

## Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi: Kısa Bir Gözden Geçirme

### *Total Quality Management in Libraries: A Short Review*

Erol Yılmaz\*

#### Öz

*Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri memnuniyeti elde etmeyi amaçlamış bir yönetim biçimidir. TKY uygulanan işletmelerde müşteri kurumun merkezinde yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, bu tür kurumlarda müşteri her şeyden önce gelmektedir. Söz konusu işletmelerin hedeflerinde ise, en yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine erişmek yer almaktadır.*

*Bu çalışmada, öncelikle; tanımı, kısa tarihçesi, amacı, yararları ve unsurlarıyla birlikte TKY tanımlaması yapılacak; ayrıca iç müşteri, dış müşteri, müşteri merkezlilik ve müşteri memnuniyeti hakkında tanımlayıcı bilgiler verilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, TKY konusu kütüphaneler bazında ve geniş bir biçimde ele alınacaktır. Bu bağlamda, kullanıcı merkezlilik, kullanıcı memnuniyeti ve TKY'nin kütüphanelere sağlayacağı yararların açıklanmasının ardından konu ülkemiz bazında tartışılacaktır.*

**Anahtar Sözcükler:** *toplam kalite yönetimi; kütüphaneler; iç müşteri; dış müşteri; müşteri merkezlilik; müşteri memnuniyeti; kütüphane kullanıcıları; kütüphane personeli; kullanıcı merkezlilik; kullanıcı memnuniyeti*

#### **Abstract**

*Total Quality Management (TQM), is a management style that aimed at customer satisfaction. In the organisations in which TQM is applied customer is in the centre of the organization. In other words, in this kind of organisations the customer comes*

---

\* Dr., Türkiye Büyük Millet Meclisi Kütüphane Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü,  
e-posta: erolxilmaz@yahoo.com

*before everything else. Reaching the highest level of the customer satisfaction is among the targets of the mentioned organizations.*

*In this study, primarily, definition of the TQM is going to be made together with its definition, short history, purpose, benefits and factors; besides descriptive information is going to be given about internal customer, external customer, customer centered process and customer satisfaction. In the second part of the study, TQM subject is going to be discussed within the scope of the libraries widely. In this context, after explanation of customer centeredness (placing the customer at the centre), customer satisfaction and benefits of the TQM to the libraries, the subject is going to be discussed in the context of our country.*

**Keywords:** *total quality management; libraries; internal customer; external customer; customer centeredness; customer satisfaction; library users; library personal; user centeredness; user satisfaction*

## **Giriş**

Toplumsal gereksinim temelinde ve genel ekonomik düzenin kuralları doğrultusunda kurulmakta olan işletmeler, hizmetinde buldukları toplumun gereksinimlerini en üst düzeyde kaliteli ürün (mal) ve hizmetlerle karşıladıkları oranda sektörlerinde var olabilmektedirler.

Bu nedenle, hangi sektörde olurlarsa olsunlar, tüm işletme yönetimleri kurumlarının odağına hizmetinde buldukları hedef kitleleri alarak çalışmalarını yapılandırmak ve hedeflerine de müşteri memnuniyeti ilkesini yerleştirmek zorundadırlar.

Kuşkusuz, burada çizilen çerçeve eğitim, bilim ve kültür işletmeleri olarak kütüphane ve bilgi merkezlerini de kapsamaktadır. Bu kurumlar da, temel amaçları kâr olmamakla birlikte, burada çizilen sınırlar ve kurallar uyarınca hizmetlerini üretmeleri ve sunmaları durumunda kendi sektörlerinde var olabilecek ve olası rakipleriyle rekabet edebileceklerdir.

Bir başka ifadeyle, kütüphane ve bilgi merkezleri de, diğer sektörlerde olduğu gibi, “müşterilerinin” bilgi ve belge gereksinimlerini, onları en üst düzeyde memnun

edecek biçimde karşılayabildikleri oranda başarılı kabul edilecek ve hem hizmetinde buldukları toplumdaki hem de devletten maddi ve manevi destek görebileceklerdir.

## **Toplam Kalite Yönetimi**

### ***Tanım***

TKY'nin ne olduğuna ilişkin olarak, çok sayıda ve farklı biçimlerde tanımlamalar yapılmaktadır. Bu farklılığın ana nedeni; yönetimden iletişime farklı disiplinlerin konuyla ilgilenmesi, TKY kapsamında hem özel hem de kamu sektörünün bulunması, farklı disiplinlerden bilim adamlarının ve uygulamacıların bu konuyla ilgili çalışmalar yapıyor olmaları, ayrıca hem 'satıcı' hem de 'alıcı/ müşteri' konumundaki iki farklı grubun TKY şemsiyesi altında yer alıyor olmasıdır. Bu durumda örneğin, iki farklı disiplindeki bilim adamının veya kamu sektörü ile özel sektörde çalışan iki araştırmacının tanımları, özü itibarıyla aynı olsa bile, farklı boyutları öne çıkardıkları için farklılaşabilmektedir.

Bu bağlamda, yapılan pekçok tanımdan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- TKY, yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşımdır ve her tip organizasyonda başarıyla uygulanabilir (Özevren, 2000, s. 4).
- Toplam kalite, 'Kalite Kontrol' kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır (Kavrakoğlu, 1996, s. 57).
- TKY mükemmelliği sağlamaya yönelik bir yönetim sanatıdır (Besterfield ve diğerleri, 1995, s. 1).

### ***Kısa Tarihçe***

Araştırmacılar, 'kalite' konusunun, insanların ilgisini çok uzun yıllar öncesinden çekmeye başladığını belirtmektedirler.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hamurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer alır; '*eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur*' (Şimşek, 2001, s. 15).

Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı bilinmemekte, ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçümlendirdiklerini göstermektedir (Peşkircioğlu, 1999, s. 11; Şimşek, 2001, ss. 15-16).

Günümüze yakın dönemlere gelindiğinde, kalite konusuna daha fazla dikkat edildiği görülmektedir.

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır (Şimşek, 2000, s. 2).

Bugünkü anlamda kalite hareketinin gelişimi 1900'lü yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Tarihleri itibariyle izlediğimizde, takriben her yirmi yılda bir meydana gelen yeni yaklaşımlar bize, tedrici ve tekâmüle dayalı bir gelişimin olduğunu söylemektedir. İlk uygarlıklardan başlayıp, endüstri devrimine kadar geçen süre boyunca ve 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite, herhangi bir ürünü kendi tasarımına veya müşterisinin tasarımına göre üreten ustanın sorumluluğunda idi ve bu onun ustalık derecesini gösteriyordu. 20. yüzyılın başlarında bu yetki üretimin farklılaşmasından ve iş hacminin genişlemeye başlamasından dolayı ustabaşının denetimine geçti. Benzer işler icra eden işgörenlerin bağlı oldukları ustabaşı onların faaliyetlerini ve ürünlerini kalite açısından kontrol ediyordu. Bu periyot büyük çapta modern fabrika kavramının doğuşu, gelişimi ve şekillenmesiyle paralellik göstermektedir (Halis, 2004, s. 37).

Aktan'a göre de (1999, s. 70), TKY, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında teknolojik gelişmelerin de etkisiyle daha geniş ölçekte üretim başlamış ve bu aşamada formen kalite kontrolü uygulamasıyla birlikte, işçiler formenler tarafından denetlenmeye başlamıştır. Daha sonraki aşamada nihai ürünün muayene edilmesi temel alınmıştır. Bu aşamadan sonra, 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde 'istatistiksel kalite kontrol' yaklaşımı gündeme gelmiş, bu noktada kalite kontrolde çeşitli istatistiksel araçlar (pareto diyagramı, histogram vb.) üzerinde durulmaya başlanmıştır. Üçüncü aşamada 'toplam kalite kontrol' kavramı kullanılmaya başlamış; bu noktada önceki iki dönemden farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrolü üzerinde durulmuş, ayrıca yine bu aşamada kalite kontrol görevinin sadece muayene ve

üretim birimleri gibi birimler tarafından değil tüm organizasyon tarafından sahiplenilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Sonuç olarak, ‘muayene’, ‘istatistiksel kalite kontrol’ ve ‘toplam kalite kontrol’ aşamalarından sonra, bugünkü biçimiyle TKY aşamasına geçilmiştir.

Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise, ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa’daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır (Şimşek, 2000, s. 2).

Kısaca belirtilecek olursa, 1945’lerde üretim alanında Kalite Kontrol adıyla başlatılan kalite hareketi, 1950’lerde Toplam Kalite Kontrol, 1960’larda Kalite Güvencesi tanımlarıyla gelişmiş ve 1980’lerde TKY anlayışına ulaşmıştır (Can, 1999, s. 142).

### ***Amaç ve Yararları***

TKY’nin ana amacı, müşteri merkezli yönetim anlayışı aracılığıyla hem iç hem dış müşteri anlamında üst düzey müşteri memnuniyetine ulaşmak (Aktan, 1999); çok önemli bir alt amacı ise, kurum çalışanlarının kurumsal gelişme ve iyileştirme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışmasını sağlamaktır (Şimşek, 2001).

TKY’nin temel yararları ise; “iç müşteri (personel) tatmini sağlanması”, “müşteri şikâyetlerinin azalması ve bu bağlamda memnuniyet artışının gerçekleşmesi”, “verimlilik artışı”, “israfın azalması”, “problem çözümlerinin hızlanması”, “sıfır hatalı üretim sayesinde maliyet azalması” ve “sektördeki pazar payının artması” şeklinde sıralanabilir (Aktan, 2000).

