

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ANABİLİM DALI

KÜTÜPHANELER İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ASIYE KAKIRMAN YILDIZ

İSTANBUL 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ANABİLİM DALI

KÜTÜPHANELER İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ASİYE KAKIRMAN YILDIZ

TEZ DANIŞMANI: Doç.Dr. TÜBA ÇAVDAR KARATEPE
Doç.Dr. OĞUZ İCİMSOY

İSTANBUL 2009

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Doktora öğrencisi Asiye Kakırman Yıldız'ın "Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı doktora tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı 1 : Doç.Dr. Tuba Çavdar Karatepe
Üniversitesi Marmara

İmza

.....

Tez Danışmanı 2 : Doç.Dr. Oğuz İcimsoy
Üniversitesi Marmara

.....

Üye : Prof.Dr. Ercan Öztemel
Üniversitesi Marmara

.....

Üye : Prof.Dr. İsmail Erünsal
Üniversitesi Marmara

.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Niyazi Çiçek
Üniversitesi İstanbul

.....

Üye : Prof.Dr. Hamza Kandur
Üniversitesi Marmara

.....

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu' nun 18./01./2009 tarih ve 02-5 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr. Emel KEFELİ
Müdür



İÇİNDEKİLER

ÖZET	XII
ABSTRACT.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLOLAR LİSTESİ.....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	X

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Model İhtiyacı.....	XVII
Araştırmanın Amacı.....	XIX
Problemin Tanımlanması	XX
Araştırmanın Hipotezi.....	XX
Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli: CMML	XXI
CMML'in Tasarımı ve Kullanımı.....	XXII
Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği	XXIII
CMML'in Başarı Kriterleri.....	XXIV
Literatür Taraması.....	XXIV
Araştırmanın Düzeni.....	XXV

BÖLÜM 2

DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN KÜTÜPHANECİLİK ALANINDAKİ ETKİSİ

2.1. DEĞİŞİM ve KURUMSAL UYGULAMALARI.....	1
2.1.1. Değişim Olgusu	1
2.1.2. Değişim Gerekliliği.....	2
2.1.3. Kurumsal Değişim	4
2.1.3.1. Kurumsal Değişim Yaklaşımları	7
2.1.3.2. Değişim ve Kurum Kültürü	10
2.1.3.3. Çalışanların Değişime Direnci	12
2.1.3.4. Değişim Liderliği	14
2.1.3.5. Değişimin Sürdürülmesi	16

2.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	17
2.2.1. Yönetim Kavramı	17
2.2.1.1. Yönetim Sürecinin Özellikleri	18
2.2.1.2. Yönetim Fonksiyonları	19
2.2.2. Değişim Yönetiminde Amaç	19
2.2.3. Değişim Yönetimi Süreci.....	20
2.2.4. Değişim Yönetimi Sürecinde Kritik Başarı Faktörleri	23
2.2.5. Değişim Yönetimi Sürecinde 5N-1K Analizi	24
2.2.6. Değişim Yönetimi Sürecinde Bilgi	25
2.2.7. Değişim Yönetimi Sürecinde İletişim.....	25
2.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELLERİ VE SÜREÇLERİ.....	26
2.3.1. Lewin Modeli (1951)	28
2.3.2. Kubler-Ross Modeli (1969)	30
2.3.3. Gleicher Modeli (1969)	31
2.3.4. Bullock ve Batten'in Planlı Değişim Süreci Modeli (1985).....	32
2.3.5. Beckhard ve Harris'in Değişim Formülü (1987)	32
2.3.6. Carnall'ın Değişim Yönetimi Modeli (1990)	32
2.3.7. William Bridge'nin Dönüşüm Yönetimi Modeli (1991)	32
2.3.8. Kotter Modeli (1995)	33
2.3.9. Brown Modeli (1995)	35
2.3.10. Nadler ve Tushman'ın Uygunluk Modeli (1997)	35
2.3.11. ADKAR (1998).....	36
2.3.12. Senge'nin Sistematik Modeli (1999)	38
2.3.13. Beer Modeli (2000).....	38
2.3.14. Shaw'ın Modeli	38
2.3.15. Hardy'nin 3 Aşama Süreci.....	39
2.4. KÜTÜPHANELER VE KÜTÜPHANE TÜRLERİ	39
2.4.1. Kütüphane Tanımı	39
2.4.2.Kütüphane Türleri.....	40
2.4.2.2. Üniversite Kütüphaneleri.....	41
2.4.2.3. Halk Kütüphaneleri.....	42
2.4.2.4. Okul Kütüphaneleri.....	43
2.5. İŞLETME OLARAK KÜTÜPHANELER.....	44
2.5.1. Kütüphanelerde Kâr-Zarar	44
2.5.2. Kütüphaneler Arası Rekabet.....	45
2.5.3. Kütüphanelerin İflası	46
2.6. KÜTÜPHANELERDE KALİTE, STANDART ve PLANLAMA	
ÇALIŞMALARI.....	47
2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi	48
2.6.2. SERVQUAL	49
2.6.3. LIBQUAL	52
2.6.4. ISO 11620:1998 Bilgi ve Dokümantasyon- Kütüphane Performans Göstergeleri	55
2.6.5. Stratejik Planlama Çalışmaları.....	57

2.7. KÜTÜPHANELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ	58
2.7.1. Kütüphanelerde Yaşanan Değişimler	61
2.7.1.1. Dermelerde Yaşanan Değişim	62
2.7.1.2. Danışma Hizmetlerinde Değişim	64
2.7.1.3 Teknik Hizmetlerde Yaşanan Değişim	66
2.7.1.4. Kütüphane Binalarında Yaşanan Değişim	67
2.7.1.5. Yayıncılık ve Dağıtımda Yaşanan Değişim	69
2.7.1.6. Elektronik / Dijital Kütüphaneler	69
2.7.1.6.1.1. 3G Teknolojisi	70
2.7.1.6.1.2. Web 2.0 + Kütüphane = Library 2.0	70
2.7.1.7. Kütüphanecilerin Yeni Rollerini	71

BÖLÜM 3

KÜTÜPHANELER İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ: CMML ve DEĞİŞİM YÖNETİMİ YETKİNLİK ANALİZİ ÖLÇEĞİ

3.1. CMML'İ OLUŞTURAN DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	76
3.1.1. Ağ Sistemi	76
3.1.2. CMML Bilgi Ağı Mimarisi	77
3.2. CMML'İ DESTEKLEYEN DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	80
MODÜL A: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİNDEKİ DEĞİŞİMLER	80
A1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	80
A1. İnternet	85
A2. Uzaktan Erişim	88
A3. Elektronik / Dijital Kütüphaneler	90
A4. Elektronik Bilgi Hizmetleri	93
MODÜL B : İÇ VE DIŞ ÇEVREDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER	94
B1- DIŞ ÇEVRE	96
B1.1 Ekonomik Etkilerin Yansıması	96
B1.2. Sosyal Etkilerin Yansıması	98
B1.2.1. Toplum Yapısının Değişmesi	99
B1.2.2. Bilgi Toplumu Olma Süreci	100
B1.3. Politik Etkilerin Yansıması	105
B1.3.1. Eğitim Sisteminin Yapısında Meydana Gelen Değişimler	106
B1.4. A.B. Uyum Süreci Uygulamaları	107
B2- İÇ ÇEVRE	110
B2.1. Kurumsal Yapının Değişmesi	110
B2.1.1. Öğrenen Organizasyon	111
B2.1.2. Yöneticilerin Yeni Pozisyonu	114
B2.2. Kütüphanecilerin Yeni Rollerini	115
B2.3. Kütüphanenin İnovasyon Yeteneği	119
MODÜL C: KULLANICI İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİNDE DEĞİŞİM.....	120

C1. Yüksek Hizmet Beklentisi.....	121
C2. Mekân Olarak Kütüphane	124
C3. Bilgi Hizmetlerinde Çeşitlilik	126
C3.1. Bilgi Sağlama Hizmeti	126
C3.2. Kullanıcı Eğitimi	128
C3.3. Rehberlik Hizmeti	129
MODÜL D: ARAŞTIRMA VE BİLGİ EDİNME YAKLAŞIMINDA DEĞİŞİMLER	130
D.1. Yükseköğretimde Araştırma Rolünün Değişmesi.....	131
D1.1. E- öğrenme	134
D2. Akademik Alanda Yaşanan Değişimler	136
MODÜL E: YÖNETİMSEL DEĞİŞİMLER.....	137
E1. Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi	139
E2. Performans Yönetimi	140
E2.1. EQUINOX.....	142
E2.2. EQLIPSE	142
E2.3. LibQUAL+	142
E3. Stratejik Planlama.....	142
E4. Sürekli İyileştirme / Gelişme (Kaizen).....	143
E5. Kullanıcı Odaklı Yaklaşım	144
E6. Toplam Kalite Yönetimi.....	146
E6.1. Kütüphane Bilgi Kaynakları.....	148
E6.2. Kütüphane Çalışanlarının Hizmete Hazır Görünmesi.....	149
E6.3. Kütüphaneci ve Enformasyon Merkezi Çalışanlarının Yetkinliği	149
E6.4. Kütüphane Çalışanlarının Genel Davranışları.....	149
E6.5. Kütüphane Ortamının Fiziksel Görünümü	149

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA ALANININ ÖZELİKLERİ ve BULGULARIN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ALANI VE KAPSAMI.....	152
4.1.1. Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri.....	152
4.1.2. MÜMK.....	154
4.1.2.1. Yasal Dayanak	155
4.1.2.2. Kütüphanenin Mimarisi	155
4.1.2.3. Kütüphane Bölümleri.....	156
4.1.2.4. Veritabanları	158
4.1.2.5. Kütüphaneyi Tanıtıcı Aktiviteler	158
4.1.3. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Performans Ölçüm Kriterleri.....	159
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİN SEÇİLMESİ.....	162
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ	164
4.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ	165

4.5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	166
4.6. MODÜLÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YÜZDESİNİN HESAPLANMASI	171
MODÜL A: Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler	171
MODÜL B: İç ve Dış Çevrede Yaşanan Değişimler.....	172
MODÜL C: Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişim	173
MODÜL D- Araştırma ve Bilgi Edinme Yaklaşımında Değişimler	174
MODÜL E- Yönetimsel Değişimler.....	175
4.7. KRİTERLERE AİT REFERANS PUAN TABLOLARI.....	175
4.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	197
Faktör 1- İnternet.....	197
Faktör 2- Kütüphanenin Web Sitesi	203
Faktör 3- Avrupa Birliği Uyum Süreci	212
Faktör 4- Kütüphane Personeli.....	218
Faktör 5- Kullanıcı Memnuniyeti.....	225
Faktör 6- Mekân Olarak Kütüphane	237
Faktör 7- Kütüphane Koleksiyonuna Uzaktan Erişim	249
Faktör 8- Koleksiyon Hizmetleri	253
Faktör 9- Bilgi Hizmetleri	260
Faktör 10- Kullanıcı Eğitimleri	266
Faktör 11- Araştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi	272
SONUÇ ve ÖNERİLER	293
KAYNAKÇA.....	301

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kurumsal Kültürü Etkileyen Faktörler	12
Şekil 2.3. Kurt Lewin modeli.....	29
Şekil 2.4. Gleisher formülü.....	31
Şekil 2.5. Brown Modeli.....	35
Şekil 2.7. Hizmet Kalitesinin Boyutları	51
Şekil 2.8. LibQUAL Radar Şeması	54
Şekil 3.1. Kütüphane bilgi ağı mimarisi	77
Şekil 3.2. MÜMK internet ağı mimarisi 1	79
Şekil 3.3. MÜMK internet ağı mimarisi 2	79
Şekil 3.4. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin kütüphanelere etkisi.....	84
Şekil 3.5. (Günümüzün) Web'e dayalı kütüphane yapısı	86
Şekil 3.6. (Geleceğin) Web'e dayalı kütüphane yapısı.....	89
Şekil 3.7. Dönüşüm yaklaşımı: Farklı seçeneklere yönelten model	91
Şekil 3.8. Kütüphanenin yapısını etkileyen iç ve dış çevre faktörleri	95
Şekil 3.9. Değişen hiyerarşik yapılar	113
Şekil 3.10. Değişimden önce ve sonra kütüphanelerde kurumsal yapı	114
Şekil 3.11. Kütüphane, kullanıcı ve koleksiyon ilişkisi.....	125
Şekil 3.13. 10 yıl sonra düz dünyada kütüphaneler	133

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Değişime tepkiler ve çalışanların genel tutumu	13
Tablo 2.2. Başarılı Değişim Yönetimi için Liderlik Yetkinlikleri.....	15
Tablo 2.3. Değişim Yönetimi Süreci	22
Tablo 2.4 Değişim Yönetimi Süreci	22
Tablo 2.5 Değişime duygusal tepkinin 5 aşaması.....	30
Tablo 2.5. ADKAR	37
Tablo 2.8. Elektronik Referans Hizmetleri Örnekleri.....	65
Tablo 2.8. Teknik hizmetlerde basılı ve dijital yayınlar	67
Tablo 3.1. Bilgi, İletişim ve Bilgisayar Teknolojilerindeki Değişim	81
Tablo 3.2. Süreç ve çıktı ölçütleri.....	122
Tablo 3.3. İlişki matrisi.....	123
Tablo 4.1. Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri	154
Tablo 4.2. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi İstatistikleri.....	161
Tablo 4.3. Modül- Kriter ilişkisi.....	168
Tablo 4.4. Modül-Faktör İlişkisi.....	169
Tablo 4.5. Modüllerin uygulanabilecek maximum değerleri	171
Tablo 4.6. MODÜL A ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri	172
Tablo 4.7. MODÜL B ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri.....	173
Tablo 4.8. MODÜL C ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri.....	174
Tablo 4.9. MODÜL D ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri	174
Tablo 4.10. MODÜL E ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri.....	175
Tablo 4.11. Birinci faktöre (İnternet) ait kriterlerin referans puan tablosu	176
Tablo 4.12. İkinci faktöre ait (Kütüphanenin web sitesi) kriterlerin referans puan tablosu	176
Tablo 4.13. Üçüncü faktöre ait (Kütüphane koleksiyonuna uzaktan erişim) kriterlerin referans puan tablosu	177
Tablo 4.14. Dördüncü faktöre ait (Dijital / Elektronik koleksiyonun geliştirilmesi) kriterlerin referans puan tablosu	177
Tablo 4.15. Beşinci faktöre ait (Elektronik / Dijital koleksiyonun korunması) kriterlerin referans puan tablosu	178
Tablo 4.16. Altıncı faktöre ait (Elektronik bilgi hizmetinin sunulması) kriterlerin referans puan tablosu	178
Tablo 4.17. Yedinci faktöre ait (Ekonomik dalgalanmaların etkisi) kriterlerin referans puan tablosu	179
Tablo 4.18. Sekizinci faktöre ait (Toplum yapısının değişmesi) kriterlerin referans puan tablosu.....	179
Tablo 4.19. Dokuzuncu faktöre ait (Bilgi toplumu) kriterlerin referans puan tablosu .	180
Tablo 4.20. Onuncu faktöre ait (Eğitim sisteminin değişmesi) kriterlerin referans puan tablosu.....	180
Tablo 4.21. On birinci faktöre ait (Avrupa Birliği uyum süreci) kriterlerin referans puan tablosu.....	181

Tablo 4.22. On ikinci faktöre ait (Kurumsal yapının revize edilmesi) kriterlerin referans puan tablosu	182
Tablo 4.23. On üçüncü faktöre ait (Bilgi kültürünün oluşturulması) kriterlerin referans puan tablosu	183
Tablo 4.24. On dördüncü faktöre ait (İnovasyon becerisine sahip olması) kriterlerin referans puan tablosu	183
Tablo 4.25. On beşinci faktöre ait (İç kalite çalışmaları) kriterlerin referans puan tablosu	184
Tablo 4.26. On altıncı faktöre ait (Hizmet kalitesi) kriterlerin referans puan tablosu..	184
Tablo 4.27. On yedinci faktöre ait (Kütüphanecilerin yeni rolleri) kriterlerin referans puan tablosu	185
Tablo 4.28. On sekizinci faktöre ait (Kullanıcı memnuniyetinin sağlanması) kriterlerin referans puan tablosu	186
Tablo 4.29. On dokuzuncu faktöre ait (Koleksiyon hizmetleri) kriterlerin referans puan tablosu.....	187
Tablo 4.30. Yirminci faktöre ait (Kütüphane binası ve donanımı) kriterlerin referans puan tablosu	188
Tablo 4.31. Yirmi birinci faktöre ait (Bilgi hizmetlerinde çeşitlilik) kriterlerin referans puan tablosu	189
Tablo 4.32. Yirmi ikinci faktöre ait (Kullanıcı eğitimlerinin yapılması) kriterlerin referans puan tablosu	190
Tablo 4.33. Yirmi üçüncü faktöre ait (Bilgi okuryazarlığı) kriterlerin referans puan tablosu.....	191
Tablo 4.34. Yirmi dördüncü faktöre ait (Yükseköğretimin geleceği projesi) kriterlerin referans puan tablosu	191
Tablo 4.35. Yirmi beşinci faktöre ait (E-öğrenme) kriterlerin referans puan tablosu ..	192
Tablo 4.36. Yirmi altıncı faktöre ait (Araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi) kriterlerin referans puan tablosu	193
Tablo 4.37. Yirmi yedinci faktöre ait (Kütüphane koleksiyonunun ihtiyaca cevap vermesi) kriterleri referans puan tablosu	194
Tablo 4.38. Yirmi sekizinci faktöre ait (Yönetimsel gelişmelerin takibi) kriterlerin referans puan tablosu	195
Tablo 4.39. Yirmi dokuzuncu faktöre ait (Kütüphane hizmetlerini tanıtıcı faaliyetler) kriterlerin referans puan tablosu	196
Tablo 4.40. Otuzuncu faktöre ait (Yöneticilerin pozisyonu) kriterlerin referans puan tablosu.....	196
Tablo 4.41. Otuz birinci faktöre ait (Çalışan memnuniyeti) kriterlerin referans puan tablosu.....	197

GRAFİKLER LİSTESİ

Faktör 1- Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	202
Faktör 2- Kütüphanenin Web Sitesi.....	211
Faktör 3- Avrupa Birliği Uyum Süreci	217
Faktör 4 - Kütüphane Personeli	224
Faktör 5- Kullanıcı Memnuniyeti	236
Faktör 6- Mekan Olarak Kütüphane	248
Faktör 7- Kütüphane Koleksiyonuna Uzaktan Erişim	252
Faktör 8- Koleksiyon Hizmetleri	259
Faktör 9- Bilgi Hizmetleri.....	265
Faktör 10- Kullanıcı Eğitimleri.....	271
Faktör 11- Araştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi	282

ÖNSÖZ

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan kütüphaneler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu etkilere uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, çevreye bir kurum olarak kendi saygınlıklarını kabul ettirmeleri, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları için, çevresel değişim ile kendi değişimlerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmesi gerekmektedir. Bu dengenin kütüphaneler için hazırlanan bir değişim yönetimi modeli ile sağlanabileceği; bu model sayesinde bir kütüphanenin değişimi ne ölçüde izlediğinin; modeli desteklemek amacıyla geliştirilen değişimi izleme yetkinlik analizi ölçeği ile de hangi alanlarda eksik olduğunun tespit edilebileceği öngörülmektedir. Bu sayede hiç bitmeyen bir süreç elde edilecek ve çarpan etkisiyle bir alanda yapılan iyileştirme diğer alanları da etkileyecektir.

Çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan ve sosyal birer varlık olarak görülen kütüphanelerin de değişmeleri gerektiği fikrinden hareketle başlayan bu çalışma, yardımcı olanlar, yol gösterenler ve destekleyenlerin katkılarıyla gerçekleşebilmiştir. Bu anlamda çalışmanın SPSS uygulamalarında bana yardımcı ve destek olan Güssün Güneş'e, anket çalışması sırasındaki yardımlarından dolayı Yazbahar Çetin ve Batuhan Ayhan'a, çalışmanın mizanpajına yaptığı katkılar için Nuri Taşkın'a çok teşekkür ediyorum.

Çalışmanın anket uygulamasının neticelendirilmesinde bana ziyadesiyle yardımcı olan çok değerli hocalarım Yrd. Doç.Dr. Sema Karakelle ve Yrd. Doç.Dr. Oya Ramazan'a teşekkür etmem gerekiyor. Vakitlerini ayırarak anket çalışmasına katılan Marmara Üniversitesi öğrenci ve öğretim elemanlarına; uzman görüşleri konusundaki katkılarından dolayı Koç Üniversitesi, İTÜ, Bilgi Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi kütüphanecilerine de teşekkür ediyorum. Ayrıca Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Müdür Yardımcısı Tamer Tekgül'e de desteği ve istatistiki verileri elde etmede yardımcı olduğu için teşekkür ederim.

Marmara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'ndeki çalışma arkadaşlarım ve hocalarıma, çalışmalarım sırasındaki anlayış ve desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Konunun tespit edilmesinden uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine kadar her aşamada bana yol gösteren değerli hocam Prof.Dr. Ercan ztemel'e, desteğini hiç eksik etmeyen değerli hocam Doç.Dr. Berat Bir Bayraktar'a, katkılarını hiçbir zaman eksik etmeyen ve çalışmam için gereken zaman konusunda son derece anlayışlı olan hocam ve Bölüm Başkanımız Prof. Dr. Hamza Kandur'a ve hayatımın her alanında olduğu gibi bu çalışmada da bana yol gösteren hocam Prof.Dr. İsmail Erünsal'a çok teşekkür ediyorum.

Çalışmanın danışmanı olmayı kabul ederek beni son derece mutlu eden hocalarım sayın Doç.Dr. Tba avdar Karatepe ve Doç.Dr. Oğuz İcimsay'a çok Şey borçluyum. Çalışmayı başlangıç noktasından alıp bugüne getiren değerli hocalarıma çok teşekkür ediyorum.

Çok uzun bir zaman dilimine yayılan doktora çalışmaları aile çevresi tarafından genellikle, "ne zaman bitiyor ?" sorusuyla sabırsızlıkla beklenen bir süreçtir. Benim ailem için de öyle olmakla birlikte sürekli dua eden ve işlerimi kolaylaştırarak destekleyenlerim olmuşlardır. Moralimi yüksek tutmak için inanılmaz bir çaba sarf eden canım annem, babam, kardeşlerim ve eşimin hakkını ödeyemem.

Emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Herkes benim için kendi zamanlarından fedakrlık edip, çalışmamın çok farklı noktaları için çok önemli katkılarda bulundular.

Çengelköy / Ekim 2009

Asiye KAKIRMAN YILDIZ

ÖZET

Değişimi yönetmek, bütün kurum türlerine adapte edilebilir bir yapıya sahip olmakla birlikte standart bir süreç yapısına sahip değildir. Dolayısıyla değişim sürecinin her kurumun kendi yapısal özelliğine, iş yapış şekillerine ve faaliyet alanlarına bağlı olarak şekillenmesi, bu doğrultuda yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim sürecinin, içinde bulunulan dönemin değişimi tetikleyen dinamikleri dikkate alındığında, belli bir model etrafında gerçekleşmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Kütüphaneler için tasarlanmış olan değişim yönetimi modeli, CMML olarak adlandırılmıştır. CMML 5 ana modül, 17 alt bileşen, 31 faktör ve 235 kriterden oluşmaktadır. Modeli oluşturan modüllerin birbirine bağlı bir yapıda olması ve bu yapının bilgi ağı ile güçlendirilmesi sayesinde, kurumsal yapıda da önemli değişiklikler olacak; hiyerarşik bir yapının yerine bütün kütüphane çalışanlarının temsil edildiği ve katılımcı bir yaklaşım olan matris bir yapının teşekkül etmesi sağlanacaktır. Bu sayede kurumsal bilginin dikey yönlü değil, yatay olarak gidip gelmesi de sağlanmış olacaktır.

Kütüphanenin artık sadece binasıyla özdeşleştirilemeyeceği, önemli olanın içerik ve hizmetler olduğu, içeriğin ise giderek kütüphane binasının dışına taşıdığı görülmektedir. Bu değişimin sadece koleksiyonla sınırlı olmaması, bunun yanı sıra kullanıcı eğitimi ve danışma hizmetlerinde de değişimin görülmesi, kütüphanenin hizmet sunumlarının sorgulanmasını ve değişimi yönetme yetkinliğinin analiz edilmesini gerekli kılmıştır.

CMML'in modülleri, toplam 1000 puan edecek şekilde puanlandırılmıştır. Her modülün puanı alt bileşen, faktör ve kriterler açısından oluşturulmuştur. Kriterlerin puanlandırılması aşamasında 2 farklı kategoride uygulanan anketler, kütüphanecilerden elde edilen veriler ve uzmanlardan alınan puanlar neticesinde değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği oluşturulmuştur. Değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği, CMML'in modüllerini destekler niteliktedir. Bu sayede modeldeki modüller, analiz ölçeğindeki faktör ve kriterlerle irdelenecektir.

CMML ve değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeğini uygulama alanı olarak Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi seçilmiştir. Bu uygulama ve sonuçları, modelin ve ölçeğin başarılı bir şekilde uygulanabildiğini ve ufak müdahalelerle bütün kütüphane türlerine uygulanabilirliğini kanıtlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kütüphane, değişim, değişim yönetimi, değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği, CMML.

ABSTRACT

Change management, while having a structure suitable for adapting to all kinds of institutions, does not have the character of a standard process. For this reason, it is necessary for each institution to adapt the process to its own structural characteristics and areas of activity and to manage it accordingly. It appears necessary that this management process is realised within a definite framework, which takes into consideration the dynamics that trigger change during the period at which the change takes place.

The change model set out for libraries is known as the CMML. The CMML consists of 5 main components, 17 sub-components, 31 factors and 235 criteria. As the components that make up the model have a structure which is interdependent and strengthened by a network of information, important changes take place in the structure of the institution; in place of a hierarchic structure a matrix is created whereby all those who work in the library are represented. In this way, institutional information comes and goes, not vertically, but horizontally.

Libraries are no longer defined solely as buildings; it seems that what is important are the contents and services the contents increasingly overflow the walls of the library building. This change is not confined only to the collection; at the same time change can be seen in the areas of user education and consultation services, making it necessary to question the way in which the library provides services and to analyse its competency to manage change.

The components of the CMML have been awarded points, with a total of 1000 points. The points to be awarded to each component have been awarded by taking into consideration sub-components, factors and criteria. At the stage of awarding points to the criteria, two separate surveys, which collect information from the library personnel and points awarded by experts are taken into account as a measure of competency. The measure of competency for analysing change management is one which supports the CMML component. In this way, the component which makes up the model examines the factors and criteria that will serve as a measure of the analysis.

As an area in which the competency to manage change could be analysed, the Central Library of Marmara University was chosen. The application and results show

that the model and measure can be successfully employed, with small adjustments, be applied to all library types.

Key words: Library, change, change management, change management model, scale of change management competency analysis, CMML, CMML-CS.

KISALTMALAR LİSTESİ

CMML	Change Management Model for Libraries
MÜ	Marmara Üniversitesi
MÜMK	Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
IFLA	International Federation of Library Associations
ALA	American Library Associations
SWOT	Strengths, Weakness, Oppotunities, Threats
D.T.C.F	Dil Tarih Coğrafya Fakültesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	sayfa
vd.	ve diğerleri
bs.	basım
çev.	Çeviren
haz.	Hazırlayan
ed.	Editör
drl.	Derleyen
AB	Avrupa Birliği
C	Cilt
No	Numara / Sayı
Ph. D.	Doctor of Philosophy
BBV	Bilgi ve bilgi ile ilgili varlıklar
KBP	Kurumsal bilgi politikası
ILL	Inter Library Loan
SBD	Seçmeli Bilgi Duyurusu
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İnsanlık tarihine bakıldığında, tarihsel önemde birkaç olayın insan hayatının toplumsal görünümünü değiştirdiği görülmektedir. Ateşin bulunması, yazının, matbaanın ve telefonunun icadı gibi. Ancak 21. yüzyıla gelindiğinde toplumsal hayatı değiştiren etkinin daha öncekilere hiç benzemediği anlaşılmaktadır. Bu etki, fütüristleri gelecek 50 yıl, gelecek 100 yıl, dünyanın geleceği gibi kehanetlerde bulunmaya sevk eden gücün büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu güç, bilgiyi de kendine katarak devleşen teknolojidir.

Teknolojinin ivme kazanan bir hızla bütün toplumsal yapıları yeniden şekillendirmeye başlaması, toplumsal yapılardaki bütün aktörleri de etkilemiştir. Dünyanın dört bir köşesinde ekonomi, devlet ve toplum arasında değişen bir sistemin devreye girmesiyle birlikte küresel olarak birbirine bağımlı yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapılardan biri kütüphanelerdir.

Bilgi çağı olarak da adlandırılan 21. yüzyılda, değişimin etkisi her alanda olduğu gibi kütüphanelerde de daha önceki dönemlere hiç benzemeyen bir tarzda olmuştur. Bu dönemde kütüphane gerek kavram olarak gerekse içerik olarak değişime uğramıştır.

Değişim konusundan bahsederken, bu konunun sadece bu döneme ait olduğunu düşünmek yanıltıcı olacaktır. Zira ilk çağ medeniyetlerinde dahi meydana gelen en küçük gelişme değişimi, değişim de ait olduğu dönemi etkilemiştir. Bununla beraber, 21. yüzyılda değişim konusunda farklı olan husus, değişim olgusunu başlatan, sürükleyen ya da artıran etkenlerin farklılığıdır. Yani artık “değişim gerekliliği”nden bahsederken sadece iç dinamiklerden değil, aynı zamanda global dinamiklerden de bahsetmek gerekmektedir. Nitekim küreselleşmeyle birlikte rekabet, hem niceliksel hem de niteliksel olarak farklılaşmış ve benzer iş alanlarında faaliyet gösteren kurumların çoğalması ile iş ortamlarının yapısı değişmiştir.

Dünyada işletme alanında 1950’li yıllarda başlayan “değişim” konusundaki çalışmalar neticesinde değişim olgusunun toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik boyutlarını inceleyen kuramcılar bu olgunun açıklanmasında iki ayrı çıkış noktasından hareket ederler: Bunlardan birinci grubu oluşturan kuramcılar, değişim gerekliliğini değer yargıları ve eğitimle ilişkilendirerek açıklamaktadırlar. Değişim gerekliliğini

ekonomik yapıyı ve gelişmeyi baz alarak açıklayan kuramcılar ise ikinci grubu oluşturmaktadır.

Değişim olgusu, ülkemizde 1970'li yılların başından itibaren tartışılmaya başlamış olmakla birlikte¹, tespit edilebildiğine göre işletme alanında ilk kez kullanılması, 1979 yılına rastlamaktadır. “Örgütsel Değişim“ adıyla yapılan bu çalışmada², 1969 yılında Richard Beckhard tarafından yapılan bir çalışmaya³ atıfla, 1979 yılında değişim gerekliliği şu şekilde açıklanmaktadır: “Bir yandan sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal değişmeye, öte yandan da bilgi patlaması, teknolojik patlama, haberleşme ve ulaşım araçlarındaki hızlı gelişmeler, nükleer güçten yararlanma ve uzay çağının başlaması gibi gelişmelerle, temel niteliği değişme ve dinamiklik olan bir çevre oluşmaktadır”.⁴

Ülkemizde 1970'li yıllarda oluşmaya başladığı belirtilen dinamik çevre, 21. yüzyılın güç unsurları olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ivme ile değişim alanına dönüşmüştür. Dünyanın farklı ülkelerinde yaşanan gelişmeler küreselleşmiş; küreselleşmenin yarattığı sınırsızlaşma ise insanların daha önce bilmedikleri ihtiyaç ve beklentilerin doğmasına yol açmıştır.

Yaşayan bir sistem ve kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak kütüphanelerin de, dünyada yaşanan gelişme ve değişimlere kayıtsız kalması mümkün değildir. Bir amacı, hedefi ve kitlesi olan her kurum gibi kütüphaneler de varlıklarını geliştirerek sürdürmek, hitap ettikleri kitlenin ihtiyaçlarına cevap vermek, beklentileri karşılamak ve hizmet kalitelerini artırmak durumundadırlar.

Model İhtiyacı

Tez çalışması kapsamında taranan gerek yurt içi gerekse yurt dışı literatürde, kütüphaneleri destekleyecek bir değişim yönetimi modeline rastlanamamış olması, temel hareket noktasıdır. Bu hareket noktasından, kütüphanecilik alanında değişim yönetimi modeli çalışmaları yapılmadığı anlamı çıkarılmamakla birlikte model ihtiyacının, mevcut modellerin ülkemizdeki kütüphane yapılarına (sosyal, ekonomik, kültürel, vb.) cevap verememesinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

¹ Emre Kongar, *Toplumsal Değişme*, Ankara, Bilgi Yayınları, 1972; Bozkurt Güvenç, *Sosyal ve Kültürel Değişme*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1976.

² Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, Ankara, TODAİE, 1979.

³ Richard Beckhard, *Organization and Development, Strategies and Models*, Cambridge, Addison Wesley Publishing Company, 1969.

⁴ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, s.10.

Bununla beraber ülkemizde yapılan çalışmalar arasında kütüphanelerde toplam kalite yönetimi, kütüphanelerde performans değerlendirme, kütüphanelerde stratejik planlama gibi konular yer almakla birlikte, herhangi bir değişim yönetimi modelinin kütüphanelere uygulanabilirliği üzerinde durulmamıştır. Mevcut modeller arasında yönetsel değişim çalışmalarını süreçlerine dâhil eden bir örneğe rastlanamamış olması, yeni model arayışının bir diğer nedeni olarak gösterilebilir.

Model ihtiyacını doğuran bir başka etken ise mevcut modelleri destekleyecek bir ölçek sistemine rastlanmamış olmasıdır. Nitekim önerilen modelde, modeli oluşturan modül, faktör ve kriterlerin her biri, değişimi izleme ya da destekleme derecelerine göre, ölçek çerçevesinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Model oluşturulurken üzerinde en çok düşünülen konu, modüllerin belirlenmesi olmuştur. Nitekim modüllerin değişim dinamiklerini yansıtması; bunun yanı sıra bir kütüphaneyi oluşturan bileşenleri⁵ de destekliyor olması ve sonuçta kütüphanenin sahip olması gereken yetkinlikleri⁶ karşılıyor olması önemli görülmüştür. Bu aşamada, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimin, kütüphanelerde yaşanan ya da yaşanacak olan değişim hareketlerini başlatacak itici güç olduğu tespit edilmiştir. Nitekim literatürde bu konuyla ilgili olarak her 18 ayda bir, bütün dünyayı etkileyecek teknolojik değişimlerin yaşandığı bilgisi verilmektedir⁷. Dolayısıyla, 21. yüzyıl kütüphanelerinde olması gereken temel yetkinlikler bu kapsamda şekillenmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kütüphanelerde yarattığı ya da yaratacağı ivme ile başlayan dönüşüm ve değişim hareketleri, kütüphane dermesi ele alınırken elektronik kaynaklar üzerinde daha fazla durulmasını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla ölçek kapsamında oluşturulan kriterlerde, basılı yayınlardan ziyade elektronik yayınlar ele alınmıştır.

⁵ Kütüphane binası
Kütüphaneciler
Kütüphane koleksiyonu
Kütüphane hizmetleri (e-rezerv, yayın sağlama, açık olduğu saatler, veritabanları, kütüphaneler arası işbirliği)
Kullanıcılar
Kütüphane bütçesi

⁶ Teknolojik altyapı yetkinliği
Pazar etkisi yaratabilme yetkinliği
Kendini geliştirme yetkinliği
Analiz etme ve gelecek odaklı olma yetkinliği
Hizmet ve ürün yetkinliği
Kurumsal kültür yetkinliği

⁷ Marinus Swanepoel, Adeline Du Toit ve Pieter A, Van Brakel, "Management of Information Technology in Academic Information Services", *Aslib Proceedings*, C 6, No 53, 2001, s. 226.

Tasarlanan model ve ölçek bütün kütüphane türlerine uygulanabilir olmakla birlikte, kütüphane türlerinin ihtiyaç ve faaliyetleri bakımından farklı özellikler taşıyor olması, uygulama aşamasında ufak müdahalelerin yapılmasını gerektirebilir. Bu çalışmada odak noktası üniversite kütüphaneleri olduğu için, modelle ilgili bütün anlatımlar bu çerçevede olacaktır.

Araştırmanın Amacı

İçinde bulunulan dönemin kendisinden öncekilere benzememesi, kütüphanelerde değişimin her zamankinden daha iyi yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kütüphanecilerin değişimi yönetirken kendilerine rehber vazifesi görecektir bir **değişim yönetimi modeline** ihtiyaçları vardır. Bu çalışma ile, kütüphanelerin gelişen ve değişen ihtiyaçlara kayıtsız kalamayacağı düşüncesiyle, bu değişimi en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlayacak bir değişim yönetimi modelinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Değişim dinamiklerini de dikkate alarak kütüphanelerin yapısına ve işleyişine uygun olarak tasarlanmış olan bu modelle, bu ihtiyacın giderileceği düşünülmektedir.

Buna bağlı olarak, kütüphanelerdeki değişim noktaları sistematik bir süreç içerisinde ele alınacak ve kütüphanelerin bugün geldiği nokta, bu süreç temelli olarak değerlendirilecektir. Çalışma kapsamında dünyanın önde gelen kütüphanelerinin de incelenmesi ve bu incelemelerden elde edilecek olan bilginin ülkemizdeki kütüphanelerin değişim yönetimi konusundaki durumunun tespit edilmesinde kullanılması amaçlanmaktadır.

Söz konusu gelişme ve değişimler, kütüphanelerin en iyi şekilde hizmet vermelerini sağlamak amacıyla, hem teknik hizmetler hem de okuyucu hizmetleri açısından kütüphanelerin yeterliliğinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu değerlendirmenin en doğru ve sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için bir değişim yönetimi modeli tasarlanması amaçlanmıştır.

Kütüphaneler için tasarlanan CMML'in Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesinde (MÜMK) uygulanabilirliğini ölçmek, bunun için bir üniversite kütüphanesindeki değişimi ölçebilecek kriterleri belirlemek ve sonuçta MÜMK'nin değişimi izleme ve uygulama düzeyini tespit edebilmek araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır.

Problemin Tanımlanması

Yaşayan bir sistem olarak kütüphanelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişen ve gelişen koşullara uygun olarak yapılanmaları gerektiği düşünülmekte; bu doğrultuda araştırmamızın problemi şu şekilde tanımlanmaktadır:

Dünyada yaşanan gelişme ve değişimler karşısında kullanıcı beklentileri de artmakta ve kütüphanelerin bu beklentilere cevap vermesi gerekmektedir. Bu noktada sorulması gereken sorular şunlar olmalıdır:

1-Ülkemizdeki kütüphaneler mevcut yapılarıyla kullanıcı beklentilerini karşılayabilmekte midir?

2-Kütüphanelerin bu değişim ortamında kendilerini nasıl yapılandırması gerekmektedir?

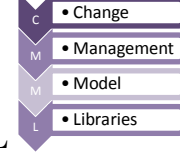
3-Kütüphaneler, model olmadan değişim yönetimi sürecini planlı bir şekilde gerçekleştirilebilir mi?

4-Kütüphaneler, mevcut modellerden birini seçerse değişim yönetimi sürecini başarıyla gerçekleştirebilir mi?

Kütüphanelerin kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak değerlendirilmesi neticesinde, daha önce hizmet kurumlarına önerilen mevcut modellerin kütüphanelerin değişim yönetimi süreçlerini destekleyebilecekleri şüphelidir.

Araştırmanın Hipotezi

Ülkemizdeki kütüphaneler gerek kurumsal gerekse hizmet yapılanmalarını kurarken değişim dinamiklerini öngörmemekte, bu nedenle hem iç hem de dış çevrede sürekli yaşanan gelişmelere uyum sağlamakta güçlük çekmektedir. Dolayısıyla kütüphanelerin bu dinamik ortamda değişimi yönetebileceği bir modele ihtiyacı vardır. Ancak “mevcut değişim yönetimi modellerinin kütüphanelerdeki değişim yönetimi sürecini destekleyecekleri şüphelidir” hipotezinden hareketle kütüphaneler için özel olarak tasarlanmış olan **CMML** sunulacaktır.



Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli: CMML

Bu çalışma kapsamında tasarlanan model çalışması olan CMML, İngilizce “Change Management Model for Libraries” ifadesinin baş harflerinden oluşmaktadır. Tasarlanan modele İngilizce bir isim verilmesinin nedeni, uluslar arası literatürde sunulabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla kaynaklanmaktadır. CMML 5 ana modül; bu modülleri destekleyen 16 alt bileşen; bu bileşenleri destekleyen 31 faktör; ve bu faktörleri destekleyen 235 kriterden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar ve incelenen modellerin ardından, bir kütüphanenin değişimini tetikleyen şu dinamikler CMML’in modülleri olarak belirlenmiştir:

MODÜL A: Bilgi ve İletişim Teknolojisinde Yaşanan Değişimler

MODÜL B: İç ve Dış Çevrede Yaşanan Değişimler

MODÜL C: Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişimler

MODÜL D: Araştırma Faaliyetlerinin Yapısında Değişimler

MODÜL E: Yönetimsel Değişimler

CMML’i oluşturan modüller, aynı zamanda modelin mantıksal altyapısını da oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim, kütüphanenin içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi etkilemekte; bu etki sonucunda kullanıcı ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir.

Modelin faktör, alt bileşen ve kriterlerinin belirlenme sürecinde, bir kütüphanenin yerine getirmesi gereken fonksiyonları ve kütüphanede değişimi gerekli kılan, başlatan ve sürdüren etkenler dikkate alınmıştır. Dolayısıyla CMML’in temel amacı **değer yaratmak** olmuştur.

CMML, **kullanıcı odaklı hizmet anlayışını** merkeze alan ve **iyileştirme yaklaşımına** sahip bir özellik taşımaktadır. Bu özelliklerin önemi şu şekilde açıklanmaktadır:

- 1- Kütüphanede kullanıcı odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi ile sürekli değişen ve artan kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme gayreti, hiç bitmeyen bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç kütüphane hizmet ve faaliyetlerinde sürekli bir gelişimi ve değişimi sağlamaktadır.

2- İyileştirme yaklaşımı ise, kütüphane hizmetlerindeki eksik ya da aksayan yönlerin tespit edilmesini ve değişim hareketinde o noktalar üzerinde yoğunlaşılmasını sağlamaktadır.

Böylece hem değişim hareketi süreklilik kazanmakta hem de değişim hareketiyle mevcut durumun uyum süreci kısalmaktadır.

CMML'in Tasarımı ve Kullanımı

Değişim ihtiyacı ve seviyesi birbirinden farklı olan kurumlarda bu seviyeyi belirleyecek olan, kurumun var olma amacı yani misyonudur. Dolayısıyla farklı kurumlar için farklı stratejiler geliştirilmeli, farklı değişim faktörleri belirlenmelidir. CMML bu amaca hizmet etmek için tasarlanmıştır.

Modeli oluşturan faktörlerin kütüphaneleri değişime zorladığı fikrinden hareketle bu faktörler formüle edilerek, aynı zamanda modelin modülleri olmuştur. Bu faktörlerin modül olarak belirlenmesinin bir başka nedeni ise, değişimin sürekli bir olgu olması ve bu modüllerin bu sürekliliğe cevap verebilir nitelikte olmasıdır.

Modelin gücünü oluşturan nokta, esnek olması ve bütünsel bir yaklaşım içermesidir. Böylece, hem modelin bütün kütüphane türlerine uygulanabilir olması hem de zaman içerisinde ortaya çıkan yeni fırsatlar ve gelişmelere modelin adapte edilebilir olması amaçlanmıştır.

Modelin geçerliliğini ve gücünü sağlayan temel özelliği, değişim yönetimi modelini kütüphanelere uyarlarken, değişim yönetimi yetkinlik analizinin de yapıyor olması ve çıkan sonuca bağlı olarak kütüphanenin değişimi izleme derecesini göstermesidir.

Kütüphanenin değişim yönetimi yetkinlik analizi, o kütüphanenin hangi alanlarda eksik olduğunu ortaya koyacak ve bu sayede değişim o alandaki eksikliğin giderilmesiyle (iyileştirmeyle) başlatılmış olacaktır. Dolayısıyla CMML, bir süreç iyileştirme yaklaşımına sahiptir. Bu yaklaşım, kütüphanenin hizmet süreçlerini iyileştirmesi ve geliştirmesi konusunda da rehberlik etmekte, ortaya çıkan seviyeye göre değişim gelişimi sağlanmaktadır. Her seviyenin kendine özel süreçleri bulunduğu için sürekli bir iyileşme söz konusu olmaktadır.

CMML, kalıp bir model önermek yerine sonuç odaklı bir yaklaşım sunarak, kütüphane hizmet ve fonksiyonlarının entegre edilmesine, süreçlerin iyileştirilmesi için

gerekli hedef ve önceliklerin belirlenmesine ve mevcut süreçlerin değerlendirilmesi için bir referans noktası oluşturulmasına yardım eder. Bu sayede değişim sürecindeki problem, ilgili alandaki eksikliğin giderilmesiyle çözülmüş olur.

Örneğin, çıkan sonuca göre kütüphane, bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda son derece iyi durumda ise, bu durum o kütüphanenin modül 1 için değişimi izleme yetkinliğini olumlu gösterecektir. Bununla beraber, yapılan analiz sonucunda modül 1 için iyi seviyede görünen bir kütüphane, aynı başarıyı modül 3’de sağlayamıyor ise; yani kütüphane teknolojik olarak çok iyi donanımlara sahipken bu donanımları kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirmiyor ise, ilgili kütüphanenin “Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişim” modülünde, ilgili faktör ve kriterlere yeterince eğilmediği saptanacak ve o alandaki eksikliklerin giderilmesi önerilebilecektir.

Modeli oluşturan modüllerin birbirine bağlı bir yapıda olması ve bu yapının bilgi ağı ile güçlendirilmesi sayesinde, kurumsal yapıda da önemli değişiklikler olacak; hiyerarşik bir yapının yerine bütün kütüphane çalışanlarının temsil edildiği ve katılımcı bir yaklaşım olan matris bir yapının teşekkül etmesi sağlanacaktır. Bu sayede kurumsal bilginin dikey yönlü değil, yatay olarak gidip gelmesi de sağlanmış olacaktır. Nitekim kütüphanedeki bilgi akışının sağlanması hususunda modelin önemle üzerinde durduğu bir başka nokta, kurumsal bilginin her seviyeden çalışan tarafından erişilebilir ve paylaşılabılır olmasını sağlamaktır.

Bilgi ağının kurumsal olarak bir diğer önemi de, modüller arasındaki daimi ilişkiyi sağlamasıdır. Modüller arasındaki bu ilişki sayesinde bir modülde meydana gelen değişim ya da mevcut bir eksiklik diğer modüllerce de paylaşılacak ve anında müdahale edilebilecektir. Dolayısıyla hem çevresel etkiler hem de modüller arasındaki bağ sonucunda daimi bir değişim döngüsü yaşanacaktır.

Bilgi ağının kurumsal olarak bir diğer önemi de, modüller arasındaki daimi ilişkiyi sağlamasıdır. Modüller arasındaki bu ilişki sayesinde bir modülde meydana gelen değişim ya da mevcut bir eksiklik diğer modüllerce de paylaşılacak ve anında müdahale edilebilecektir. Dolayısıyla hem çevresel etkiler hem de modüller arasındaki bağ sonucunda daimi bir değişim döngüsü yaşanacaktır.

Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği

CMML puanlama esasına göre tasarlanmış; bu puanlamayı yapabilmek için de **Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği** geliştirilmiştir. Bu ölçeğe göre modül,

faktör ve kriterlerin her biri bir **ağırlık değerine** sahiptir. Bu ağırlık değerleri **değişime katkıları** göz önünde bulundurularak ve toplam 1000 puan olacak şekilde uzmanlar tarafından verilmiştir.

Kütüphanelerde uygulanan değişim yönetimi çalışmalarını değerlendirmek amacıyla geliştirilen bu ölçek sayesinde, hem bir durum değerlendirmesi yapılacak hem de elde edilen netice kütüphanenin değişimi ne ölçüde izlediğini gösterecektir.

Analiz ölçeğine ek olarak geliştirilen skala ile de, değişimin kütüphanedeki izlenme derecesi ve uygulama düzeyi tespit edilebilecektir. **Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği, CMML**'in modüllerini destekler niteliktedir. Bu sayede modeldeki modüller, analiz ölçeğindeki faktör ve kriterlerle irdelenecektir.

CMML'in Başarı Kriterleri

Önerilen hiç bir modelin tek başına çözüm getirmesi mümkün olmayacağı gibi, CMML'in de tek başına başarılı olması çok zordur. Bu nedenle öncelikli olarak, kütüphaneler için tasarlanmış bu modele üst yönetimin inanması ve başarıya ulaşması için özel ilgi göstermesi gerekmektedir. Kaynaklar bütün kurumlarda kısıtlıdır. Bu yüzden kaynak tahsisinin iyi yapılması ve üst yönetimin bu konuda optimum çabayı göstermesi modelin başarısı için önemlidir. Bu amaca yönelik olarak kütüphanede CMML çalışmasına başlamadan önce şunların tamamlanması tavsiye edilmektedir:

- Hedefin net olması ve ortak hedef bilincinin yaratılması
- İyileştirme çalışmalarının bir proje olarak ele alınması ve üst yönetim tarafından takibinin yapılması.
- Görev ve sorumlulukların çok net olarak belirlenmesi
- Tüm kütüphanecilerin katılımının sağlanması
- Ödüllendirme sisteminin uygulanması

Literatür Taraması

Konu ile ilgili yapılan çalışmaları ana hatlarıyla görebilmek amacıyla ilk aşamada Google taraması yapılmıştır. "Change Management Model" ve "Change Management Models" anahtar kelimeleri ile yapılan tarama sonucunda 22.382 kayıt taranmış ve en çok atıf yapılan birbirinden farklı 15 model olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında bu modeller incelenmiştir.

Uluslararası alanda yapılan çalışmaları inceleyebilmek için, mühendislik, tıp bilimleri, fizik, psikoloji, eğitim, edebiyat, felsefe, sosyal bilimler, iletişim ve sanat konularına kadar tüm akademik alanlardaki yüksek lisans ve doktora tezlerini kapsayan “Digital Dissertation” veritabanında tarama yapılmıştır. Değişim yönetimi konusunda yukarıda sıralanan alanlara ait, değişik ülkelerde 1972–2007 yılları arasında toplam 323 yüksek lisans ve doktora tezi tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda daha ziyade “kurumsal değişim” konusunun ön plana çıktığı, ilgili alanlara ait model çalışmalarının yapıldığı ve bazı önerilerin de getirildiği görülmüştür.

Bunların yanı sıra, uluslar arası alanda gerek makale, gerekse kitap olarak yayınlanan eserlere ulaşabilmek için Marmara Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi’nde bazı veritabanları taranmıştır. Bu veritabanları şunlardır:

- Ebrary, Ebsco Host (Lista), E-Journal Portal, Proquest
(Marmara Üniversitesi)
- Emerald (Bilgi Üniversitesi)
- Irw1, Lısa (Koç Üniversitesi)

Ülkemizde yapılan çalışmaları inceleyebilmek için, öncelikle Milli Kütüphane’nin katalogu taranmış ve değişim yönetimi ve kütüphanecilik konularında yapılan çalışmalara ulaşılmıştır. Türkiye Makaleler veri tabanı da taranarak gerekli makaleler incelenmiştir. Hem değişim hem de kütüphanecilik alanlarında ayrı ayrı YÖK tez katalogu taranmış, ilgili tezler incelenmiştir. Bununun dışında, Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni, Türk Kütüphaneciliği ve Bilgi Dünyası dergilerinin bütün sayıları incelenmiştir.

Değişim yönetimi konusunda model çalışmaları şüphesiz devam edecektir. Ancak bütün model çalışmalarının takibinin imkânsızlığı göz önüne alınarak bu konudaki modeller, çalışmanın başlangıç yılı olan 2007 yılı ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Düzeni

Bu çalışmada Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırması Enstitüsü’nün 2009 yılında hazırladığı tez yazım kuralları dikkate alınmıştır. Çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünün ardından ele alınan değişim, değişim yönetimi ve değişim yönetimi modelleri konusu ikinci bölümde yer almış; mevcut literatür etrafında

öncelikli olarak değişim olgusu değerlendirilmiştir. Değişim olgusunun yönetilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, yönetim kavramı da ele alınmış ve ardından değişim yönetimi konusundan bahsedilmiştir. Çalışmanın temel amacını oluşturan model çalışması için, yapılan taramalar sonucunda elde edilen mevcut değişim yönetimi modelleri ile kütüphaneler ve kütüphanelerde değişim yönetimi konusu da yine ikinci bölümde yer almıştır. Bu bölümde, kütüphaneler için değişim yönetimi modeli önermeden önce, bütün kütüphane türlerinin incelenmesi ve bu inceleme neticesinde kütüphanelerin mevcut durumunun tespit edilmesi ve kütüphaneler için değişim yönetiminin niçin gerekli olduğunun belirlenmesi amaçlanmış ve mevcut modellerin kütüphanelere uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Kütüphaneler için değişim yönetimi modelinin oluşturulduğu üçüncü bölümde ise, birinci ve ikinci bölümden elde edilen neticeler çerçevesinde bütün kütüphane türlerine uygulanabilir bir **değişim yönetimi modeli (CMML)** ve **değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği** geliştirilmiştir.

Üçüncü bölümde oluşturulan **CMML ve değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeğinin** uygulanabilirliğinin test edildiği dördüncü bölüm ise MÜMK’de yapılan alan çalışmasını içermektedir. MÜMK’de yapılan alan çalışmasının anket sonuçlarının yer aldığı bu bölümde, hem sonuçlar değerlendirilmiş hem de kütüphanedeki eksik yönler tespit edilebilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise, kütüphaneler ve kütüphanecilik uygulamaları genel olarak değerlendirilmiş, **CMML’in** önemi vurgulanmış ve **değişimle uyum sürecinde** yapılması gerekenler tavsiye edilmiştir.

BÖLÜM 2

DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN KÜTÜPHANECİLİK ALANINDAKİ ETKİSİ

Bu çalışma kapsamında tasarlanan model olan CMML'e duyulan ihtiyaç, gerek dünyada gerekse ülkemizdeki mevcut durumun bir analizi yapılarak bu bölümde temellendirilecektir. Değişim, değişim yönetimi, değişim gerekliliği, değişim yönetimi modelleri, çalışanların değişime direnci gibi temel konuların yanı sıra kütüphane türleri, kütüphanelerde değişim gerekliliği ve kütüphanelerde değişim yönetimi konularına yer verilecektir. Bu bölümün sonunda, hem kütüphanelerin değişim ortamındaki durumları tespit edilmiş olacak hem de CMML'e duyulan ihtiyaç ortaya konulacaktır.

2.1. DEĞİŞİM ve KURUMSAL UYGULAMALARI

2.1.1. Değişim Olgusu

Kurumsal açıdan ele alındığında değişim, kurumun işleyiş tarzı, yönetiliş biçimi, kurum çalışanlarının birbirleriyle, kurumun çalışanlarla ve kurumun çevresi ile arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü yeniliği ifade etmektedir. Bu anlamda kurumsal değişim, yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır⁸ ve varlığını devam ettirebilmek için her kurum değişimi, kendi kurum yapısı içine yerleştirmek zorundadır.

Endüstri devrimi öncesinde değişim dinamiklerinin ivmesinin düşük olması dolayısıyla kişileri, kurumları ve toplumu daha az etkileyen değişim olgusu, endüstri devrimiyle birlikte daha dinamik bir yapı ve nitelik kazanmıştır. 20. yüzyılın başlarında ise değişimin etkisi hissedilmeye ve hatta değişim geniş bir etki alanı oluşturmaya başlamıştır.

1990'lı yıllara gelindiğinde bilgi teknolojilerindeki değişikliklerin dünyada yaşanan / yaşanacak olan bütün değişim hareketlerinde baş aktör olduğu görülmektedir. Bu dönemden sonra artan küreselleşme ve rekabet, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, yeni teknolojik buluşlar, uluslararası standartların oluşturulması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun

⁸ Mustafa Taşlıyan ve Derya Karayılan, "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde, ed. İsmail Bakan, İstanbul, Beta, 2004, s. 255.

anlaşılması, kullanıcıların bilinçlenmesi ve kullanıcı beklentilerinin değişmesi, bilginin öneminin artması gibi pek çok faktör, hem yönetim tarzlarında ve kurumsal uygulamalarda, hem de kurumların yapılandırılmaları, işleyişleri ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21.yüzyılda geniş bir etki alanı oluşturan değişim olgusuna paralel olarak bu dönemde bilgi, ekonomide ilk kez hakim güç durumuna gelmiştir. Bu noktadan sonra kurumların başarısı, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme derecelerine bağlı olmaya başlamıştır. Dolayısıyla bu durum, kurumların değişim yönetimi konusuna eğilmelerini zorunlu kılmıştır.

2.1.2. Değişim Gerekliliği

Dünyada ekonomide, siyasette, bilim ve teknoloji alanında, sosyal ve kültürel değerlerde; aynı zamanda demografik ve ekolojik yapıda çok önemli ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Yeni değişim dinamikleri arasında küreselleşme, ekonomide serbestleşme, özelleştirme, bölgeselleşme, yerelleştirme, bilgisayarlaşma gibi olgular ilk sırada yer almaktadır. Özellikle teknoloji ve ekonomi alanındaki değişimin sonucu olarak yönetim anlayışında da eski doğrular giderek önemini kaybetmeye başlamakta, iş yapış şekillerinde ve yaklaşım tarzlarında belirgin değişiklikler görülmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak dünyada, adına “hiper rekabet” denilen acımasız bir yarış hüküm sürmeye başlamıştır. Hiper rekabetin söz konusu olduğu bir ortamda uluslararası rekabet açısından bilgi, kalite, strateji, fark yaratmak gibi kavramlar kilit öneme sahip olmuştur.

Değişme zorunluluğu, kurumun faaliyetlerinde sıradanlaşmayı önleme ve kurum performansını maksimum seviyeye çıkarma çabasıyla kaynaklanmaktadır. Bu performansı sağlamak için dış çevrede meydana gelen gelişmeleri takip etmek, bu gelişmeler neticesinde meydana gelebilecek değişimleri öngörmek ve buna göre bir yol haritası oluşturmak gerekmektedir. Kurumların daha iyi rekabet edebilir seviyeye gelmesi, çalışanlarının daha fazla çalışmasına değil, aynı işi diğer kurumlara göre farklı ve kaliteli yapmasıyla mümkündür. Kurumları değişime zorlayan etkenleri şu 3 temel başlık altında ele almak mümkündür:

1- Bilgi ve iletişim teknolojileri: Bilgi ve iletişim teknolojileri, bilginin etkin kullanımı ve paylaşımı sayesinde ülkelerin ve kurumlarının rekabet güçlerinin artırılmasında önemli fırsatlar sunmakta, bu teknolojileri etkin kullanamayan ülkeler ve

kurumlar açısından ise, geleceğe yönelik önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bilgi toplumunun getirdiği fırsatlar ve tehditler artan bir ilgi görmekte, bu konuda uluslararası işbirliğini artırmak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.

2007-2013 yılları arasını kapsayan dokuzuncu kalkınma planında da bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerini önemli ölçüde etkilediğinden bahsedilmekte ve bu süreçte gerek kurumsal yapılarda gerekse iş yapış şekillerinde büyük bir değişimin yaşandığından bahsedilmektedir. Aynı planın devamında, “geçmişte üretim yapısının ve uluslar arası sermayenin akış yönünün belirlenmesinde etken olan ucuz iş gücü ve hammadde bolluğu gibi geleneksel faktörler önemini görece yitirirken, etkin işleyen bir piyasa mekanizmasına, kurumsal yapıya, gelişmiş bir teknolojik ve ticari altyapıya sahip olmanın ve pazarın gelişen ve değişen tercihlerini yakından izleyebilmenin önemi artmıştır. Uluslar arası piyasalara uzmanlaşmaya ağırlık veren, üretim teknolojilerini ve yenilik yaratma kapasitesini geliştirebilen ülkeler mal ve hizmet üretiminde giderek daha bilgi yoğun ve yüksek katma değer getiren bir yapıya geçiş yapabilmektedir.” denilmektedir⁹. Dokuzuncu kalkınma planı stratejisini de bu ilkeler doğrultusunda hazırlayan ülkemizde de son yıllarda bilgi teknolojileri konusuna daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu alanda yapılacak yatırımlar verimliliği ve uluslar arası düzeyde rekabet edebilme şansımızı artıracaktır. DPT'nin kalkınma ve icra planlarında ve TÜBİTAK'ın uzun vadeli araştırma politikalarında¹⁰ da bu konulara öncelik verildiği görülmektedir.

2- Küreselleşme: Kâr amacı gütsün ya da gütmesin, her kurum kendi faaliyet alanı ile ilgili olarak dünyada yaşanan gelişmeleri takip etmek, kendini güncellemek durumundadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte yeni üretim sistemlerinin ortaya çıkması, bilişim sistemlerinin yaygın olarak kullanılması, ürün yaşam sürelerinin kısalması, farklı ürün ve hizmetleri bünyesinde barındırabilen kurum olma zorunluluğu gibi faktörler kurumları değişime zorlamaktadır.

Küreselleşme süreciyle birlikte, uluslararası ekonomik ilişkilerde yaşanan gelişmeler ekonomik sistemlerin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Yeni ekonomi olarak adlandırılan bu sistemde işlemler ağırlıklı olarak elektronik ortamda yapılmaktadır. Bilginin yeni ekonomide en önemli güç haline gelmiş olması, bilgi

⁹ <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf> Erişim 24 Ocak 08

¹⁰ <http://www.tubitak.gov.tr/home.do?ot=5&rt=3&sid=0&cid=1469> Erişim 24 Ocak 08

kaynaklarını hızlı ve etkin kullanarak iyi bir şekilde yöneten ülke ve kurumlarını uluslar arası arenada söz sahibi kılmaktadır.

Küreselleşme sürecinin bir parçası olarak görülebilecek olan Türkiye'nin AB'ye tam üyelik hedefi önemli bir değişim faktörü olarak gündeme gelmektedir. Bu doğrultuda yönetim yapısını katılmayı hedeflediği topluluk standartlarına kavuşturma çabası ve hem mevzuat hem de kurumsal yapı olarak AB'ye uyum sağlama çabaları dikkat çekmektedir. Katılım süreci sona erdiğinde dev bir pazar haline gelecek olan ve nüfusu fazla olan ülkelerin karar alma süreçlerini daha fazla etkileme şansı bulacakları bu topluluğa girmek için, kurumların değişim sürecine dâhil olmaları ve değişim yönetimi uygulamalarını başlatmaları gerekmektedir¹¹.

3- Kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi: Edward Deming tarafından üretim hattının en önemli unsuru olarak tarif edilen kullanıcı, bir kurum ya da organizasyonun ürün ve süreçlerini etkileyen en belirgin unsurdur. Son yıllarda yaşanan gelişmeler, kullanıcı yapısında ve beklentilerinde de önemli değişiklikler olmasına neden olmuştur. Kurumlar artık ürün çeşitlerini ve kalitelerini kullanıcılarından aldıkları geri bildirimlere göre belirlemekte, bu doğrultuda hareket etmektedirler.

