

BİLGİ ve BELGE HİZMETLERİNDE MÜKEMMELİ YAKALAMAK: ÖRNEKEDİNME (BENCHMARKING)

Mesut KURULGAN*

GİRİŞ

Mal ve hizmet üretimindeki gelişmeler, müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşullarını, kalite bilincini ve yönetim modellerindeki gelişmeleri gündeme getirmiştir. Bu amaçla 1945'lerde Japonya'da üretim alanında, Deming'in katkısıyla "Kalite Kontrol" adıyla başlatılan kalite hareketi 1950'li yıllarda "Toplam Kalite Kontrol", 1960'larda "Kalite Güvencesi" tanımlarıyla gelişmiş ve 1980'li yıllarda "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" anlayışına ulaşmıştır. İlk olarak mal üreten işletmelerde başlayan TKY felsefesi, başarısı arttıkça hizmet işletmelerinde olduğu gibi Bilgi Belge Merkezleri (BBM)'nde de uygulama alanı bulmaya başlamıştır (Kurulgan, 2004, s. 164).

TKY sürecinin bir parçası olan "örnekedinme (*benchmarking*)", müşterilere sunulan hizmeti geliştirmek için yararlanılan yönetsel araçlardan biridir. ABD'de uygulanmaya başlayan ve bütün ülkelerde yaygınlaşan "*benchmarking*" ülkemizde "kıyaslama", "en iyi uygulamaların adaptasyonu", "başkalarından öğrenmek" ya da "nirengileme" olarak dilimize kazandırılmaya çalışılmaktadır. *Benchmarking* kavramı bu çalışmada "örnekedinme/kıyaslama" olarak ifade edilmektedir.

Çalışmada, TKY felsefesinde önemli bir yönetsel araç olarak yararlanılan "örnekedinme" yaklaşımının BBM kullanımını irdelemek amacıyla literatürden elde edilen bilgiler değerlendirilmekte, Dünya'dan ve Türkiye'den uygulama örneklerine yer verilmektedir.

ÖRNEKEDİNMENİN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇATISI

"Benchmark" kavramı topografyadan gelmektedir. Benchmark, haritacıların referans noktası olarak kullandıkları, bir nesne üzerindeki o nesnenin yüksekliğini gösteren işarete atıf yapmaktır. Örgüt yapısına bunun uygulanışı ise, bir işletmenin en iyi uygulamalara

* Dr. Bilgi ve Belge Yönetimi Uzmanı Anadolu Üniversitesi, Avrupa Birliği Araştırma Uygulama ve Dokümantasyon Merkezi, Yunus Emre Kampusu 26470 Eskişehir mkurulgan@anadolu.edu.tr

sahip olmasıyla tanınan diğerkuruluş ya da kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini kendilerinininki ile karşılaştırarak değerlendireceği sürekli ve sistemli bir süreç olarak ifade edilebilir (Bedük, 2002, s. ss. 5–6).

Örnekekinmeyi başarıyla uygulayan işletmeler, akademisyenler ve konuyla ilgili örgütler tarafından pek çok tanımlama yapılmıştır. Genel olarak belirtmek gerekirse; örnekekinme, örgütler arasındaki belli bir örgütsel işlevin ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Örnekekinme uygulaması yöneticilere kendi başarımlarının (performans) diğerklerinden hangi yönlerde farklılaştığını görmelerini sağlar. Bu tanıma bağlı olarak örnekekinme şu biçimde açıklanabilir. Örnekekinme (Maviş, 1998, s. 220):

- Örgüt başarımlarını sınıfındaki en iyi olanla karşılaştırarak ölçme,
- En iyi olanın bu başarıml düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- Ulaşılan bilgiyi kendi örgütünün hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almasıdır.

BİLGİ-BELGE MERKEZLERİNDE ÖRNEKEKİNME SÜRECİ VE UYGULAMALARI

Rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme insanlığın doğuştan var olan bir özelliğidir. Örneğin; Ford'un ünlü bant sistemi bir mezbahadan, Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim ise; bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkmıştır. Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemiyle üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği bir mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların her birinin karkasın (kemikli sığır eti) belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğerk arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında, çengellerin üzerinde kayan çelik ray yerine hareketli bir bant uygulamasıyla gerçekleştirmiştir (Capital, 1998, s. 7).

Sunulan örneklerden de anlaşılacağı gibi, ilk kez sanayi işletmelerinde başlayan örnekekinme çalışmaları, günümüzde hizmet işletmelerini ve bu bağlamda değerlendirilebilecek BBM'ni de kapsamına almaktadır.

Bilindiği gibi TKY, hizmet süreçlerinde kaliteyi ve sürekli gelişmeyi temel alan bir yaklaşımdır. TKY kapsamındaki araç ve tekniklerden birisi de örnekekinme yöntemidir. Bu yöntemde süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi hedeflendiğinden, TKY'yi ve örnekekinmeyi birbirinden ayrı düşünmek doğru bir yaklaşım tarzı olamaz.

Örnekekinme Türleri

Kendi alanlarında en iyi olmayı hedefleyen BBM, rakiplerini de her yönüyle izlemek durumundadır. Bugün sektörde en iyi olan bilgi-belge merkezleri, bulundukları konuma, diğer BBM'lerin bilgi ve birikimlerinden yararlanarak gelmişlerdir. Bu duruma ulaşılma sürecinde, BBM'lerin kendi hizmet kalitesi ve kullanıcı memnuniyetinde hızlı atılımlar gerçekleştirilmiştir. BBM'lerin kullanabilecekleri değişik örnekekinme türleri şunlardır (Jager, 1999, s. ss. 368-369):