### ***Temel Unsurlar***

TKY birtakım unsurların birbirini tamamlayacak şekilde bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bununla birlikte, bu unsurların tek tek uygulanmaya çalışılmasıyla tam anlamıyla TKY faaliyetleri yapılamayacak ve tam bir başarı elde edilemeyecektir. Bu nedenle, aşağıda sıralanan öğeleri bütün olarak ele almak ve uygulamak gerekmektedir (Gözlü, 1995; Önder, 1998; Efil, 1999; Düren, 2000; Şimşek 2001);

- Müşteri merkezlilik (İç Müşteri ve Dış Müşteri),
- Müşteri memnuniyeti,
- Bir sonraki proses müşterimizdir anlayışı,
- Verilerle ve istatistiksel yöntemlerle yönetim,
- Sıfır hatalı üretim,
- İnsana saygı,
- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu,
- Kıyaslama (Benchmarking),
- Çalışanların eğitimi,
- Sıfır savurganlık,
- Küme çalışmaları (üst yönetimden işçilere, satıcılardan tüketicilere kadar herkes),
- Esnekliği sayesinde pazar değişimlerini izleyen ve hızla değişerek kendisini müşteri gereksinimleri doğrultusunda geliştirebilen dinamik organizasyon yapısı,
- Ekip çalışması ve işletmedeki bütün çalışanların kararlara katılımının sağlanması,
- *Kaizen* felsefesi doğrultusunda, sürekli iyileştirme yaklaşımı.

## ***Müşteri***

### **İç Müşteri**

TKY denildiğinde her ne kadar akla, ilk anda, herhangi bir kurum tarafından üretilen mal ve/ veya hizmeti alan veya alma ihtimali bulunan kişiler gelse de, konunun bilimsel olarak ele alınması durumunda, bu kişilerden önce işletme çalışanlarının geldiği ve bu kişilerin o kurum veya işletmenin iç müşterileri oldukları kabul edilmektedir.

Şimşek (2001, s. 512), konuyu, firma içinde bir prosesin kendisini bir önceki prosesin müşterisi; bir sonraki prosesi ise, kendi müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşım şeklinde değerlendirmektedir.

Akın Acuner'e göre (2001, s. 28), en üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar, bütün çalışanlar, eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girmektedirler.

Bu bağlamda denilebilir ki, bir ürün ve/ veya hizmet üretim sürecinde, aynı üretim hattında çalışanlar birbirlerinin müşterisi olabileceği için buldukları pozisyon itibariyle *iç müşteri* olarak tanımlanmaktadır.

### Dış Müşteri

TKY bağlamında olduğu gibi, genel anlamda da bir ürün veya hizmetle ilgili pazarlama konusu düşünüldüğünde öncelikle akla gelen, söz konusu ürün ve/ veya hizmeti “satın alan” kişi veya kurum olmaktadır.

Bu anlayış, pazar kuralları içerisinde yaşanan gerçeğe işaret etmekte ve “alıcı”, “müşteri”, “kullanıcı”, “tüketici” vb. isimlerle anılan bu kişi veya kurumlar üretme, pazarlama ve satış işlemlerinin can damarını oluşturmaktadırlar.

Genel anlamda “müşteri” kavramıyla tanımlanan, ancak TKY bağlamında “dış müşteri” kavramıyla ele alınan bu unsurun tanımlarından bazıları ise şunlardır:

- Müşteri, bir sürecin çıktısı olan ürünü kullanan ya da ondan etkilenen kişi, kuruluş, organizasyonel birim ya da fonksiyondur (Peşkircioğlu, 1999, s. 29).
- Müşteri, kalitenin son yargıcısıdır (Imai, 1999, s. 207).
- Müşteri bir firmanın ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir (TKY Araştırma Komitesi, 1994, s. 264).
- Müşteri üretim hattının en önemli unsurudur (Deming, 1998, s. 21).

### ***Müşteri Merkezlilik / Müşteri Odaklılık***

Müşteriye öncelik verme anlayışı, *‘ürün dışarı’*\* anlayışının tam karşısı olarak, *‘pazar içeri’* (market-in) terimiyle ifade edilmektedir (Imai, 1999, s. 51).

Müşteriye odaklanma sadece bir kalite sorunu değil, aynı zamanda işletmelerdeki uygulamalardan gelen bir sestir, yani uygulamanın sesidir. Bu durum stratejik yönetim literatüründe *rekabetçi avantaj* olarak adlandırılır ve rakip firmalara karşı pazar üstünlüğünü sağlamak anlamında kullanılır. Güçlü bir rekabetçi avantaj,

---

\* Product-out; Müşteri ihtiyaçlarına gereken ilgiyi göstermeksizin ürün ve hizmet üretimine öncelik vermek.

tipik olarak müşterilerin gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda yapılanmayı ve üretim yapmayı zorunlu kılmaktadır (Evans ve Lindsay, 1996, s. 147).

Bir örnek verilecek olursa, IBM Rochester AS/ 400 mini bilgisayarının tasarımını ancak 250 müşterisine danıştıktan sonra yapmıştır (Vavra, 1999, s. 26).

Bu değerlendirmelerin ışığında kısaca söylenecek olursa, *bir işletmeyi müşteri odaklı konuma getirmek, müşteri gözlükleri takarak, işletmeyi müşterinin gözüyle görebilmekle eş anlamlıdır.*

### ***Müşteri Memnuniyeti / Müşteri Tatmini***

*Müşteri*'nin TKY içerisindeki önemine paralel olarak, ***müşteri memnuniyeti*** bir kurumun TKY çalışmalarında birincil derecede öneme sahiptir ve varılmak istenilen hedef konumundadır. Başka bir ifadeyle, “TKY’deki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir” (Şimşek, 2001, s. 94).

Müşterinin aldığı mal ve/ veya hizmetten tatmin olması TKY’nin en önemli unsuru olduğundan ki, müşteri memnuniyeti kârdan önce görülmektedir. Çünkü kâra öncelik vermek kısa vadede kazandırırken, müşteri memnuniyeti uzun vadeli kârlar getirmektedir (Şimşek, 2001, s. 89).

Bir başka söyleyişle, Imai (1999, s. 207) tarafından da vurgulandığı gibi, yönetim ne yaparsa yapsın, sonuçta müşteri tatminini artıramıyorsa, çabası boşunadır.

TKY içerisindeki tartışılmaz önemine istinaden, müşteri memnuniyeti, gittikçe artan oranda imalat ve hizmet sektörlerinde kalite ölçütü olarak kullanılmakta ve dünya çapında rekabet konusunda vazgeçilmez şart olarak kabul edilmektedir. Bu durum Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ölçütleri arasında toplam puanın %30’unun müşteri memnuniyetine verilmesiyle de kendisini göstermektedir (Besterfield ve diğerleri, 1995, s. 37).

Bu denli önemli olan müşteri memnuniyeti, Karyagdı (2001, s. 63) tarafından, “*en genel anlamda bulduğumuz ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olması*” şeklinde tanımlanmaktadır.

### **Kütüphaneler ve Toplam Kalite Yönetimi**

#### ***Kısa Tarihçe***

Kütüphanelerde kalite konusunda çalışmaların ne zaman başladığına ilişkin çeşitli görüşler söz konusudur.



Aslan (1999, s. 127)'in aktardığına göre, 19. yüzyılın ünlü halk kütüphanecisi Edward Edwards M.S. 7. yüzyılda bir papaz kütüphanecinin, bugünün kütüphanecileri gibi koleksiyonunun kalitesi üzerinde titizlikle durduğunu keşfetmiştir. Bu da, kalite kavramının kütüphaneciler için hiç de yeni bir kavram olmadığını göstermektedir (Kinnell, 1997, s. 89).

Bu durum, bugünkü anlamıyla ve düzeyiyle olmasa bile, kütüphanelerde kaliteli hizmet sunmanın çok eski dönemlerden beri önemsendiğine işaret etmektedir.

“Kalite” kelimesinin bugünküne yakın anlamda ilk kez ne zaman ve hangi çalışma içinde kullanıldığına bakıldığında, F. W. Lancaster tarafından, 1969 yılında, Index Medicus veritabanındaki taramaların başarısına ilişkin olarak kullanıldığı görülmektedir (Whitehall, 1994, s. 100).

Aslan (1999, s. 132), kütüphanecilerin daha 70’li yıllarda kullanıcı odaklı hizmetten söz ettiklerini öne sürmekte ve düşüncesine dayanak olarak da, kalite yönetimi etiketi altında yer alan, “müşteri gereksinimlerini bilmek”, “yardımsever ve nazik personel”, “iyi bir fiziksel ortam” vb. unsurlara kütüphanecilerin hiç de yabancı olmadığı görüşünü dile getirmektedir.

Bu dönemde çeşitli boyutlarda başlayan çalışmalar, TKY’nin üretim sektöründeki gelişmesine paralel olarak hizmet sektöründe de gelişmiş ve bu gelişmelerden kütüphaneler de yararlanmaya başlamıştır.

1990’ların hemen başlarından itibaren TKY kütüphane ve bilgi hizmetlerinde oldukça geniş bir alanda kullanılmaya başlanmış (Pilling, 1996, s. 11), hemen peşinden de hizmet kalitesinin kütüphanelerle ilişkisi bağlamında çok sayıda kitap ve makale yazılmıştır (Quinn, 1997, s. 359).

Genel olarak söylenecek olursa bu yıllar, kütüphanelerde TKY ve hizmet kalitesine büyük bir ilginin başladığı dönem olarak görünmektedir.

