



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 5, Sayı:19, Haziran 2019, s. 186-208

Öğr. Gör. Okan KOÇ

Balıkesir Üniversitesi, okankocbby@gmail.com

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE KALİTE YÖNETİMİ: BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ MERKEZ KÜTÜPHANESİ ÖRNEĞİ

Özet

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hayatın her alanında kendini gösterirken, bilgi merkezleri ve kütüphaneler de bu gelişmelerden etkilenmiştir. Yaşanan gelişmeler, bilgi merkezlerinin ve kütüphanelerin hizmet üretirken bireyi merkeze alan, kullanıcı odaklı çalışmaları ön plana çıkaran bir yapıya kavuşmalarına olanak sağlamıştır. Bilgi merkezleri ve kütüphaneler sunmuş oldukları hizmeti yeni yaklaşımlarla ve uygulamalarla besler hale gelmiştir. Bu noktada kalite yönetimi uygulamalarının bilgi merkezleri ve kütüphanelerde yer alması yürütülen faaliyetlerin başarısını ölçebilmek, hizmetlerdeki gelişimi takip edebilmek, planlanan hedeflenen gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği tespit edebilmek açısından oldukça önemlidir. Günümüzde başarılı kurumların hemen hepsinde kalite yönetimi esasları uygulanmaktadır. Kalite Yönetimi uygulamalarının bilgi ile kullanıcı arasında köprü vazifesi gören bilgi merkezleri ve kütüphanelerde de faaliyete geçirilmesi hiç kuşkusuz çok önemlidir. Araştırmamızda bilgi merkezleri ve kütüphanelerde yürütülen kalite yönetimi uygulamalarının önemine değinilmiştir. Bununla birlikte, Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde yürütülen kalite uygulamaları, üretilen kalite dokümanları ve yıllık faaliyet planı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite yönetimi, Toplam kalite yönetimi, Kalite, Bilgi merkezleri, Üniversite kütüphaneleri,

QUALITY MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES: BALIKESİR UNIVERSITY CENTRAL LIBRARY EXAMPLE

Abstract

In recent years, developments in information and communication technologies have been reflected in every aspect of life, while information centers and libraries have been affected by these developments. The developments have made it possible for the information centers and libraries to provide a structure that emphasizes the user-centered activities that bring the individual to the center while producing services. Information centers and libraries support the services they offer with new approaches and practices. At this point, it is very important to measure the success of the activities carried out in the information centers and libraries, to follow the development of services and to determine whether the planned target can be realized or not. In today's most successful institutions, quality management principles are applied. The implementation of Quality Management applications in information centers and libraries, which serve as a bridge between the information and the user, is undoubtedly very important. In our study, the importance of quality management practices carried out in information centers and libraries was mentioned. In addition, quality applications, quality documents and annual activity plan of Balıkesir University Central Library were evaluated.

Keywords: Quality management, Total quality management, Quality, Information centers, University libraries,

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hayatın bütün alanlarını derinden etkilerken, hizmet üreten kurum ve kuruluşların yönetsel anlamda değişikliğe gitmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüz rekabet toplumunda örgütlerin ayakta kalabilmesi ve faaliyet alanlarını artırarak hizmet ürettiği toplum kitlesini artırabilmesi, müşterisi olan kesimin beklentisini göz önünde tutan bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır.

Dijital kültür olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz çağ kurum ve kuruluşlar arasındaki rekabetin doruğa çıkmasını sağlamaktadır. Küreselleşen dünya koşulları karşısında ürün ya da hizmet üreten örgütler, daha kaliteli ürün ya da hizmet talep eden müşterilerinin/ kullanıcılarının beklentileri karşılayabilmek için belirli standartlarda ürün ya da hizmet sunmak ve bir yandan da bu standartları sürekli iyileştirmeyi hedeflemek zorunluluğu ile donatılmaktadır.

Bilgi merkezleri ve kütüphaneler hizmet üreten örgütler olarak çağın getirmiş olduğu yönetsel anlamdaki bu durumlardan yakından etkilenmiştir. Kullanıcısının bilgi ihtiyacı ve beklentisi doğrultusunda bilgiyi sağlayan, düzenleyen, saklayan ve pazarlayan bilgi merkezleri ve kütüphanelerin bu süreçleri sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için yönetsel boyutta farklılıklara gitmesi gerekmektedir. Geleneksel olarak yürütülen kütüphanecilik hizmetleri tek başına yeterli olamamakta, kullanıcı örgütün işleyişi üzerinde en etkili unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüz bilgi kaynakları, bilgi arama davranışları, bilgi gereksinimi ve bilgi merkezi kullanıcı profili farklılaşmıştır. Bilgi merkezleri ve kütüphaneler açısından, karşılaşılan bu değişim ve yenilikler, hizmet planlarken, üretirken ya da var olan hizmetlerin sürdürülmesi aşamasında yönetsel yeni yaklaşım ve modellerin benimsenmesi gerekmektedir.

Bugün için bu yaklaşımların en yaygın ve geçerli olanı "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir. Toplam kalite yönetiminin bütüncül bir yaklaşım olması, bu modelin kamu ve özel sektör için de uygulanmasına olanak tanımaktadır (Gencel, 2001, s.164). Bilgi merkezleri ve kütüphanelerde toplam kaliteyi uygulamak ve arttırmak için bilgi merkezini, yürütülen tüm faaliyetlerin bir birini etkilemesinden dolayı bir sistem olarak ele almak ve çalışmalarını bu yönde planlamak gerekmektedir (Yılmaz, 2003, s.258).

Bilgi merkezleri ve kütüphanelerin hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan bir yönetim anlayışını benimsenmesi, sunulan hizmetlerin verimliliği üzerinde oldukça etkili olacaktır. Bilgi merkezleri ve kütüphanelerdeki hizmet kalitesinin artırılması ve bu hizmetleri veren bilgi merkezi kütüphanelerde kaliteyi esas alan bir yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla bu araştırmada, kalite yönetimi konusundaki yapılan örnek uygulamalar öneri olarak sunulmaktadır.

Kalite Yönetimi

Literatürde kalite için birçok tanımlama yer almaktadır;

Kalite;

- "Düşük maliyet ile değişmezliğin ve güvenilirliğin pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tatmin edilmesi" (Deming, 1996)
- "Kullanıma uygunluktur (Juran, 1989)."
- "Müşteriye, kullanıma veya koşullara uygunluktur."
- Bir ürün yada hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü", "müşterinin veya tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi"dir (Boone & Kurtz, 1996).
- İlk bakışta, kalite ürün kalitesi iken, geniş bir bakış açısı ile kalite, işin kalitesi, hizmetin kalitesi, iletişimin kalitesi, sürecin kalitesi, çalışanların kalitesi, sistemin kalitesi, örgütün kalitesi ve doğal olarak hedeflerin kalitesi anlamında gelmektedir (Ishikawa, 1995, s. 47).
- Kalite sürekli iyileştirmeyi ve başarıyı hedefleyen, müşteri gereksinimleri ve beklentilerini ön plana alan sorun çözümünü dayalı bir yaklaşım olarak görülebilir.

Bununla birlikte kalite kavramının örgüt tarafından kabul edilip uygulanabilmesi için birincil öncelik tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Crosby bir kalite yönetim sisteminde ortaya çıkan hataların %80'in üzerinde yönetimin, %20 civarında ise diğer çalışanların rolü olduğunu belirtmektedir (Hunt, 1993). Bu durum bir örgütte kalite yönetim sisteminin uygulanabilmesi için ön koşulun yönetim kademesi tarafından kabul edilmesi ve

ilk olarak yöneticilerin konuya bakış açılarının değiştirilip farkındalıklarının sağlanması gerekliliğini doğurmaktadır.

Buradan hareketle kalitenin temel çerçevesi çizilirken;

- Kalitenin mükemmelliğin yakalanması değil ihtiyaçlara uygunluğun yakalanması,
- Kalite sistemi içerisindeki hataların ayıklanması ve önlenmesi,
- Çalışma standardının tüm örgüte yayılması,
- Uygunsuzlukların tespit edilip, ölçümün esas alınması gerekmektedir.