Duke Üniversitesi'nde geleceğin kütüphane modelleri üzerine yapılan bir araştırmaya göre, insanlar iyi bir bilgi kaynağını öncelikle kolay, hızlı, az emek ve az bir bedelle uzaktan erişilebilen, olarak nitelendirmektedirler¹². Bu çalışmadan çıkan sonuç, kullanıcıların beklenti ve isteklerinin istikametini göstermesi açısından son derece önemlidir. Değişimle mücadele eden kütüphanelerin, bu ve benzeri araştırma sonuçlarını değerlendirip, geçerli ve başarılı bir hizmet yaratmada yol göstericidir.

2.1.3. Kurumsal Değişim

İçindeki buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan kurumlar, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişime uydurmak zorunluluğu içindedirler. Dolayısıyla kurumların, kuruluş amaçlarını çevrenin isteklerine göre düzenlemek ya da değiştirmek zorunda oldukları açıkça görülebilmektedir. Ayrıca, çevreye bir kurum olarak kendi saygınlıklarını kabul ettirmeleri, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve

¹¹ *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1, Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara, T.C. Başbakanlık, 2003, s. 78-79.

¹² Hannelore Rader, "Information Literacy in the Reference Environment, Preparing for the Future", *Reference Librarian*, No, 71, 2000, s. 28.

kontrol etme olanağına kavuşmaları için, çevresel değişim ile kendi değişimlerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmesinin önemli olduğu görüşü hakimdir¹³.

Ülkemizde 1970’li yıllardan itibaren başlayan değişim çalışmaları neticesinde, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan ve sosyal birer varlık olarak görülen kurumların da çevreyle uyum halinde olabilmeleri için değişimleri gerektiği fikrinden hareketle aynı yıllarda teorik de olsa “örgütsel değişme” adı altında çalışmalar başlamıştır. O yıllarda da değişim fikrini başlatan en önemli unsur olarak yine, teknolojideki gelişme ve değişimler gösterilmektedir¹⁴.

1990’lı yıllardan itibaren ise kurumsal değişim, kurumların çeşitli alt sistemleri ve unsurlarında veya bunların arasındaki ilişkiler sisteminde oluşabilecek olumlu veya olumsuz, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler olarak tanımlanmaktadır.¹⁵

Kurumlar çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini artırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşama gereğini duymaktadırlar. Kurumların yaşadıkları değişim süreci, iş yapış şekillerini, kullandıkları teknolojiyi ve pek çok yönetsel ve idari konuyu etkileyecektir. Dolayısıyla kurumların faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle mücadele edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planları yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejileri belirlemeleri gerekmektedir.

Kurumlarda genellikle iki türlü değişim şekli vardır. Birincisi derece derece ya da iyileştirme şeklinde adım adım gerçekleşen değişimdir. Bu değişim tarzında risk tehditleri azdır ve kaynakların yeniden gözden geçirilmesi için süre vardır. Buna bağlı olarak kurumda çalışanların direnci de adım adım kırılarak kurumda bağlılık ve güvenin tesis edilmesi sağlanır.¹⁶ Bir diğer değişim şekli ise radikal değişimdir. Türkçeye dönüşüm olarak da çevrilen bu değişim tarzında değişim ani ve hızlı olur. Bu değişim tarzı kurumda kaosa neden olabileceği gerekçesiyle tercih edilmesi önerilmemektedir¹⁷.

Bunların dışında uygulanan bir diğer değişim şekli ise planlı / plansız değişimdir. Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden belirlenip belirlenmemesiyle ilgilidir. Kurumda değişime konu olan hususların

¹³ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme*, s. 61.

¹⁴ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme*, s.60-63

¹⁵ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4.bs, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.7.

¹⁶ Sharon, Penfold, *Change Management for Information Services*, UK, Bowker Saur, 1999, s.93.

¹⁷ Sharon, Penfold, *Change Management for Information Services*, s. 93.

sayısı ile ilgi olarak makro değişim / mikro değişim; değişimin gerçekleştirilme süresine bağlı olarak adlandırılan zamana yayılmış değişim / ani değişim ve kurumun dış çevreyi etkilemesi ya da dış çevreden etkilenmesine bağlı olarak adlandırılan aktif / pasif değişim, kullanılan diğer değişim şekilleridir.

Kurumsal değişimi sağlamak için öncelikle kurumu değişimin gerekliliğine ve aciliyetine inandırmak gerekmektedir. Bunu sağlamanın en etkili yollarından birisi etkileyici, ortak bir vizyon belirlemektir. Vizyonun oluşturulması kadar etkin olarak paylaşılması da önemlidir¹⁸.

Kurumların değişim sürecini genellikle kriz dönemlerinde başlattığı görülmektedir. Değişim sürecinin tam olarak ne zaman başlaması gerektiği ile ilgili ortak bir görüş olmamakla birlikte bu sürecin problemler oluşmadan önce başlaması gerektiği yaygın bir kanıdır. Yani kurumların, kurumsal değişimlerini problemler ortaya çıktıktan sonra reaktif bir yaklaşımla değil, proaktif bir yaklaşım göstererek gerçekleştirmesi gerekmektedir.¹⁹

Kurumsal değişimin başarısı için yapılması gereken bir takım ön hazırlıklar ve bu hazırlıkları destekleyecek süreçler gerekmektedir. Bu hazırlık ve süreçleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İş analizi:²⁰ İş analizi, iş faaliyetlerinin yeniden dizayn edilmesinde sistematik bir yaklaşım izlemektedir. İş analizi ile bir işi en iyi yapmanın yolu ve ne kadar sürede yapılabileceği tespit edilir.
- Teknoloji yatırımı yapma: Bu yaklaşımda değişim, kuruma yeni bir makine veya bilgisayar destekli araçlar gibi yeni teknoloji yatırımı yapılarak gerçekleştirilir. Teknoloji yatırımının en önemli dezavantajı yüksek maliyetli oluşudur. Dolayısıyla yeni teknoloji yatırımlarının etüdünün çok iyi yapılması gerekmektedir. Maliyetin dışında, yeni teknolojinin yaratacağı hız, kalite ve esneklik sonucunda ortaya çıkacak rekabet üstünlüğü de dikkate alınmalıdır.
- Bilişim sistemleri:²¹ Bilişim teknolojilerinin kurumlarda yaygın bir şekilde uygulanması sonucunda, kurumlardaki değişimin büyük bir

¹⁸ Yılmaz Argüden, *Değişim Yönetimi*, İstanbul, Arge Danışmanlık, 2004,s.9.

¹⁹ Azim Öztürk ve Doğan Ünlücan, “Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi, Teori E ve Teori O Yaklaşımları”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C8, No 8, 2001, s. 240.

²⁰ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, s. 18.

çoğunluğunu bilişim sistemlerini kapsayan değişim çalışmaları içermektedir. Bilişim sistemleri, yönetimin karar vermesi için gerekli olan bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir sistemdir. Diğer bir deyişle, bir kurumda bilişim sisteminin geliştirilmesi, kurumsal değişimi gerçekleştirmenin ve yerleştirmenin de ana unsuru olmaktadır.

- Kullanıcı odaklılık: Teknoloji yatırımı, ancak doğru ihtiyaçlar için kullanılırsa fayda sağlayacaktır. Doğru ihtiyaçlar tespit edildikten sonra, kullanıcı odaklı bir yaklaşımla kullanıcı memnuniyeti düşünülerek yeni mal/hizmetler geliştirilmeli, kullanıcı ihtiyaçları tam olarak karşılanmalıdır. Artık kullanıcı ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak bile yetmemektedir. Çünkü gerçek başarı, kullanıcı memnuniyetinin de ötesine geçerek, henüz kullanıcının talep etmediği mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve onların beklentilerinin yönlendirilmesiyle ölçülmektedir.
- Kalite odaklılık: Hem değişen çevre koşulları hem de kullanıcıların istek ve beklentilerinin artması kaliteye verilen önemin artmasını sağlamıştır. Kalite odaklı yaklaşım, aynı zamanda kullanıcı memnuniyetini de esas aldığı için kullanıcı odaklı yaklaşımı da sağlayacaktır.
- Kıyaslama: Kıyaslama, kurumsal faaliyetlerin mevcut performansının, o sektördeki en iyi bir başka kurumun performansı ile karşılaştırılmasıdır. Arada olumsuz bir fark olması, değişimin gerekliliği için geçerli bir kanıt olacaktır. Kıyaslamada amaç, üstün performans gösteren kurumların ve uygulamaların saptanması ve bu uygulamaların adaptasyonu ile uzun dönem rekabet üstünlüğü sağlanmasıdır.

İhtiyaçlar ve hedefler ne olursa olsun, değişim sürecinin bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için kurumda yapılacak değişikliklerden önce ihtiyaçlar tespit edilmeli, bu doğrultuda izlenecek teknikler belirlenmelidir.

2.1.3.1. Kurumsal Değişim Yaklaşımları

1940-1970 yılları arasında kurumsal değişim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların büyük bir kısmının, kurumu bir ya da birkaç unsur açısından ele aldığı

²¹ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, s.21.

görülmektedir²². Dolayısıyla, kurumsal değişim konusunda yapılan çalışmalarda, değişimin kurumun bütününe etkileyen bir olay olduğu gözden kaçırılmıştır. Bununla beraber 1960'lı yılların sonu, 1970'li yılların başından itibaren ise bu konu ile ilgili çalışmaların, kurum ve çevre etkileşimini de dikkate alarak incelendiği görülmektedir²³.

Buna göre, kurumsal değişimle ilgili görüşler tarihsel oluş sırasına göre şu iki başlık altında toplanabilir:

1- Kurumsal Değişimi Kurumsal Unsurlara Bağlayan Yaklaşımlar

Kurumsal değişim konusunda yapılan çalışmalarda birinci grup yaklaşımı, kurumsal değişimi kurum unsurlarına dayandıran görüşler meydana getirmektedir. Bu yaklaşım içindeki çalışmaların ortak noktası, kurumun bir ya da birkaç unsurunu ele almak ve kurumdaki değişimleri bu unsur ya da unsurlar açısından açıklamaya çalışmaktır. Kurumsal değişimi dayandırdıkları hareket noktası ve unsurlar şunlardır:

- *Kurumsal Değişimi Kurumsal Yapı Açısından Ele Alan Görüşler:*²⁴ Kurumsal Değişimi kurumsal yapı açısından inceleyen yaklaşımların dayandığı temel hareket noktası, kurumun yapısındaki değişmelerin kurumun bütününde istenen değişmelere neden olabileceği ya da bu değişimleri gerçekleştirilmede olumlu sonuçlar getireceği düşüncesidir. Bu anlayışın temsilcileri arasında Bruce J. Biddle, Edwin J. Thomas, Robert L. Kahn, Neal Gross, Kenneth Mckenzie, Thornton B. Roby ve Harold J. Leavitt sayılabilir. Bu teorisyenler, kurum temelde biçimsel ilkeler, kurallar ve ilişkilerden oluştuğuna göre, kurumsal değişim için sadece yapısal unsurlarda değişiklik yapılmasının yeterli olacağını savunmaktadır.
- *Kurumsal Değişimi Kurum Çalışanları Açısından Ele Alan Görüşler:*²⁵ Bu görüşlerin çıkış noktasını, kurum çalışanlarında ortaya çıkabilecek değişim hareketinin kurumsal değişimin esasını meydana getireceği varsayımı oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temsilcileri arasında sayılan Chris Argyris, George C. Homans, Robert T. Golembievski, Ronald Lippitt, Robert B. Blake, Richard Beckhard ve

²² Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, s. 63.

²³ Kast E. Fremont ve James E. Rosenzweig, *Organization and Management, A Systems Approach*, New York, McGraw Hill Book Company, 1970, s. 109-136.

²⁴ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, s. 65-66.

²⁵ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, s. 66-69.

Warren G. Bennis'e göre, kurum çalışanlarında meydana gelebilecek kişisel değer ve davranışlardaki değişim, kurumun öteki unsurlarında bir etki yaratacaktır.

- *Kurumsal Değişimi Kurumun Teknolojik Unsurlarına Bağlayan Görüşler:*²⁶ Kurumsal değişimi kurumun teknolojik unsurlarındaki değişme açısından ele alan görüşler, “toplumsal gelişmeyi kontrol edebilmek için teknolojik gelişmeyi kontrol edebilmek gerekir” düşüncesinden ya da bilimsel ve teknolojik gelişmenin sosyal değişme için itici bir güç olduğu fikrinden hareketle, kurumsal değişimin kurumun teknolojik değişiminden kaynaklandığını savunmaktadırlar. Bu görüşün temsilcileri arasında sayılan E. Harvey, W. F. Ogburn, J.C. Taylor, J. Woodward, D.A. Schon ve T. Burns gibi isimler, kurumsal değişimin gerçekleştirilmesini, kurumun iş görme yöntemlerinin, kullandığı makine ve malzemelerin teknolojik düzeyinin yükseltilmesiyle olabileceğini savunmaktadırlar.

2- Kurumsal Değişimi Kurum-Çevre İlişkisi Açısından Ele Alan Yaklaşımlar

Kurumsal değişimde kurum-çevre ilişkisine ağırlık veren yaklaşımlar, kurumu bir bütün olarak ele almakta ve kurumsal unsurlardan birine dayanmak yerine, kurumsal değişimi kurum ve çevresi arasındaki ilişkiler ekseninde açıklamaktadırlar. Diğer bir deyişle bu yaklaşım, kurumsal değişim olgusunu sistematize ederek ele almaktadır.

Kurumsal değişimi sistematik biçimde inceleyen çalışmalar arasında, Harold J. Leavit, John S. Morgan, Larry E. Greiner, Walter Buckley, R.H. Guest, E.L. Trist ve A. K. Rice tarafından yapılanlar sayılabilir²⁷.

Çalışmalar neticesinde E.L.Trist tarafından “Sosyo-Teknik Model” ve A. K. Rice tarafından “Açık Sistem Modeli” geliştirilmiştir. Bu modeller kurumsal değişim anlayışını, kurum-çevre ilişkisine dayandırmaktadır. Bu modellerden Sosyo-Teknik model kurumu, görevin gerekleri, işin fiziki düzeni ve kullanılan malzemedan oluşan teknik sistem ile çalışan personel arasındaki ilişki sisteminden oluşan sosyal sistemin birleşmelerinden meydana gelen bir bütün olarak ele almaktadır. Buna göre, kurumun sosyal ve teknik alt sistemlerinin birindeki değişme diğerini etkileyecektir.

²⁶ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme*, s.69-70.

²⁷ Edgar H. Shein ve Warren G. Bennis. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, New York, John Wiley and Sons, 1965, s.88.

Sosyo-teknik modelin kurum anlayışını temel alarak kurumsal değişimi inceleyen her iki yazar da kurumların gelişmelerden yararlanmak ve dolayısıyla değişimlerini sağlayabilmek için, sürekli olarak teknik-alt sistemlerini yenilemek zorunda olduklarını belirtmektedir. Ancak teknik değişmeye paralel olarak sosyal yönlerine de gereken önemi vermezlerse değişimin olumsuz sonuçlar doğurabileceğini, bunun için de değişimin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar²⁸.

Açık sistem modeli ise, çevreden “girdiler” biçiminde hammadde, para, malzeme, personel ve birincil amaçlarını ilgilendiren bilgi ve değerler alan ve bu girdileri bir “dönüşüm” sürecinde kullanarak çevreye mal ya da hizmet olarak “çıkıtı”lar sunan bir açık sistem olarak ele alır. Bu anlayış içinde, çevre ile sürekli bir etkileşim içinde olan kurum, çevrenin kendi çıktılarıyla ilgili isteklerinin ve çevreden aldığı girdilerin değişikliklerinden etkilenecek ve çevresini etkileyecektir.²⁹ Buna göre kurumsal değişme, çevre ve kurumun karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri, göz önünde bulundurularak açıklanmalıdır.

Kurumsal değişim ile ilgili yukarıda bahsedilen yaklaşımlardan kurumsal değişimin kurumun bir ya da birkaç unsuruyla açıklanmaya çalışılması, kurumsal değişim konusuna katkıda bulunmakla birlikte, bir kurumun çevresinden soyutlanarak ele alınmasının çok da sağlıklı sonuçlar doğurmayacağı düşünüldüğünde, eksik kalmaktadır. Bununla beraber, kurumsal değişimi, kurum-çevre ilişkisi açısından ele alan yaklaşımların daha sistematik açıklamalarla konuya daha fazla katkıda buldukları açıktır.

2.1.3.2. Değişim ve Kurum Kültürü

Kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturmaktadır. Literatürde kurumsal kültürün işletmede konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsadığı belirtilmektedir. Bu unsurlar, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğinden, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesine kadar çeşitli davranış biçimlerini belirlemektedir³⁰. Çalışan davranışlarını sınırlayıcı bir özelliğine sahip olan kurumsal kültür, çalışanlar tarafından oluşturduğu gibi, kültürün kendisi de çalışanları yaşadığı çevrenin sahip olduğu özelliklere göre

²⁸ Edgar H. Shein ve Warren G. Bennis. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, s.90.

²⁹ Edgar H. Shein ve Warren G. Bennis. *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, s. 90-91.

³⁰ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 36.

şekillendirebilmektedir. Böylece bireyin kültürü kurumu, kurumun kültürü de tek tek bireyleri etkilemektedir³¹.

Kurum kültürü başlığını taşıyan araştırmalar her ne kadar 1980’li yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlamışsa da insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacıların, 1940’lı ve 1950’li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980’li yıllardan itibaren kurum kültürü ya da ortak kültür biçiminde söylenmeye başlanan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Elton Mayo ve arkadaşları, kurumla ilgili bir kültür ögesi olarak kurumsal norm ve sembollerin önemi üzerinde durmuşlardır. Bir diğer öncü isim olarak sayılan Chester Barnard da kuruma ilk defa toplumsal bir sistem olarak yaklaşarak kurumsal değerlerin önemi üzerinde durmuştur³².

18. yüzyılın ortalarında başlayıp bir yüzyıldan fazla süren Sanayi Devrimi sonucu işletme sahipleri, emrinde çalışan çok sayıda işçiyi yönetmek ve onların verimliliğini arttırmak için rasyonel ve sistemli bir yönetim şekli bulmak gereksinimi duymuştur. İnsanla ilgili sorunların makineleşme ile birlikte hızla büyümesi, bugün geleneksel yönetim ve örgüt kuramı diye bilinen ve daha çok kurumsal etkinlik ve verimliliğin arttırılmasına yönelmiş bulunan yönetsel tutum ve davranışların gelişmesine yol açmıştır³³.

20. yüzyılın ikinci yarısında ise, toplumsal yapı ve teknoloji büyük bir hızla gelişmeye devam etmiş, kurumların çevresi değişmeye başlamış ve çalışanların kültür düzeyleri ve becerileri artmıştır. Kurumun sosyal ve kültürel çevresinde meydana gelen değişiklikler kurum kültürünü de etkilemeye başlamıştır. Zira kurum kültürü, o kurumun çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standardını, çevredeki diğer kurum ve insanlarla ilişki biçimlerini ve ilişki düzeyini yansıtmaktadır.³⁴ Dolayısıyla kurumda yaşanan herhangi bir değişim faaliyetinin ilk etkisi kurum kültürü üzerinde olmakta; kurumsal değişim kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.³⁵

³¹ Anıl Çeçen, “Kültür Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C18, No 2, 1985, s.114.

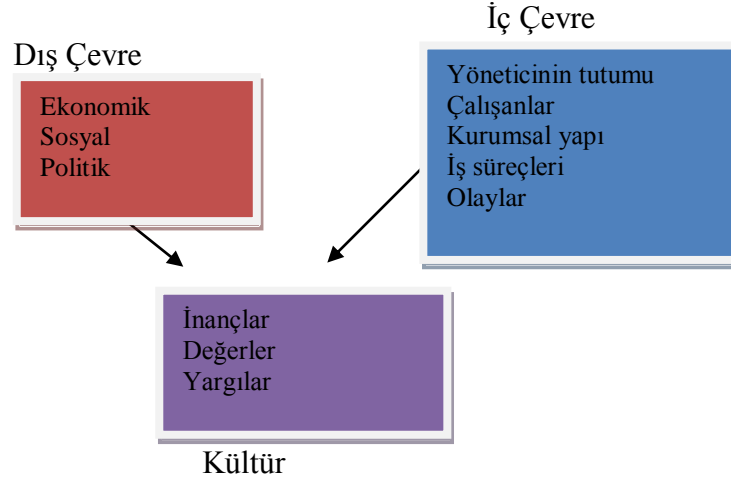
³² Ersin Kavi, “İşletme Yönetimi ve Kültür”, www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm - 49k – Erişim 14 Aralık 2007.

³³ Cem Kozlu, *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul, Bilkom Yayınları, 1988, s. 14-15.

³⁴ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, s. 36.

³⁵ Hoda Bagdady-Asal, *Managerial Competing Values and Organizational Change in Head Start Agencies*, Ph.D., Walden University, 2005, s. 30.

Kurum kültürü değişim yönetimi sürecinin kilit kavramıdır³⁶. Değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için gereken şartlardan belki de en önemlisi mevcut kültürün değişimcilik ruhu ile geliştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle, Değişim çabalarında kurum kültürünün bu çabalara uyum sağlamasına fırsat verilmediği takdirde endişe, stres ve değişime direnç gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır.



Şekil 2.1 Kurumsal Kültürü Etkileyen Faktörler

2.1.3.3. Çalışanların Değişime Direnci

Değişim sürecinde her kurumda karşılaşılan ortak sorun, çalışanların değişime tepkisidir. Yapılmak istenen değişim ister çok küçük olsun isterse çok büyük, mutlaka belli bir oranda dirençle karşılaşılacaktır. Değişim sürecinde çalışanlar hem kurumdaki statülerine hem de beklenti derecelerine göre değişime farklı tepkiler verebilmektedirler. Ancak karşılaşılan en genel tepki şekli dirençtir.

Mevcut statüsünü ya da alışkanlığını korumak isteyenler için değişim, belirsizlik ve güvensizlik ortamı anlamına gelmektedir. Çalışanların gösterdikleri direnç aslında değişimin kendisine değil, değişim sonrasında kendilerini neyin beklediğini bilmemelerinedir. Dolayısıyla insanlar önce bu durumun kendilerini nasıl etkileyeceğini inceler ve daha sonra ona göre hareket ederler.³⁷ Bu da değişime karşı farklı davranış şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

³⁶ Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul, Alfa, 2002, s.241.

³⁷ Aysel Yontar, *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1995, s.91.

Tablo 2.1. Değişime tepkiler ve çalışanların genel tutumu

Çalışanların Genel Tutumu	Değişime Tepkiler
Kabul	<ul style="list-style-type: none">- Yardım etme isteği- Yardımcı olma- Baskıyla yardımcı olma- Pasif kalma
Kayıtsız kalma	<ul style="list-style-type: none">- Kayıtsız kalma- İlgilenmeme- Yalnızca söyleneni yapma- Öğrenmeme
Pasif direnç	<ul style="list-style-type: none">- Mümkün olduğu kadar yapmama- Yavaşlatma- Bilerek yanlış yapma- Bozma
Aktif direnç	<ul style="list-style-type: none">- Sabotaj- İşten ayrılma

Kaynak: Mustafa Taşlıyan ve Derya Karayılan, “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde, s. 263.

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci hafifletmek ya da en aza indirmek için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu hususlar şöyle özetlenebilir:

- Kurumda sadece gerekli olan değişiklikler yapılmalı ve çalışanlar bu konuda ikna edilmelidir.
- Çalışanların kurumlarını sahiplenmesi ve kurumlarına karşı güven duygusu içinde olmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar değişim konusunda önceden bilgilendirilmelidir. Neyin, ne zaman, nasıl yapılacağı çalışanlarla paylaşılmalıdır. Değişim süreci başladıktan sonra çalışanlara bilgi vermek, çalışanlarda hem güven duygusunu azaltır hem de direncin artmasına neden olur.

- Çalışanların değişim sürecine dâhil edilmesi, onların da fikirlerinin alınması ve sonuçta kendilerini neyin beklediğini ya da yapılan değişimle neyin amaçlandığının söylenmesi gerekir.

Motive edici unsurların sağlanması ve değişimle ilgili olarak çalışanları ikna edici düzenlemelerin yapılması neticesinde, iç müşteri tatmin edilmiş olacak ve değişime inanan çalışanlar takımı oluşacaktır. Tatmin olan çalışanlar, yani iç müşteri, kurumun varlık nedeni olan dış müşterinin de en üst düzeyde memnuniyetinin sağlanması için çalışacaktır. Çalışanların direnme tavrından kabullenme tavrına geçişi tabii ki çok kolay olmayacaktır. Bu geçişin ve kurumsal değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için mutlaka bir değişim liderine gereksinim duyulmaktadır.

2.1.3.4. Değişim Liderliği

Yönetim bilimci Peter Drucker, artık bir yöneticiyi değerlendirmenin ölçütünün, kaç kişiye emrettiği ile ölçülemeyeceğini, yöneticinin gücünü gösteren unsurların ürettiği ve kullandığı enformasyon miktarı ve o işi yapabilmek için gerekli olan ilişkinin çeşitliliği olduğunu belirtmektedir.³⁸ Buna göre değişim liderliğini, "değişime direnen çok sayıda çalışanı ikna etmek değil, değişime direnen tek kişi bile olsa onu değişim sürecine dâhil edebilmektir" şeklinde tanımlamak doğru olacaktır.

Değişimi yönetecek olan liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini de ön plana çıkarmak durumundadırlar. Çünkü değişim sonucunda kendilerini neyin beklediğini bilmeyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret aşılayan bir lidere ihtiyaç duyarlar.³⁹

Kurumda sağlıklı bir ortam yaratma görevi değişim liderininindir. Sağlıklı bir ortam yaratmak ise üç aşamalı bir süreçtir. Liderin ilk adımı beraber çalıştığı insanlar için yön temin etmek olmalı, bir vizyon belirlemelidir. İkinci olarak ise lider, çalışanların yeteneklerini harekete geçirmelidir. Bunu bütün çalışanların bilgi, beceri ve birikimini kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratmak suretiyle sağlayabilir. Üçüncü ve son olarak ise çalışanları yetkilendirmek suretiyle bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmelidir.⁴⁰ Dolayısıyla değişim yönetimi sürecinde, çalışanların

³⁸ Peter Drucker, *Değişim Çağının Yönetimi*, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1995, s.10.

³⁹ Mustafa Taşlıyan ve Derya Karayılan, "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*" içinde, s.262.

⁴⁰ Pierre Casse, "Liderlik Öğrenilebilir", *Stratejik Yönetim ve Liderlik* içinde, haz. Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 46.

değişime direncini kırmak ya da onları değişime ikna etmek için liderlerin karar vermek yerine, çalışanlarıyla karar paylaşımı yapması beklenmektedir.

Tablo 2.2. Başarılı Değişim Yönetimi için Liderlik Yetkinlikleri



Kaynak: Pagon, Milan, Emanuel Banutai ve Uros Bizjak, *Leadership Competencies for Succesful Change Management*, Slovenia, 2008,s.44.

Değişim liderliği kurumda sadece bir tek kişi ile sınırlı olmaksızın değişimi yönetecek bir grup tarafından da gerçekleştirilebilir. Kurumun sürekli değişim ve dönüşümü için uyum içinde çalışacak birden fazla lidere gereksinim duyulabilmektedir⁴¹.

Değişim lideri kurum içinden olabileceği gibi kurum dışından da olabilir. Bazı kurumlar bu işi profesyonellere bırakmayı tercih etmekte, bunun için bir danışmanlık firmasıyla anlaşmaktadır. Bu noktada hem avantaj hem de dezavantaj olabilecek hususlar vardır.

⁴¹ Mustafa Taşlıyan ve Derya Karayılan, "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde, s.261-262.

Öncelikli husus değişim işine kurum içinden birinin liderlik yapmasının yaratacağı avantaj ve dezavantajlardır. Kurumu tanıyan, yapısını bilen, işleyişine, kültürüne aşina ve kurum çalışanlarını tanıyan birinin liderliği kuruma avantaj sağlayacak, değişim sürecinde zaman kazandıracaktır. Fakat aynı husus kurum için dezavantaj da yaratabilmektedir. Kurumun içindeki birinin kurumda aksayan yönleri, dışarıdan bakan birine göre net görmesi pek mümkün değildir. Bu nedenle zaman zaman kurumların kendilerine dışarıdan bakan, olayları daha net gören, problemleri doğru teşhis eden, tarafsız bir göze ihtiyaçları vardır⁴².

Dışarıdan birinin yöneteceği değişim liderliğinde de bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir. Dışarıdan gelen kişi, kurum yapısını, kültürünü, değerleri, işleyişini bilmediğinden başarılı bir değişim süreci geçirmek için öncelikli olarak bunları öğrenmek zorunda kalacaktır. Bu konuları öğrenmek oldukça uzun zaman alacağından, kurum için bir dezavantaj olacaktır. Ancak kurum içinden birine göre olaylara daha net ve tarafsız bakabilecektir⁴³.

Değişim liderinin kurum içinden ya da dışarıdan olması kurumun o andaki durumu, şartları ve kendi yapısıyla ilgilidir. Bir kurumda başarılı olan metodun diğer kurumda da başarılı olması beklenemez. Bu nedenle bütün şartlar değerlendirilmeli ve her kurum kendine en uygun yolu seçmelidir.

Başarılı bir değişim liderliği sayesinde, kurumun iş yapış şekilleri ve süreçleri gözden geçirilerek, süreçlerin ve sistemin sürekli iyileştirilmesi ve gelişimi sağlanabilecektir. Bunun sonucunda, kurum çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasıyla süreç etkinliği sağlanarak daha kaliteli, daha düşük maliyetli ve daha hızlı mal ve hizmet üretimi yapılabilecektir. Netice olarak bu durum, kurumunun yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir.⁴⁴

2.1.3.5. Değişimin Sürdürülmesi

Kurumsal değişimin uygulanmasından sonra elde edilecek başarının sürekli olması değişimi anlamlı kılacaktır. Yeni yönetim anlayışında Kaizen felsefesi olarak da bilinen sürekli gelişme anlayışı oldukça önemlidir. Sürekli gelişme, tedrici gelişmeden farklıdır. Sürekli gelişmede önemli olan elde edilen başarının devamlı olmasını sağlayabilmektir. Diğer bir deyişle sürekli gelişme, kurumlarda değişim yönetimi

⁴² Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*. İstanbul, Nobel Kitabevi, 2002, s. 96-97.

⁴³ Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*, s.97.

⁴⁴ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, s. 36

uygulamalarının sonucu elde edilen yüksek performansın devamı için, başarıyı etkileyen faktörlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ifade eder⁴⁵. John Macdonald ve John Piggott adlı yönetim uzmanları, değişimin sürdürülebilir olması için şu aşamaların gerekli olduğunu belirtmektedir⁴⁶:

- Sürekli gelişmenin önemini kavrama ve değerlendirme
- Kalite yönetimi için organizasyonun oluşturulması.
- Eğitim
- İstikrarlı Süreçler Oluşturulması
- Tüm Çalışanların Katılımı

2.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

2.2.1. Yönetim Kavramı

Değişim yönetimi ile ilgili değerlendirmeler yapabilmek için değişim konusu kadar yönetim konusunun da incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yönetim konusuna da kısaca değinmekte fayda vardır.

Yönetim bilimci Richard Templar, yönetimi “sanat ve bilimin bulunduğu ortak nokta” olarak tanımlamaktadır. Yönetimle ilgili, yüzlerce çalışmanın yapıldığını, binlerce kitabın, on binlerce makalenin yazıldığını, pek çok kişi ve kurumun bunları okuyup uyguladığını ama herkesin aynı başarıyı alamadığını hatta bazılarının başarısız olduğunu belirtmektedir⁴⁷. Öyle ise yönetim her ne kadar kurallardan oluşan bir sistem bütünüyse de bu kuralları uygulamak için beceri de gerekmektedir.

Literatürde yönetimle ilgili çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. Yönetim tanımının değişik şekillerde yapılmasının üç temel nedeni vardır. Birinci neden, tanımlı yapan kişinin yönetim kavramına yaklaşımı; ikinci neden, kurumların amaçlarının birbirinden farklı olması ve üçüncü neden de küreselleşmenin etkisidir.⁴⁸

Ömer Dinçer ve Yahya Fidan yönetimi, “kurumun amacına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir

⁴⁵ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005, s.47.

⁴⁶ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 49.

⁴⁷ Richard Templar, *The Rules of Management*, Great Britain, Pearson, 2005, s. 2-19.

⁴⁸ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s.5.

süreç”⁴⁹ olarak tanımlamaktadır. Erol Eren ise yönetim kavramını, “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı”⁵⁰ olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımların ortak yanı, yönetimi bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliği yapılması gerektiğini vurguluyor olmalarıdır.

2.2.1.1. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Günümüzde ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkan yönetim faaliyetlerinin kendine özgü ve belirgin özellikleri vardır. Yönetim süreci olarak adlandırılan yönetsel faaliyetleri Erol Eren, Demet Gürüz ve Emet Gürel şu şekilde özetlemektedir.⁵¹

- Yönetim, amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- Yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum düzeyde bir uyumu gerektirir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve iletişimi gerektirir.
- Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda yapacağı en iyi şeyleri yapmasını ve uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.
- Yönetim, rasyonel bir süreçtir. Verimliliğin temel formülü “verimlilik = çıktı / girdi” şeklindedir. Bu formül her birime ayrı ayrı uygulanmalıdır.

⁴⁹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Beta, 1997, s. 19.

⁵⁰ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta, 2003, s. 3.

⁵¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 5-6; Demet Gürüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara, Nobel, 2006, s.22-25.

2.2.1.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim süreci birbiriyle ilişkili fonksiyonlardan oluşmaktadır. Yönetim sürecinin rasyonel olmasının en önemli nedeni, yöneticilerin kurumun amaçlarını gerçekleştirmede yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleridir. Yönetim fonksiyonları konusunda yönetim bilimciler arasında bir görüş birliği yoktur.⁵² Bununla beraber yönetim fonksiyonlarını şu başlıklar altında ele almak yeterli görülmektedir:⁵³

- **Yönetimde Planlama:** Planlama, geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme araçlarının ve bu araçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir.
- **Örgütlenme:** Kurumsal yapının oluşturulması, işlerin ve faaliyetlerin belirlenmesi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır.
- **Yürütme (Yönetme) :** Grup halinde kurumu oluşturan insanları, amaçlara ulaşma yolunda motive etme, yönlendirme ve harekete geçirmedir.
- **Koordinasyon:** Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır.
- **Denetim (Kontrol) :** Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ya da ne ölçüde ulaşılabildiğinin belirlenip, aksak yönleri iyileştirici tedbirlerin alınmasıdır.

2.2.2. Değişim Yönetiminde Amaç

Değişim yönetiminin temel amacı, kullanıcı gözünde kurumsal değeri artıran bir sonucun elde edilerek kurumun imajını yükseltmek ve kuruma karşı güven duyulmasını sağlamaktır⁵⁴. Kurumsal değeri artırmak ise, gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum göstermekle mümkündür. Bu bağlamda değişim yönetiminin bir diğer amacının kurumsal süreçlerin yeniden tasarlanması ve bu tasarım sonucunda eski ve verimli olmayan alışkanlıkların ortadan kaldırılarak kurumun rekabet gücünün artırılması olarak ifade etmek mümkündür.

⁵² İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, s. 291.

⁵³ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005, s. 130.

⁵⁴ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4.bs., s.12.

Değişim yönetimi ile yeniden tasarlanan süreçler, kullanıcı beklentilerine uygun, kalite odaklı bir sistem oluşturacaktır. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini de artıracak olan bu sistem, kurum çalışanları arasında kurumsal işbirliğini de teşvik edecektir.

Değişim yönetimi, süreçlerde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamaktadır. Bu durum, yenilikçi ürün ve hizmet üretimi sunumunu da artıracaktır. Kurumun rakiplerinden farklılaşmasına ve rekabetçi üstünlük sağlamasına yardımcı olacaktır. Rekabette üstünlük sağlamak, kurumsal performans için önemli kazanımlar ve başarılar sağlayabilecektir⁵⁵.

Değişim yönetimi esnek bir kurum yapısını öngörmektedir. Kurumsal süreçlere entelektüel sermayeyi de dâhil etmeyi tavsiye eden esnek kurum yapıları sayesinde, çalışanların aktif katılımı sağlanarak yeteneklerinden azami derecede istifade edilecektir. Çalışanların yeteneklerinden yararlanma, kurumsal etkinliği yükselterek verimin artmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Değişim Yönetimi Süreci

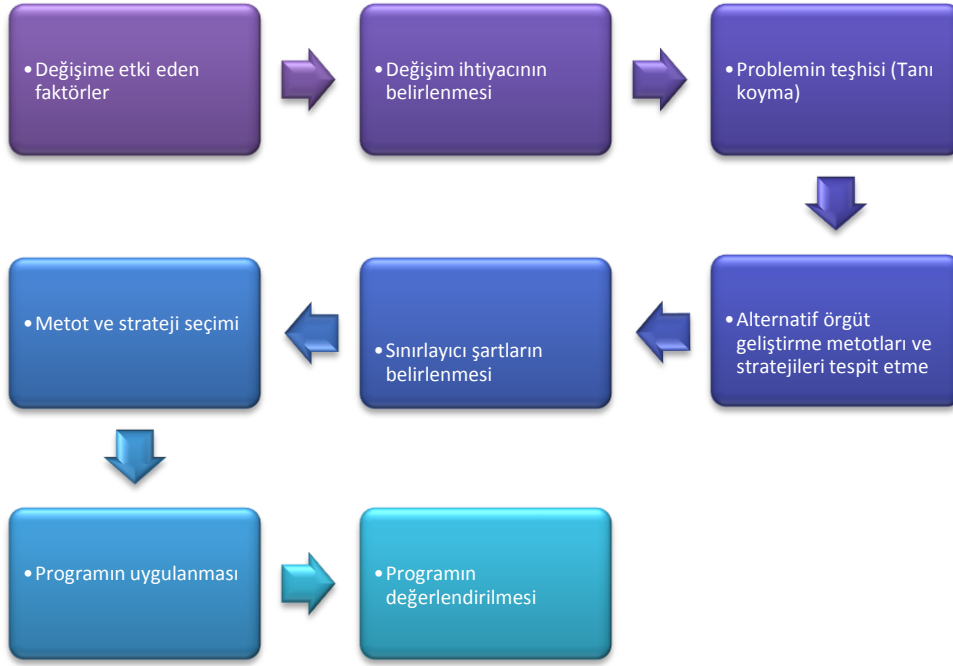
Değişim yönetimi, kurumun değişime uyum sağlayabilmesi ve değişimi kendi amaçlarına uygun kullanabilmesini sağlayan bir araçtır. Değişim yönetimindeki hassas nokta, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini görmek ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır⁵⁶. Değişim yönetimi sürekli, yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektiren bir süreç faaliyetidir. Çünkü eldeki mevcut bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle öğrenmek ve mevcut bilgi seviyesini sürekli yükseltmek değişim yönetiminde temel ilke olmalıdır.

Değişim yönetimi çalışmalarının kim tarafından ve ne şekilde yönetileceği, hangi zaman boyutunda planlanacağı ve uygulanacağı önem taşımaktadır. Her kurum için farklı bir süreç ve bu süreçlerin yönetimi için farklı birimler oluşturulabilir. Ancak değişim yönetimi sürecinde her kurum için değişmez olan şey, değişimin mutlaka bir “lider”inin olması ve bu lidere yardımcı olacak bir “değişim yönetimi yürütme komitesi”nin olması gereğidir. Bunların dışında, kurumdaki temel süreçler ve fonksiyonların yeniden inşası çalışmalarını yürütecek olan “süreç sorumluları”nın

⁵⁵ Mahmut Tekin, Hasan K, Güleş ve Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4.bs. s.13.

⁵⁶ Jeanie Daniel Duck, “Değişim Yönetimi Dengeleme Sanatı”, *Değişim* içinde, çev. Meral Tüzel, İstanbul, Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), 1999, s. 63.

belirlenmesi de önemli bir husustur. Süreç sorumluları ilgili sürecin ya da fonksiyonun yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan kimseler olacaktır⁵⁷.



Şekil 2.2. Değişim Yönetimi Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Meral Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Yayınları, 1998, s.211.

Değişim yönetiminin bir süreç olduğu ve bu sürecin kurumun büyüklüğüne, işleyişine, faaliyet alanına ve yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebileceği muhakkaktır. Bu nedenle formüle edilebilmiş, her kuruma adapte edilebilir bir değişim yönetimi modelinden bahsetmek zordur. Örneğin, ilk kez Kurt Lewin tarafından oluşturulan planlı değişim süreci⁵⁸ teşhis koyma, değişim programı geliştirme, programı uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz bu süreci sekiz aşama olarak belirlerken (Tablo 2.2), yönetim bilimci Penfold değişim yönetimi sürecini beş aşama olarak belirlemiştir (Tablo 2.3). Ortalama bir kurum açısından düşünüldüğünde ise değişim yönetimi sürecinin üç aşamadan oluşması yeterli görülmektedir (Tablo 2.4).

⁵⁷ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 80.

⁵⁸ Mustafa Taşlıyan ve Derya Karayılan, "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi", s. 261.

Tablo 2.3. Değişim Yönetimi Süreci

Aşama 1: Gözden geçirme	Ne yapıyorsun ?	Birinci aşama genel olarak, bir metot kullanarak ne yapıldığının incelenmesi, analiz edilmesidir. Analizin derinliği ve genişliği, hizmetin kurumun iş planlama süreçlerinde nasıl yer aldığı, ne kadar başarılı olduğu ve ne kadar süredir faal olduğuna bağlıdır. Bunu ölçmek için kullanılan bazı araçlar vardır: - SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - PEST (Political, Economical, Social, Technological) - Bilgi haritaları: Bilgi haritaları bilgi kurumlarının nerede buldukları, onları kimlerin kullandığı, ne kadar zamandır orada oldukları, yeni bilgi ihtiyacının nasıl karşılandığı, ne kadar paraya ve ne kadar zamana mâl olduğunun incelenmesidir. - Var olan plan ve stratejiler
Aşama 2: Analiz	Niçin yapıyorsun? Kimin için yapıyorsun? Kullanım ihtiyacı nedir?	Analiz aşamasında kurumun misyon ve vizyonu oluşturulup hedefleri belirlenir. Ardından bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan kritik başarı faktörleri tespit edilir. Kurumun bilgi kullanıcıları tanımlanır ve buna göre bir kıyaslama yapılarak analiz neticelendirilir.
Aşama 3: Planlama	Neyi sağlamalıyız? Ne sağlayabiliriz?	Sürecin en karışık ve zor safhası bu safhadır. Bu aşamada neyin nasıl yapılması gerektiği belirlenir. Bununla beraber, teknolojik ilerlemelerle değişimin hızını iyi ayarlamak gerekmektedir. bunun yanı sıra ne tür bir hizmetin sağlandığı, kime sağlandığı ve hangi seviyede bir performans gerektirdiği de yine bu aşamada ele alınır.
Aşama 4: Tamamlama	Nasıl?	Bir değişim projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması için arka planda pek çok şey yapılmaktadır. Bu aşamada en önemli unsuru ise kişiler arası iletişim oluşturmaktadır.
Aşama 5: Geleceğe bakmak	Amaç: Mevcut durumu korumak Etkiyi belirlemek	- Pazarlama ve reklam - Stratejik ilerleme - Sürekli değerlendirme ve yerine getirme - Fiyat analizi ve finansal yönetim

Kaynak: Sharon Penfold, Change Management for Information Services, UK, Bowker Saur, 1999, s.124-125.

Tablo 2.4 Değişim Yönetimi Süreci⁵⁹

Analiz aşaması ↓	1-4 ay	Küçük ve karmaşık olmayan bir kurumda bu süreç daha da kısa olabilir. Bu aşamada değişim yönetimi konusunda üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademelerinin bilgilendirilmesi gerekir. Bu süreçte kıyaslama tekniği de kullanılabilir.
Planlama aşaması ↓	2-3 ay	Bu aşamada kurum için genel bir stratejik plan hazırlanır. Ayrıca değişimin nasıl, ne şekilde ve kim tarafından yönetileceğine ilişkin bir değişim yönetimi planı hazırlanır. Yine bu aşamada değişim yönetimi çalışmalarını yürütecek çalışma gruplarının oluşturulması ve değişim liderlerinin belirlenmesi gerekir.
Tamamlama ve Değerlendirme		Kurumda değişim yönetimi çalışmalarına başlanır. Değişim yönetimi planı belli aralıklarla revize edilir ve sürekli iyileştirmeler yapılır (Kaizen).

Kaynak: Sharon Penfold, Change Management for Information Services, s. 126.

2.2.4. Değişim Yönetimi Sürecinde Kritik Başarı Faktörleri

Değişim yönetiminde başarı için neler yapılması gerektiğini belirlemeden önce, başarının nasıl ölçüleceğini belirlemek gerekir. Bunun için değişim yönetimi çalışmalarına başlamadan önce başarıyı ölçecek kullanıcı memnuniyeti, çalışan yetkinliği gibi bazı performans kriterleri, rekabet stratejileri, geliştirme stratejileri gibi bir takım stratejiler belirlemek gerekmektedir⁶⁰.

Değişim yönetiminde başarılı olmayı sağlayan en önemli faktörlerin başında kurumsal dayanışma ve işbirliği gelmektedir. Çalışanları ortak bir vizyon etrafında buluşturabilmek, kurumsal gücün artmasını ve değişim yönetiminin başarıyla uygulanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışanların direnciyle karşılaşmamak için, değişim yönetimi kararının sadece üst yönetim aşamasında değil, kurumun tüm kademelerinde ifade edilmesi, değişimin bir kurum kültürü haline getirilmesi ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunun anlatılması önemli görülmektedir⁶¹.

Değişim yönetimiyle kurumda amaçlanan sonuçlara ulaşmak mümkün olmakla birlikte, sürekli ve hızla değişen çevresel koşullar, bu başarının etkisinin sınırlı kalmasına veya geçici olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle değişimin başarısı çevresel faktörlerin sürekli incelenerek, zamanında doğru değişim stratejilerinin uygulamaya konulmasına da bağlıdır.

Değişim yönetimi sürecinde çalışanlar ya da yöneticiler sonucu hemen görmek isteyeceklerdir⁶². Dolayısıyla değişim yönetimi sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de kısa vadeli kazanımlar belirlemektir. Aksi takdirde çok fazla sayıda insan vazgeçecek ya da değişime direnenler arasına katılacaktır.

Ian Smith, başarılı bir değişim yönetimi süreci için yapılması ve yapılmaması gerekenleri yazdığı makalesinde kritik başarı faktörlerini şu şekilde özetlemektedir:

- 1- Değişim hazırlığının yapılması
- 2- Değişimin planlanması
- 3- Değişime liderlik yapılması
- 4- Değişimin yönetilmesi

⁶⁰Donald Chrusciel, *Considerations for Dealing with Significant Organizational Change*, Ph.D. Dissertation, Iowa State University, 2004, s. 19.

⁶¹ Donald Chrusciel, *Considerations for Dealing with Significant Organizational Change*, s. 20.

⁶² John P Kotter, "Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor", *Değişim* içinde, çev. Meral Tüzel, İstanbul, Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.23.

- 5- Değişimin desteklenmesi
- 6- Değişime karşı dirençle mücadele etmek
- 7- Değişim sürecinde çalışanlarla etkin iletişim kurmak
- 8- Değişim sürecinin değerlendirilmesi ve çıkarımların yapılması.⁶³

Sonuç olarak değişim yönetiminin başarısı, bir değişim stratejisinin geliştirilmesine, değişim sürecinin sistematik bir biçimde uygulanmasına ve kurumsal sinerji yaratılmasına bağlıdır. Bu sayede çalışanların değişimi algılaması ve kavraması kolaylaşacak, değişimin önündeki engelleri oluşturan yerleşik davranış kalıpları ortadan kalkacak ve kurum içerisinde bir değişim kültürünün oluşması sağlanacaktır.

2.2.5. Değişim Yönetimi Sürecinde 5N-1K Analizi

Değişim yönetimi süreci konusunda ortak bir görüş olmamakla birlikte, hemen hemen bütün yönetim bilimciler sürecin ilk aşamasının analiz olması gerektiği konusunda hemfikirdirler. Kurumsal değişimi ve değişim yönetimi sürecini daha iyi anlamaya olanak sağlaması açısından 5N 1K analizi olarak da adlandırılan sorulara verilecek cevaplar önemlidir⁶⁴.

1- Ne?: Değişim süreci başlamadan önce kurum yapısının ne olduğunu (kamu sektörü, özel sektör, hizmet sektörü), ne tür özellikler taşıdığını ve ne tür problemlerle karşı karşıya olduğunu bilmek gerekmektedir.

2- Niçin?: Kurum faaliyet ve işleyişinde, yönetim şekillerinde ve yapısında değişime neden/niçin ihtiyaç olduğu iyi bir biçimde ortaya konulmalıdır.

3- Ne zaman?: Kurumda değişim sürecinin ne zaman başlatılması gerektiği, yapılan bir zaman planlaması dâhilinde tespit edilmelidir. Değişim sürecinde yapılacak olan tüm işlemlerin, bir zaman akım şeması içerisinde gösterilmesi gerekir.

4- Nasıl?: Kurum içinde değişim yönetiminin nasıl yapılacağına dair bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlama, kurumun değişim ile başarmak istediği amaçları belirlemekte ve bunların nasıl yapılacağını ortaya koyan bir plan sunmaktadır.

5- Nereye?: Kurumda gerçekleştirilen değişim süreciyle kurumun nereye varmak istediği açıkça belirtilmelidir. Kurumun varmak istediği nokta, stratejik

⁶³ Ian Smith, "Continuing professional development and workplace learning-15, Achieving successful organisational change – do's and don'ts of change management," *Library Management*, C27, No 4/5, 2006, s. 301-305.

⁶⁴ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s. 289.

planlamada yer alan vizyon bildirisi içindedir. Bu nedenle stratejik planlama sürecinde vizyon bildirisinin açık ve net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

Kim?: Değişim yönetimi sürecinin kim tarafından gerçekleştirileceğine verilen cevaptır. Diğer bir deyişle değişim liderinin kim olacağını belirlemek gerekmektedir.

2.2.6. Değişim Yönetimi Sürecinde Bilgi

Sayıları her geçen gün biraz daha artan yönetim literatürü ve kavramları, kurum ve kuruluşlarca sihirli bir değnek vazifesi görmesi beklenen birer araç haline gelmiştir. Kıyaslama (benchmarking) değişim yönetimi (change management), stratejik planlama, ortaklaşma (partnering), bu kavramlardan sadece birkaçıdır.

Kendilerini bu yöntemlerden biriyle ya da birkaçıyla idare etmek isteyen tüm kurumlar, belli bir noktadan sonra birbirine benzer hale gelmektedir. Çünkü, toplam kalite yönetimi uygulamasını bir kuruma öğreten danışmanlık firmasının aynı uygulamayı bir başka kuruma da öğretmesi ya da sektöründeki en iyi uygulamayı baz alarak yapılan kıyaslama (benchmarking) sonucunda, birbirine benzer pek çok kurumun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Her gün yeniden şekillenen ve kurumların yapısında da değişikliğe neden olan rekabet ortamında, kurumların beklenmedik durumlar karşısında tepki gösterebilmesi rekabet gücünün en önemli göstergelerindendir. Kurumların bu gücü ellerinde bulundurmaları ise, bilginin doğru kullanılmasıyla ilgilidir.

Bilgi, kurum için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Kurumun rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o kurumun rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır.⁶⁵ Kurumun kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür.

2.2.7. Değişim Yönetimi Sürecinde İletişim

Literatürde, karşılıklı ilişkilerin temeli olan iletişim konusunda pek çok tanımın yapıldığı görülmektedir. Yapılan bütün tanımlarda ortak olan nokta, hem kurumsal hem de bireysel düzeyde, etkileşimin varlığı ve iletişime taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belli bir davranışın gerçekleşmesini sağlamaktır⁶⁶.

⁶⁵ Mehmet Barca, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* içinde, ed. İsmail Dalay, İstanbul, Beta, 2002, s.65-83.

⁶⁶ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, s. 380.

Değişim yönetimi sürecinin başarılı olabilme şartlarından bir tanesi de kurumsal iletişimidir. Kurumsal iletişim, tüm çalışanlar arasında yatay ve dikey yönde bilgi alışverişinin olmasıdır. Kurumsal iletişim, çalışanların süreçlere dahil edilmesini; çalışanların süreçlere dahil edilmesi ise çalışanların değişimi benimsemesine yardımcı olacaktır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi değişim çalışmalarına çalışanların direnç göstermesinin asıl nedeni, değişimden sonra kendilerini neyin beklediğini bilmemelerinden ve değişimle ilgili soru işaretlerinin giderilememiş olmasındandır. Dolayısıyla yöneticilerin, değişim yönetimi çalışmalarının başarıyla neticelenmesi için, değişim yönetimi sürecini bir ekip çalışmasına dönüştürmesi ve çalışanları da süreçlere dâhil etmesi gerekmektedir.

2.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELLERİ VE SÜREÇLERİ

Değişim yönetiminin rasyonel bir süreç olması gerektiği kabul edilirse, kurumsal değişimde başlangıç noktasını durum analizi yapmak ve bu analiz neticesinde ne yapılması gerektiğine karar vermek oluşturmalıdır. Genellikle çevresel faktörlerde gerçekleşmesi beklenen durumlara karşı bir takım kurumsal düzenlemeler yapılmaktadır. Rekabet temelli bir değişim söz konusu olduğunda stratejik planlama modellerinden, kurum içi davranışsal özellikler üzerinde odaklanıldığında ise daha çok Lewin'in üç basamaklı değişim süreci modelinden faydalanılması tavsiye edilmektedir⁶⁷.

Mevcut modellerden hangisinin kullanılacağı kurumun değişim ile ulaşmak istediği sonuca göre belirginlik kazanır. Üzerinde durulması gereken nokta, mevcut koşullarda kurum için en iyisinin hangisi olacağına karar vermektir.

Değişim yönetimi modelleri sosyal bilimler literatüründe oldukça geniş yer tutmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde bütün modellerin birbirinden farklı olduğu fakat yine de bu modellerin hem birbirleriyle örtüşen hem de birbirlerini tamamlayan parçalardan oluştuğu görülmüştür. Bütün modellerde amaç, kurumu daha etkin ve verimli hale getirip performansını yükseltmektir. Bu modellerin pek çoğu adım adım yapılardan bütüne ulaştırılan sonuçlara dayanmakta ve bunu amaçlamaktadır. Yani değişim modellerinin çoğu ani, radikal ve plansız değişim taraftarı değildir. Modellerde ortak olan bir başka kanaat ise her kurumun kendi yapısına uygun olan modeli

⁶⁷ Mahmut Tekin, Hasan K, Güleş ve Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4. bs., s. 256.

seçmesidir. Dolayısıyla incelenen modeller referans olmakla birlikte, bir modelin kuruma mâl olması için, modelin şunları sağlıyor olması gerekir⁶⁸:

- Hem modellerin hem de süreçlerin gerek teorik gerekse pratik açıdan birbiriyle tutarlı olması gerekir.
- Değişim yönetiminin temel kaynağı açısından bakıldığında, kurumsal gelişme için bu temel kaynağın öğrenme teorilerine dayanması gerekliliği görülür.
- Buna bağlı olarak bir modelde olması gereken özellikler arasında modelin, öğrenme sürecinin bir parçası olması gerekliliği, farklı ve karmaşık yapılarda da kullanılabilmesi için esnek ve kurum faaliyetlerini destekler nitelikte olması gerektiği söylenebilir.
- Modelin, değişim sürecinin ve içeriğinin paylaşılmasına müsaade etmesi gerekliliği de bir başka özelliktir.
- Modelin değişimin başarılması için grup dinamiğini kullanması ve iletişimi ödüllendirmesi gerekir.

Aslında bütün modeller birbirlerini referans alarak oluşturulmakta, bir öncekinde eksik kalan yönü bir sonraki tamamlamakta, bir sonrakinde gereksiz görünen bir yönü ise daha sonraki sadeleştirmektedir. Örneğin yaklaşık 40 yıl önce, Havelock ve Guskin adlı yönetim bilimciler RDD (research, development, diffusion) adlı bir model hazırlamışlar ve bu modelde kurumsal değişim yönetimi için dikkat edilmesi gereken noktaları belirlemişlerdir. Ardından bu model, sosyal ilişkiler, çalışan ilişkisi ve grup üyeliği gibi kavramların üzerinde daha yoğun olarak durulması gerektiği gerekçesiyle SI (social interaction) adlı bir modelde sadeleştirilmiştir. Daha sonra ise Everett Rogers adlı bir yönetim bilimci, değişim süreçlerini bölmek suretiyle değişim projelerinin pratik yönetimi için bir model oluşturmuştur⁶⁹.

Yapılan incelemeler neticesinde, bir değişim yönetimi modeli oluştururken o modelin kullanılabilir ve uygulanabilir olması için şu özellikleri taşıması gerektiği tespit edilmiştir⁷⁰:

- Değişimin uygulanması sürecinde sistematik bir biçimde veri toplanmalıdır.

⁶⁸ Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services*, Cambridge, Gower, 2000, s.49-50.

⁶⁹ Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services*, s.51.

⁷⁰ Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services*, s.52.

- İç ve dış çevre analizi yapılmalıdır.
- Alternatif olasılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.
- İçinde işgücünün işbirliği ve bağlılığı olmalıdır.

Bu özellikleri kullanarak bilgi hizmetlerinde kullanılmak üzere yeni bir değişim yönetimi modeli geliştirilebilir. Ancak dikkat edilmesi ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken nokta, yukarıda da belirtildiği gibi bütün değişim yönetimi projelerinin bir birinden farklı olmasıdır. Örneğin, bütün değişim süreçleri incelendiğinde, süreçlerdeki farklı adımlara ya da aşamalara farklı önem derecelerinin verildiği görülür. Yani bütün değişim yönetimi süreçlerinde analiz aşaması vardır ama her modelin bu aşamaya verdiği önem farklıdır. Bu da kurumun yapısından, ihtiyacından, hedefinden ya da beklentisinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla değişim yönetimi çalışmaları için bir reçete ya da bir formülden ziyade, mümkün olabilecek pek çok modelden (seçenekten) biri düşünülerek hareket edilirse daha iyi olacaktır.

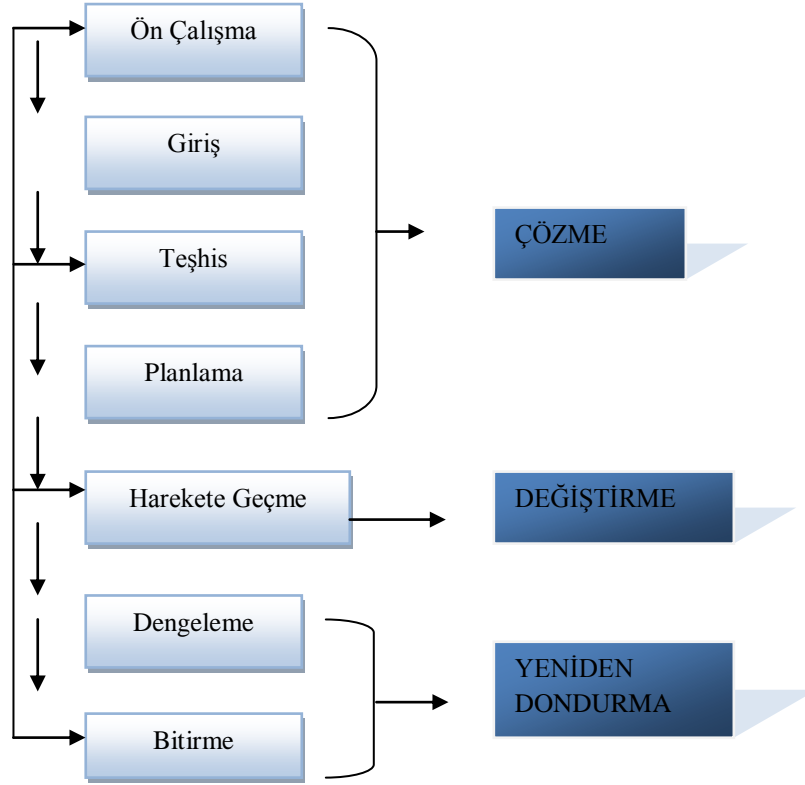
Yapılan incelemeler sonucunda literatürde en fazla atıf yapılan ve referans alınan modellerin Lewin Modeli, Kubler-Ross Modeli, Gleicher Modeli, Kotter Modeli ve ADKAR Modeli olduğu görülmüştür. Bu 5 modelin dışında yabancı literatürde 10 modele daha rastlanmıştır. Tarihsel sırada ele alınacak olan bu 15 modelin böylece birbirleriyle etkileşimi de görülmüş olacaktır. Bu modeller ve özellikleri şu şekildedir:

2.3.1. Lewin Modeli (1951)

Yönetim literatürüne 1951 yılında değişim yönetimi modeli kavramını kazandıran Kurt Lewin, kurumlarda değişimin 3 aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu aşamalar:⁷¹

- Çözme: Bu aşamada içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirdiği, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olduğu aşamadır. Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgililerin inandırılmasına, değişimin zorunlu olduğuna ikna edilmelerine, en azından değişim halinde ulaşılacak durumun, mevcut durumdan daha iyi olacağına inandırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Çözme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır.

⁷¹ Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row, 1951, s.23-34.



Şekil 2.3 Kurt Lewin modeli

Kaynak : Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, s.420.

- Değişirme: İkinci aşama olan değişirme sürecinde, değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Kurum yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da çalışanların davranışları kurumun değişim konusu olabilir.
- Yeniden Dondurma: Üçüncü ve son aşamada, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Bu aşamada gerçekleştirilen değişim özümsemiş sisteme mül edilerek ilke, kural ve politikalar oluşturulur. Kurum bu yeni kural ve politikaları referans alarak faaliyetlerine devam eder ve bir daha eski uygulamalara dönmek için süreç yeniden dondurulur.

Kurt Lewin modelinin en önemli çıkmaz noktası değişim sürecinin yeniden dondurulmasıdır. Zira değişim yaşayan bir organizma gibi, devam eden ve sürekliliği olan bir süreçtir. Bu süreçte değişim tamamlandıktan sonra bile, değişen durumlara

uygun olarak geriye dönüp, sürekli iyileştirmeler yapmak esastır. Çünkü ancak bu şekilde değişim yönetimi sürecinden bahsedilebilir.

2.3.2. Kubler-Ross Modeli (1969)

Üzerinde durulması gereken ikinci model, 1969 yılında Elizabeth Kubler-Ross tarafından geliştirilen ve Kubler-Ross modeli olarak anılan modeldir. Kubler-Ross modelinin aşamaları, bir insanın normal olarak hayatta hem kişisel hem de duygusal durumlarla karşı karşıya kaldığı mantığına dayandırılarak oluşturulmuştur. Modelde üzerinde durulan konu, insanların kişisel gerilimlerden sonra ruh hallerinin analiz edilmesidir. Çünkü bunun neticesinde ayrıca kişisel değişim modeli de oluşturulabilmektedir. İnkâr etme, sinirlenme, pazarlık / anlaşma, depresyon ve kabul etme aşamalarından oluşan bu model, kurumsal değişimin, kişisel değişimle duygusal değişimin bir toplamından oluştuğu savunulmaktadır⁷².