### ***Genel Bilgiler***

Değişik adlarla tanımlansalar da, eğitim ve kültür bağlamında hizmet sektörünün çok önemli ve önde gelen işletmeleri olan kütüphane ve bilgi merkezleri, TKY ve hizmet kalitesi konusuna giderek artan oranda ilgi göstermeye başlamışlardır.

Kütüphaneler ve bilgi merkezleri tarafından TKY’ye gösterilen bu ilgi, biraz da zorunlu olarak gerçekleşmektedir. Çünkü kütüphaneler de diğer hizmet kurumları gibi,

kendilerine ayrılan kaynakları doğru amaçlar için ve en uygun biçimde kullandıklarını ve dolayısıyla bu şekilde davranarak yüksek kalitede hizmet sağladıklarını/ sunduklarını göstermek durumundadırlar (Poll ve Boekhorst, 1996, s. 11).

Diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi, hizmet bazlı kurumlardan olan kütüphaneler de, kullanıcılarına kaliteli hizmetler sunmak suretiyle, ilerleme sağlamak, kullanıcılarının desteğini almak ve bu desteği hiçbir zaman kaybetmemek isterler.

Temel amacı kullanıcılarına kaliteli hizmet sağlamak olan kütüphane ve bilgi merkezlerinin hedeflenen hizmetleri başarıp başaramadığına yani kütüphanenin etkinliğine de, son tahlilde ‘kalite’ terimi ile karar verilmektedir (Poll ve Boekhorst, 1996, s. 106).

Çok açıktır ki, kütüphaneler ve bilgi merkezlerinde hizmet kalitesinden söz edilemediği durumlarda kullanıcılar memnuniyetsizlik yaşayacak; kaliteli hizmet alamadıkları için de ya mecburen bu kurumlardan hizmet almaya devam edecek veya alternatif kurumlar bulduklarında bilgi hizmetlerini o kurumlardan almaya başlayacaklardır.

Bu bağlamda, ‘Kalite’nin Babası’ olarak bilinen Deming (1998, s. 154), hizmet ve imalat kuruluşları arasındaki bir fark olarak, çoğu hizmet kuruluşunun kendilerine tutsak bir pazarlarının olduğunu ifade etmektedir. Deming, pek ender olarak bu hizmet organizasyonlarının başka bir firmayla rekabet etmek zorunda kaldığını belirtmekte ve lokanta, çamaşırcı, ulaşım ve postane örneklerini vererek, bu durumun hem kamu hem de özel sektördeki hizmet kuruluşları için geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu düşüncenin tersine olarak Quinn (1997, s. 360), kütüphanelerin de rekabet içinde oldukları ve müşterilerin beklentilerine karşılık vermeleri gerektiğini ileri sürmekte ve aksi takdirde müşterilerin başka yerlere gideceklerini belirtmektedir. Ona göre, bilgi hizmetlerinde hizmet kalitesinin temel düşüncesi de bu olmalıdır.

Deming (1998, s. 5), yukarıdaki görüşlerine ilave olarak ayrıca, devlet hizmetlerinin çoğunda, ele geçirilecek bir pazarın söz konusu olmadığını belirtmekte ve hangi sektörde olursa olsun kamu kurumu statüsünde hizmet veren işletmelerin pazarı ele geçirmeye çalışmak yerine, yasa ya da yönetmeliklerin belirlediği hizmetleri ekonomik bir şekilde gerçekleştirmekle yetindiklerine işaret etmektedir.

Özellikle ülkemizde bilgi hizmeti sunan kütüphane ve bilgi merkezlerinin çoğunun kamu kurumu statüsünde hizmet verdikleri düşünüldüğünde, hizmet kalitesi

noktasında mevcut durumun hiç de iç açıcı olmadığı çok açık bir biçimde ortaya çıkacaktır.

Oysaki türleri ne olursa olsun (akademik, özel ya da halk) kütüphaneler zor bir dönemden geçmektedir. Müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti üzerine stratejik olarak odaklanmak, kütüphanelerin bu dönemi en iyi şekilde atlatarak misyonlarını yerine getirmeleri konusunda yardımcı olacak etkin araç durumundadır (Sirkin, 1993, s. 80).

Bu bağlamda, özellikle gelişmiş ülkelerde, sayıları gittikçe artmakta olan kimi işletmeler bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkânlardan yararlanarak daha hızlı ve kapsamlı bilgi hizmetleri hazırlamakta ve bu hizmetleri kâr amaçlı olarak gereksinim duyanlara sunmaktadırlar. Bu işletmelere çeşitli büyük yayınevleri ile tarama motorlarını eklemek de mümkündür.

Böyle bir rekabet ortamında, tüm kütüphane ve bilgi merkezleri, rakipsiz oldukları dönemde yaptıkları gibi “pazar”da gelişigüzel dolaşmak ve istedikleri kalite düzeyinde hizmet vermek yerine, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti konusuna odaklanmak ve rollerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için TKY ve hizmet kalitesi gibi araçlardan yararlanmak durumundadırlar (Sirkin, 1993, s. 80). Çünkü teknoloji bilgi hizmetleriyle ilgili hangi olanakları getirirse getirsin, kütüphaneler, kütüphaneciler ve kullanıcılar hep var olacaktır. Ancak çok açıktır ki, bu üçlü varoluşun gerçekleşmesi bilgi hizmetlerindeki hizmet kalitesinin varlığıyla mümkün olabilecektir.

### ***Toplam Kalite Yönetimi'nin Kütüphanelere Yararları***

TKY'nin diğer sektörlerdeki işletmelere çeşitli yararlar getirdiği bilinmektedir. Kütüphanelere ne tür yararlar sağlayacağına bakıldığında ise, birkaç konunun öne çıktığı görülmektedir. Bunlar kütüphanelere oldukça uzak kavramlar olmakla birlikte, uygulandığında kütüphane yönetimine yeni anlayışlar ve stratejiler kazandırabileceği anlaşılmaktadır. Bu unsurlar, aşağıda kısaca açıklanan, “*bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmak*”, “*iç müşteri anlayışı*” ve “*sürekli iyileştirme*”dir (Jurow ve Barnard, 1993, ss. 3-5):

*Bölümler Arasındaki Engelleri Ortadan Kaldırmak*: Diğer karmaşık, yüksek düzeyde ve hiyerarşi temelinde organize edilmiş kurumlarda olduğu gibi, kütüphanelerde de bilgi kaynaklarının sağlanması, düzenlenmesi ve kullanıcıların

erişimine sunulması gibi temel görevleri yapacak personelin fonksiyonlar bazında bölünmesi eğilimi hâkimdir. Böyle bir yapılanmada birimler kendi sorunlarının çözümleri üzerinde odaklanmakta ve yeni projeler konusunda da aynı durum söz konusu olmaktadır. Oysa TKY yapısında, personel yaptığı işin bir başka birimi nasıl etkileyeceği konusunda daha duyarlı davranmakta, takım ruhu ile neler yapılabileceğini düşünmekte ve kısacası, birim yerine kurumsal amaçlar için daha üst düzey bir duyarlılığa sahip olmaktadır.

*İç Müşteri Kavramı ve Anlayışının Benimsenmesi:* Kütüphane hizmetlerinden yararlanan kişilerle, hizmetleri hazırlayan kişileri “dış müşteri” ve “iç müşteri” olarak tanımlamak, kütüphane uygulamalarına farklı bir perspektif kazandıracak özelliكتedir. Böyle bir anlayışın sonrasında yapılacak uygulamalar, yeni iş yapma biçimleri ortaya çıkarabileceği gibi, bazı işlemleri geliştirecek/ iyileştirecek, bazılarının da gereksizliği ortaya çıkacağından iş süreçlerinden elenmesine imkân sağlayacaktır. İç müşteri kavramı özellikle kütüphaneler için büyük bir güçtür. İç müşteriler, kütüphane içerisinde üretilen belge ve bilgileri son çıktı durumuna gelmeden önce kullanan kişilerdir. Birçok örnek, iş süreçlerinde meydana gelen olaylardan dış müşteriler/ kullanıcılar kadar iç müşterilerin de etkilendiğini ortaya koymaktadır. İç müşterilerin birbirlerinin yaptığı işlerden olumlu etkilenmeleri için gereksinimlerinin çok iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki dört anahtar soru, iç müşteri gereksinimlerinin tanımlanması için yararlı olacaktır:

- Bir sonraki aşamadaki arkadaşım benden ne istiyor?
- İstediklerini/ gereksinim duyduğunu vermek için ne yapabilirim?
- Benim sunduğum hizmet ile onun bekledikleri arasında bir fark var mı?
- Sunduklarım içerisinde onun gereksinim duymadığı bir şey var mıdır?

Bu soruları cevaplamak ve bu konular üzerine diyalog kurmak, bölümlerdeki iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesine, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılmasına ve sonuç olarak da kullanıcı gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasına yardımcı olacaktır.

*Sürekli İyileştirme:* Geleneksel yönetim yaklaşımlarında mevcut durumun sürdürülmesi konusunda güçlü bir bağlılık görülmektedir. Buna karşılık TKY uygulamalarında ise, iş süreçlerine ve genel sistemdeki mevcut durumun devamlılığına değil, sürekli iyileştirmeye odaklanma söz konusudur. Sürekli iyileştirme, kütüphanelerde genelde görülen “daha iyi olanı yapmak” gibi tanımsız, sezgiye dayalı

ve göreceli yaklaşımlar yerine; performans ölçütleri, ölçülebilir hedefler ve bu hedeflere ulaştırarak süreçleri izleme olanağı sunar.