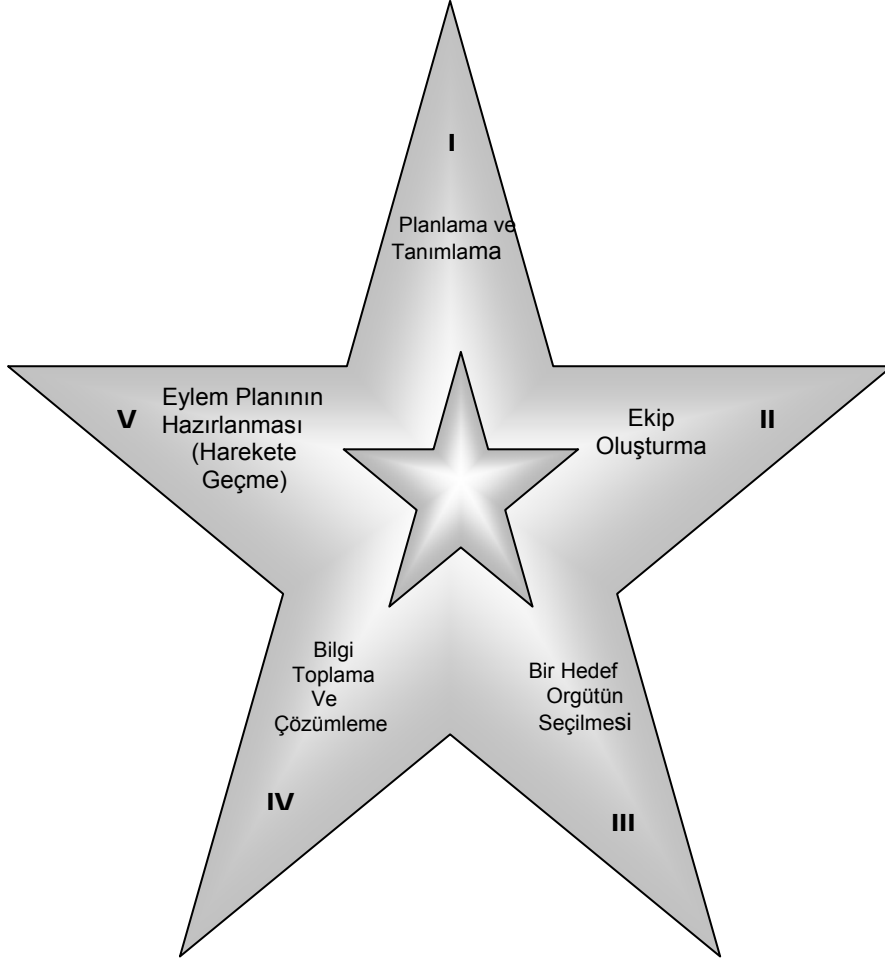
- *Rekabetçi Örnekekinme:* Bir BBM'nin işlevlerini, süreçlerini, faaliyetlerini, ürün/hizmetlerini ölçerek; aynı sektörde hizmet veren ve bu ölçümlemede bir numara olan rakip BBM'lerin uygulamalarını incelemesi sürecini kapsamaktadır. Ancak bu yöntemde, doğrudan rakip BBM'ler hakkında güvenilir bilgiler elde etmek oldukça güç bir iştir. Bu konuda önemli bir bilgi kaynağı olarak; BBM'leri farklı açılardan tarafsız bir biçimde inceleyen anket sonuçları ve raporlardan yararlanılmaktadır.
- *İşbirlikçi Örnekekinme:* Bu yöntemde, örneğin; üniversite kütüphanesinin doğrudan rakibi durumunda olmayan (ulusal kütüphane, halk kütüphanesi, arşiv vb.) sektördeki en iyi BBM'lerle işbirliğine girerek, onların belirli süreçleri hakkında bilgi edinme yoluna gitmesi söz konusudur. Örneğin; bir üniversite kütüphanesinin ödünç verme uygulamaları, çeşitli ülkelerin ulusal kütüphanelerindeki uygulamalar ile karşılaştırılabilir. Ayrıca çeşitli BBM'lerin bir araya gelerek oluşturdukları konsorsiyumlar da bu yöntemde örnek olabilir.
- *İçsel / İşletme İç Örnekekinme:* Bu yöntemde örneğin; üniversite kütüphanesi ile birbirine benzer faaliyetlere sahip, üniversitenin çeşitli birimlerinde faaliyet gösteren şube kütüphaneleri, dokümantasyon merkezleri vb. birimlerin çeşitli konularda yaptıkları uygulamalar karşılaştırılmaktadır.
- *Nicel Örnekekinme:* Bir BBM'nin, kendi uygulama ölçüm sonuçlarını diğer en iyi uygulama ölçüm sonuçlarıyla sayısal olarak karşılaştırması yöntemidir. Bilgi sermayesinin (yazılım, patentler, işgören eğitimi ve diğer bilgi kaynakları) nicel olarak ölçülmesinde kullanılır.
- *Nitel Örnekekinme:* Bu yöntemde sayısal çıktılarından çok süreç veya uygulamaların karşılaştırılması ön plandadır. Bu yöntemde, KMAT (Knowledge Management Assessment Tool: Bilgi Yönetimi Değerleme Aracı) adı verilen bir araç kullanılmaktadır. KMAT; liderlik, teknoloji, örgüt kültürü ve süreçlerle ilgili üst düzey bir incelemede

bulunarak örgütlere, bilgiyi daha iyi nasıl yönetecekleri hakkında yardım etmeyi amaçlamaktadır.

Özetle bu beş yaklaşım; BBM yöneticilerinin dikkatlerini rakiplere ya da alanında en iyi olan örgütlere yöneltmesini ve kendi örgütlerini daha güçlü kılmak için diğer kurum/kuruluşlara ait açık erişimi mümkün olan bilgilerden yararlanmasını sağlamaktadır.