Tablo 2.5 Değişime duygusal tepkinin 5 aşaması

Duygusal Tepki	Cevap	Çözüm Önerisi
Reddetme	Bu problem düzeltilir ya da yakında biter	İş durumunu gözden geçirme
	İlgisiz ve duygusuz görünme	Değişimin olacağını vurgulama
	Değişime bahane bulma	Değişimin kabul edilmesi için zaman tanıma
Öfkelenme	Değişim çabalarını sabote etme	Değişime karşı tepkilerin olabileceğini kabul etme
	Olumsuz mesajlar verme	Hislerin ve uygun olmayan davranışların ayrılması
	Ekipten ayrılma	Değişimin asıl nedenlerinin altının çizilmesi(kurumsal amaçlar, hedefler vb.)
Pazarlık Yapma	Anlaşma yapılması	Kişisel ya da mesleki açıdan değişimden nasıl istifade edileceğinin belirtilmesi
	Problem çözümü ile ilgili öneriler getirilmesi	Problemin çözümünü temelde arama
Depresyon	İş çevresinin kontrolünü kaybetme	Bir dizi özel adımlar belirlemek ve bunları sık sık tekrar etmek
	Sık sık mazeretsiz olarak işe gelmeme	Olumlu çabaları destekleme
Kabul Etme	Hızla çözüm önerilerini kabul etme	Diğer çalışanlara rehberlik ya da önderlik etme konusunda kullanma
	Hedeflerin başarılacağına odaklanma	Onların çabalarını kabul etme

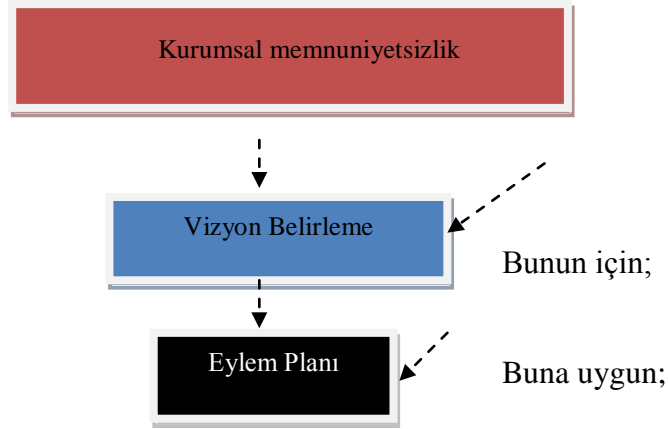
Kaynak: Elizabeth Kubler- Ross, *On Death and Dying*, s.235.

⁷² Elizabeth Kubler- Ross, *On Death and Dying*, England, Macmillan Company, 1970, s. 234–235.

Referans alınarak bazı değişim modellerine ilham vermiş olmakla beraber Kubler-Ross modeli, kurumsal değişim yönetiminden ziyade, çalışanların değişime direncini engellemek amacıyla oluşturulmuş bir model görünümü vermektedir. Dolayısıyla kurumun bütün iş süreçlerine uygulanabilecek bir model olmaktan uzaktır. Netice itibariyle modelde, kurumsal iş yapış tarzlarının değişime uğraması kadar, çalışanların ruh hallerinin de değişime uğramasının normal olduğu belirtilmektedir.

2.3.3. Gleicher Modeli (1969)⁷³

Gleicher modeli olarak bilinen üçüncü model 1969 yılında Richard Beckhard ve David Gleicher tarafından geliştirilmiştir. Gleicher modeli de Kubler-Ross modelinde olduğu gibi, çalışanların değişime karşı direnci engellemek üzerine kurulmuş bir modeldir. Kubler-Ross modelinden ilham alınarak oluşturulduğu muhtemel olan bu model, kurumsal memnuniyetsizlik, kurumsal memnuniyetsizliği giderecek bir gelecek vizyonu ve bu vizyonu hayata geçirecek eylem planından oluşur.



Şekil 2.4 Gleisher formülü

Modelde özellikle üzerinde durulan konu eylem planının güçlü olmasıdır. Çünkü çalışanların değişime karşı direnci ancak eylem planının güçlü olmasıyla kırılabilir. Dolayısıyla eylem planının, kurum içinde değişime karşı direnenlerden daha güçlü olması gerekmektedir.

⁷³ Richard Beckhard, *Organization and Development, Strategies and Models*, Cambridge, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

2.3.4. Bullock ve Batten'in Planlı Değişim Süreci Modeli (1985) ⁷⁴

Bullock ve Batten modellerini proje yönetiminden esinlenerek oluşturmuşlardır. Değişim planlanırken önce araştırma yapılmasını, ardından planlama yapılmasını, daha sonra eyleme geçilmesini ve nihayetinde planın kurum iş süreçlerine adapte edilmesini tavsiye etmişlerdir.

2.3.5. Beckhard ve Harris'in Değişim Formülü (1987) ⁷⁵

Beckhard ve Harris değişim yönetimini formüle eden bir model geliştirmişlerdir. Buna göre :

$C (\text{değişim}) = [A (\text{mevcut durum}) \times B (\text{tasarlanan değişim}) \times D (\text{değişimin uygulanabilirliği})] > X (\text{değişimin maliyeti})$

Bu formülün çarpımsal göstergesi 0 ya da 0'a yakın bir değışkense değışime karşı direncin üstesinden gelinebilir anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle A, B ve D değışkenlerinden birinin değeri çok düşük olursa değışimin maliyeti o nispette artmakta ve değışime olan inanç azalacağı için direnç artmaktadır.

2.3.6. Carnall'ın Değişim Yönetimi Modeli (1990) ⁷⁶

Carnall değışimi 3 yönetim seviyesinde tanımlamaktadır. Değışimin başarılı olabilmesi için yönetimin bütün seviyelerinde bu becerilerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Değışimin başarılı olması için gereken hususlar şunlardır:

- Kurumun yönetim seviyesinde dönüşümün başarıyla yönetmek.
- Kurumsal kültürle ilişki içinde olmak.
- Kurumsal politikaların yönetmek.

2.3.7. William Bridge'nin Dönüşüm Yönetimi Modeli (1991) ⁷⁷

William Bridge değışim ve dönüşüm kavramlarını birbirinden ayırmış ve yapılan uygulamaların dönüşüm olduğunu savunmuştur. Çünkü dönüşüm eski uygulamalarla yeni davranış ya da uygulamaların adapte edilmesini gerekli kılmaktadır. Bridge'ye göre dönüşümün başarısı değışime göre daha karmaşıktır ve başarılması daha zordur. Çünkü dönüşüm psikolojiktir ve yönetilmesi bu nedenle daha zordur.

⁷⁴ R.J. Bullock ve D. Batten, "It's Just a Phase We're Going Through", *Group and Organizational Studies*, C6, No10, 1985, s. 383-412.

⁷⁵ Richard Beckhard ve R.T. Harris, *Organizational Transitions, Managing Complex Change*, Cambridge, Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

⁷⁶ Colin A Carnall, *Managing Change in Organizations*. 4.bs., United Kingdom, Prentice Hall, 2003.

⁷⁷ William Bridges, *Managing Transitions*, England, Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1991.

Bridge dönüşümü 3 aşamada tanımlamıştır:

1- Son /Sonuç: Eski uygulama ve davranışların terk edildiği birinci aşama son ya da sonuç aşamasıdır.

2-Tarafsız bölge: İkinci aşama tarafsız bölge aşamasıdır. Bu aşamada eski alışkanlıklar dondurulur fakat yenileri hemen adapte edilmeye çalışılmaz. Dolayısıyla bu aşamada çalışanlar, yeni bir uygulama görene kadar kaygı içinde kalacaktır.

3-Yeni başlangıç: Üçüncü aşama ise yeni başlangıç aşamasıdır. Planlanmayan, önceden tahmin edilemeyen fakat kurum çalışanlarını dönüşüme hazırlayan bir süreçtir. Bridge, çalışanların bu yeni duruma alışması için şu 4 temel hususta çalışanlarla iletişim kurulmasını ve onlara açıklamalar yapılmasını tavsiye etmektedir:

- Değişimin amacı
- Değişimden sonra kurumun nasıl bir yapı içinde olacağının resmedilmesi.
- Değişim süreçlerinin adım adım planlanması ve bu planın paylaşılması.
- Değişim sürecinde çalışanların rolünün belirtilmesi.

2.3.8. Kotter Modeli (1995)

Değişim yönetimi konusunda oldukça fazla atıf yapılan bir diğer önemli model Kotter'in Dönüşüm Süreci modelidir. John Kotter tarafından 1995 yılında geliştirilen modele göre değişim, zaman alan ve pek çok farklı aşamadan oluşan bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Kotter modeline göre değişim 8 aşamadan oluşmaktadır.⁷⁸

- 1- Kaçınılmaz anlayışının yaratılması:
 - Pazar ve rekabet ile ilgili gerçeklerin gözden geçirilmesi.
 - Mevcut ya da muhtemel krizlerin tanımlanması ve tartışılması.
- 2- Rehber niteliğinde bir ekip kurulması
 - Değişime önderlik edebilecek güçte bir ekip kurmak
 - Kilit öneme sahip bir lider oluşturmak
 - Ekibi bir takım gibi çalışmak konusunda cesaretlendirmek
- 3- Vizyon ve strateji geliştirilmesi

⁷⁸ John P. Kotter, *Why Transformation Efforts Fail?*, Cambridge, Harvard Business Review , 1995, s.59-67; Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*, İstanbul, Nobel Kitabevi, 2002, s.19.

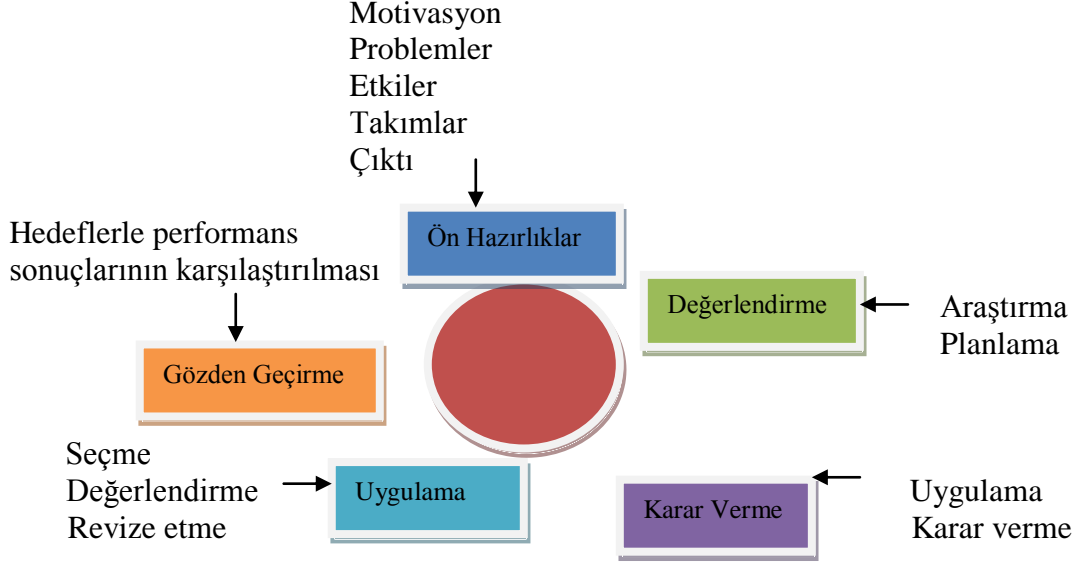
- Değişim çabalarına doğrudan yardımcı olacak bir vizyon oluşturmak.
 - Bu vizyonu başarmak için stratejiler geliştirmek
- 4- Değişim vizyonu hakkında iletişim kurulması
- Yeni vizyon ve stratejilerin çalışanlara aktarılması için iletişim kurmak ve bunun için mümkün olan her türlü aracı kullanmak
 - Bir rehber grup oluşturarak çalışanlara yeni davranışları öğretmek
- 5- Çalışanların güçlendirilmesi
- Değişim engellerinden kurtulmak
 - Yenilikçi olmayan fikir ve davranışların değiştirilmesi
- 6- Kısa vadeli kazanımlar yaratılması
- Performansta görünür gelişmeler için planlama yapılması
 - Bu gelişmelerin başarıya dönüştürülmesi
 - Başarının ödüllendirilmesi
- 7- Kazanımların pekiştirilmesi
- Değişim vizyonunu destekleyecek her türlü faaliyetin gerçekleştirilmesi.
 - Değişimi destekleyen her türlü yeni proje ve tekliflerin desteklenmesi
- 8- Kurum kültüründe yeni değişimler yapılması
- Yeni davranışlarla kurumsal başarılar arasındaki bağlantıların iyi bir şekilde ifade edilmesi
 - Liderliğin anlamının yayılması
 - Daha etkin bir yönetim anlayışı

Kotter, bu sekiz aşamanın sırasıyla yapılması gerektiğini, sıranın bozulmaması gerektiğini, aksi takdirde ileride olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir⁷⁹.

⁷⁹ Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*, s. 20.

2.3.9. Brown Modeli (1995)⁸⁰

Değişim yönetimi sürecini kurumun dış çevresinin yönetilmesine bağlayan bu model, hazırlık, değerlendirme, karar verme, uygulama ve gözden geçirme olmak üzere 5 aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2.5. Brown Modeli

Kaynak: Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services*, s.53.

2.3.10. Nadler ve Tushman'ın Uygunluk Modeli (1997)⁸¹

Uygunluk modeli, bir kurumda değişim yönetimi uygulamalarını başlatan dinamiklerin neler olabileceğini göstermektedir. Uygunluk modelinin temelinde, kurumların açık bir sistem olduğu ve bu açık sistemlerin dış çevreden etkilendiği hipotezi vardır. Kurumsal sistemler kurumsal stratejiler, kurumsal kaynaklar gibi iç faktörlerden ve politika, teknoloji, ekonomi gibi dış faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler, kurumun davranış ve performansını etkileyerek kurumun geçiş sürecine etki etmektedir.

Bu modele göre, bir kurumda etkin bir değişim yönetimi uygulaması olabilmesi için,

- Kurumun iş süreçlerinin,

⁸⁰ Lyndon Pugh, *Change Management in Information Services*, s.52-53.

⁸¹ David Nadler ve Michael Tushman, *Competing by Design The Power of Organizational Architecture*, Oxford, Oxford University Press, 1997, s.21-27.

- Kurum çalışanlarının,
- Kurumun resmi yanının (standartlar, politikalar, vb.),
- Kurumun gündelik yanının (değerler, yargılar, vb.)

yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü bu süreçlerin hepsi birbiriyle ilişkilidir. Örneğin çalışanlar değişimi kabul edip bu değişimi yeni iş sürelerine uygulamayı kabul etmezlerse iş süreçlerindeki değişimin başarılı olması mümkün değildir. Bunun yanı sıra, eğer kurumda meydana gelen değişim, kurum çalışanlarının değer yargılarıyla örtüşmüyorsa, yine değişimin başarılı olmasını beklemek mümkün değildir.

Dolayısıyla eğer bu 4 unsur arasında uyum sağlanamazsa, hem çalışanlar hem de yöneticiler mevcut durumun değişiminden dolayı endişelenip değişime karşı dirençleri artacak ve değişim başarılı olmayacaktır.

2.3.11. ADKAR (1998)

Son dönemlerde en popüler model olan ADKAR modeli, üzerinde durulması gereken bir diğer modeldir⁸². ProSci tarafından 1998 yılında geliştirilen ADKAR modeli, değişimin önce kişilerde başlaması gerektiği konusu üzerinde durmaktadır. Kişisel değişim yönetimi için 59 ülkeden 1000'den fazla kurumla görüşülerek oluşturulan model, değişimin bireysel seviyede başarılı olabilmesi için 5 temel unsurun gerekli olduğundan bahsetmektedir. Bu unsurlar aynı zamanda modele ilk harfleri kullanılarak adını da veren İngilizce awareness (farkında olma), desire (isteme), knowledge (bilgi), ability (beceri) ve reinforcement (destekleme) kelimeleridir.

ADKAR modelinin ilk aşaması olan farkında olma, değişimin niçin gerekli olduğu ile ilgilidir. Bu aşamada çalışanlara değişimin gerekliliklerinden bahsedilmeli, çalışanlar bilgilendirilmelidir. İkinci aşama ise değişimi desteklemek ve değişim sürecine katılmaktır. Bu aşamada değişimi gerekli kılan nedenler listelenir ve bu faktörlere bağlı olarak çalışanları ikna edecek motivasyon faktörleri belirlenir. Değişimin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili olan bilgi aşaması ve bu bilgi ve davranışların uygulanmasından oluşan beceri aşaması modelin üçüncü ve dördüncü basamağını oluşturur. Artık üçüncü ve dördüncü adımda değişimi destekleyecek olan gerekli bilgi ve becerilerin listesi yapılır ve çalışanlar değişim ile ilgili olarak bilgilendirilir. Çünkü çalışanların asıl direnci değişimin kendisine değil, değişimden

⁸² ADKAR. <http://www.Change-Management.Com/Tutorial-Adkar-Overview.Htm>. Erişim 22 Kasım 2007.

sonra kendilerini neyin beklediğini bilmemelerindedir. Dolayısıyla modelde bu husus atlanmamış ve çalışanlara değişim sonucunda kendilerini neyin beklediğini bilgisinin verilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Modelin son basamağında ise değişimi başarmayı sağlayacak desteklerin listelendiği takviye aşaması yer alır.

Tablo 2.6. ADKAR

A (Awareness)	Değişim ihtiyacının farkında olmak	<ul style="list-style-type: none"> - İletişim araçlarının yönetilmesi - Müşteri girdileri - Değişim alanı - Bilgiye erişim
D (Desire)	Değişimi desteklemek ve değişim sürecine katılmayı istemek	<ul style="list-style-type: none"> - İşini kaybetme korkusu - Olumsuz sonuçlanmasından korkmak - Genişletilmiş iş güvenliği - Terfi -Gücün ya da pozisyonun sağlamaştırılması - Fayda elde etme - Gelecekte umutlu olmak
K (Knowledge)	Değişimin nasıl gerçekleştirileceğini bilmek	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim ve öğretim - Bilgiye erişim - Örnekler ve örnek modeller
A (Ability)	Değişim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken beceri ve davranışlara sahip olmak	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni beceri ve davranışların kullanılması için uygulama yapmak - Özel dersler - Rehberlik - Engellerin kaldırılması
R (Reinforcement)	Değişimin doğruluğunu desteklemek	<ul style="list-style-type: none"> - Ödül ve mükafat sistemi - Değişimin faydaları - Kutlamalar - Çalışanları takdir etme

Kaynak:ADKAR.<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm> - 39k. Erişim 21 Eylül 2007.

Bu model, diğer modellere göre kütüphaneler için daha kullanılabilir bir özellik taşımaktadır. Diğer modeller değişim yönetiminin başarılı olması için ekseriyetle çalışanların direncinin kırılmasından bahsederken, ADKAR modeli hem çalışanların direncinin kırılması gerektiğinden hem de başarılı bir değişim sürecinin nasıl olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bununla beraber model kütüphaneler açısından düşünüldüğünde, modelin süreçlerinde stratejik planın yer almamasının kâr amacı gütmeyen işletmeler olarak kütüphanelere uygulanabilirliğini zorlaştırdığı görülmektedir. Çünkü kütüphaneler gelişen ve değişen çevre şartlarına göre bir strateji

belirlemeli, değişim yönetimi uygulamalarını da bu strateji ile ilintili olarak yapmalıdırlar.

2.3.12. Senge'nin Sistematik Modeli (1999)⁸³

Senge ve meslektaşlarının geliştirdiği bu model, kurumsal değişim konusuna biyologlar gibi yaklaşılmasını tavsiye etmektedir. Bunun için, kurumun değişim karşısında nasıl bir reaksiyon gösterdiğini anlamak gerektiğini, bir alanda ya da birimde meydana gelen değişimin zaman içerisinde diğerlerini de etkilediği ve bütün bu alan ve sistemlerin ya da birimlerin birbiriyle ilişkili olduğunun anlaşılması gerektiğinden bahsetmektedir.

2.3.13. Beer Modeli (2000)

Beer ve meslektaşları, değişimin kendisinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu bu nedenle modelin kendisinin de karmaşık olması gerektiğini savunurlar. Beer modeli 6 aşamadan oluşur.

1. Teşhis koyup gerekenleri yapmaya başlamak
2. Kurum tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturmak
3. Yetenekleri ve sorumlulukları vizyon doğrultusunda geliştirmek
4. Değişim kelimesini ve onunla ilgili kelimeleri yaymak.
5. Yasal politikalarla değişimi kurumsallaştırmak
6. İhtiyaçları takip etmek ve duruma uygun hâle getirmek.

Bu modellerin dışında tarihleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde geçen iki model daha vardır:

2.3.14. Shaw'ın Modeli⁸⁴

Shaw'ın modeline göre değişim kompleks ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Model, kurumun çevresinde meydana gelen değişimlerin birbirinden farklı olduğunu, eğer yönetilemezlerse bu değişimlerin kurumda dengesizlik yaratacağını ve bu dengesizliğin kurumda karışıklığa yol açacağını temele almaktadır. Dolayısıyla değişimin başlangıç noktasını mevcut duruma bakarak belirlemek gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Çünkü kurumların durağan varlıklar olmadığını, değişim için güçten

⁸³ Peter Senge vd., *The Dance of Change, The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, Doubleday, 1999. s.11-22.

⁸⁴ Change management. <http://www.cipd.co.uk/subjects> Erişim 19 Temmuz 2007.

ziyade sistemin doğasında var olan ve ortaya çıkan sistemin çevreye adapte edilmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

2.3.15. Hardy'nin 3 Aşama Süreci

Model 3 aşamadan oluşmaktadır.

1- Stratejik amaç: Kurumun pozisyonuna göre vizyon geliştirmenin gerekliliği üzerinde durulur. Kurumsal vizyon geliştirme şu hususlar çerçevesinde geliştirilir:

- Kurumun rekabet pozisyonuna göre vizyonunu geliştirmek
- Amaç belirlemek ve dikkati bu amaçlara odaklamak
- Etkinin yayılmasını desteklemek
- Stratejiyi formüle etmek

2- Stratejik düzenleme: Kurumsal değişimin başarılı olabilmesi için hem idari hem de insan kaynakları açısından yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. Stratejik düzenlemede şu hususlar üzerinde durulur:

- Ödüllendirme sistemi, koordinasyon mekanizmaları ve kontrol sistemleri oluşturmak.
- Hem iş süreçleri hem de insan kaynakları açısından yapılanmak.
- Liderlik ve kurumsal kültürün önemini vurgulamak.

3- Stratejik tamamlama: Kurumsal hareketlerin yeni bir model ve stratejide birleşmesi aşamasıdır. Bu aşama iki temel süreçten oluşmaktadır:

- Yeni bir model ve stratejide eylemin / hareketlerin birleşmesi.
- Daimi bir değişimi kabul etme.

2.4. KÜTÜPHANELER VE KÜTÜPHANE TÜRLERİ

2.4.1. Kütüphane Tanımı

UNESCO'nun 1968 yılında yaptığı tanıma göre kütüphane, türü ne olursa olsun basılı kitap ya da başka her türden çizgisel, görsel-işitsel yayının düzenli koleksiyonları ile, okurların bilgi, araştırma, eğitim, dinlenme araçları için bunların kullanılmasını sağlayan ve kolaylaştıran elemanlar, şeklinde tanımlanmıştır⁸⁵.

⁸⁵ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1982, s. 1.

UNESCO'nun tanımında kütüphanelerin basılı yayınları toplayan kurumlar olarak tanıtılması, bugünün kütüphanecilik anlayışından tamamen uzaktır. Nitekim, kütüphaneler artık sadece basılı yayınları değil, dijital yayınları da toplamakta; hatta yeni dönemin kütüphaneleri tamamen dijitalleşme yoluna gitmektedir.

Tanımdan anlaşıldığı üzere, kütüphanenin amacı, kullanıcıların bilgi ihtiyacını temin etmektir. Bu amaçta herhangi bir değişiklik olmamakla birlikte gelişen ve değişen ihtiyaçlar göz önüne alındığında, amaç olarak değişiklik göstermeyen kütüphanelerin içerik ve yapı olarak değişiklik gösterdiklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu değişiklik, kütüphane ve kütüphanecilik tanımlarının güncellenmesini gerekli kılmaktadır.

Kütüphaneler yüzyıllar boyu bilim ve kültürü etkileyen en önemli kuruluşlar olmuştur. Bilginin büyük bir hızla artması ve yaygınlaşması, bilgiyi toplayan kütüphanelerin de giderek biçim ve içerik değiştirmesini, amaçlarının değişik yönlerde gelişmesini gerekli kılmıştır. Kuruluş amaçları ne olursa olsun bütün kütüphane türlerinin ortak işlevi, bilgiyi toplamak, korumak ve kullanıcılara sunmaktır.

Tarihsel, toplumsal, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, çeşitli ihtiyaçları yaratmış ve bu ihtiyaçlar neticesinde ortaya çıkan amaçlara hizmet etmek için kütüphane türleri doğmuştur. Dolayısıyla yaşayan bir sistem olan kütüphanelerle ilgili bütün gelişme ve değişmelerin dış dünyaya bağlı olarak şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.4.2.Kütüphane Türleri

Fransız Devrimi ile ortaya çıkan milliyetçilik hareketi “milli kütüphanelerin”; Anglo-Amerikan demokrasi anlayışı “halk kütüphanelerinin”; bilim ve teknikteki ilerlemeler ve bilim kollarında uzmanlaşma “araştırma kütüphanelerinin”; kişiyi tek ders kitabında’nın ya da öğretmenin notlarından kurtararak çeşitli bilgi kaynaklarına yöneltme düşüncesinin “okul kütüphanelerinin” doğuşunu desteklediği görülmektedir⁸⁶.

Kütüphanelerin doğuşu gibi gelişimi de yine çevresel etkileşimin ürünüdür. Bir alanda meydana gelen gelişme, kütüphaneleri de etkilemektedir. Dolayısıyla kütüphaneleri farklı görüş açılarından hareketle türlere ayırarak incelemek gerekmektedir. Görev alanları, hizmet ilkeleri, kuruluş amaçları ve çalışma yöntemleri referans alındığında dört temel kütüphane türünün olduğu görülmektedir.

⁸⁶ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*, s. 11.

2.4.2.1. Milli Kütüphane

Milli kütüphaneler, bir ülkede yayınlanan eserlerin, yurt dışında ülkesi ile ilgili yayınları toplamak, milli bibliyografyayı yayınlamak, genel olarak ülkesindeki yayınlar üzerine bilgiler veren ulusal bir merkez olmak, bu türden bilgiler veren ulusal ve uluslar arası kurumlarla bağ sağlamak, çeşitli konularda bibliyografya çalışmaları yapan yurt içindeki kuruluşlar arasında işbirliği geliştirmek gibi işlerle görevli kuruluşlardır⁸⁷. Dolayısıyla milli kütüphaneleri, ait oldukları ülkenin ilmi ve fikri birikiminin bir tezahürü olarak tanımlamak doğru olabilir. Çünkü milli kütüphaneler, o ülkede yaşayan insanların fikir ürünlerinin tamamını bünyelerinde toplayan kütüphanelerdir.

Genel olarak bir ülkenin milli kütüphanesinin o ülke içinde bir misyona sahip olması gerekmektedir. Örneğin ülkemizin Milli Kütüphanesi misyonunu şu şekilde açıklamaktadır: “milli kültür araştırmalarını desteklemek, bu amaca elverişli yurt içinde bütün eser ve belgeleri, yurt dışında Türk kültürüne ait yayınları bir araya toplayarak esaslı bir merkez meydana getirmek, dünyada ülkemizi ilgilendiren yayınları takip ve temin etmek, aynı zamanda her türlü ilim ve sanat çalışmalarını kolaylaştırmak maksadıyla araştırmacılara ve okuyuculara hizmet vermek, milli birikim merkezi olarak yurt içi ve yurt dışında bilgi akımını sağlamak, bütün bunlara bağlı olarak ülkenin milli kültür politikalarının siyasi etkilerden uzak olarak yönlendirilmesine katkıda bulunmaktır. Milli kütüphane, Türk kültürünün aynası, milli kültür hazinesi ve Türk milletinin hafızasıdır”⁸⁸.

Yukarıdaki misyon bildiriminde de görüldüğü üzere, milli kütüphanelerin tek görevi yayınlanan eserleri toplamak değil; bunun dışında ait oldukları milletin kültürüne hizmet etmek de sayılmalıdır.

2.4.2.2. Üniversite Kütüphaneleri

Üniversitelerin, bir ülkenin ilmi ve fikri gelişiminde en büyük pay sahibi olması dolayısıyla büyük önem arz eden üniversite kütüphaneleri ile ilgili olarak, çok sayıda tanım yapılmıştır. Üniversite kütüphanelerinin belli özelliklerine dikkat çeken tanımlarda ortak olan görüşe göre üniversite kütüphaneleri, bağlı olduğu üniversitenin eğitim, öğretim ve araştırma işlevini tam anlamıyla yerine getirmesi için gereksinim

⁸⁷ Jale Baysal, *Kitap ve Kütüphane Tarihine Giriş*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1991, s.12-13.

⁸⁸ Milli Kütüphane. <http://www.mkutup.gov.tr/?action=section1&fl=tarihce>, Erişim 21 Ocak 2008.

duyulan ve sunduğu bilgi hizmetiyle üniversitenin, dolayısıyla toplumun gelişmesine önemli katkılarda bulunan kurum olarak tanımlanmaktadır⁸⁹.

Diğer kütüphane türlerinde olduğu gibi toplumu bilgilendirmek ve bilgi toplumu olma yolunda hazırlamak amacı üniversite kütüphanelerinde de vardır. Ancak üniversite kütüphanelerinde diğer kütüphane türlerinden farklı olarak, bilimsel çalışmaları desteklemek amacı da vardır. Dolayısıyla bir üniversitenin kütüphanesinin ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verememesi, üniversitenin en önemli gücünün yok olmasına neden olur. Çünkü bilgi kaynaklarından yararlanma üniversite öğretim elemanları tarafından verimli bir bilim ve araştırma için temel şarttır. Bu şartı yerine getiremeyen üniversiteler, diğer üniversiteler arasında pasif bir konumda kalacaktır.

Artan yükseköğretim maliyetleri sonucunda, öğrenciler müşteri olarak görülmeye başlamıştır. Doğal olarak üniversiteler, kaliteli eğitim düzeyleri, spor ve sosyal aktivite olanakları, çevresel özellikler, kütüphane koşulları vb. olanaklarla öğrencileri etkilemeye ve kendilerini tercih etmeye davet etmektedirler. Üniversiteler, yeni çevre koşullarında artık, öğrencilerin ve öğretim üyelerinin enformasyon ihtiyacının karşılanması için kütüphanelerin kalitesini de dikkate almalıdır⁹⁰.

Geçmişte üniversite kütüphaneleri bilgi kaynaklarına sahip olarak ev sahipliği yaparken, içinde bulunulan dönemde büyük bir dönüşüm yaşadığı ve sahiplik mekanizmalarından erişim mekanizmalarına doğru bir değişim içine girdiği görülmektedir. Ayrıca yeni dönemde kütüphanelerin, üniversite toplumuna eskiden olduğu gibi reaktif değil, proaktif bir katılım gerçekleştirilmesi beklenmektedir.⁹¹

2.4.2.3. Halk Kütüphaneleri

IFLA 1986 yılında yaptığı tanımda halk kütüphanesini “yerel ya da bazı durumlarda merkezi yönetim ya da onun adına bir başka kurum tarafından kurulup finanse edilen, ayırım gözetmeksizin kullanmak isteyen herkese açık olan kütüphanedir”⁹² şeklinde tanımlanmıştır.

⁸⁹ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*, İstanbul, s.11; Necmeddin Sefercioğlu, “Üniversite Eğitiminde Kütüphanelerin Rolü”, *Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünün Kuruluşunun 50.Yılı Anısına* içinde, haz. Doğan Atılğan, Ankara, Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004, s. 9.

⁹⁰ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara, Alp Yayınevi, 2005, s. 175.

⁹¹ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 176.

⁹² Bülent Yılmaz, *Halk Kütüphanesi Kullanımı Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme*, İstanbul, TKD, 1996, s. 7.

Jale Baysal tarafından, toplum ve özellikle eğitim açısından bir millet üzerinde okullardan sonra en etkili kurumlar⁹³ olarak tanımlanan halk kütüphaneleri, belirli bir bölge halkına hizmet vermek amacıyla kurulmuşlardır. Bilimsel araştırmaları desteklemek ya da bilimsel alanda derme geliştirmek gibi amaçlar gütmeyen halk kütüphaneleri eğitim, bilgi, kültür ve boş zamanları değerlendirme yerleri⁹⁴ olarak da nitelendirilebilmektedir.

Ülkemizin bilgi toplumu olma yolundaki en önemli görevlerden biri halk kütüphanelerine düşmektedir. Nitekim, Avrupa Birliği için hazırlanan raporda, halk kütüphaneleri ile bilgi toplumu arasında ilişki kurularak halk kütüphanelerinin “global bilgi otoyollarında yer alan bilgiler de dahil, tüm bilgi kaynaklarına erişim sağlamada kritik rol”⁹⁵ oynadıklarına değinilmektedir.

Bu kritik rol referans alınarak, 2001 yılında Türk kütüphanecileri Kültür Bakanlığının da desteğiyle e-Avrupa hedefi doğrultusunda, halk kütüphanelerinin potansiyel rollerinin güçlendirilmesi amacıyla⁹⁶ PULMAN projesine katılmışlardır. Kütüphanecilik alanında Türkiye’nin katıldığı ilk⁹⁷ Avrupa Birliği projesi olan PULMAN, Avrupa Birliği uyum süreci çalışmalarının bir sonucudur.

Kütüphanecilik alanındaki AB çalışmalarının ilkine halk kütüphaneleri ile başlanması, halk kütüphanelerinin bilgi toplumu olma yolunda halkı yönlendirmesi ve eğitmesi amacı güttüğünü göstermektedir. Bunun yanı sıra, değişim hareketlerinin tabanda başlaması yolunda da önemli destekleri beklenmektedir.

2.4.2.4. Okul Kütüphaneleri

Öğretmen ve öğrencilere eğitici ve yardımcı yayınları sağlamakla görevli olan okul kütüphaneleri, ülkenin bilgi toplumu olma yolundaki ilk adımın atıldığı kurumlardır. İzledikleri politikalarla çocukları kitap okumaya özendirmek, kütüphaneyi kullanmaya teşvik etmek ya da bunların tam tersinin meydana gelmesini sağlamak ellerindedir.

⁹³ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1982, s.7.

⁹⁴ Bülent Yılmaz, *Halk Kütüphanesi Kullanımı Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme*, s. 9.

⁹⁵ Yaşar Tonta, “Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim”, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/pulman-dijital-hizmetler.pdf>. Erişim 15 Eylül 2008 s.2.

⁹⁶ Bülent Yılmaz, *Halk Kütüphanesi Kullanımı Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme*, s. 5.

⁹⁷ Bülent Yılmaz, *Halk Kütüphanesi Kullanımı Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme*, s. 7.

Okul kütüphaneleri, ekonomik ve sosyal yapı itibarıyla gelişmiş ülkelerde dahi sorunları diğer kütüphane türlerine oranla daha yoğun olan kuruluşlardır⁹⁸. Ancak okul kütüphanelerinin gelişmiş ülkelerde karşı karşıya geldiği sorunlarla ülkemizdeki sorunlar aynı değildir. Gelişmiş ülkelerde daha iyi hizmet kalitesi sağlamak amaçlı olan çabalar; ülkemizde okul kütüphanelerinin okul sisteminin tamamlayıcı bir ögesi ve eğitim programına kaynak kabul eden bir anlayış ve politikaya sahip olması çabalarından farklıdır.

Ülkemizin son yıllarda bir takım atılım çabalarında olduğunu görmek mümkündür. Ancak bu atılım çalışmaları yapılırken sadece teknolojik olarak gelişmek değil aynı zamanda insana da yatırım yapılmalıdır. İnsana yatırımın yapılabileceği ve bunu destekleyecek olan yerler kütüphanelerdir.

Okul kütüphaneleri, müfredatla ve öğrencilerin ders programıyla doğrudan ilgili olarak bir kaynak politikası izlemelidir. Bu bilgiler sayesinde okul kütüphaneleri öğrencilerin ev ödevlerine yardımcı olabilecek potansiyele erişecektir.

2.5. İŞLETME OLARAK KÜTÜPHANELER

İşletme, belli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır⁹⁹.

Bu tanımdan yola çıkılarak kütüphanelerin işletme özelliği ile ilgili olarak bir değerlendirme yapıldığında, kütüphanelerin hizmet ürettiği, bu hizmetleri artırma çabasında olduğu ve bunun için kaynaklarını daha iyi kullanma amacıyla olduğu görülmektedir. Nitekim kütüphanelerde de kâr, zarar, rekabet ve iflas kavramlarından bahsetmek mümkündür.

2.5.1. Kütüphanelerde Kâr-Zarar

Kütüphaneler genellikle ücretsiz hizmet veren kurumlardır. Ancak yapılan bir araştırmaya göre, üniversite kütüphanelerinin yarıya yakının ücretli hizmet sundukları görülmektedir¹⁰⁰. Ülkemizde de özellikle vakıf üniversitelerinin kurulmasından sonra, kütüphaneler kısmen de olsa ücretli olmuştur. Üyelik ücreti, gecikme cezası, ILL gibi

⁹⁸ Özer Soysal, *Türk Kütüphaneciliği / Bilginin Yazgısı*, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1998, s. 175.

⁹⁹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta, 2003, s. 8; İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, s. 45.

¹⁰⁰ Johnson Heater, "Strategic Planning for Modern Libraries", *Library Management*, C 15, No 1, 1994, s.12-13.

sıralanan bu uygulamalar, kütüphanelerin kâr amacı güttüğü anlamına gelmemektedir. Nitekim kütüphaneler, elde ettikleri bu ücretlerle, ya dermelerine kitap almakta ya da yeni bir veritabanı ortaklığına girmektedirler.

Kütüphanenin kârı sayısal olarak hesaplanamaz. Kütüphanenin kârının hesaplanması çevre koşullarına ve kullanıcıların isteklerine bağlı olduğundan değişkendir. Kütüphanenin kârı, hizmetlerin kullanılma derecesi ve kullanıcıların bu hizmetlerden elde ettiği tatmin açısından ölçülür. Dolayısıyla bir üniversite kütüphanesinin kârından bahsederken, o kütüphaneden öğrenci ve öğretim üyelerinin yararlanma derecesinden bahsedilmektedir¹⁰¹.

Bunun yanı sıra, kütüphaneler arası kıyaslamalar yapılmak suretiyle, o kütüphanenin türevleri arasında hangi konumda olduğu tespit edilirse, bu tespit o kütüphanenin kâr-zarar durumunu göstermesi açısından faydalı olabilir. Yani benzer kütüphanelerin hizmet çeşitliliği, kullanıcı sayısı, derme sayısı kıyaslanıp kütüphanenin hangi durumda olduğu belirlenebilir ve son derece net bilgiler elde edilebilir.

2.5.2. Kütüphaneler Arası Rekabet

1991 yılında yayımladığı eserinde Jale Baysal, “kütüphaneler arasında rekabet olmaz. Aynı okurlara aynı hizmeti veren birden çok kütüphane, değişik çevrelere hizmet vermeye ya da aynı çevreye değişik hizmetler sunmaya yönelerek düzenlemelere giderler. Başka yörelerdeki aynı türden hizmetlere karşı takınılacak tavır ise özenme, örnek alma, olumlu bir hizmet yarışına girme olabilir” demektedir.¹⁰²

Baysal’ın eserini kaleme aldığı yıl referans alınarak bir değerlendirme yapıldığında ifade ettikleri belki doğru kabul edilebilir ancak günümüzün şartlarına göre kütüphaneler arası rekabet kaçınılmazdır. Nitekim Baysal’ın aynı eserinde kütüphanelerde kâr kavramından bahsederken, kütüphaneler arası rekabet olmaz demesi de ilginçtir. Zira kütüphaneler kullanıcıları ya da okuyucuları artık birer müşteri olarak görmekte, hatta Amerika’da bazı kütüphaneler kullanıcılarına “patron” demektedir. Bu yaklaşım değişikliği, aslında kütüphanelerin birer işletme olarak değerlendirildiğinin de kanıtıdır.

Bilgi kaynakları sayısının ve erişim yönteminin her gün yeniden değişmesi sonucunda, yeni kullanıcı özellikleri oluşmuş ve kütüphanelerin kullanıcı profili de

¹⁰¹ Jale Baysal, *Yönetim ve Mevzuat*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1991, s. 10.

¹⁰² Jale Baysal, *Yönetim ve Mevzuat*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1991, s. 10.

değişmiştir. Literatüre göre, özellikle üniversite kütüphaneleri, büyük kitap mağazaları, çevrimiçi bilgi sağlayıcıları, adrese belge sağlama servisi gibi hizmetler karşısında kullanıcılarını ellerinde tutmak için büyük bir rekabet içindedir. Dolayısıyla üniversite kütüphanelerinin dünyadaki bilgi hizmetlerinde ortaya çıkan gelişmeleri takip ederek kullanıcılarının beklentilerini dikkate almaları bir zorunluluk gibi görünmektedir.

Bir hizmet işletmesi olarak kütüphanelerin hammaddesi bilgi kaynaklarıdır. Kütüphanelerde hizmetin temel hammaddesinin sağlanması ve hizmete sunulması, koleksiyonun sürekli güncel tutulması, dünyadaki gelişmeleri yakından izlemeleri ve kullanıcılarının bilgi ihtiyacını karşılayabilmeleri ile mümkündür.

2.5.3. Kütüphanelerin İflası

Kütüphanelerde kâr amacı güden kurumlardaki gibi maddi bir iflastan söz etmek mümkün değildir. Ancak kütüphanelerin kullanıcıları tarafından tercih edilmez duruma gelmesi kütüphanelerin iflasıdır. Kütüphanelerin artık tercih edilmez duruma gelmesi, kullanıcılarının bilgi edinmek amacıyla başka kanallara başvurduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla kütüphanelerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve kullanıcı ihtiyacı ve beklentilerine cevap verebilmek için farklı stratejiler izlemesi gerekmektedir. Nitekim kütüphaneler için en büyük iflas edinilen kötü imajdır¹⁰³. İyi bir imajın elde edilmesi ise müşteri memnuniyeti ile mümkündür.

Müşteri memnuniyeti, yalnızca kullanıcı grubundan oluşan dış müşteri olarak algılanmamalıdır. Bir işletmenin başarılı olmasının en büyük faktörlerinden biri, o işletmenin çalışanlarından oluşan iç müşteriye de gereken değer ve önemin verilmesidir¹⁰⁴. Nitekim her çalışan kendisi için belirlenen görev sahasında çalışır. Bu çalışma esnasında, bir birimin diğer birimle ilişki kurması işletmenin etkin ve verimli çalışabilmesi için gereklidir. Bu ilişkinin uyum içinde olması, çalışanların birbiriyle uyum halinde çalışmalarını ve bir konu hakkında birbirlerini bilgilendirmeleri gerekmektedir. Yani iç müşteri ilişkileri dış müşteriye gereken değer ve önemin verilmesinde temel koşuldur.

Hizmet sektöründe özellikle hizmet bedelsiz sağlanıyorsa, kalite artırıcı tedbirler kâr amacı güdenlere göre farklılık arz edecektir. Bu nedenle özellikle kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olan kütüphanelerde öncelikli olarak müşterileri

¹⁰³ Jale Baysal, *Yönetim ve Mevzuat*, s. 12.

¹⁰⁴ Asuman Çalış, *Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 1997, s. 127.

tanımlamak ve onların ihtiyaç ve beklentilerine göre hizmet geliştirmek gerekmektedir. müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre hizmet geliştirmenin temel unsuru ise sürekli gelişmedir.

Jale Baysal'ın aktardığına göre E.J.Reece tarafından kütüphanecilik öğretimi programlarına “Kütüphane İşletmesini Yönetme” adlı bir dersin eklenmesiyle kütüphaneler ilk kez işletme olarak nitelenmiştir¹⁰⁵. Ülkemizde ise kütüphanelere birer işletme olarak yaklaşılması 1970'lerden sonra ortaya çıkmış¹⁰⁶ ve ilk kez Jale Baysal tarafından incelenmiştir. Baysal, kütüphanelerin de tıpkı bir fabrika gibi işletme olduğunu söylemektedir¹⁰⁷.

1993 yılında İngiltere'deki üniversite kütüphanelerinin hizmet kalitelerini artırmaları ve performanslarını yükseltmeleri amacıyla yayınlanan Follet raporunda üniversite kütüphanelerinin kalite çalışmaları yapmaları gerektiğinden ve buna bağlı olarak da üniversite bilgi stratejilerini belirlerken öncelikli olarak şu konulara dikkat etmeleri gereğinden bahsedilmiştir¹⁰⁸.

1. Kütüphane kullanıcılarını oluşturan çeşitli grupların ihtiyaçlarının tespit edilmesi.
2. Kütüphaneye ait performans ölçütlerinin ve göstergelerinin belirlenmesi.
3. Kalite güvencesi ve değerlendirilmesi.
4. Çalışanların ve kaynakların yönetilmesi.

2.6. KÜTÜPHANELERDE KALİTE, STANDART ve PLANLAMA ÇALIŞMALARI

Hizmet kalitesi ve hizmet kalitesi ölçümü, kütüphanelerde kullanıcıya sunulan hizmetlerin kalite düzeylerinin belirlenmesi, bir başka ifadeyle kütüphane kullanıcılarının aldıkları hizmetten tatmin olma ve memnuniyet derecelerinin ölçülmesi ve buna bağlı politikalar geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

Kütüphanelerde sağlanan hizmetlerin kalite düzeyinin değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalara örnek oluşturan ve kütüphane araştırmalarında kullanıcılarla kurulan ilk önemli ilişki 1940'ın sonuna rastlamaktadır. Daha önce yapılan kullanıcı

¹⁰⁵ Jale Baysal, *Yönetim ve Mevzuat*, s. 6.

¹⁰⁶ Aysel Yontar, *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 1995, s. 86.

¹⁰⁷ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*, s. 182.

¹⁰⁸ Joint Funding Council's Libraries Review Group: Report. (The Follett Report) <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/report/>, Erişim 22 Ocak 2008.

odaklı çalışmaların çoğu bilgi davranışı ve kullanıcı gereksinimlerine yönelik olmuştur. 1970'lerde ise kullanıcıların, kütüphanelerin değerlendirilmesinde önemli bir konumda olduğu görüşü önem kazanmış ve 1970'lerin ortalarına kadar yöntem üzerine yoğunlaşmıştır. 1970'lerden sonra ise bazı araştırmacılar tarafından kullanıcı-sistem etkileşimine yönelik çalışmalar yapılmıştır.¹⁰⁹

Tüm hizmet üreten işletmelerde olduğu gibi kütüphanelerde de sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması için öncelikle hizmet kalitesinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, değişim ve gelişmeyi ilke edinen çağdaş yönetim anlayışına sahip kütüphanelerin, kullanıcı memnuniyetinin ve kaliteli hizmetin gerçekleştiği, kullanıcı odaklı kurumlar olarak hizmet vermesi görüşü ağırlık kazanmıştır.¹¹⁰

Üniversite kütüphanelerinin farklı gereksinimlere ve özelliklere sahip kullanıcı gruplarının daha iyi anlaşılabilmesi ve hizmetlerin bu anlayışa göre düzenlenebilmesi amacıyla uygulanan kullanıcı odaklı hizmet kalitesi ölçüm anketleri, kütüphane yönetimlerine hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili planlamalarda önemli veriler sağlamaktadır. Bu anlamda, kütüphane bilgi kaynaklarının kullanıcı için yeterli ve elde edilebilir olması, kütüphanecilerin kullanıcıya kolaylık göstermesi, yardımsever olması, işlerinde yetkin olmaları ve kütüphanenin fiziksel olarak kullanıcıya sıcak görünmesi, hizmet kalitesini belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Kütüphanelerde sunulan hizmetlere belirli kriterler getirerek, ilgili hizmetlerin hemen her tür kütüphanede uygulanabilirliğin sağlanması ve hizmetlerde uygun yöntemlerin belirlenmesi amacıyla bazı standartlar geliştirilmiştir.

Bu anlamda kütüphanecilik alanında yapılan planlama çalışmalarında stratejik planlamayı, kalite çalışmaları arasında toplam kalite yönetimi, ServQUAL ve LibQUAL'i; standartlar konusunda yapılan çalışmalarda ise ISO 11620'yi ele almak mümkündür.

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi

Geleneksel olarak bir kütüphanenin kalitesi genellikle kütüphanenin derme sayısının büyüklüğüne ve zenginliğine göre tanımlanırken artık kütüphanelerde

¹⁰⁹ Emre Hasan Akbayrak, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2005, s.31

¹¹⁰ Ayşe Üstün, "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yöntemi ve Verimlilik" *Türk Kütüphaneciliği*, C12, No1, 1998, s.9-10.

uygulanan toplam kalite yönetimi anlayışı ile, sadece kullanıcıların gereksinimlerini karşılamak değil aynı zamanda kullanıcı gereksinimlerinin de ötesine geçmek hatta kullanıcıların gereksinimlerindeki her değişikliğin tahmin edilmesi gerekmektedir.

Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi anlayışının geç yerleştiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak, hizmet kurumlarının kâr amacı gütmedikleri için kendilerini rakipsiz görmeleri gelir. Kâr amacı gütmeyen bir kurum olarak kütüphanelerde de benzer yaklaşım söz konusudur. Kütüphaneler, rekabet edecek rakiplerinin olmadığına ve kullanıcıları için diğer kütüphanelerle yarışmanın gereksiz olduğuna inanmaktadırlar.

Değişen ihtiyaçlar ve beklentiler, kullanıcılara sunulan hizmet çeşitliliğini artırmış, hatta kütüphanelere rakip olabilecek hizmetler gündeme gelmiştir. Popüler dergileri, tıp kitaplarını, işletme konulu yayınları kapsayan çeşitli veritabanları ile hizmet veren ve kullanıcıya istediği bilgiyi fotokopi ücretinden daha az bir paraya temin eden bilgisayar tabanlı firmalar; bir makalenin tam metninin okunabilmesine olanak sağlayan on-line servisler, bu rakiplerden sadece bir kaçıdır ¹¹¹.

2.6.2. SERVQUAL

Son yıllarda hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bunlardan biri ve en popüler olanı ve kütüphanecilik alanında da kullanılan ve 1983-1990 yılları arasında Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL enstrümanıdır.

SERVQUAL, hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir bakış açısı kazandırmak ve hizmet kalitesini belli standartlar kapsamında ölçebilmek ve hizmet kalitesinin ölçümünde sayısal ifadelerin kullanılabilmesi için 22 madde ve üç bölümden oluşan, ayrıntılı bir ölçme yöntemi ve kavramsal bir hizmet kalitesi modelidir. SERVQUAL, hizmet kalitesi ölçümü konusunda geliştirilmiş en kapsamlı ve etkin modellerden biri olarak kabul edilmektedir.¹¹²

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'ye göre, hizmetin kalite düzeyinin ölçülememesi durumunda, kalite düzeyinin iyileştirilmesinden de bahsetmek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla SERVQUAL mükemmel hizmet kalitesini sağlamanın

¹¹¹ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 126

¹¹² Collen Cook, Vicki Coleman ve Fred Heath, "ServQUAL: A Client Based Approach to Developing Performance Indicators", *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services* içinde, 1999, s.65.

anahtarının müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmak olduğunu savunan bir görüşe sahiptir. SERVQUAL bu görüş odak noktası alınarak kavramsallaştırılmış ve tasarlanmış bir ölçüm yöntemidir. Yapılan geniş kapsamlı araştırmaların sonucuna dayanarak SERVQUAL, hizmet kalitesini müşterilerin beklentileri veya istekleri ile kurumun sunduğu hizmetlerin algılanması arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlar¹¹³.

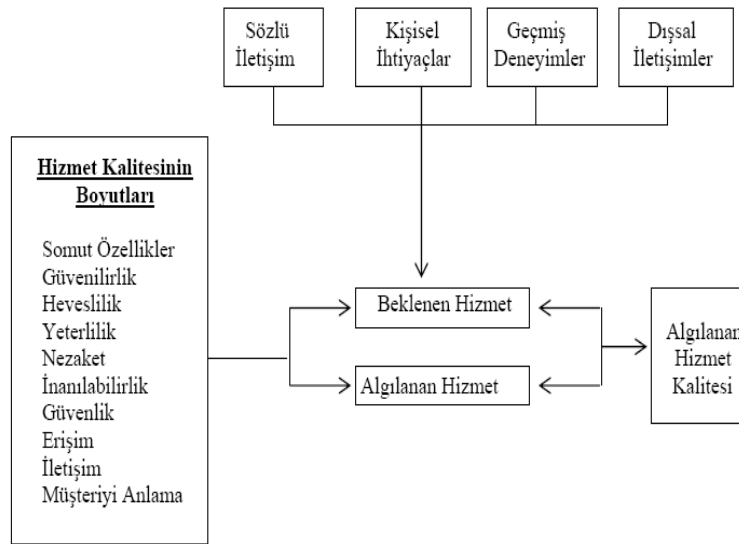
SERVQUAL, müşterilerin hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verirken esas aldığı ölçütleri kullanılmaktadır. SERVQUAL’de kullanılan hizmet kalitesi ölçüm kriterleri fiziki görünüm, güvenilirlik, yeterlilik, yetenek, nezaket, itibar, güvenlik, erişilebilirlik, iletişim ve kullanıcıyı anlamaktır¹¹⁴. Kütüphanecilik açısından bu faktörlerin uyarlaması şu şekilde yapılabilir:

- **Fiziki Görünüm:** Hizmetin verildiği yer uygun mudur? Çalışanların görünümünü nasıldır?
- **Güvenilirlik:** Kullanıcılar kendilerine verilen hizmet konusunda en iyisinin yapılmaya çalışıldığı ile ilgili bir tereddüde sahip mi? Yoksa kütüphaneye güvenleri tam mı? Kullanıcının şikayeti dikkate alınıyor mu?
- **Yeterlilik:** Olumsuz bir durumla karşılaşıldığında bu problem hemen gideriliyor mu ya da giderilebiliyor mu?
- **Yetenek:** Kütüphane çalışanları kullanıcıları bilgilendirecek gerekli donanımına sahip mi? Kütüphanecilik bilgisi yeterli mi? Teknolojiyi kullanabiliyor mu? Yabancı dili var mı?
- **Nezaket:** Kütüphane çalışanları kullanıcılara karşı kibar davranıyor mu?
- **İtibar:** Kullanıcılar kütüphane hakkında olumlu bir fikre sahip mi? Sağlanan hizmet düzeyiyle ilgili bir olumsuzluk mevcut mu?
- **Güvenlik:** Kütüphane kullanıcılarına tehlikesiz ve emniyetli bir ortam sunuyor mu?

¹¹³ Uğur Bulgan, *Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü, 2007, s. 16.

¹¹⁴ A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research”, *Journal of Marketing*, No 49, 1985, s. 45.

- **Erişilebilirlik:** Kullanıcı istediği bilgiye rahatça erişebiliyor mu? Telefonla ulaşılmak istendiğinde ve hizmet alımında ne kadar beklemesi gerekiyor?
- **İletişim:** Kütüphaneciler kullanıcıyla iyi bir iletişim kurabiliyor mu? Ya da kullanıcı problemini kütüphaneciye rahatlıkla anlatabiliyor mu ?
- **Kullanıcıyı Tanımak:** Sürekli kullanıcılar kütüphaneciler tarafından tanınıyor mu? Bu kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik hizmet geliştiriliyor mu?



Şekil 2.6. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Kaynak: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research”, s. 44.

Bu on kriterde kullanıcıların beklentileri karşılanıyorsa kaliteli hizmet aldıklarını söylemek mümkün olacaktır. Daha sonra bu faktörler analiz edilerek kendi aralarında bağlantılı oldukları düşüncesinden hareketle bunları kapsayacak olan daha geniş bir ölçüte gereksinim duyulduğu için sadeleştirilerek güvenilirlik, güven, fiziki unsurlar, empati ve cevap verme şeklinde beş başlık altında toplanmıştır¹¹⁵.

SERVQUAL’in geliştirilme aşamasında, hizmet kalitesi yapısı ve kalite problemlerine neden olan dört adet boşluk (gap) tanımlanarak, hizmet kalitesi düzeyini doğrudan etkileyen faktörlerin açıkça belirlenmesi sağlanmıştır. Kalite problemlerine

¹¹⁵ Erkan Keser, *Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Memnuniyeti Ölçeği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2007, s. 43-44.

neden olduğu belirlenen beşinci ve son boşluk ise müşterilerin hizmet beklentileriyle, algılamaları arasındaki fark olarak tanımlanmış ve bu fark hizmet kalitesi olarak nitelenmiştir.¹¹⁶

Modelde yer alan beş boşluk ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, modelde yer alan beş boşluğun hizmeti alan müşteriler ile hizmeti sunan işletmeler arasında gerçekleşen doğrudan ilişkiler sonucunda ortaya çıktığı ve devamlı olarak karşılıklı bir etkileşimin yaşandığı görülür.

2.6.3. LIBQUAL

LibQUAL hizmet kalitesi ölçüm anketi, kütüphanelerin verdikleri hizmetlerin kullanıcıları tarafından değerlendirilebilmesi için ARL (Association of Research Libraries- Araştırma Kütüphaneleri Derneği) ve Texas A&M Üniversitesi işbirliği ile geliştirilmiştir.¹¹⁷

LibQUAL, kullanıcılardan kütüphanelerin hizmet kaliteleri hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerini alabilmesi, bu verilerin değerlendirilerek ve sonuçlarından çıkarımlarda bulunularak verdikleri hizmetlerde yeniden yapılanmaya gitmelerine yönelik çalışmalara yardımcı olan bir hizmet kalitesi ölçüm anketidir.

ABD, Kanada, Avustralya, İngiltere, İsveç ve Hollanda'da hizmet veren üniversite kütüphaneleri, tıp kütüphaneleri, araştırma kütüphaneleri, halk kütüphaneleri, kütüphane konsorsiyumları ve özel kütüphanelerde uygulanmakta olan LibQUAL hizmet kalitesi ölçüm anketi, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin geliştirdiği ve özellikle 80'lerde oldukça yaygın olarak kullanılan SERVQUAL ölçeği temel alınarak geliştirilmiş ve 2000'li yılların en önemli hizmet kalitesi ölçümü araçlarından biri olarak kabul görmüştür.¹¹⁸

LibQUAL'in geliştirilmesinde temel alınan standart SERVQUAL ölçeğinde yer alan 22 soruya, 19 soru daha eklenmiştir. Ayrıca SERVQUAL'de sorgulanan beş ayrı boyuta;¹¹⁹

- Fiziksel Özellikler (Tangibles)
- Güvenilirlik (Reliability)

¹¹⁶ Colin A Carnall, *Managing Change in Organizations*. 4. bs., UK, Prentice Hall, 2003, s. 37.

¹¹⁷ LibQUAL+™, <http://www.LibQUAL.org/About/index.cfm>, 2004.

¹¹⁸ Collen Cook, vd., *LibQUAL +™ Spring 2004 Survey*, Washington D.C., Wake Forest University Reynolds Library, ARL / Texas A&M University, 2004, s.72.

¹¹⁹ Collen Cook, Vicki Coleman ve Fred Heath. "ServQUAL: A Client Based Approach to Developing Performance Indicators", s. 92.

- Heveslilik (Responsiveness)
- Güven (Assurance)
- Empati (Empathy)

ek olarak iki yeni boyutun daha sorgulanması sağlanmıştır:

- Koleksiyonlara erişim (access to collections)
- Mekân olarak kütüphane (Library as place)

Bir araştırma ve geliştirme projesi olan LibQUAL, yararlı kalite değerlendirme araçlarının oluşturulması ve kütüphane hizmet kalitesini tanımlama ve ölçme amacı taşımaktadır. Araştırma Kütüphaneleri Derneği (ARL) tarafından kütüphanecilik alanına sunulan projede, kütüphane hizmet kalitesi konusunda kullanıcı görüşlerinin izlenmesi, anlaşılması ve bu görüşlere göre davranılması esastır¹²⁰.

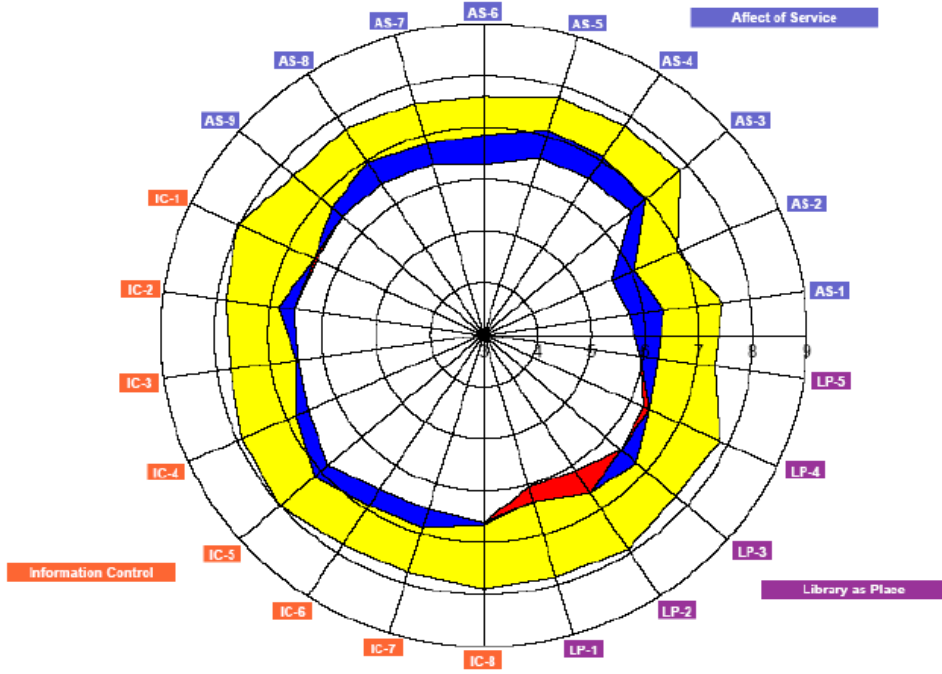
LibQUAL, kütüphaneler için her zaman bir değer olarak kabul edilmiş olan hizmet kalitesi, kullanıcılardaki hizmet beklentileri ile sağlanan hizmet arasındaki boşluklar üzerinden ölçümler yaparak, kullanıcıların memnuniyet düzeylerini değerlendirmektedir¹²¹.

Gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak revize edilen LibQUAL'nin ilki, 2004 yılında hazırlanmıştır. 2004 yılında hazırlanan LibQUAL'in özet metninde, LibQUAL+™ olarak geçmektedir. Ayrıca 2004 yılındaki metinde LibQUAL tanıtılırken, özellikle kütüphaneler için tasarlandığını belli eden “kütüphanelere faydası” başlığı yer almaktadır. 2006 yılında revize edilen LibQUAL ilkeler kitabında ise öncelikli olarak LibQUAL+™, LibQUAL+® olarak değişmiştir. Bu simge değişikliği LibQUAL'in uluslararası bir marka olma yolunda olduğunu göstermektedir*. Bunun dışında, 2006 yılında hazırlanan LibQUAL'de 2004 yılında hazırlanandan farklı olarak “kütüphanelere faydası” başlığı “kurumunuza faydası” olarak değiştirilmiştir. Bu değişiklik, LibQUAL'in gelişmekte olan bir teknik olduğunu, sadece kütüphanelerle sınırlı kalmayıp ServQUAL gibi hizmet kurumlarında da kullanılmasını amaçladığını göstermektedir.