Adı geçen sürecin başarıyla örgüte uygulanabilmesi ve başarının yakalanabilmesi için kalite yönetimi konusundaki kararların açıkça ortaya konulması, uzun vadeli bir program ve planlama dahilinde hareket edilmesi ve tüm süreçleri organize eden kalite ekibinin varlığı ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite, yönetim sistemi içerisindeki hataların, uygunsuzlukların ayıklanması ve düzeltici önleyici faaliyetlerin başlatılması, hata oranının sifıra indirilebilmesi için tüm çalışanların eğitim programlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Kalitenin sonu olmayan sürekli bir gelişim kavramı olduğu örgütün tüm kademeleri tarafından kabul edilmelidir.

Kalite, bir örgütteki yönetimin istatistiksel anlamda en büyük destekçisi konumundadır. Kalite ile birlikte yönetimler; süreçler, planlama, kontrol ve geliştirme ile örgütün mali süreçleri arasında paralellik yakalanmasını sağlamaktadır. Kısaca;

- Kalite planı ile, mali plan ve bütçe,
- Kalite kontrolü ile, mali kontrol,
- Kalite geliştirme ile, maliyetlerin en aza indirilmesi paralellik taşımaktadır (Duran, 1989).

Bir örgütün üretim noktasındaki en önemli bileşeni müşteri/ kullanıcı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt için müşterisinin/ kullanıcılarının yalnızca ihtiyaç duyduğu herhangi bir ürün ya da hizmeti sağlaması tek başına yeterli görülmemelidir. Örgütün canlı kalabilmesi varlığını sürdürdürebilmesi için ürün ya da hizmet konusunda sürekli iyileştirmeyi hedeflemesi ve kendisine rakip olan yapılarla mücadeleyi sürdürmesi gerekmektedir.

Kalitenin sistematik bir şekilde uygulanması ile birlikte pazar payının, çalışanların tatmin ve motivasyonunun artacağı ve geri dönüşümlerin azalacağı öne sürülmektedir. Ayrıca ürün ya da hizmet üretirken kurumsal amaç çok büyük bir öneme sahiptir (Deming, 1996). Kalite süreci için temel başarının yakalanmasında, kurumsal misyon ve vizyon doğrultusunda hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli bileşenlerin birisi de istatistiksel analizlerin gerekliliğidir. İstatistiksel analizler sistem içerisindeki hataların, eksikliklerin tespit edilmesine ve çözülmesine katkı sağlayacaktır.

İshikawa, kalite konusunda başarının yakalanabilmesi noktasında olmazsa olmazları

- Örgüt içerisinde kalite yönetime tüm çalışanların katılımı,
- Mesleki eğitim ve üretim,
- Kalite kontrolü çemberinin uygulanması,
- Kalite denetimlerinin yapılması,
- İstatistiki analizlerin yapılması,
- Ulusal çapta kalite uygulamaların gerçekleştirilmesi şeklinde sıralamıştır (İshikawa, 1995).

Bu noktada kalite kontrolünün tanımı her örgütün, her düzeyde performansını iyileştirmesine yönelik olarak bütünleşmiş çabaların en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm çalışanları kapsayan bir sürekli iyileştirme faaliyeti olarak yapılmaktadır (İmai, 1997, s.41).

Kalite kontrolünü gerçekleştirmek; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketici açısından memnuniyetle karşılanan ürün ya da hizmetin geliştirilmesi, tasarlanması, üretilmesi anlamına gelmektedir. Bu amaçla örgüt içindeki yönetim kademesi ile diğer bütün birimler ve çalışanlar kalite kontrolüne dahil edilmelidir (İshikawa, 1995).

Bu doğrultuda kalite yönetiminin temel amacı;

- Müşterinin ya da kullanıcının güvenini kazanabilmek için, müşteri/ kullanıcı gereksinimleri doğrultusunda ürün ya da hizmet üretmek,
- Örgütün avantajlarını göz önünde bulundurarak, çalışma süreçlerini iyileştiren, hataları ortadan kaldırmaya odaklanan, maliyetleri azaltan ve örgüt açısından yeni avantajlar sağlamayı amaçlamak,
- Örgütün hedefleri doğrultusunda tüm çalışanların gerçek potansiyeline ulaşmalarına destek olmak şeklinde oluşturulmaktadır (İmai, 1997).

Bilgi Merkezlerinde Kalite Yönetimi

Bilgi merkezlerinde ve kütüphanelerde kalite yönetimi kavramının günümüzdeki anlamıyla ilk kez ele alındığı çalışma Lancaster'ın 1969 tarihli Index Medicus veritabanı üzerine gerçekleştirdiği çalışma olmuştur (Whitehall, 1994). Bununla birlikte 1970 li yıllarda bilgi merkezleri ve kütüphanelerde kullanıcı odaklı hizmetlerin üretildiği, kullanıcı gereksinimlerinin belirlenmeye çalışıldığı, iyi bir hizmet süreci için personelin niteliğinin ele alınmaya başlandığı ve fiziksel anlamda yeterliliğin üzerinde durulmaya başlandığı görülmektedir (Aslan, 1999). 1990 yıllar kalite yönetimi kavramının bilgi merkezleri ve kütüphaneler için geniş çaplı değerlendirilmeye başlandığı bir dönem olmuştur (Pilling, 1996).

Ülkemizde 1983 tarihinde ilk kalite uygulamaları gerçekleştirilmeye başladığı, (Düren, 1990) 1990 yıllarda ISO uygulamaları ile yaygınlaştığı bilinmektedir. Diğer ülkelere nazaran daha geç tarihlerde başlayan kalite uygulamalarının gelişim seyri oldukça hızlı olmuş, ancak bilgi merkezleri ve kütüphanelerde aynı doğrultuda gerçekleşmemiştir. Kütüphanelerde uygulanan kalite yönetim sistemi bağlı bulunduğu kurum bünyesinde gerçekleştirilen kalite uygulamaları

ile paralellik gösterek gerçekleşmiştir. Bu anlamada ilk ISO kalite belgesi almaya hak kazanan Sakarya Üniversitesi bünyesindeki üniversite kütüphanesi örnek gösterilebilir.

Bilgi merkezleri ve kütüphaneler kullanıcılarına/müşterilerine bilgi ve belge yönetimi konusunda hizmet üreten kuruluşlardır. Temel amaçları kullanıcı istek ve beklentileri doğrultusunda bilgi ihtiyacının hızlı, etkin ve verimli bir şekilde karşılanması olduğundan ortaya çıkarılan, üretilen hizmetin kalitesinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılması gerekene genel olarak kullanıcının memnuniyet düzeyi, hizmetin sürekliliği sağlanması, verimliliğinin ve etkinliğinin kullanıcı geri dönüşleriyle analiz edilmesi ön plana çıkmaktadır.

Bilgi merkezleri ve kütüphaneler kalite yönetimi doğrultusunda, hizmet üreten bölümler arası iletişimin sağlanması, üretilen hizmetler doğrultusunda iç ve dış paydaşların yeniden tanımlanması ve hizmetlerde, süreçlerde sürekli iyileştirmenin hedeflenmesi açısından faaliyetler sürdürmektedir (Masters, 1996). Kalite yönetiminin bilgi merkezleri ve kütüphanelerde başarıyla uygulanabilmesi için bu kurumların temel bileşenlerini işin içine dahil eden bir anlayışla ele alınması gerekmektedir. Bilgi merkezleri ve kütüphanelerde uygulanacak kalite yönetimi uygulamaları yalnızca ürün ve hizmetlerin değil, yönetsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını, hataların ve aksaklıkların tespitini ve ortadan kaldırılmasını ve sonuç olarak kullanıcısının memnuniyetini esas alan bir anlayışla yürütülmektedir.

Bilgi merkezleri ve kütüphanelerde hizmet kalitesinin ölçülmediği, durumlarda kullanıcı memnuniyetsizliği artış gösterecek olup, kaliteli bir hizmet almaması rağmen zorunda olduğu için hizmet almaya devam edecek olan kullanıcı, alternatif bir kurum ya da yöntem bulduğu takdirde bilgi merkezleri ve kütüphanelerden hizmet alınımı sonlandıracaktır (Yılmaz, 2010). Bilgi merkezleri ve kütüphaneler bilgi hizmeti sağlama noktasında dijital kültürün beraberinde getirmiş olduğu bir takım tehdit ve rekabet unsurları ile karşı karşıya bulunmaktadır. Müşteri beklentilerinin alınmadığı, memnuniyetinin ölçülmediği, yürütülen ya da planlanan hizmet süreçlerine kullanıcının dahil edilmediği bir anlayış bilgi merkezleri ve kütüphaneler için kullanıcıyı kaybetme riski taşımaktadır.