### ***Kullanıcı Merkezilik ve Kullanıcı Memnuniyeti***

#### **İç Müşteri Olarak Kütüphane Personeli**

Diğer kurumlarda olduğu gibi kütüphane ve bilgi merkezlerinde de TKY söz konusu olduğunda çalışanların tamamı “iç müşteri” kavramı içerisine girmektedir.

“En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar tüm çalışanlar birbirleriyle ilgili iş ve görevler bağlamında iç müşteri tanımlaması içine girmektedirler” (Akın Acuner, 2001, s. 28) şeklindeki yaklaşım bağlamında, kütüphane ve bilgi merkezlerinde iç müşterilerin kimler olduğuna bakıldığında; kurumun üst yöneticileri ile üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi (BBY) bölümlerinden mezun olmuş kütüphaneciler ve -bazı kütüphanelerdeki- farklı bölümlerden mezun konu uzmanlarının kurumların omurgasını oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, yıllardır kütüphanenin süreli yayınlar, sağlama vb. birimlerinde çalışarak profesyonellik gerektirmeyecek işler bazında çok önemli katkıları bulunan personelin de iç müşteri konumunda bulunduğu kabul edilmektedir.

Bu grupların dışında, kitap ve dergi depolarından dergi ve kitap çıkaran görevliler, güvenlik görevlileri, yardımcı hizmetlerde çalışan personel, BBY bölümlerinde öğrenim gören stajyer öğrenciler ile bursiyer öğrenciler de iç müşteri konumunda bulunmaktadır.

Bilgi hizmetlerinin üretim süreci bazında örneklendirilecek olursa; Kataloqlama ve Sınıflama birimi, Sağlama biriminin müşterisi konumundayken, Referans ve Ödünç Verme birimleri de Kataloqlama ve Sınıflama biriminin müşterisi konumundadır.

Dolayısıyla, TKY uygulamaları söz konusu olduğunda, kütüphane ve bilgi hizmetlerinde de iç müşteri unsuru bulunmaktadır.

#### **Dış Müşteri Olarak Kütüphane Kullanıcısı**

Kütüphane ve bilgi merkezleri çerçevesinde ‘dış müşteri’ unsuru ele alınacak olursa, bu pozisyonda, söz konusu kurumların varlık nedeni olan ‘kullanıcı’ların olduğu görülecektir.

Kütüphane ve bilgi merkezlerine bizzat gelen veya elektronik olarak erişim sağlayan bu kişiler, çoğunlukla ‘kullanıcı’ (user) terimiyle isimlendirilmekte; bilgi kaynaklarının basılı olduğu ve ancak okunarak bu kaynaklardan yararlanıldığı dönemlerde kullanılan ‘okuyucu’ (reader) terimi gittikçe azalarak kullanılmakta; ‘müşteri’ (customer) terimi ise, bu terime karşı bilgi ve belge profesyonellerin çoğundaki direnç nedeniyle çok nadir olarak kullanılmaktadır (Brophy ve Coulling, 1996, s. 39). Bir başka ifadeyle, bugün özellikle uygulama içerisinde genel kabul görmüş ve bu nedenle kullanımda olan terimler kullanıcı (user) ve okuyucu (reader) terimleridir (Pinder, 1996, s. 1).

Bilgi kaynaklarının halen pek çoğu basılı olarak üretilmesine karşın; veritabanları, ses ve görüntü içeren bilgi kaynakları, mikrofilm vb. farklı ortamlardaki bilgi kaynaklarının varlığı ile bunlardan yararlanabilmek için çeşitli araçların kullanılıyor olmasından dolayı da daha çok ‘kullanıcı’ teriminin kullanıldığı görülmektedir.

### ***Kullanıcı Merkezilik/ Kullanıcı Odaklılık***

Bütün sektörlerdeki TKY uygulamaları ele alındığında genel anlamda, ‘müşteri merkezilik’ kavramıyla ifade edilen durum, kütüphane ve bilgi hizmetleri bağlamında ‘*kullanıcı merkezilik*’ ya da ‘*kullanıcı odaklılık*’ kavramlarıyla ifade edilmektedir.

Bilgi sistemlerinde esas olan kullanıcıların düşünceleridir. Çünkü kullanıcılar olmaksızın, depo şeklinde hizmet vermek dışında kütüphanelere gereksinim olmayacaktır. Bu temel nedenledir ki, kullanıcılar da, kütüphanelerin kendilerinin gereksinimlerini karşılamak için var olduklarına inanmaktadırlar (Wood ve Walther, 2000, s. 173). Buna bağlı olarak, kütüphane hizmetlerinin geliştirilmesinde ve uygulamaların merkezinde mutlaka kullanıcı ve onun gereksinimleri yer almalıdır (Payne, 1996, s. 59).

Bu doğrultuda, kullanıcı grubunun bilgi gereksinimlerinin analiz edilmesi, kullanıcı merkezli bilgi sistemlerinin düzenlenmesinde birinci adımdır. Bu analiz, kullanıcıların amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğuna ilişkin bilgilerin öğrenilmesiyle tamamlanabilecektir (Allen, 1996, s. 29).

Ayrıca, tam anlamıyla ve eksiksiz bir kullanıcı merkezlikten söz edebilmek için, yapılacak hizmet planlamasında sadece kütüphaneden yararlanmakta olan mevcut kullanıcıların değil, potansiyel kullanıcıların da dikkate alınması bir zorunluluktur.

### ***Kullanıcı Memnuniyeti***

Kütüphaneler, farklı sektörlerde hizmet sunan kurumlar gibi, ‘müşterilerinin’ gereksinimlerini tam olarak karşılamak ve bu sayede onları memnun etmek zorunda olan hizmet kurumlarıdır.

Bu nedenle bu kurumlar, kullanıcılarının gerçek ihtiyaçlarını tam olarak anlama ve değişen gereksinimlerini algılama noktasında, kullanıcı tatminini ölçmek ve gerekli uyarlamalar yapmak için elinden gelen her şeyi yapmalıdırlar (Guinchat ve Menou, 1990, s. 293). Çünkü tartışmasız bir durumdur ki, kütüphaneler de aslında diğer kütüphanelerle rekabet halindedir ve memnuniyetsiz kullanıcılar, bu rekabet ortamında sürekli olarak problem demektir (Sirkin, 1993, s. 72).

Ayrıca Hernon ve Altman’ın dedikleri gibi (1996, ss. 7-8), kütüphanecilerin bu bağlamda, kendilerine, “*bireyler havaalanında, eczanede, bankada daha iyi hizmet almak isterlerken niçin kütüphanede daha az veya kalitesiz hizmet beklentisinde olsunlar?*” sorusunu sormaları ve cevabı üzerinde düşünmeleri gerekmektedir. Çok açıktır ki, başka kurumlara belli beklentilerle giden bireyler, kütüphanelere de belli birtakım beklentilerle gitmektedirler.

Bu noktada kullanıcı memnuniyetini etkileyen faktörler ele alındığında, çok sayıda faktörün kullanıcı memnuniyeti üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Pinder’e göre (1996, ss. 12-13), kullanıcı memnuniyetini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- ***Ürün***
  - **İtibar (Credibility):** Enformasyon, bilgi, öğrenim kaynaklarının güncelliği ve sağladığı yardımlar bakımından kütüphanenin şöhreti/ tanınmışlığı.
  - **Anlama/ Bilme:** Kullanıcının özel gereksinimlerini ve hizmet verilen daha geniş çevrenin gereksinimlerini bilme.
- ***Promosyon***
  - **Elde edilebilirlik:** Sağlanan hizmetler ve kolaylıkların rahatça görülebilir, fark edilebilir ve kolaylıkla kullanılabilir olması.
- ***Yer/ Bina***
  - **Erişim/ Ulaşım:** Yer ve açık bulunma saatlerini kullanıcı gereksinimlerine göre belirleme.

- **Güvenlik:** Kullanıcıların rahatı, mutluluğu ve kişisel güvenliği.
- **Somut Fiziksel Durum/ Kolaylıklar:** Binanın, materyallerin, araç-gerecin (donatıların) ve diğer fiziksel kolaylıkların kullanılabilirliği ve kullanıcıya uygunluğu.
- **Kişiler**
  - **Kibarlık/ Nezaket:** Kullanıcıya hizmet veren personelin terbiyeli ve görgü kuralları içerisinde davranması.
  - **Samimiyet/ İçtenlik:** Kullanıcıya hizmet sunan personelin samimi, istekli, kibar ve yardımsever bir şekilde davranması.
- **Fiziksel durum**
  - **Görünüm:** Kütüphanenin ve personelin görünümü ve dekoru.
  - **Atmosfer/ Ortam:** Kütüphane ortamının davet ediciliği/ çekiciliği ve sakinliği/ huzur vericiliği.
  - **Temizlik:** Çalışma ve depo alanlarının temizliği ve düzenli olması.
  - **Konfor/ Rahatlık:** Fiziksel konfor ve ortamın genel havasındaki rahatlık.
- **İşlemler**
  - **Güvenilirlik:** Hizmetlerdeki verimlilik ve güvenilirlik.
  - **İletişim:** Personelin kullanıcılarla iletişim düzeyi ile simgelerdeki ve rehberlerdeki/ rehberlikteki kolay anlaşılabilirlik.

Kullanıcıları nelerin, hangi hizmetlerin ve ne tür yaklaşımların daha fazla memnun edeceğine ilişkin olarak, burada da olduğu gibi, değişik faktörler sıralansa da, tartışmasız olan temel ilke, sunulacak bilgi hizmetlerinin planlama aşamasında kullanıcıların da söz sahibi olmalarını sağlamaktır.