¹²⁰ Collen Cook, vd., *LibQUAL +™ Spring 2004 Survey*, s. 73.

¹²¹ Davis Mashana, Richard Grovers ve Martha Kyrrilidou, *LibQUAL+® Procedures Manual*, Washington, ARL, 2006, s. 11-12.

*™ Ticari Marka; ® Kayıtlı Ticari Marka anlamına gelmektedir.



Şekil 2.7. LibQUAL Radar Şeması

Kaynak: LibQUAL+ 2005 Session II LSUHSC-S Executive Summary Summer 2006 lib-sh.lsuhs.edu/LibQUAL_executive_summary.pdf. Erişim 6 Ocak 2007.

LibQUAL Hizmet kalitesi ölçüm anketinde, kütüphane hizmet kalitesine yönelik algılamalar ve beklentiler 3 temel boyutta ele alınmaktadır.

- 1-Bilgi kontrolü
- 2-Hizmet etkisi
- 3-Mekân olarak kütüphane

Hizmet üreten işletmeler olarak düşünüldüğünde her tür kütüphaneye uygulanma olanağı bulunan LibQUAL, kütüphanelerin sundukları hizmet kalitesi düzeyinin, kendi kullanıcıları tarafından değerlendirilerek, sayısal ifadelerle ortaya konması ve bu verilerin kütüphanelerin stratejik planlarında doğrudan kullanılabilmesi ve sundukları hizmetlerin gözden geçirilerek yeniden yapılandırılabilmesi bakımından son derece önemlidir. Ayrıca kütüphanelerin kendilerini diğer kütüphanelerle karşılaştırma olanağı elde etmesi bakımından da önem taşımaktadır.

LibQUAL hizmet kalitesi ölçüm anketini uygulanan kütüphaneler için dikkat edilmesi gereken durum, kütüphanenin halen sağladığı düşünülen hizmet seviyesinin kullanıcı tarafından kabul edilebilir en düşük hizmet seviyesinin altında olmamasıdır.

Eğer kütüphanenin verdiği hizmet seviyesi en düşük hizmet seviyesinin altında kalırsa, kullanıcının aldığı bu hizmet karşısında memnuniyetsizliğini ifade ettiği düşünülerek, kütüphane yönetiminin ivedilikle bu konu üzerine gitmesi ve sorunun giderilmesine yönelik çalışılması gerekmektedir. Kütüphaneler için hedef, kütüphanenin halen sağladığı düşünülen hizmet seviyesinin kullanıcının kişisel olarak beklediği hizmet seviyesine yaklaştırılması olmalıdır.¹²²

2.6.4. ISO 11620:1998 Bilgi ve Dokümantasyon- Kütüphane Performans Göstergeleri

Hemen her tür kütüphanede uygulanabilecek ve kütüphanelerin performans göstergelerinin belirlenerek gerekli standartlaşmanın sağlanmasını amaçlayan ISO 11620: 1998 Bilgi ve Dokümantasyon – Kütüphane Performans Göstergeleri Standardı 1998 yılında yürürlüğe konmuştur. ISO 11620;

- Kullanıcı memnuniyeti
- Kullanıcılara sunulan hizmetler
- Teknik hizmetler

alanlarında gruplandırılmış toplam 29 göstergeyi kapsamaktadır. ISO 11620, tüm ülkelerdeki her tür kütüphaneye uygulanabilmektedir. Standartlar, farklı zamanlarda, kütüphanelerin hem kendileriyle hem de farklı kütüphanelerle karşılaştırma yapma olanağı sağlamakta ve bu özellik kütüphaneler için büyük önem taşımaktadır.

ISO 11620 standardında yer alan tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Amaç: Üzerinde anlaşılan amaçları gerçekleştirme isteği
- Başlık: Dokümanda yer alan ve dokümanı diğer dokümandan ayırt edilmesini sağlayan, dokümanı tanımlayan ve o dokümana karşılık olarak kullanılan kelime veya kelime grubu
- Değerlendirme: Hizmetin yararlı, etkili ve yeterli olup olmadığını tahmin edebilme.
- Doküman: Fiziksel özelliklerine bakılmaksızın doküman işleminden geçen bilgi kayıtları
- Erişilirlilik: Hizmetlere kolayca erişmek ve kullanabilmek.

¹²² Emre Hasan Akbayrak, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü*, s.56.

- Etkililik: Belirlenen amaçlara erişimi gerçekleştirme derecesi.
- Geçerlilik: Standardın gerçekten ölçülmek istenen şeyi ölçebilme derecesi
- Güvenilirlik: Ölçümün tekrarlanabilmesi, sonucun sürekli aynı olması.
- Harcamalar. Personele, sürekli yenilenen kaynaklara (yeni bina, mevcut binanın yenilenmesi, bilgisayar vb. şeylerin dışında) harcanan para
- Hedef Kitle: Belli bir hizmet veya materyal kullanımı için kütüphaneden yararlanan grup ve potansiyel kullanıcı
- Hedef: Organizasyonun amacına erişimini sağlayacak belirgin aktivite
- Hizmet verilen kesim: Kütüphaneye gelip hizmetlerden ya da materyallerden yararlanan kişiler.
- İmkanlar: Ekipman, çalışma alanı vb. imkanların kullanıcıya sunulması.
- Kalite: Kütüphanede verilen hizmetin tüm yönleriyle ihtiyaçları karşılayabilmesi.
- Kaynaklar: Kütüphanenin sahip olduğu materyal, personel, yer vb.
- Kullanıcı: Kütüphane hizmetinden yararlananlar.
- Kütüphane: Organizasyon veya organizasyonun bir parçası. Amacı doküman sağlamak ve imkanlar yaratmak, personel tarafından verilen hizmetlerle bilgi ihtiyacını karşılamak.
- Misyon: Otorite tarafından organizasyonun amaçlarını, hizmetlerini ve ürettiği ürünler hakkında söylediği sözler.
- Ödünç verme: Bir dokümanın belirli bir süre için bir kişi veya kuruma verilmesi.
- Performans standartları: Kütüphane istatistiklerinden ortaya çıkarılan sayısal veya sözel ifadeler.
- Performans: Kütüphanenin hizmetleri sağlamadaki etkinliği, yeterli ödeneğin ayrılması ve hizmetlerin temininde kaynakları kullanabilme.
- Standart: Aktivitelerin değerinin nitel ve nicel yönlerden belirlenmesi, tanımlanması ve ilgili metodun ifade edilmesi.
- Uygunluk: Belli bir etkinliği değerlendirmede standardın uygunluğu.

- Varlık: Kütüphanenin kullanıcının istediği zamanda doküman ve hizmet sağlayabilmesi.
- Yeterlilik: Belirlenen amaçlara erişimi gerçekleştirmede kaynakları kullanabilme derecesi.

2.6.5. Stratejik Planlama Çalışmaları

2005 yılında çıkarılan bir kanunla mevzuata giren stratejik planlama, tüm kamu kurumları için zorunlu kılınmıştır. Kanunda “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”¹²³ olarak tanımlanmış ve yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

5018 sayılı kanuna ilave olarak hazırlanan ve 2006 yılında çıkan bir yönetmelikle, “yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Milli Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Sekreterliği, Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı'nın” dışında kalan bütün kamu idareleri ve mahalli idarelerin hazırlamaları gereken stratejik planın çerçevesi belirlenmiştir.¹²⁴ Planlamanın başarısını etkileyecek koşul ve etmenler arasında standartların varlığı gelmektedir. Kütüphanelerin değerlendirilmesinde, geleceğe yönelik planların yapılmasında ve hizmetlerin tanımlanmasında daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi standartların büyük önemi vardır.

Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir.

Stratejik planlama, büyük oranda, değişen çevreye uyum sağlamaya yöneliktir. Kütüphane açısından stratejik planlama, bu örgütlerin hızlı değişim gösteren dinamik ortamlarda varlıklarını ve geliştirebilmeleri amacıyla yapılan bir planlamadır. Bu planlama diğer planlama türlerinden farklıdır. Bu farklılık, örgüt kaynaklarının

¹²³ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu. Kabul Tarihi 10.12.2003. Resmi Gazete No: 25326.

¹²⁴ *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, Devlet Planlama Teşkilatı, 2006/05/20060526

"gelecekteki performans ve yeteneklerde köklü bir fark yaratabilecek alanlarda yoğunlaştırma konusundaki kararlı çaba"dır.¹²⁵

Stratejik planlama kütüphane hizmetinin geleceğini garantilemek için gereklidir. Herhangi bir plan yapılmadan önce gelecek için hizmetlerin neleri gerçekleştirilebileceği ve bunu nasıl en iyi şekilde sağlanabileceği önemlidir. Stratejik sorunlar mali, teknoloji, koleksiyon sağlama, personel, müşteri grupları ve pazar ile ilgilidir.¹²⁶

2.7. KÜTÜPHANELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

2005 yılında Google, aralarında Oxford'daki Bodleian Kütüphanesi'nin de bulunduğu 5 büyük kütüphanenin dermesini dijital ortama aktarıp erişime açacağını ilan etmiştir. Bu ilanın ardından, British Library ve Microsoft ortak bir işe imza atarak British Library'nin koleksiyonunu dijital ortama aktarmaya başlamış*; bütün bu gelişmelerin ardından, dünyanın en büyük arama motoru Amazon, yayınların satış biçiminde değişiklik yaptığını, artık eserlerin sadece tamamını değil sadece bir sayfasını ya da bir bölümünü dijital olarak satacağını söylemiştir.¹²⁷

Değişim ve değişim yönetimi kavramlarının özellikle kütüphanecilik alanında hiç olmadığı kadar çok ve sık tekrarlandığını belirten yönetim bilimci ve kütüphaneciler, kütüphanelerin bu durumu fırsata dönüştürebileceği üzerinde de hemfikir görünmektedirler¹²⁸.

Kriz ve değişim zamanlarında insanların bilgiye erişim ihtiyacı ve bilgi edinme talepleri, kütüphanecilerin ve kütüphanelerin o toplumda oynadığı rolü ve bu rolün önemini temsil etmektedir. Kütüphane ve bilgi bilimi literatürü merkez alınarak geniş bir açıdan bakıldığında, değişim konusunun iki yönünün olduğu görülmektedir. Bunlar:

- 1- Değişim sürecinin yönetimi.
- 2- Değişim zamanında kütüphanenin yönetimi.

Literatürde, özellikle kütüphanelerde değişim sürecinin yönetilmesi, kurumsal yapılanma ve yeni sistemlerin kütüphanenin mevcut sistemlerine adapte edilmesi ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır¹²⁹. Bunun yanı sıra, değişim faaliyetlerinin özellikle

¹²⁵ Asuman Çalış, *Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma*, s.113.

¹²⁶ Asuman Çalış, *Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma*, s. 113.

* 2008 yılı itibariyle British Library'nin dermesinin yüzde otuzu dijital ortama aktarılmıştır.

¹²⁷ Lynne Brindley, "Re-defining the Library", *Library Hi Tech*, C24, No4, 2006, s. 485.

¹²⁸ Lynne Brindley, "Re-defining the Library", s.486.

¹²⁹ Mark D Winston ve Susan Quinn, "Library Leadership in times of Crisis and Change", *New Library World*, C106, No1216/1217, 2005,s. 397.

üniversite kütüphanelerinde etkili olduğu, hatta üniversite kütüphanelerinin son 20-30 yılda yaşadığı değişimin bütün tarihinde yaşamadığından bahsedilmektedir¹³⁰. Bunun nedenleri arasında ekonomik, teknolojik, sosyal ve eğitim hayatında yaşanan değişimleri göstermek, bu değişimlerin artık sadece meydana geldiği alanı değil, küreselleşme adı verilen olgu ile bütün dünyayı etkilediğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Kütüphanelerin değişimi yönetebilmeleri için bir stratejik plana ihtiyaçlarının olduğu, diğer bir ifadeyle bir kütüphanenin değişim yönetimi uygulamalarına başlamadan önce stratejik planını hazırlaması gerektiği ve kütüphanenin değişim faaliyetlerinin kütüphanenin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine uygun bir biçimde yerine getirilmesi gerektiği literatürde yer alan diğer bir husustur¹³¹. Kritik başarı faktörlerinin arasında yer alan stratejik planın dışında, kullanıcı odaklı yaklaşım ve yeni teknolojilerin inovasyonu da yer almaktadır.

İşletme literatürüne bakıldığında, yeni yönetim anlayışına göre kurumsal yapıların geçmişe göre çok büyük değişimler gösterdiği, hiyerarşik yapıların yerine işbirliğine ve ortak amaç için çalışma ilkesine dayanan, dikine işleyen bir mekanizma yerine yatay bir mekanizmanın işlediği görülmektedir. Kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak kütüphaneler de, benzer eğilimler ve yaklaşımlar içindedirler. Dolayısıyla kütüphanecilik alanında da çalışanların iş süreçlerine dahil edilmesi, onların fikirlerinden yararlanılması gerektiği konusu önem taşımaktadır.

Bu amaçla çalışanların bireysel olarak ya da küçük gruplar halinde davet edilerek kütüphane içindeki pozisyonlarının ve kuruma katkılarının tartışılması gerektiği; onların kütüphaneden beklentilerinin ve gelecek için umutlarını ifade etmelerinin istenmesi tavsiye edilmektedir. Çünkü bu sayede çalışanlardan alınacak geribildirimlerin kütüphanenin yeniden yapılanmasında temel bilgileri oluşturacağı düşünülmektedir.

Kütüphanelerde ve bilgi merkezlerinde başarılı bir değişim yönetimi uygulaması için bu süreçte yapılması gereken değişiklikler şu şekilde belirtilmektedir: ¹³².

¹³⁰ Thea Farley , Judith Broady-Preston ve Tim Hayward, “Academic Libraries. People and Change, A Case Study of the 1990s”, *OCLC Systems & Services*, C14, No4, 1998, s.153.

¹³¹ W Lawrence, H Tam ve Averil C. Robertson, “Managing Change, Libraries and Information Services in the Digital Age”, Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson, “Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age”, *Library Management*, C 23, No 8/9, 2002s. 372.

¹³² W Lawrence, H Tam ve Averil C. Robertson, “Managing Change, Libraries and Information Services in the Digital Age” s.373.

- Yapısal değişim: Yapısal değişim, kurum yapısında yapılması gereken değişiklikleri ifade etmektedir. Kütüphanelerde ve bilgi merkezlerinde yapısal anlamda yapılacak olan kurumsal değişimde, bilgilerin dikey yönde gidip geldiği hiyerarşik yapıdan, bilgilerin yatay yönde gidip geldiği ve bütün birimlerin birbiriyle ilişkili olduğu (matris) yapıya geçilmesi önerilmektedir. Değişim sürecinden en fazla etkilenen grup, gerek kurumsal kararların değişikliğe uğraması gerekse kullanılan araçların farklılaşması ile şüphesiz kütüphaneciler olacaktır.

Kütüphanecilerin kendi aralarında oluşturdukları / oluşturacakları tartışma grupları onların değişime adaptasyonunda önemli bir faktördür. Nitekim iletişim kurdukları bu yol sayesinde değişimle ilgili fikirlerini, önerilerini ya da eleştirilerini birbirilerine iletebilmekte, bu bazen kurum için bir değer yaratmakta bazen de kurumun gelişmesine katkı sağlayan en önemli bilgi kaynağı olmaktadır. Bu gruplar arasında kataloglama grubu, aksesyon grubu, danışma hizmetleri grubu sayılabilir.

- Teknolojik değişim: Kütüphanelerde ve bilgi merkezlerindeki teknolojik değişim, kütüphanenin web'e dayalı olarak yeniden yapılanması anlamına gelmektedir. Nitekim eserlerin taranması, kullandırılması ve kullanıcı ihtiyaçlarına göre sunulması için pek çok alt sistemden oluşan teknolojik altyapı gerekmektedir.

Örneğin bir kullanıcı profil sistemine sahip, interaktif bir kullanıcı - kütüphaneci hizmet sistemi kurulup, bu sistem sayesinde kullanıcıların kütüphane kaynaklarını yanlış kullanması engellenebilir. Böyle bir sistem her bir kullanıcının kişisel bir dijital kütüphane kurmasına da imkan sağlayacaktır.

- İş süreç ve yapış şekillerinde değişim: Bilgi merkezlerinde ve kütüphanelerde, meydana gelen görev ya da iş yapış şekillerindeki değişim özellikle teknolojinin kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Kullanıcıların kütüphane kaynaklarına uzaktan erişmesiyle başlayan ve kütüphane içinde dahi kullanıcıların kütüphanecilere ihtiyaç duymadan araştırma yapabilmeleri için hazırlanan sistemlerle devam eden süreçte, kütüphaneci – kullanıcı ilişkisi yüz yüze olmaktan çıkmış, terminaller yoluyla irtibat kurulmaya başlanmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak, artık kullanıcıyla doğrudan muhatap olmayan kütüphanecinin iş yapış şekillerinde ve görev tanımlarında değişiklikler olmuştur.

Değişen kurumda, değişimin kendisi odak noktası olacak ve kütüphaneciler kütüphane kaynaklarının araştırılıp bulunmasından, satın alınıp kütüphaneye getirilmesine kadar her aşamada teknolojiyi kullanacaktır. İstedikleri bilgiyi e-mail, on-line veritabanları ya da e-dergi ve e-kitap gibi tamamen teknoloji ürünü kaynaklardan temin edeceklerdir.

Kütüphanelerde değişim çalışmalarına başlamadan önce bütün çalışanlarla görüşülmeli, onlar da değişim sürecine dahil edilmeli ve aynı misyon ve vizyonu benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu nedenle özellikle birim yöneticilerinin ve uzman kütüphanecilerin esnek olması ve yönetsel yapıları ve süreçleri değiştirmeye istekli olması gerekmektedir. Kütüphane yöneticileri gibi onların da değişimi çalışanlara anlatmak için bir takım girişimlerde bulunması, onlarla iletişim kurması hatta küçük çalışma gruplarıyla zaman zaman bir araya gelip onlara yön tayin etmesi kurum için faydalı olacaktır¹³³.

Nihayetinde kütüphane çalışanları da değişimin kendileri için bir tehditten ziyade fırsat olmasını tercih edecek, bu nedenle gerekli işlem ve süreci öğrenmek isteyecektir. Çünkü ister kütüphane olsun ister kâr amacı güden bir işletme, çalışanların asıl korktukları değişimin kendisi değil, değişimden sonra kendilerini neyin beklediğini bilememektir.

Kurumsal değişimden sonra meydana gelecek olan yönetsel değişimler de kütüphane çalışanlarını etkileyecektir. 21. yüzyılın yeni yönetim anlayışı olan “katılımcı yönetim” yaklaşımıyla hiyerarşik bir yapıdan yatay bir yapıya geçen kurumda karar süreçlerine dâhil edilen çalışma grupları da en az yöneticiler kadar söz sahibi olacak ve emir komuta zinciri de yön değiştirecektir.

2.7.1. Kütüphanelerde Yaşanan Değişimler

Kütüphanecilik anlayışında önemli dönüşümler yaratan değişim, derme yapılarında, hizmet sunuş şekillerinde, teknik hizmetlerde, kütüphane binalarında ve kütüphanecilerin sahip olması gereken niteliklerde önemli değişiklikler yaratmıştır. Özellikle uzaktan eğitim uygulamalarının giderek yaygınlaşması, kütüphanelerin kullanıcı kavramı ve hizmetlerini yeniden ele almalarını gerektirmektedir. Pek çok öğrenci bulunduğu ortamdan eğitim almakta, eğitimini destekleyen doküman ve kaynaklara uzaktan erişebilmektedir.

¹³³ W Lawrence, H Tam ve Averil C. Robertson, “Managing Change, Libraries and Information Services in the Digital Age”, s.376.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojisi, kütüphanelerin de hizmet felsefelerini bu gelişmelere paralel olarak gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Giderek daha fazla bilginin elektronik olarak edinilmesi, elektronik bilgilerin düzenlenmesi, bu bilgilere internet aracılığıyla erişim sağlanması ve bu bilgilerin korunması kütüphanelerdeki değişimlerden sadece bir kaçıdır. Elektronik veri değişimi siparişlerin, faturaların ve isteklerin hızla bir kurumdan diğer kuruma aktarılmasını kolaylaştırmış ve elektronik belge sağlama ve kütüphaneler arası ödünç verme işlerinde devrim yaratmıştır.

Hizmet sektöründe yer alan diğer tüm kurum ve kuruluşlar gibi hizmet üreten işletmeler olarak değerlendirildiğinde, türleri ya da kullanıcı grupları çeşitlilik gösterse de tüm kütüphaneler, yaşanan değişim ve yeniden yapılanma sürecinden uzak kalmayarak, kendilerini modern çağın gerisinde bırakmayacak uygun kurumsal pozisyonu almak zorundadırlar¹³⁴.

2.7.1.1. Dermelerde Yaşanan Değişim

İnternet kullanımının etkisi, kütüphanenin derme oluşturma politikasında da kendisini göstermektedir. Zengin ve güncel bir koleksiyon oluşturmak kütüphaneler için bir ödünç kaynağı iken artık bilgiye erişimin hem daha hızlı hem de daha kolay olduğu veritabanlarının sayısı zenginlik göstergesi haline gelmiştir.

Veritabanlarının yanı sıra, gün geçtikçe e-kitaplar da bilgi hizmetleri alanında gelişme göstermekte, kütüphane dermelerinde yerini almaktadır. Basılı kitaplara alternatif olabileceği tartışılmakta olan bu teknolojinin zamanla bilgi edinme ve bilgiyi yayma yöntemlerini değiştireceği şüphesizdir¹³⁵. E-kitapların yaygınlaşması, kütüphanelerde kullanıcı hizmetleri ve teknik hizmetlerdeki işlemlere yeni bir boyut kazandırmıştır.

Günümüzde kütüphaneler büyük ölçüde basılı kaynakları toplayıp hizmete sunmakta ve derme geliştirme politikalarını basılı yayınlar üzerine hazırlamaktadırlar. Ancak elektronik kaynakların da dermelerde yer almasıyla derme politikaları değişmek zorunda kalmıştır / kalacaktır.

Geleneksel kütüphanelerde bir kitap ya da dergiye sahip olmak bu bilgi kaynağındaki bilgi içeriğine en az bir kullanıcı tarafından erişilmesini garantilemektedir. Kütüphane kaynağa sahip değilse o zaman kullanıcılar kaynağı başka

¹³⁴ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s.18,

¹³⁵ Hakan Anameriç ve Fatih Rukancı. "E-Kitap Teknolojisi ve Kullanımı" *Türk Kütüphaneciliği*, C17, No 2, 2003, s. 147.

yerde aramak durumundaydılar. Oysa ağ aracılığıyla erişilen bilgi kaynaklarında durum farklıdır. Bilgi kaynaklarının, kütüphane dışındaki uzak noktalardan birden fazla kullanıcı tarafından eş zamanlı olarak kullanılabilmesi, derme geliştirme ve derme yönetimine çok önemli bir boyut kazandırmıştır. Kütüphane ve bilgi merkezlerindeki ağ aracılığıyla erişilebilen bilgi hizmetleri giderek en yoğun kullanılan hizmetler haline gelmektedir¹³⁶.

Gerek elektronik ortamdaki bilgi kaynaklarının ve hizmetlerinin giderek artması gerekse bilgi işleme, depolama ve iletişim teknolojilerinin kütüphaneler için tarafından da edinilebilmesi elektronik bilgi kaynaklarının paylaşımını kolaylaştırmış ve kütüphaneler için yeni işbirliği alanları ortaya çıkarmıştır. Hatta birden fazla kütüphanenin bir araya gelerek daha fazla sayıda bilgi kaynağını satın alması ya da bu kaynaklara elektronik yollardan erişim sağlaması, ortalama maliyeti azaltması ya da daha iyi hizmet verilmesini sağlaması nedeniyle kütüphaneler arası işbirliği bir zorunluluk haline gelmiştir. İşbirliğinin temelinde kullanıcılara daha hızlı, daha ekonomik ve daha iyi hizmet verme anlayışı yatmaktadır¹³⁷.

Zamandan ve mekandan bağımsız olarak elektronik kaynaklara erişilebilmesi, kütüphaneleri elektronik derme geliştirme konusunda cesaretlendirmiş ve çeşitli kütüphaneler bir araya gelerek konsorsiyumlar kurmaya başlamışlardır. Böylece kütüphanelerin hem yayıncılar karşısındaki pazarlık güçleri artmaya başlamış hem de daha önce satın alamadıkları elektronik kaynaklara ağlar aracılığıyla ortaklaşa erişim sağlama şansı doğmuştur¹³⁸.

Merkezi olarak sağlanan / depolanan bu kaynaklar ağ aracılığıyla coğrafi olarak birbirinden uzakta bulunan diğer kütüphanelerin erişimine açılabilmekte; başka bir deyişle elektronik bilgi kaynaklarının merkezî olarak sağlanabilmesi ve depolanabilmesi, fakat bu kaynaklara dağıtık (distributed) bir ortamda erişilebilmesi ve bilgilerin paylaşılabilmesi daha ekonomik olmaktadır. Paylaşılan bilginin ekonomik olması bütün örgütleri ilgilendirmektedir. Dolayısıyla kütüphaneler bilgi kaynaklarını sağlama giderlerini paylaşmak ve erişim ilişkileri kurmak için birbirleriyle işbirliğine gitmektedir¹³⁹.

¹³⁶ Yaşar Tonta, "Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim", *PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı Bildirileri* içinde, Ankara, Milli Kütüphane, 2002, s. 23.

¹³⁷ Yaşar Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", *Bilginin Serüveni, Dünü, Bugünü, Yarını* içinde, Ankara, TKD, 1999, s. 494.

¹³⁸ Yaşar Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", s. 495.

¹³⁹ Yaşar Tonta, "Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?", s. 502.

Tonta, kütüphaneler meta data hazırlamada işbirliği yapmalı, hazırlanan meta data Açık Arşivler Girişimi Meta data Harmanlama Protokolü (Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting) ile harmanlanabilmelidir. Kütüphanelerin sahip olduğu meta data ve tam metin bilgi kaynakları mümkün olduğunca Google gibi arama motorlarına açılmalıdır¹⁴⁰. Gelişen ve değişen çevre koşullarıyla birlikte, kütüphane kaynak ve hizmetlerinde değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bu nedenle kütüphanelerin artan ihtiyaç ve taleplere cevap verebilmek için, kaynaklarını kendi başına harcayarak ayrı derme oluşturması yerine verilerin birleştirilmesi uygun görülmektedir.

2.7.1.2. Danışma Hizmetlerinde Değişim

Danışma hizmeti, kütüphane hizmetleri içinde en geç oluşan hizmetlerden biri olmasına rağmen, en fazla değişime uğrayan ve bilgi teknolojisinden en çok etkilenen hizmetlerin başında gelmektedir. Kütüphanelerde danışma hizmetleri, kullanıcı sorularını yanıtlamakla, kullanıcıya bilgi kaynağı sağlamakla, kullanıcının eğitilmesiyle ve kullanıcıya kütüphaneyi tanıtmakla görevli olan bölümdür¹⁴¹.

Danışma hizmetinin başlangıcından bu yana geçen sürede bilginin hızlı artışı, bilginin izlenmesi, erişimi ve sunumu açısından her zaman önemli bir sorun olmuş; bununla ilgili bibliyografik tarama, yayın tarama gibi hizmetler geliştirilmiştir. Ancak bilginin artışıyla beraber bilginin kaydedildiği ortamların çeşitlenmesi, bilgiye erişimde yeni olanakların ortaya çıkmasını, bunların öğrenilmesini ve öğretilmesini de zorunlu hale getirmiştir¹⁴².

1960'lı yıllara kadar kütüphanelerde sunulan hizmetin kapsamında büyük bir farklılığın olmadığını söylemek mümkündür. 1960'lı yıllarda bilgisayarın kütüphanelerde kullanılmaya başlamasıyla ilk değişim hareketi başlamış, 1970'li yıllarda çevrimiçi taramaların başlamasını, 1980'li yıllarda CD-ROM uygulamalarının takip ettiği ve bu noktadan sonra hizmetin veriliş şeklinin büyük ölçüde değiştiği görülmektedir. Ancak 1990 sonrasında internetin kütüphanelere girmesiyle asıl büyük değişim yaşanmış ve bu tarihten sonra değişim, hızını artırarak devam etmiştir.

Danışma hizmetleri bu gün de kullanıcının bilgi ihtiyacını teminle görevlidir. Hizmetin temel felsefesi aynı olmakla birlikte, zamanla eğitim ve yardım anlayışı

¹⁴⁰ Yaşar Tonta, "Kütüphaneler sanal güzergahlara mı dönüşüyor?", s.360.

¹⁴¹ Nazan Özenç Uçak, "Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi", *Türk Kütüphaneciliği*, C18, No 4, 2004, s. 408.

¹⁴² Nazan Özenç Uçak, "Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi", s. 409.

tamamen değişmiştir. Kütüphaneler artık, geleneksel danışma hizmetinin yanında pek çok hizmeti de vermek durumunda kalmıştır. Soruları web üzerinden cevaplama, kullanıcıların belge ya da kitap isteklerini e-mail yoluyla alıp, kargo ile kullanıcıya ulaştırma, erişime açık on-line katalog kullandırma gibi yeni hizmetler geliştirilmiştir¹⁴³.

Bununla beraber, kullanıcıların erişmek istedikleri bilgiye internet üzerinden rahatça erişebiliyor ve bilgiyi kullanabiliyor olmaları nedeniyle, kütüphaneciye ihtiyaç duymamaları da danışma hizmetlerini etkileyen bir faktör olmuştur. İnternet danışma hizmetlerini koleksiyon oluşturma, kullanıcı ile ilişkiler, eğitim ve yönetim açısından etkilediğinden hizmetin değişimindeki rolü çok yönlü olmuştur. Kullanıcıların da bilgi kaynağı anlayışı değişmiş, internetle birlikte kullanıcılar bilgiyi üretir, dağıtır ve erişir duruma gelmişlerdir. Kullanıcının artan beklentileri ve bilgiye erişimde ortaya çıkan yeni seçenekler, danışma hizmetinin, kullanıcı gereksinimlerini karşılayabilmek için yeniden yapılandırılmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Nazan Özenç Uçak, kütüphanelerde danışma hizmetlerinde yaşanan değişimin dört temel nedeni olduğunu belirtmektedir¹⁴⁴:

- Bilgi ortamının değişmesi ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim,
- İnternet ve web kullanımı,
- Kullanıcı özellikleri ve beklentilerinin değişmesi
- Eğitim ortamının değişmesi ve kullanıcının eğitim ihtiyacının artmasıdır.

Tablo 2.7. Elektronik Referans Hizmetleri Örnekleri

Referans Hizmeti Adı	Yer	Adres
The Virtual Reference Desk	Wageningen UR Library	http://library.wur.nl/desktop/vrd/
Electronic Reference Resources	Sourasky Central Library	http://www.tau.ac.il/cenlib/reframe.htm
Electronic Reference Shelf	McGill University	http://www.library.mcgill.ca/refshelf/swsindex.htm
The Online Library	University of London	http://www.external.ull.ac.uk/ref.asp
Oxford Reference Online (fee-based subscription)	Oxford University Press	http://www.oxfordreference.com
Ready Reference Shelf	University of Michigan	http://www.lib.umich.edu/refshelf/
Virtual Reference Shelf	NASA Goddard Space Flight Center Library	http://library/vrs/vrs.htm

¹⁴³ Nazan Özenç Uçak, “Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi”, s. 410.

¹⁴⁴ Nazan Özenç Uçak, “Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi”, s. 409.

Kaynak: Gladys Cotter, vd, “Electronic Collection Management and Electronic Information Services”, *Electronic Information Management* içinde, Ed. Yaşar Tonta, NATO, 2003, s. 76.

Danışma hizmetinin kullanıcı ve bilgi arasındaki bağlantıyı oluşturmak olarak tanımlanırsa, artık bilgi ve kullanıcının elektronik ortama kaydığı görülmektedir. Danışma hizmetlerinin etkinliğinin ve devamının sağlanabilmesi için bunun kaçınılmaz bir sonuç olduğu açıktır.

Dijital bilgi hizmetlerinin ortaya çıkması yeni referans hizmeti modelleri, yeni belge sağlama modelleri, yeni kullanıcı ve personel eğitimi modelleri gibi yeni talepler yaratmış; daha önce yüz yüze ya da basılı kaynaklar kullanılarak verilen hizmetler çevrimiçi hale geldi (dijital referans ve dijital belge sağlama hizmetleri gibi). Günümüzde elektronik posta ya da webe dayalı formlar aracılığıyla referans kütüphanecilerine yönlendirilen sorular yine aynı araçlar kullanılarak yanıtlanmaktadır. Kütüphaneler bu tür referans hizmetlerini ücretsiz sunarken Google gibi bazı şirketler ücretli elektronik referans hizmeti sunmaktadırlar¹⁴⁵.

2.7.1.3 Teknik Hizmetlerde Yaşanan Değişim

Kütüphanelerde teknik hizmetler, sağlama, kataloglama, cilde hazırlama, bağış-değişim ve süreli yayınlar bölümlerinden oluşmaktadır. Hem kütüphane dermelerinde hem de kullanıcı ihtiyaçlarında yaşanan değişim, geleneksel manada basılı bir yayının teknik hizmetler sürecini de değiştirmiştir.

Kütüphane dermelerinde ister dijital isterse basılı kitap ve dergiler varlığını koruduğu müddetçe, kütüphane teknik hizmetleri de varlığını devam ettirecektir. Şu anda yaşanan ise, görev ve iş yapış şekillerindeki değişimdir

Aşağıdaki tabloda, sağlama, kataloglama, cilde hazırlık, gibi kütüphanecilik işlemlerinin basılı yayınlarla dijital yayınlarda nasıl ele alındığı gösterilmektedir.

¹⁴⁵ Yaşar Tonta, “Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim”, s. 2.

Tablo 2.8. Teknik hizmetlerde basılı ve dijital yayınlar

	Basılı Yayınlar	Dijital Yayınlar
Sağlama	Bir eserin satın alınarak kütüphane dermesine kazandırılmasıdır. Bunun için kütüphanelerin büyük bütçeler ayırması gerekmektedir. bunun yanı sıra, satın alınma işlemi görüldüğünden çok daha zor olabilmektedir. Çünkü öncelikli olarak eserin varlığının doğrulanması ardından fiyatının saptanması ve sağlayacak yerin belirlenmesi gerekir.	Eserin fiziksel olarak satın alınmasına gerek yoktur. Dijital olarak elde edilen yayın, basılı yayınlardaki elde edilmesi için uzun süre gerektirmez., Elektronik ortamda kullanıma sunularak uzaktan erişim imkanı sunan eser, üye kaydı olan herkes tarafından kullanılabilir.
Kataloglama	Satın alınan eser, etiketlenir, yer numarası yazılır. Bu işlemler yapıldıktan sonra eser, dermedeki yerini alamaz.	Eserler fiziksel olarak bir işleme tâbi tutulmazlar. Ancak, kütüphaneciliğin temeli olan kataloglama sistemine göre yer numarası verilir. Bunun dışında basılı yayınlara uygulanan diğer işlemler yoktur. Diğer işlemler olmadığı için dermedeki yerini hemen alır.
Cilde Hazırlık	Satın alınan eserin gerekiyorsa ciltlenmesi aşamasıdır. Bu aşama genellikle süreli yayınlarda gerçekleştirilir.	Ciltleme faaliyeti yoktur. Elektronik ortamda süreli yayınlar yıllarına göre ayrılıp bir araya getirilir.
Bağış-Değişim	Dermelerin zenginleştirilmesi amacıyla kütüphaneler arasında değişim şeklinde, bağışçılar sayesinde de bağış yoluyla gerçekleştirilir.	Veri tabanlarının ortak kullanıma açılması şeklinde yayınların değiştirilmesi ve dermenin zenginleştirilmesidir.
Süreli Yayınlar	Kütüphanenin ihtiyaçları ya da politikası doğrultusunda, gerekli görülen dergilerin takip edilmesi, sağlanması, etiketlenmesi, yer numarasının yazılması ve ciltlenmesi aşamalarından oluşur.	Kütüphanenin ihtiyaçları ya da politikaları doğrultusunda gerekli görülen veri tabanlarına abone olunması ve bu veritabanlarında yer alan bütün süreli yayınlara uzaktan erişim şeklinde olur.

2.7.1.4. Kütüphane Binalarında Yaşanan Değişim

Kullanıcılar için kütüphane artık sadece bilgi ihtiyacını temin ettiği, ders çalışmak için geldiği bir mekan olarak algılanmamalıdır. Kullanıcının uzun vakitlerini kütüphanede geçirmesini sağlamak için kullanıcıyı kütüphaneye çekmek; bunun için ise sıcak ve rahat tasarımlar gerekmektedir. Kütüphane mobilyasının renginden sandalyelerin ergonomik olmasına; yemekhanenin bulunmasından çay ya da kahve içilebilecek alanların olmasına kadar olan fonksiyonlar, kullanıcıların isteyeceği özellikler arasındadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin artırılmasının yanı sıra kütüphaneler, kütüphane binalarını da kullanıcı merkezli olarak yeniden tasarlamak zorundadırlar.

Kütüphaneler artık sadece binasıyla özdeşleştirilmemekte, önemli olanın içerik ve hizmetler olduğu, içeriğin ise günümüzde giderek kütüphane binası dışına taşıdığı görülmektedir. Bu değişim sadece dermelerle sınırlı kalmamakta, referans ve kullanıcı

eğitimi gibi işlevler de “mekân olarak kütüphane” metaforunun dışında yeniden tanımlanmaya başlamıştır. “Mekân olarak kütüphane” metaforu halen gücünü korumasına karşın, bu tür benzetmeler kütüphanelerin giderek sanal alanlara dönüştükleri gerçeğini pek değiştirmemektedir. Nitekim son yıllara ait kullanıcı istatistikleri kütüphanelerin giderek sanal güzergahlara dönüştüğü gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, Amerikan Araştırma Kütüphaneleri Derneği (ARL) üyesi 123 büyük üniversite kütüphanesinde son yıllarda ödünç verilen materyal sayısında %16, referans sorusu sayısında %29, materyallerin kütüphane içi kullanım sayısında ise %49 oranında azalma gözlenmiştir.¹⁴⁶ Söz konusu derneğin bir üyesi olan Kaliforniya Üniversitesi kütüphanelerinde 2000-2001 öğretim yılında 6 milyondan fazla kitap ödünç verilmişken, bu rakam 2004-2005 öğretim yılında neredeyse yarı yarıya azalmıştır.

Ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde de son yıllarda benzer yönelimler gözlenmekte, kullanıcı sayıları ve kaynakların kütüphane içi kullanımı giderek azalmaktadır. Başka bir deyişle, ev, iş yeri ve yurtlarındaki masa üstü/diz üstü bilgisayarlarından ya da cep telefonlarından kablolu/kablosuz ağlar aracılığıyla kütüphane dermesine ve kütüphanenin sunduğu diğer hizmetlere erişen kullanıcıların kütüphanelere gitmelerine gerek kalmamaktadır. Bu yönelimi iyi değerlendiren kütüphanelerde, kullanıcıların uzaktan erişebilecekleri veri tabanı, elektronik dergi ve kitap gibi lisanslı elektronik bilgi kaynağı sayısı giderek artmaktadır. Aynı şekilde kütüphaneler tarafından sunulan elektronik belge sağlama, elektronik referans, elektronik rezerv gibi elektronik bilgi hizmetlerinin sayısı da artmaktadır. ARL üyesi ortalama bir üniversite kütüphanesi toplam materyal satın alma bütçesinin üçte birini elektronik kaynaklara ayırmaktadır. Bazı kütüphanelerde bu oran %50’yi geçmektedir. 2003-2004’te ARL üyesi 100 kütüphane elektronik süreli yayınlara erişim sağlamak için yaklaşık 270 milyon dolar harcamıştır.¹⁴⁷

ULAKBİM’e yapılan toplam belge sağlama isteği sayısı son üç yılda yaklaşık %20 azalırken, uzaktan kullanılan veri tabanlarının kullanım sayısı büyük ölçüde artmıştır. Öte yandan Türkiye’deki üniversite kütüphane kullanıcılarının lisanslı elektronik dergilerden kütüphanelere gitmeden indirdikleri makale sayıları son üç yılda yaklaşık dört kat artmıřtır¹⁴⁸. Toplu istatistikler olmasa da, ülkemizde de üniversite

¹⁴⁶ Martha Kyriillidou ve Mark Young, “ARL statistics trends: an introduction.” <http://www.arl.org/stats/arlstat/00pub/intro.html>
Erişim 20 Mart 2002. s.10.

¹⁴⁷ Martha Kyriillidou ve Mark Young, “ARL statistics trends: an introduction.”, s.20.

¹⁴⁸ Yaşar Tonta, “Kütüphaneler Sanal Güzergahlara mı Dönüşüyor?”, s. 361.

kütüphane bütçelerinin önemli bir yüzdesinin elektronik kaynaklara ayrıldığı bilinmektedir. Hatta yeni kurulan üniversitelerin kütüphanelerinde bu oranlar çok daha yüksektir. Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) 2004 yılı yayın alım bütçesinin üçte birinden fazlasını elektronik süreli yayınlar için harcamıştır.

2.7.1.5. Yayıncılık ve Dağıtımda Yaşanan Değişim

1950'li yıllardan sonra eğitim materyaline duyulan ihtiyacın artması, yayıncılığın yapısında değişimler olmasına neden olmuştur¹⁴⁹. Bu dönemde başlayan değişimler artarak devam etmekte ve etkisini göstermektedir.

Elektronik ortamdaki gelişmeler ve elektronik ortamda depolanan bilginin artmasıyla bilginin sağlanması, depolanması ve erişimi konularında önemli değişiklikler meydana gelmiş, yayıncılık ve kütüphanecilikte yeni paradigmalara oluşmasına neden olmuştur. Yayıncılar kaynakları elektronik ortamda üretme eğilimi göstermeye başlarken, kütüphaneler de elektronik kaynaklara daha çok ilgi gösterir olmuşlardır. Elektronik ortamda üretilen kaynakların sağlanmasının yanı sıra, bir dizi kütüphane, dermelerinde bulunan ve telif sorunu olmayan materyali dijitalleştirerek kullanıcının hizmetine sunmaya başlamıştır¹⁵⁰.

Dijital ortamda bilginin çok daha rahat depolanması, paylaşılması, ekonomik oluşu ve bilgiye daha hızlı erişimin mümkün olmasının yanı sıra, değişen kullanıcı ihtiyaçları da bu seçimde etkilidir. Bu etkenler, mekân ve zamandan bağımsız olarak hizmet veren dijital kütüphanelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Kütüphaneler Avrupa'da yayıncılık sektörünü ayakta tutan en önemli kurumlardan biri olarak görülmektedir. Nitekim AB ülkelerindeki kütüphanelerden devlet kütüphaneleri ile halk kütüphaneleri çıkan hemen her yayını temin etmekte ve sektörü desteklemek için de kitapları kitapçılardan almaktadırlar¹⁵¹. Ancak kitapların dijital ortamda sunulmaya başlamasının bu durumda değişiklik yaratacağı muhakkaktır.

2.7.1.6. Elektronik / Dijital Kütüphaneler

Yapılan pek çok muhtelif tanımda dijital kütüphanelerin, bilgi ihtiyacı olan kullanıcılarla bu bilgileri içeren dijital nesnelere bir araya getirmek için geliştirilen

¹⁴⁹ Asuman Çalış, "Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma", s. 81

¹⁵⁰ İrem Soydal ve Mehmet Emin Küçük. "Dijital Kütüphanelerde Standartlar ve Protokoller." *Türk Kütüphaneciliği*, C 17, No. 2, 2003, s. 121.

¹⁵¹ Selma (Alpay) Aslan, "Avrupa Birliği ve Kütüphaneler", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=434. Erişim 11 Mart 2008.

kullanıcı ara yüzünden oluştuğu belirtilmektedir. Bu ara yüz sadece dijital nesnelere toplamak, düzenlemek, depolamak, erişmek ve bir yerden bir yere aktarmak için gereken bilgi teknolojisi ve iletişim (ağ) altyapısını değil, dijital nesnelere kullanılarak geliştirilen ve kullanıcıların kütüphaneye gelmeden kullanımına sunulan hizmetleri de kapsamaktadır¹⁵².

Bilgiyi en kolay ve hızlı bir şekilde kullanıcıya ulaştıran dijital kütüphaneler, hem sınırları ortadan kaldırmış olması hem de bir eserin aynı anda birden çok okuyucu tarafından kullanılabilir olması dolayısıyla rağbet görmüş ve önem kazanmıştır.

Elektronik kütüphane hizmeti verilmesi geleneksel kütüphane hizmetlerinin bilgisayar ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak verilmesi şeklinde anlaşılmamalıdır. Elektronik kütüphaneden anlaşılması gereken, kütüphane işlevlerinin yeni bir yöntemle yerine getirilmesidir. Bu yeni yöntem, yeni bilgi kaynaklarını, sağlama işlemlerine yeni bir yaklaşımı, depolama ve korumada yeni yöntemleri, depolama ve sınıflamada yeni yaklaşımları, kullanıcılarla yeni etkileşim yolları bulunmasını, elektronik sistemlere ve ağlara daha fazla güveni ve entelektüel, örgütsel ve ekonomik uygulamalardaki dramatik değişiklikleri içermektedir. Son birkaç yılda world wide web aracılığıyla sunulan hizmetlerdeki büyük artış bu değişikliklerin en belirgin örnekleri arasındadır¹⁵³.

2.7.1.6.1.1. 3G Teknolojisi

Cep telefonunda üçüncü nesil teknoloji olarak da adlandırılan 3G teknolojisinin, sahip olduğu hız nedeniyle, özellikle bilgiye erişim açısından alışılan erişim kavramlarına yeni bir boyut getireceği tahmin edilmektedir. Mobil ortamda görüntülü telefon hizmetleri, e-posta alıp gönderme, bankacılık hizmetleri, e-devlet uygulamaları, internet üzerinden bilimsel laboratuarlara erişim, internet üzerinden dil eğitimi gibi pek çok hizmeti sunan bu teknolojinin kütüphanecilik açısından önemi, uzaktan eğitim ve mobil kütüphane hizmetlerini de sağlıyor olmasıdır.

2.7.1.6.1.2. Web 2.0 + Kütüphane = Library 2.0

İkinci nesil internet hizmetlerini temsil eden Web 2.0 ilk kez 2004 yılında kullanılmaya başlamıştır. Toplumsal iletişim sitelerini, vikileri, blogları, iletişim

¹⁵² Yaşar Tonta, "Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim", s.5.

¹⁵³ Yaşar Tonta, "İnternet, Elektronik Kütüphaneler ve Bilgi Erişim", s. 36.

araçlarını, folksonomileri; diğer bir deyişle internet kullanıcılarının ortaklaşa ve paylaşarak yarattığı sistemi tanımlanmaktadır.¹⁵⁴

Web 2.0'nin tanımı ile ilgili tartışmalar olmakla beraber hemfikir olunan husus, Web 2.0'nin bir akım olduğudur. Nitekim bu akım, web hizmetini iyileştirmek amacıyla ziyaretçilerin siteye katılımını sağlamak, yine aynı amaçla diğer sitelerle ve ziyaretçilerle işbirliği yapmak fikrine dayanmaktadır. Haberdar olmayı ve katılımı kolaylaştırmak için AJAX, bıcıır, RSS gibi teknolojiler kullanılabilir. ¹⁵⁵

Web 2.0'nin kullanılmasıyla birlikte geliştirilen yeni projeler ve sistemlerde kütüphaneler ve kütüphanecilik uygulamaları da yer edinmeye başlamış ve Library 2.0 kavramı doğmuştur. Kütüphanecilik alanındaki geçişi simgeleyen bir kanıt olarak görülmesi gereken Library 2.0, kullanıcıları geribildirim vermeye ve katılmaya cesaretlendirerek kütüphane hizmetlerinin sunulmasında kullanıcıya da yer vermek amacı taşımaktadır.

Kütüphanelerin kullanıcı merkezli bir hizmet anlayışına sahip olmasını da temsil eden bu sistem sayesinde, kullanıcılardan gerçek zamanlı geri bildirimler alınmakta ve bu sayede web sitesinin güncelliğinin devamlılığı sağlanabilmektedir. ¹⁵⁶

2.7.1.7. Kütüphanecilerin Yeni Roller

Kütüphanecilikte meydana gelen değişimler, kütüphanecilik işiyle uğraşanları yani kütüphanecileri de etkilemiştir. Değişim yönetimi sürecinde, kütüphanecilerin teknolojik gelişme ve değişimleri takip etmesi, karşı karşıya kaldıkları tehditleri ve fırsatları iyi analiz etmesi gereklilik halini almıştır.

Kütüphanecilerin meslekleri gereği bilgiye en kısa sürede erişmeyi bilmeleri, bunun içinde bilgi teknolojilerini kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle kütüphaneciler, hangi bilgi teknolojilerini, işlerinin hangi aşamasında verimli bir biçimde kullanacaklarını bilmelidirler. Artık bilgi profesyoneli olarak da adlandırılan kütüphaneciler, hem kendileri hem de okuyucular için zaman kaybına mahal vermemek için, yeni hizmet anlayışları ve yaklaşımları geliştirmelidirler. Bilgiye bir iş süreci ve fark yaratan bir strateji olarak bakmak, bilgiyi iş süreçlerine dâhil edip kullanabilmek, kütüphanecilikten bilgi profesyonelliğine geçiş için en önemli meziyet olarak görülmektedir.

¹⁵⁴ Web 2.0. http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.

¹⁵⁵ Web 2.0. http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.

¹⁵⁶ Library 2.0. http://en.wikipedia.org/wiki/Library_2.0.

Kütüphanelerde gerçekleştirilen her türlü işin teknolojiye dayalı olması nedeniyle, teknolojideki gelişmeler kütüphaneleri ve dolayısıyla kütüphanecileri doğrudan etkilemektedir. Bir başka deyişle kütüphanecilik, teknolojik gelişmelerden öncelikle etkilenen ve bu etkinin kütüphanede görev yapan her düzeyde personele yansıdığı mesleklerden biridir. 1970'lerin sonundan itibaren bilgisayarların kütüphane hizmetlerinde yoğun olarak kullanımı, kütüphanede yapılan işlerin doğasında değişikliklere neden olmuştur. Bu durum, bilgi kaynaklarının sayısındaki artışla da bütünleşirken, kütüphanecilik alanında ihtiyaç duyulan profesyonel personelin niteliklerinde değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

Kütüphaneciden bilgi profesyoneline geçişte en büyük etkileri dünyada yaşanan küreselleşme ve dijital devrim oluşturmaktadır¹⁵⁷. İnsanların bizzat yürüttükleri faaliyetlerin küreselleşmesi, aynı işin farklı ülkelerdeki farklı insanlar tarafından da yerine getirilmesi ya da bu faaliyetlerin doğrudan diğer ülke ve kültürdeki insanlara ulaşması anlamına gelmektedir. Teknolojik araçlar sayesinde iletişim kuran insanlar, kurumlar ve uluslar aynı kaynak ve hizmetleri kullanmaktadırlar. Sınırların tamamen ortadan kalktığı bu dönemde, bilgi profesyonellerini yakından ilgilendiren gelişme, kullanıcıların aradıkları bilgiye hiçbir zahmete katlanmaksızın doğrudan erişme rahatlığına sahip olmaya başlamalarıdır. Küreselleşme sayesinde bilginin erişimindeki sınırlar tamamen ortadan kalkmış, bilgi profesyonellerinin yeni stratejiler geliştirmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Sharon Penfold, değişim yönetimi sürecinde kütüphanecilerin teknolojik gelişme ve değişimleri takip etmesinin ve karşı karşıya kaldıkları tehditleri ve fırsatları iyi analiz etmeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Bunun için kütüphanecilerin yapmaları gerekenleri şu şekilde sıralamıştır¹⁵⁸:

1- Bilgi teknolojilerini sürekli takip etmek ve en son yeniliklerden haberdar olmak zorundadırlar. Kütüphaneciler için bilgi teknolojilerinin kullanımı ve bilgiye en kısa sürede ulaşmak hep gerekli olmuştur. Ancak yaşadığımız dönem itibarıyla, karşılaştıkları baskı da göz önüne alınırsa, bilgi teknolojilerinin ve kaynaklarının farkında olmak her zamankinden daha çok gereklidir. Örneğin, meslekî açıdan internetin getirdiği fırsatların ve tehditlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

¹⁵⁷ Charles Obiora Omekwu ve Uwem Eteng, "Roadmap to Change, Emerging Roles for Information Professionals", *Library Review*, C55, No4, 2006, s. 271.

¹⁵⁸ Sharon Penfold, *Change Management for Information Services*, s.11.

2- Bu işi yapan herkesin bilgi sistemleri konusunda eğitim alması gerekmektedir. Hatta üst yönetimin bile bu konuda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

3- Gereksiz bilgilerle uğraşmayı, zaman kaybetmeyi ortaya çıkarmamak ya da buna mahal vermemek için yeni hizmet anlayışı ve teknikler geliştirilmelidir.

4- Bilgi bir iş süreci olarak ele alınmalı ve bu işe bir strateji olarak bakılmalıdır. Zira sadece bilgi sahibi olmak yeterli değil; o bilgiyi iş süreçlerine dahil edip kullanabilmek daha önemli bir meziyet haline gelmiştir.

5- Kullanıcıların değer verdikleri, sürekli değişen konularda iş hayatında elde edilmiş başarılar vurgulanmalı ve teşvik edilmeli.

6- Bilgi teknolojilerini kullananlardan sürekli geri bildirim istenmeli, düzenli iletişim kurulmalı ve destek sağlanmalıdır.

Bunları yapabilecek bilgi profesyonellerinin de şu niteliklere sahip olması gerektiğinden bahsetmektedir¹⁵⁹.

- İş bilgisi, ticari konularda sağlam kararlar alabilme ve işbirliği kurabilmek için gerekli olan kabiliyet
- İçerde ve dışarıda, bilgi kaynağını bulma kabiliyeti
- Bilgi yönetimi becerileri
- Bilgi tekniklerini kullanma kapasitesi
- Liderlik becerileri
- Süreç ve proje yönetimi becerileri
- İletişim ve müzakere becerisi
- Değer ölçebilme ve avantajları hesaplama kabiliyeti

Bilgi profesyonelleri bilgi toplumunun oluşmasında, yani geleceğin toplumunun şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü bilgi, gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda en önemli sermayedir ve bu sermayenin yönetilmesi ve doğru kullanılması son derece önemlidir. Bu noktada işin uzmanı olarak görev yapacak olan meslek grubu ise bilgi profesyonelleridir. Bu nedenle bilgi profesyonellerinin kendilerini her türlü teknolojik gelişmenin bilgisiyle donatmaları gerekmektedir. Aksi takdirde bu işi yapmak isteyecek bilgisayar ve bilgi teknolojileri uzmanları olacaktır¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Sharon Penfold, *Change Management for Information Services*, s.12.

¹⁶⁰ Charles Obiora Omekwu ve Uwem Eteng, "Roadmap to Change, Emerging Roles for Information Professionals", s. 276.

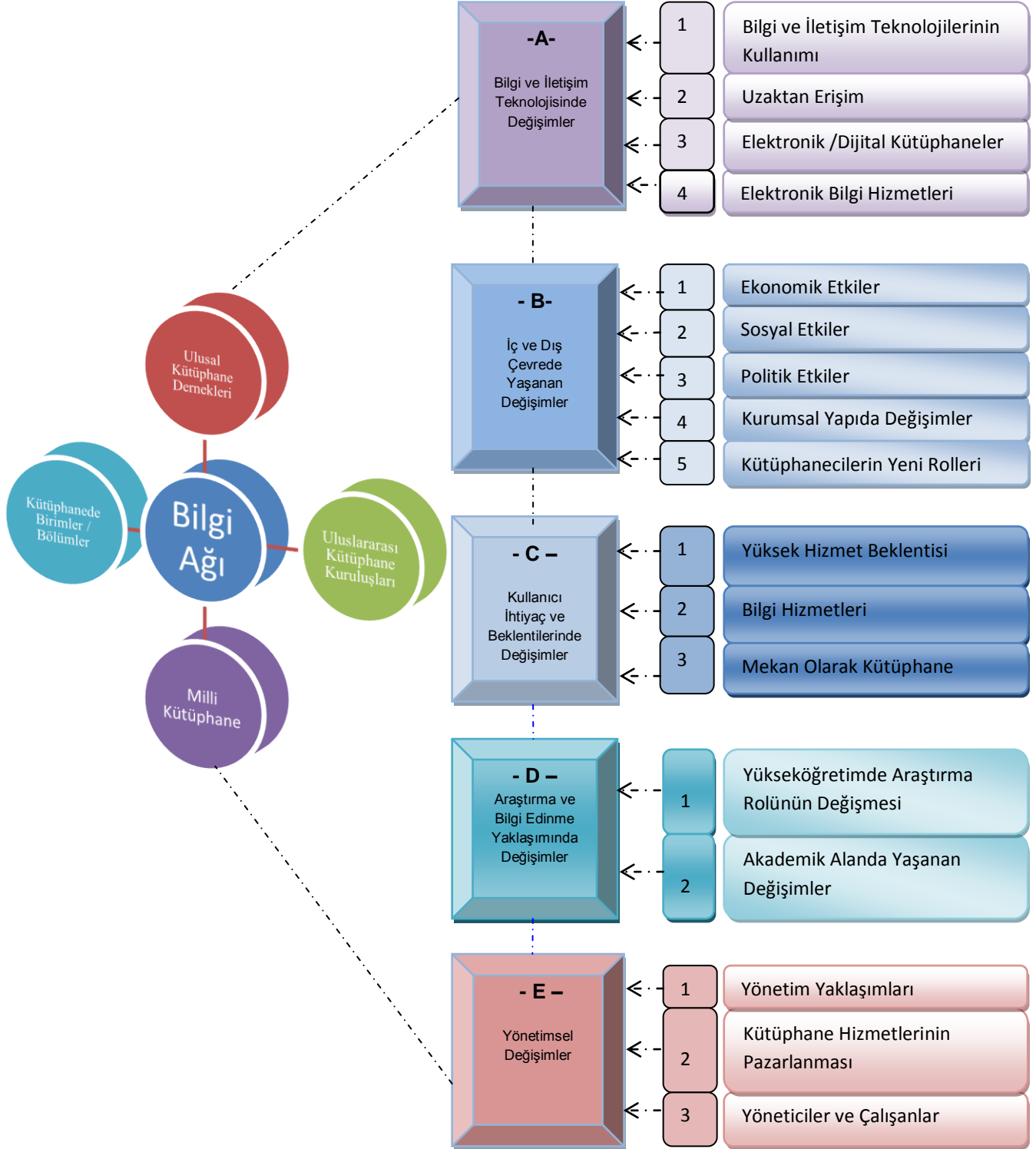
BÖLÜM 3

KÜTÜPHANELER İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ: CMML ve DEĞİŞİM YÖNETİMİ YETKİNLİK ANALİZİ ÖLÇEĞİ

Tez çalışmasının yapılış amacının işlendiği bu bölümde, kütüphaneler için değişim yönetimi modeli olarak tasarlanan CMML tanıtılacaktır. Bu bölümde ayrıca hem modele duyulan ihtiyaç ve bu modelin bu ihtiyaçları nasıl karşılayacağı açıklanacak hem de modeli oluşturan modüller ve alt bileşenler detaylı bir şekilde işlenecektir. Bu kapsamda, modeli oluşturan modül ve alt bileşenlerin her birinin kütüphanelerde yaşanan değişimi nasıl etkilediğine dikkat çekilerek değişim dinamikleri olarak görülme sebepleri de temellendirilmiş olacaktır.

CMML'in tasarlanmasının ardından, modeli ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan “**Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği**”ne yer verilecektir. Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği sayesinde, bir kütüphanenin değişimi izleme düzey ve puanı tespit edilebilecektir.

CMML



3.1. CMML'İ OLUŞTURAN DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ

3.1.1. Ağ Sistemi

1960'lı yıllarda bilgisayarların kütüphanelerde kullanılmaya başlanmasının ardından, kütüphanelerde bilgisayar kullanımı yeni bir boyut kazanmış ve “bilgi ağları”nı gündeme getirmiştir.¹⁶¹ Bu gelişmeyi kütüphaneler arası işbirliğinin gerekliliğinin bir sonucu olarak yorumlamak yanlış olmayacaktır.

Bilgi transferi sürecinde önemli bir yeri olan kütüphaneler, sürekli artan yayınlar ve kütüphane bütçelerinin bu artışı karşılayamaz duruma gelmesi üzerine yeni arayışlara girmişlerdir. Gelişen bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin, kütüphanelerin çeşitli sorunlarına yardımcı olabileceği görüşü, 1960'larda kütüphanecilik çevrelerinde tartışılmaya başlanmıştır.

Kütüphanecilik biliminde ağ kavramı 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmış ve genel olarak “kütüphaneler ve insanlar arasında bağlantı kurulması” olarak tanımlanmıştır. Ancak bu tanımlamayı kabul etmeyen ve bu tanımlamanın anlam kargaşasına yol açtığını söyleyen yazarlar da vardır. Bu anlam kargaşasını ortadan kaldırmak için ağ sözcüğünün başına “bilgi” kelimesinin de eklenmesi gerektiği savunulmuş, böylece terime, meslek dilinde açıklık getirilmiştir.

Buna göre “**bilgi ağı**”, iki kütüphanenin işlevsel amaçlarla, aynı standartları uygulayarak bilgi alışverişinde bulunması olarak tanımlanmıştır. Kütüphanelerde kullanılan bilgi ağı sisteminde kullanıcı, herhangi bir aracıya ihtiyaç duymaksızın aradığı kaynakları on-line olarak isteyebilmekte, ayırtabilmekte hatta fotokopi talebinde bulunabilmektedir. Yine bu sistem sayesinde kullanıcı, aradığı kaynağın hangi kütüphanede, hangi rafta olduğu ve o kitabın ödünçte olup olmadığını, eğer ödünçte ise ne zaman geri getirileceği bilgisine de erişebilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin kütüphanecilik alanında yarattığı en önemli etki, bilginin elektronik formda hazırlanmasını ve dağıtılmasını olanaklı kılmasıdır. Bilgi ağları da bu anlamda işlev görmektedirler.

¹⁶¹ Ahmet Çelik, *Türkiye'de Üniversite Ağı Kurulmasına İlişkin Sorunlar*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1990, s.36-38

3.1.2. CMML Bilgi Ağı Mimarisi

CMML'in mantığını oluşturan “iletim ve paylaşım”, ağ sistemindeki şebeke yaklaşımına denk gelmektedir. Bu yaklaşımın en önemli özelliği modüldeki verinin, diğer modüllerle de paylaşılıyor olmasıdır.

Değişimin hızlanması ile durağan yapılardan ve sabit çalışma gruplarından, değişim koşullarına uyum sağlayabilen dinamik yapılara ve geçici görev gruplarına geçilmelidir. Birimler arası ilişkileri destekleyici etkin bir iletişim sistemi kurulması ihtiyacı, ağ sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Bu sistemin mimarisi ve özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

Bilgi sunucusunda değişim ile ilgili profiller / veriler / bilgiler tutulacaktır. Kütüphaneciler için kataloglama verileri, teknik hizmetler verileri, yayın sağlama hizmetleri verileri, kullanıcı memnuniyeti verileri, işlem-süreç verileri, birimlerin performans verileri, dünyadaki uygulamaların verileri, uygulamalara ait standartlar vb. burada depolanacaktır.