Örnekekinme Süreci

Örnekekinme süreci, bir BBM'nin zayıf yönlerini belirlemek ve kabul etmekten başlamaktadır. Daha sonra bu işi diğer örgütlerin nasıl yaptığını öğrenmek, kendi bünyesine uyarlamak ve en iyiyi yakalamak veya geçmek biçiminde gelişim göstermektedir. Örnekekinme sürecinde temel aşamalar farklı kaynaklarda, kıyaslanan faaliyete ya da alana bağlı olarak 4-6 aşama olarak verilmektedir. Bu çalışmada beş aşamalı bir süreçten söz edilecektir (Ohinata, 1994, s. ss. 50-53); (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1: Örnekekinme Süreci (Kaynak: Ohinata, 1994, s. 51)

1. Adım (Örgüt-içi Çalışma): Bu aşamada BBM, hangi alan(lar)da örnekekinme yapacağını belirler. Aşağıdaki sorulara verilecek yanıtlar söz konusu alan(lar)ın belirlenmesinde kullanılabilir:

- BBM'nin başarısını etkileyen önemli faktörler nelerdir? (Örneğin; kullanıcı memnuniyeti, yeni teknoloji olanakları, BBM'de açılması düşünülen yeni hizmet alanları vb.)
- Hangi bölümler fazla sorun yaratmaktadır? (Örneğin; satın alma, ödünç verme, danışma kaynakları (Robbins ve Daniels, 2001), kataloglama-sınıflama, süreli yayınlar vb.)

- Hangi bölümler müşteri memnuniyetine katkı sağlamakta, hangileri beklentileri karşılayamamaktadır?
- BBM'yi rekabet açısından en fazla etkileyen ve baskı altına alan faktörler nelerdir? (Örneğin; tedarikçi firmalar, düşük fiyatlı elektronik ve/veya basılı yayınlar, döviz kurunda yaşanan değişimler vb.)
- Örgütü rekabet edebilme açısından farklı kılmada hangi işlevler en fazla potansiyele sahiptir? (Örneğin; veri tabanı hizmetleri, elektronik ödünç verme/kitap ayırma hizmeti, güncel duyuru hizmeti, kütüphanelerarası ödünç verme ve fotokopi hizmeti vb.)

Belirtilen sorulara verilecek yanıtlar, örgütün geçmiş verileri; konsorsiyum, mesleki dernekler, yayınlar ya da BBM İnternet sitelerinde yer alan bilgilerle karşılaştırılarak örgüt için ön çalışmalar tamamlanır. Böylece hem örnekekinmenin uygulanacağı alanlar belirlenmiş hem de örnekekinmenin kapsamı ortaya konmuş olur.

2. Adım (Ekip Oluşturma): Örnekekinme çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Örnekekinme ekibi genel olarak proje lideri, veri toplama ve çözümlenmesinden sorumlu 2-5 kişiden oluşmaktadır. Projeye dahil edilen kişiler ilgili sürecin sahipleri ya da ilgili süreçte çalışan bireyler olmalıdır. Bu aşamada üst yönetimin örnekekinme ekibine yetki desteği sağlaması ve örnekekinme çalışmalarına rehber olmak üzere amaçlar tablosunu oluşturması gerekmektedir.

3. Adım (Bir Hedef Örgütün Seçilmesi): Uygulama için hedef örgüt türlerinin ve yerlerinin belirlenmesi öncelik taşımaktadır. Çünkü, örnekekinme projesi için ortaklar; bilgi alışverişinde bulunulacak örgütler anlamındadır.

BBM'lerin örnekekinme yapabilecekleri, sınıfında en iyi olan örgütler dört biçimde seçilebilir:

- **Doğrudan Rakipler:** Bilgi sektöründe benzer hizmetleri üreten örgütlerdir. Örneğin; bir üniversite kütüphanesi diğer üniversite kütüphaneleriyle kendisini kıyaslayabilir.
- **Dolaylı Rakipler:** Bu tür rakipler, bilgi sektöründe faaliyet gösterdiği halde birbirleriyle doğrudan rekabet etmeyen BBM'lerdir. Örneğin; Milli Kütüphane üniversite kütüphanesinin dolaylı rakibi konumundadır.
- **Görünmeyen Rakipler:** Henüz rekabet etme gücüne kavuşmamış, fakat gelecekte rakip olabileceği muhtemel olan örgütlerdir. Buna en güzel örnek; Amazon.com ve Google'ın

oluşturduğu Amazoogole yaklaşımıdır. “Bu yaklaşım, bilgi kaynaklarıyla ilgili hem bibliyografik bilgilere hem de ilgili kaynakların tam metinlerine ağ aracılığıyla erişim sağlanmasını gerektirmektedir. Günümüzde yüzden fazla kütüphane, dermelerini ve veri tabanlarını Google Scholar’ın (scholar.google.com) örümceklerine açarak bibliyografik ve tam metin bilgi kaynaklarının dizinlenmesini sağlamış ve bu kaynakları daha büyük kullanıcı gruplarının kullanımına sunmuşlardır” (Tonta, 2006). Bundan dolayı Google ve Amazon.com gibi oluşumlarla işbirliğine gitmeyen BBM’ler bunların rakibi konumundadır.

- *Sektör Dışından Örgütler:* Aynı sektörde faaliyet göstermeyen örgütlerin birbirlerine karşı yaptıkları örnekekinme, en yaratıcı örnekekinme biçimidir. Örneğin; yönetim konusunda BBM’ler ticari işletmelerle örnekekinme yoluna giderek, çağdaş yönetim tekniklerini kendi yapılarına uygulayabilmektedirler. Süreçlerini, sadece bilgi sektörü içindeki rakiplerin ne yaptıklarını izleyerek iyileştirmeye çalışan bir BBM; sürekli olarak bir yakalama durumunu sürdürmektedir. Oysa bilgi sektörü dışından işletmelerle kıyaslama yapılarak yeni bir teknik ya da süreç geliştirilebilir ve rakibi yakalama durumundan rakibi geçebilme durumuna ulaşılabilir.

BBM’ler işlevlerini iyileştirmek için uygulamalarını en başarılı uygulamalarla kıyaslamak durumundadır. Bunun için, en iyi uygulamaların araştırılması ve örnekekinme kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; BBM’lerin ağ ortamında vazgeçilmez sanal kütüphaneler olabilmeleri için kaynak ve hizmetlerin hızla ağa taşınması, bunun için gereken yeniden yapılanma çalışmalarının başlatılması gerekmektedir. BBM’lerin küresel dünyada ayakta kalabilmeleri için bir an önce sanal örgütlere dönüşmeleri gerekmektedir.