Başka bir ifadeyle, kullanıcı memnuniyetine erişerek, kütüphane ve bilgi hizmetleri pazarında var olmak isteyen kütüphane ve bilgi merkezlerinin, öncelikle TKY'nin temel ilkelerinden olan "müşteri merkezilik" konusunu halletmiş olmaları gerekmektedir. Çünkü kullanıcı memnuniyetinin düzeyi, -sistemi kuranların değil- hizmet verilen bireylerin istek, gereksinim ve beklentilerinin en üst düzeyde sisteme yansımalarıyla yükselbilmektedir.



## **Türkiye’de Durum**

Bugünün dünyasında, başta bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler olmak üzere, farklı etkenlere bağlı olarak çok büyük bir dönüşüm ve değişim yaşanmakta; bununla birlikte yaşadığımız yüzyılın “insan merkezli” bir yüzyıl olacağı, teknolojideki çok büyük gelişmelerin dahi bu gerçeği değiştiremeyeceği belirtilmektedir.

Bu gerçeği dile getiren bilim adamları ve araştırmacılar, bilim ve teknolojideki gelişmelerin insan odaklı ve insanlığın yararına olması durumunda ortaya konulan gelişmelerin bir anlam ifade edeceğini, aksi halde bireyler ve toplumlar bazında olması gerektiği düzeyde kabul görmeyeceğine vurgu yapmaktadırlar. Bu görüşün devamı olarak, meydana gelen gelişmelerin her durumda bireylerin mutluluğu ve memnuniyetini hedef alması gerektiğinin altı çizilmektedir.

Söz konusu gelişmeler, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim, bilim ve kültür alanını da büyük oranda etkilemekte ve meydana gelen değişim, ilgili kurumların yapısal dönüşümlerini ve kimi örneklerde görüldüğü gibi yeniden yapılanmalarını gündeme getirmektedir.

Bu büyük değişim, bir hizmet işletmesi olarak kütüphaneleri de yüksek düzeyde etkilemekte, bu kurumlar da kendilerini yeni dönemin gereklerini karşılayabilecek duruma getirebilmenin arayışını sürdürmektedirler. Bu anlamda türü ne olursa olsun, tüm kütüphane ve bilgi merkezleri, varlık nedenleri olan kullanıcılardaki değişimi analiz etmeye ve yaptıkları kullanıcı araştırmaları ile onların istek, gereksinim ve beklentilerindeki yenilikleri tespit etmeye çalışmaktadırlar.

Türkiye’de ise, bu konunun gereği gibi algılanmadığı, meslek alanımızla ilgili teknoloji odaklı gelişmelerin daha çok teknik boyutta algılandığı; bir başka ifadeyle, kullanıcı (ve personel) olarak sistemdeki insan unsurunun yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda genel olarak söylenecek olursa, ülkemizde kullanıcı çalışmaları son derece yetersizdir. Alanımızda yapılan araştırmalar, konuya bilgi merkezleri açısından yaklaşmakta; kullanıcıyı birey olarak, bir mesleğin ve çalışma ortamının özellikleri içinde ele alıp değerlendirmekten uzak kalmaktadır (Uçak, 1999, s. 116).

Ülkemizdeki kütüphanelere, genel olarak baktığımızda; teknoloji, koleksiyon ya da teknik hizmet merkezli olarak geleneksel bir hiyerarşik yapı içerisinde hizmete vermeye çalışan, kullanıcıyı kütüphaneyi oluşturan unsurlardan herhangi biri olarak

algılayan ve kullanıcı memnuniyetinin hedef noktasında olmadığı bir yapı ile karşılaşılmaktadır.

Karakaş'ın ifadesiyle (1999a, s. 13), Türkiye'de bilgi kuruluşları genellikle kaynaklar ve donanım yönünden oldukça yeterli görünmelerine karşın, bu kurumlarda istenilen düzeyde hizmet üretilmemektedir. Bunun nedenleri arasında, çağrı özellikle teknolojik açıdan yalnızca bir ucundan yakalamaya çalıştığımız gerçeği bulunmaktadır.

Bu durumun bir başka nedeni ise, kütüphane yöneticilerimizin ve kütüphanecilerimizin, genelde, hizmet verdikleri kullanıcıların kendi kütüphanelerine adeta mecbur olduklarını düşünüyor olmalarıdır.

Kütüphane kullanıcıları konusunda çok önemli ve değerli akademik çalışmalar yapan Uçak (1997, s. 242) bu durumu şu ifadelerle somutlaştırmaktadır;

Kullanıcı sözcüğü uzun yıllar biz kütüphaneciler için, kütüphaneyi oluşturan beş unsurdan birisi, belki de diğer dört unsuru tamamlayan sonuncu unsur anlamını taşımıştır. Kullanıcıya bu bakış açısıyla baktığımızda; kütüphane içinde bilgi arayan, kurduğumuz bilgi sistemlerine bağımlı, bilgi gereksinimini karşılamak için bu sistemleri kullanmak zorunda olan, edilgen bir grup olarak, bu anlama pek de ters düşmediğini söyleyebiliriz.

Kütüphanelerimizde hizmet veren pekçok kütüphane yöneticisi ve kütüphaneciye göre, asıl olan derme ve bu dermeye erişimi sağlayacak birtakım teknikler ve teknolojik araçlardır.

Literatüre baktığımızda kullanıcı ve hizmetlerle ilgili çalışmaların daha çok sistem merkezli yaklaşımla ele alındığını görmekteyiz. Bu geleneksel yaklaşıma göre, kütüphaneci bilgiyi toplayan, organize eden, kullanıma sunan bir araçtır. Kullanıcının bu sistem içindeki rolü, kendisine sağlanan ortam ve olanaklardan, kendisi için gerekli olan bilgiyi var olan kaynak ve kurallar dışına çıkmadan sağlayabilmektir (Uçak, 1997, s. 243).

Bu anlayışın sahiplerine göre, kullanıcı verilen hizmetle yetinmeli ve “yoğun” çalışmalar içerisindeki kütüphane yöneticisini, kütüphanecileri ve diğer kütüphane personelini karşılanması çok zor gereksinimleri ve beklentileri ile fazla meşgul etmemelidir.

Yine aynı bakışa göre, Türkiye'deki kütüphaneler, şartların son derece olumsuz olmasına karşın, oldukça başarılıdırlar, ideal hizmet vermektedirler veya en azından bunun için büyük bir çaba göstermektedirler.

Ne var ki, yapılan çeşitli düzeydeki çalışmalar alandaki mevcut durumun hiç de böyle olmadığını ortaya koymaktadır. Ülkemizde hizmet vermekte olan kütüphaneler genelde kaynak ve donanım açısından yeterli olsalar da, istenilen düzeyde hizmet üretememekte ve bunun doğal sonucu olarak kullanıcı memnuniyeti tam olarak sağlanamamakta; buna karşın bu kütüphanelerde sunulan hizmetler ve kullanıcı memnuniyeti konusunda da yeterli düzeyde çalışmalar yapılmamaktadır (Çalış, 1998; Karakaş, 1999a). Bu durum, yukarıda da belirtildiği gibi, ancak kütüphane yöneticilerinin verilen hizmetin kalitesine son derece güveniyor olmaları şeklinde değerlendirilebilir.

Oysa gözden kaçırılan bir gerçek vardır ki, modern işletme yönetimlerindeki altın kurala göre, mal veya hizmeti sunan kurumun tanımladığı “kalite” ve “başarı” değil, alıcı konumundaki “müşteri”nin tanımladığı kalite ve başarı bir anlam ifade etmektedir. Çünkü kalitenin tek değerlendiricisi müşteridir ve sunulan mal veya hizmet müşteriler tarafından alınmadığında, satıcı işletmelerin yaptıkları kalite tanımlarının bir anlamı olmayacaktır.

Bu gerçekten hareketle, kütüphanelerin hizmet felsefeleri oluşturulurken saf değiştirerek konuya kullanıcının pozisyonundan bakmak ve “kullanıcıya bina, derme, bütçe gibi bir oluşumun herhangi bir parçası olarak değil; oluşumun varlık nedeni, ortaya çıkış noktası olarak yaklaşmak gerekmektedir” (Uçak, 1997, s. 242). Çünkü “kullanıcı bilgi merkezlerini oluşturan bir unsur olarak kalmamakta, bu merkezlerin kurulmasındaki tek neden, bilgi merkezlerinin hizmet vermekle yükümlü olduğu, bilgi gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması gereken kitledir” (Uçak, 1997, s. 242).

Bu nedenle, “kullanıcının var olan sistemle nasıl bütünleştirileceği değil, sistemin var olan kullanıcıya göre nasıl daha iyi tasarlanabileceği üzerinde durmalıyız. Çünkü amaç kurduğumuz bu sistemleri ne pahasına olursa olsun yaşatmak değil, vazgeçilmez ve işler kılabilme” (Uçak, 1997, s. 243).

Ancak böyle bir bakış açısına sahip olunabilirse, kütüphanelerin “kullanıcı merkezli yapılanma” zorunlulukları anlaşılabilir ve yine ancak bu anlayışın oluşmasıyla “hizmet kalitesi”nin “kullanıcı memnuniyeti” ile eş anlamlı olduğunun farkına varılabilir. Doğal olarak, böyle bir yapılanma sonrasında, kütüphanelerin “kaliteli ürün” sunmaları ve müşterilerinin (iç ve dış) memnuniyetini sağlayabilmeleri mümkün olabilecektir.