Şekil 3.1. Kütüphane bilgi ağı mimarisi

Bilgi ağını besleyen 4 bileşen olacaktır. Bunlar:

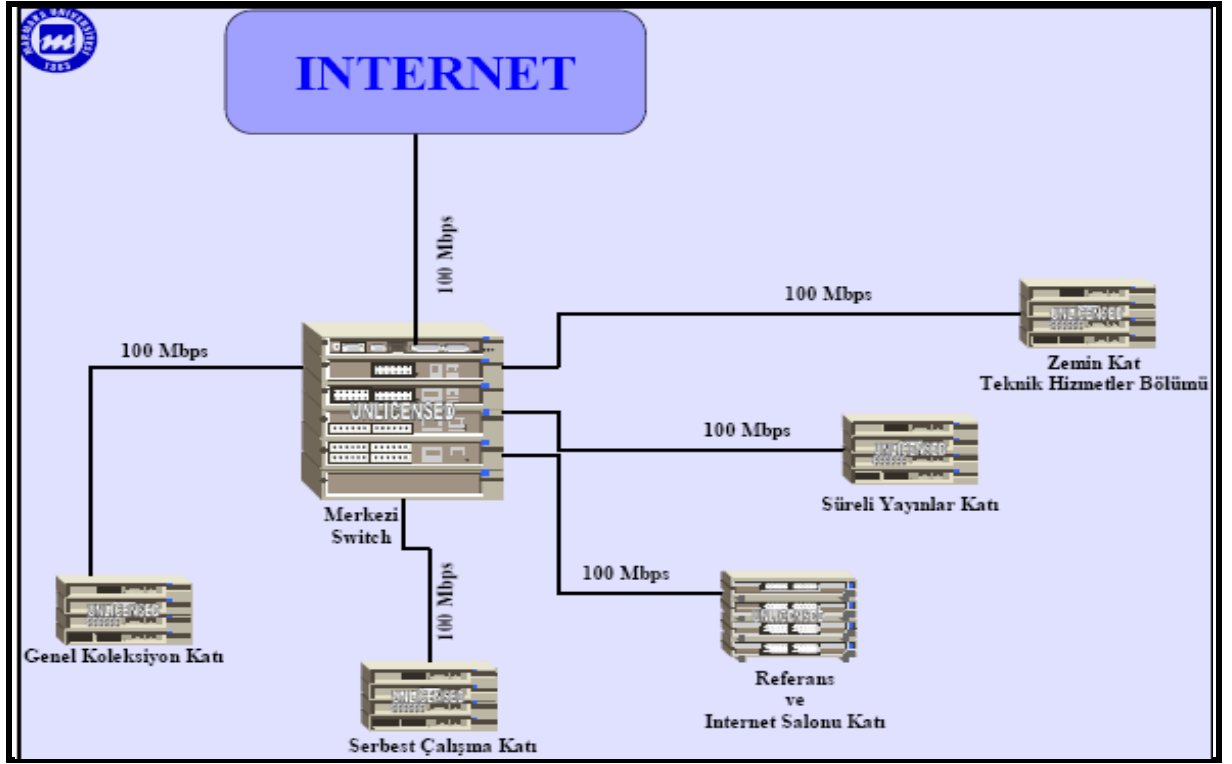
- Ulusal kütüphane dernekleri
- Uluslar arası kütüphane birlikleri / federasyonları
- Milli Kütüphane
- Kütüphanedeki birimler / bölümler

Bilgi ağının iletim ve paylaşım özelliği sayesinde, kurumsal değişim yönetimi için kütüphanenin yerel ağında kütüphane birimlerine ait sunucular oluşturulacak, hizmetlerin yerinde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Birimlerdeki sunucular hem kendi sistemlerinin hem de bütün kütüphane sisteminin (diğer birimlerin) parçalarını içereceklerdir. Bilgi ağı tüm kütüphane çalışanlarına (kütüphanecilere) açık olacaktır. Buradaki işlem faaliyetleri aylık olarak web-arşiv sunucularına aktarılarak depolanacaktır. Bundaki amaç, geriye dönük olarak da yapılan işlemleri ve alınan kararları incelemek, değişim sürecinin başarısını ölçebilmek ve gerektiğinde anında müdahale edebilmektir.

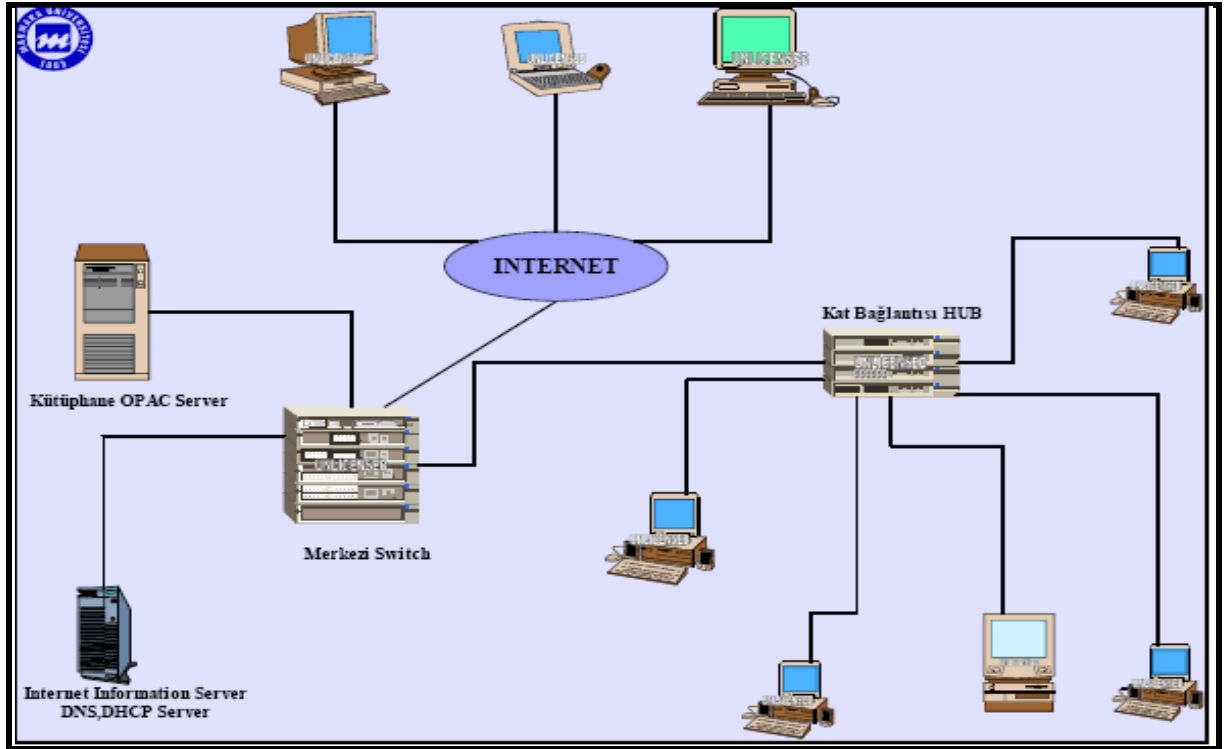
Ülkemizdeki ulusal kütüphane dernekleri olan TKD ve ÜNAK, bütün yayınları toplayan Milli Kütüphane ve IFLA başta olmak üzere uluslararası kütüphane birlik ve federasyonlarının ağına bağlanılacaktır. Bu sayede hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlarla bağlantı sağlanacak ve benzer gelişmeler bu ağ aracılığı ile takip edilecektir.

Ayrıca bu ağ aracılığı ile sorunların paylaşılması ve ortak çözümler bulunması için bilgi alış verişine imkân veren haberleşme grupları, sohbet odaları gibi teknolojik olanaklardan da istifade edilecektir.

MÜMK'de alt yapı çalışmaları tamamlanan fakat henüz hayata geçirilmemiş olan merkezi internet sistemi, önerilen ağ sisteminin ayaklarından biri olan "kütüphane birim ve bölümleri"ni temsil etmektedir.



Şekil 3.2. MÜMK internet ağı mimarisi 1



Şekil 3.3. MÜMK internet ağı mimarisi 2

Kaynak: Tamer Tekgül, *Bir Kütüphanede Ağ Oluşumu ve Web Sayfası*. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Örneği, Ppt sunumu,06.04. 2008.

3.2. CMML'İ DESTEKLEYEN DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ

MODÜL A: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİNDEKİ DEĞİŞİMLER

A1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Bilgi sistemlerinin en önemli parçaları olan “bilgi ve iletişim teknolojileri”, bilginin toplanması, işlenmesi, üretilmesi, düzenli ve sistematik olarak depolanmasında, ağlar aracılığı ile iletilmesinde ve kullanıcının hizmetine sunulmasında yararlanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini içine almaktadır. Bilgi sistemleri, teknolojiye meydana gelen değişimlerden doğrudan etkilenmekte, dolayısıyla bilgi iletişim teknolojilerinin gelişim aşamaları, bilgi sistemlerinin gelişim aşamaları ile paralellik göstermektedir.¹⁶²

Bilgi ve iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler özellikle 2.Dünya Savaşı sonrasında hız kazanmıştır. İletişim teknolojileri alanında radyo ve televizyon ile başlayan süreç bugüne kadar çok önemli mesafeler almıştır. Bilgisayar teknolojileri alanında ise 1940’lı yıllarda geliştirilen basit fonksiyonlu bilgisayarlardan günümüzün donanımlı bilgisayarlarına doğru ilerleme kaydedilmiştir.

Dünyanın hemen her yerinde kurumsal değişimler ve bunların etkileri konuşulurken, bu değişim sürecinden en çok etkilenen ve bu nedenle büyük bir dönüşüm geçiren sektör **bilgi ve kütüphanecilik**dir. Hızla gelişen teknoloji ve bu teknolojinin aynı hızla yarattığı bilgi kontrol edilemez duruma gelmiş, adeta bilgi patlaması yaşanmıştır. Geleneksel olarak kütüphaneler bilgiyi depolayarak, kullanarak ve kullandırarak yönetirken yeni sistemde bilgi, yönetim gücünün kendisi olmuştur. Artan kullanıcı ihtiyaç ve beklentileri ve internetin her türlü konuya cevap verdiği inancı, kütüphanelerin de elektronik ortamda yer almalarına neden olmuş, önemli bütün konular için sanal kütüphanelerin oluşumları hızlanmıştır.¹⁶³

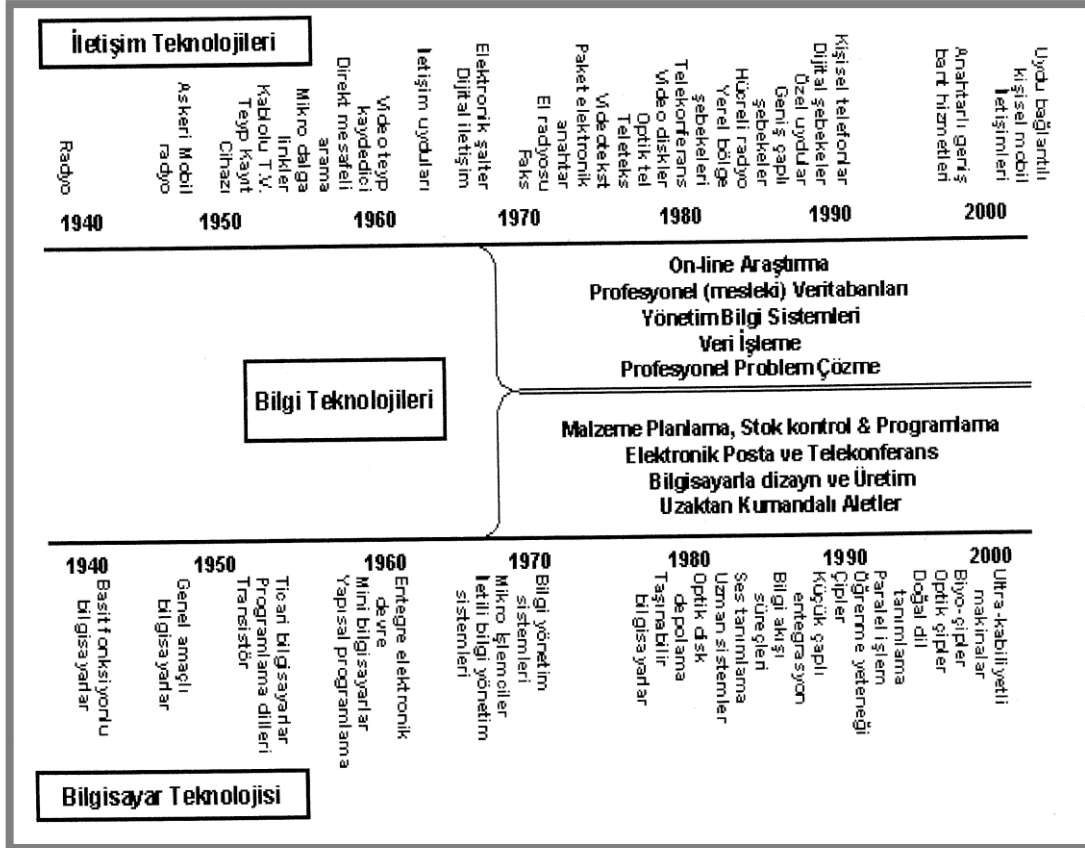
Bilgi toplumuna geçiş sürecinde ülkemizde olduğu kadar gelişmiş birçok ülkede de kütüphaneler ve kütüphanecilerin yeniden yapılanma sürecine adaptasyon sorunları yaşadığı görülmektedir. Bu adaptasyon sürecinde kütüphanelerde meydana gelecek en önemli değişim; elektronik kitap ve dergilerin kullanımının artması ile tam metin veri tabanlarının yaygınlaşması nedeniyle basılı kaynakların zamanla ortadan kalkmasıdır.

¹⁶² Doğan Atılğan, “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri“ *Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim* içinde. 25–26 Mayıs 2006 İstanbul, haz. Ayşe Üstün, Ümit Konya, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2007. s.1.

¹⁶³ Janet Farrow, “Management of Change: Technological Developments and Human Resource Issues in the Information Sector”, *Journal of Managerial Psychology*, C5, No 12, 1997, s.319.

Bu sayede bilgi ağları aracılığıyla elektronik belge aktarımlarının gerçekleşmesi sonucu, kütüphanelerin dermeye dayalı hizmet ve politikalarından, erişime dayalı hizmet ve politikalara yönelmeleri gerçekleşecektir.

Tablo 3.1. Bilgi, İletişim ve Bilgisayar Teknolojilerindeki Değişim



Kaynak: Peter Dicker, *Global Shift, Transforming the World Economy*, London, PCD, 1998, s.150.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı neticesinde fiziki hacmin küçük olması, yerden tasarruf edilmesine ve büyük miktarlarda bilginin işlenmesi ve depolanmasına imkan tanımaktadır. Nitekim bilgi teknolojilerinin bilgi hizmetlerinde kullanılmasıyla birlikte bilgi aktarımı hızlanmış, basılı ortamda bulunan bilgi kaynakları elektronik ortamlara aktarılmış ya da bilgi elektronik ortamda üretilmeye başlanmıştır.¹⁶⁴ Bu alandaki gelişmeler daha fazla bilginin depolanması ve işlenmesini sağlayarak daha düşük

¹⁶⁴ Doğan Atılğan, "İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri", s. 5

maliyetle daha hızlı ve kaliteli üretim ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasını desteklemiştir.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin en önemli etkisi bilgi kavramı üzerinde olmuş ve bilgi ekonomik bir varlık olarak görülmeye; yeni ekonomi, bilgi ekonomisi gibi kavramlar kullanılmaya başlamıştır. Yeni kavramlarla birlikte yeni iş modelleri ortaya çıkmış, yeni meslek alanları ve görev tanımları belirlenmiştir. Yapılan iş ve yürütülen görevlerin içerik ve biçiminde meydana gelen değişimler neticesinde yetersiz görülen kütüphane ve kütüphanecilik terimlerinin yerine bilgi merkezi ve bilgi profesyoneli gibi kavramlar tercih edilmeye başlamıştır.¹⁶⁵

İletişim teknolojilerinin iletişim altyapısında ortaya çıkardığı yeni yönelimler bilgi edinme açısından birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlardan en önemlisi, iletişim alanındaki gelişmelerle birlikte topluma sunulan enformasyon hacmi ve akışının büyümesi ve neticesinde bilgi toplumu kavramının doğmasıdır.

Bilgiye internet yoluyla erişimin bir lüks sayılmadığı 21. yüzyılda, bilginin formatı, kullanımı, organizasyonu ve saklanma şeklinde de büyük değişimler olmuştur.¹⁶⁶

Yeni iletişim araçlarının ortaya çıkması yeni bilgi ihtiyaçlarını ve yeni kullanım biçimlerini ortaya çıkarmakta, enformasyon ve bilginin erişilebilirliği artmaktadır. İletişim teknolojileri, bilgi toplama, iletme ve depolanmış bilgiyi geri çağırma kapasitelerinin artırılması yanında bu işlemleri hızlı bir şekilde gerçekleştirme, büyük bilgi demetlerini çok hızlı bir biçimde iletme gücüne de sahip bulunmaktadır.¹⁶⁷

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bilgi merkezlerinde kullanılmaya başlaması ile kütüphanelerde yaşanan önemli değişiklikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kütüphanelerin derme yapısında değişiklikler olmuş, basılı bilgi kaynaklarının yanı sıra elektronik bilgi kaynakları da dermenin önemli bir bölümünü oluşturmaya başlamıştır. Yayınların biçiminde meydana gelen değişimle başlayan bu değişim, derme yönetiminde ve hizmet politikasında da önemli değişimlere neden olmuştur.

¹⁶⁵ Doğan Atılğan, "İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri", s.6-7

¹⁶⁶ Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson, "Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age", s. 369.

¹⁶⁷ Tülay Bektaş Şeker, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, s.384.

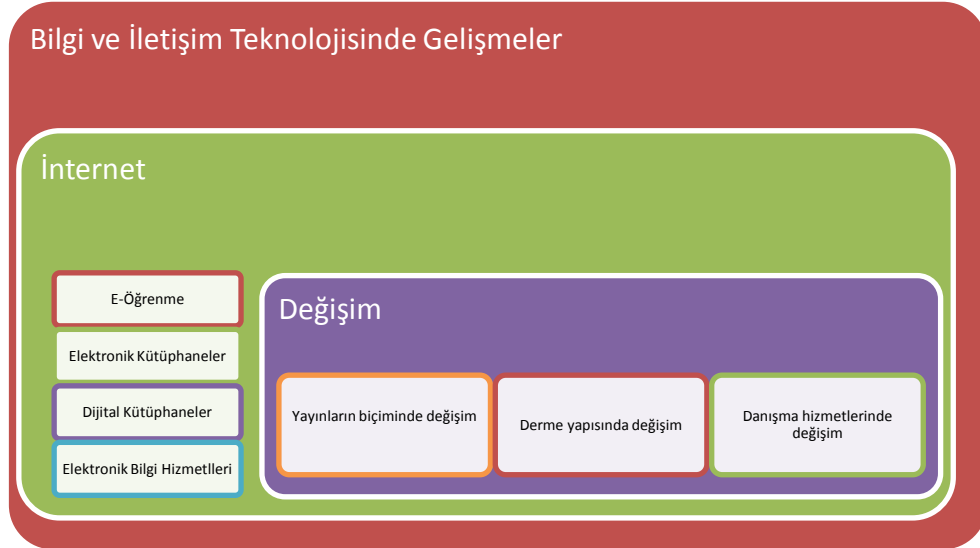
- Elektronik bilgi kaynakları yeni yasal düzenlemeleri zorunlu hale getirmiştir.¹⁶⁸
- Uzaktan erişim, çevrim içi tarama, e- öğrenme, gibi olanaklar bilginin talep edilmesi ve hizmete sunulmasında da farklılıklar yaratmış, bu farklılık yeni bir kullanıcı profili oluşturmuş ve hizmet politikasının değişmesinde etken olmuştur. Bu sayede kullanıcı hizmetlerinde çeşitlilik ve iş akışında hız sağlanmıştır.
- Bilgiye erişimde zaman, mekan kavramını ortadan kaldıran bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde danışma hizmetleri e-referansa dönüşmüş, her türlü danışma sorusu elektronik olarak sorulabilir hale gelmiştir.
- Geleneksel kütüphane kaynaklarının düzenlenmesi işi, bilginin düzenlenmesi şekline dönüşmüş; otomatik dizinleme, kavramsal dizin (thesaurus) gibi kavramlar önem kazanmıştır.¹⁶⁹
- İşbirliği konusunda önemli gelişmeler olmuş, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ile kütüphaneler arası ödünç verme, derme geliştirme, ortak kataloglama konusunda önemli adımlar atılmıştır.¹⁷⁰
- Bugünkü teknolojik ilerlemeler sayesinde daha pratik, kullanıma hazır ve isteğe göre düzenlenmiş bilgi verme hizmetleri için “SBD (SDI- Selective Dissemination of Information)” on-line tarama ve yönetme hizmetleri gibi uygulamalar kullanılabilir, böylece kullanıcının bilgi gereksinimi doğrudan karşılayabilmektedir.¹⁷¹

¹⁶⁸ Doğan Atılğan, “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri”, s.7

¹⁶⁹ Doğan Atılğan, “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri”, s.8

¹⁷⁰ Doğan Atılğan, “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri”, s.8

¹⁷¹ Mesut Yalvaç, *Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları*, İstanbul, Mavibulut, 1994, s. 57.



Şekil 3.4. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin kütüphanelere etkisi

Bilgi çağı, teknolojinin gerekleri doğrultusunda şekillenen ve onun kuralları çerçevesinde kendini yenileme çabalarının yoğunlaştığı bir çağdır. Bu çağ, teknolojiyle, endüstrisiyle, gereksinimleriyle bilgiye dayalı olarak sürekli gelişim içerisindedir. Kütüphaneler ve kütüphaneciler de bu sürekli değişimin yaşandığı toplum yapısı içerisinde yaşanan köklü ve hızlı değişime ayak uydurarak etkinliklerini sürdürmelidirler.

Teknolojik gelişmelerin kütüphaneleri ve kütüphanecileri etkilediği ya da etkilemeye devam edeceğine yakın bir örnek olarak Frankfurt kitap fuarı gösterilebilir. 2008 yılında yapılan 60. Frankfurt kitap fuarında, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 100 ülke ürünlerini sergilemiştir. Sergilenen ürünlerden yaklaşık % 42'sinin basılı kitap, % 30'unun ise dijital ürünlerden oluştuğu görülmüştür.¹⁷² 361 yayınevinin dijital ürünlerini sergilediği fuarda kitapların artık piksel ya da elektronik kitap olduğunun üzerinde durulmuştur.¹⁷³

Kütüphaneler toplumun her alanında gerçekleşen yeniliklere uyum sağlayamadıkları takdirde toplumun bilgilenmesindeki işlevlerini günden güne yitirme, kütüphaneciler ise mesleklerini -özellikle bilgi teknolojileri alanındaki uzmanlara-kaptırma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.¹⁷⁴

¹⁷² http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=108357, Erişim 4 Kasım 2008.

¹⁷³ <http://www.dw-world.de/dw/article/0.2144.3646137.00.html>, Erişim 4 Kasım 2008.

¹⁷⁴ Hakan Anameriç ve Fatih Rukancı. "E-Kitap Teknolojisi ve Kullanımı", *Türk Kütüphaneciliği*. C17, No2, 2003, s. 9.

Alvin Toffler, bilginin yönetilme biçimi ile insanların yönetilme biçimi arasında yakın ilişki olduğunu söylemekte ve insanların yönetilme biçimi için geçerli olan federal, otokratik, demokratik vb. gibi yönetim biçimlerinin bilgiyi yönetmek için de geçerli olduğunun altını çizmektedir.¹⁷⁵ Benzer şekilde yerel, bölgesel ve ulusal sınırları kaldıran internet sayesinde bilgi, daha paylaşımcı bir ortamda kullanılmaya başlanmış ve demokratik bir ortam olarak herkesin istediği bilgileri hem istediği zaman ve mekanda ulaşmasına hem de başkalarıyla paylaşabilmesine olanak sağlamıştır.

Türkiye'nin bilgi toplumu olma sürecinde hazırlanan 2006 yılı programında yer alan e-dönüşüm Türkiye projesi ile bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin hususlar ele alınmış ve akabinde bu hususta uygulanması gereken kararların verildiği bir rapor yayınlanmıştır. Raporda, üzerinde sıklıkla durulan konu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve etkin kullanılmasıyla bilgi toplumuna dönüşüm sürecinin hızlandırılması ve bu yolla ülkemizin refah düzeyinin ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlanacağıdır.¹⁷⁶ Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimi yaratan en büyük etki ise internettir.

11.1. İnternet

İnternet dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayarın fiber-optik kablolar, telekomünikasyon uyduları ve sıradan telefon hatları vasıtasıyla birbiriyle haberleşmesini sağlayan bilgisayar ağından oluşmaktadır.¹⁷⁷ Ekonomiden siyasete, eğitimden sağlığa toplumsal yaşamın tüm alanlarında kullanılan internet, bilgiyi üretme, paylaşma, saklama ve bilgiye ulaşma konusunda önemli imkânlar sunan bir teknolojidir.¹⁷⁸

İnternetin olağanüstü ve öngörülemez büyüüşü kütüphanelerin fonksiyonlarını da üstlenmesiyle bir kat daha artmıştır. Kullanıcılar artık kütüphaneye gitmek yerine, aradıklarını araştırma motorlarından temin etmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla kütüphanelerin bu konuda kullanıcıların ilgisini çekecek ve beklentilerine cevap verecek yeni stratejiler geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bu noktada kütüphanelerin, kullanıcıların her zaman her yerden erişebilecekleri bir sistem kurmaları en doğru çözüm görünmektedir.

¹⁷⁵ Yaşar Tonta, "e-Türkiye Sürecinde Kütüphaneler", *38. Kütüphane Haftası Bildirileri* içinde (42-61), 25-31 Mart 2002, Ankara, haz. Ali Can vd. Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2002, s. 44.

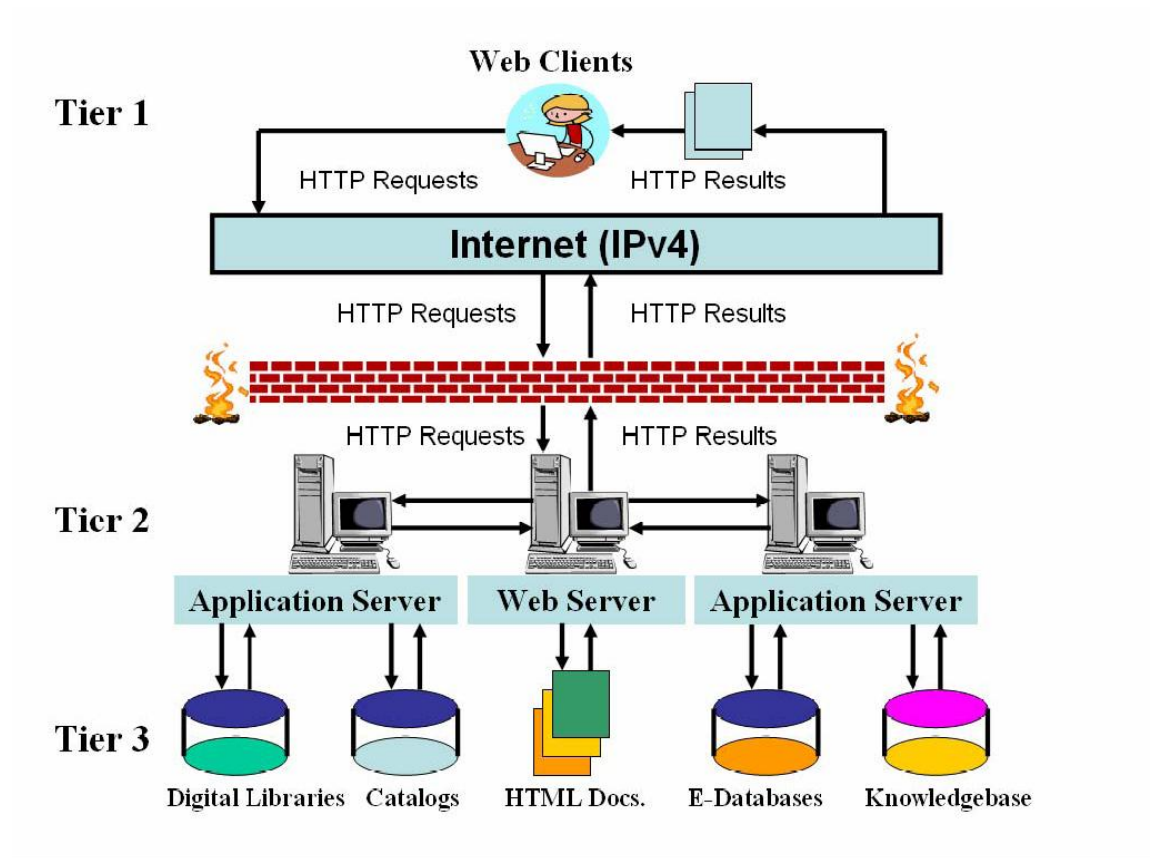
¹⁷⁶ 2006 Yılı Programında Yer Alan E-dönüşüm Türkiye Projesi İle Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Hususlar. http://www.bilgitoplumu.gov.tr/yayin/2006Programi_EDTR.pdf, s. 15, Erişim 5 Şubat 2007.

¹⁷⁷ Michael Tambini, *21. Yüzyıl*, çev. Zeynep Gürsoy, Tübitak, İstanbul, 2000, s.10.

¹⁷⁸ Tülay Bektaş Şeker, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları", s. 380.

Şekil 3.5’de de görüldüğü gibi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin en önemli bileşeni olan internet, tüm alanlarda olduğu gibi kütüphanecilik alanında da köklü değişimlere sebep olmuş ve bu değişimler yeni uygulamaların doğmasını gerekli kılmıştır.

Bu yapıda basamak 1, kullanıcıların kütüphanenin bilgi kaynakları ve hizmetlerine İnternet Explorer, Netscape, FireFox, Opera, Safari vb. gibi farklı web sunucular (sağlayıcılar) sayesinde erişebildiklerini temsil etmektedir. Basamak 2 web sistemleri, uygulama sistemleri gibi teknik konular yer almaktayken 3. ve son basamakta ise farklı formattaki verilerin saklanması için gerekli olan web, veritabanları, HTML dokümanlar gibi veri nesnelere bulunmaktadır.



Şekil 3.5. (Günümüzün) Web’e dayalı kütüphane yapısı

Kaynak: Lili Li, “Building the Ubiquitous Library in the 21st Century” *World library and information congress, 72nd IFLA general conference and council, 20-24 August 2006, Seoul, Korea, s.3.*

İngilizcede “ubiquitous” olarak kullanılan Türkçe çevirisi ise “her zaman her yerde mevcut” olan kütüphane yapıları, yukarıda da görüldüğü gibi, bugünün kütüphaneleri istenen bilgiye erişimde ana geçit olarak kullanılabilir. Bu geçit üzerinden kullanıcı elektronik veritabanlarına, hükümet raporlarına, rehberlere, özel koleksiyonlara, sanal ortamlara (sınıf, gezi, diğer kütüphaneler vb.) internet aracılığıyla erişebilmektedir.

Ubiquitous kütüphane yapıları, gelecek odaklı düşünüldüğünde, bilginin herkes tarafından erişilebilir ve kullanılabilir olmasını sağlayarak “duvarsız kütüphane” projelerine zemin teşkil etmektedir. Teknolojik gelişmelerdeki hıza paralel olarak, “dijital çağ”da bu kütüphane yapılarının sahip oldukları 6 özellik şunlardır¹⁷⁹:

- 1- **Web’e dayalıdır:** Bunun anlamı, istenen bilgilere internet ya da world wide web sayesinde erişilebilir olmaktır.
- 2- **24x7: Herhangi** bir coğrafi kısıtlama olmaksızın, 7 gün 24 saat istenen bilgilere erişilebilir.
- 3- **Açık erişim:** Kütüphanenin bazı hizmetlerden sadece belli bir grubun faydalanması için “şifre zorunluluğu” gibi uyguladığı kurallar olmakla birlikte, 21. yüzyıl kütüphanelerinde bulunması gereken en önemli özellik açık erişimdir. Özellikle süreli yayınların açık erişime sunulması, bu kütüphane yapılarında olması gereken en temel özelliklerden biridir.
- 4- **Çoklu format:** Modern kütüphane yapılarının bir diğer temel özelliği de, bilginin en iyi biçimde sunulacağı farklı formatları bir arada tutuyor olmasıdır. Modern web teknolojileri tarafından desteklenen bu kütüphanelerde istenen bilgi text, PDF, video, slayt ya da sadece işitsel olarak elde edilebilir olmalıdır.
- 5- **Çoklu dil:** Hizmetlerini global ölçekte sunmayı hedefleyen web’e dayalı modern kütüphane yapıları, farklı kültür ve dile sahip kullanıcılarına da hitap etmek için çoklu dil yapısına sahip olmalıdır.
- 6- **Global hizmet:** 21. yüzyıl ubiquitous kütüphanelerin, dünyanın bilgi ve enformasyonuna geçit zemini olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla

¹⁷⁹ Lili Li, “Building the Ubiquitous Library in the 21st Century”,s.3.

bu yapıya sahip kütüphaneler, dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın global ölçekte bir kullanıcı topluluğuna hitap edecektir.

Sadece kullanıcıların değil kütüphanecilerin de sundukları hizmetler için interneti manüel ortamdan çok daha fazla kullanıyor olması ise ilginç görünmektedir. Kütüphaneler, özellikle son on yılda, kullanıcılarına tüm faaliyet ve aktivitelerini internet üzerinden duyurmaya başlamış, misyon ve vizyon bildirimlerini internette yayınlamış ve internetin kullanımındaki sıklıktan dolayı elektronik veritabanlarını ve kaynaklarını artırma yoluna gitmişlerdir.¹⁸⁰ Nitekim internet, bilginin üretilmesi, kullanılması, depolanması ve iletilmesinde en hızlı ve en etkin sistem olarak görülmektedir.¹⁸¹

Son yıllarda bilginin, bilgi üreticileri tarafından yayılmasında ve erişiminde çok büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu büyük ve önemli değişim nedeniyle hiçbir ücret ödemeksizin isteyen herkesin erişebileceği, kullanabileceği ve hatta saklayabileceği, önemli bilgiler (şirketlerin yıllık raporları, istatistiki bilgiler, araştırma raporları gibi) internet üzerinden erişilebilir duruma gelmiştir. Bunun yanı sıra, internetin birden çok kelimeyle ya da ifadeyle tarama yapmasına izin vermesi, bilginin kullanıcıya doğrudan ulaşmasını sağlayan bir başka etkidir.¹⁸²

A2. Uzaktan Erişim

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan değişim kütüphanelerdeki iş yapış şekillerini ve sürelerini etkilediği gibi, kullanıcıların bilgi edinme davranışlarını ve beklentilerini de değiştirmiştir. Kullanıcılar arasında yapılan bir araştırmaya göre kullanıcılar kütüphane hizmetlerinden genellikle self-servis ve kendi kendine bilgi edinme özelliklerini beklemektedirler. Belki kullanıcıların bu beklentilerinin bir sonucu olarak kullanıcıların bilgi edinmek için ilk başvurdukları kaynağın Google olduğu görülmektedir. Henczel, kullanıcıların yetkisizce, tam olmayan ve doğruluğu kanıtlanamayan bu bilgileri kullanmalarının kurumların bilgi güvenliği riskini artırdığını savunmaktadır. Bunun yanı sıra, Google'a her gün milyonlarca eklenen yeni bilginin, kullanıcıların aradıkları doğru bilgiye ulaşmasında daha da oyalayıcı bir rol üstlendiğini belirtmektedir.¹⁸³

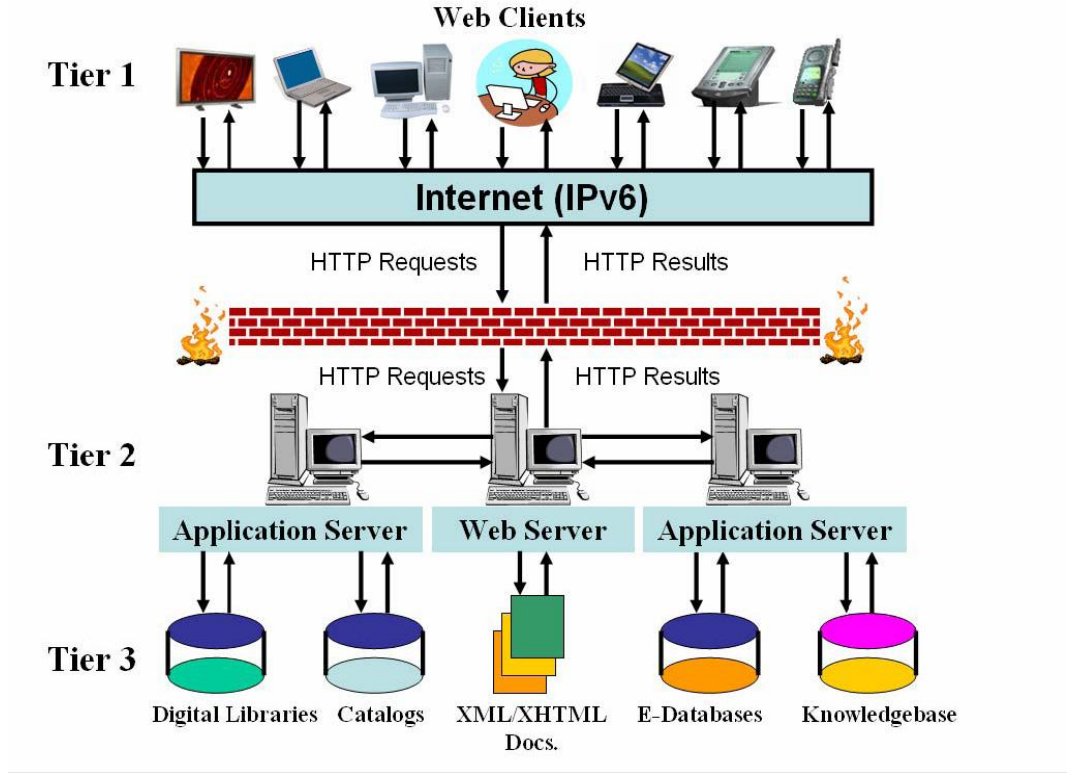
¹⁸⁰ Triveni Kuchi, "Communicating Mission: An Analysis of Academic Library Web Sites", *The Journal of Academic Librarianship*, C2, No 32, 2006, s.148-149.

¹⁸¹ Sheila Corral, "Academic Libraries in the Information Society", *New Library World*, C96, No 1120, 1995, s.36.

¹⁸² Susan Henczel, "Measuring and Evaluating The Library's Contribution to Organisational Success", *Performance Measurement and Metrics*, C1, No 7, 2006, s. 8.

¹⁸³ Susan Henczel, "Measuring and Evaluating The Library's Contribution to Organisational Success", s. 9

Alan Dawson, kullanıcıların dijital kütüphaneleri kullanmaya başlamalarından sonra, fiziksel kütüphanelerle karşılaştırıldığında, gerek zaman gerekse mekân açısından sınırsız olmasının neticesinde, kullanıcı şikâyet ve memnuniyet oranında da değişiklikler olduğundan bahsetmektedir.¹⁸⁴ Artık kullanıcılar bilgi kaynaklarından ve bilgi hizmetlerinden yararlanmak için belli saatlerde bilgi merkezlerine gitmek yerine, bilgi merkezlerinin ilgili hizmetleri haftada yedi gün 24 saat kendi masaüstü bilgisayarlarına getirmesini beklemektedirler.¹⁸⁵



Şekil 3.6. (Geleceğin) Web'e dayalı kütüphane yapısı

Kaynak: Lili Li, "Building the Ubiquitous Library in the 21st Century" *World library and information congress, 72nd IFLA general conference and council, 20-24 August 2006, Seoul, Korea, s.3.*

Giderek daha fazla elektronik bilgi kaynağına anında erişim sağlamak bilgi merkezlerinin kullanım kalıplarını da değiştirmiştir. Kullanıcılar buldukları yerden bilgisayarlar vasıtasıyla bibliyografik veri tabanlarını kolayca tarayabilmekte; kütüphanenin kullanım lisansı olan elektronik dergilerde yayımlanan makalelerin tam

¹⁸⁴ Alan Dawson, "Revising Digital Library Content in Response to User Requests", *Library Review*, C55, No 9, 2006, s. 554.

¹⁸⁵ Yaşar Tonta, "Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim", s.7.

metinlerini indirebilmekte; kütüphanenin işbirliği yaptığı diğer kütüphanelerde bulunan kitap ya da makalelerin elektronik kopyalarını isteyebilmekte ya da (işbirliği yapılan diğer kütüphanelerin de istenen kaynaklara erişimi yoksa) ticari şirketlerden çevrimiçi belge sağlama isteği yapabilmektedirler. Bu ve benzeri diğer otomatik işlemler kullanıcıların kütüphaneye bile gitmelerine gerek kalmadan gerçekleştirilebilmektedir.

Kullanıcılar, Elsevier, OCLC gibi şirket ve kuruluşların sundukları elektronik belge sağlama hizmetlerinden de yararlanmak istemektedirler.¹⁸⁶ İçindekiler sayfası hizmetleri aracılığıyla belirledikleri belgelere elektronik olarak erişmek isteyen kullanıcıların bu talebi karşısında kütüphaneler, ilgili kaynakların (örneğin bilimsel dergilerin) elektronik tam metinlerine abone olmakta ya da istenen makaleleri ticari belge sağlama şirketleri aracılığıyla elektronik olarak sunmaktadır.

A3. Elektronik / Dijital Kütüphaneler

Teknolojiye bağlı olarak üretilen, depolanan ve kullanıma sunulan enformasyon halindeki bilginin bilgisayarlara yüklenerek kullanıcılara yakın ve uzak erişimli (intranet ve internet) aktarılmasıyla birlikte “elektronik kütüphanecilik” terimi ortaya çıkmıştır.¹⁸⁷

Üretilen bilginin elektronik ortama aktarılmasında bilgisayar teknolojisi kütüphanelerde yeni bir dönem açmış ve üretilen bilginin hem basılı olarak hem de dijital ortamda depolanmasıyla kütüphaneler enformasyon merkezleri haline dönüşmüşlerdir.

Gelişen teknoloji ile birlikte ortaya çıkan elektronik kütüphaneciliğin ana unsuru, birden çok kütüphanenin elektronik ortamda (bilgisayarlar arası ağ) bilgisayarlar arası anında (on-line) erişim bağlantılı olmalarıdır. Bir diğer ifadeyle, elektronik kütüphane hem kütüphane işlevlerinin, hem de kütüphane materyallerinin bilgisayar ortamında gerçekleştirildiği, kağıdın kütüphane işlemlerinde ve materyal olarak kullanılmadığı kütüphane türüdür¹⁸⁸ ve kullanıcılarına esnek hizmet ağı sunmaktadır¹⁸⁹.

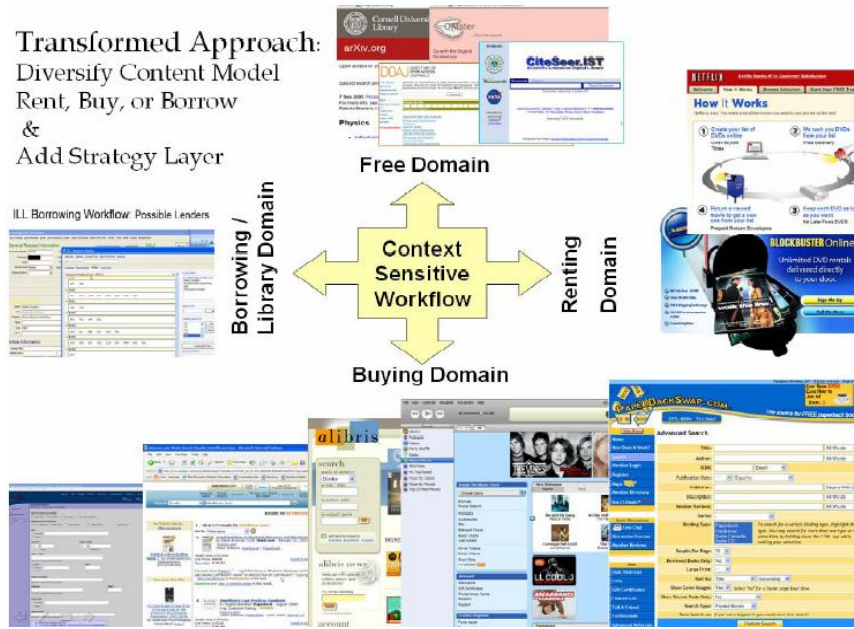
¹⁸⁶ Yaşar Tonta, “Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim”, s.7.

¹⁸⁷ Hazel Woodward, “Electronic Serials”, *The UK Electronic libraries (ELIB) Programme, Electronic Serials*, C24, No 1, 1998, s.16.

¹⁸⁸ Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson. “Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age”. *Library Management*, C 23, No 8/9, 2002, s.371.

¹⁸⁹ Cyril Oberlander, “Transforming the document delivery and resurce sharing engine”, s. 4-5.

Elektronik kütüphanelerde veriler bilgisayara yüklenerek interaktif bilgi aktarımı dijital ortamda sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak elektronik kütüphaneleri, basılı medya, çevrimiçi indeksler, tam metin tarama ve erişim, otomatikleşmiş sistemler, bilgisayara dayalı karar verme ve bilginin intranet ve internet ortamında sunulmasını sağlayan duvarsız bilgi merkezleri olarak da nitelendirmek mümkün görünmektedir. Nitekim elektronik kütüphanecilikte kitaplar, dergiler, tezler ve diğer materyaller e-kitaplar, e-dergiler, e-tezler'e dönüşmektedir.¹⁹⁰



Şekil 3.7. Dönüşüm yaklaşımı: Farklı seçeneklere yönelten model

Kaynak: Cyril Oberlander, "Transforming the document delivery and resource sharing engine", *World library and information congress, 72nd IFLA general conference and council, 20-24 August 2006, Seoul, Korea*, s. 4-5.

Yukarıdaki modelde, kullanıcının aradığı bir makale kütüphanenin veritabanında bulunmadığında, ilgili yayının nereden nasıl temin edileceği bilgileri verilebilmektedir. Ardından gelen ekranda ise sunulan seçeneklere bağlı olarak yayın kiralanabilir; erişimin bedava olduğu sitelerden takip edilebilme; hangi kütüphanelerde bulunduğu tespit edilerek kütüphaneler arası işbirliği ile getirilebilme ya da satın alınabilmektedir.

¹⁹⁰ Hazel Woodward, "Electronic Serials", s.16.

Elektronik kütüphanecilikte kütüphaneler, işlevlerini bilgisayar teknolojisi sayesinde daha etkin, daha hızlı ve doğru olarak gerçekleştirme olanağına sahip olmuşlardır. Elektronik kütüphaneciliğin karakteristikleri şunlardır:

- Kitapların bibliyografik künyelerinin MARC (makinece okunabilir katalog dili) formatlı olarak bilgisayara aktarılması ve erişim sağlanması.

- Bazı kitapların tamamının farklı formatlarda (PDF, DOC, HTML, PHP vb. bilgisayara aktarılması (e-kitap) ve erişim sağlanması.

- Tezlerin (yüksek lisans ve doktora) bibliyografik künyelerinin ve tezin tamamının PDF ve farklı formatlarda bilgisayara aktarılması (tez bankası) ve erişim sağlanması.

- Süreli yayınların elektronik formata bürünmeleri ve erişimlerinin özet veya tam metin olarak sağlanması.

- Danışma kaynaklarının (ansiklopedi, sözlük, yıllık, rehber, almanak vb.) basılı formattan dijital formata dönüştürülmesi (CD-ROM, VCD, DVD vb.), on-line veya off-line erişim sağlanması.

- Gazetelerin basılı (kağıt) formatlarının yanı sıra dijital ortama taşınmasıyla elektronik ortamda kullanıcıların erişimine sunulması.

Janet Gertz dijital kütüphanelerin 21. yüzyılın kullanıcıları için çok büyük avantajlara sahip olduğunu belirtmekte ve bu avantajları şu şekilde açıklamaktadır.¹⁹¹

- Fiziksel sınırların kalkışı: Dijital kütüphane kullanıcıları kütüphaneye gitmek zorunda değildir. Dünyanın hemen her bölgesinden kullanıcı internet bağlantısıyla istediği veriye ulaşabilmektedir.
- İstenilen zamanda ulaşabilme: Kullanıcı istediği bilgiye zaman kısıtlaması olmaksızın günün her saatinde erişebilmektedir.
- Çoklu erişim: Aynı kaynaktan aynı anda birden fazla kullanıcı yararlanabilmektedir.
- Yapısal yaklaşım: Dijital kütüphaneler çok daha zengin bir içeriğe, çok daha kısa zamanda ulaşabilme imkanı vermektedir.

¹⁹¹ Janet Gertz, "Selection for Preservation in the Digital Age," *Library Resources & Technical Services*, C 44, No 2, 2000, s.97-104.

- Enformasyona erişim: Kullanıcı herhangi bir terim veya ifadeyi kullanarak, tek bir tuşla bütün koleksiyona erişebilmektedir.
- Saklama ve koruma: Orijinal kaynak fazla kullanımdan dolayı zarar görebilirken, dijital kütüphanelerde eser bir kez dijitalleştirilip pek çok kez kullanıldığı için bu tarz sorunlarla karşılaşılmaz.
- Mekân: Geleneksel kütüphaneler bilgi kaynakları için sınırlı bir mekâna sahipken, dijital kütüphaneler dijital ortamın avantajıyla çok daha fazla enformasyonu barındırabilirler.
- Network: Dijital kütüphanelerin kendi aralarında iletişim ağı kurmaları ve kaynaklarını birbirlerine aktarmaları son derece kolaydır.
- Masraf: Teorik olarak dijital bir kütüphaneyi idame ettirmek geleneksel bir kütüphaneden çok daha ucuzdur.

Bu ve benzeri uygulamalar kütüphanecilik mesleğinin pratik yönünü etkilemekle beraber asıl etkiyi anlamında yaratmıştır. Nitekim internetteki arama motorları da en az kütüphaneler kadar güvenilir bilgiler içermekte; buna artı olarak da zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın ve kütüphanelerin sunamayacağı bir hızla bilgiye erişimi mümkün kılmaktadırlar. Dolayısıyla bilgiyi araştıranlar için ilk başvuru merkezi kütüphaneler değil, araştırma motorları olmaya başlamıştır.¹⁹² Kullanıcıların bu yaklaşımı, kütüphanelerden ne beklediğinin de cevabı olabilir.

A4. Elektronik Bilgi Hizmetleri

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kütüphanelerde kullanılmasıyla beraber, basılı kaynaklar yanında elektronik kitap ve dergilerden, açık arşivlerden, web sayfalarından, bibliyografik ve tam metin veritabanlarından da yoğun olarak hizmet sunulmaya başlamıştır. Bu hizmetlerin yanında sunulan güncel duyuru hizmeti, tarama stratejilerindeki kolaylık, istenilen dokümanların elektronik posta ile iletilebilmesi gibi hizmetler araştırmacıya zaman ve emekten önemli tasarruflar sağlamıştır.¹⁹³

Son 10 yılda elektronik bilgi hizmetleri giderek daha da kişiselleştirilmiştir. “My Library” gibi yazılım paketleri kullanıcıların kendi elektronik bilgi çevrelerini kişiselleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Kullanıcılar yaptıkları aramaları

¹⁹² Lynne Brindley, “Re-defining the Library”, s.487.

¹⁹³ Hatice Kübra Bahşıoğlu, “E-kaynaklar kullanımının akademik çalışmalara sağladığı kolaylıklar”, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/133.doc>, Erişim 23 Eylül 2007.

tanımlamakta ve çok sık kullandıkları arama motorları, referans kaynakları ve elektronik dergileri belirlemekte ve otomatik olarak arama sonuçlarını ve içindekiler sayfası hizmetlerini düzenli olarak almaktadırlar. Kişisel belge sağlama ve kullanıcı eğitimi de bu hizmetler arasındadır.

Elektronik bilgi hizmetlerinin kişiselleştirilmesi kullanıcılarla daha “özel” bir ilişki kurmak gibi anlaşılabilir. Ancak elektronik bilgi hizmetlerinin yapısı ve uygulaması itibariyle, kullanıcılar hakkındaki bilgiler (kullanıcının özellikleri, alışkanlıkları, kullanım kalıpları vs.) elektronik araçlarla toplanmakta ve hizmet sunumu bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir.¹⁹⁴

MODÜL B : İÇ VE DIŞ ÇEVREDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

Dünyanın düzleşmesiyle birlikte yaşanan gelişmeler, “bir ülkede yaşanan olaylar diğer ülkeleri de ilgilendirmektedir” tezini desteklemektedir. Bu tezi destekleyen en güncel örnek olarak 2008 yılında ABD’de yaşanan ekonomik krizin bütün Avrupa’yı hatta ülkemizi etkilemesi gösterilebilir. Bilgi çağının diğer çağlardan farkını bu noktada görmek ve bu farkı “hız” olarak nitelenmek mümkündür. Nitekim bilgi çağının en basit tanımı olan “hız”, matbaanın bulunması ve akabinde belli bir bölgeye yayılması söz konusu olduğunda yıllarca süren durumu ifade ederken, 21. yüzyılda “küreselleşme” olgusuyla anılmakta ve bu olgu inanılmaz bir şekilde ilerlemektedir.

Thomas Friedman “Dünya Düzdür” adlı kitabında, fiber optikteki gelişmeler sonucunda yakında tek bir fiber ipliğin, saniyede 1 terrabayt* veri taşıyabilecek duruma geleceğinden bahsetmektedir. Buna göre, 48 fiber iplikten oluşan bir kablonun taşıyacağı veri, saniyede 48 terrabayt olacak diyen Friedman, teknoloji uzmanı, Lucent’in eski CEO’su Henry Schacht’in şöyle dediğini aktarmaktadır: “Böylesi bir kapasiteyle, tek bir kabloyla, dünyanın tüm basılı materyalini birkaç dakika içinde iletebilirsiniz. Bunun anlamı da birim başına sıfır ek maliyetle sınırsız bir iletim kapasitesine sahip olmanızdır.”¹⁹⁵

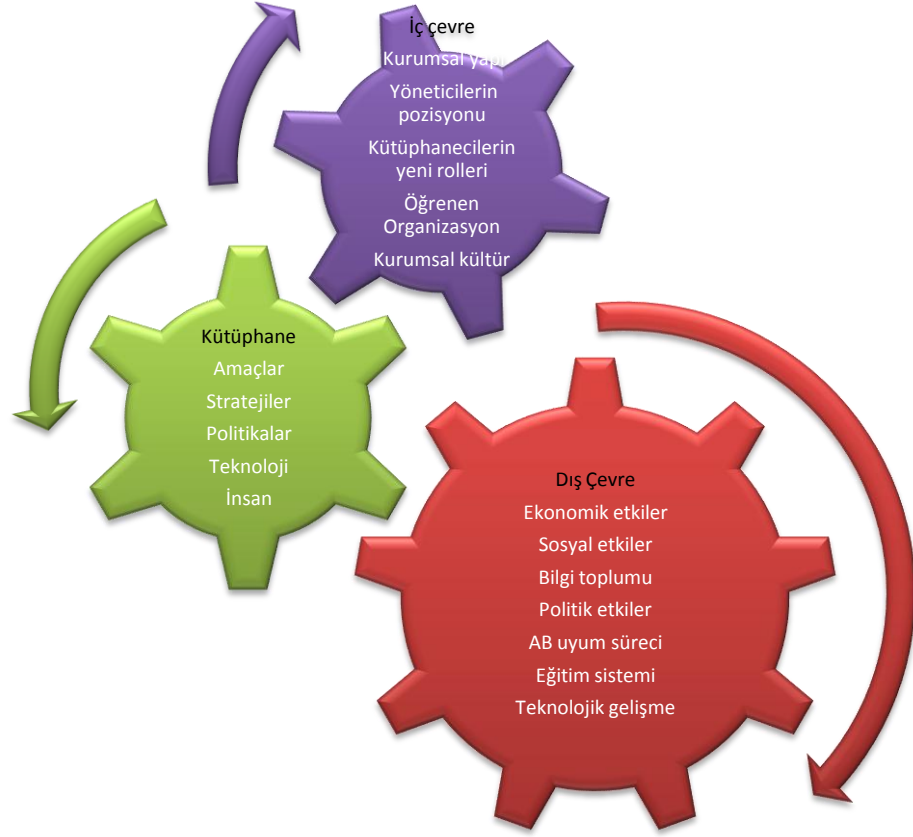
Dünya ülkeleri bir birlerine bu kadar yakinken ve bilgi aktarımı bu kadar kolayken, hem ülke içinde yaşanan değişimlerin hem de ülke dışında yaşanan gelişmelerin bir kurumu etkilemesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Kâr amacı gütmeyen

¹⁹⁴ Yaşar Tonta, “Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim”, *PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı Bildirileri* içinde, Ankara, Milli Kütüphane, 2002, s. 56.

* 1 terrabayt = 1000 cıgabayt

¹⁹⁵ Thomas L. Friedman, *Dünya Düzdür*, s.164.

bir hizmet işletmesi olarak kütüphaneler de yaşanan bu gelişme ve değişimlerden etkilenmektedir.



Şekil 3.8. Kütüphanenin yapısını etkileyen iç ve dış çevre faktörleri

Sheila Corral, dünyadaki politik ve sosyal gelişmelerin ülkelerin iş yapış biçimlerinden eğitim programlarına kadar her alanda etkin olduğunu söylemekte fakat bu konudaki en baskın unsurların ekonomik ve politik gelişmeler olduğunu belirtmektedir.¹⁹⁶ Yeni düzende dünyada yaşanan her türlü teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler ülkelerin stratejilerini belirlemekte, bu stratejilere bağlı olarak faaliyet gösteren kurumlar da kendilerini dış dünyaya göre ayarlamak zorunda kalmaktadırlar.

Bu noktada kurumları etkileyen çevresel faktörleri dış çevre ve iç çevre olarak 2'ye ayırarak incelemek faydalı olacaktır.

¹⁹⁶ Sheila Corral, "Academic Libraries in the Information Society", s. 36.

B1- DIŞ ÇEVRE

B1.1 Ekonomik Etkilerin Yansıması

Teknolojinin topluma etkisi belirli bir sıra içerisinde gerçekleşmektedir. Bu etki sırası, bilgi toplumunun da oluşmasını sağlayan temel niteliklerden biridir. Bilgi toplumunun gelişim sürecinde etki ettiği ilk alan ekonomik alandır. Bu alanın bilgi toplumu içerisinde göstermiş olduğu değişimin özellikleri; bilginin, üretimin temel unsurlarından biri olarak kullanılması, bilgi tabanlı yeni iş kollarını ortaya çıkarması, bilginin katma değerli (value added) bir ürün (çıkıtı) / kişisel ve kurumsal bir kaynak (hammadde) olarak kullanılması ve bu unsurlara bağlı olarak bilgi hizmetleri sektörünün ve iş gücünün ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilir.

Bilgi toplumunda ekonomi, bilgi ve insan sermayesini ön planda tutmaktadır. Böylece bilgi toplumunda yeni meslek yapıları, yeni üretim şekilleri ve sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik yapı ortaya çıkmıştır. Bu ekonomik yapı, bilgiye dayalı, emek ve bilgi yoğun üretim biçimlerini de içinde barındırmaktadır.¹⁹⁷

Teknolojik yenilikler ürün ve materyallerin yanı sıra piyasaları da değiştirme potansiyeline sahiptir. Teknolojik yeniliklere ilaveten maliyet ilişkilerindeki kayma, yeni ve farklı müşteri gereksinimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkmasını gerektirecek iktisadi ve sosyal değişikliklerin meydana gelmesi sonucu mevcut piyasaların yeniden şekillendirilmesi veya tamamen yeni piyasaların ortaya çıkması gündeme gelmektedir.¹⁹⁸

Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişme süreci ucuz işgücü ve doğal kaynaklar gibi üretim girdilerine bağımlılığı azaltmış, uluslararası piyasalarda uzmanlaşma ve üretim teknolojisini geliştirme rekabet gücünün önemli unsurları olmuştur. Bu süreçte, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş yapma biçimlerinde meydana getirdiği değişimin etkisiyle, bilgi yoğun ve yüksek katma değerli mal ve hizmet üretimi ön plana çıkmaya başlamıştır.¹⁹⁹

Ülkelerin kültür altyapıları, eğitim sistemleri, jeopolitik konumları, sanayileşme tarihleri gibi unsurlar bilgi üretiminin boyut ve yönünü şekillendiren ana unsurlardır.

¹⁹⁷ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Gelecekte Kaçılmaz, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1997, s. 57-58.

¹⁹⁸ Bilgi Toplumu, www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumuyeni_temel_teknolojiler.htm - 32k.

¹⁹⁹ 2006 Yılı Programında Yer Alan E-dönüşüm Türkiye Projesi İle Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Hususlar, http://www.bilgitoplumu.gov.tr/yayin/2006_ProgramiEDTR.pdf, s. 5.

Ülkelerin bilgi üretim düzeyi araştırıldığında bu ülkelerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ülkemizin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerin ekonomik performansları ise bilim ve teknoloji üretimine ve bilgi kullanımına paralel gelişmektedir.²⁰⁰

Bilgi iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, sanayi üretiminin alt yapısını oluşturarak getirdiği değişimle, ekonomide girdi ve verimliliği artırmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişme her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zamandan sağladığı tasarrufla üretimde etkinlik ve verimliliği de artırmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde devam eden gelişmeler ekonomide yeni bir boyut yaratmış ve elektronik ekonominin doğmasını sağlamıştır. Elektronik ekonomi bilgiye dayalı veritabanları ve akıllı sistem teknolojileri tarafından desteklenmektedir. Elektronik ekonomi, beraberinde e-ticaret kavramını da doğurmuş ve artık ticaret ve yatırım faaliyetleri tamamen bilgiye dayalı ve mekandan bağımsız olarak global düzeyde gerçekleşir olmuştur.²⁰¹

Ekonomideki dalgalanmalar kütüphanelerin büyümesini, hizmetlerini, personel sayısını ve stratejik gelişimini doğrudan etkilemektedir. Bütçe sınırlamaları ile finansal kaynakların arzu edilen miktarı arasında çatışmalar olduğu zaman, düşük maliyetle en iyi işi yapmak kütüphanelerin ayakta kalması için en önemli prensip haline gelmektedir.

2008 yılının sonlarında Amerika’da başlayıp daha sonra tüm dünyaya yayılan ve asıl etkisinin 2009 yılında görüleceği düşünülen ekonomik kriz başta araştırma kütüphaneleri olmak üzere bütün kütüphaneleri etkilemiştir. ARL (Association of Research Libraries)’nin ekonomik krizin kütüphaneleri nasıl etkilediğini açıklayan bildirisi oldukça önemlidir²⁰². Bu bildiriye ARL, yaşanan ekonomik kriz nedeniyle kütüphane bütçelerinde kesintiler yaşandığını bunun da kaynak alımını azalttığını belirtmektedir. Hatta pek çok kütüphanenin, 2009-2010 mali yılı bütçelerini azalttıkları; 2010 yılı için söz verdikleri ya da taahhüt ettikleri bir takım proje ve çalışmalarını bütçe azlığından dolayı iptal etmeye hazırlandığı da yine bu bildiriye belirtilmektedir.²⁰³

²⁰⁰ Doğan Atılğan, “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri”, s. 9.