4. *Adım (Bilgi Toplama ve Çözümleme):* Örnekekinme ortağı belirlendikten sonra bilginin nasıl toplanacağına karar vermek gerekir. Bilgi kaynağı olarak; çalışanlardan, yöneticilerden, yıllık raporlardan, mesleki kuruluşlardan ve yayınlardan yararlanılabilir. Örnekekinme uygulamalarında genel olarak üç tür bilgiden yararlanılır. Bunlar aynı zamanda örnekekinme türlerinin sınıflandırılmasında da kullanılan bilgiye bağlı kriterlerdir (Maviş, 1998, s. ss. 230-231):

- *Ürün/Hizmet Yönlü Örnekekinme:* Örnekekinen örgütün, ürün/hizmetlerini geliştirmesi için; seçilen ortağın (kıyaslanacak örgüt) ürün/hizmetlerine ilişkin bilgileri toplaması sürecidir.

- *İşlev/Süreç Yönlü Örnekekinme:* Örnekekinen örgütün, süreçlerini iyileştirmesi için; seçilen ortağın süreçlerine ilişkin bilgileri toplaması faaliyetidir. Örneğin; satın alma işlemleri vb.
- *Stratejik Örnekekinme:* Kıyaslanacak örgüt stratejilerine ve/veya stratejik kararlarına ilişkin bilgilerin toplanması sürecidir. Örneğin; BBM'nin ödünç verme politikası, koleksiyon geliştirme politikası, kullanıcı grubunun belirlenmesi vb.

Örnekekinme projesinde kullanılmak üzere bilginin toplanması ve paylaşılmasından sonra örnekekinme aracını kullanan BBM bir durum çözümlemesi yaparak, kendi başarımı ile kıyaslanacak örgütün başarımı arasındaki farkı belirler. Arada bulunan fazlalık literatürde “açıklık” olarak ifade edilmektedir. Bu aralık BBM'nin geliştirmek istediği ve örnekekinme projesi olarak belirlenen hizmet, işlev ve strateji açısından değerlerle ifade edilir (Maviş, 1998, s. 231).

5. *Adım (Eylem Planının Hazırlanması ve Harekete Geçme):* Uygulama aşamasına gelindiğinde hedeflerin bütün BBM çalışanları tarafından içselleştirilmesi sağlanır, gerekli kaynaklar ayrılır, uygulayıcılara gerekli eğitimler verilir, örgütsel planlar hazırlanır ve en önemlisi üst yönetimin desteği sağlanır (Bedük, 2002, s. 46). BBM tüm aşamaları geçtikten sonra örnekekinme projesini tamamlamak üzere harekete geçmek durumundadır. Bundan dolayı BBM'lerin, süreçlerini iyileştirmek amacıyla, kıyaslanan örgüt ile arasındaki farkı kapatacak, bir dizi kararları alarak kaçınılmaz değişime hemen uyum sağlaması gerekmektedir (Maviş, 1998, s. 232).

Örnekekinme Uygulamaları

Dünyadaki Örnekler

ABD'de örnekekinme uygulamalarının gelişmesiyle birlikte konuya ilişkin bir takım düzenlemeler oluşturulmuştur. Sözgelimi; örnekekinmenin temel koşulu kıyaslanan işletmenin olaydan haberdar olması, örnekekinme işlemlerinde taraflararası ilişkilerin “Örnekekinme Takas Odaları” tarafından düzenlenmesi koşulu aranır. Aynı biçimde örnekekinmede kullanılacak veri tabanları oluşturulurken bunların kıyaslamada kullanılabileceğini önceden bilirler.

Japonya'da ise; örnekekinme işlemlerinde Japon kültürünün bir uzantısı olarak işletmeler iyi oldukları konuları, öğrendiklerini ya da yeni fikirlerini birbirleriyle açıklıkla ve gönüllü olarak paylaşmaktadırlar (Maviş, 1998, s. 222–223).

BBM'lerde kalite kavramı, 1969 yılında ilk kez Lancaster tarafından ele alınarak Index Medicus veri tabanındaki taramaların başarısı ve kalitesi incelenmiştir (Whitehall 1994, s. 100). TKY

felsefesi; İngiltere, Avustralya ve ABD'deki BBM'lerde yaygın olarak uygulanmaktadır. ABD'de 1994 sonları itibarıyla 415 okul, kolej ve üniversite kütüphanesinde TKY uygulanmakta olduğu belirtilmektedir. İngiltere ve Avustralya'da da bu düzeyde olmasa bile çalışmalar sürdürülmektedir (Yılmaz, 2003, s. ss. 262–263).

Webb (1995) yaptığı bir çalışmada, TKY ve örnek edinme tekniklerinin özel kütüphanelerde uygulanabilirliğini araştırmaktadır. Yazar çalışmasının sonunda TKY ve örneke edinme gibi yönetsel araçların özel kütüphane işlevlerinin etkinliğini artırdığını belirlemiştir.

İngiltere'deki halk kütüphanelerinde yıllardır performans ölçümü çalışmaları yapılmaktadır. Halk kütüphanelerinin hangi süreçleri, niçin ve nasıl ölçmeleri konusunda yazılmış pek çok yayın bulunmaktadır. King Research Ltd., 1990; Sumsion, 1993, Sumsion, 1999, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), 1999; Department for Culture, Media and Sport (DCMS), 1997 ve Favret, 2000 bunlardan başlıcalarıdır.

DCMS, halk kütüphanelerinin yıllık planlarında en yüksek katma değere ulaşabilmeleri için onlara çeşitli standartlar sağlayan bir hizmettir. Bu hizmet standartları, kütüphane hizmetlerinin izlenmesinde ve değerlendirilmesinde bir mihenktaş (benchmark) olabilecek niteliktedir (Favret, 2000, s. 345).