*Kütüphane ve bilgi merkezlerinin bir hizmet işletmesi oldukları, hizmet verdikleri kullanıcılarla var olabilecekleri, varlıklarının onların varlığıyla anlamlı olduğu, bunun için kullanıcı merkezli bir örgütsel yapılanma içerisinde olmaları ve hedeflerine kullanıcı memnuniyetini yerleştirmeleri durumunda varlık amaçlarını gerçekleştirmiş olacakları* şeklinde özetlenebilecek tartışmasız gerçek, kütüphanelerimizde yeterince özümsememiştir.

Bu durum, uygulama bazında olduğu gibi, kütüphaneler ve bilgi hizmetleri konularında yapılmış olan bilimsel çalışmalarda da çok açık bir biçimde kendisini göstermektedir.

Ülkemiz kütüphanecilik literatüründe görülen bu konuyla ilgili çalışmaların, mesleğin teknik ve teknolojik boyutlarına ilişkin olarak yapılmış çalışmalara kıyasla incelendiğinde, oldukça az olduğu net bir biçimde görülebilecektir.

Öncelikle, lisansüstü düzeydeki tez çalışmalarına bakıldığında; kütüphanelerde ve bilgi merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi, kullanıcı merkezlilik, kullanıcı memnuniyeti, personel memnuniyeti, hizmet kalitesi ve ölçümü ile müşteri ilişkileri yönetimi konularında toplam 10 adet tezin hazırlandığı görülmektedir. Bu tezlerden biri doktora (Yılmaz, 2003), dokuzu ise yüksek lisans tezidir (Erdem,1995; Toplu-Bayır, 1998a; Çukadar, 1999a; Bulgan, 2002; Özekmekçi, 2004; Akbayrak, 2005; Armağan, 2005; Kapucu, 2007; Keser, 2007).

Lisansüstü tez çalışmalarının dışında; diğer konulardaki çalışmalara kıyasla TKY, hizmet kalitesi, kullanıcı memnuniyeti ve personel memnuniyeti gibi konularda yine az sayıda bildiri, serbest yazı ve makale hazırlanmıştır (Çapar,1990; Alkan, 1992; Aslan, 1997; Çelik, 1997; Önal, 1997; Uçak, 1997; Çalış, 1998; Toplu-Bayır, 1998b; Üstün, 1998; Arda, 1999; Aslan, 1999; Çelik, 1999; Çukadar, 1999b; Karakaş, 1999b; Karakaş, 1999c; Özdemirci, 1999; Toplu-Bayır, 1999; Arda, 2000; Üstün, 2000; Üstün, 2001; Yılmaz, 2001; Önal, 2004; Yılmaz, 2004a; Yılmaz, 2004b; Yılmaz, 2004c; Yılmaz, 2005a; Akbayrak, 2006; Akbaytürk, 2006; Bulgan ve Gürdal, 2006; Çukadar, 2006; Arda ve Salihoğlu, 2007; Bilar, 2007; Çukadar, 2007; Kurulgan, 2007; Apostolenau, 2008; Çolaklar, 2008; Gürdal ve Bulgan, 2008; Kurulgan, 2008; Yılmaz, 2008; Akyüz, 2009; Üstün, 2009).

Bunların dışında, kütüphane ve bilgi merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi konusunda bir de kitap yayımlanmıştır (Yılmaz, 2005b).

Literatüre ve mesleki toplantılara yansıdığı oranda uygulamaya bakıldığında ise; “TKY”, “hizmet kalitesi” ve “kullanıcı memnuniyeti” konularında az da olsa kimi uygulamaların olduğu anlaşılmaktadır.

Bunlardan biri, Başkent Üniversitesi Kütüphanesi’nde 1998 yılından bugüne uygulanmakta olan TKY çalışmasıdır (Arda, 1999, ss. 33-43; Arda ve Salihoğlu, 2007, ss. 220-225).

Çukadar (1999b, ss. 330-355; 2006, ss. 269-282), 1998 yılında TKY konulu yüksek lisans tezine başladığı dönemde, görev yaptığı İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi’ndeki TKY uygulamalarının da başladığını belirtmektedir.

Ülkemiz kütüphanelerindeki TKY uygulamalarına bir başka örnek, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi’nde uygulanan Performans Bütçeleme Projesi ve toplam kalite çalışmasıdır (Karasözen ve Gürbüz, 2004).

Bir diğer uygulama, Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi’nin kullanıcı odaklı hizmet politikası çerçevesinde, basılı ve elektronik öneriler formu ile kullanıcı memnuniyetini ölçmeye yönelik anket uygulamasıdır (Akbatürk, 2006, ss. 181-191).

TKY çalışmaları çerçevesinde kullanıcılara yönelik anket uygulanan bir başka örnek, Trakya Üniversitesi Kütüphanesi’nde yürütülmüş olan çalışmadır (Bilar, 2007, ss. 282-292).

Çolaklar (2008, ss. 284-307), mesleki bir etkinlikte sunduğu bildirisinde, uzman olarak görev yaptığı İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi’nde 2003-2004 yılında başlatılan kalite çalışmalarına kısaca değinerek; bu çerçevede kalite hizmet standardı çalışmaları ve kullanıcılara uygulanan anket çalışmalarını açıklamıştır.

Akyüz (2009) ise, Sabancı Üniversitesi’nin 1998 yılında başvurduğu Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’na bir hafta sonra kabul edildiğini ve ayrıca Türkiye’de ve Avrupa’da tüm süreçlerini Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı “İş Mükemmelliği” modeline uyarlayan ilk ve tek üniversite olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu örneklerden anlaşılacağı üzere, ülkemiz kütüphanelerinin sadece çok küçük bir bölümünde TKY ilkeleri çerçevesinde hizmet yapılanması ve uygulamaları söz konusudur.

## **Sonuç / Genel Değerlendirme**

Dünya genelinde olduğu gibi, ülkemizde de hemen her sektörde çok büyük değişimler, dönüşümler ve gelişmeler yaşanmaktadır.

Temelinde ekonomik ve teknolojik gelişme ve yenilikler bulunan söz konusu değişikliklerden eğitim, bilim ve bilgi sektörü de yoğun bir şekilde etkilenmekte ve bu alanların kurumları da kendilerini yeni döneme uygun bir şekilde yapılandırmanın yollarını aramaktadırlar. Bunu yaparken de hizmetinde buldukları müşteri kitlesini organizasyon yapılarının ve dolayısıyla hizmetlerinin merkezine yerleştirmekte; hedeflerine ise, -her ne kadar birçoğu kâr amaçlı olsalar da- müşteri memnuniyetini yerleştirmektedirler.

Konuya ülkemiz kütüphaneciliği ve bu bilim alanının temel kurumları olan kütüphaneler ve bilgi merkezleri bağlamında bakıldığında, ne yazık ki, çok fazla olumlu ifadeler söyleyebilmek olası değildir.

Ülkemiz kütüphanelerinde çalışanlar, özellikle son dönemlerde ‘hizmet kalitesi’ ve ‘kullanıcı memnuniyeti’ ifadelerini mesleki platformlarda daha sık dile getiriyorlarsa da, henüz bu sözlerin kuramsal ve pratik çalışmalara yeterince yansıdığını söylemek mümkün değildir.

Bugün halen, kütüphane hizmetlerinde, ağırlıklı olarak mesleğin teknik hizmetleri ve meslekteki teknoloji bazlı uygulamalar ve yenilikler üzerinde yoğunlaşmakta ve bu doğrultuda kuramsal ve pratik çalışmalar yapılmaktadır.

Bu bağlamda önemle belirtilmelidir ki, gerek hizmetlerin yapılandırılmasında gerekse teknoloji kullanımında kullanıcı özelliklerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin temel dayanak ve hareket noktası olarak alınmaması da, bir ürün ya da çıktı olarak ‘hizmet’in kalitesini ve dolayısıyla kullanıcıların memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca, ülkemiz kütüphanelerinde, kütüphane ve bilgi hizmetlerinin sunulması amacıyla teknolojik ürünlerden ve birtakım tekniklerden yararlanma ile bu unsurlara birincilik/ öncelik konumunun verilmesi arasındaki ince ayrımın farkında olunamaması ise, verilen hizmetlerden memnun olmayan kullanıcı sayısının artmasına neden olmaktadır.

Çalışma boyunca ülkemiz kütüphanecileri ve kütüphaneleri bağlamında yapılan tüm değerlendirmeler, kütüphane ve bilgi merkezlerimizin kullanıcılardaki memnuniyet

düzeyinin yükseltilmesi amacıyla, organizasyon yapılarını ve hizmet anlayışlarını kullanıcı merkezli olarak yeniden yapılandırmalarının zorunluluğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Hemen tüm sektörlerdeki işletmelerde, “müşteri”nin merkeze yerleştirildiği yapıların oluşturulmaya veya yeniden organize edilmeye başlandığı ortamda, kütüphane ve bilgi merkezlerinin, türü ne olursa olsun, konuya duyarsız kalmaları ve müşteri merkezli olarak yapılanmamaları düşünülemeyecektir.

Kullanıcıların kütüphane ve bilgi merkezlerimize mecbur kalmış kişiler olduğu anlayışı, kesinlikle çok eski dönemlerde kalmıştır. Başta kütüphane yöneticileri olmak üzere tüm kütüphaneciler ve diğer kütüphane personeli tarafından kullanıcının hizmetin odağında olduğu, tartışmasız bir şekilde ve hiç zaman kaybedilmeden benimsenmelidir.