²⁰¹ Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson. “Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age”, s. 370.

²⁰² ARL Statement to Scholarly Publishers on the Global Economic Crisis, 2009, www.arl.org/bm~doc/economic-statement-2009.pdf, s.1.

²⁰³ ARL Statement to Scholarly Publishers on the Global Economic Crisis, 2009, www.arl.org/bm~doc/economic-statement-2009.pdf, s.2.

Sheila Corral, ekonominin ya da meydana gelen ekonomik sıkıntılarının kütüphaneler üzerindeki başlıca etkilerini şöyle özetlemektedir:²⁰⁴

- Hem kamu hem de özel sektörde yaşanan/ yaşanacak finansal kısıtlamalar.
- Basılı yayınların bütün türlerinde gerçekleşecek olan fiyat enflasyonu.
- Bilgi teknolojileri ile ilişkili işlerde tahmin edilemeyen ve sürekli değişen fiyatlar.
- Entelektüel mülkiyet haklarında yaşanan sıkıntıların devam etmesi.

Kütüphane malzemelerinin ve yayınların fiyatındaki artış; bunun yanı sıra kütüphane dermesini sürekli geliştirme zorunluluğu kütüphaneleri büyük bir zorlukla karşı karşıya bırakmıştır. Bu zorlukla başa çıkmanın yollarını arayan kütüphaneler için en büyük yardımcı güç “işbirliği” olmaktadır. Kütüphanelerin dermelerini konsorsiyumlar aracılığıyla paylaşımına açması, hem kütüphaneler hem de kullanıcılar çok yerinde bir karar olarak nitelendirilebilir.

B1.2. Sosyal Etkilerin Yansıması

Bilgi ve teknolojinin etkilediği ikinci alan sosyal alandır. Sosyal alanda bilgi, yaşamın niteliğini zenginleştiren temel öge olarak kabul edilmektedir. Bilgi ve teknolojinin toplumun sosyal yaşamı içerisine girmesi ile daha önce de sözü edildiği gibi yeni iş ve hizmet kolları ortaya çıkmış buna paralel olarak da bilgi sektörü doğmuştur²⁰⁵. Bu iş kolları ve bilgi sektörü, bilgi toplumunda yaygın olan bilgi bilincini ön plana çıkarmakta (bilgiye gereksinim duyma ve ona ulaşma isteği) ve nitelikli bilgi kullanıcılarının yani bilgi toplumunun bilinçli tüketicilerinin bilgi gereksinimlerine etkin ve yeterli bir biçimde erişebilmesini sağlamaktadır.

Bilgi gereksinimi de teknolojinin sağladığı tüm olanaklar çerçevesinde kütüphaneler başta olmak üzere çeşitli bilgi merkezlerinden sağlanmaktadır. Bu da bilgi profesyonelleri olarak nitelendirilen kütüphaneciler, arşivciler, enformasyon uzmanları vb. meslek gruplarının özlük hakları ve toplum içindeki yönlendirici konumlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle, oluşan yeni iş kollarının özellikle eğitim, bilgi araştırma hizmetleri, boş zaman değerlendirme, eğlence ve dinlenmeye yönelik hizmet veren sektörler olacağı ve bilgi kaynaklarına verilen değer artacağı öngörülmektedir.

²⁰⁴ Sheila Corral, “Academic Libraries in the Information Society”, s. 36-37.

²⁰⁵ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s.92-94.

2006 yılı programında yer alan “e-dönüşüm Türkiye” projesinde, ülkemizdeki mevcut iş gücü ve potansiyeli de ele alınmıştır. Ülke genelinde hızlı nüfus artışının neden olduğu olumsuzlukların azalmasına rağmen istihdamın artırılması ve işsizliğin azaltılması ile eğitime ilişkin sorunlar ve eğitim-istihdam arasındaki ilişkinin yeterince kurulamaması, rekabet gücü ve istihdamı yaratma kapasitesi yüksek bir bilgi toplumuna dönüşüm yolunda önemli sorun alanları olarak görülmektedir. Bu sorunla mücadele etmek için geliştirilen en önemli ve temel politika ise, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanabilen insan gücünün yetiştirilmesidir.²⁰⁶ Bu politika ayrıca, ülkemizin bilgi toplumuna dönüşüm süreci için de son derece önemlidir.

B1.2.1. Toplum Yapısının Değişmesi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde bilgi, herkes tarafından üretilen, ulaşılabilen ve yararlanılabilen bir konuma gelmiştir. Bugün milyonlarca insanın dünyanın neresinde olursa olsun bilgiye zahmetsizce erişebiliyor olması, bazı iletişim bilimciler tarafından dünyanın “küresel bir köy” olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Bilgi çağını oluşturan ve biçimlendiren öğelerin başında gelen bilgi ve iletişim teknolojileri, ulusal gelenekleri aşan uluslar arası ve etkileşimli bir kültürün yaratılmasında da etkin olmuştur.

Toplumun bilgi hizmetlerine olan yaklaşım ve beklentilerinin değişmesinde ya da şekillenmesinde sosyo-ekonomik durum ve kültür son derece önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bilgi hizmetlerinin gelişimi ile toplumun bu hizmetlerden beklentileri arasında paralel bir ilişki vardır. Çünkü insanların araştırma ve bilgi edinme alışkanlıkları bu hizmetlerin yapısını ve tarzını etkilemektedir. Bir bilgi hizmetinin başarısı, büyük oranda bilginin gücünün sunulabilmesine ve buna bağlı olarak da bu gücün toplumsal unsurlardaki etkisine bağlıdır.²⁰⁷

Gelişmiş ülkelerde yaşayanlar kurumlaşma sürecini tamamlamış olan halk kütüphanelerine sahip olmalarından dolayı, okul öncesi yaşlardan başlayarak hayatlarının sonuna kadar kütüphane hizmeti alabilmektedir. Bunlara görme ve işitme gibi bedensel engeli olanlar da dahildir. Ancak ülkemizdeki yapıya bakıldığında durumun pek de iç açıcı olmadığı görülmektedir. Okul kütüphanelerinin yokluğu ya da yetersiz oluşu, halk kütüphanelerinin ise belli birkaç danışma kaynağı dışında

²⁰⁶ 2006 Yılı Programında Yer Alan E-dönüşüm Türkiye Projesi İle Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Hususlar, Erişim 5 Şubat 2007, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/yayin/2006ProgramiEDTR.pdf>, s. 2.

²⁰⁷ Nader Naghshineh, “The Force of Change, Libraries as A Social Instrument, A Concise Case Study of Iran”, *Library Review*, C47, No 4,1998, s. 229.

dermesinin son derece sığ olması nedeniyle öğrencilerin ödev yapmak için gittikleri yerler haline gelmesine neden olmuştur.

Bilgiye erişimde tüm bireylerin eşit haklara sahip olması, hem toplumdaki hem de ülkeler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerinin toplumsal açıdan eşitlik yaratması, dünyadaki herkesin bilgiye ve birbirlerine ulaşmada eşit duruma gelmesi anlamını taşır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin kişilerin bilgi edinme yaklaşımlarına etkisini şu şekilde özetlemek mümkündür:²⁰⁸

- Bilgi teknolojileri daha yüksek düzeyde kişiselleşmiş bilgi akışını sağlar.
- Bilgiye erişim daha esnek ve eşitlikçi şartlarda gelişir.
- Teknolojinin herkesin kullanımına açık olması, toplumsal süreçlere daha fazla katılımı ve dolayısıyla toplumsal sürecin çeşitlilik kazanmasını sağlar.

B1.2.2. Bilgi Toplumu Olma Süreci

Küreselleşme olgusunun gelişiminde önemli etkisi olan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler, ekonomik ve sosyal yaşamın her alanını ve toplumun tüm kesimlerini çeşitli yönlerden etkisi altına almakta; kamu yönetimi yaklaşımlarını, iş dünyasının iş yapma usullerini ve bireylerin yaşamlarını derinden etkilemektedir. Yirmi birinci yüzyıla şimdiden damgasını vuran bu teknolojiler, yeni bir toplumsal dönüşüme yani “bilgi toplumu”na da zemin oluşturmaktadır.²⁰⁹

2000’li yılların başından itibaren, dünyada bilgi toplumuna dönüşüm yolunda girişimlerin arttığı gözlenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak sağlanan verimlilik artışları ile ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetler, daha önceleri üretim faktörlerinin miktarlarıyla açıklanan uluslararası rekabetin niteliğini de değiştirmeye başlamıştır. Avrupa Birliğinin 2010 yılında dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi haline gelmesini amaçlayan Lizbon Stratejisi bu değişime uyum sağlamaya yönelik çabaların en kapsamlı örneklerinden biridir. Bu çerçevede hazırlanan “eAvrupa 2002 Eylem Planı”, yeni ve daha rafine hedefler içeren “eAvrupa 2005 Eylem Planı” ile devam etmiştir. 2005 yılında “i2010” olarak

²⁰⁸ Tülay Bektaş Şeker, “Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları”, s. 382.

²⁰⁹ *Bilgi Toplumu Stratejisi (2006- 2010)*, Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s.1.

güncellenen Lizbon Stratejisi, “bilgi, yenilikçilik ve sosyal içerik” başlıkları ile yeni hedeflere yönelmiştir.²¹⁰

Türkiye’de bilgi toplumuna dönüşüm çalışmaları da bu gelişmelere paralel olarak 2000’li yılların başından itibaren yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Türkiye, 2001 yılında AB’ye aday ülkeler için tasarlanan “eAvrupa+” girişimine taraf olmuştur. Vatandaşlar, işletmeler ve kamu kesimi ile tüm toplumun bilgi toplumuna dönüşümünün uyum içinde ve bütünleşik bir yapıda yürütülmesini amaçlayan²¹¹ “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” 2003 yılında başlatılmış, böylece ülkemizde yürütülmekte olan münferit çalışmalar tek proje çatısı altında toplanarak hızlandırılmıştır.

Bu süreçte, ilgili tüm tarafların katılımıyla hazırlanan “Türkiye’nin Bilgi Toplumuna Dönüşüm Politikası” e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Politika Belgesinde, Türkiye’nin bilgi toplumuna dönüşüm vizyonu; “Bilim ve teknoloji üretiminde odak noktası haline gelmiş, bilgi ve teknolojiyi etkin bir araç olarak kullanan, bilgiye dayalı karar alma süreçleriyle daha fazla değer üreten, küresel rekabette başarılı ve refah düzeyi yüksek bir ülke olmak” şeklinde belirlenmiştir.²¹²

Bilgi toplumu stratejisi eylem planına göre ulaşılmak istenen hedeflerden biri de “entegre e-kütüphane sistemi”dir.²¹³ Buna göre, ülkedeki tüm kütüphanelerde yer alan kaynakların tek noktadan sorgulanabilmesi; kitap ayırtma, talep, uzatma, ceza ödeme gibi işlemlerin çevrim içi gerçekleştirilebilmesi; elektronik kanallardan kullanıcılara çeşitli bilgilendirme mesajları yollanabilmesini sağlayacak bir sistemin kurulması amaçlanmaktadır. Bunun dışında, seçili kütüphane materyallerine (kitap, tez, saydam, vb.) ve devlet arşivlerindeki sık kullanılan belgelere çevrimiçi erişim imkanı sağlanması; farklı kurumlar tarafından yürütülen e-kütüphane çalışmalarının birleştirilmesi de bu doğrultuda gerçekleştirilmek istenen diğer hedefler arasındadır.

Ülkemizde 2010 yılı bilgi toplumu stratejileri uyarınca belirlenen politikaları şu şekilde ele almak mümkündür:

- 2010 yılı bilgi toplumu stratejisine göre veri sahipliği belirlenerek veri ve bilgilerin sayısal ortamda tutulması teşvik edilecek ve kamu kurumlarının iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları veri ve bilgilere erişimlerini sağlamak üzere, belirlenmiş yetki sınırları dahilinde, güvenli

²¹⁰ *Bilgi Toplumuna Stratejisi (2006- 2010)*, 2006, s.1.

²¹¹ *Bilgi Toplumuna Stratejisi (2006- 2010)*, 2006, s.1.

²¹² *Bilgi Toplumuna Stratejisi (2006- 2010)*, 2006, s.2.

²¹³ *Bilgi Toplumuna Stratejisi Eylem Planı (2006- 2010)*, Devlet Planlama Teşkilatı, 2006.

ve etkin bilgi paylaşımını mümkün kılacak temel yapılar hayata geçirilecektir. Bu çerçevede, kamuda veri toplama ve saklama süreçlerinde mükerrerlik ortadan kaldırılarak veri bütünlüğü sağlanacaktır²¹⁴.

- Kamu kurumlarınca, vatandaş veya işletmelerden aynı konuda mükerrer bilgi talep edilmemesi, hizmet veren kurumun veriyi ilgili kurumdan temin etmesi temel ilke olarak benimsenecektir²¹⁵.
- Toplum için önemli bir değer taşıyan kamudaki bilgiler, katma değerli yeni hizmetlerin oluşumuna imkan sağlamak üzere ilgili taraflarla paylaşılacaktır. Kamu kaynağı ile üretilen bilgilerin ücretsiz paylaşımı esas olmak üzere bilgi paylaşımına ilişkin politika geliştirilecektir²¹⁶.
- Yerel yönetimler düzeyinde il envanteri sistemi geliştirilecek ve illerdeki planlama ve yatırım kararları bilgiye dayalı karar destek sistemi ile etkinleştirilecektir²¹⁷.

Özetle bilgi politikası, bir örgütte (devlet, kamu kurumu, özel şirket, sivil toplum örgütü) amaç ve görevler doğrultusunda, bilgi ve bilgi ile ilgili varlıkların (BBV) ve bunlar aracılığı ile gerçekleştirilen bilgi faaliyetlerinin, bilgi ile ilgili eşitlik ilkesi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak işletilmesini sağlayan düzenlemelerdir. Bu bağlamda, ulusal bilgi politikası, düzenlemelerin kalkınma amaçlı olarak yapılmasını gerektirmektedir. Kurumsal bilgi politikası (KBP) ise, devletin bir üst yapı örgütlenmesi, bilgi alanındaki bir örgütlenme, bir başka ifade ile bir kurum olması sebebiyle devlet teşkilatındaki kurumlar ile ilgili bilgi politikasını içermektedir. Kısaca KBP, devlet teşkilatı genelinde ve herhangi bir kamu kurumunda amaç ve görevler doğrultusunda BBV ve bunlarla gerçekleştirilen bilgi faaliyetlerinin bilgi ile ilgili eşitlik ilkesi çerçevesinde birbiriyle uyumlu olarak işletilmesini sağlayan düzenlemelerdir²¹⁸

Bilgi toplumu tanımının en karakteristik özelliği, iletilebilen ve erişilebilen bilgi hacmindeki radikal artış olarak gösterilebilir. Dünyada son 30 yılda üretilen toplam bilgi hacmi, bundan önceki 5000 yılda üretilenden fazladır. Günümüzde yüksek tirajlı

²¹⁴ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663),s. 35.

²¹⁵ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663),s. 35.

²¹⁶ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663),s. 35.

²¹⁷ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663),s. 35.

²¹⁸ Müjgan Şan, *Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli*, Ankara, DPT, 2005, s.7.

günlük bir gazetenin haftalık baskısında yer alan bilgi, 17.yüzyılda ortalama bir insanın yaşam boyu edinebileceği bilgiden daha fazladır. Bunu olanaklı kılan bilgi altyapısı ise, temelde yüksek hız ve büyük bant genişliği ile geniş etki alanına sahip bir iletişim sistemi temeli üzerine oturan ve erişebildiği her noktaya ulaşan bir bilgi ve iletişim ağıdır.²¹⁹

Türkiye'nin son yıllarda bilgi toplumu olma yolunda önemli çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bilgi toplumu olma yolunda yapılan yasal düzenlemelerden belli başlıları aşağıda belirtilmiştir.²²⁰

1- Elektronik İmza Kanunu

15/1/2004 tarihli ve 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu ile elektronik imzanın hukukî yapısı, elektronik sertifika hizmet sağlayıcılarının faaliyetleri ve her alanda elektronik imzanın kullanımına ilişkin işlemler yasal çerçeve altına alınmıştır. Diğer taraftan kanunun 5. maddesi ile güvenli elektronik imzanın, elle atılan imza ile aynı hukuki sonucu doğuracağı hüküm altına alınmıştır.

818 sayılı Borçlar Kanununun 14/1 maddesi, “güvenli elektronik imza, elle atılan imza ile aynı ispat gücünü haizdir”, denilmektedir.

1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununun 295/A maddesi “usulüne göre güvenli elektronik imzayla oluşturulan elektronik veriler senet hükmündedir. Bu veriler aksi ispat edilinceye kadar kesin delil sayılırlar” şeklindeki ifadeler ile ilgili konuda düzenlemelerde bulunmuşlardır.

Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 06/01/2005 tarih ve 25692 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

2- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu

24 Ekim 2003 tarihli ve 25269 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak 24 Nisan 2004 tarihinde yürürlüğe giren kanun ile demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usuller düzenlenmektedir.

²¹⁹ Hakan Anameriç ve Fatih Rukancı, “E-Kitap Teknolojisi ve Kullanımı”, s.12.

²²⁰ Hakan Atasoy, *Türkiye Bilgi Toplumu ve Mevzuatına Genel Bir Bakış*, <http://www.e-ticaret.gov.tr/Toplantı/Türkiye%20Bilgi%20Toplumu%20ve%20Mevzuatı.doc>, Erişim 15 Eylül 2008.

27 Nisan 2004 tarih ve 25445 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik ile Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nun uygulanmasına ilişkin esas ve usuller düzenlenmiştir.

3-Türk Ceza Kanunu

12 Ekim 2004 tarihli ve 25611 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 135-140. maddelerinde kişisel verilerin hukuka aykırı olarak kaydedilmesine, dağıtılmasına ve yok edilmemesine ilişkin suç tarifleri ve cezai yaptırımlar düzenlenmiştir. Aynı kanunun 243-246. maddelerinde ise bilişim sistemlerine girme, sistemi engelleme, sistemi bozma, verileri yok etme veya değiştirme suçlarının tanımları ve bu suçlara uygulanacak cezalar düzenlenmiştir. Kanunun ilgili maddeleri 1 Nisan 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

4-Evrensel Hizmet Kanunu

25 Haziran 2005 tarihli ve 25856 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren kanun, toplumun tüm kesimlerinin bilgi toplumunun sunduğu imkânlardan yararlanabilmesi amacıyla, elektronik haberleşme sektöründe evrensel hizmetin kapsamını ve uygulama esaslarını hüküm altına almaktadır.

5- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu

6 Temmuz 2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren kanunun amacı ülkemizde teknoloji geliştirme bölgeleri kurulmasını teşvik ederek, teknoloji yoğun sektörlerde ülkenin rekabetçi yapısını güçlendirmektir. Bu kanun ile teknoloji geliştirme bölgelerinin kuruluşu, işleyişi, yönetim ve denetimi ve bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir

Temeli enformasyona dayalı bu gelişmeler sonucunda oluşacak olan bilgi toplumunun temel kurumu olarak üniversiteler görülmektedir. Çakın'a göre bunun nedeni, üniversitelerin hem enformasyonun üretilmesinde hem üretilen enformasyonun ekonomik ve toplumsal yarara dönüştürülmesinde hem de bireyin yaratıcılığının en üst düzeyde geliştirilmesinde önemli potansiyellerinin olmasından kaynaklanmaktadır.²²¹ Üniversitelerin bu nitelikleri, dönüşüm için öngörülen alt yapı çalışmalarında ne denli dikkate alınmaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

²²¹ İrfan Çakın, "Üniversite Kütüphanelerimiz, Sorunlar Yumağında Kazanımlarımız", Prof.Dr. Nilüfer Tuncer'e Armağan içinde, haz. M. Emin Küçük, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2005, s. 121-123.

İlk üniversitelerin kurulmasından başlayarak üniversite yapılanması içinde her zaman yer almış olan kütüphaneler, hizmetlerine gereksinim duyan her düzeydeki kullanıcı gruplarının beklentilerini enformasyon kaynakları aracılığıyla karşılamaya çalışmışlardır. Üniversite ile kütüphane arasındaki ilişkinin özünde, birinin enformasyona, dolayısıyla enformasyon kaynaklarına olan bağımlılığı, diğerinin ise enformasyonun sağlandığı, düzenlendiği ve kullanıma sunulduğu yer olması yatmaktadır. Üniversite içinde başlı başına bir alt sistem olarak düşünülmesi gereken kütüphanelerin etkinliği bu sisteme tanınan olanaklara önemli ölçüde bağlıdır. Sistem üzerinde etkili olan her değişiklik kütüphane hizmetlerinin planlanmasında yeni oluşumlara yol açmaktadır.

B1.3. Politik Etkilerin Yansıması

Politik alan, bilgi ve teknoloji yönünden köklü yenilenmenin toplumu etkilediği üçüncü alandır. Politik alandaki etkinin ön plana çıktığı noktalar, herkesin bilgiye gereksinim duyduğu gerçeğinden hareketle, bilgiye erişim ve bilgi edinme özgürlüklerinin gerçekleştirilmesi için gereken işlemlerin tamamlanması, idari ve ekonomik faaliyetlerin bilgi tabanlı bir yapıya kavuşturulmasını sağlamaktır.²²²

Bir ülkenin istikrar ve güven ortamının belirleyici faktörü olan politik çevre, ülkenin bütün politik kararlarında etkin olduğu gibi bilgi politikasında da etkin olmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği tarafından izlenen ortak politikaların kural ve standartları, üye devletleri ortak bir hukuki zeminde birleştirmeyi ve uygulamadan kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Avrupa Birliği'ne aday ülke olan Türkiye de AB'ye uyum çerçevesinde bu ortak politikalarla düzenlenen alanları da içeren kapsamlı bir reform sürecinden geçmektedir. Reform süreci ülkemizin hukuki, ekonomik ve sosyal sisteminde önemli değişiklikler meydana getirmektedir / getirecektir.

Yeni iş kollarının ortaya çıkması ve bazı iş kollarının toplum üzerindeki etkilerinin artması ile birlikte sözü edilen iş kolları ve meslekler, toplum içerisinde kendi ağırlıklarını hissettirme çabası içerisinde olacaklardır. Toplum içerisinde daha güçlü olma çabası, yeni gelişen ve varlıklarını daha geniş kitlelere duyurmaya çalışan grupların politik mücadeleleri anlamına gelmektedir.

²²² Hakan Anameriç ve Fatih Rukancı, "E-Kitap Teknolojisi ve Kullanımı", s. 5.

B1.3.1. Eğitim Sisteminin Yapısında Meydana Gelen Değişimler

Multimedya sonucu hizmete giren elektronik yayıncılıkla metin, ses, görüntü gibi unsurların bir araya geldiği, okurla okunan metin arasında etkileşimli (interactive) alışverişin mümkün olduğu yeni elektronik kitapların, eğitim sistemini, okuma alışkanlıklarını ve yazı kültürünü tamamen değiştireceği öngörülmektedir.²²³

Web aracılığıyla sunulan uzaktan eğitim programlarına devam eden öğrenciler elektronik bilgi ve belge sağlama hizmetlerinin önemli kullanıcıları arasındadır. Genellikle geleneksel kütüphane hizmetlerine erişim olanağı olmayan bu öğrencilerin çoğu zaman tek seçeneği elektronik bilgi hizmetleri olmaktadır.²²⁴

2010 yılı bilgi toplumu stratejisi eylem planına göre ülke genelinde okul, öğrenci ve öğretmen bilgilerini içeren bütüncül bir eğitim veri tabanı oluşturulacak, veli ve öğrencilere alternatif kanallar aracılığı ile bilgilendirme yapılmasına yönelik altyapı kurulacaktır.

Eğitim politikalarının belirlenmesinde kullanılmak üzere karar destek sistemi geliştirilecek; okul kayıtları, yenileme, ücret ödeme, ders seçimi, öğrenci belgesi, not dökümü, diploma gibi hizmetlere yönelik standart bir modül geliştirilerek ana portaldan çevrimiçi işlem yapılabilmesi sağlanacaktır.

Merkezi olarak yapılan sınavların kayıt, sınav uygulaması, değerlendirme, tercih süreçleri elektronik ortama aktarılacak ve sınav sonuçlarının adaylara çoklu kanallardan ulaştırılması sağlanacaktır. Ayrıca, sınavlara ilişkin verilerin bazı kurumlarca ortak kullanımı ile veri iletişiminin güvenli ve hızlı hale getirilmesi sağlanacaktır. Sınav sonuçlarının detaylı bilimsel analizine imkân tanıyan karar destek sistemleri oluşturulacak, eğitim portalı ve bilgi sistemi ile veri paylaşımı ve entegrasyonu sağlanacaktır.²²⁵

Ülkemizdeki eğitim programlarında öğrenciye kütüphanede rahatlıkla kullanabileceği zaman ya da gerekli kütüphane eğitiminin koşulları verilmemektedir. Ders konularının işlenişinde kütüphane kaynak ve hizmetleriyle organik bir bağ kurma politikası da geliştiremediği için, bir öğrenci üniversiteye başlarken hiçbir kütüphane eğitimi almadan gelmektedir. Okul kütüphanelerinin kuruluş ve çalışma koşullarını

²²³ Tülay Bektaş Şeker, "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları, s. 6.

²²⁴ Yaşar Tonta, "Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim", s. 6.

²²⁵ *Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı (2006- 2010)*, s. 7.

düzenlemek üzere ancak 1959'da bir yönetmelik hazırlanabilmesi de soruna ne kadar geç eğildiğimizi göstermektedir²²⁶.

B1.4. A.B. Uyum Süreci Uygulamaları

"2003 yılında yayınlanan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" Avrupa Birliği ile uyum süreci için yeniden düzenlenerek bir genelge yayınlanmıştır. 2005 yılında yayınlanan genelge ile, 5018 sayılı kanun hükümlerine göre mali işlemleri Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen idarelerin mali yönetim ve kontrolü ile mali alandaki iç denetim, görev, yetki ve sorumluluklarının bu kanun hükümlerine göre yetirilmesi ve kamu mali yönetimi ve kontrol yapılarının 5018 sayılı kanuna uygun ve AB uygulamaları ile uyumlu olarak gecikilmeden kurulması için kamu idareleri ve Maliye Bakanlığınca koordine edilecek değişim çalışmalarına başlanmıştır. Buna göre²²⁷;

"1. Mali yönetim ve kontrole ilişkin değişim çalışmaları Maliye Bakanlığınca koordine edilecektir. Bu amaçla; Maliye Bakanlığı Müsteşarının koordinatörlüğünde bakanlık müsteşarları ve Maliye Bakanlığınca yürütülen projede pilot kuruluş olarak yer alan idarelerin üst yöneticilerinin katılımı ile "Değişim Yönlendirme Komisyonu" oluşturulmuştur. Komisyon tarafından Mayıs ayından başlayarak periyodik değerlendirme toplantıları yapılacak ve üst yönetimin bilgisi, yönlendirmesi ve desteği ile kamuda değişim çalışmalarının uyum içinde yürütülmesi sağlanacaktır.

2. Kanun kapsamında yer alan kamu idareleri, doğrudan üst yöneticilerine bağlı olarak çalışacak "Değişim Yönetimi Ekipleri"ni Nisan ayı sonuna kadar oluşturacaktır. "Değişim Yönetimi Ekibi'nin değişimden etkilenecek idari, mali, kontrol ve denetim birimlerinde çalışan personelden oluşturulması ve geçiş süreci tamamlanana kadar bu görevlerinde veya bu alanla ilgili yeni görevlerde çalışmaları temin edilecektir.

3- Kurumların değişime ilişkin her türlü ihtiyaç ve sorunları kurum temsilcileri tarafından Maliye Bakanlığına iletilecek, böylece kurumun ihtiyaç ve sorunlarına bütünlük içerisinde yaklaşılması sağlanacaktır. Kamu idarelerinin karşılaştığı sorunlar ve çözümleri internet üzerinden diğer idarelerin de bilgisine sunulacaktır.

4. Maliye Bakanlığı "Değişim Yönetimi Ekipleri" için kapsamlı eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenleyecektir. Proje kapsamındaki pilot idarelerden ve

²²⁶ Özer Soysal, *Türk Kütüphaneciliği / Bilginin Yazgısı*, s.176.

²²⁷ Kamu Mali Yönetiminde Değişim Çalışmaları, Genelge 2005/10, 24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete.

gerekli görülen diğer idarelerden "Değişim Yönetimi Ekipleri"nde görevlendirilecek kişilerin katılımıyla eğitimcilerin eğitimci olarak yetiştirilmek ve değişim sorunlarını tartışmak ve birlikte çözüm aramak amacıyla Maliye Bakanlığında "Değişim Yönetimi Proje Grubu" oluşturulacaktır.

5. Değişim çalışmalarının 31.12.2005 tarihine kadar tamamlanması hedeflendiğinden, üst yöneticiler, kurum temsilcisinin ve "Değişim Yönetimi Ekipleri"nin sürekli olarak değişim çalışmalarına katılmalarına imkan sağlayacaktır. İdarelerin yeni mali yönetim ve kontrol yapılarının, idarenin amaç ve faaliyetlerine uygun olarak oluşturulması ilgili Bakan ve üst yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan, "Değişim Yönetimi Ekipleri"nin değişim süresince çalışmaları takip edilecek ve gerekli üst yönetim desteği sağlanacaktır. Kamu idarelerinin ilgili bakanları ve üst yöneticileri değişim çalışmalarının aksamaması için oluşturulacak çalışma gruplarında yer alanların değiştirilmemesine özen gösterecektir

Değişen dünya sisteminde ortaya çıkan büyük değişikliklere bağlı olarak, Türkiye politik ve ekonomik sisteminde önemli değişiklikler yapma zorunluluğu duymuş ve çabalarını bu yönde yoğunlaştırarak, 1960'lara kadar geçen süre içerisinde, Avrupa kıtasında veya bu bölgeyi merkez alarak Avrupa'nın bütünleşmesi amacına dönük olarak kurulan önemli kuruluşlardan Avrupa Konseyi, OECD ve NATO'ya üye olmuştur. Türkiye için ekonomik olmanın ötesinde politik amaçlar taşıyan bu girişimler, 1959 yılında Avrupa Topluluğuna yapılan tam üyelik başvurusundan bu yana devam etmektedir.

Avrupa Birliği'ne politik amaçlarla sağlanacak bir katılım hiç şüphesiz sosyal ve kültürel alandaki değişimleri de beraberinde getirecektir. Küreselleşmenin yaratacağı etkilerin uzun vadede ortak faydaya dönüşmesi amacıyla ekonomik ortaklıkların kültürel bütünleşme ile beslenmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Bu amaçla Avrupa Birliği, Türkiye açısından çağdaşlaşma yolunda, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda kalkınmanın sağlanmasında ve yeni dünya düzeni içinde sahip olduğu jeopolitik önemin ekonomik ve kültürel güçle birleştirilmesinde önemli fırsattır.

Avrupa Birliği sürecinde tarafların üzerinde en çok durduğu başlıklardan biri de bilim ve araştırma başlığıdır. Bu başlık altında ele alınan kütüphanelere ayrı bir önem verilmektedir. Avrupa Birliği, kütüphanelerin rolü ile ilgili hazırladığı bildiriye, kütüphanelerin giderek daha büyük bir misyona, bilgiye ulaşma konusundan daha

büyük bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Avrupa'daki bütün önemli kütüphanelerin birbirine bağlanması ve bilgiyi ve kültürü aktarmak için vatandaşlara hizmet eden bir ağı kurulması gerektiğinden de bahsedilmektedir.

1984 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından yapılan ilk stratejik açıklamada, bir "Avrupa Kütüphanesi" kurulması önerilmiştir. Ancak komisyon bunun yerine ulusal ve bölgesel ağlar yoluyla işbirliği yapılmasını özendirmeyi ve ulusal politikaların gelişmesine katkıda bulunmayı hedeflemiştir²²⁸. Bu tarihten sonra Avrupa Birliği çerçeve programlarının bir parçası haline dönüşen kütüphaneler programı, kütüphaneler arası işbirliği konusunda belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçladığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nin büyük amacı olan Avrupa'da enformasyona dayalı toplum oluşturma projesinde, kütüphanelerin ve özellikle kütüphanecilerin oynayacağı kilit role dikkati çekmektedir.

2000 yılındaki Avrupa Konseyi Lisbon toplantısında, Avrupa'nın hükümet ve devlet başkanları "dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi ekonomisine" sahip olmayı hedeflemişler; bu hedef hem kendi başına hem de ekonomik bir rekabet faktörü olarak, Avrupa Topluluğu ülkeleri ile aday ülkelerdeki yarım milyar insan arasında toplumsal kaynaşmayı gerçekleştirmek için, mali kaynak da ayırarak yüklenmek sureti ile desteklenmiştir²²⁹.

Kütüphanelerin hizmet anlayışında da değişime gidilmesi gerekmektedir. Avrupa'da birçok kütüphane Avrupa Ulusal Kütüphaneler Konferansı'na üyedir. Bu üyelik sayesinde bütçesi kısıtlı olan ya da etkinlikleri için ayrıca bir bütçeye sahip olmayan ulusal kütüphaneler, bu ağlardan faydalandıkları gibi, ikili ilişkilerle de kitap değişimi ve benzeri işlemleri gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, Polonya Ulusal Kütüphanesi, 19 ülke kütüphanesiyle yaptığı anlaşma sayesinde 140'tan fazla yayın değişiminde bulunmaktadır²³⁰.

Ülkemizde de Başbakanlık Koordinatörlüğünde AB'ye aday ülkelerle birlikte e-Avrupa+ girişimi kapsamında e-Türkiye girişimi başlatılmıştır. Bu girişimin başarılı

²²⁸ Selma Aslan Alpay, "Kütüphane ve Bilgi Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları", *Bilginin Serüveni. Dünü, Bugünü, Yarını. Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Sempozyum Bildirileri* içinde, 17-21 Kasım 1999, Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği, s.1.

²²⁹ Purpose of PULMAN Guidelines, http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/oct/i01_1395_en.html Erişim 3 Kasım 2007.

²³⁰ Selma(Alpay) Aslan, "Avrupa Birliği ve Kütüphaneler", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=434, Erişim 11 Mart 2008.

olabilmesi için e-Türkiye sürecinde, ilgili kişi ve kurumlara gerekli, doküman, belge ve kitapların sağlanması için kütüphanelere oldukça fazla iş düşmektedir.

Avrupa Birliğine uyum çalışmaları ülkemizde bilim, ekonomi, sosyal yaşam, siyaset ve eğitim gibi pek çok alanda bir dizi reformların yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu reformların her biri birbirinden ayrı gibi görünse de genele bakıldığında toplumu tamamen etkileyen yeni bir yapılanma süreci olduğu görülecektir. Bu yapılanma sürecinin kütüphaneleri de etkileyeceği düşünülmektedir.

Avrupa Birliği, kütüphanelerin enformasyon toplumunda önemli bir rolü olduğundan hareketle 1998-2002 döneminde “Telematics for Libraries” programını yürürlüğe koymuştur. Programın uzun dönemli hedefleri, teknolojik alt yapıyı kurarak kütüphane hizmetlerini çağdaşlaştırmaktır. Ayrıca, bir proje ofisi kurarak üye ülkelerde bilgi toplumuna geçiş çalışmalarını gözlemek ve yeni projeler uygulamaya koymak üzere girişimde bulunmuştur. Bilgi Toplumu kavramı çerçevesinde vatandaşlara, hükümetlere, iş dünyasına ilişkin projeler üretmektedir. Bunlardan bazıları “Güvenli İnternet” ve “e-Avrupa” projeleridir.²³¹

Elektronik iletişim ve bilgi teknolojileri alanında bazı ilerlemeler görülmektedir. Türkiye’deki telekomünikasyon hizmetlerinde görülen gelişmenin arkasındaki itici güç olan cep telefonu piyasasıyla birlikte sektör genişlemeye devam etmiştir. Bununla birlikte, bazı kilit önemde konular ele alınmayı beklemektedir. Özellikle, yeni elektronik iletişim yasası (Ekim 2005’den bu yana beklemektedir) AB’nin düzenleyici çerçevesiyle uyumu sağlamada temel oluşturacaktır.

Evrensel hizmet yükümlülüklerinin AB direktifine uygun olarak yürütülmesi, pazara girişe zarar veren ve operatörlerin ödemek zorunda bırakıldıkları yüksek iletişim vergilerine çözüm bulmak da dahil olmak üzere lisans verme rejimi ve düzenleyici birimin hükümetten (muhtelif operatörlerde önemli bir hissedar olmayı sürdürmektedir) etkin bir biçimde bağımsız olması da eşit derecede önemli konulardır.²³²

B2- İÇ ÇEVRE

B2.1. Kurumsal Yapının Değişmesi

İçinde bulunulan dönemin temel özelliklerinden biri de yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında, öğrenmenin hem çalışanlar hem de kurumlar için olan önemidir.

²³¹ Müjgan Şan, *Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli*, s.24.

²³² *Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663)*, s.43.

Kurumlar için değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek ve rekabet avantajlarını artırabilmek, sürekli bir arayış ve değişim içinde bulunmayı gerekli kılmaktadır.

21.yüzyılın kurumları bilgi üzerine kurulacaktır. Bilgiye sahip olmayan, bilgiyi kontrol edemeyen ve bilgiyi etkin şekilde kullanamayan kurumların varlıklarını devam ettirmeleri imkânsızlaşmaktadır. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir ortamda başarı, ancak eski bilgiyi yenileme, yeni durumlara karşı hazırlıklı olma, yeniliklere açık olma, kurum içinde yer alan bütün çalışanların birlikte beceri kazanması ve bu becerileri uygulamaya koyma çabası içinde olması ile mümkündür. Bu sonuç ise literatürde “öğrenen organizasyon” olarak tanımlanan yapı ile mümkün görünmektedir.

B2.1.1.Öğrenen Organizasyon

Küreselleşme olgusuyla birlikte, günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Böylesine bir değişimin yaşandığı, ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve küresel rekabetin oluştuğu bir ortamda bilgi, bireyler ve ekonomiler için birincil kaynak pozisyonundadır.

Rekabetin yoğun ve dinamik olduğu bir yapıda kurumların başarılarını sürekli kılmak için, mevcut bilgiyi yenilemeleri, öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonlar, çalışanların arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri yapılar şeklinde tanımlanabilir.²³³ Öğrenen organizasyonlar, çalışanları için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan kurumlardır.²³⁴

Öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli olmayıp bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımın esası, tüm kurum üyelerinin çevrelerinden, geçmişe ait tecrübelerinden ve sistematik araştırma yolu ile yeni fikir üretmeleri, yeni yaklaşımlar denemeleri, yeni iş yapma metotları ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.²³⁵

²³³ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4.bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 39.

²³⁴ İsmail Bakan ve Derya Karayılan, “Öğrenen Organizasyonlar”, s.393.

²³⁵ İsmail Bakan ve Derya Karayılan, “Öğrenen Organizasyonlar”, s.413

Öğrenen organizasyonlar öğrenme konusunda belli temel disiplinlere hakim olan, insanların kapasitelerini ve becerilerini artırma yönünde ekip halinde öğrenmeyi gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamı sunan, insanlara hem öğrenmeyi öğreten hem de onları buna teşvik eden, organizasyon üyelerine bir işin geleneksel olarak yapılma yöntemlerini değiştirmeye ve yenilikler önermeye teşvik eden, açık sistem yaklaşımı ile bütünü görece bir bakış açısı yakalayan ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan organizasyondur.²³⁶

Öğrenen organizasyon kavramıyla birlikte kurumların yapılarında ve iş yapış şekillerinde bir takım değişiklikler yaşanmıştır / yaşanacaktır. Bu değişiklikleri ve kütüphanelere olan etkisini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Merkezlilik: Elektronik imza uygulamasının yaygınlaştırılması ve elektronik belge yönetimi standardizasyonu ile kurum içi ve kurumlar arası tüm yazışmalar, kademeli olarak, belirli güvenlik standartları dahilinde elektronik kanallara taşınacaktır. Yasal sınırlamalar dışında, 2010 yılında kamuda tüm iç ve dış yazışmaların elektronik ortamda yapılması sağlanacaktır.²³⁷

İş yapış şekillerinde değişim: Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin en çok etkilediği alanlardan biri de kütüphanelerin iş yapış şekillerine olan etkisidir. Bu konuda radikal bir değişimle karşı karşıya kalan kütüphaneler, gerek kullanıcıdan gelen istek ve beklentilere cevap verebilmek gerekse kurumsal performanslarını yüksek tutmak için “tam zamanında” anlayışını benimsemişler ve yeni stratejiler ve uygulamalar geliştirmek zorunda kalmışlardır.

Ülkemizde henüz tam anlamıyla etkisinin hissedilmediği bilgi teknolojileri uygulamaları, yurt dışında özellikle üniversite kütüphanelerinde, bütün iş süreçlerini otomatik hâle getirmiştir. İş süreçlerinde yaşanan bu köklü değişim şüphesiz kütüphanecileri de etkilemiş, iş tanımları yeniden şekillenmiş ve profesyonel olmayan ya da yeni dönemin becerilerine sahip olmayan kütüphanecilerin görevlerinden ayrılmasını gerektirmiştir.²³⁸

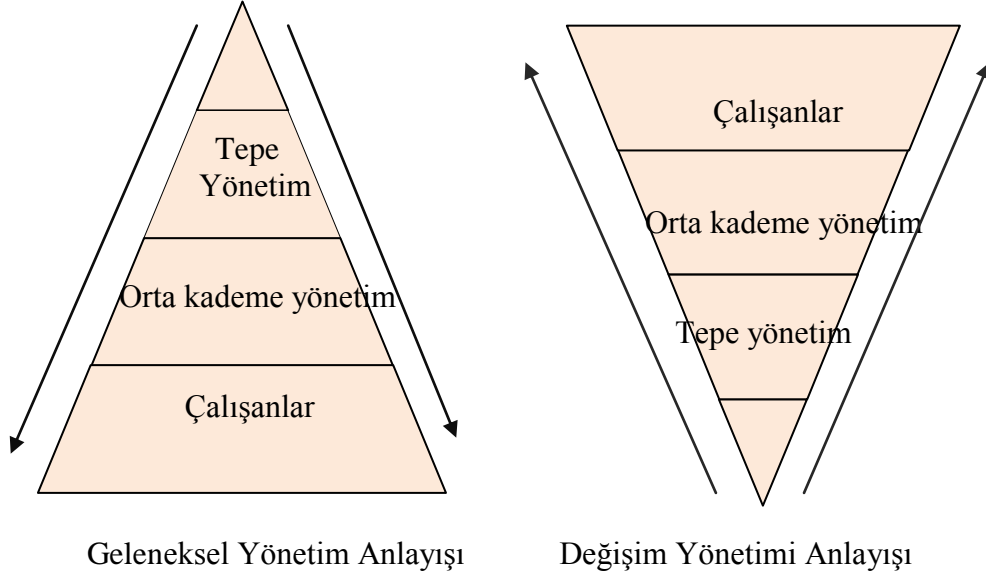
Hiyerarşik Yapı: Peter Drucker, “eğer bir kurum kendisini insanlara göre şekillendiriyorsa ya da insanların geçmişte ve şimdiki zamanda istediklerinin neticesinde oluşmuşsa, o kurumun değişimi kabul etmesi ya da reddetmesi de tamamen

²³⁶ İsmail Bakan ve Derya Karayılan, “Öğrenen Organizasyonlar”, s.413-414.

²³⁷ *Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı* (2006- 2010), Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s. 28.

²³⁸ Thea Farley, Judith Broady-Preston ve Tim Hayward, “Academic Libraries, People and Change: A Case Study of the 1990s”, *OCLC Systems & Services*, C14, No4, 1998, s.157.

insanlara bağılıdır²³⁹” diyerek, değişimin çalışanların ve yöneticilerin zihinlerinde başladığını belirtmiştir. Bu görüşün bir tezahürü olarak, 1990’ların sonundan itibaren bir kurum için esnek olmak ve yeni düşüncelere açık olmak gibi kavramlar yerleşmeye başlamış; yapısının, yönetiminin ve personelinin de değişime karşı hevesli ve istekli olması gibi konular da artarak önem taşımaya başlamıştır.



Şekil 3.9. Değişen hiyerarşik yapılar

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, geleneksel yönetim anlayışındaki kurumsal yapıda yukarıdan aşağıya doğru talimat ve emirler gelirken, değişim yönetimi anlayışı ya da uygulamalarından sonra piramit tamamen ters dönerek aşağıdan yukarıya destek verilmeye başlanmıştır.

Tersine dönen yönetsel piramit, çalışanların yönetime katıldığı ve tepe yönetimin çalışanlarına destek vererek kurumsal faaliyetler ile kaliteli mal ve hizmet üretiminin gerçekleşmesini sağladığı bir yapıyı ifade etmektedir.²⁴⁰

Yönetim anlayışındaki değişimi, geleneksel yönetim anlayışından, değişim yönetimi tekniklerine geçiş olarak nitelendirmek mümkün görünmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında tepe yönetim, kurumsal hiyerarşi basamakları uyarınca talimat ve emirler vererek kurumsal faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlarken; yeni yönetim anlayışında kurumsal hiyerarşinin piramit yapısının tersine döndüğü ve geçmişe kıyasla

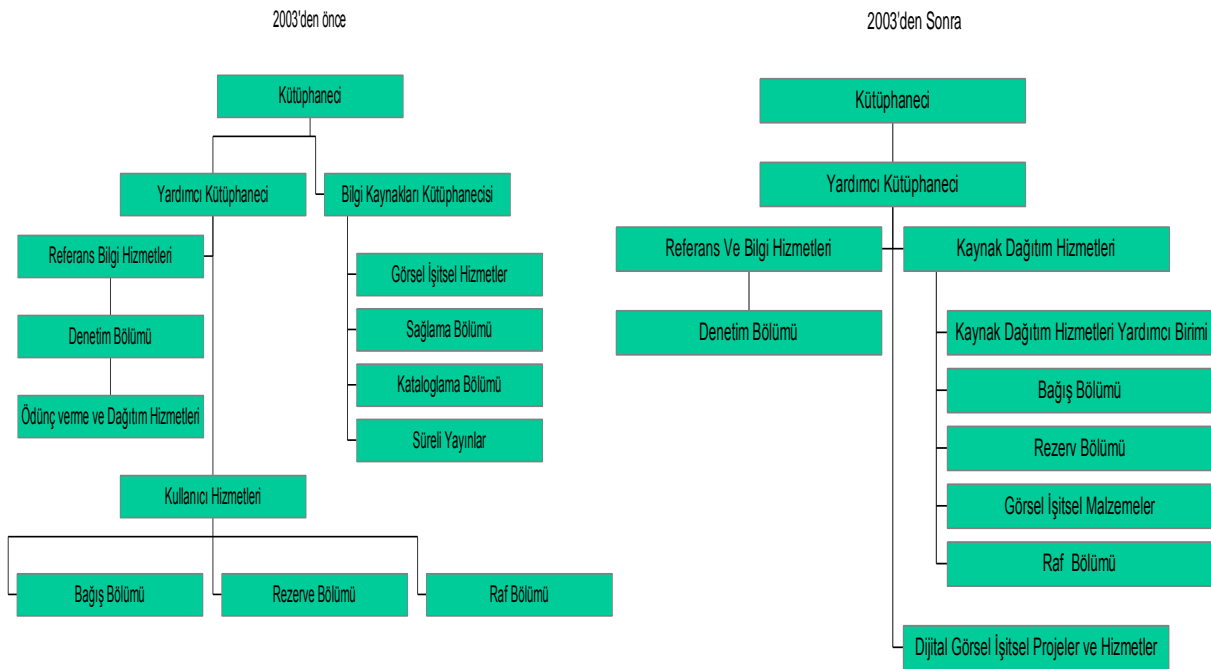
²³⁹ Thea Farley, Judith Broady-Preston ve Tim Hayward, “Academic Libraries, People and Change: A Case Study of the 1990s”, s.156.

²⁴⁰ Demet Gürüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel, 2006, s. 101

daha yalın, daha fonksiyonel, daha kullanıcı odaklı ve daha iletişimsel bir işleyişin kuruma hâkim olduğu görülebilmektedir.

B2.1.2. Yöneticilerin Yeni Pozisyonu

Günümüzde önemli kararları alan asıl kişiler, bir kurum tarafından görevlendirilen ve bir iş organizasyonu içinde görev alan yöneticilerdir. Gerek iç gerekse dış çevrede yaşanan değişimler, bir kurumda idari pozisyona sahip olan yöneticilerin de hem algılanışlarında hem de üstlendikleri misyonda bir takım değişiklikler yaratmıştır. Yöneticiler artık, kendi başlarına karar veren ya da bağımsız çalışan kişi rolünde değildir.



Şekil 3.10. Değişimden önce ve sonra kütüphanelerde kurumsal yapı

Kaynak: Barbara Paton, Lea Beranek ve Ian Smith. “The Transit Lounge: A View of Organisational Change from A Point in the Journey”, *Library Management* C29, No1 / 2, 2008, s. 90.

Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin yapısının değişmesine paralel olarak “yönetici” terimi yerine, bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen ve yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen CEO, bilgi profesyoneli, bilgi yöneticisi, lider, koç (coach), kolaylaştırıcı (facilitator), mentor

(koruyucu) gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır.²⁴¹ Bu yeni terim ve kavramların yönetici kavramının yerine geçebileceği tartışılabilir. Ancak bugün için öngörülen, en azından yönetici kavramının içeriğinin bu yeni kavramlar yönünden değişmekte olduğudur.

Bu yeni yönetim anlayışı, üst kademe yönetiminin öneminin ya da yaptığı işin gereklerinin azaldığı anlamına gelmemekte; aksine bilgi sahibi olan çalışanların verimli yöneticiler olmalarını sağlamak üzere onlara yol göstermek, onları motive etmek gibi üst kademe görevleri arasına yeni ve zorlu bir görev daha eklendiği anlamına gelmektedir.²⁴²

B2.2. Kütüphanecilerin Yeni Roller

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kütüphaneleri ve bilgi hizmetlerini etkilediği gibi, eğitim alanında da çok radikal değişimlere neden olmuştur. Eğitim alanındaki bu değişimler uzaktan ve esnek öğrenme yapılarını doğurmuş, hem kütüphaneciler hem de eğitimciler bu konuda gerekli değişimi yaşamak zorunda kalmıştır.

Geleneksel olarak kütüphaneciler standart bir kütüphanede basılı materyalin kullanıcıya sunulması, organizasyonu ve korunmasından sorumlu iken, 1990'ların başından itibaren başlayan ve hızla yayılan “hizmet merkezli” yaklaşım, kütüphanecilerin pazarlama ve stratejik karar verme gibi daha fazla yönetim becerisine sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Bunun yanı sıra internette ve dijital bilgide yaşanan hızlı gelişmeler kütüphanecilerin veri tabanı yönetimi, web sayfası tasarımı ve dijitalleştirme konusunda da teknik bilgilere hakim olmasını gerektirmiş ve bütün bu donanımlara sahip olan, kısacası değişimi yakalamış olan kütüphanecilere de “dijital kütüphaneci” denmeye başlanmıştır.²⁴³

Özellikle referans kütüphanecilerinin rollerinde çok büyük değişimlerin yaşandığını, hatta artık “öğretmen” denilmeye başladığını belirtmek gerekir. Nitekim, referans kütüphanecisinin geleneksel rolü referans masasında kullanıcıyı beklemek iken, artık kullanıcıya hangi bilgiyi nerede nasıl bulacağı konusunda yardımcı olan bir öğretmen ya da eğitici gibi algılanmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra bilgi kaynaklarının

²⁴¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. bs., İstanbul, Beta, 1998, s.19.

²⁴² Peter F Drucker, *Sonuç İçin Yönetim*, çev.Bülent Toksöz., İstanbul, İnkılap, 1998, s. 260.

²⁴³ Jane Barton, “Digital Librarians: Boundary Riders on the Storm”, *Library Review*, C55, No 2, 2006, s. 86.

seçilmesinde de yardımcı olan referans kütüphanecileri, eskinin aksine son derece aktif bir role sahip olmuşlardır.²⁴⁴

Bilgisayarların bilgi hizmetleri alanına girişi ve yoğun olarak kullanımı, bilgi iletişimine hız ve doğruluk kazandırırken kütüphanecilik mesleğine de saygınlığı artırıcı yeni bir boyut getirmiştir. Klasik bilgi kaynaklarına, yenileri eklenmekte, “çoklu ortam” olarak nitelenen multimedya türü bilgi yoğunluğu gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda da çağdaş bilgi hizmeti verecek kütüphanecinin rolü değişmiş, görevi zorlaşmıştır.

1993 yılında İngiltere’de Follet tarafından yayınlanan raporda kütüphanecilerin yeni ihtiyaç ve beklentiler karşısında şu donanımlara sahip olmaları gerektiğinden bahsedilmiştir:²⁴⁵

- Öğretme ve öğrenme becerisi
- Yeni teknoloji ve bilgi sistemleri
- Kullanıcı odaklı yaklaşım
- Yönetim becerileri.

Follet raporundan üç yıl sonra Heery ve Morgan, hızla gelişen teknoloji karşısında, bir kütüphanecide bulunması gereken özellikleri yeniden belirlemiştir. Buna göre 1996 yılında, kütüphanecilerin sahip olmaları gereken özellikler şöyledir.²⁴⁶

- Öğretme ve öğrenme becerisi
- Bilgi teknolojisi ile ilişkili beceriler
- Akademik personel ile işbirliği
- Yönetim becerileri.

Heery ve Morgan’ın çalışmasından üç yıl sonra ise, 1999 yılında, iki Polonyalı kütüphaneci Feret ve Marcinek, fütüristik bir yaklaşımla 2005 yılında “akademik kütüphanenin ve akademik kütüphanecinin geleceği” adlı bir çalışma yapmışlardır.²⁴⁷ Kendisinden önceki çalışmadan küçük farklılık göstermekle birlikte, bu çalışmada

²⁴⁴ Lai Fong Li, Shirley Leung ve Gladys Tam. “Promoting Information Literacy Skills Through Web-Based Instruction”, *Library Management*, C 28, No 8/9, 2007, s. 538.

²⁴⁵ Follett Report. <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/report/>. Erişim 22 Ocak 2008.

²⁴⁶ Mike Heery ve Steve Morgan, *Practical Strategies for the Modern Academic Library*, London, Aslib, 1996, s. 131-147.

²⁴⁷ Blazej Feret ve Marzena Marcinek, “The Future of the Academic Library and the Academic Librarian,” www.iatul.org/conference/proceedings/vol1109/papers/feret.html Erişim 24 Ocak 2007.

dikkati çeken kütüphanecilerin bilgi teknolojileriyle donanım kapsamının genişletilmiş olmasıdır. Buna göre kütüphanecilerin sahip olmaları gereken yetkinlikler şu dört kategoride toplanmıştır:

1- İletişim ve Eğitim Becerileri

- Dil konusunda yeterlilik (en az İngilizce biliyor olmak)
- Takım çalışmasına uyumlu olmak
- Öğretme ve öğrenme becerileri
- Kullanıcı dostu
- Halkla ilişkiler
- Espri anlayışı

2- Bilgi Teknolojileri Becerisi

- Temel Seviye: Bilgisayar, windows ve internet bilgisi
- İleri Seviye: HTML, web sayfası tasarımı, sistem dizaynı

3- Yönetimsel Beceriler

- Proje yönetimi becerileri
- Bilgi teknolojileri yönetimi
- Zaman yönetimi
- İş yaklaşım tarzı
- Analitik beceriler
- Global yaklaşımlar / Vizyon
- Liderlik
- Uluslar arası standartların bilgisi
- Çabuk kavrama yeteneği

4- Sorumluluk

- Entelektüel merak
- Profesyonel sorumluluk
- Esneklik

- Çok disiplinli ve çok yönlü beceriler
- Girişimci yaklaşım

Bu çalışmanın ardından 2004 yılında İngiltere’de bir grup yazar tarafından 2010 yılındaki akademik kütüphane ve kütüphaneciler resmedilmiş ve sahip olmaları gereken özellikler şu başlıklar altında ele alınmıştır.²⁴⁸

1- Hizmetlerin kişiselleştirilmesi: Hizmetlerin kütüphane kullanıcılarının ihtiyaçlarına göre tasarlanması.

2- İşbirliği: İşbirliği yaklaşımları hem fiziksel hem de elektronik ortamda kütüphanecilerle akademik personelin bilgilerini paylaşmasını içermektedir.

3- Ortamın esnek kullanımı: Fiziksel alan daha esnek olacak ve sosyal öğrenim aktiviteleri ve bilgi teknolojilerinin desteklenmesi daha da genişleyecektir.

4- Yönetim ve beceriler: Kütüphaneciler finans, pazarlama ve bilgi okuryazarlığı gibi yetkiliklere de sahip olmalıdır.

Her dönemin kendi koşulları içinde değişimi yakalama ya da daha iyi olana ulaşma arzusunda olduğu görülmektedir. Kendinden daha sonraki dönemin daha güç ve kütüphanecilik uygulamaları için daha farklı olacağını düşünen uzmanlar, aslında yurt dışında 1993 yılında Follet ile başlayan raporlarda “**değişim yönetimi**” uygulamalarını tavsiye etmişlerdir.

Ülkemizde ise, Karayalçın²⁴⁹, Berker²⁵⁰ gibi uzmanlar tarafından kütüphanelerimiz üzerine yazılan raporlar, geleceği yakalaması gereken bir kütüphanecilik uygulamalarını ve bu uygulamaları gerçekleştirecek kütüphanecilerin yetişmesini hedeflemekteydi. Dönemin kendi şartları içinde ele alındığında tavsiye edilen ya da öngörülenlerin “**değişimi yönetmek**” olduğu çok açıktır.

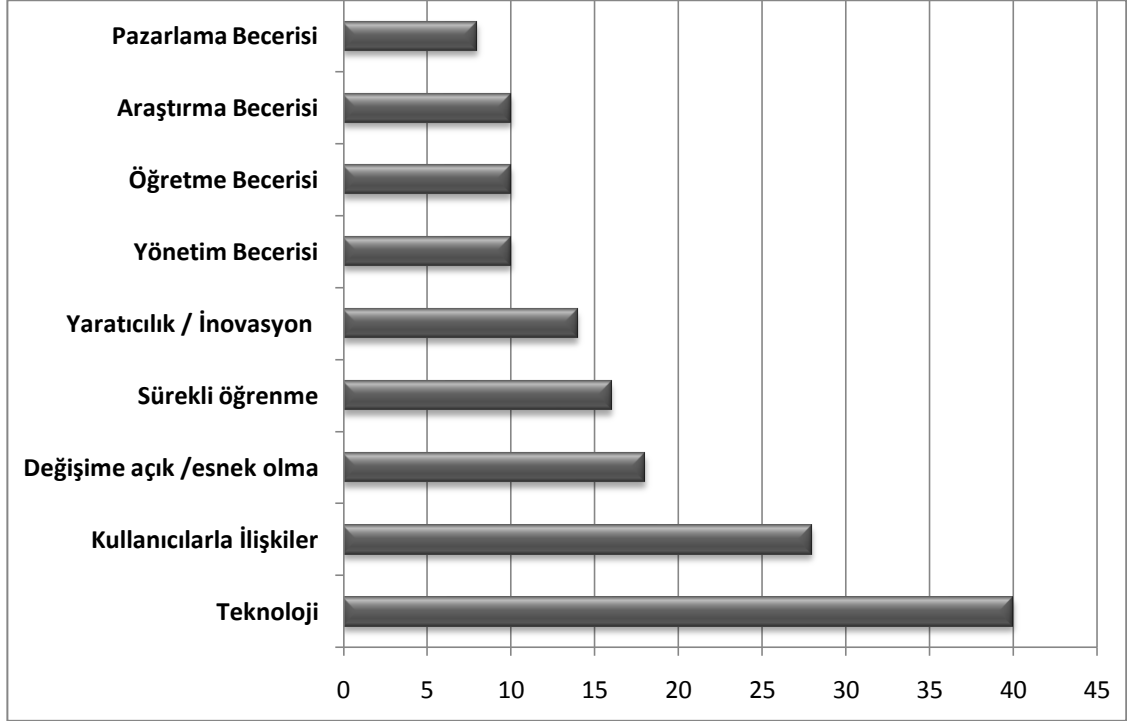
İçinde bulunulan yeni dönemde ise kütüphaneciler için değişim, “Library 2.0” ya da “Kütüphaneci 2.0” ifadesiyle kendini göstermektedir. Kütüphanecilik uygulamalarının mekan ve zaman tanımsızın kullanıcıya sunulması ve kullanıcıların da kütüphanelere katkıda bulunması anlamına gelen “Library 2.0” ya da “Kütüphaneci

²⁴⁸ “SCONUL vision 2010”, *Society of College, National and University Libraries (SCONUL 2004)*, www.sconul.ac.uk/publications/pubs/vision%202010, Erişim 21 Ocak 2007.

²⁴⁹ Yaşar Karayalçın, *Üniversite ve İhtisas Kütüphaneleri ile Üniversite Kütüphaneciliği Hakkında Kanun Projesi*. Ankara: Ajans-Türk Matbaası, 1964.

²⁵⁰ Aziz Berker, *Ankara Üniversitesi Kütüphaneleri Hakkında Rapor*, Ankara: Yeni Desen Matbaası, 1958.

2.0” ülkemizde fazla olmamakla birlikte, özellikle Avrupa’da sıklıkla tartışılan bir konudur. Bu kütüphanelerin kütüphanecileri olan Librarian 2.0’ların ise sahip olması gereken yetkinlikler ve dereceleri uluslar arası literatürde şu şekilde sıralanmıştır:



Daha önceki dönemlerde de teknoloji yetkinliği önemli görülmekteydi. Ancak yukarıdaki grafikte de görüldüğü üzere artık teknoloji yetkinliği, diğerleri arasında en önemli özellik olarak sayılmaktadır. Nitekim bu nedenle, yine özellikle Avrupa’da son dönemlerde “dijital yerliler” ve “dijital göçmenler” tanımlaması yapılmakta ve teknoloji bilgisi ya da becerisi yetersiz olanlara göçmen denilmektedir.

B2.3. Kütüphanenin İnovasyon Yeteneği

İşletim bilimci Narvekar'a göre inovasyon ile icat (invention) arasındaki ayırım ilk kez 1967 yılında Schön tarafından yapılmıştır. Schön'ün tanımına göre inovasyon, mevcut teknolojiye bilgiyi kullanarak yenilik getirilmesi, orijinallik yaratılması ve neticesinde ticari bir değer yaratılmasıdır.²⁵¹ Kavrakoğlu ise inovasyonu olmayan bir şeyi yaratmak olarak tanımlamakta ve inovasyondan şu şekilde bahsetmektedir: “Bu bir

²⁵¹ Rajiv S. Narvekar ve Karuna Jain, “A New Framework to Understand the Technological Innovation Process”, *Journal of Intellectual Capital*, C 7, No2, 2006, s.175.

icat olabilir ya da bilinen bir şeyi farklı bir alanda kullanarak yaratmak olabilir. Zaten inovasyon örnekleri incelendiğinde % 99'unun bilinenleri yeni bir alanda kullanmak, % 1'inin ise tamamen yeni bir alanda olduğu görülmektedir²⁵².