Bir çok ülkede sayıları giderek artan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkanları kullanarak müşterilerine hızlı ve güvenilir bilgi sağlamayı taahhüt eden kar amacı güden kuruluşlar ortaya çıkmaktadır. Veritabanları, tarama motorları ve büyük yayınevleri bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir (Yılmaz, 2010).

Günümüz bilgi merkezleri ve kütüphanelerin karşılaştığı tehditler neticesinde zor bir dönemece girdiği düşünülmektedir. Bu durumdan çıkabilmenin ön koşullarından birisi de kullanıcı memnuniyetinin alınarak, üretilen hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi üzerinde durulması gerekliliğidir.

Kalite Yönetimi ve Standartlaşma

Bir kurum içerisinde kalite yönetiminin uygulanması ile hedeflenen unsurlardan birisi de hizmet ve ürünlerde standartlaşmanın sağlanmasıdır. Kalite yönetimi kavramı üzerinde yapılan çalışmalar zamanla birlikte bir takım standartların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Kurumsal anlamda yaşanan sıkıntıları kişisel boyutta ele almak yerine sorunu bir sistem sorunu olarak görmek ve bu doğrultuda önlemler, kararlar almak gerekmektedir (Deming, 1996,s.15). Kaliteyi çıktı üzerinden değerlendirmek tek başına yeterli görülmemekte olup, ürün ya da hizmetin üretim sürecinin etkin denetimi ön plana çıkarılmaktadır (Deming, 1996, s.24).

Bu doğrultuda kalite yönetimi ve standartlaşma noktasında;

- Kalitenin süreç odaklı olduğu,
- Kalite maliyetinin hesaplanması gerektiği,
- Üretim sürecinin; tasarım, üretim, kontrol ve düzenleme döngüsü içermesi,
- Kararların gerçeklere dayanması,
- Gerçeklerin istatistiklere dayanması,
- Sürekli iyileştirmenin hedeflenmedi
- Yönetimin hedeflerle sağlanması,
- Katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Müşteri kavramının kabul edilerek, çalışanların da müşteri olarak ele alınması,
- Düzenleyici önleyici faaliyetlerin uygulanması ön plana çıkmaktadır.

Kalite yönetimi, kurumsal yapının uluslararası standartlarla desteklenerek sistemsal bir şekilde oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Oluşturulacak bu yapının temel özelliği yürütülen iş ve süreçlerin kişilerden bağımsız olarak sistemsal anlamda sürdürülmesinin sağlanmasıdır (Deming, 1996). Kalite sistemi içerisinde kurumsal anlamda yürütülen iş ve süreçlerin tanımlanması, belirlenen teknik ve standartlar doğrultusunda analizinin gerçekleştirilmesi, değerlendirme ve yeniden gözden geçirme aşamalarının uygulanması gerekmektedir (Aytimur, 1997). Kalite yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kurumsal iş ve süreçlerin bileşeni konumundaki belgelere yönelik dokümantasyona dayalı yönetimin varlığı oldukça önemlidir (Külcü, 2005).

Sistem içerisinde temel olarak, doğrudan bilgiyi sağlayan belgeler, kurumsal kararları etkileyebilmekte ya da belirleyebilmektedir. Bu doğrultuda kaliteye dayalı sistemler için belgeler kaliteye giden yolda doğru bilgiye erişimi sağlayan araçlar olarak görülmektedir (Duff ve McKemish, 2000).

Günümüzde birbirlerinden farklı bir şekilde yapılanmış ve işleyiş olarak benzersiz olan birçok kurum ve kuruluşun yanında üniversitelerin ve üniversite kütüphanelerinin de sahip olduğu kültürel kimliğine zarar vermeden, ortak bir kalite anlayışı ile bir araya bulunmalarını sağlamak, Avrupa Birliği'nin üzerinde titizlikle durduğu konular arasında yer almaktadır. Ortak bir kalite anlayışı ile, üniversitelerin yapısını oluşturan idari ve akademik birimlerin akreditasyonunun sağlanması Avrupa Birliği içerisinde oluşturulan kalite projeleri ve komisyonları ile, kalite yönetim sisteminin uygulanmasını amaçlamaktadır. Üniversitelerin idari ve akademik birimlerinde kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar, di-

ğer kurum ve kuruluşlarda uygulandığı doğrultuda, bir yandan kurumsal kültürün korunmasını hedeflerken, öte yandan günümüz yönetim anlayışının getirmiş olduğu kalite standartlarının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Amaral, 1998).

Kalite yönetim sistemi genel olarak kalite sistem dokümantasyonuna dayalı bir idari işleyişi beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda bilgi merkezleri ve kütüphanelerin yürütmekte olduğu iş ve süreçleri dokümanete etmeleri, dokümantasyonla ortaya konulan veriler ışığında var olan sistemin denetlenmesi ve gerekli görülen düzeltmeler için önlemlerin alınması öngörülmektedir. Aynı zamanda bilgi merkezleri ve kütüphanelerde yürütülen tüm iş ve süreçlerin tanımlanması ve yürütülen hizmetlerin ve uygulamaların kesintisiz sürdürülebilmesi için gerekli dokümantasyon etkinliklerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Berry, 1998; Karapetrovic ve Willborn, 1999; Külcü, 2005).

Bir kurum ya da kuruluşta kalite yönetim sistemi kurulurken ISO standartlarının önemli bir yeri vardır. ISO 9000 Kalite Yönetim ve Güvence Standardı 1980 li yılların başında, kurum ve kuruluşların uluslararası standartlarda üretim yapabilmesi için asgari düzeyde ölçütlerin belirlenmesini doğrultusunda oluşturulmuştur (Bozkurt ve Odaman, 1999, s. 13).

ISO standartlarının iki temel fonksiyonu söz konusudur. İlk olarak, kurumsal kalite yönetimi hedeflenirken, bu doğrultuda etkin bir kalite sisteminin uygulanabilmesi için standartlar ile yardımcı olunmaktadır. Diğer fonksiyonu ise kalite güvencesinin sağlanması noktasında, kurumların iç işleyişlerinde kalite güvencesini benimsemesine destek olunmasıdır (İlkay ve Varinli, 2005). ISO standartlarına uygun olarak iş ve süreçlerin yürütülüp yürütülmediğini denetleyen bir mekanizma kurum ve kuruluşların uygunluğu doğrultusunda sertifikalandırma yapmakta ve kalite yönetim süreci sürekli gözetim altında tutulmaktadır.

ISO kalite yönetim sistemi standartlarının uygulanması ile birlikte örgütsel anlamda;

- Maliyetlerin azaltılması
- Yönetimsel kontrolün ve kurumsal etkinliğin artırılması ve iyileştirilmesi
- Ürün ve hizmet tasarımının iyileştirilmesi,
- Verimlilik noktasında artış,
- Kurumsal kalite kültürünün benimsenmesi,
- Etkin bir kurumsal iletişim ve bilgi ağının kurulması gibi kazançların sağlanacağı düşünülmektedir (Bozkurt ve Odaman, 1999; Külcü, 2005, s.30).