Çok geniş bir İngiliz halk kütüphane topluluğu tarafından yararlanılabilecek istatistiklerin kullanılabilirliğini inceleyen çalışmada (Creaser, 2001), bir örneke edinme yöntembilimi tanımlanmaktadır. Bu çalışmada kütüphane yönetimine sağlanabilecek en iyi uygulamaların genişletilmiş örnekleri bulunmaktadır. Çalışmada; tam zamanlı çalışan uzman ve destek personel, kitap ve görsel-işitsel yayınlardan oluşan kütüphane dermesi, yeni gelen kitaplar ve görsel-işitsel kaynaklar ve kütüphane kullanım alanı “girdiler” biçiminde sistemleştirilmiştir. “Çıktı” birimlerini ise; başlık bazında kitap ve görsel-işitsel kaynaklar, kullanıcı istekleri, taramalar, ziyaretler ve memnuniyet oranı oluşturmaktadır. Geliştirilmiş bu yöntembilim diğer halk kütüphane hizmetlerinde uygulanabilecek niteliktedir.

Robbins ve Daniels (2001), Akademik Tıp Kütüphaneleri'ndeki “danışma hizmetleri”nin etkinliğinin artırılmasına yönelik yapılan bir ön örneke edinme araştırmasını incelemişlerdir. Çalışmada yazarlar, çeşitli kaynaklardan derledikleri kullanıcı memnuniyetini ölçmeye dönük (somut kaynaklar, güvenilirlik, yanıt verme, teminat ve empati boyutlarındaki) anket sorularını hazırlayarak beş akademik tıp kütüphanesinde uygulamışlardır. Çalışma sonucunda kıyaslama

yapılabilecek en iyi kütüphaneler belirlenmiştir. Bulgular, ileride örnekekinme çabası içine girecek BBM'lere rehber niteliğindedir.

Ruthven ve Magnay'in (2002) yaptığı bir makale çalışmasında, Araştırma Kütüphaneleri Derneği'nin yürüttüğü "Kütüphanelerarası Ödünç Verme İşlemlerinin Performans Ölçümü" konulu bir araştırmanın örnekekinme bulgularına yer verilmektedir. Araştırmada, kütüphanelerarası ödünç verme işlemlerinin yüksek başarımlı özellikleri tanımlanarak; örnekekinme işlemlerinde kütüphanelere standart veri yardımı sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışma sonunda en iyi uygulamaların eğitimi, kütüphane politikaları hakkında tartışma seminerleri, en iyi uygulamaların tanımlanması ve geliştirilmesi ve uygulama işlemlerinin cesaretlendirilmesi konularına yer verilmektedir.

Laeven ve Smit (2003), Hollanda'daki üniversite kütüphanelerinde örnekekinme çalışmalarını incelemişlerdir. Çalışma, örnekekinme sürecinde performans araçlarını belirleyerek, kütüphane işlevlerini verimli kılmayı amaçlamaktadır. Yazarlar, örnekekinmenin toplam kaliteye ulaşmada etkin bir araç olmasına rağmen, Hollanda kütüphanelerinin örnekekinme sisteminden istenilen düzeyde yararlanmadıkları ve çalışma sonunda elde edilen bulguların da mükemmellikten uzak olduğu saptamasında bulunmuşlardır.

Pors, Dixon ve Robson (2004) tarafından yazılan bir makalede, kütüphanelerde kalite ölçüm araçlarının benimsenmesi ve kullanımı üzerinde etkili olan faktörler, Danimarka ve İngiltere'deki farklı uygulamalarla karşılaştırılmaktadır. Yazarlar, içinde örnekekinmenin de yer aldığı yönetim bilgi sistemleri, stratejik planlama, kullanıcı anketleri, işgören anketleri, bilgi yönetimi, amaçlara göre yönetim, kalite sistemleri, proje yönetimi vb. 21 araç ve yaklaşımı iki ülke kütüphaneleri arasında test etmektedir. Araştırma sonuçları örnekekinme uygulamalarının Danimarka'ya oranla İngiltere'de daha yaygın kullanıldığını göstermektedir. Buna karşın Danimarka'daki pek çok kütüphanenin örnekekinme yerine kıyaslayarak öğrenme (benchlearning) yolunu tercih ettiği belirtilmektedir.

Rowley'nin (2005) yaptığı kuramsal bir çalışmada kalite, örnekekinme ve performans yönetimi konusunda İngiliz BBM'lerindeki güncel uygulamalar incelenmektedir. Çalışmada, bütün kamu kütüphanelerinin kalite yönetim süreçlerinde, örnekekinmede ve performans ölçümünde sürekli olarak gelişme ihtiyacı içinde bulundukları saptanmıştır.

Tyler (2005) makalesinde, Avustralya'daki içinde kütüphanelerinde yer aldığı kâr amacı gütmeyen sektörün bir yönetim

tekniki olarak örnekleme uygulamalarını incelemektedir. Araştırma kapsamında elliden daha fazla çalışanı olan 15 örgüt bulunmaktadır. Çalışma sonucunda örnekleminin; sağlık, eğitim ve sivil toplum örgütlerindeki örgütsel performansın geliştirilmesinde yaşamsal bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Yeates ve Guy'ın (2006) yaptığı bir çalışmada ise, İngiltere'deki halk kütüphaneleri, müze ve arşiv dermesinin Web ortamına aktarımı konusundaki çalışmaların örnekleme aracıyla geliştirilmesi incelenmektedir. Çalışma sonunda; kültürel mirasın sayısallaştırılması ve Web ortamında yayımlanması konusunda deneyim eksikliği olan halk kütüphaneleri, müze ve arşivlerde çalışan personelin eğitilip, bir konsorsiyum çatısı altında bilgi ve deneyim paylaşımına gitmeleri gereği vurgulanmaktadır.