Kavrakoğlu inovasyonu Narvekar'ın aksine icat yapmak olarak tanımlamış olmakla birlikte, açıklamasından Narvekar'la aynı fikirde olduğu, inovasyonun bir icat olmadığı ancak bir yenilik yaratmak olduğu görülmektedir.

Teknolojik inovasyon kurumlarda büyüme için itici bir güç olmakta ve yeni alanların doğmasını sağlamaktadır. İnovasyon iki şekilde geliştirilebilir. Bunlardan biri "dikey bilgi" ile ilgilidir; yani belli bir konuya derinlemesine dalmak, araştırmak ve yeni bir bilgi üretmek anlamındadır. Bilgi üretmenin yöntemi ise AR-GE'dir; teknoloji alanında öne çıkan firmaların ve ülkelerin temel özelliği AR-GE'ye önem vermeleri, yatırım yapmaları, mühendis ve bilim adamı yetiştirmeleridir.²⁵³

İnovasyon için bir diğer yaklaşım ise "yatay bilgi"den yararlanmaktır. Yani başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır.²⁵⁴ Kavrakoğlu tarafından "bilgi kaldıraçlama" adı verilen bu metot ile bir alandaki uygulamanın küçük değişikliklerle diğer alanlar için de kullanılabilir olmasını sağlamak amaçlanmaktadır.

MODÜL C: KULLANICI İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİNDE DEĞİŞİM

Gelişen teknoloji, kullanıcıların istek ve beklentilerinde de radikal değişiklikler yaratmış, teknolojinin kullanımı kullanıcının istek ve beklentilerini önceden tahmin ederek bir adım önde olmak şeklinde "**gelecek odaklı**" olmuştur. Kullanıcıların istek ve beklentilerindeki değişim, bir hizmet işletmesi olarak kütüphanelerin hizmet anlayışında da değişimin yapılmasını, yeniden yapılanmalarını gerekli kılmıştır.

İşletme bilimi uzmanı Michael Porter, müşteri grubunun temel gereksinimleri değiştiğinde ya da belli bir ürün türü farklı olmaktan çıktığında, rekabet stratejisinin de değişmesi gerektiğinden bahsetmektedir.²⁵⁵ Literatüre bakıldığında, kütüphanecilik alanında akademik çalışmalar yapan yazarların da kütüphanelerin kendilerini

²⁵² İbrahim Kavrakoğlu, *İnovasyon*, İstanbul, Alteo, 2006, s. 167-168.

²⁵³ İbrahim Kavrakoğlu, *İnovasyon*, s. 168.

²⁵⁴ İbrahim Kavrakoğlu, *İnovasyon*, s. 168.

²⁵⁵ Michael Porter, "Yarının Avantajlarını Yaratmak", *Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya*, Rowan Gibson (Drl.), Sinem Gül (Çev.), İstanbul, Sabah Kitapları, 1997, s. 49.

geliştirebilmesi için pazar analizi yapmaları gerektiğinden, kullanıcıyı kütüphaneye çekmek için yeni stratejilerin geliştirilmesi gerektiğinden bahsettiği görülmektedir.²⁵⁶

Kütüphanelerin performans göstergeleri hesaplanırken, girdi ve çıktı miktarları değerlendirilirken ya da kütüphane hizmetlerinin nitelikleri ölçülürken baz alınan değer “**kullanıcı memnuniyeti**”dir.²⁵⁷ Dolayısıyla bu değer kütüphanelerin programlarının planlanmasını ya da yönetimini doğrudan etkileyen temel faktör olacaktır.

Literatürde kütüphanelerin hizmet anlayışlarında ve kurumsal yapılarında değişiklik yaratan en önemli 2 faktör olarak şunlar gösterilmektedir:

- 1- Aranan bilgiye uzaktan erişebilme
- 2- Yüksek hizmet beklentisi

Bu iki faktörün sonucu olarak, kütüphaneler bilgi hizmetlerindeki çeşitliliği kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine göre yeniden şekillendirmeye başlamışlardır.

C1. Yüksek Hizmet Beklentisi

1998 yılında yapılan bir araştırmaya dikkat çeken Martin Myhill²⁵⁸, bütün dünyada “**gelişen ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek furyası**”nın patladığını ve bu furya nedeniyle 1000’den fazla kütüphane programının satıldığına işaret etmektedir.

Kullanıcı istek ve beklentilerinin değişmesi neticesinde sistemi satın alma zorunluluğu hisseden kütüphanelere bu hissi yaşatan en belirgin beklenti “tam zamanında hizmet”dir. Hizmet almak için beklemek istemeyen bir kitle yaratan “teknoloji ve hız” nedeniyle, bu yeni sistemlere kütüphanelerin sadece 1998 yılında, harcadığı paranın 475 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.

Kullanıcıların yüksek hizmet beklentileri sonucunda gerek işletme literatüründe gerekse kütüphanecilik alanında, bu beklentileri karşılamaya yönelik kriterler ve hatta kurallar belirlenmiştir.

Kütüphanelerin performans ve hizmet kalitesini ölçmek için IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) tarafından hazırlanan kitapta²⁵⁹, bu ölçümler için belirlenen kriterler ana hatlarıyla şunlardır:

²⁵⁶ Marinus Swanepoel , Adeline Du Toit ve Pieter A, Van Brakel, “Management of Information Technology in Academic Information Services”, *Aslib Proceedings*, C53, No 6, 2001,s.228; Steve Morgan, “Change in University Libraries. Don’t Forget the People”, *Library Management*, C22, No 1/2, 2001, s. 263.

²⁵⁷ Denise Stephens ve Keith Russell, “Organizational Development and Leadership”, *Library Trends*, C 53, No 1, 2004, s.248-249.

²⁵⁸ Martin Myhill, “Time for Change. A personal Insight into Library Systems’ Implementation: Experiences at Exeter University Library Program”, *Program*, C34, No1, 2000, s. 89.

1- **Kullanıcı Memnuniyeti:** Kullanıcı memnuniyeti kullanıcının kütüphane tarafından sunulan hizmet ve kaynakların kendisini ne kadar tatmin ettiğinin ölçülmesinin bir sonucudur. Bunların içinde personel memnuniyeti, kütüphanenin açılış kapanış saatleri, istediği kaynağa erişim gibi kriterler de sayılabilir. Kullanıcı memnuniyetini test etmek için geliştirilen ve özellikle üniversite kütüphanelerindeki hizmet kalitesini ölçmeyi hedefleyen “**LibQUAL**” ve “**ServQUAL**” ile kullanıcılara anket uygulanabilmekte ve alınan cevaplar doğrultusunda kütüphane hakkında bir değerlendirmeye sahip olunabilmektedir.

2- **Koleksiyon ve Kullanımı:** Koleksiyonun büyüklüğü ve kütüphane kaynaklarının kullanımı ve kütüphanenin hizmetlerinin niteliğinin ölçülmesidir. Kütüphane hizmetlerinin nitelikleri, kütüphanenin çalışanları (çalışan sayısı, eğitim seviyeleri vb.), bütçesi (personel bütçesi, koleksiyon bütçesi, teknolojik yatırımı vb.), kütüphane hizmetlerinin kullanılabilirliği (ödünç alma, yayın rezervi, bağış yapma vb.) ve elektronik hizmetlerin kullanılabilirliğini (elektronik veritabanları, e- dergiler, e- kitaplar vb.) kapsamaktadır.

Tablo 3.2. Süreç ve çıktı ölçütleri

Çıktılar	Hizmet geliştirme ve iyileştirme	Koleksiyon yönetimi ve sağlama hizmetleri	Techizat ve teknolojinin daha etkin kullanımı	Kullanıcılarla etkin iletişim	Daha gelişmiş bütçe planlama	Daha gelişmiş stratejik planlama	Daha gelişmiş iş planlaması	Kaynak planlama yeteneğim geliştirilmesi	Üst yönetimin desteğinin artırılması	Yasal uyumluluk ve pazarlama
Ölçüm Süreçleri										
Kullanıcı Memnuniyeti	X			X		X		X		X
Koleksiyon ve Kullanımı		X			X	X	X	X		X
Stratejik Uyum	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Kaynak: Susan Henczel, “Measuring and Evaluating The Library’s Contribution to Organisational Success”, s.7.

²⁵⁹ Poll Roswitha ve Peter te Boekhorst, *Measuring Quality, International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*, IFLA, München, 1996.

3-Stratejik Önem: Kütüphanenin stratejik önemi, kütüphanenin içinde bulunduğu ya da bağlı bulunduğu kurum ve kullanıcılar açısından ihtiva ettiği önemi göstermektedir. Bu itibarla sorulacak en önemli soru “kütüphane olmasaydı” sorusudur. Bu soruya verilecek olan cevap, kütüphanenin kullanıcıları için bilgi ihtiyacını karşılayıp karşılayamadığı ile ilgili olacaktır.

Kütüphanenin stratejik önemi, kısa sürede ölçülebilecek bir kriter değildir. Dolayısıyla belli bir süreç içerisindeki intibalar toplanarak bir sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Kullanıcılardan elde edilecek olan bulgular, kurumun ne kadar bilgi ürettiği ve bunu ne kadar iletmediği, bilginin nerede ve nasıl kullanıldığı ve bilginin kurumun hangi noktasında ve nasıl üretildiğinin de cevaplarını verecektir. Bu cevapları elde etmek için kullanılan yöntem ise “ilişki matrisi”dir. İlişki matrisi, ölçülmek istenen alanların birbiriyle ilişkisini göstermektedir.

Tablo 3.3. İlişki matrisi

Ölçülecek Alan	1- Kullanıcı Memnuniyeti	2-Koleksiyon ve Kullanım	3- Stratejik Uyumluluk ve İşbirliği
1-Kullanıcı Memnuniyeti	1:1	1:2 - Kütüphaneler kullanıcıların istedikleri bilgiyi sağlar - Bilgi nerede ve ne zaman olduğu fark etmeksizin ihtiyaç duyulduğunda erişilebilir olmalıdır. - Kütüphanede olmayan ve belli bir zaman dilimi içinde erişilmesi gereken bilgi, kütüphane tarafından sağlanabilmelidir.	1:3 - Kütüphane, kullanıcının ihtiyaç duyduğu bütün bilgiyi mükemmel bir iş süreci içinde sağlar. - Kütüphane çalışanları kullanıcının ihtiyaçlarını anlar. - Kütüphane çalışanları kullanıcının çalışmalarının önemine bağlı olarak en gerekli olan bilgiyi onlara sunar.
2-Koleksiyon ve Kullanımı	2:1 - Koleksiyon, kullanıcıların ihtiyaçları ve genelde kullanılan yayınlara göre şekillenir. - Bilgi, kütüphanenin web sitesi üzerinden ya da kütüphanenin sağlayacağı diğer araçlarla erişilebilir olmalıdır.	2:2	2:3 - Sunulan bilgi, iş süreçlerinin tamamlanmasına yardımcı olur. - İş süreçlerini destekleyen bilgi, uygun, ilişkili, doğru, tutarlı ve kapsamlıdır. - İhtiyaç duyulan bilgiye erişim mükemmeldir.

3-Stratejik Uyum	3:1	3:2	3:3
	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgi erişim ve sunum mekanizmaları, bilgi kullanımı uygulamaları ve tercihlerini destekler nitelikte olmalıdır. - Kaynaklar, bireylerin, birimlerin ve kurumların stratejik önceliklerini karşılar nitelikte olmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Koleksiyonlar ihtiyaçları yansıtır. - Sunulan hizmetler, bilgi kullanımı tercihleri ve davranışlarını karşılar nitelikte olmalıdır. - Kullanım iş süreçlerine uyumlu olmalıdır. 	

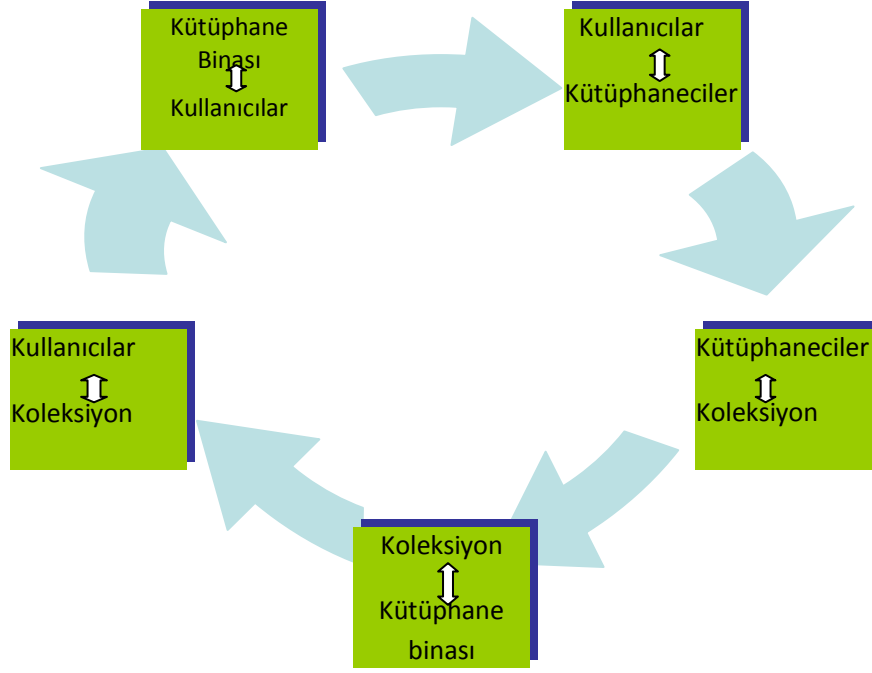
Kaynak: Susan Henczel, ,“Measuring and Evaluating The Library’s Contribution to Organisational Success”, s.6.

C2. Mekân Olarak Kütüphane

21.yüzyıl kütüphane binalarının artık sadece kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine göre değil, aynı zamanda hem derme yapısına hem de kütüphanecilerin ihtiyaçlarına göre biçimlendirilmesi gerektiği, tartışılan bir konudur.²⁶⁰ Bu konuda en etkili çözümün kullanıcı, kütüphaneci ve derme arasındaki ilişkide yattığı söylenebilir. Nitekim kütüphane binalarının tasarlanmasında ihtiyaçlar, binanın kullanım amaçlarına göre belirlenir. Her bina gibi kütüphane binası da kullanıcıya ve işlevine göre değişen özelliklere sahiptir.²⁶¹

²⁶⁰ Lang, Brian, Library Building for the New Millennium, *Library Buildings in a Changing Environment* içinde, ed. Marie-Françoise Bisbrouck, München, K.G. Saur, 2001, s.12.

²⁶¹ Berrin Küçükcan, *Üniversitelerde Kütüphane Binaları Kullanım Verimliliğinin Yapı Biyolojisi Açısından İncelenmesi*, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği, 2007, s.26.



Şekil 3.11. Kütüphane, kullanıcı ve koleksiyon ilişkisi

Kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı özel mekanlar olan kütüphaneler, hem fiziksel (konfor, ışık, vb.) hem de psikolojik (renk, estetik değerler vb.) olarak kullanıcı ihtiyaçlarına göre tasarlanmış olmalıdır. Bunların arasında görme engelliler için ayrı çalışma odalarının hazırlanmış olması, bedensel engelliler için binanın buna uygun tasarlanmış olması, grup çalışmaları için grup çalışma odalarının bulunması, lisans üstü öğrenciler için özel çalışma odalarının olması sayılabilir.

Sadece basılı materyallerin değil, aynı zamanda dijital ya da elektronik yayınların da kullanılmaya / kullandırılmaya başlanması ile kütüphane binasıyla derme arasındaki ilişkinin de değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim kütüphanenin derme yapısı, kütüphane binalarının tasarımında etkili olan faktörlerden biridir.

Gerçek anlamda kütüphaneyi niteleyenler dermenin niteliği, bunların içine yerleştirildiği bina, program, sağlanan hizmetler vb. iken internet çağında kütüphaneleri niteleyen terimler de değişmiştir. Artık sadece “kütüphane” kelimesi kullanılmamakta, bilgi merkezi, elektronik kütüphane, melez kütüphane ve sanal kütüphane ifadeleri de kullanılmaktadır. Bu ifadeler, kütüphanelerin derme olarak farklılaştığını belirtmekle birlikte hizmetlerdeki farklılaşmaya da işaret etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde kütüphaneler kurumlaşma süreçlerini tamamladığı için bina tasarımları yapılırken her türlü faktör göz önünde bulundurulmaktadır. Ülkemizde ise bu konunun göz ardı edildiği rahatlıkla söylenebilse de son dönemlerde bazı üniversite kütüphanelerinin gerçekleştirdiği atılımlar umut vericidir *.

C3. Bilgi Hizmetlerinde Çeşitlilik

Kullanıcı istek ve beklentilerindeki artışın sonucunda, bu istek ve ihtiyaçlara cevap vermeye çalışan kütüphanelerin bilgi hizmetlerinde çeşitlilik yaşanmaya başlamıştır. Temelde bilgi sağlama, öğretme ve rehberlik gibi amaçlar güden bilgi hizmetleri türleri, gelişen ve değişen ihtiyaçlar karşısında şu başlıklar altında ele alınmaktadır:²⁶²

C3.1. Bilgi Sağlama Hizmeti

Bilgi sağlama hizmeti, basit ve kolay yanıtlanabilen sorulardan, araştırma gerektiren soruları yanıtlamaya, kütüphaneler arası ödünç vermeden seçmeli bilgi yayını hizmetine kadar bir çok hizmet çeşidini kapsamaktadır. Bilgi sağlama hizmeti bazen sorulan bir soruya cevap vermek şeklinde gerçekleşirken bazen de yanıtlanabilmesi için araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Kütüphanelerin kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için yaptığı bilgi sağlama hizmetlerini şu şekilde ele almak mümkündür:

- *Bibliyografik Araştırma Hizmeti*: Bilgi sağlama hizmetleri arasında, kullanıcıların aradıkları kaynağın hangi kütüphanede olduğunu ya da olabileceğini söyleyebilmek için verilen bibliyografik araştırma hizmeti de anılmalıdır. Bibliyografik araştırma, kütüphanecinin eksik bilgiyi bulmak için elinde var olan mevcut bilgiyi kullanmasını gerektirir. Gelişen teknolojiyle beraber bibliyografik araştırma gerektiren soruları yanıtlamada kullanılan en önemli ve yararlı yöntem elektronik veritabanları ve internettir.
- *Kütüphanelerarası Ödünç Verme*: Kütüphanenin kendi dermesinde bulunmayan yayın ya da yayınları kullanıcının adına bir başka kütüphaneden ödünç alması ve kullanıcıya yararlanması için ödünç vermesi olarak tanımlanabilen kütüphaneler arası ödünç verme, kütüphanelerin bilgi sağlama hizmetlerinden biridir.

* Örneğin, Boğaziçi Üniversitesi bünyesinde görme engelliler kütüphanesi açılmıştır. (19.06.2006)

²⁶² Bülent Ergen, “ Bilgi Hizmetlerinin Değerlendirilmesi ”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 57-93.

Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde olabilen bu hizmet, sisteme dahil olan kütüphaneler kütüphane ve bilgi merkezleri arasında belli bir anlaşma ve kurallar dahilinde gerçekleştirilir.

- *Bilgi ve Bilgi Yönelme Hizmetleri:* Kullanıcının ihtiyaç duyduğu bilgiyi karşılayacak kütüphane dışındaki kaynaklar ile bilgi ihtiyacı olan kişi arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmak amacıyla geliştirilmiş olan bilgi hizmeti türüdür. Temelinde, toplumun tüm bireylerinin yaşamlarını daha bilinçli ve etkin sürdürmelerini sağlamak olan ve bilgi ve bilgi yönelme hizmeti olarak adlandırılan bu hizmet, bilgi ihtiyacı olan kişileri gerekli veri veya kaynağa yönelme hizmetidir. Kolay ve çabuk yanıtlanabilen soruların yöneltildiği bu kuruluşlar veri ya da doküman sağlamak yerine telefonla bilgi vermektedirler.

Yasal haklar, sosyal dayanışma ya da tüketici hakları gibi günlük yaşamda karşılaşılan sorunlarla ilgili bilgiler bu kuruluşlar tarafından sağlanmaktadır. Bu kurumlar başvuruda bulunan kişilere doğrudan yardımda bulunmaktan ziyade nereye, kime, nasıl başvurulacağı ve nasıl bir yol izleneceği konusunda bilgi vermektedir.

Bilgi ve bilgi yönelme hizmeti, kütüphane hizmetlerini kütüphaneyi kullanmayan kişilere ulaştırmayı amaçlayan diğer bir deyişle kullanıcıyı kütüphaneye çekmeye çalışan bir yaklaşımın ürünü olarak algılanabilir.

Bu hizmetin kapsamı kütüphanecinin hayal gücüne ve kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine bağlı olarak gelişme gösterebilir. Örneğin Los Angeles Şehir Kütüphanesi bir çok dilde bilgi hizmeti sağlayan bir telefon sistemine sahiptir. Buradaki görevliler, Los Angeles'teki çeşitli kurumlar tarafından sağlanan hizmetlerin karmaşıklığından şikayetçi olan kullanıcılara tavsiyelerde bulunmaktadırlar.

- *Ortak Bilgi Hizmetleri:* Bilgi ve bilgi yönelme hizmetine benzer bir hizmet olan ortak bilgi hizmetleri, kullanıcının bilgi isteğinin ya da sorusunun cevaplanamadığı durumlarda başka bir kütüphaneye yönlendirilmesi işlemidir. Genellikle küçük ve belirli konularda uzmanlaşmış kütüphanelerde, mevcut koleksiyonun yeterli olmadığı durumlarda kullanıcıların, ortaklık anlaşması bulunan diğer kütüphaneye yönlendirilmesidir.

- *SBD:* Yayın sayılarındaki sürekli artış ve kullanıcıların devam eden bilgi istekleri, yeni bir hizmet türünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kullanıcıları ilgili

oldukları alanlarda yayınlanan yeni eserlerden haberdar etmeyi sağlayan bu hizmet “güncel duyuru hizmeti”dir.

SBD, kullanıcının isteklerine göre şekillenmiş bir bilgi hizmetidir. Daha çok akademik ve özel kütüphaneleri kullanan araştırmacılar için verilen bu hizmet sayesinde araştırmacı, ilgili olduğu alan ile ilgili bilgi ihtiyacını güncel olarak elde eder. Bu sayede kullanıcı hem zamandan tasarruf etmiş hem de alanındaki eserleri güncel olarak takip etmiş olur.

C3.2. Kullanıcı Eğitimi

Kütüphanelerde bilgi hizmetlerinin önemli bir ögesi olan kullanıcı eğitimi, sadece kullanıcıların kütüphane hizmetlerinden yararlanmaları değil aynı zamanda potansiyel kullanıcılara da kütüphaneyi tanıtmayı ifade etmektedir.

Kullanıcı eğitimi üniversite, okul ve halk kütüphanelerinde bilgi hizmetlerinin önemli bir ögesini oluşturmaktadır. Bu eğitimin en sık görülen üç türü şunlardır:

- Kütüphaneyi verimli bir şekilde kullanmayı öğretme.
- Bilgiye erişmek için belirli stratejiler önermek.
- Temel ve önemli bilgi kaynaklarının kullanımını öğretmek.

Bilginin hızla artması neticesinde hem bilgi kaynaklarının kayıtlı olduğu ortamlarda hem de bu ortamların depolanması, düzenlenmesi, erişimi ve kullanımında köklü değişimler meydana gelmiştir. Bu nedenle kişilerin sadece kütüphane kullanımı için değil aynı zamanda bilginin nasıl elde edileceği ve kullanılacağı konusunda da eğitimine ihtiyaç duyulmuştur. Buna bağlı olarak, kullanıcı eğitimi etkinliklerinin, bilgi hizmetlerinde kullanıcı için bilginin kendisini bulmak yerine, kullanıcıya bilginin nasıl bulunacağını öğretmek amacıyla ortaya çıktığını düşünmek yanlış olmayacaktır.

Kullanıcı eğitiminin veriliş biçimlerini şu şekilde ele almak mümkündür:

- *Birebir Eğitim:* Genellikle ilk defa kütüphane ve kütüphane kaynaklarını kullanarak araştırma yapacak kullanıcılara yönelik, doğal olarak sunulan bir öğretim türüdür. Genellikle bilgi hizmetinin verildiği noktada ve kullanıcının ihtiyacı olduğu anda yapılır. Bu nedenle grup eğitimi gibi önceden randevu ya da herhangi bir hazırlık yapılmasını gerektirmez.

Bire bir eğitim hizmetinin kapsamında kütüphane katalogunun kullanımı, kütüphanedeki kaynakların yerleştirilme düzeni, temel bilgi kaynakları, mevcut veritabanları ve bu veritabanlarının kullanımının öğretilmesi sayılabilir.

- *Grup Eğitimi: Oryantasyon* olarak da adlandırılan kütüphane turları, grup eğitiminin en iyi yöntemlerinden biridir. Özellikle belli dönemlerde (okula yeni kayıtlar gibi) artan potansiyel kullanıcı gruplarına yönelik olarak verilen bu eğitim, grubun özelliğine göre değişmektedir. Birebir eğitimde olduğu gibi kütüphane katalogunun kullanımı, kütüphanedeki kaynakların yerleştirilme düzeni, temel bilgi kaynakları, mevcut veritabanları ve bu veritabanlarının kullanımının öğretilmesi sayılabilir.

- *Çevrim İçi Eğitim:* Genel olarak dünyada yaşanan değişim, eğitim faaliyetlerinde de etkili olmuş ve kullanıcıların araştırma yapma biçimlerini de değiştirmiştir. Bilginin sadece kağıt değil aynı zamanda elektronik ortamda da bulunuyor olması, kullanıcıların bu bilgilere erişiminin sağlanmasını gerekli kılmış ve kullanıcılara yönelik çevrim içi eğitim faaliyetleri başlamıştır.

Kullanıcıların elektronik ortamdaki bilgiyi bulmalarında ve kullanımlarında başarılı olmalarını sağlamak amacıyla verilen bu eğitim, özellikle üniversite kütüphaneleri için son derece önemlidir. Nitekim günümüzde üniversite kütüphanelerinin büyük çoğunluğu melez kütüphanedir. Geleneksel kütüphane hizmetlerine elektronik kütüphane özelliklerini ekleyerek melez kütüphane adı verilen bir tür doğmuş ve neticesinde yaşanan değişim, kütüphane kaynaklarına ve hizmetlerine zaman ve mekân sınırı olmaksızın erişim isteğini doğurmuştur.

C3.3. Rehberlik Hizmeti

Bilgi hizmetlerinin rehberlik işlevi kütüphanecilik literatüründe bilgi ve eğitim işlevi kadar sık tartışma konusu yapılmamakla birlikte, uzun bir geçmişe sahiptir. 20. yüzyılın ilk yarısında halk kütüphanelerinde “okur danışma hizmetleri” adı altında önemli bir hizmet olarak sunulan rehberlik, günümüzde çok az görülmektedir. Sadece bazı özel kütüphanelerde ve üniversite kütüphanelerinde görülen rehberlik hizmeti, “okur danışma hizmeti”, “bibliyoterapi” ve “araştırma danışmanlığı” adı altında işlevlerini yerine getirmektedir.

- *Okur Danışma Hizmeti:* Halk kütüphanesi kullanıcılarının okuma ihtiyaçları konusunda uzmanlaşmış, deneyimli bir kullanıcı hizmetleri uzmanı tarafından sunulan hizmetler olarak tanımlanan okur danışma hizmetleri, 19. yüzyılın

sonlarında, halk kütüphanelerinde, kullanıcılara ilgi alanlarına, ihtiyaçlarına ve okuma düzeylerine bağlı olarak kitap seçmede yardım etmek ihtiyacından doğmuştur.

Üniversite ve özel kütüphanelerde rastlanmayan bir hizmet olan okur danışma hizmeti, çoğunlukla halk kütüphanelerinde yaygındır ve genellikle bilgi hizmetlerinin bir bölümü olarak faaliyetlerini sürdürür.

- *Bibliyoterapi: Kelime* olarak ele alındığında, Grekçe kitap anlamına gelen “biblio” ile tedavi anlamına gelen “therapia” kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir ve “kitapla tedavi” anlamına gelir. Hem gelişimsel hem de klinik olarak kullanılan bu yöntemle, ruhsal bakımdan rahatsızlığı olan hastaların kendilerini anlama ve davranış değişikliğine yönelmeleri için cesaretlendirmek amacı; normal bireylerin ise kişisel bilgi ve gelişimlerini ilerletmek ve yaşamın değişik dönemlerindeki gelişimsel rollerini başarı ile tamamlamalarını sağlamak hedeflenmektedir. Dolayısıyla bibliyoterapi, kitaplar yardımıyla hastaların ve sağlıklı kişilerin, kendilerini tanımalarını ve ruhsal ve duygusal yönden olumlu düşünceler geliştirerek yaşamı değişik boyutları ile algılamalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Rehberlik hizmetinin uzmanlaşmış bir alanı olan bibliyoterapi, bir tür bilgi hizmetidir. Amaçları bakımından okur danışma hizmeti ile ilişkili olan bibliyoterapi, genellikle okur danışma hizmetinin özel bir türü olarak kabul edilir.

- *Araştırma Danışmanlığı:* Araştırma danışmanlığı, istenen konu hakkında bilgi sağlama ve temel bilgi kaynaklarını öğretmenin dışında, daha fazla bilgi elde etmek için en yararlı stratejiler konusunda rehberlik yapmak ve araştırmacılara belirli kaynakları önermek, onları özel dermelere ya da elektronik kaynaklara yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Üniversite kütüphanelerinde öğrenci ve akademisyenlere verilen bu hizmet halk kütüphanelerinde de kullanıcılara sunulmaktadır.

MODÜL D: ARAŞTIRMA VE BİLGİ EDİNME YAKLAŞIMINDA DEĞİŞİMLER

Yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve uygulanması sonucu bilgi kurumlarında yeni kavram, yeni yöntem ve yeni kurumsal yapılarla, yeni hizmet biçimleri gelişmiştir. Her şeyden önce bilginin kayıtlı olduğu ve temin edildiği ortamlar önemli değişimlere uğramıştır.

OCLC tarafından 2003 yılında açıklanan bir rapor, hem bilginin kayıtlı olduğu ortamların hem de bilgiyi temin edenlerin yaklaşımlarının büyük bir dönüşüme (transformasyon) uğradığına dikkat çekmektedir. Raporda yer alan ve özellikle vurgulanması gereken hususlar özetle şöyledir:²⁶³

- Ortaokul ve lise çağındaki çocukların % 89'u bilgiye elektronik ortamda erişmek istemekte; ilk baktıkları yer ise arama motorları olmaktadır. Bilgi edinmek için kütüphanelerin web sitelerine bakanların oranı ise sadece % 2'dir.
- 2004 yılında, e-mail yoluyla ekli dosya olarak gönderilen bilgi alışverişinin sayısı 16.5 milyondur.
- 2004 yılında, sadece Amerika'da kütüphaneler arası işbirliği ile dolaşan yayın sayısı 51 bindir.

Bilgiye erişmenin artık bir güç olmadığı bu dönemde, önemli olanın teknolojik öngörü sahibi olmak olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte söz konusu değişikliklerde teknoloji etkenlerden sadece biridir. Teknoloji dışında değişimi ortaya çıkaran yönetim yaklaşımları gibi başka faktörler de bulunmaktadır. Yaşanan değişime bağlı olarak yüksek öğrenimde eğitim ve öğretim ortamı değişmekte, akademik kurumlar hızla ve artan bir şekilde geleneksel sınıf yapılarından uzaklaşacak şekilde ders programlarını yeniden yapılandırmaktadırlar.²⁶⁴

D.1. Yükseköğretimde Araştırma Rolünün Değişmesi

Toplumda, kültürde, ekonomide ve teknolojiye yaşanan değişim ve gelişmeler doğrudan eğitimi de etkilemektedir. Yaşam boyu öğrenmenin bir norm haline geldiği günümüzde eğitim artık başarı için ön koşul olan ulusal bir insani hak ve ihtiyaç haline gelmiştir. Farklı ve daha geniş bir açıdan bakıldığında ise, gittikçe daha da karmaşık hale gelen dünyada, kişisel gelişim ve başarı sağlamak için bir ihtiyaçtır. Kütüphaneler ise bu ihtiyacı sağlayacak olan geçitlerdir.²⁶⁵

Değişen eğitim çevresini etkileyen en temel faktör teknolojidir. Teknolojik gelişmeler öncelikli olarak öğrenme süreçlerinde ve tarzlarında yarattıkları değişikliklerle öğrenci grup üzerinde etkili olmaktadır. Değişik öğrenme tarzlarından istediğini seçebilen öğrenciler, isterlerse uzaktan eğitim yoluyla öğrenim görebilmekte

²⁶³ *Information format trends*, <http://www.oclc.org/reports/2004format.htm> Erişim 21 Mart 2008.

²⁶⁴ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 174.

²⁶⁵ Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson. "Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age", s. 370.

isterlerse on line olarak interaktif bir metodu tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla eğitimde yaşanan bu gelişmeler sanal kütüphaneleri oluşturmakta ve kütüphanecilerin bu yeni duruma uygun stratejiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır.

Eğitimde yaşanan değişimler gibi, kütüphane kullanıcılarının değişim ihtiyacı da kütüphaneler ile kullanıcıları arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkileyecektir. Yaşam boyu öğrenme gerekliliği kullanıcıların hayatlarının her döneminde ve anında istedikleri bilgiye istedikleri anda tam ve doğru olarak erişmelerini gerekli kılmaktadır. Gelişen ve değişen ihtiyaçlar sonucunda MEB ile OECD arasında 2006 yılının sonlarına doğru yükseköğretim konusunda “Yükseköğretimin Geleceği Projesi” çalışmalarına başlanmıştır²⁶⁶. Bu projede, yükseköğretimin gelecek 15-20 yıl içinde alacağı şekil tartışılmakta, konu ile ilgili olarak senaryolar geliştirilmekte ve her bir senaryonun olabilirliği mevcut durumdaki delillerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

Örneğin senaryolardan biri üniversiteler arasında açık bir network ağı oluşturma projesidir. Bu senaryoyu destekleyen en önemli deliller arasında ise, Avrupa’daki Bologna süreci, uluslararası ekonomik ortaklık işbirliği ve çalışma sürelerinin son 20-30 yılda hızla artması ve internetin sağladığı ucuz ve hızlı iletişim gösterilmektedir.

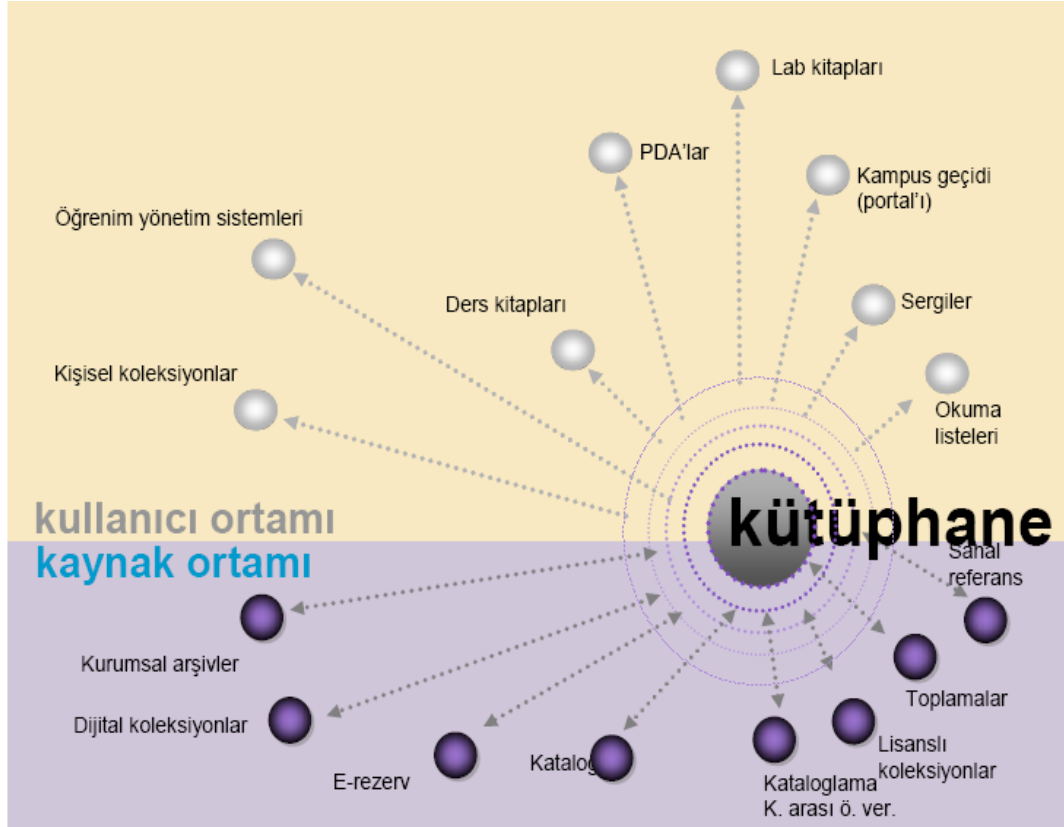
Ancak küreselleşme karşıtı hareketlerin artabileceği senaryosu da bir başka fikirdir. Bu senaryoya göre, küreselleşmeye sert bir tepki gelecek ve artık ülkeler kendi içlerinde yerel topluluklarına hizmet etme amacı güdeceklerdir. Buna şu anda gösterilebilecek delil olarak ise, hükümetlerin yükseköğretimin ulusal misyonlarına güçlü vurgular yapması, terör saldırıları karşısında milletlerin milli kimliklerini tehdit altında görmesi gösterilmektedir.

Yükseköğretimin şirketleşmesini öngören bir başka senaryoda da yükseköğretim kurumlarının ticari bazda eğitim ve araştırma hizmetleri vermek için küresel bir boyutta rekabet edeceklerinden bahsedilmektedir. Buna delil olarak da yükseköğretimde son zamanlarda öğretim ve araştırmanın ayrıştırıldığı, araştırma konuları üzerine yoğunlaşıldığı, sayıları gittikçe artan hükümetlerin yükseköğretim sektörünü ticaret olarak düşündükleri, dolayısıyla yükseköğretim ve akademik araştırma hizmetleri için uluslar arası pazarın yeni ticari bağlamda ortaya çıktığı gösterilmektedir. Bir bakıma paydaşların, daha önceki devlet hizmetlerinde olduğu gibi bu hizmetlerin dünya rekabetine açılmaması içi artık bir sebebinin kalmadığı görüşü de yaygındır.

²⁶⁶Yükseköğretimin Geleceği Projesi, http://digm.meb.gov.tr/uaorgutler/OECD/OECD_Yuksekogretim_Senaryolar.html.

Kullanıcıların gittikçe artan değişik bilgi ihtiyacı kütüphanecilerin de daha geniş oranda belli konularda uzmanlaşmalarını gerekli kılmaktadır. Gelişen teknoloji ve değişen araştırma yaklaşımları karşısında kütüphaneler değişerek varlıklarını devam ettirecek ve buna bağlı olarak da kütüphanecilerin rolleri de değişime uğrayacaktır.

Elektronik iletişimdeki gelişmeler belki kullanıcıların geleneksel kütüphanelere olan ihtiyacı azaltacaktır. Gelecekte kütüphanecilerin daha karmaşık resmi, etnik, teknik ve hukuksal konularda yol gösterici olacağı tahmin edilmektedir.²⁶⁷



Şekil 3.12. 10 yıl sonra düz dünyada kütüphaneler

Kaynak: Yaşar Tonta, “Kütüphaneler Sanal Güzergâhlara mı Dönüşüyor?”, I, Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu Bildirileri içinde, İstanbul, 2006, s.7.

Teknolojik gelişmeler bilimsel araştırma yapma tarzını da etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu gerçekten hareketle, insanlar gelecekte, ellerinde küçük birer palmtop ile otobüste, yolda, alışverişte, evde vb. istedikleri her tür bilgiye sahip olmak

²⁶⁷ Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson, “Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age”, s.371.

isteyecekleri senaryosunun gerçekleşmesi muhtemel görünmektedir. Hatta bu senaryonun gerçekleşmeye başladığını söylemek mümkündür.

Thomas Friedman “Dünya Düzdür” adlı kitabında fiber optikteki gelişmelerden bahsetmektedir. Friedman’ın kitabında bahsettiğine göre, fiber optikteki gelişmeler sonucunda yakında tek bir fiber iplik, saniyede 1 terrabayt (1000 cigabayt) veri taşıyabilecek duruma gelecektir. Teknoloji uzmanı, Lucent’in eski CEO’su Henry Schacht, “böylesi bir kapasiteyle, tek bir kabloyla dünyanın tüm basılı materyalini birkaç dakika içinde iletebilirsiniz. Bunun anlamı da birim başına sıfır ek maliyetle sınırsız bir iletişim kapasitesine sahip olmanızdır” demektedir²⁶⁸.

Günümüzde hızlı yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, doğal olarak çeşitli alanları etkisi altına almakta, birçok kurum ya da örgütsel yapıların yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğunu doğurmaktadır.

Geleceğin toplum yapısını; eğitim sistemlerinin ve politikasının belirleyeceği planların, yetişecek insan gücü kaynakları ile şekillendireceği şüphesizdir. Çeşitli ülkelerde eğitim sistemi sorgulanmakta, kalıplaşmış zihinler yerine, düşünen, sorun çözen, yaratıcı insan yetiştirmeye yönelik modeller araştırılmaktadır. Yeni üniversite modeli, kişinin bilgisini, yeteneğini, kişisel ve sosyal yönlerini geliştirerek her yönü bir bütün bir insan yetiştirmeye dayalıdır. Öğrenci artık yalnızca verileni almakla yetinmeyecek, görececek, seçecek, okuyacak, öğrendiklerini paylaşacak ve tartışacaktır. Ayrıca, araştırma yolu ile yeni bilgiler üretecek, sorunlara yeni ve özgün çözümler bulacak, üretilmiş bilgi kullanarak bireysel ve örgütsel değişme ve gelişmelere uyum sağlayacaktır.

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde daha çok “öğrenim kaynakları merkezi” adı ile anılan kurumlara büyük yatırımlar yapılmakta, yeni eğitim yöntemine uygun örgütsel yapılar geliştirilmektedir. Zorlayıcı olmayan ama çekiciliği olan, gençlerin istek ve eğilimlerine uygun her türlü öğrenim kaynağının yer alacağı bu merkezler tüm eğitim kurumları için ideal birer öğrenim destekleyicileridirler.²⁶⁹

D1.1. E- öğrenme

E- öğrenme, internet ya da bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekan sınırı tanımayan, eş-zamanlı

²⁶⁸ Thomas Friedman, *Dünya Düzdür*, s. 164.

²⁶⁹ Ayşe Üstün, "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yöntemi ve Verimlilik", s.7.

ya da eş-zamansız olarak diğer öğrenenler ve öğretmenler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilen, sosyo-ekonomik statü engellerini ortadan kaldıran, bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma olanağı sağlayan bir öğrenmedir.²⁷⁰

İnternetin hızlı yükselişi etkisini eğitim alanında da göstermiş, 20. yüzyılın sonlarında başlayan e-öğrenme süreci, mobil öğrenme ile devam etmiş ve 21. yüzyılın başlarında özellikle İngiltere ve Avustralya gibi bazı ülkelerde ileri seviyede kullanılmaya başlamıştır. Özellikle 21. yüzyılın başlarında geleneksel (yüz yüze) eğitimden yeni yöntem eğitim sistemi sayılan uzaktan eğitime geçiş süreci yaşanmıştır.

E-öğrenme Amerika'da en hızlı büyüyen sektörlerden biri olmakla birlikte, bu sektörü destekleyen araçlar da büyük meblağlara ulaşmıştır. 2005 yılı itibarıyla e-öğrenme ve onu destekleyen materyallerin toplam tutarı \$40.2 milyar olarak açıklanmıştır. E-öğrenmenin bu derece hızlı ivme kazanmasının nedeni olarak ise küreselleşme, demografik değişimler, internet ve teknolojideki sürekli gelişme gösterilmektedir²⁷¹.

Artık yüz yüze eğitimin varlığını devam ettirebilmesi konusunda insanların kafasında sorular artarken, e-eğitimin insan hayatına her geçen gün daha etkili bir biçimde girdiği ise tartışma gerektirmeyen bir konudur. 21. yüzyıl yüz yüze ve uzaktan eğitimin bir arada yaşandığı ilk yüzyıl olmakla birlikte son yüzyıl olma olasılığı da oldukça yüksektir.²⁷²

E-öğrenmeden sonra ortaya çıkan mobil öğrenme ise, belirli bir alanda veya noktada durmayan, hareketli öğrencilerin ya da taşınabilir mobil teknolojilerden (notebook, mobil telefonlar, PDA, DAP-IPod, WAP, GPRS, bluetooth) faydalanan öğrencilerin öğrenmeyi alış biçimi olarak tanımlanır. Ülkemizde Anadolu Üniversitesi tarafından yürütülen açık öğretim e-öğrenme portalında sunulan e-kitap, e-alıştırma, e-sınav, e-danışmanlık, e-televizyon ve e-sesli kitap hizmetleri mevcuttur ve bu hizmetler çevrimiçi ve çevrimdışı kullanılabilir²⁷³.

²⁷⁰ E-öğrenme, http://www.eogrenme.net/index2.php?option=com_contentdo_pdf Erişim 11 Şubat 2008.

²⁷¹ *The State of E-learning in the States* www.nga.org/cda/files/060601_ELEARNING.pdf Erişim 20 Şubat 2009.

²⁷² E-öğrenme, http://www.eogrenme.net/index2.php?option=com_contentdo_pdf Erişim 11 Şubat 2008.

²⁷³ E-öğrenme, http://www.eogrenme.net/index2.php?option=com_contentdo_pdf, Erişim tarihi 11 Şubat 2008.

D2. Akademik Alanda Yaşanan Değişimler

Yükseköğretimin son 20-30 yılındaki gelişmeler ve değişmelere paralel olarak beklentiler de artmaya başlamıştır. Daha önceki dönemlerde dış etkilere karşı oldukça yavaş tepki veren üniversiteler, bugün bu konuda son derece aktif davranma zorunluluğu içindedirler.

Lizbon Zirvesi'nde 2010 yılında dünyanın en rekabetçi, dinamik bilgiye dayalı ekonomisi olmayı hedefleyen AB'nin bu hedefine ulaşabilmesi için kullandığı araç "**Ortak Bilim ve Teknoloji Politikası**"dır. Bu nedenle Lizbon hedeflerini mutlak suretle yakalamak isteyen Avrupa Birliği için ortak bilim ve teknoloji politikasının başarılı olması büyük önem taşımaktadır.²⁷⁴ ortak bilim ve teknoloji politikasının ne ölçüde başarılı olduğunu mümkün kılacak olan gösterge ise bilimsel yayın sayısıdır.

Avrupa Birliğine aday olan ülkemizde de bu doğrultuda gelişmelerin olduğu görülmektedir. Akademik personelin performans göstergelerinin değerlendirilmesi, bütün üniversitelere stratejik planlama yapma zorunluluğu getirilmesi, Bologna süreci için çalışmalar yapılması, üniversitelerdeki not verme sisteminin Avrupa'daki üniversite sistemlerine uygun hale getirilmesi gibi faaliyetler, bu gelişmelerin birer sonucudur. Bu faaliyetlerin dışında Türkiye, bir takım anlaşmalar ve işbirliği girişimlerinde bulunmaktadır. Bu girişimleri ve bu alandaki faaliyetleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Araştırma politikası alanında, daha yüksek katma değerli ürünler ve istihdamın artan rekabet aracılığıyla yükseltilmesini vurgulayan bir ulusal yenilikçilik stratejisi ve eşlik eden bir eylem planı kabul edilmiştir.
- Araştırmacılara yönelik destek programları, uluslararası işbirliğini geliştirmek amacıyla çeşitlendirilmiştir.
- Türkiye'nin Ortak Araştırma Merkezi ile işbirliği (doğrudan eylemler) devam etmiştir.
- 2006 yılında kurulan 15 yeni üniversiteye ek olarak, 2007 içinde 17 yeni üniversite daha kurulmuştur.²⁷⁵

²⁷⁴ Çisel İleri, *Avrupa Birliği'nin Bilim ve Araştırma Politikası*, İKV, İstanbul, 2003, s. 15.

²⁷⁵ *Türkiye 2007 ilerleme raporu*, (COM(2006) 663), s.68.

- Türkiye, halen müzakereleri devam etmekte olan, 7. Euratom Araştırma Çerçeve Programı'na (2007-2013) ortaklık talebinde bulunmuştur.²⁷⁶

- Türkiye'nin Avrupa Araştırma Alanı'na entegrasyonu konusunda, uluslararası işbirliği, araştırmacıların hareketliliği, ve bilim ve toplum konuları ile ilgili olarak bir dizi eylem gerçekleştirilmiştir. Uluslararası bilim, teknoloji ve yenilikçilik stratejisi için bir eylem planı hazırlanmıştır. Bilim ve toplum projelerine nakit para desteği sağlamak için bir program başlatılmıştır.²⁷⁷

Geçmişte üniversite kütüphaneleri bilgi kaynaklarına ev sahipliği yaparken, içinde bulunulan dönemde büyük bir dönüşüm yaşayarak, sahiplik mekanizmasından erişim mekanizmasına doğru bir değişim içine girmiştir. Ayrıca yeni dönemde kütüphane, üniversite toplumuna eskiden olduğu gibi reaktif değil, proaktif bir katılım gerçekleştirme zorunluluğundadır.²⁷⁸

Uzaktan eğitimin yoğunlaşarak uygulanmaya başlaması, uzaktan ders alan ve bu nedenle kampüse bağlı olmayan kullanıcı grubunun oluşması neticesinde üniversite kütüphaneleri giderek daha az kampüse bağlı duruma gelmiştir.²⁷⁹ Bu durumda kütüphanecilerin, kütüphane binasına gelen kullanıcıların dışındaki bu grubun da gereksinim ve beklentilerini belirlemek gibi bir zorunlulukları ortaya çıkmıştır.

Yeni teknolojinin kütüphanelerde kullanılmasıyla kütüphanedeki araştırma yapma biçimleri de değişmiştir. Örneğin İngiliz Milli Kütüphanesi'nden (British Library) bir yetkili, günde ortalama olarak 20.000 kez web kataloglarının kullanıldığını, bunun manasının kütüphaneye gelmeden bilgiye erişen 20.000 kişi olduğunu belirtmektedir²⁸⁰. Dolayısıyla kullanıcı ile derme arasındaki ilişkinin de teknolojiye bağlı olarak değişime uğradığını söylemek mümkündür.

MODÜL E: YÖNETİMSEL DEĞİŞİMLER

Her gün yeniden şekillenen ve kurumların yapısında da değişikliğe neden olan rekabet ortamında, kurumların beklenmedik durumlar karşısında tepki gösterebilmesi

²⁷⁶ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663) , s.68.

²⁷⁷ Türkiye 2007 ilerleme raporu, (COM(2006) 663), s.68.

²⁷⁸ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetim* Lawrence W.H. Tam ve Averil C. Robertson, "Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age", *Library Management*, C 23, No 8/9, 2002, s. 176.

²⁷⁹ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 176.

²⁸⁰ Brian Lang, "Library Building for the New Millennium", *Library Buildings in a Changing Environment* içinde, ed. Marie-Françoise Bisbrouck , München, K.G. Saur, 2001, s.14.

rekabet gücünün en önemli göstergelerindedir. Kurumların bu gücü ellerinde bulundurmaları ise, kurumsal bilginin doğru kullanılmasıyla ilgilidir.

Geleneksel manada uluslararası kurumlar, standart iş yapma yöntemlerini dünyanın her köşesinde uygulamaya çalışmaktadırlar. Yeni yönetim anlayışını benimseyerek kendilerine adapte eden ve böylece dünyadaki etkinlik alanlarını genişleten kurumlar ise bilgi birikimlerini kullanarak hem farklı pazarlara farklı çözümler sunar hem de bu başarılarıyla fark yaratırlar.²⁸¹

Yeni yönetim anlayışı kurumların tek merkezden değil, çok merkezden birden yönetilmesini telkin etmektedir. İletişim ve uygulama hızının başarı için en önemli faktör oluşu, kurumların tek merkezden çok merkeze doğru yönelmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla kurumların başarılı olmasındaki en belirleyici etken, kurumun organizasyon şeması ya da yönetim yapısı değil, yönetim anlayışıdır. Çünkü, hem kurumsal bilginin gelişmesi için gereken ortam, hem bilginin etkili ve etkin yönetilmesi, hem de çalışanların davranışları yönetim anlayışına bağlı olarak şekillenmektedir.

Mevcut ve potansiyel müşterilerin önemlerinin arttığı yeni yönetim anlayışında, kurum çalışanları da daha fazla inisiyatif üstlenmekte ve yönetime daha fazla katılmaktadırlar. Kurum yönetiminin misyonu ise, çalışanlarına destek olmak ve yönlendirmektir.²⁸²

Pfeffer, bir kurumun başarısı için önce o kurumun çalışanlarının memnun edilmesi gerektiğini, dolayısıyla kurum politikasının personel odaklı olması gerektiğini savunmaktadır.²⁸³ Bu politika çalışanların kabiliyetlerinin yönetimini, iletişim becerilerinin geliştirilmesini ve kurumun her seviyesindeki çalışanların birbirleriyle işbirliği ve uyum içinde olmasını sağlamaktadır. Bu uyum neticesinde kurum içerisinde pozitif bir hava hakim olmakta ve bu hava kullanıcıya kaliteli hizmet olarak dönmektedir.

Peter Drucker, önümüzdeki 15 yıl içinde şirket yönetiminin şimdikinden çok farklı olacağı konusunda son derece emin olduğunu belirtmektedir. Bu kadar emin olmasının nedenini ise şöyle açıklamaktadır: “şirket mülkiyeti yapısında temel bir

²⁸¹ Yılmaz Argüden, *Geleceği şekillendirmek yaşam kalitesi için stratejik düşünmek*, İstanbul, Rota, 2004, s.73.

²⁸² Demet Gürüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel, 2006, s. 102.

²⁸³ Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation, Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press. 1998, s.297.

değişim görülüyor ve bu değişim mutlaka yönetimdeki değişimlerle el ele gitmektedir.”²⁸⁴

Literatürde değişime uyum sağlamak isteyen kurumların temel becerilerinin kendi kendilerini yenileyebilme yeteneği olduğu belirtilmekte ve bu yetenek “esneklik” olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla bir kurumun yeniden yapılanmasında önemli olanın, öğrenme yolu ile kendi kendisini sürekli geliştirerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevapları verebilme yeteneğini kazanması olduğu görülür.

Bunun yanı sıra yeni yönetim teknik ve anlayışının kurumsal işleyişi farklılaştırdığını ve kurumsal işleyişte rol oynayan tüm dinamikleri geçmişe kıyasla daha işlevsel kıldığını ileri sürmek mümkündür. Nitekim değişim yönetimi teknikleri ile birlikte etkinlik kazanan yeni kurumsal düzende, yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin rolleri değişmekte ve sorumluluk alanları genişlemektedir.

Yaşanan değişim faaliyetlerinden etkilenen hatta sadece etkilenmekle kalmayıp değişimin bizzat içinde yer alan kütüphanelerin de hizmet politikaları değişmiş, performans değerlendirme, etkinlik ve verimlilik, toplam kalite yönetimi, yönetim bilgi sistemleri gibi kavram ve uygulamalar kütüphane yönetimindeki yerini almaya başlamıştır. Bu uygulamaların kütüphane yapılarını dinamik yapılara geçirdiği görülmektedir.²⁸⁵ Bu uygulamalardan bazıları şunlardır:

E1. Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi

Kıyaslama, temelde bir işletmenin kendi performans standartlarını belirleme yolunda, iş hayatında lider işletmelerin kendi sektörlerinde nasıl üstün performans sergilediklerini inceleyip, sürekli ölçümlerle ve kendisini onlarla kıyaslayarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanma yaklaşımıdır.²⁸⁶

Kıyaslamanın amacı kurumun performansını artırmaktır. Bir başka ifadeyle, kıyaslama yapılmasında amaç, piyasa payı, karlılık, işgücü verimliliği, kalite, hizmet, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır.²⁸⁷

Kütüphanecilik alanında düşünüldüğünde, kıyaslama yapılacak kütüphanenin, o alandaki en başarılı kütüphane olması çok önemlidir. Bu tekniğin uygulama sürecinde

²⁸⁴ Peter F Drucker, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat, 2003, s.76.

²⁸⁵ Fatih Rukancı ve Hakan Anameriç, “Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesinde Kütüphanelerin Rolü”, s.8.

²⁸⁶ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005, s. 197.

²⁸⁷ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, s.88.

en iyi performansla sahip kütüphaneleri bulmak, bunların karşısında kendi kütüphanenin performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef almak gerekmektedir. Kıyaslama bir kütüphanenin bütün faaliyetleri ile ilgili olabileceği gibi sadece belli bir faaliyet grubu hatta bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri kapsayacak şekilde de yapılabilir.²⁸⁸

Dolayısıyla kıyaslama, bir verimlilik ve kaliteyi geliştirme yaklaşımıdır. Her kütüphanenin kendi içinde veya dışında iyi durumda bulunduğu yönlerine ait bilgilerini hayata geçirerek en iyiye ulaştırabilecekleri bir tekniktir.

E2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, yeniden yapılanmanın yöneleceği ve örgütleneceği bir takım amaçlardan, bu amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yol ve benimsenecek yaklaşımlardan, bu yaklaşımları etkili kılacak olan kurumsal düzenlemelerden ve bütün bunları destekleyip besleyen bir performans bilgi sisteminden oluşmaktadır.

Başka bir ifadeyle performans yönetimi, kurumun varlık nedenlerini (misyon) ve uzun dönemli öncelikli hedeflerini (vizyon) belirleyerek kurumun içerisindeki tüm süreçlerin ve çalışanların performanslarının yönetimini ifade etmektedir. Bu tanımlamalar çerçevesinde performans yönetimi anlayışının temel bileşenlerini, görev tanımı ve hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşmaya yönelik hedef ve stratejilerin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşma derecesini gösteren performans değerlendirmesi olarak ifade edilebilir.²⁸⁹

Özellikle kamu sektöründeki performans denetimi, kamusal kaynakların kullanımının toplumsal denetimini ve etkinliğini sağlamak açısından ayrı bir öneme sahiptir. 58. Hükümet Acil Eylem Planında kamu yönetiminde performans odaklı denetim sistemine geçilmesi öngörülmesi önemlidir.

Yine plan içerisinde yer alan Kamu Yönetimi Reformu ile ilgili olarak 2003 yılında başlatılan Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma çalışmaları çerçevesinde Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı'nda performans odaklı bir yönetim anlayışına yer verilmiştir. Tasarının 5. maddesinde "Kamu hizmetlerinin usul ve standartları belirlenerek, hizmetten yararlananların bunları önceden bilmesi sağlanır. Kamu kurum ve kuruluşlarının üst

²⁸⁸ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, s. 197.

²⁸⁹ Mehmet Cahit Güran, *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2005, s. 151.

yöneticileri, hizmetlerin bu standartlara uygun şekilde yerine getirilmesinden ve hizmetten yararlananların ihtiyacına uygunluğunu sağlamaktan sorumludur” denilerek performans tanımı yapılmıştır.²⁹⁰

Tasarının 38. maddesinde denetim, “kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır” diye tanımlanmış ve tanım içerisinde performans yönetiminin aşamalarından da bahsedilmiştir. Ayrıca 39. maddede “...kamu kurum ve kuruluşlarının iç ve dış denetimi; hukuka uygunluk, mali denetim ve performans denetimini kapsar. Performans denetimi; yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve programların planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında ekonomikliğin, verimliliğin ve etkinliğin, denetlenmesini ifade eder”²⁹¹ denilerek geleneksel denetimin yanı sıra performans denetiminden söz ederek yeni kavramları da denetime eklemektedir.

Kütüphanelerde performans değerlendirme konusundaki ilk sistematik çalışmalar 1960’lı yıllara dayandırılmaktadır. İlk olarak İngiltere’de halk kütüphanelerinin hizmet kalitesinin artırılması amacıyla uygulanan bu yöntem daha sonra üniversite kütüphanelerini de kapsamına almıştır²⁹². Bu tarihten itibaren gerek ISO gerekse IFLA tarafından uluslararası ölçekte, kütüphaneler için performans kriterleri ve standartları oluşturulmuş; çok sayıda kütüphane birliği ve derneği de bu faaliyetlere katkıda bulunmuştur.

Ülkemizde üniversite kütüphanelerinde performans değerlendirmesi konusu, globalleşen dünyada artan bilgi gereksinimlerini etkili biçimde karşılayabilmek ve kullanıcı odaklı hizmetler verebilmek amacıyla son yıllarda gündeme gelmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda uluslararası kuruluşlar tarafından hazırlanan

²⁹⁰Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun <http://www.belgenet.com/yasa/k5227.html> Yayın tarihi 3.08.2004.

²⁹¹Maliye Bakanlığı, *Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması*, Ankara, 2003, s. 11-12, www.basbakanlik.gov.tr. 03.2.2003.

²⁹² Peter Brophy ve Peter M, Wynne, *Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library, eLib Supporting Study (MIEL2) Final Report*, University of Central Lancashire, 1997, s. 7.

standartlar, ülkemizdeki üniversite kütüphaneleri tarafından da temel ölçüt olarak kabul edilmeye başlamıştır. Bu çalışmalar şunlardır:

E2.1. EQUINOX

Hem elektronik hem de geleneksel kütüphane hizmetleri veren kütüphane yöneticilerine performans ölçümü ve kalite yönetimi konusunda destek sağlamayı amaçlamıştır. EQUINOX Avrupa Birliği tarafından desteklenen bir araştırma projesidir. EQUINOX'un geniş çaplı olarak denenmesiyle Avrupa'da çeşitli kütüphane türlerinde uygulanabileceği düşünülmektedir. Proje'de özellikle elektronik kütüphaneler için performans ölçüm standartları konusunda uluslar arası bir anlaşma geliştirilmesi hedeflenmiştir.²⁹³

E2.2. EQLIPSE

EQLIPSE projesi de Avrupa Birliği tarafından desteklenen bir araştırma ve geliştirme projesi olarak bütün kütüphane türlerinde performans değerlendirme ve kalite yönetimini desteklemeye yönelik enformasyon teknolojisi tabanlı açık bir sistem geliştirmeyi amaçlamıştır.²⁹⁴

E2.3. LibQUAL+

Bir araştırma ve geliştirme projesi olan LibQUAL+, yerel planda yararlı kalite değerlendirme araçlarının oluşturulması ve kütüphane hizmet kalitesini tanımlama ve ölçme amacını taşımaktadır. Araştırma Kütüphaneleri Derneği (ARL) tarafından kütüphanecilik toplumuna sunulan projede, kütüphane hizmet kalitesi konusunda kullanıcı görüşlerinin izlenmesi, anlaşılması ve bu görüşlere göre davranılması esastır.²⁹⁵

E3. Stratejik Planlama

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği büyük oranda tahmin edebilme rahatlığını da ortadan kaldırmış bulunmaktadır. Ortamın bu derece belirsizleşmesi, kurumların yeni stratejiler geliştirmesini, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri de hesaplayarak stratejik planlar yapmalarını gerekli hale getirmiştir.

²⁹³ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 172.