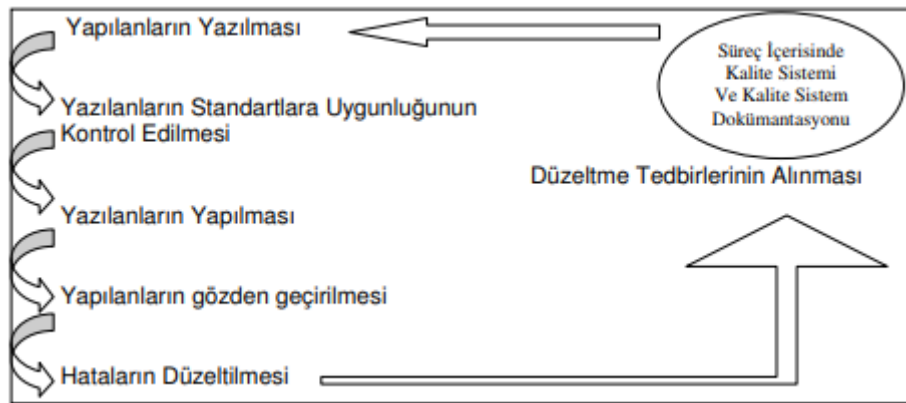
ISO, kalite sistemlerinin kurulurken kurumsal anlamda sürekli veri akışını sağlayan, toplam kalite anlayışını benimseyen ve standartlarda öngörülen uygulamaların gerçekleştirilmesini hedefleyen bir döngüde sürekli iyileştirmeyi esas alan bir felsefeye sahiptir. Bu doğrultuda adı geçen döngünün kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi, etkin yönetimin ve standartlara uygun ürün ya da hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda ölçümlerin, analizlerin ve kontrollerin yapılması gerekmektedir.

Kalite yönetim sistemleri kurumsal gereklilikler göz önünde bulundurularak yapılandırılmış doküman ve belgelere dayanmaktadır. Genel olarak sistemin işleyişinde kurumsal iş ve süreçlerin dokümanite edilmesi ve standartlara ya da kalite sistemlerine uygunluğunun ortaya konulup denetlenmesi gerekli görülmektedir. Bu yönü ile ISO, kurumlarda kalite sisteminin tasarımından başlayarak, sistemin dinamik ve gelişmeye açık bir şekilde oluşturulması ve sistemin denetlenmesi noktasında dokümantasyon sürecinin etkin biçimde tanımlanması, ardından, mevcut durumun korunarak, gelişimi doğrultusunda sürekli veri akışının sağlanmasını öngörmektedir. Sürekli iyileştirme doğrultusunda hem kurumsal iş ve süreçlerin etkinliğinin artırılması hedeflenirken, hem de müşteri/ kullanıcı memnuniyeti sistemin genel dokusu içinde yer almaktadır. Bu noktada dokümantasyon en önemli basamağı oluşturmaktadır.

Kalite Sistem Dokümantasyonu

Kalite yönetim sistemi dinamik bir yapıya işaret etmektedir. Öncelikle sistemin temel hedefi müşteri/ kullanıcı memnuniyetinin sağlanması olarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda yapılacak ilk iş sistemin dinamik yapısına şekil veren dokümantasyonun hazırlanmasıdır.

Dokümantasyon sürecinde ilk olarak kütüphane içinde yürütülen, yapılan iş ve süreçlerin yazımıyla başlanmıştır. Daha sonra bu yazılanların kalite standardı ve kalite güvence sistemine uygunluğunun kontrolüne geçilmiştir. Üçüncü adımda dokümanite edilen tüm iş ve süreçler uygulamaya konulmuş, yapılmaya başlanmıştır. Bir sonraki aşamada yapılanların yazılmasına kayıt altına alınmasına geçilmiştir. Son olarak tüm süreçlerin kütüphane içindeki işleyiş doğrultusunda yeniden gözden geçirilmesi ve kontrolü gerçekleştirilmektedir. Bu adımların her iş ve süreç için sürekli olarak bir döngü içerisinde devam ettirilmesi hem kalite yönetiminin etkin ve dinamik kalmasına hem de müşteri/ kullanıcı memnuniyetinin ön planda tutulmasına olanak sağlayacaktır.



Şekil 1. Kaliteye Dayalı Sistemlerde Dokümantasyon (Özveren, 1998, s.96).

Balıkesir Üniversitesi Kütüphanesi, kalite yönetimi ve kurumsal işleyiş doğrultusunda etkin belgelendirmeyi esas almaktadır. Böylelikle iş ve adımlarda karşılaşılabilecek teknik ve yönetimsel düzenlemelerin bütünleşik olması sağlanmıştır. Kütüphanenin amaçları doğrultusunda faaliyetlerin bütünleştirilmesi, koordine edilmesi ve etkin kontrolü sağlanmıştır. Bu doğrultuda kalite yönetim sistemi içerisinde;

- Kütüphane misyon ve vizyonu ortaya koyan belgeler,
- Kurumsal düzenlemeler için oluşturulan, iş ve süreçlerin nasıl yapılacağını detaylarıyla ortaya koyan iş akış çizelgeleri,
- Personel görev tanımları ve organizasyon şemaları,
- Süreç yönetimi doğrultusunda oluşturulan belgeler,
- Performans göstergeleri,
- Faaliyet planı ve yıllık hedefler,
- Kütüphane hizmetlerinin sürdürülmesinde gerekli görülen formlar, listeler ve talimatlar,
- Faaliyet raporları, düzenlenmiştir.

Üretilen tüm kalite belgeleri kütüphanenin yürütmüş olduğu hizmetlerin birer parçası olarak görülmektedir. Dokümantasyon süreci ile birlikte kurumsal iletişimin sağlanması, yönetim anlamında gereksinim duyulan bilginin sağlanması, sürdürülen faaliyetler hakkında geçmişe yönelik bilgi ve delil oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda üretilen her türlü kalite belgesi standardize edilerek, belirli bir şablon altında kayıt altına alınmış, gereksinim duyulduğu anda erişilebilmesi için kütüphane web sayfasından paylaşımına açılmıştır. Kurumsal iş ve süreçlerin tamamı yazılı olarak ifade edilirken, tüm hizmetler ve faaliyetler kayıt altına alınmıştır.

Kalite yönetiminde, belgelerin içerdiği bilginin niteliği önem arz etmektedir. Üretilen her belge, doğruluğu, zamanlılığı, ilgililiği, bütünlüğü, tutarlılığı, sıklığı, projeksiyon alanı, kökeni ve şekliyle kalite sistemi içerisinde bir anlamı söz konusudur. Dokümantasyon sürecinde belgeler, öncelikle hizmet alan iç ve dış paydaşların gereksinimleri (Burada kurum personeli de söz konusudur) doğrultusunda kayıt altına alınarak, yönetimin gereksinim duyduğu anda, yönetim becerisini artırabilecek verileri ortaya çıkarmak amacıyla üretilmektedirler (Özveren, 1998).

Kalite yönetimi belgeleri kalite sistem piramidi içerisinde görülmektedir. İlgili piramidin en üstünde kalite el kitabı, kalite politikası ve standart olarak seçilen kalite sistemi yer almaktadır. İkinci basamak, kalite sisteminin tüm kurumda etkin bir şekilde uygulanabilmesi için birimlerin faaliyetlerini açıklamak amacıyla üretilen belgelerden oluşmaktadır. En alt basamağında ise sistemin devamlılığı ve iş süreçlerinin etkin tanımlanmasına yönelik üretilen kalite belgelerinden oluşmaktadır (Bozkurt ve Odaman, 1999).

Kütüphaneler ve bilgi merkezleri, hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren diğer kurumlar gibi, müşterilerinin/ kullanıcılarının gereksinimleri doğrultusunda, kullanıcı memnuniyetini ön plana alarak hizmet üreten ve şekillen, kurumlardır. Kullanıcı ihtiyaçlarının tespit edilmesi, üretilen hizmetlerden memnuniyetin ölçülmesi ve eksikliklerin tespit edilebilmesi için gerekli uygulamalar düzenli olarak gerçekleştirilmelidir.

Kullanıcı memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışının kütüphane ve bilgi merkezlerini kendi rekabet alanında ön plana çıkaracağı, hizmet üretenler kadar hizmet alanların da gereksinim ve beklentilerinin sistem içerisinde karşılık bulacağı unutulmamalıdır.

Ülkemizdeki kütüphane ve bilgi merkezlerinde, teknoloji, koleksiyon ya da teknik hizmet merkezli olarak geleneksel bir hiyerarşik yapı içerisinde hizmet sunan, kullanıcıyı kütüphaneyi oluşturan unsurlardan herhangi biri olarak algılayan ve kullanıcı memnuniyetinin hedef noktasında yer almadığı bir yapı ile karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2010, s.50). Bu durumun ortadan kaldırılması toplumsal anlamda kütüphanelere yönelik bakış açısına olumlu katkı sağlayacaktır.

Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Kalite Belgeleri

Ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda yaygın olarak ISO standartları kullanılmaktadır. ISO 9001-2008 ve ISO 9001-2015 standartları bugün için kurumlarda genel olarak uygulanan, süreç yönetimini ve dokümantasyonu esas alan bir anlayışa sahiptir. Hangi kalite standardı seçilirse seçilsin, ilgili her standardın mantığı, tüm iş ve süreçlerin dokümanite edilmesi, tanımlanması ve denetimine dayanmaktadır.

Benimsenen tüm kalite standartlarının ortak noktaları söz konusu olduğundan ve belgelenebilir yönetim anlayışını, istatistiksel süreç yönetimini ve ekip çalışmasını (Deming, 1996) ön gördüğünden Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi kalite dokümanları ISO standartları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda oluşturulan kalite dokümanlarının içerdiği bilginin güvenilirliği ve zamanlılığıyla anlam kazandığı düşünülmekte olup, gerek kalite sistem gereklilikleri, gerekse yönetimsel gereksinimlerin karşılanması noktasında sorunların yaşanmaması için kalite belgeleri belirli kriterler esas alınarak hazırlanmıştır.

Bu kriterler;

- **Kalite belgelerinin doğru formda oluşturulması gerekmektedir.**

Yürütülen faaliyetlerin geçerliliğini ve delil oluşturma özelliğinin sürdürülebilmesi için, kalite belgelerinin yasal ve idari gereklilikler doğrultusunda doğru formda hazırlanması gerekmektedir. Üretilen ürün ya da hizmete yönelik doğru bilgi, standardize edilmiş formlarda dokümanite edilmelidir (Brumm, 1995; Külcü, 2005).

- **Kalite belgelerinin sürekliliği sağlanmalıdır.**

Kurumsal iş ve süreçlerin sürekli değerlendirmesi kalite yönetiminin temel fonksiyonudur. Değerlendirme süreçleri kalite belgelerine dayalı olarak sürdürüldüğünden, kalite belgelerinin sürekliliğinin sağlanması karşılaşılabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır (Brumm, 1995; Külcü, 2005).

- **Kalite belgelerinin etkin kullanımı gerçekleştirilmelidir.**

Bir çok kurumun üretmiş olduğu belgelerin büyük bir çoğunluğunu kullanılmadığı ya

da gereksinim duyulandan çok daha fazla sayıda üretildiği görülmektedir. Üretilen belgelerin etkin bir şekilde denetlenmesi sistemin devamlılığı ve işlerliliği açısından oldukça önemlidir.

Kalite yönetimi açısından dokümantasyon süreci kurumsal amaçların bir parçası olarak görülmektedir. Bu nedenle üretilen her belgenin kanıt sağlama, güven oluşturma ve mevcut durumun tespiti noktalarında önemli işlevleri söz konusu olmaktadır.

Kurum içerisinde hangi işin kim tarafından nasıl sürdürüldüğü ortaya konulurken, görevli çalışanların kurumsal sorumluluklarını ne kadar sahiplendiği belirlenmekte ve yürütülen iş ve süreçlerin kullanıcı beklentilerini karşılayıp karşılamadığı görülmektedir. Kalite belgelerinin kurumsal olarak yürütülen iş ve süreçlerdeki eksiklerin ve aksaklıkların tespit edilebilmesi açısından da oldukça önemli olduğu unutulmamalıdır.

Üretilen her belge kalite yönetimi çerçevesinde iç ve dış paydaşlarla olan ilişkiler açısından birer değerlendirme aracı olarak görülmektedir. Kullanıcı beklentileri ön plana alınarak bu doğrultuda nelerin kim tarafından nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Ayrıca yürütülen süreçlerin kontrol edilerek istenilen kriterlere uygunluğu değerlendirmekte, analiz edilmektedir. İç ve dış paydaş açısından bakıldığında her iki kesimin de beklenti ve ihtiyaçları farklı olacağından, bunların tespit edilmesi de kalite belgeleri ile mümkün görülmektedir.

ISO 9001-2000, ISO 9001- 2008 ve ISO 9001- 2015 kalite yönetimi kapsamında üretilen kalite belgelerinin;

- Yayınlanmadan yeterlilik açısından onaylanmasını,
- Sık sık gözden geçirilmesi, gerekli güncellemelerin yapılmasını,
- İlgili tüm birimlerde bulundurulmasını,
- Kolayca okunabilir ve tanımlanabilir olmasını,
- Dış kaynaklı olanların belirlenip, tanımlanmasını,
- Güncelliğini yitiren ve yeniden kullanımı istenmeyenlerin ayıklanmasını önermektedir (Kumbasar, 2008; Hoyle, 2017).

Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesinde yukarıdaki kriterler göz önünde bulundurularak standart bir şablonda aşağıdaki kalite belgeleri hazırlanmıştır.

Kalite politikası: bir kurumda kalite yönetim sisteminin kurulabilmesi için ilk olarak yapılması gereken kurum kalite politikasının oluşturulmalıdır. Kurum tarafından hedeflenen kalitenin yakalanabilmesi kalite politikası ile mümkündür.

Kalite politikası; bir kurum ya da kuruluşta üst yönetim tarafından belirlenen kalite doğrultusundaki amaç ve yöndür. Kurum ya da kuruluşun kalite politikasının ve anlayışının üst yönetim tarafından belirlenmesi gerektiğinden kalite sürecinde tüm sorumluluk üst yönetimlere ait olarak görülmektedir.


Gerçekleştirilmesi mümkün olan hedeflere dayandırılarak oluşturulan bir kalite politikası kuru-

luş için etkin ve verimli bir vizyon sağlayacak, tüm çalışanların belirlenen politikaya inanması, kurumsal vizyonu benimsemesi gerekmektedir.

Bu noktada Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi tüm çalışanlarının kurumsal kalite politikasını benimsediği belirtmekte, kalite politikasında belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesi gerektiği inancını paylaşmaktadır. Üniversitenin kalite politikası kütüphane web sayfasından erişilebilir kılınmış, tüm iç ve dış paydaşlara bu doğrultuda hizmet ürettiği güvencesi verilmiştir.

Misyon ve vizyon belgesi: Kurumlarda etkin bir yönetimin sağlanabilmesi için öncelikle yapılması gereken uygulamalardan birisi de kurumsal varoluş amacının, misyonunun ve kuruluşun nasıl bir gelişim göstererek, vizyonunun ne olacağı belirlenmelidir.

Bu doğrultuda;

 <p>KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DAİRE BAŞKANLIĞI MİSYON VE VİZYON</p>	Doküman No	KDDB-MV. 001
	İlk Yayın Tarihi	2015
	Revizyon Tarihi	2019
	Revizyon No	4
<p>Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı, Yüksek Öğretim amacı doğrultusunda, araştırma, öğretim ve eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere; ilgili bilim dallarına ilişkin, her türlü yayın ve bilgi kaynaklarını seçer ve merkezi olarak sağlar. Bu kaynakların belirli bir düzen içerisinde Üniversitemiz öğretim görevlilerinin, öğrencilerinin ve tüm araştırmacıların hizmetine Merkez Kütüphanede sunulması ve korunması için gerekli çalışmaların yürütülmesini organize eder.</p>		
<p>Misyon Üniversitede verilen eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak; bilgi hizmetlerini çağdaş gelişmeler doğrultusunda düzenleyip, kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılamaktır.</p>		
<p>Vizyon Çağdaş bilgi hizmetlerini en iyi ve en gelişmiş şekliyle sağlayarak gelişmiş araştırma olanaklarının sunulduğu büyük bir üniversite kütüphanesi olmaktır.</p>		

Şekil 2. Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Misyon Vizyon Belgesi

Organizasyon yapısı ve görev dağılımı: kurum içindeki bireylerin organizasyonel amaçlar doğrultusunda oluşturulan görevlerini yerine getirmek için yönetim tarafından tasarlanan, ilişkilendirilen koordinasyonların formel düzeni biçiminde tanımlanmaktadır (Bartol ve Martin, 1998, s. 255).