Bu bağlamda, Türk kütüphaneciliğinin farklı nokta ve statülerindeki tüm bireylerin, Uçak’ın (1997, s. 242), *“bütün bu çalışmalarımıza rağmen, bilgi merkezlerimizin yeterince kullanıldığını söyleyebilir miyiz? Nedir eksik olan?, gözden kaçan, unutulmuş nedir?”* şeklindeki mükemmel tespiti üzerinde düşünmeleri ve *“yapmamız gereken, başımızı, içinde kaybolduğumuz pek çok mesleki sorundan kaldırmak; olaya saf değiştirerek bakabilmektir”* (Uçak, 1997, s. 243) şeklindeki önerisini de, yaşanan mesleki sorunların çözümü noktasında dikkatle değerlendirmeleri gerekmektedir.

Unutulmamalıdır ki, bugünün çağdaş kütüphane ve bilgi merkezlerinde kullanıcı, beklentileri ve gereksinimleri hatasız ve eksiksiz olarak karşılanması gereken ve böylelikle tam olarak memnun edilmesi zorunluluk arzeden bir “müşteri”dir.

## Kaynakça

- Akbayrak, E. H. (2005). *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi’nde hizmet kalitesi ölçümü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akbayrak, E. H. (2006). Kütüphanelerde bir hizmet kalitesi ölçümü modeli: LibQUAL+™. E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz.), *“Türkiye’de Bilgi Hizmetleri ve Yeni Yaklaşımlar”*: 42. *Kütüphane Haftası bildirileri: 27 Mart-2 Nisan içinde* (ss. 245-268). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Akbayrak, T. (2006). Kütüphanelerde kullanıcı memnuniyeti anketleri: Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi deneyimi. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşıoğlu

- (Yay. Haz.), “ÜNNAK’05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması”: 22-24 Eylül 2005, İstanbul: Bildiriler içinde (ss. 181-191). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Akın Acuner, Ş. (2001). *Müşteri ilişkilerinde hareket noktası: Müşteri memnuniyeti ve ölçümü*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Aktan, C. C. (1999). Çağdaş yönetim anlayışı: Toplam Kalite. *Yeni Türkiye (Kalite Özel Sayısı)*, 5 (26), 68-77.
- Aktan, C. C. (2000). *Devlet yönetiminde kalite*. Ankara: TOSYÖV.
- Akyüz, A. (2009). “Üniversite kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve bir model”. 3 Ocak 2010 tarihinde <http://digital.sabanciuniv.edu/e-staff/3012800000006.pdf> adresinden erişildi.
- Alkan, N. (1992). Üniversite kütüphanesi sisteminde kütüphaneci-kullanıcı etkileşimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 6 (3), 133-141.
- Allen, B. L. (1996). *Information tasks: Toward a user-centered approach to information systems*. San Diego: Academic Press.
- Apostoleanu, C. (2008). Kütüphane servis kalitesinin kontrolü: Sosyal ağlar. E. Bilal ve Y. Ekinci (Yay. Haz.), “Balkan Ülkeleri Kütüphaneler Arası Bilgi - Belge Yönetimi ve İşbirliği Sempozyumu” bildirileri: (5-7 Haziran 2008, Edirne/ Türkiye) içinde (ss. 304-309). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Arda, E. S. (1999). Başkent Üniversitesi Kütüphanesi ISO çalışmaları. Ö. Bayram, E. Erkan ve E. Yılmaz (Yay. Haz.), “21. Yüzyıla Doğru Türk Kütüphaneciliği”: 35. *Kütüphane Haftası bildirileri: 15-21 Mart 1999, Ankara içinde* (ss. 33-43). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Arda, S. (2000). Başkent Üniversitesi Kütüphanesinin kuruluşu, TS-EN-ISO 9000 çalışmaları ve gelişmesi. *Bilgi Dünyası*, 1 (1), 192-195.
- Arda, S. ve Salihoğlu, R. (2007). Başkent Üniversitesi Kütüphanesi Tıp Fakültesi’ne yönelik hizmetler ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), “Adile Günden Anısına Armağan”: *Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu (Başkent Üniversitesi, Ankara, 25-26 Eylül 2003) içinde* (ss. 220-225). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Armağan, A. Ş. (2005). *Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan, S. (1997). Nitelikli hizmet için çağdaş yönetim: Çekişmenin yerini ekip çalışması, buyurganlığın yerini liderlik alabilir mi?. “IFLA 1995’e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı bildirileri” içinde (ss. 161-167). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Aslan, (Alpay) S. (1999). Kütüphane ve bilgi hizmetlerinde kalite yönetimi uygulamaları. Ö. Bayram ve diğerleri (Yay. Haz.), “Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını... Türk Kütüphaneciler Derneği’nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum bildirileri (17-21 Kasım 1999, Ankara) = Adventure of Information: It’s Past, Present and Future... 50th Anniversary of the



*Establishment of Turkish Librarians' Association Proceedings of the International Symposium, (17-21 November 1999, Ankara) içinde* (ss. 126-135). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. ve Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc..
- Bılar, E. (2007). Trakya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde anket çalışmaları. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), *"Adile Günden Anısına Armağan": Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu (Başkent Üniversitesi, Ankara, 25-26 Eylül 2003) içinde* (282-292), Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Brophy, P. ve Coulling, K. (1996). *Quality management for information and library managers*. London: Aslib-Gower.
- Bulgan, U. (2002). *Kütüphanecilik sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve bir üniversite kütüphanesi uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bulgan, U. ve Gürdal, G. (2006). Hizmet kalitesi ölçülebilir mi?. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), *"ÜNAK '05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması": 22-24 Eylül 2005, İstanbul: Bildiriler içinde* (ss. 209-226). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalış, A. (1998). Üniversite kütüphanelerinde stratejik planlama: Bir araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 12 (3), 201-230.
- Çapar, B. (1990). Kullanıcı incelemeleri. *"Türk Kütüphaneciler Derneği 40. Yıl Kütüphanecilik Kurultayı" (30 Kasım-1 Aralık 1989, Ankara): Bildiriler içinde* (ss. 161-164). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çelik, A. (1997). Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (3): İş doyumu ve kişilik yapısı. *"IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve 1. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı bildirileri" içinde* (ss. 171-177). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çelik, A. (1999). Kütüphanecilerin özlük hakları üzerine. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (2), 125-132. (Düzeltilme: 13 (3), 1999: 252-259).
- Çolaklar, H. (2008). İ.Ü. Diş Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi'nde Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), *"Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu": Bildiriler ÜNAK '06 (Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül 2006 içinde* (ss. 284-307). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Çukadar, S. (1999a). *Toplam Kalite Yönetiminin kütüphanelerde uygulanması: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi için Toplam Kalite Yönetimi sisteminin geliştirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çukadar, S. (1999b). İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Yayın Sağlama ve Kullanıcı Hizmetleri bölümlerinde Toplam Kalite Yönetimi modelinin

- geliştirilmesi. Ö. Bayram ve diğerleri (Yay. Haz.), “*Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını... Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum bildirileri (17-21 Kasım 1999, Ankara) = Adventure of Information: It's Past, Present and Future... 50th Anniversary of the Establishment of Turkish Librarians' Association Proceedings of the International Symposium, (17-21 November 1999, Ankara) içinde* (ss. 330-355). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çukadar, S. (2006). Bilgi merkezlerinde hizmet kalitesi. E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz.), “*Türkiye’de Bilgi Hizmetleri ve Yeni Yaklaşımlar*”: 42. Kütüphane Haftası bildirileri: 27 Mart-2 Nisan içinde (ss. 269-282). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çukadar, S. (2007). Kütüphane hizmetlerinin sunulmasında müşteri ilişkileri yönetiminin önemi. A. Üstün ve Ü. Konya (Yay. Haz.), “*I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu*”: İletişim, 25-26 Mayıs 2006, İstanbul (Bildiriler) = “*The First International Information Services Symposium*”: Communication, 25-26 March 2006, Istanbul (Proceedings) içinde (ss. 276-289). İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Deming, W. E. (1998). *Krizden çıkış*. 2. bs., (C. Akaş, Çev.), İstanbul: Arçelik ve Kalite Derneği.
- Düren, A. Z. (2000). *2000’li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa.
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Genişletilmiş 4. Bs., İstanbul: Alfa.
- Erdem, S. (1995). *Hacettepe Üniversitesi kütüphanelerinde kullanıcı tatmini*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Evans, J. R. ve Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality*. 3rd ed., Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Company.
- Gözlü, S. (1995). Kamu hizmeti veren kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi. “*Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*” 2. cilt içinde (ss. 43-50). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Guinchat, C. ve Menou, M. (1990). *Bilgi ve dokümantasyon çalışma tekniklerine genel giriş*. (S. Taner, Çev.). Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Gürdal, G. ve Bulgan, U. (2008). Kullanıcı merkezli kütüphane web siteleri ve yeni teknolojiler. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), “*Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*”: Bildiriler ÜNAK '06 (Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül 2006 içinde (ss. 45-54). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi: Kapsam, ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Roma Yayınları.
- Heron, P. ve Altman, E. (1996). *Service quality in academic libraries*. Norword, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Imai, M. (1999). *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı*. 4. bs., İstanbul: KalDer ve BRİSA.