Türkiye'deki Örnekler

Ülkemizdeki bilgi sektörüne bakıldığında TKY ve onun bir aracı olan örnekleminin BBM'lerin çok azında uygulandığı görülmektedir. Anılan yönetim tekniklerinin ülkemiz BBM'lerinde uygulanmama nedenleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Yılmaz, 2003, s. 265):

- Anılan kurumlarda TKY bilincinin henüz oluşmaması,
- Yetişmiş ve bilinçli personelin olmaması,
- Üst yönetimin bu konudaki bilgi ve destek eksikliği,
- Bütçe olanaklarının sınırlı olması,
- “TKY olmasa da olur” anlayışı,
- Geleneksel yapıyı koruma düşüncesi,
- Teknolojik olanakların yetersizliği,
- Bilgi talebi konusunda kullanıcının bilinçsizliği,
- Örgütlerde bürokratik ve basamaksal yapının var oluşu.

Türkiye'deki lisansüstü tez çalışmaları ele alındığında, BBM'lerde TKY, kullanıcı merkezli yapılanma, kullanıcı memnuniyeti, örnekleme vb. konularda, yakın zamanda hazırlanmış bir yüksek lisans çalışması (Çukadar, 1999) dışında başka bir çalışmanın bulunmadığı; buna karşılık, BBM'lerde kullanıcı eğitimi, personel yönetimi, yönetim ve organizasyon ve iş tatmini gibi konularda çeşitli çalışmaların hazırlandığı görülmektedir (Yılmaz, 2005, s. 191). Erol Yılmaz'ın 2005 yılında yayımladığı “Bilgi merkezlerinde toplam kalite yönetimi” başlıklı kitap, TKY'nin üniversite kütüphanelerinde uygulanması konusunda somut katkıları olan önemli bir çalışmadır.

TKY konusunda ölkemizde yapılan makale, bildiri vb. türde çalışmalar da bulunmaktadır (Ayrıntı için bkz. Yılmaz, 2005, s. ss. 199-211).

Ölkemiz BBM'lerindeki TKY uygulamalarına bakıldığı zaman, literatüre geçmiş olan, iki vakıf üniversite kütüphanesinde ve henüz literatüre yansımayan bir kamu üniversite kütüphanesinde çalışmaların başlatıldığı/yürütüldüğü görölmektedir.

TKY'nin uygulandığı BBM'lerden birisi de Başkent Üniversitesi Kütüphanesi'dir. 1998 yılı Mayıs ayında üniversite genelinde TS-EN-ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi'nin alınmasıyla, Başkent Üniversitesi'nin tüm birimlerinde olduğu gibi, Üniversite'nin kütüphanesinde de TKY çalışmaları başlamıştır (Arda, 2000, s. 192).

TKY konusunda bir model geliştirme çalışması da İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde (İBÜ) gerçekleştirilmiştir. İBÜ Kütüphanesi'nde bu konuda aslında birçok işin yapıldığının, fakat bunlarda belirli bir düzeninin olmadığı sonucuna varılmıştır. TKY modeli çalışmasında, yapılanları belirli bir düzene koymak ve belirli bir plana göre sürekli iyileştirme hedeflenmiştir. Kurumun en önemli varlığının müşterileri/kullanıcıları olduğu vurgulanmıştır. TKY bilgisi ışığında yapılan değerlendirmeler, İBÜ Kütüphanesi'nde kullanıcı hizmetlerinde ve yayın sağlamada olumlu yönde değişiklikler olduğunu göstermiştir. Örneğin, kütüphane kullanıcılarına yönelik düzenlenen "Kütüphane Kullanım Seminerleri"nin devamlılığının sağlanmasının yanında, bu seminerlerin Üniversite'nin Sinema-Televizyon Bölümü ile işbirliğine gidilerek; videokaset kaydının yapılmasının ve kütüphanede bulunan videokaset dermesine dâhil edilmesinin, kullanıcı eğitimi açısından faydalı olacağı düşünülerek konu yönetime sunulmuş ve olumlu yanıt alınmıştır (Çukadar, 1999, s. 97).

Ölkemizde TKY konusunda yapılan bir diğer uygulama da Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Kütüphanesi tarafından yürütölmektedir. 2003 yılının Temmuz ayından itibaren KalDer (Kalite Derneği) ile birlikte Kütüphane'deki verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürölmesini hedefleyen toplam kalite çalışmalarına başlanmıştır. 11-12 Temmuz 2003 tarihlerinde "Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi" ve 16-18 Ekim 2003 tarihlerinde "ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi" başlıklı KalDer'in düzenlediği seminerlere katılım sağlanmıştır. Alınan eğitimden sonra Kütüphane'nin örgüt şeması oluşturulmuş ve temel süreçler belirlenmiştir.

Bu çerçevede yapılan iyileştirmelerin bazıları aşağıda özetlenmektedir (Karasözen ve Gürbüz, 2004):

İç düzenleme;

- Personelin görev tanımları yapılarak; bilgi ve deneyimlerine göre personel uygun birimlerde görevlendirilmiştir.
- Uluslararası standartlara uygun olarak personelin aylık performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.
- Birimlerarası yeniden yapılandırmaya gidilmiş, Yayın Sağlama ve Kataloglama bölümleri birleştirilerek tek bir birim haline getirilmiştir.
- Kütüphanede elle (manuel) yapılan sipariş, kitapların teknik işlemleri, fatura işleme, duyuru, kataloglama-sınıflama vb. işlerde bilgi teknolojisinden (BT) yararlanılmaya başlanmıştır.
- Danışma, süreli yayınlar bölümleri ve kütüphane Web sitesi yeniden düzenlenmiştir.

Dermenin geliştirilmesi ve yönetimi;

- Kitap ve basılı-elektronik süreli yayın dermesi durumunun belirlenerek diğer üniversite kütüphaneleriyle kıyaslanabilir bir çekirdek dermenin oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır.
- Tam metin veren çevrim-içi veri tabanlarına abonelik sayısı artırılmıştır.