Kurumlar belirli bir büyüklüğe ulaştıkça, organizasyonel süreçlerin dikey anlamda hiyerarşik bir iş bölümü doğrultusunda bölünmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Boddy ve Paton, 1998, s. 473).

Organizasyon şeması bir kurumun hangi doğrultuda departmanlaşmaya gittiğini, farklılaşma derecelerini (Aldemir, 1985, s.59), kurumu oluşturan hiyerarşik kademelerin ve organizasyonel

alt birimlerin nelerden oluştuğunu (Boody ve Paton, 1998, s. 464), organizasyonel görevlere ilişkin mevki ve unvanlar ile bunlar arasındaki raporlama ilişkilerin hangi doğrultuda yapıldığını (Daft ve Marcic, 1998, s. 293) göstermektedir.

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Organizasyon Şeması oluşturulmuştur.

Görev tanımları: kurum içerisinde bireylerin ya da grupların ünvanları, beceri ve kabiliyetleri doğrultusunda görev alanlarının neler olduğu, bu alanlara özgün olarak yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi kurumsal işleyiş açısından hayati önemdedir. Görev tanımlarının her personel için gerçekleştirilmesi ve bu durumun kurumun hizmet verdiği tüm iç ve dış paydaşlarla paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca görev tanımı yapılan personelin görev devrini gerçekleştireceği ilgili kişilerinde görev tanımı şablonu içerisinde yer alması kullanıcı memnuniyeti ve sürecin devamlılığı açısından önemli olmaktadır.

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığında görevli her personel için görev tanımları gerçekleştirilmiştir.

İş akış şemaları: ISO standartlarına göre kurumsal işleyişin her basamağının kayıt altına alınması gerekmektedir. Kurumsal iş ve süreçlerin süreç içerisinde yürütülmesi için bu durum bir ön koşul olarak görülmektedir.

İş akış şemaları ile;

- Tüm süreçlerin, ekipmanların ve personelin iş akış şemaları ile gözetim altına alınması sağlanır.
- Sürecin kontrol altında gerçekleştirildiği belgelenir.
- Kurumsal anlamda ortaya çıkarılan ürün ya da hizmetlerin gerçekleştirilme sürecindeki tüm etkenler ortaya çıkarılır (Brumm, 1995, s. 157).

İş akış şemaları içerisinde her faaliyet için sorumlu personellerin ve konuyla ilgili gerekli belgelerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yürütülen işi tam olarak ortaya koyması, tüm aşamalarını yansıtması önemlidir.

İş akış şemalarını işlevleri;

- Kurum içindeki hangi işlerin, kim tarafından nasıl yürütüldüğü ve bu aşamada hangi belgelerin ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir. Böylelikle yürütülen iş süreçlerinin değerlendirilmesi noktasında kanıt sağlanmaktadır.
- Kurumun yürütmüş olduğu hizmetlerin beklentileri ne ölçüde karşıladığını, kurum çalışanlarının hangi aşamada neleri yapması gerektiğini tüm iç ve dış paydaşlarla paylaşılmasını sağlayan ve böylelikle güven oluşturulmasına imkan veren kaynaklardır.
- Kurumsal anlamda yürütülen iş ve süreçlerdeki eksikliklerin belirlenmesinde ve tüm süreçlerin kontrol altına alınmasında oldukça önemli belgelerdir (Brumm, 1995).

İş akış şemaları kalite yönetim sistemi içerisinde iş ve süreçlerin dokümante edilmesi, hangi

işin, ne şekilde, hangi ortamda, nasıl yapıldığını ve yapılanların belirlenen ilkelerle uyumunu ortaya koymaktadır (Duff ve McKemish, 2000, s. 5).

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülen hizmetlerin tüm aşamaları iş akışları ile dokümante edilmiştir. Kütüphane içerisindeki hangi işin kim tarafından nasıl yapıldığı belirlenirken, önce yapılan işler adım adım iş akış şemalarına dökülmüş, daha sonra bu adımlar iş süreçlerine uygulanmış, uygulama aşamasında eksiklikler ve hatalar belirlenerek tekrar iş akış şemaları gözden geçirilip revizyon çalışmalarına gidilmiştir. Dokümante edilen tüm iş akış süreçleri iç ve dış paydaşlar ile web sayfası aracılığıyla paylaşılmıştır. Böylelikle iş ve süreçlerin yürütülmesi aşamasında kurumsal şeffaflık sağlanırken, aynı zamanda iş ve süreçlerin nasıl yapılacağı kayıt altına alınması ile de devamlılığın sağlandığını söylemek mümkündür.

Formlar: Kurumsal iş süreçlerinin birer parçası olarak üretilen formların, müşteri/ kullanıcı açısından ilgili kurumdan hizmet alma, kurumsal iletişim sağlama, kurum açısından ise delil ve bilgi oluşturma gibi önemli bir rolü söz konusudur.

Kalite politikası doğrultusunda oluşturulan misyon/ vizyon ve kalite hedeflerinin yerine getirebilmesi için, kalite sistemin temel bileşenleri arasında kurumsal düzeyde etkinlikleri ve hizmetleri kullanıcıları ile paylaşan bir anlayışın varlığı ön koşul olarak görülmektedir. Bu doğrultuda kalite formların hazırlanması gerekmektedir.

Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülen tüm iş süreçleri ile ilgili olarak toplam 17 adet form hazırlanmıştır. Hazırlanan her form yürütülen hizmet kolu ile bağlantılı olarak kullanıcı isteklerine ait bilgiler ile kütüphanenin gereksinim duyacağı bilgiler doğrultusunda dokümante edilmiştir. Tüm kalite belgelerinde olduğu gibi her formun standart bir form numarası, yayın tarihi, revizyon tarihi bulunmaktadır.

Listeler: Kalite belgeleri içerisinde yer alan bir diğer belge türü kurumsal işleyiş içerisinde hayati öneme sahip listelerdir. Listeler kalite belgelerinin kontrolü için hazırlanabileceği gibi kurumsal işleyiş içerisindeki kalite sistem dokümantasyon içerisinde süreçlerin nasıl sürdürüleceği hakkında bilgi de barındırmaktadır. Kurumsal anlamdaki tüm süreçlerin neler olduğu, hangi iş akış şemalarının, hangi kalite formlarının kullanıldığı, hangi etik ilkelerin temel alındığı, hangi hukuki mevzuatın iş ve süreçlere dayanak sağladığı ve hangi iç ve dış paydaşlarla ne doğrultuda iletişim kurulduğu listeler vasıtasıyla kayıt altına alınmaktadır.

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde; Ulusal etik değerler listesi, ikiz görevlendirme listesi, dış ve iç kaynak listesi, paydaş listesi ve süreç listesi hazırlanmıştır.

Hedefler: Kalite yönetimi tek yönlü olarak tanımlanan geleneksel yönetim anlayışını çok boyutlu ve karşılıklı iletişime dayalı bir anlayışa doğru yöneltmiştir. Bu anlayış doğrultusunda süreç odaklı bir yaklaşım benimsenirken, hedeflerle yönetimin sağlanması ön görülmektedir.

Kalite sisteminin temel hedefi müşteri tatmini olduğundan, hedeflerle yönetimle, yürütülen iş ve süreçlerin, hizmetlerin müşteri memnuniyetini esas alan bir anlayışa sahip olması gerekmektedir.

tedir. Hedeflerle yönetim anlayışında kurumsal yapının daha işlevsel bir hale dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Hedeflerle yönetim noktasında ön plana alınması gereken temel konu yürütülen hizmetlerle ortaya çıkarılan çalışmaların sürekli olarak iyileştirilmesidir. Kurumsal anlamda yıllık olarak belirlenen her hedef ile daha kaliteli hizmet sunumu amaçlanmaktadır. Hedeflerin dokümante edilmesi ile birlikte;

- Tüm faaliyetlerin, ekipmanların ve ilgili personelin kontrol altında olduğu ortaya konulur,
- Süreç içerisindeki gerekli kontrollerin gerçekleştirildiği doğrulanır,
- Kurumsal hizmetlerin gerçekleştirilme sürecinde süreci doğrudan ya da dolaylı etkisi olan tüm veriler sağlanır (Brumm, 1995, s. 157).