- Jurow, S. ve Barnard, S. B. (1993). Introduction: TQM fundamentals and overview of contents. *Journal of Library Administration*, 18 (1/2), 1-13.
- Kapucu, H. H. (2007). *Kütüphane hizmetlerinde müşteri tatmini ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karakaş, S. (1999a). Üniversite kütüphaneleri hizmetlerinde kullanıcıya dönük yaklaşım. E. Bilal (Yay. Haz.), "21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu" bildirileri (22-24 Ekim 1998) içinde (ss. 6-15). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Karakaş, S. (1999b). Üniversite kütüphanesinde bir pazarlama aracı olarak hizmet kalitesi araştırması. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 207-222.
- Karakaş, S. (1999c). Üniversite kütüphanesi kullanıcılarının beklentileri ve kullanıcı tatmini. *A.Ü. Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, (39), 57-66.
- 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. 3 Ocak 2010 tarihinde  
<http://www.kalder.org/etkinliklerimiz/detay.aspx?SectionID=LXNwdo2kP9MYSYq0HHIKUw%3d%3d&ContentId=RKondqTA10nlAUbZJtOXRg%3d%3d> ve <ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/kalder.pdf> adreslerinden erişildi.
- Karyağdı, N. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. 3. bs., İstanbul: KalDer.
- Keser, E. (2007). *Üniversite kütüphanelerinde kullanıcı memnuniyeti ölçümü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kinnell, (Evans) M. (1997). Quality: Is it just a management fad. *Assistant Librarian*, 90 (6), 88-93.
- Kurulgan, M. (2007). Bilgi ve belge hizmetlerinde mükemmeli yakalamak: Örnekinde. *Bilgi Dünyası*, 8 (1), 30-48.
- Kurulgan, M. (2008). Bilgi ve belge hizmetlerinde mükemmeli yakalamak: Örnekinde (Benchmarking). A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), "Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu": Bildiriler ÜNAK '06 (Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül 2006 içinde (ss. 231-248). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Önal, H. İ. (1997). Hizmette kaliteye ulaşmak. B. Yılmaz (Yay. Haz.), "Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a armağan" içinde (ss. 115-123). Ankara: H.Ü. Kütüphanecilik Bölümü.
- Önal, İ. (2004). Eğitim ve bilgi hizmetlerinde Toplam Kalite uygulamaları. *Türk Kütüphaneciliği*, 18 (1), 27-42.
- Önder, M. (1998). Örgütsel ve yönetsel eklettizm: Toplam Kalite Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (3), 37-74.
- Özdemirci, F. (1999). Organizasyonlarda belge yönetimi ve Toplam Kalite. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (2), 101-111.

- Özekmekçi, A. (2004). *Üniversite kütüphanelerinde kütüphanecilik eğitimi olmayan personelin iş doyumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel kavramlar ve uygulamalar*. 2. bs., İstanbul: Alfa.
- Payne, P. (1996). User empowerment: Striking back for the customers of academic libraries. C. Pinder ve M. Melling (Ed. by.). *Providing customer-oriented services in academic libraries* içinde (ss. 59-86). London: Library Association and SCOUNL.
- Peşkirioğlu, N. (1999). *Kalite yönetiminde ISO 9000 uygulamaları*. 2. bs., Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Pilling, S. (1996). Putting the customer first: Total quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. *Interlending and Document Supply*, 24 (2), 11-16.
- Pinder, C. (1996). Customers and academic library services: An overview. C. Pinder ve M. Melling (Ed. by.). *Providing customer-oriented services in academic libraries* içinde (ss. 1-24). London: Library Association and SCOUNL.
- Poll, R. ve Boekhorst, P. (1996). *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in academic libraries*. München: K. G. Saur.
- Quinn, B. (1997). Adapting service quality concepts to academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 33 (5), 359-369.
- Sirkin, A. F. (1993). Customer service: Another side of TQM. *Journal of Library Administration*, 18 (1/2), 71-83.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve kalite güvence sistemleri*. İstanbul: Alfa.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 3. bs., İstanbul: Alfa.
- TKY Araştırma Komitesi. (1994). Müşteri tatmini. F. Akdere ve diğerleri (Yay. Haz.), *"Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye perspektifi: Uygulamalar, sorunlar - fırsatlar, öneriler"* içinde (ss. 264-267). İstanbul: Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi.
- Toplu (Bayır), D. (1998a). *Kamu kurum arşivlerinde çalışan personelin iş tatmini*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Toplu (Bayır), D. (1998b). Kamu kurum arşivlerinde iş tatmini: Bireysel özelliklerin iş tatminine etkisi. R. Erişti (ve başkaları) (Yay. Haz.), *"I. Milli Arşiv Şurası": Tebliğler - Tartışmalar (20-21 Nisan 1998, Ankara) içinde* (ss. 543-562). Ankara: Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü.
- Toplu (Bayır), D. (1999). Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: Türkiye'deki kamu kurum arşivleri örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 223-251.
- Uçak (Özenç), N. (1997). Bilgi merkezi için mi kullanıcı, kullanıcı için mi bilgi merkezi?. B. Yılmaz (Yay. Haz.), *"Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıl'a armağan"* içinde (ss. 242-248). Ankara: H.Ü. Kütüphanecilik Bölümü.

- Uçak, N. (1999). Sosyal ve insan bilimleri alanlarında bilgi gereksinimi ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 115-128.
- Üstün, A. (1998). Bilgi kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve verimlilik. *Türk Kütüphaneciliği*, 12 (1), 8-20.
- Üstün, A. (2000). Bilgi kurumlarında insan ögesinin önemi. *Türk Kütüphaneciliği*, 14 (4), 441-450.
- Üstün, A. (2001). Bilgi hizmetleri ve hizmetin kalitesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 15 (2), 205-213.
- Üstün, A. (2009). Bilgi hizmetlerinde verimlilik ve motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23 (3), 602-608.
- Vavra, T. G. (1999). *Müşteri tatmini ölçümlerinizi geliştirmenin yolları: Müşteri tatmini ölçüm programları oluşturma, uygulama, inceleme ve raporlama rehberi*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayın / KalDer.
- Whitehall, T. (1994). Quality in library and information service: A review. R. M. O'Neil (Ed. by.). *Total Quality Management in libraries: A sourcebook* içinde (ss. 100-121). Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Wood, P. A. ve Walter, J. H. (2000). The Future of academic libraries: Changing formats and changing delivery. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 13 (4), 173-181.
- Yılmaz, E. (2001). Kütüphanelerde değişim ve Toplam Kalite Yönetimi. *Anahtar*, 13 (156), 18-19.
- Yılmaz, E. (2003). *Üniversite kütüphanelerinde kullanıcı merkezli yapılanma: Hacettepe Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, E. (2004a). Üniversite kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve kullanıcı memnuniyeti. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 203-218.
- Yılmaz, E. (2004b, 11-13 Şubat). *Üniversite kütüphanelerinde web tabanlı kullanıcı memnuniyeti ölçümü*. Akademik Bilişim 2004 (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 11-13 Şubat, Trabzon) Konferansı'nda sunulan bildiri. 4 Ocak 2009 tarihinde <http://ab.org.tr/ab04/program/7.html> adresinden erişildi.
- Yılmaz, E. (2004c). Üniversite kütüphanelerinde müşteri merkezli yapılanma ve personel memnuniyeti. *Türk Kütüphaneciliği*, 18 (3), 261-292.
- Yılmaz, E. (2005a). Bilgi işletmeleri olarak üniversite kütüphanelerinde müşteri merkezli yapılanma ve kullanıcı memnuniyeti. *Verimlilik*, (1), 113-154.
- Yılmaz, E. (2005b). *Bilgi merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Yılmaz, E. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve insan merkezli kütüphanecilik. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Yay. Haz.), "*Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*": Bildiriler ÜNAK '06 (Gazi Üniversitesi, Ankara, 12-14 Eylül 2006 içinde (ss. 185-211). Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.

## Summary

Total Quality Management, is a modern management model that was applied in product (production) sector at the times when it first emerged and started to develop and after a short time period it was accepted in the service sector.

Whereas there are a lot of factors that make up TQM when gathered together, especially three of these make up the structure of this model. These are “customer centeredness/ customer-oriented/ customer-focused” (focusing on customer), “customer satisfaction” and “continuous improvement”.

At the present day, primarily, profit oriented organisations and then organisations at different sectors try to stay in their “markets” by making up or restructuring their organisational structure within the framework of these main factors.

Many organisations which have not give importance to this situation, in other words, that do not give importance to their customers and that do not take care their customers go to bankruptcy quickly especially in the crisis environments.

The libraries and information centres which are service organisations also exist for their “customers”. For this reason these organisations also accept TQM as their management model and they keep the needs, expectations, advices and complaints of their users, that they place at the focus of their organisation structure, above everything else. Because, they have started to see very clearly that to continue their existence depends on understanding their users and to satisfy them. In this direction, the libraries that structured according to main focus on user or the libraries that redefine their organizational structure as user centered have been mentioned.

If our country is looked at in the direction of this universal fact, in our libraries or generally inside Turkish Librarianship, it is seen that sufficient amount of studies have not been made on the subjects of “TQM”, “customer centeredness” or “customer satisfaction”. At the root of this, it is seen that philosophical understanding on this subject has not been developed sufficiently yet; and depending on this, both at the theoretical level and at the application level, the studies that have been made are at the technical dimension or technological factors dimension mostly.

Whereas without losing time, it is necessary to restructure all of the libraries and information centres in the form of user centered (focusing on user). In order to realize this, in addition to the library practices in the developed countries, it will be very useful to benefit from other organisational examples of the service sector both in our country and in other developed countries. Furthermore, it should not be forgotten that there are a lot of theoretical studies -especially in international literature- which may give solutions to our libraries’ and information centres’ practices.