Hizmet-içi eğitim ve değişim programları;

- Kütüphane çalışanlarına bilgisayar programlarının kullanımı, yönetim-organizasyon, dosyalama, raporlama ve istatistik alma eğitimleri verilmektedir.
- Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi ve ODTÜ Kütüphanesi arasında bir ay süreyle değişim programı uygulanarak; personele, farklı uygulamaları görme, değerlendirme ve kıyaslama olanağı sağlanmıştır.

Fiziksel yapı ve bilgisayar donanımı;

- Ayrık kitaplar (reserve) ve danışma bölümlerindeki sandalye ve masalar yenilenmiştir.
- Raflardaki yığılmaların hafifletilebilmesi için “depo kütüphanesi” oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır.
- İnternet bağlantılı bilgisayarların kapasitesi yükseltilerek gerekli olan ek donanım (CD, kulaklık, yazıcı vb.) sağlanmıştır.

ODTÜ Kütüphanesi'nde, Performansa Dayalı Bütçeleme çalışmaları kapsamında, her üç ve altı aylık dönemlerde raporlama işlemleri yürütülmektedir. Bu raporlarda, kütüphanenin stratejik planları doğrultusunda ulaşılan hedefler ve kullanıcı memnuniyetine yönelik hizmetler yer almaktadır. Kütüphanenin yıllık bütçesi, kullanıcı talepleri ve memnuniyetleri, dünyadaki kütüphanecilik alanındaki teknolojik gelişmeler, basılı ve elektronik dermenin kullanımı göz önünde bulundurularak her yıl düzenlenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde BBM yöneticilerinin yönettikleri örgütün bilgi sektöründeki mevcut durumunun ne olduğunu ve gelecekte nerelerde olacağını bilmeleri için, stratejik ve uygulama düzeylerinde birçok başarıml ölçütlerinin belirlenip, zaman içindeki gelişmelerin bu kriterlere göre ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Son zamanların en ünlü başarıml ölçütleri arasında kullanıcı ve işgörene sunulan ürün/hizmet geliştirme hızı, soruların yanıtlanma hızı ve güvenilirlik, sürekli iyileştirmeye eğilim ve istek örnek olarak verilebilir. Ancak bu başarıml ölçütleri ve ölçümlerinin de dış çevre koşullarında yaşanan değişimleri tam olarak karşıladığı söylenemez. Bundan dolayı BBM'lerde sürekli olarak daha dinamik bir sistem arayışı söz konusudur. İşte bu arayışlar "örnekekinme" uygulamalarını daha da vazgeçilmez kılmaktadır.

Örnekekinme, son yıllarda sürekli gelişime inanmış BBM'lerin, müşteri memnuniyetini ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek; ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider örgütlerin, gelişmiş ve etkin uygulamalarını kendi bünyelerine uyarlamak amacıyla kullanacakları başarılı ve sistemli bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi olarak kabul görmektedir.

Örnekekinme çalışmaları ilk kez ABD'de başlamış buradan da Japonya, Avrupa ve bütün dünyaya yayılmıştır. Ülkemizdeki mesleki literatüre ve uygulama örneklerine bakıldığı zaman önemli bir TKY aracı olan örnekekinmenin; bilim insanı tarafından yeterince incelenmediği ve buna koşut olarak da BBM'lerin çok azında uygulandığı görülmektedir. Bunun nedenleri olarak; Türkiye'de örnekekinme çalışması yapan örgütlerin yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları, örnekekinme ortağı olmanın yararına inanılmadığı, örgütlerde TKY anlayışının tam olarak benimsenmediği, üst yönetim desteğinin eksikliği, BBM yönetimi ve çalışanlarının bilgi eksikliği ve bilim insanların bu konuya gereken önemi vermemeleri sayılabilir. Bu bağlamda örnekekinmenin ülkemiz BBM'lerinde daha yaygın ve etkin kullanımını sağlamak için ulusal ve örgütsel düzeyde alınması gereken önlemlere ilişkin öneriler aşağıda belirtilmektedir:

Ulusal Düzeyde Alınması Gereken Önlemler

- KalDer'in (Kalite Derneği) Türkiye'deki tüm özel/kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerine dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar yaratmak amacıyla düzenlediği "Ulusal Kalite Kongreleri"nin sayı ve kapsamı artırılabilir.
- Türk Kütüphaneciler Derneği (TKD) ve Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği (ÜNAK) gibi mesleki örgütlerin düzenlemekte oldukları bilimsel kongre, sempozyum vb. etkinliklerde BBM'lerdeki TKY ve örnekinde kuram ve uygulamalarına daha fazla yer verilebilir. Anılan dernekler KalDer ve Millî Prodüktivite Merkezi'yle (MPM) eşgüdümü olarak çalışabilirler.
- TKY, örnekinde, öğrenen organizasyonlar, süreçlerin yeniden değerlendirilmesi/değişim mühendisliği (re-engineering), performans değerlendirilmesi ve ölçümü gibi çağdaş yönetim teknik ve yaklaşımları konularında konsorsiyum(lar)/birlik(ler) oluşturulabilir ve bu konuda BBM'lere danışmanlık hizmeti sunulabilir.
- Ülkemizdeki "Bilgi ve Belge Yönetimi" bölümlerinin ders içeriklerinde ve bilim insanının bilimsel çalışmalarında TKY, örnekinde gibi çağdaş yaklaşım ve tekniklere daha fazla yer verilebilir.

Örgütsel Düzeyde Alınması Gereken Önlemler

- "Siz çalışanlarınıza nasıl davranırsanız, onlar da müşterileri/kullanıcılarınıza öyle davranır" Çin atasözünden hareketle BBM yöneticileri, otokratik yönetim yaklaşım tarzını terk ederek; örgütsel kararlarda çalışanların da görüşlerine yer vermelidirler.
- BBM'nin yönetici ve işgörenleri çağdaş yönetim yaklaşımları ve bilgi teknolojileri boyutlarındaki eğitim programlarına tabi tutularak, gereksiz kaynak kullanımı ve örgütsel çatışmalar en aza indirilebilir. Bu nedenle, BBM'ler ve varsa bunlara bağlı şube birimleri personelinin hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları önerilebilir.
- BBM'lerde çalışan yönetici ve bilgi-belge yönetimi uzmanlarının yönetim-organizasyon ve halkla ilişkiler gibi diğer disiplinlerde lisansüstü düzeyde çalışmalar yapmaları özendirilebilir.