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde her yıl organizasyon yapısı ve personelin görev dağılımı göz önünde bulundurularak her alt birimden yıllık performans hedefleri alınmaktadır. Toplanan hedefler kalite komisyonu üyelerince bir araya gelinerek değerlendirilmekte, önem sırası ve niceliksel olarak ölçülüp ölçülemediği göz önünde bulundurularak kalite hedefleri arasına alınmaktadır. Kalite hedeflerinin muğlak olmaması, mevcut durumun ortaya konularak ileriye yönelik bir iyileştirmeyi ön görmesi ve niceliksel verilerle desteklenmesi sürecin başarısı açısından önemlidir.

Bu kapsamda belirlenen hedefler yıl sonunda gerçekleştirme düzeyleri o konudaki faaliyet sayısı ile birlikte ölçülerek kayıt altına alınmaktadır. 2019 yılı için kütüphane hizmetlerinin de içinde yer aldığı toplam 14 ana amaç, bu amaçlar doğrultusunda 24 alt hedef ve bu hedefler doğrultusunda 90 faaliyet planlanmıştır. Her ana amaç ve alt hedefler kütüphanenin;

- Koleksiyon/ derme geliştirme,
- Kataloglama ve sınıflama,
- Kullanıcı hizmetleri,
- Bina,
- Personel,
- Teknik donanım,
- Kalite yönetimi gibi temel bileşenleri doğrultusunda belirlenmiştir.

AMAÇ 2- Kütüphane kullanımını arttırmak, eğitimi desteklemek ve kullanıcıların sosyal, kültürel gelişimlerine katkıda bulunmak için koleksiyonu geliştirme çalışmalarını yürütmek.

Hedef 1- Kütüphane Koleksiyonunun Zenginleştirilmesi

Faaliyet 1- Koleksiyon/ Derme Geliştirme Politikasının yazılı hale getirilerek güncelleştirilmesi,

Faaliyet 2- Kullanıcı istekleri doğrultusunda yeni yayınların koleksiyona eklenmesi,

Faaliyet 3- Derme Geliştirme Politikası uygun olarak dermenin zenginleştirme çalışmalarının yürütülmesi,

Faaliyet 4- Satın ya da bağış yoluyla sağlanan bilgi kaynaklarının veri girişlerinin gerçekleştirilmesi

Gerçekleştirilme Düzeyi

- 1-Koleksiyon/Derme Geliştirme Politikası güncelleştirilerek yazılı hale getirilmiştir.
- 2- Yıl boyu kullanıcı istekleri toplanarak, 5683 bilgi kaynağı satın alınmıştır.
- 3- Derme Geliştirme Politikasına uygun olarak toplamda,6196 bilgi kaynağı sağlanmıştır.

Şekil 3. Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Hedeflerle Yönetim Örneği

Hedeflerle yönetim anlayışı benimsenirken öncelikle kütüphanenin vermiş olduğu hizmetler temel alınmalıdır. Geleneksel kütüphanecilik hizmetlerinin daha iyi hale getirilmesi için neler yapılabilir ve bu doğrultudaki hedefler nasıl niceliksel hale dönüştürülebilir sorusunun cevaplanması hedeflerle yönetimin veriye dayalı olarak yürütülmesine zemin hazırlayacaktır.

Gerçekleştirilme Düzeyi

- 1- Kütüphane Topluluğu kurulmuştur.
- 2- Kütüphane Topluluğu ile birlikte ortaklaşa etkinlikler düzenlenmiştir.
- 3- Her hafta bir gün Kütüphanede topluluk üyeleriyle film gösterimi yapılmıştır.
- 4- Kütüphane Topluluğu ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Gençlik Projeleri Destek Programı 2018-I Özel Çağrı kapsamında 3000 proje arasından, **BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANE TOPLULUĞU** adına **“ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE GENÇLİK VE FİLM BULUŞMASI”** adlı proje teklifi kabul edilmiştir.

Şekil 4. Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Hedeflerle Yönetim Örneği

Kullanıcıların okuma ve kütüphane kullanım alışkanlığının artırılması, bilgi gereksinimlerinin karşılanması noktasında akademik birimlerle iş birliğine gidilmesi, ortaklaşa çalışmaların yürütülmesi kütüphane hedefleri içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Faaliyet 1- Nitelikli ve sağlıklı bir koleksiyon/ derme geliştirme sürecinin yürütülebilmesi için, kullanıcı gereksinimlerini ve ilgi alanlarını belirlemeye yönelik kütüphane kullanıcılarının özelliklerini, sayılarını, ilgi alanlarını ve bilgi gereksinimlerini belirlenmesini amaçlayan kullanıcı bazlı analizlerin yapılması.

Faaliyet 2- Kullanıcı bilgi gereksinimlerini karşılama açısından, dermenin niteliği, erişilebilirliği, yararlılığı ve kapsamına ilişkin verilerin toplanarak analiz edilmesi

Gerçekleştirilme Düzeyi

1- Toplamda 1330 kişiye bilgi okuryazarlığı eğitimi verilmiştir.

2- 626 Kullanıcı memnuniyet anketi gerçekleştirilmiştir.

3- Her ay (7 kez) kütüphane kullanım analizi gerçekleştirilerek raporlanmıştır.

4- Kullanıcı gereksinimlerini ve ilgi alanlarını belirlemeye yönelik; “Üniversite Birinci Sınıf Öğrencilerinin Kütüphane Hizmetlerine Yönelik Tutumu ve Kütüphane Kullanım Alışkanlığı: Balıkesir Üniversitesi Örneği” adlı bilimsel çalışma hazırlanmıştır.

Şekil 5. Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Hedeflerle Yönetim Örneği

Kütüphanenin kullanıcı beklentileri ve gereksinimleri doğrultusunda hizmet üretmesi gerektiğinden, kullanıcı merkezli çalışmaları yıllık hedefleri içerisinde yer almalı, kullanıcı memnuniyeti artıracak faaliyet alanlarının ve ölçümlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Faaliyet planı: Yükseköğretim kurumlarında kalite sistemlerini inceleyen ve değerlendiren çalışmalar; eğitim ve araştırma faaliyetlerini etkinleştirebilmek doğrultusunda kurumların idari ve yönetsel süreçlerinin uzun vadeli olarak planlanması gerektiğini belirlemiştir (Billing ve Thomas, 2000, s.31). Kalite yönetimi kapsamında iç ve dış değerlendirme süreçlerini, denetim çalışmalarını eksiksiz sürdürebilmeleri için kurumlar her faaliyeti planlamak ve belgelendirmek durumundadır.

Ön görülen, planlanan her faaliyetin sorumlusunun kim olduğu, hangi kaynaklara gereksinim duyulduğu ve hangi çıktılarla sürecin takip edileceği açıkça belirlenmelidir. Bununla birlikte faaliyetlerin standart bir şablonla dokümanite edilmesi ve takibinin sağlanması gerekmektedir.

Standart bir şekilde kayıt altına alınan faaliyet planları, kurumsal iletişim, yönetsel anlamda gereksinim duyulan bilginin sağlanması ve yürütülen faaliyetlerin geçmişi hakkında delil oluşturulması konularında yardımcı olmaktadır.

Bu doğrultuda Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığında her yıl için faaliyet planı hazırlanmakta olup, planlanan her faaliyetin o yıl içerisinde hangi ay, hangi hafta içerisinde gerçekleştirileceği belirlenmektedir.

göstergelerinde de sürekli iyileştirme esas alınmaktadır.

Performans Parametresi	Ağırlık Puanı	2017	2018 Hedef	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E	E	K	A	OD	Hedef Ger.	Başarı O.
Kütüphane bulunan materyal sayısı	20	55221	60000	317	380	325	322	407	302	556	245	512	476	664	574	60301	100,50	20,10

Şekil 8. Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Süreç Performans Parametresi İzleme Formu

Süreç performans parametresi izleme formu düzenlenerek birim kalite sorumlusu tarafından aylık kontroller gerçekleştirilmektedir. Her parametre için ilgili yıla ait mevcut durum ve yılsonu hedefleri belirlenmektedir. Belirlenen her parametrenin ölçülebilir olması gerekmektedir. Örneğin, "kütüphanede bulunan materyal sayısını artırmak" kütüphane için hedef olarak belirlenmiş o yıla ait materyal sayısı ortaya konularak, bu konudaki gelişmelerin aylık işlenmektedir.

NO	PERFORMANS PARAMETRESİ	BİRİM	Belirleyen	Sıklık
1	Kütüphanede Bulunan Basılı Kitap Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
2	Kütüphanedeki Görsel-İşitsel Koleksiyon Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
3	Görevli Personel Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
4	Görevli Kütüphaneci Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
5	Ödünç Verilen Bilgi Kaynağı Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
6	Kütüphane Kullanıcılarına Verilen Eğitimi Alan Kişi Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
7	Abone Olunan Veritabanı Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
8	Personele Verilen Hizmet İçi Eğitim Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
9	Katılım Sağlanan Ulusal ve Uluslararası Çalıştay, Panel, Eğitim vb Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL
10	Kullanıcılara Uygulanan Anket Sayısı	Adet	DAİRE BAŞKANI	2/YIL

Şekil 9. Balıkesir Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Süreç Performans Parametresi Tanımlama Formu

Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz rekabet koşulları kurum ve kuruluşları yakından etkilemekte olup hizmet üreten kütüphane ve bilgi merkezleri de bu durumdan ayrı düşünülememektedir. Hizmet anlayışında farklılığa gidip, kullanıcıyı merkeze alarak yürütmüş olduğu ya da tasarlamak istediği hizmetleri bu doğrultuda organize eden kütüphane ve bilgi merkezleri kalite yönetimini benimsemesi gerekmektedir.

Ülkemiz kütüphaneleri açısından son dönemde sıklıkla dile getirilen kalite yönetimi, kullanıcı memnuniyeti gibi kavramlar söz konusu olmakla birlikte, kuramsal ve pratik çalışmaların yeterince sürdürülmediği görülmektedir.

Kalite politikası gereğince yürütülecek hizmetlerde kullanıcı memnuniyetinin esas alınması ile kütüphane hizmetlerinden memnuniyeti arttıracığı gibi, bu doğrultuda kütüphanelerin saygınlığına da olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilgi merkezleri ve kütüphanelerde uygulanacak kalite yönetimi politikaları ile yürütülen hizmetlerin etkinliği, yönetsel fonksiyonların verimliliği, kurum içindeki hataların ve aksaklıkların azaltılması sonuç olarak bu durumun kütüphane kullanıcılarının memnuniyetine olumlu katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Bilgi merkezleri ve kütüphanelerin rekabet koşullarında sürekli iyileştirmeyi esas alan bir anlayışla kalite yönetimini benimseyerek hizmetlerinde standartlaşmayı sağlaması gerekmektedir.

Diğer kurumlarda olduğu gibi kalite yönetimi kütüphanelerde de dokümantasyonu zorunlu kılmaktadır. Kalite yönetimi temel bileşeni olan dokümantasyon süreci kurumsal amaçların bir parçası olarak görüldüğünden, Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesinde üretilen her belgenin kanıt sağlama, güven oluşturma ve mevcut durumun tespiti noktalarında kalite belgeleri oluşturulmaktadır.

Kalite belgeleri ile kurum içerisinde hangi işin kim tarafından nasıl sürdürüldüğü ortaya konulurken, çalışanların kurumsal sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiştir. Kalite belgelerinin kurumsal olarak yürütülen iş ve süreçlerdeki eksiklerin ve aksaklıkların tespit edilebilmesi açısından da oldukça önemli olduğu unutulmamalıdır.

Kalite yönetimi doğrultusunda gerçekleştirilen uygulama ve analizlerin Balıkesir Üniversitesi Merkez Kütüphanesi içerisinde uygulandığı gibi, tüm üniversite kütüphanelerinde uygulanması kütüphane hizmetlerine ve kütüphane kurumuna saygınlığı artıracaktır.

KAYNAKLAR

- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Amaral, A. M. (1998). "The US Accreditation System and CRE's Quality Audit: A Comparative Study. . *Quality Assurance in Education*, 6 4, 184-196.
- Aslan, S. (1999). *Kütüphane ve bilgi hizmetlerinde kalite yönetimi*. Ö. Bayram ve diğerleri (Yay. Haz.) içinde, "Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını... Türk Kütüphaneciler

- Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum bildirimleri (17-21 Kasım 199) içinde (s. 126-135). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Aytimur, S. (1997). Kalite Sistem Dokümantasyonu. İstanbul: Kal-Der.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). Management (3th Edition). USA: McGraw-Hill.
- Berry, G. (1998). A Quality Systems Model for the Management of Quality in NSW Schools. *Managing Services Quality*, 8(2), 97-111.
- Billing, D., & Thomas, H. (2000). The International Transferability of Quality Assessment Systems for Higher Education: the Turkish Experience. *Quality in Higher Education*, 6(1), 31-40.
- Boddy, D., & Paton, R. (1998). Management an Introduction. USA: Prentice Hall.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1996). Contemporary business. Orlando: The Dryden.
- Bozkurt, R., & Odaman, A. (1999). ISO Kalite Güvence Sistemleri: Sistem Kurma Süreci, Örnek Kalite El Kitabı, Örnek Prosedürler, Talimatlar ve Formlar MPM Yay No: 549. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Brumm, E. (1995). Managing Records For ISO 9000 Compliance. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Daft, R., & Marcic, D. (1998). Understanding Management (2th Edition). USA: The Dryden Press.
- Deming, W. E. (1996). Krizden Çıkış, Cem Akış (çev). İstanbul: Arçelik A. Ş.
- Duff, W., & McKemish, S. (2000). Metadata and ISO Compliance. *Information Management Journal*, 34 1, 1-8.
- Düren, Z. (1990). İşletmelerde Kalite Çemberi. İstanbul: Evrim Basım.
- Ersoy, O. (1959). Türkiye'ye Matbaanın Girişi ve İlk Basılan Eserler. Ankara: Gülen Basımevi.
- Ertuğ, H. R. (1970). Basın ve Yayın Hareketleri Tarihi Cilt 1. İstanbul: Yenilik Basımevi.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve akreditasyon . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (3), s. 164-218.
- Güzelev, V. (2002). Gutenberg'in 1454 Tarihli Türklerin Aleyhine Hıristiyanlara Seslenmesi ve Bulgarlar. *İstoričesko bidešte* 1-2, s. 178-190.
- Hoyle, D. (2017). Hoyle, D. (2017). ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs. Londra: Routledge.
- Hunt, D. V. (1993). Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and. Milwaukee Wis: ASQC Quality Press.

- İlkay, S., & Varinli, İ. (2005). ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 25, 1-19.
- İmai, M. (1997). Kaizen -Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Brisa.
- İshikawa, K. (1995). Toplam Kalite Kontrol. İstanbul: KalDer Yayınları.
- ISO. (2001). TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri: Şartları. Ankara: TSE.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015. <https://www.iso.org/standard/46486.html> adresinden alındı
- Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership For Quality an Executive Handbook. Toronto.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1999). "Holonik Model For Quality System In Academia. International Journal of Quality and Reliability Management, 16 (5), 457-485.
- Kumbasar, C. (2008). ISO 9001:2008 Kalite Yönetimi Sistemi. İstanbul: Ares Kitap. <https://www.iso.org/standard/46486.html> adresinden alındı
- Külcü, Ö. (2005). Kamu üniversitelerinde kalite yönetimi ve kalite sistem dökümantasyonu çerçevesinde belge yönetimi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı: <http://bbytezarsivi.hacettepe.edu.tr/jspui/bitstream/2062/575/1/134.pdf> adresinden alındı
- Masters, D. G. (1996). Total Quality Management in Libraries. MASTERS, D. G. (1996) Total quality management in libraries, adresinden alındı
- Özveren, M. (1998). Toplam Kalite Yönetimi/Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pilling, S. (1996). Putting the customer first: Total quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. Interlending and Document Supply, 24, 11-16.
- Whitehall, T. (1994). Quality in library and information service: A review. R. M. (Ed. by.) içinde, Total Quality Management in libraries: A sourcebook içinde (s. 100-121). Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Yılmaz, E. (2010). Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme. Türk Kütüphaneciliği 24.1, 33-62.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (2), s. 257-268.