- BBM yöneticileri, örgütsel etkinliği artırmak için; dış müşteri (kullanıcı) ve iç müşteri (işgören) odaklı yönetim tarzını benimsemelidirler.
- BBM'ler sektör içinden ve/veya dışından en iyi uygulamaları bularak, kendi süreçleriyle kıyaslama yoluna gitmelidirler.
- TKY ve örnekekinme uygulamalarında üst yönetimin mutlak desteği ve sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Etkin ve sürekli değişim odaklı olunmalıdır.
- BBM'lerin kendi süreçlerinde ne ölçüde yeterli olduğunu belirlemesi aynı zamanda zayıf yönlerini de tanımlayarak fırsat ve tehdit unsurlarını çözümlemesi gerekmektedir (SWOT Analysis: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats/FÜTZ Analizi: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıf yönler).
- BBM'nin değişim ve uyum sağlamaya istekli olması gerekir.
- Örnekekinmeye kararlı başlamak ve disiplinli bir biçimde sürdürmek gerekir.
- Hizmet ölçümlmesine ve sayılara bağlı kalmamak (sonuçlara odaklanmamak), aksine süreçlere odaklanmak gerekir.
- Bilindiği gibi çağdaş yönetim anlayışı, Türkiye'ye yabancı kökenli kaynaklardan gelmektedir. İthal edilen bu bilgiyi daha etkin bir biçimde anlayabilmek ve uygulayabilmek için BBM çalışanlarının yabancı dil düzeyleri çeşitli kurslarla geliştirilebilir.

Kaynakça

- Arda, S. (2000). Başkent Üniversitesi kütüphanesinin kuruluşu, TS-EN-ISO 9000 kalite çalışmaları ve gelişmesi. *Bilgi Dünyası*, 1(1), 192-195.
- Bedük, A. (2002). *Benchmarking*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Capital Guide 38. (1997). İş dünyasının yeni gözdesi: Benchmarking. (Ekim).
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (1999). *Public library statistics 1998-99 actuals*. London: London: CIPFA.
- Creaser, C. (2001). Comparing performance of service points in public libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 2 (2), 109-135.
- Çukadar, S. (1999). *Toplam kalite yönetiminin kütüphanelerde uygulanması: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi için toplam kalite yönetimi sisteminin geliştirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Department for Culture, Media and Sport. (1997). *Annual library plans guidelines*. Guidance note.
- Favret, L. (2000). Benchmarking, annual library plans and best value: The implications for public libraries. *Library Management*, 21 (7), 340-348.
- Jager, M. (1999). The KMAT: Benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20 (7), 367-372.
- Karasözen, B. ve Gürbüz, E. (2004, 9-10 Haziran). ODTÜ Kütüphanesi Performans Bütçeleme Projesi ve toplam kalite çalışmaları. 5. Kamu Kalite Sempozyumu'nda sunulan bildiri. 14 Haziran 2006 tarihinde <ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/kalder.pdf> adresinde erişildi.
- King Research Ltd. (1990). *Keys to success: Performance indicators for public libraries*. London: HMSO.
- Kurulgan, M. (2004). *Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerinde yönetim işlevleri üzerine etkileri ve Türkiye'deki uygulamaya ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Laeven, H. ve Smit, A. (2003). A project to benchmark university libraries in the Netherlands. *Library Management*, 24 (6/7), 291-304.
- Maviş, F. (1998). Otel işletmelerinde örnek edinme. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIV (1-2), 217-234.
- Ohinata, Y. (1994). Benchmarking: The Japanese experience. *Long Range Planning*, 27 (4), 48-53.
- Pors, N.O., Dixon, P. ve Robson, H. (2004). The employment of quality measures in libraries: Cultural differences, institutional imperatives and managerial profiles. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (1), 20-27.
- Robbins, K ve Daniels, K. (2001). Benchmarking reference desk service in academic health science libraries: A preliminary survey. *College & Research Libraries*. 8 Haziran 2006 tarihinde <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues> 2001b/july01/robbins.pdf adresinden erişildi.
- Rowley, J. (2005). Making sense of the quality maze: Perspectives for public and academic libraries, *Library Management*, 26 (8/9), 508-518.
- Ruthven, T. ve Magnay, S. (2002). Top performing interlending operations: Results of the Australian benchmarking study. *Interlending & Document Supply*, 30 (2), 73-79.

- Sumsion, J. (1993). *Practical performance indicators-1992*. Loughborough: Library and Information Statistisc Unit (LISU).
- Sumsion, J. (1999). Performance indicators. M. Line, G. Mackenzie ve P. Sturges (Ed.), *Librarianship and information work worldwide* içinde (ss. 177-207). London: Bowker Saur.
- Tonta, Y. (2006, 9-11 Şubat). *Bilgi yönetiminde son gelişmeler: Amazoogle, işbirliği ve açık erişim*. Akademik Bilişim'06'da sunulan bildiri. 8 Haziran 2006 tarihinde <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/tonta-ab-2006-bilgi-yonetiminde-son-gelismeler.pdf> adresinden erişildi.
- Tyler, M. C. (2005). Benchmarking in the non-profit sector in Australia. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 219-235.
- Webb, S. P. (1995). Pursuing quality in special libraries. *Library Review*, 44 (7), 5-7.
- Whitehall, T. (1994). Quality in library and information service: A review. R.M. O'Neil (Ed.), *Total quality management in libraries: A sourcebook* içinde (ss. 100-121). Englewood: Libraries Unlimited.
- Yeates, R. ve Guy, D. (2006). Collaborative working for large digitisation projects. *Program: Electronic Library and Information Systems*, 40 (2), 137-156.
- Yılmaz, E. (2005). *Bilgi merkezlerinde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi merkezleri ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 257-268