²⁹⁴ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 173.

²⁹⁵ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 173.

Stratejik planlar bir anlamda performans yönetimi anlayışının eylem planı ya da politika uygulama aracıdır. Stratejik planlarda kurumun güçlü ve zayıf yanları ile ileride karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler (SWOT analizi) belirlenir ve buna bağlı olarak kurumun misyon ve vizyon bildirimleri hazırlanır; yönetim anlayışı, ilkeleri, stratejik amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için ulaşılması gereken hedefler belirlenir ve sonrasında bu amaç ve hedeflere ulaşılması için yürütülecek faaliyetler aşama aşama hazırlanır.

Henry Mintzberg'e göre stratejik planlama, stratejik bir düşünce tarzı değildir. O'na göre stratejik planlama stratejik düşüncüyü sık sık bozmakta, yöneticilerin kafasının karışmasına neden olmaktadır. Buna göre stratejik planlama, yöneticilerin kurumdaki tüm birimleri analiz etmesi, daha sonra da bu analizin neticesini, belli bir vizyon doğrultusunda sentezlemesi sonucunda oluşur.²⁹⁶

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir.²⁹⁷

Gerek performans yönetiminde gerekse stratejik planlamada belirlenen hedeflere ulaşma başarısı önemlidir. Bu nedenle kurumun faaliyet sonuçlarının; kullanıcı memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve temel ve stratejik ortakların memnuniyetinin dikkate alınarak değerlendirilmesi ve kurumun her düzeyde performansının ölçülmesi gerekmektedir. Bu düzeyler kurum, birim ve çalışan düzeyleridir. Her düzeyde hedefler ve başarı belirlenerek, her düzeydeki performansın sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

E4. Sürekli İyileştirme / Gelişme (Kaizen)

Literatürde Kaizen'in Türkçe çevirisi bazı kaynaklarda "sürekli iyileştirme" bazı yerlerde ise "sürekli gelişme" olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında bu iki kavramın da

²⁹⁶ Henry Mintzberg,, *The rise and fall of strategic planning*, Great Britain, Prentice Hall Europe, 1994, s. 107.

²⁹⁷ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*, Ankara, DPT, 2003, s.7.

birbiriyle ilişkili olduğu muhakkaktır. Nitekim bir kurumda yaşanan sürekli iyileşme sürekli gelişmeyi de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla bu çalışmada Kaizen, “sürekli iyileştirme / gelişme” şeklinde ele alınacaktır.

Kurumsal değişim çalışmalarının başarılı olabilmesi için yapılan iyileştirmelerin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu itibarla, yeni yönetim anlayışında sürekli iyileştirme / gelişme anlayışı önemli bir yer tutmaktadır.

Sürekli iyileştirme / gelişme derece derece meydana gelen gelişmeden farklıdır. Bir kurumda değişim yönetimi uygulamaları sonrasında elde edilen yüksek performansın devamı için başarıyı etkileyen faktörlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ifade eden²⁹⁸ sürekli iyileştirme / gelişme, literatüre Kaizen felsefesini kazandıran Masaaki Imai’ye göre kademeli, sürekli ve küçük iyileştirme faaliyetleri ile daha iyiye ulaşmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Nitekim rekabet edebilmek için tüm çalışanların katılımı ile daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, süreçleri sürekli olarak iyileştirmek gerekmektedir.²⁹⁹

Kaizen bir problemin varlığı ile, daha doğrusu var olan bir problemin fark edilmesiyle başlar. Herhangi bir sorunun olmadığı yerde, iyileştirme için potansiyel de yoktur. Kurumda bir sonraki prosesi ya da sonunda müşteriyi hoşnutsuz eden her durumun bir problem olduğu düşünülürse, iyileştirme için potansiyel vardır ve bunun ilk halkası problemi doğru tanımlamaktır.

Kaizen’de bütün faaliyetlerin nihayetinde kullanıcı tatminini artıracak kabul edilir ve yapılan araştırmalar da kullanıcı memnuniyetinin yapılan iyileştirmeler sonucunda arttığını doğrulamaktadır.³⁰⁰

E5. Kullanıcı Odaklı Yaklaşım

Global rekabetin sonucu olarak, müşterilere daha fazla çeşit ve daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sunulmaktadır. Artık müşteriler global pazarlardan istedikleri en iyi ürünü seçme olanağına sahiptirler. Maliyet, ürün kalitesi, hız, hizmet kalitesi ve yenilik gibi kriterler müşterilerin seçme kriterlerini oluşturmaktadır. Belirsizliğin fazla olduğu bir ortamda rekabet etmek isteyen kurumlar, toplam kalite felsefesiyle müşteri üzerinde odaklanarak esnek, atak ve hızlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar.³⁰¹

²⁹⁸ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005, s.47.

²⁹⁹ Masaaki Imai, *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul, BRİSA yayınları, 1994, s.3.

³⁰⁰ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 73.

³⁰¹ Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, Alfa, 2001, s. 21-22.

Bugün üniversite kütüphaneleri teknolojik yenilikler, kullanıcılara sunulan enformasyonun yoğunluğu ve çeşitliliğinin artması gibi nedenlerle çok farklı bir konumdadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün toplumlarda bilgi erişiminde devrim yaratan bilgisayarın kullanılması, elektronik ağların, multimedya ürünlerin hizmete sunulmasında üniversite kütüphanelerinin öncülüğü beklenmektedir.³⁰²

Toplumda gelişen bu beklentiler ve üniversite kütüphanesi kullanıcısının enformasyon taleplerinde oluşan değişim, nitelikli hizmet vermek isteyen kütüphaneciyi kaliteyi ölçecek yeni yollar aramaya ve kullanıcıyı hedef alan bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmiştir. Bu yaklaşım kütüphanedeki tüm faaliyetlere yalnızca kütüphanecilerin bakış açısı yerine kullanıcıların bakış açısının yansıtılmasıdır.

Kullanıcı ile kütüphane arasındaki bilgi akımını en iyi biçimde sağlamak, kullanıcının bilgi ihtiyacını en yeterli ve uygun şekilde karşılamak, hizmet politikasını gerektiğinde çizebilmek, kullanıcıyı kendi bilgi ihtiyacı ile istekleri bir de sağlama kurumları ve hizmetleri konusunda bilinçlendirmek için bilgi kullanıcısını çok iyi tanımak ve değerlendirmek gereklidir.

Üniversite kütüphanesi kullanıcıları başta lisans ve lisansüstü öğrencileri ile akademik personel olmak üzere, kurum içi diğer kullanıcılar ve kurum dışı araştırmacılarıdır. Her yıl üniversite ortamına kütüphaneyi çok az tanıyan, ya da birbirinden farklı kütüphane deneyimine sahip yeni öğrenciler katılmaktadır. Bu öğrencilerin üniversite kütüphanesi konusundaki düşünceleri ve beklentileri de farklılık göstermekte, kütüphanecilerin, öğrencilerin özel gereksinimlerini daha iyi anlayıp tanımlayarak bu gereksinimleri karşılayacak hizmetlerin çeşitlerini ve düzeylerini saptamalarını zorunlu kılmaktadır.

Kütüphanelerin hizmet verdikleri ikinci büyük grup olan öğretim elemanlarının verimliliğindeki artışın tüm toplumu ilgilendirdiği göz önüne alınırsa, onları sadece kullanıcı olarak görmek yerine beklentilerini karşılayacak, hatta bunun çok ötesine geçecek bir hizmet programı sunulması gerektiği görülmektedir. Bu hizmet programının kurumdaki başarısı ise kuruluşun ürün ve hizmetlerini kullanıcı ihtiyaçlarına uyarlamasına dayanır.³⁰³

³⁰² Sekine Karakaş, “Üniversite Kütüphaneleri Hizmetlerinde Kullanıcıya Dönük Yaklaşım”, *21.yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri* içinde, haz. Ender Bilal, Edirne, Trakya Üniversitesi Yayınları, 1999, s. 6.

³⁰³ Sekine Karakaş, “Üniversite Kütüphaneleri Hizmetlerinde Kullanıcıya Dönük Yaklaşım”, s. 7.

İmalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların sistemlerini TSE'ye uygun olarak hazırlamaları için 2001 yılında TS EN ISO 9001 hazırlanmış ve Türk standardı olarak kabul edilmiştir. Buna göre imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların kalite yönetim sistemlerinden biri de müşteri odaklı olmaktadır. Buna göre üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yönelik olarak müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır. Bu şartların karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgilerin izlenmesi gereğinden de bahsedilmektedir. Standardın 8.2.1. maddesine göre, “bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir” denmektedir.

Kütüphanecilik alanında son dönemlerde yazılmış olan eserlere bakıldığında ortak olan görüşün, kütüphanecilerin rollerinin yeniden tanımlanması gerektiği, hizmet kalitesinin gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak artması ve kütüphanelerin kurumsal yapılarının yeniden oluşturulması gerektiği, bunu yaparken de kütüphane merkezli anlayıştan çıkılarak kullanıcı merkezli anlayışa geçilmesi gerektiği üzerinde durulduğu görülmektedir.

E6. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi modelleri içinde yer alan toplam kalite yönetimi, 20. yüzyılın başlarında ABD’de ortaya çıkan kalite hareketinin devamı olarak nitelenecek, 1950’li yıllarda Japonya’da, 1980’li yılların başında ABD’de, ikinci yarısında Avrupa ülkelerinde ve 1990’lı yılların başından itibaren de Türkiye’deki işletmelerde yönetim modeli olarak kullanılmaya başlamıştır.³⁰⁴

Toplam kalite yönetimi, üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite geliştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kâr amacı güden kuruluşlarda rekabet avantajı sağlayıp kârlılığını artırırken kâr amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde de hizmet kalitesinin yükseltilmesi yoluyla kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır.³⁰⁵

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi müşteri odaklı olmasıdır. Toplam kalite yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynakları yönetimi ve performans

³⁰⁴ Emre Hasan Akbayrak, “Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”, s. 22.

³⁰⁵ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, s 192.

yönetimi gibi yönetim araçlarının kurum kültürü içinde bulunması savunulmaktadır.³⁰⁶ Kütüphaneciler 1970’li yıllarda kullanıcı odaklı yaklaşımdan söz etmekteydi. Yeni olan ise bu anlayışın sistematik hale gelmiş olmasıdır.

Kütüphaneler hizmet üreten kurumlar olduklarından ve bağlı buldukları kuruma ve kullanıcılarına hizmet sağlamakla sorumlu olduklarından, diğer tüm ürün ve hizmet üreten kurumlarda olduğu gibi kullanıcı memnuniyeti, hizmetlerde süreklilik, verimlilik, etkinlik ve kalite gibi kavramlar değer kazanarak ön plana çıkmaktadır. Kütüphane türleri farklılık gösterse de bütün kütüphane türlerinin kullanıcılarına sağladıkları kurumsal hizmetlerin genel amacı, kullanıcıların bilgi ihtiyacını karşılamak için çeşitli yollarla bilgi hizmeti sunmaktır.³⁰⁷ Kütüphanelerin amaçları göz önünde bulundurulduğunda toplam kalite yönetimi, kaliteli hizmet, sürekli iyileştirme, kullanıcı memnuniyeti, çalışanların tatmini, toplam katılımcılık gibi kavramlarla donatılmış bir model olarak, kütüphaneler ve kütüphaneciler tarafından kabul görmüş ve benimsenmiştir.

Dünyada üniversite kütüphaneleri farklı dönemlerde, kendi yapılarına uygun olarak kalite sistemlerini geliştirmişler ve bu doğrultuda hareket etmişlerdir. Örneğin ABD’de 1980’lerin sonlarında Washington Üniversitesi Kütüphaneleri kaliteli bir hizmet sunabilmek amacıyla kullanıcı odaklı kütüphane kavramını temel almıştır. Avustralya’da ise, 1984 yılında gerçekleştirilen endüstri reformunun ardından kalite çalışmaları başlamış, Avustralya Üniversite Kütüphaneleri Konseyi (CAUL) ülke genelinde toplam kalite yönetimi seminerleri düzenleyerek, bu felsefenin tanınmasını sağlamış ve kütüphanelerde performans ölçümü konusunda çalışmalar yapmıştır. CAUL’un bu dönemde ülke çapında gerçekleştirdiği anketin sonuçlarına göre ortaya üç performans göstergesi çıkmıştır.³⁰⁸

- Kullanıcı memnuniyeti
- Belge sağlama kalitesi
- Elverişlilik

³⁰⁶ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, 141.

³⁰⁷ Emre Hasan Akbayrak, “Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”, s. 23.

³⁰⁸ Selma Aslan Alpay, “Kütüphane ve Bilgi Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları”, s.130.

2000 yılına gelindiğinde ise, yapılan bir çalışmanın sonucunda Avustralya Üniversitesi Kütüphanelerinin değişimi takip edebilmelerini sağlayan kalite yönetimi ilkeleri ya da kriterleri belirlenmiştir³⁰⁹. Bu ilkeler / kriterler şunlardır:

- Sanal kütüphanelerin sayısının artması
- Müşteri memnuniyeti konusunda ilerleme kaydedilmesi
- Kütüphane binalarının yeniden ele alınması
- Yeni bir kalite yönetim sisteminin hayata geçirilmesi
- Kütüphanenin ana sayfasının, kullanıcıların bütün kütüphane hizmetlerine erişiminde buluşma noktası olarak geliştirilmesi
- Yayınların raflara yerleştirilmesi uygulamalarının geliştirilmesi
- Evrak teslim hizmetlerinin geliştirilmesi
- Esnek bir evrak teslim sisteminin ve hizmet sunumlarının geliştirilmesi

İngiltere’de ise kütüphanelerde kalite yönetimi çalışmaları 1993 yılında İngiltere’de yayınlanan Follet raporu ile başlamıştır. 1993 yılında yayınlanan Follet raporunda³¹⁰ üniversite kütüphanelerinin enformasyon stratejilerini belirlerken öncelikle şu konulara dikkat etmeleri öngörülmüştür:

1. Kütüphane kullanıcılarını oluşturan çeşitli grupların gereksinimlerinin saptanması.
2. Performans ölçüleri ve göstergelerinin belirlenmesi.
3. Kalite güvencesi ve değerlendirilmesi.
4. Personelin ve kaynaklarının yönetimi.

Kütüphanelerde hizmet kalitesi konusunda dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır.³¹¹

E6.1. Kütüphane Bilgi Kaynakları

Bütün kütüphanelerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de hizmet kalitesi kütüphanenin sahip olduğu kaynaklarla doğru orantılı olarak iyileşmektedir. Bu nedenle

³⁰⁹ Anne Wilson, Leanne Pitman ve Isabella Trahn, *Guidelines for the application of best practice in Australian University Libraries*. Australia, 2000, s. 98.

³¹⁰ Follett Report, <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/report/>, Erişim 22 Ocak 2008

³¹¹ Sekine Karakaş, “Üniversite Kütüphaneleri Hizmetlerinde Kullanıcıya Dönük Yaklaşım”, s.208-209.

kaynakların elde edilebilirliği hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. kaynakların niteliği, materyallere kütüphaneler arası ödünç verme ya da diğer belge erişim hizmetleri ile ne zaman ve nerede gerekirse erişilebilmesi değerlendirilmelidir.

E6.2. Kütüphane Çalışanlarının Hizmete Hazır Görünmesi

Toplam kalite bağlamında kullanıcıyı hedef alan bütün kuruluşlarda, müşteri ile doğrudan teması olan görevlilerin kuruluşun profesyonel, etkin ve dostça olduğu konusundaki ilk izlenimi verdikleri düşünülür. Kütüphane personelinin kullanıcıya karşı her an yardıma hazır ve istekli görünmesi de hizmet kalitesinin önemli bir öğesi olarak SERVQUAL literatüründe yer almaktadır. Üniversite kütüphanelerinde kullanıcılar, kütüphane çalışanlarının okuyucu taleplerine hızlı ve etkin biçimde cevap vermelerini beklerler. Bu nedenle talepleri karşılamaya hazır olma, iyi hizmet verebileceğini gösteren önemli bir kıstastır.

E6.3. Kütüphaneci ve Enformasyon Merkezi Çalışanlarının Yetkinliği

Kütüphane kullanıcıları için kalitenin göstergelerinden biri de uzmanlık gerektiren hizmetlerdir. Kullanıcılar kütüphane çalışanlarının bilgili, gereken belge ve bilgilerin hızlı ve etkin biçimde sağlanmasına yardım edebilecek nitelikte kişiler olmalarını isterler.

E6.4. Kütüphane Çalışanlarının Genel Davranışları

Kütüphane personelinin genel davranışları da kullanıcının izlenimleri üzerinde etkilidir. Kullanıcılar dostça davranan, rahatlıkla yaklaşılabilir ancak gereksiz yere rahatsız etmeyen personel isterler. Kütüphane personelinin kullanıcı gereksinimlerine duyarlı olması, kullanıcı sorunlarını dinlemeye istekli olması, nazik olması, kibar olması, sempatik ve güven tazeleyici olması kullanıcıyı etkilemektedir.

E6.5. Kütüphane Ortamının Fiziksel Görünümü

Kütüphanenin çok iyi hizmet verebileceğini gösteren fiziksel ve elle tutulur kanıtlar, göstergeler, hizmet kalitesinin öğeleri olarak görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, kullanıcı tatmininin üzerinde çok etkili olan bu faktörü destekleyen olgular arasında, genel görünüm olarak temizliği, ortamın cazip biçimde düzenlenmesini ve çalışanların görünümelerini de saymaktadır.

Kütüphane araştırmalarında kullanıcılarla ilk önemli ilişki 1940'ın sonuna rastlar. Önce yapılan kullanıcı çalışmalarının birçoğu bilgi davranışına ve kullanıcıların

ihtiyaçlarına odaklı iken, 1970 yılıyla birlikte kütüphane değerlendirmesinde kullanıcıların önemli bir odak nokta olduğu görüşü kütüphane yönetiminde önem kazanmıştır. 1970'lerin ortalarına kadar vurgu metodoloji üzerine yoğunlaşmıştır. 1970'lerden bu yana ise bazı araştırmacılar kullanıcı-sistem etkileşimi üzerine odaklanmışlardır.³¹²

Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak en önemli hedefi, en düşük hata oranı ile en yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak olan toplam kalite yönetimi, fiziksel ve insan kaynakların en üst düzeyde tutulması ve bu kaynakların en etkin bir şekilde kullanılması ile, tüm hizmetlerin, müşteri ile etkileşimli olarak verilmesi ve bu hizmetlerin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır.³¹³

Kütüphaneler ve kütüphanelerde verilen hizmetler söz konusu olduğunda, toplam kalite yönetimi felsefesinin kütüphanelere uygulanarak bir yönetim modeli ve kurum kültürü yaratılarak, verilen hizmetlerde kullanıcı memnuniyetinin ölçülmesi temel alınmakta ve bunun yanı sıra mali kaynakların ve insan kaynaklarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi diğer ölçüm alanını oluşturmaktadır.³¹⁴

Toplam kalite yönetimi modeline göre, kütüphanelerde verilen hizmetlerin verimliliği ve etkinliği sağlanarak kalitenin ön plana çıkarılması amaçlanmakta ve kalite düzeyinde sürekli iyileştirmelere gidilerek, kalite düzeyinin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Toplam kalite yönetimi ve benzeri teknikler bütünsel yaklaşımlar içermektedirler. Bu sayede, değişim için gerekli olan bütün elementler bu tekniklerde ya da yaklaşımlarda tek bir çatı altında toplanmışlardır. Değişim yönetimi sırasında yaşanan başarılar ve başarısızlıklara ya da tehlikelere faydalı örnekler gösterilir, rehberlik ederler.

E7. Kütüphane Hizmetlerinin Pazarlanması

Pazarlama işletme yönetiminin en önemli konularından biridir. Dolayısıyla kütüphaneler için bu kavram yeni ya da yadsınır olabilir. Ancak bütün ekonomi kitaplarında da belirtildiği gibi, rekabetin iyi, faydalı, yapıcı ve kurumu ileri götürücü olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle kütüphanelerin de birer işletme

³¹² Uğur Bulgan, "Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması", s.14.

³¹³ Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, s. 111.

³¹⁴ Feigenbaum, A.V., "Managing Improvement in the U.S. Government", *National Productivity Review*, No 13, s. 7.

mantığıyla ele alınıp kendi rekabetini yaratması, bu rekabeti yaratırken de hizmet ve faaliyetlerini pazarlaması gerekmektedir.

Pazarlamanın hem paraya hem de zamana mâl olduğu muhakkaktır. Ancak pozitif ve ilginç bir şeyler yapılmazsa, hem bütçede ilk kesilen kalem kütüphane olacak hem de yeni talepler için bütçe artırılmayacaktır.

Pazarlama uygulamalarının yapılması için kütüphanenin son derece kaliteli ve nitelikli olması gerekmez. İyi de olsa kötü de olsa “markamız”dır ³¹⁵ve markanın olumlu yönlerini güçlendirmek için yapılan çalışmalar, olumsuz yönlerin de kolayca telafi edilebilmesini sağlayacaktır.

³¹⁵ Zuzana Helinsky, *Kütüphane Kaynak ve Hizmetlerini Pazarlama Pratik Rehber*, Ankara, Ünak ve Ankos. 2009, s. 38.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA ALANININ ÖZELİKLERİ ve BULGULARIN ANALİZİ

Bir önceki bölümde tanıtılan CMML'in işlerliğinin test edildiği bu bölümde, araştırma alanı olarak Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi seçilmiştir. Değişim yönetimi çalışmalarını değerlendirme yöntemi tespit edilerek, bu yöntem uyarınca modülleri etkileyen faktörlerin yüzdelik değerleri hesaplanmıştır. Buna bağlı olarak her bir kritere ait **referans puan tabloları** oluşturulmuştur.

MÜMK kullanıcıları ve çalışanlarına yapılan anketler ayrı ayrı SPSS programında değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler, değişim yönetimi modelini destekleyen “değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği”ne göre yorumlanmış, yorumlama sonucunda MÜMK'nin değişimi izleme ve uygulama düzeyleri tespit edilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN ALANI VE KAPSAMI

Araştırmada, Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesinin gerek iç çevresi gerekse dış çevresinin detaylı bir analizi yapılmış ve mevcut yapısı derinlemesine incelenerek bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme neticesinde bütün üniversite kütüphanelerine uygulanabilir bir “**model ve ölçek**” geliştirilmiş ve Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nin yaşanan gelişme ve değişmelere karşı adapte olup olmadığı, kullanıcılarının ihtiyaç ve beklentilerine cevap verip veremediği ölçülerek kütüphanenin “**değişimi ne ölçüde izlediği**” tespit edilmiştir.

4.1.1. Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri³¹⁶

Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'na, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ise doğrudan Rektörlüğe bağlıdır.

Türkiye'nin önde gelen eğitim kurumlarından olan Marmara Üniversitesi, 1883 yılında başladığı eğitim öğretim faaliyetlerine, 3000 civarında öğretim elemanı ve 60.000'e yaklaşan öğrenci sayısı ile devam etmektedir. Dört dilde eğitim veren İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Tıp, Eczacılık ve Dış Hekimliği Fakülteleri'ni

³¹⁶ Marmara Üniversitesi Raporu 2007, s. 3.

bünyesinde toplayan Marmara Üniversitesi, bu özelliği ile Türkiye'nin tek çok dilli üniversitesidir.

Üniversite, yeni birimlerin eklenmesi suretiyle hızla büyümüş, çağdaş üniversite kimliği içinde, 13 fakülte, 11 enstitü, 9 yüksekokul ve rektörlüğe bağlı 2 bölüm, 31 araştırma ve uygulama merkezi ile eğitim-öğretim ve araştırma görevlerini sürdürmektedir. Öğretim etkinliklerinin yanı sıra, topluma yönelik hizmetlerini de geliştiren üniversite, yayın ve danışmanlık çalışmalarına büyük önem vermektedir.

İstanbul'un Avrupa ve Anadolu yakasında toplam 14 kampüs veya yerleşim alanına dağılmış bulunan Marmara Üniversitesi, biri Sultanahmet, diğeri Göztepe Kampüsü'nde olmak üzere iki Rektörlük binasında idarî hizmet vermektedir. En büyük yerleşim alanı 53.364,5m² ile Göztepe Kampüsü'dür.

Marmara Üniversitesi'nin kurulmasıyla birlikte, sahip olduğu bilgi birikimi ve araçları doğrultusunda hizmet sunduğu üniversite bilim insanlarının her türlü bilimsel bilgi ihtiyaçlarını çok çeşitli kanallar üzerinden karşılamayı; günümüz dünyasında hayati öneme sahip "bilgiye erişimi" üniversite içinde en hızlı ve en doğru şekilde gerçekleştirmeyi kendine misyon edinmiş bulunan Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, günümüzde Merkez Kütüphane'nin dışında çeşitli kampüslerde yer alan birim kütüphaneleriyle tüm Marmara Üniversitesi öğretim elemanı ve öğrencilerine hizmet vermektedir. Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri, evrensel boyutta tüm dengeleri sürekli yeniden yorumlayan "bilgi" olgusunun aynı zamanda kurumun temel faaliyet metası olması avantajını kullanarak üniversite, şehir ve ülke şeklinde devam eden kapsam dahilinde, alanında otorite bir kurum haline gelmeyi de kendisine vizyon olarak belirlemiştir.

Marmara Üniversitesi eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi, güncellenmesi ve iyileştirilmesi için, öğrencilerin kütüphane ve veritabanı kullanımının artırılması gerektiğini düşünmekte ve buna bağlı olarak da 2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik planında bu konuda gerekli faaliyetlerin yapılmasını amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra kütüphane ve dokümantasyon alt yapısının iyileştirilmesi gerektiğini düşünen üniversite, yine aynı plan doğrultusunda üniversite kütüphanesine ayrılan bütçenin artırılmasını hedeflemektedir.

Tablo 4.1. Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri

Kütüphane Adı
Merkez Kütüphane
Hukuk Fakültesi Kütüphanesi
Diş Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi
Güzel Sanatlar Fakültesi Kütüphanesi
İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi
Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümü Kütüphanesi
Tıp ve Sağlık Bilimleri Kütüphanesi

Kaynak: Marmara Üniversitesi Stratejik Planı 2008, s. 50.

4.1.2. MÜMK

MÜMK 1997 yılında Göztepe Kampüsünde kurulmuştur. Kütüphane binası, büyük okuma salonları sayesinde kullanıcılarının faaliyetlerini rahatça yerine getirmesine olanak sunmaktadır.

Kütüphanenin kuruluş amacı, öncelikle üniversite bünyesindeki, devamında ise üniversite dışındaki araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine destek olmak ve bu anlamda araştırmacılara nitelikli ve sık kullanılan yayınları sağlamaktır. Bunun yanında kütüphane hizmetlerinin üniversite politikası doğrultusunda gerçekleştirilmesi de kuruluş amaçları arasındadır.

MÜMK’de LC (Library of Congress) sınıflama sistemi ve LCSH (Library of Congress Subject Headings) konu başlıkları Türkçeye çevrilerek kullanılmaktadır. Yayınların kataloglanmasında Uluslararası Anglo-Amerikan Kataloglama Kuralları 2 kullanılmakta ve kütüphane otomasyon programına veri girişleri yapılarak, yayınlar okuyucu hizmetine sunulmaktadır.

4.1.2.1.Yasal Dayanak

1990 yılında 20701 sayılı resmi gazetede yayınlanan Marmara Üniversitesi Kütüphaneler Yönetmeliği'nin* 3. ve 4. maddesinde, kütüphanelerin amaçlarından bahsedilmektedir. Bu maddelerde geçen ifadeler şöyledir:

“ Madde 3- Kütüphanelerin amacı, üniversitede yapılan öğretim, araştırma ve eğitim çalışmaları sırasında ortaya çıkan, bilgi ihtiyacını en kısa zamanda ve uygun biçimde karşılamaktır.

Madde 4- Bu amaca ulaşmak için kütüphaneler, Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı merkezi örgütü içinde işletilir. Merkez ve birim kütüphanelerinin her biri bu örgütün hizmetlerinden faydalanır ve katkıda bulunur.”

Aynı mevzuatın 11 ve 12. maddelerinde kütüphane hizmet birim ve bölümleri şu şekilde ifade edilmiştir:

“ Madde 11- Kütüphane hizmetleri ikiye ayrılır;

- a) Teknik hizmetler,
- b) Okuyucu hizmetleri.

Madde 12- Teknik hizmetleri oluşturan işler;

- a) Sağlama,
- b) Kataloqlama ve sınıflandırma,
- c) Süreli yayınlar izleme.”

4.1.2.2. Kütüphanenin Mimarisi

Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi binası 5 kattan oluşmaktadır. Zemin katta depo, teknik hizmetler ve otomasyon birimleri yer almaktadır. Giriş katta referans bölümü, ödünç verme bölümü, aksesyon bölümü ve internet salonu bulunmaktadır. 2. katta süreli yayınlar ve nadir eserler bölümü bulunurken, 3. katta genel koleksiyon bölümü ve fotokopi hizmeti yer almaktadır.

* Bkz. Ek 1, *Marmara Üniversitesi Kütüphaneler Yönetmeliği*.

4.1.2.3. Kütüphane Bölümleri

Marmara Üniversitesi'nin kurulmasıyla birlikte, günümüz dünyasında hayati öneme sahip "bilgiye erişimi" üniversite içinde en hızlı ve en doğru şekilde gerçekleştirmeyi kendine görev edinmiş bulunan Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Merkez Kütüphane'nin dışında çeşitli kampüslerde yer alan birim kütüphaneleriyle tüm Marmara Üniversitesi öğretim elemanı ve öğrencilerine hizmet vermektedir.

MÜMK'deki eserlerin tamamı, kampüs içindeki bölümlerin ihtiyacını karşılayacak nitelikte ve kütüphanenin amaçlarına yönelik seçilmişlerdir. Kütüphanede, kampüste bulunan bütün bölümlere yönelik yayınların olmasının yanı sıra, genel araştırma faaliyetlerine yönelik bilimsel eserler de mevcuttur.

➤ Genel Koleksiyon Okuyucu Hizmetleri Bölümü

1050 m² alan üzerinde, 244 kişilik oturma kapasitesine sahip genel koleksiyon bölümü 3. kattadır. Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca dillerinde 40 binin üzerinde kitap Library Of Congress sınıflama sistemine göre düzenlenmiştir. Kütüphanede açık raf sistemi kullanılmaktadır. Üyelik sistemi sayesinde, bu bölümdeki bütün kaynaklar ödünç alınabilmektedir.

➤ Süreli Yayınlar Bölümü

Süreli Yayınlar Salonu kütüphanenin 2. katında yer almaktadır. Salon 2 ayrı bölüm olarak düzenlenmiştir. Birinci bölüm son yılın dergilerine ayrılmıştır. İkinci bölümde ise geriye dönük olarak dergilerin eski sayıları ciltli halde raflardaki yerini almıştır. Araştırmacılara kolaylık sağlaması açısından her iki bölümde de dergiler, dergi adına göre alfabetik olarak açık raf sistemiyle yerleştirilmiştir.

2008 yılı itibariyle koleksiyonda yerli ve yabancı olmak üzere 390 adet dergi bulunmaktadır. Ayrıca abone olunan veri tabanlarından, bu dergilerin büyük bir kısmına on-line olarak erişilebilmektedir. Kullanıcılar kütüphanede bulunan tarama terminallerinden, evlerinden veya işyerlerinden istedikleri derginin yayın bilgisine ulaşabilmektedirler.

➤ Danışma Kaynakları ve Tezler Bölümü

Kütüphanenin tezler ve danışma kaynaklarını ihtiva eden referans salonu iki ayrı bölümden oluşmaktadır:

Tezler Bölümü: Bu bölüm kapalı raf sistemiyle çalışmaktadır. 2008 yılı itibariyle yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık, sanatta yeterlilik ve doçentlik tezlerinin yer aldığı bu bölümde 17 bine yakın tez bulunmaktadır.

Tezler, kullanım kolaylığı gözetilerek demirbaş kaydına göre raflara yerleştirilmektedir. Buradaki kaynaklara ulaşım, internet üzerinden, kütüphanede ise tarama terminalleri aracılığıyla yapılmaktadır. Burada bulunan kaynaklar dışarıya ödünç verilmemektedir. Okuyucular hazırlayanın izni doğrultusunda tezlerden fotokopi alabilmektedir.

Danışma Kaynakları Bölümü: Bu kısımdaki kaynaklar istatistikler, raporlar, yıllıklar, bibliyografya, sözlükler, ansiklopediler vb. kaynaklardan oluşmaktadır. Buradaki kaynaklardan fotokopi çekilebilmektedir.

➤ *Nadir Eserler Bölümü*

Nadir Eserler Koleksiyonunu Yüksek Ticaret Mekteb-i Âlisi'nden günümüze kadar gelmiş eski harfli basmalar ve yazma eserler oluşturmaktadır. Eserler tarih ve hukuk ağırlıklı olmak üzere sosyal, teknik bilimler ile eğitim ve fen bilimlerini içermektedir.

Nadir eserler koleksiyonuna ait hiçbir kaynak ödünç verilmemektedir. Bu kaynaklar gerektiğinde nadir eserler bölümünde kontrollü olarak kullanıma sunulmaktadır. Bu kaynaklardan fotokopi çekilmesi yasaktır. Sadece belli kurallar dâhilinde fotoğraf çekilmesine izin verilmektedir. Salonun hizmete girmesinin ardından projenin ikinci safhasını ise eserlerin elektronik ortama aktarılması çalışmaları oluşturmaktadır. Bu konuda gerekli araştırmalar yapılmaya devam etmekte ve neticesinde kullanıcıların elektronik ortamda bu eserlerden istifade etmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

➤ *Aksesyon ve Kütüphaneler arası İşbirliği (ILL) Bölümü*

Bağış ve satın alma yoluyla sağlanan kitapların işlem den geçirildikleri ilk yer aksesyon bölümüdür. Öğretim üyeleri tarafından talep edilen eserleri, satın alma yoluyla kütüphaneye mal etmek için yılda bir veya iki kez ihaleye çıkılmaktadır. İhale yoluyla gelen eserler, kim tarafından istendiği ve yer numaraları belirlendikten sonra kataloglama ve sınıflama işlemlerinin yapılması için teknik hizmetler bölümüne gönderilmektedir. Birim kütüphanelerinin de kitap ihtiyacının sağlandığı merkez kütüphanede kitapların ilgili fakültelelere gönderilmesi de sağlanmaktadır.

Bu bölümün kütüphaneler arası işbirliği kısmında ise, akademik personelin diğer üniversitelerin kütüphanelerinden ya da bilgi merkezlerinden istediği yayınların getirtilip, ilgili kişiye iletilmesi işlemi yer almaktadır.

➤ *Teknik Hizmetler Bölümü*

Kütüphanede bulunan bütün eserlerin, kullanıma sunulabilmesi için öncelikle teknik hizmetler bölümünde kataloglanması ve sınıflandırılması gerekmektedir.

➤ *Otomasyon Bölümü*

Merkez kütüphane dermesinde bulunan yayınların bibliyografik bilgileri kütüphane otomasyon programı aracılığı ile elektronik ortama aktarılmaktadır. Kullanılan kütüphane otomasyon sistemi yalnızca kütüphanede değil, kütüphane daire başkanlığına bağlı bütün birim kütüphanelerinde de kullanılmakta, sistemin sunucu bilgisayarı merkez kütüphane otomasyon bölümünde bulunmaktadır.

4.1.2.4. Veritabanları

11 on-line veritabanı ile ANKOS'un (*Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu*) en büyük üyelerinden birisi olan Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı toplamda 30 on-line veritabanı aboneliği ile kullanıcılarının 41.000 süreli yayın ve 27.000 den fazla kitaba veritabanları aracılığı ile internet ağına bağlı herhangi bir bilgisayardan erişmelerini sağlamıştır.

4.1.2.5. Kütüphaneyi Tanıtıcı Aktiviteler

Üniversite sınavına hazırlanan öğrencilerin kampüsleri görmeleri ve tanımaları amacıyla gerçekleştirdikleri ziyaretlerinde uzman kütüphaneciler tarafından Merkez Kütüphane tanıtımları yapılarak Marmara Üniversitesi'ne kayıt yaptırdıkları zaman alacakları kütüphane hizmetleri de anlatılmaktadır.

Üniversitenin İstanbul'un değişik yerlerinde kampüsleri olması nedeniyle Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı altı kütüphanede eşgüdüm ve koordinasyon hizmeti sağlayarak alanında uzman personel ve kısmi zamanlı öğrencilerin desteği ile hizmet vermektedir,

4.1.3. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Performans Ölçüm

Kriterleri

2008 yılında on beş bin üniversite arasında yapılan bir araştırmaya göre³¹⁷, dünyada ilk on sırada MIT, Stanford, Harvard, Berkeley, Cambridge, Cal Tech, Columbia, Princeton, Chicago ve Oxford üniversiteleri yer almıştır. Marmara Üniversitesi'nin 1787. sırada yer aldığı bu sıralamada, Türk üniversitelerinden ise ilk beş yüz arasında İTÜ, ODTÜ ve İstanbul Üniversitesi yer almıştır.

Yaptıkları çalışmalar, bilime katkıları, öğretim üyelerinin niteliği gibi kriterlerin dikkate alındığı üniversiteler sıralamasının yapılmasının amacı, tüm dünyadaki üniversitelerin araştırma ve akademik performansını ortaya koymaktır.

Listede ilk on sırada yer alan üniversitelerin kütüphanelerinin de dünya listelerinde üst sıralarda yer aldığı bilinmektedir. Dolayısıyla bu sıralama, üniversite kütüphanelerinin üniversitelerin akademik başarısını desteklemekte en önemli etken olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Uluslararası literatüre bakıldığında, akademik kütüphanelerin etkinliği ve verimliliği konularının işlendiği görülmektedir. Akademik kütüphanelerin etkin ve verimli olması ise kütüphane hizmetleri ile akademik çalışmaların ya da akademik kurumların entegre olmaları ve bunun için de elektronik hizmetlerin dahil edilmesine bağlanmaktadır.

Peter Hernon ve Ellen Altman tarafından yazılan ve “Akademik Kütüphanelerde Hizmet kalitesi” adını taşıyan kitapta³¹⁸, bir üniversite kütüphanesinin niteliklerinin ölçülmesine yönelik şu kriterlerin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir:

1. Öğrencilerin eğitiminde/araştırma projelerinde kütüphanenin kullanımının katkısı (yüzde olarak)
2. Üniversite öğrencileri tarafından kütüphaneden çıkış kaydı yapılan konuların sayısı (en çok hangi konular araştırılıyor)
3. Üniversite öğrencileri tarafından kütüphanelerde bilgisayar kullanarak yapılan araştırma sayısı
4. Öğrenciler tarafından doldurulan kütüphane alanının yüzdesi (kütüphane fiziksel olarak ne kadar kullanılıyor)

³¹⁷ <http://www.ntvmsnbc.com/news/436296.asp>. Erişim 20 Şubat 2008.

³¹⁸ Peter Hernon ve Ellen Altman, *Service Quality in Academic Library*, Norwood, Ablex, 1996, s.3-4.

5. Öğrencilerin aldığı fotokopi sayısı
6. İlk yılını kütüphaneden hiç ödünç kitap almadan tamamlayan öğrenci yüzdesi

Bu faktörler, öğrencilerin hayatında kütüphanelerin etkisini ya da yaygınlık derecesini ölçmeyi hedeflemektedir. Doğal olarak bir kütüphanenin hizmet kalitesini ölçmesi beklenemez. Bununla birlikte, bu ölçütlerin kullanılması temelde bir kütüphanenin kullanıcılarının, geçmiş tecrübelerinden yararlanarak, etkinliğini artırmasını sağlayacaktır. Bunun neticesinde, olumlu davranışlar tekrarlanacak, olumsuz davranışlar ise terk edilecektir.

IFLA–ISO çalışma grupları tarafından hazırlanan ve 1970 yılında UNESCO genel konferansı 16. oturumunda kabul edilen “Uluslararası Kütüphane İstatistikleri Standardı”na göre bir üniversite kütüphanesinin analizinde toplanması gereken veriler şunlardır:³¹⁹

- Kitaplık sayısı
- Kullanıcı sayısı
- Derme sayısı
- Ödünç alınan kitap sayısı (yıllara göre)
- Kütüphaneler arası ödünç verme (Ulusal bazda)
- Kütüphaneler arası ödünç verme (Uluslararası bazda)
- Bütçe ve harcamalar
- Personel sayısı

Bu verilere bakıldığında elektronik ya da dijital kaynaklara ilişkin hiç bir veriyi içermediği görülmektedir. Bu verilerin oluşturulduğu tarihin 1970 yılı olduğu göz önüne alınırsa elde edilmek istenen verilerin yeterli olduğu söylenebilir. Ancak 1970 yılından bugüne değişen ihtiyaçlar karşısında bu listenin güncellenmemiş olması da manidardır.

Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi çalışması yapılırken referans alınan Uluslararası Kütüphane İstatistikleri Standardı’na, değişen ve gelişen ihtiyaçlar göz önüne alındığında eklenebilecek sorular şunlar olabilir.

³¹⁹ Ümit Konya, “Üniversite Kütüphanelerinde İstatistik Kullanımı”, *Türk Kütüphaneciliği*, C12, No 4, 1998, s.327-328.

- E- Kitap sayısı
- E- Dergi sayısı
- Veritabanı sayısı
- Uzaktan erişim olanağı
- Web üzerinden kullanıcı sayısı

Tablo 4.2. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi İstatistikleri

1- KÜTÜPHANE KOLEKSİYONLARI (Sayıları)					
1a) Fiziksel Koleksiyonlar					
	2007	2008	Değişim %		
Kitaplar	40688	43076	5.8 %		
Sürelî Yayınlar	384	390	1.56 %		
Tezler	14672	16806	14.54 %		
Mikroformlar	Yok				
Görsel İşitsel Malzemeler					
Kitap Dışı Materyaller					
Toplam	55744	60272	21.9 %		
1 b) Elektronik Koleksiyonlar					
	2007	2008	Değişim %		
Elektronik Kitaplar	Yok				
Elektronik Sürelî Yayınlar					
Veritabanları	15	30	100 %		
Toplam	15	30	100 %		
2- ÖDÜNÇ VERME VE ÖDÜNÇ ALMA FAALİYETLERİ					
2 a) Kampüs İçinde Ödünç Verme Faaliyetleri					
	2007	2008	Değişim %		
Karşılanan Başvurular	5688	14810	160 %		
2 b) Kütüphaneler arası Ödünç Verme Faaliyetleri					
	2007	2008	Değişim %		
Talep ettiği kitap sayısı	291	165			
Talep edilen kitap sayısı	62	61			

3- KÜTÜPHANE KULLANICILARI VE ÇALIŞANLARI					
3 a) Kullanıcılar					
	2007	2008	Değişim %		
Kütüphane Üye Sayısı	1625	3288	102 %		
Kütüphaneye Giriş-Çıkış Sayısı	413176	488332	18 %		
3 b) Kütüphaneciler					
	2007	2008	Değişim %		
Kütüphanecilerin Sayısı	9	11	22 %		
4- KÜTÜPHANE BÜTÇESİ					
4 a) Bütçedeki Dağılımlar					
	2007	2008	Değişim %		
Kitap Alımı		159424	190150	19 %	
Sürelî Yayın Alımı		1622000	2730572	68 %	
Veritabanı Alımları		297020	715191	140 %	
Tüketime Yönelik Mal ve Hizmet Alımları		65702	67772	3 %	
Toplam		2144176	2342000	9 %	

Bu faktörlerin dışında, üniversite kütüphanelerinde kullanılacak olan günlük, aylık ve yıllık istatistik formları kullanıcı ile ilgili ayrıntılı bilgi, fiziksel yapı, personele ilişkin veriler, derme ile ilgili ayrıntılı bilgi, taleplerin gerçekleşme oranı ve teknik hizmetlere ilişkin çeşitli veriler gibi konularda analizlere olanak sağlayacak, veriler toplanabilecek ve bu veriler sayesinde bir üniversite kütüphanesinde yönetimde, planlamada, karar almada ve diğer üniversitelerle kıyaslamada kaynak sağlayacaktır³²⁰.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİN SEÇİLMESİ

Araştırma, Marmara Üniversitesi'nde birinci ve ikinci öğretimde eğitim gören / ders veren farklı fakültelerden ve farklı bölümlerden öğrencilere / akademisyenlere uygulanmıştır.

Farklı kullanıcı gruplarına farklı hizmetlerin veriliyor olması ya da bazı hizmetlerin verilmiyor olması nedeniyle, anket soruları aynı olmakla birlikte örneklem ayrı ayrı belirlenmiş ve değerlendirilmiştir.

³²⁰ Ümit Konya, "Üniversite Kütüphanelerinde İstatistik Kullanımı", s. 328.

Evren, Marmara Üniversitesi Göztepe Kampüsü'nde bulunan bütün öğrenciler ve akademisyenlerden oluşmakla birlikte, çalışma evrenini, merkez kütüphaneye üye olan akademisyen ve öğrenciler oluşturmaktadır.

Bu itibarla çalışma evreni olarak merkez kütüphaneye üye olan öğrenci ve akademik personelin sayısı baz alınmıştır. 2008 yılı sonu itibariyle merkez kütüphaneye üye olan öğrenci sayısı 3333, akademisyen sayısı ise 521'dir.

Örneklem grubu, olasılığa göre sınıflama tekniklerinden biri olan olasılıklı örnekleme metodu ve bu metodun türlerinden biri olan basit rastgele örnekleme yoluyla belirlenmiştir³²¹. Öğrenciler grubunun örneklem sayısı 333 kişi olarak belirlenmiş ve bu örnekleme yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket, merkez kütüphaneye gelen öğrencilere dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü % 95 güvenilirlikle belirlenirken kullanılan formül aşağıdaki gibidir³²².

$$1- \quad n_{,} = \frac{t^2 pq}{d^2} \quad 2- \quad n_{,} = \frac{n_{,}}{1 + \frac{n_{,}}{N}}$$

N= Evren (3333 kişi)

n= Örneklem büyüklüğü (≈228)

n_,: Başlangıç denek sayısı (245 = Formülden elde edilen denek sayısı)

t= 1.96 (örneklem hatası)

p= 0.20 (evrende görülme olasılığı)

q= (1-p) (evrende görülmeme olasılığı)

d= 0.05 (sapma miktarı)

Yapılan hesaplama neticesinde yaklaşık 228 kişilik bir örneklem grubunun 3333 kişiyi temsil ettiği farz edilmektedir. Bununla beraber incelenen pek çok istatistik

³²¹ Adnan Erkuş, *Bilimsel Araştırma Sarmalı*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005, s.82-84.

³²² Hülya Çıngı, *Örnekleme Kuramı*, 2.bs., Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi, 1994, s.61.

kitabında, örneklemin büyüklüğünün arttıkça evreni temsil gücünün de artacağı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, belirli bir evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünü veren tablolara da bakıldığında 3333 kişilik bir evren için örneklemin, % 95 güvenle evrenin yaklaşık olarak % 10'una tekabül ettiği görülmektedir³²³. Bu nedenlere bağlı olarak çalışmanın öğrenciler grubu örneklemini 333 kişi olarak belirlenmiştir.

Akademisyenler grubunun örneklemini belirlenirken ise öğrencilerden farklı bir uygulama tercih edilmiştir. Merkez kütüphaneye üye olan akademisyenlerin e-mail adreslerine ya da isim listelerine kullanıcı hakları nedeniyle ulaşılamamıştır. Dolayısıyla 521 kişinin içinden bir örneklem grubu belirlemek imkansız hale gelmiştir. Kütüphaneyi fiziksel olarak kullanan akademisyen sayısının haftada ortalama 3 olması, belli bir süre dahilinde gerçekleşmesi gereken bu çalışmanın kütüphaneye gelenlerle yapılma ihtimalini de ortadan kaldırmıştır. Bu nedenle, kampüs dahilindeki her fakültenin temsil edilmesine dikkat edilerek merkez kütüphaneyi kullanan akademisyenlere ulaşılmaya çalışılmış ve araştırmanın süresinin sınırlılığı da düşünülerek bu sayı 102 olarak belirlenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmada, problem cümlesi ve çalışma amacı bağlamında, kütüphanelerin gelişen ve değişen ihtiyaçlar karşısındaki mevcut durumunu belirleyebilmek için “betimleme yöntemi” kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer veri toplama yöntemi ise görüşme tekniğidir. Sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği³²⁴ olan bu yöntem sayesinde, kütüphane yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve bir takım istatistikî bilgiler toplanmıştır.

Araştırmada, kalem-kağıt yoluyla objenin, bireyin ya da grubun kendisi hakkında bilgi vermesi³²⁵ şeklinde tanımlanan anket tekniğinden de yararlanılmıştır.

³²³ Adnan Erkuş, *Bilimsel Araştırma Sarmalı*, s. 91.

³²⁴ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 4. bs. Ankara, Sanem Matbaacılık, 1991, s.165.

³²⁵ Saim Kaptan, *Bilimsel Araştırma ve Gözlem Teknikleri*, Ankara, Tekişik Matbaası, 1998. s.75.

4.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon, test puanlarına ilişkin bireysel farkların ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan temel ölçütlerden biri iki farklı zamanda elde edilen cevaplar (puanlar) arasındaki tutarlılıktır.³²⁶

Testin yukarıda bahsedilen ölçütü karşılama düzeyini incelemek için kullanılan başlıca güvenilirlik türlerinden biri Cronbach alfa(α)dır. Cronbach alfa, test maddelerine verilecek olan cevapların 3 ve daha fazla olması durumunda kullanılan yöntemdir. Bu yöntemle, testlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa (α) sayısı kullanılır. Alfa sayısı 1'e ne kadar yakınsa, testin / ölçeğin güvenilirliği de o kadar yüksektir.³²⁷

6'lı likert ölçeği kullanılarak geliştirilmiş olan Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için, Cronbach alfa kullanılmıştır.

Uzmanlara gönderilen soru formları, 1 ay sonra tekrar gönderilmiş ve aradan geçen süre içerisinde uzmanların verdikleri cevaplar analiz edilerek bu cevaplar doğrultusunda hazırlanmış olan ölçeğin güvenilirliği sınanmıştır. Buna göre elde edilen sonuç şu şekildedir:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,984	235

³²⁶ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, s. 171.

³²⁷ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, s. 168.

Sonuçlarda da görüldüğü gibi, CMML’de kullanılan Değişimi Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,984’dür. Elde edilmeye çalışılan 1 sonucuna oldukça yakın olan bu gösterge, kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINI DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

MÜMK’nin mevcut durumunu ölçmek ve değişim yönetimi uygulamaları ne derece izlediğini tespit edebilmek ve elde edilen neticeler doğrultusunda bir model önerisinde bulunabilmek için bir anket hazırlanmıştır.

Anket 2 farklı gruba uygulanmıştır. Bu gruplar;

- MÜMK kullanıcısı olan öğrenciler.
- MÜMK kullanıcısı olan akademisyenler.

Öğrenciler ve akademisyenlere aynı soruların sorulduğu anketteki soru sayısı 73’dür. Kullanıcıların kütüphane hizmetlerini algılayışını ölçen bu anketler, farklı kullanıcı gruplarına sunulan farklı hizmetler nedeniyle ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

MÜMK kütüphanecilerine kendi kütüphanelerini değerlendirmeleri istenen ve neticesinde kullanıcıların yaptığı değerlendirmeyle aradaki farkın görülmesini de sağlayacak olan soru formları dağıtılmıştır. Soru formlarında, kullanıcılara sorulan soruların yanı sıra, kütüphane hizmet ve faaliyetlerine yönelik kriterlerden oluşan 235 soruya yer verilmiştir.

Kütüphanenin değişimi ne ölçüde izlediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan bu çalışmalarda, olması gereken durumun belirlenmesi işlemi için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Aralarında Marmara Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Kütüphanesi, Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi, Boğaziçi Üniversitesi Kütüphanesi ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi kütüphanecilerinin yer aldığı uzmanlara gönderilen soru formları, kütüphanecilere gönderilenle aynıdır. Gönderilen formlardaki sorular aynı olmakla birlikte, Marmara Üniversitesi kütüphanecilerinden istenen kendi kütüphanelerinin bir değerlendirmesi iken, uzmanlara gönderilenlerde “bu kriterlerin bir üniversite kütüphanesi için önemini belirten puanlamalar” istenmiştir.

Sonuçta, aynı kriter ya da sorular 4 farklı gruba sunularak 4 farklı sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlar şu şekilde değerlendirilmiştir:

1- Öncelikle kullanıcıların (akademisyenlerin ve öğrencilerin) puanları her bir kriter için ayrı ayrı toplanarak ortalaması alınmıştır.

2- Kütüphanecilerin puanladıkları hizmetlerin varlığı bizzat incelenerek fazla puan verilemesinin önüne geçilmiştir Kütüphanecilerin puanları ile kullanıcıların puanları yine her bir kriter için toplanarak ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu son ortalama, kütüphanenin mevcut durumunu da yansıtmaktadır.

3- Uzmanlardan elde edilen puan neticesinde, ilgili kriterlerin bir üniversite kütüphanesi için önem derecesi belirlenmiştir. Dolayısıyla bu puanlar, ulaşılması gereken ya da olması gereken değerler olarak düşünülmüştür.

4- Kütüphanenin mevcut durum puanı ile uzmanlardan alınan puanların karşılaştırılması neticesinde, kütüphanenin ilgili kriter konusunda değişimi ne ölçüde izlediği tespit edilmiş ve toplu bir sonuç çıkarılarak **kütüphanenin değişimi uygulama düzeyi** belirlenmiştir.

Anket sorularının hazırlanmasında model alınan “Likert ölçeği” standart likert ölçeklerinden farklıdır. Bu fark, “bilmiyorum” ve “kararsızım” ifadelerinin kütüphane hizmetleri söz konusu olduğunda farklı manalar taşıyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ankette, “bilmiyorum” ifadesi ile başlayıp “kesinlikle katılıyorum” ifadesiyle biten, ortalaması olmayan 6’lı likert yöntemi kullanılmıştır.

Bu bağlamda, bütün gruplardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda “**Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği**” geliştirilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi işlemi SPSS 17.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçekteki değerler SPSS programına girilerek bir değişkene ilişkin frekans dağılımları alınmış ve betimsel istatistikleri elde edilerek veriler kullanılmıştır.

Kütüphanelerde değişim yönetimi çalışmalarının seviyesini belirleyebilmek için tespit edilen kriterler, önerilen CMML’in 5 modülünü değerlendirecek şekilde kategorize edilmiştir. Aşağıdaki tablo önerilen modelin modülleri ile kriterler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 4.3. Modül- Kriter ilişkisi

No	Modül	İlgili Kriterler	Açıklama
1	Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin kütüphane faaliyet ve hizmetlerinde kullanılması	A1.1, A1.2, A2.1, A2.2, A3.1, B4.3, B5.1, C1.2, C3.1, C4.1, D1.2	Bu modül ile, kütüphanelerde değişim yönetimi aktivitelerinin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesi için gerekli olan yapının verimliliği sorgulanır ve eksikliklere işaret edilir. Geleneksel anlamdaki bütün kütüphane hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması bu modül etrafında ele alınır.
2	İç ve dış çevrede yaşanan değişimlerin analiz edilmesi	B1.1, B2.1, B2.2, B3.1, B3.2, B4.1, B4.2, B4.3, B4.4, B5.1	Ekonomik, sosyal ve politik etkilerle bu etkilerin sonucunda yaşanan değişimlerin kütüphanelere yansımaları ve kurumsal yapısında yarattığı etkiler değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda eksik yönler belirlenir. Bilgi toplumu, bilgi kültürü, AB uyum süreci, hizmet kalitesi ve kütüphanecilerin yeni rolleri de bu modülde ele alınır.
3	Kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimlerin tespit edilerek kütüphane hizmetlerine yansıtılması	A1.2, A2.1, A3.1, B2.1, B3.1, C1.1, C1.2, C2.1, C3.1, C4.1, C4.2, C4.3, D1.1, D1.2, D2.1, D2.2	Kütüphanelerde gereken değişimin kullanıcılar tarafından istenen yönü tespit edilerek hizmet yapısı ve kalitesinin bu doğrultuda olması sağlanır. Bu noktada kullanıcılara uygulanacak olan anketler devreye girer ve iyileştirilmesi gereken yönler tespit edilir.
4	Araştırma ve bilgi edinme yaklaşımındaki değişimlerin listelenerek kütüphane hizmetlerini şekillendirecek planların yapılması	A1.1, A2.1, A3.1, B2.2, B3.1, B3.2, C1.2, C3.1, C4.1, D1.2, D2.1, D2.2	Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda, kişilerin bilgiyi elde etme ve onu kullanma davranışlarında da değişimlerin olduğu görülmektedir. Öncelikli amacı gerek akademik gerekse eğitimsel olarak kullanıcılarını desteklemek olan kütüphanelerin, yaklaşım değişimleri karşısında varlığını sürdürebilmek için gerekli hususlar belirtilir ve eksikliklere işaret edilir.
5	Yönetimsel değişimleri kütüphane yapılarıyla bağdaştıracak uygulamaların tespit edilmesi.	B4.1, B4.4, B4.5, B5.1, E1.1, E2.1, E3.1, E3.2	Kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak kütüphanelerin, hangi alanlarda hangi yönetim uygulamalarını yerine getirmesi gerektiği tespit edilir ve bu alandaki eksik yönler belirlenir.

CMML'in modülleri, toplam 1000 puan edecek şekilde puanlandırılmıştır. Her modülün puanı alt bileşen, faktör ve kriterler açısından oluşturulmuştur. Kriterlerin puanlandırılması aşamasında 2 farklı kategoride uygulanan anketler, kütüphanecilerden elde edilen veriler ve uzmanlardan alınan puanlar neticesinde bir ölçek oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda bu ölçeğe ait faktör ve modül ilişkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Modül-Faktör İlişkisi

Faktörler	A- Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Yaşanan Değişimler	B- İç ve Dış Çevrede Yaşanan Değişimler	C- Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişimler	D- Araştırma ve Bilgi Edinme Yaklaşımında Değişimler	E- Yönetimsel Değişimler	TOPLAM
1	60					
2	50					
3	80					
4	75					
5	50					
6	50					365
7		20				
8		20				
9		20				
10		15				
11		15				
12		30				
13		15				
14		10				
15		20				
16		30				
17		30				225
18			45			
19			40			
20			45			
21			20			
22			20			
23			10			180
24				20		
25				30		
26				40		
27				40		130
28					40	
29					50	
30					5	
31					5	100
TOPLAM	365	225	180	130	100	1000

Değişim yönetimi aktivitelerinin değerlendirilmesi için uygulanan puanlama sistemi 4 kategori için ayrı ayrı belirlenmiştir. Bunlar:

1. Kriter puanının belirlenmesi
2. Faktör puanının belirlenmesi
3. Modül puanının belirlenmesi:
4. MÜMK'nin puanlanması

Bu değişkenlerin puanlanması sırasında izlenen yol ise şu şekildedir:

Kriter puanlarının belirlenmesi: Faktörlerin altında yer alan kriterler, uzmanlardan elde edilen sonuçlara göre puanlanmıştır. Uzmanlar her kriteri bağlı olduğu faktörün altında puanlamıştır. Her bir kriter için elde edilen sonuçlar ayrı ayrı toplanmış ve ortalamaları alınarak ilgili kriterin puanı olmuştur.

1. Faktör puanlarının belirlenmesi: Uzmanlardan elde edilen değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen kriter puanları, bağlı oldukları faktörün altında toplanmış ve elde edilen ortalama o faktörün puanı olmuştur.
2. Modül puanlarının belirlenmesi: Faktör ve kriterler uzmanlardan gelen cevaplara bağlı olarak puanlandıktan sonra, faktörlerin aldıkları puanlar toplanarak bağlı oldukları modülün puanını oluşturmuşlardır. Modül puanlarının belirlenmesi ile aynı zamanda, ölçekten alınabilecek en yüksek puan da belirlenerek bu puanın 1000 olduğu tespit edilmiştir.
3. MÜMK'nin puanlanması: Bu aşamada ise, kütüphanenin mevcut durumu öğrenciler ve akademisyenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda; kütüphanecilerin kendi kütüphanelerini değerlendirmeleri neticesinde ve kütüphane hizmet ve faaliyetlerini incelemek suretiyle tespit edilmiştir. Öğrenci ve akademisyenlere dağıtılan anketlerin, kütüphanecilere verilen soru formlarıyla aynı formatta olması sonucunda, kütüphanenin mevcut duruma yönelik puanlama kendiliğinden oluşmuştur. Diğer bir deyişle "bilmiyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" (0 ile 5) arasındaki değerlerden oluşan likert sistemi, aynı zamanda ölçek olarak da kullanılmıştır. Bir öğrencinin ya da akademisyenin ilgili kriterde "katılmıyorum" ifadesini işaretlemesi 2

puana ya da “kesinlikle katılıyorum” ifadesini kullanması ise 5 puana denk gelmiştir.

333 öğrenci ve 102 akademisyenlerle yapılan anketin sonucunda elde edilen puanların ardından bu puanların her birinin kriter ve faktör bazında, uzmanlardan gelen puanla kıyaslanmasına geçilmiştir. Bu sayede MÜMK'nin mevcut durumu tespit edilmiş ve değişimi ne ölçüde izlediği ve uyguladığı saptanmıştır.

4.6. MODÜLÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YÜZDESİNİN HESAPLANMASI

Faktörlerin, bağlı bulunduğu modül içindeki yüzdeler değeri tespit edilmesine yönelik bu çalışmada, hem faktör puanları hem de faktörleri oluşturan kriterlerin puanları uzmanlardan elde edilen verilere göre belirlenmiştir. **İç içe tartılı aritmetik ortalamasının** kullanıldığı bu sistemde, kriter puanlarının toplamı faktörleri; faktör puanlarının toplamı da modüllerin puanlarını oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda modeli oluşturan modüllerin puanlarını ve bu puanların toplam puan içindeki yüzdeler dilimleri görülmektedir:

Tablo 4.5. Modüllerin uygulanabilecek maksimum değeri

	Modül Puanı	Yüzdeler Değeri
MODÜL A	365	% 36.5
MODÜL B	225	% 22.5
MODÜL C	180	% 18
MODÜL D	130	% 13
MODÜL E	100	% 10
TOPLAM	1000	100

Bu modülleri oluşturan faktörlerin puanları ve bu puanların faktör ve modül içindeki yüzdeler değeri gösteren liste ve tablolar şu şekildedir:

MODÜL A: Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler

Alt Bileşen 1: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Faktör 1: İnternet

Faktör 2: Kütüphanenin web sitesi

Alt Bileşen 2: Elektronik / Dijital Kütüphaneler

Faktör 3: Kütüphane koleksiyonuna uzaktan erişim

Faktör 4: Elektronik / Dijital koleksiyonun geliştirilmesi

Faktör 5: Elektronik / Dijital koleksiyonun korunması

Alt Bileşen 3: Elektronik Bilgi Hizmetleri

Faktör 6: Elektronik bilgi hizmetinin sunulması

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler modülü anketten toplam 365 puan almıştır. 365 puan, bu modülü oluşturan yukarıdaki 6 faktöre dağıtılmış ve ardından uygulama için ne kadar etkili olduğunu bulmak için yüzdesi hesaplanmıştır. Elde edilen yüzdeler, ilgili faktörlerin bağlı oldukları modül içindeki değerini göstermektedir.

Tablo 4.6. MODÜL A ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri

Faktör	Anketten aldığı puan	%
F1	60	16.44
F2	50	13.70
F3	80	21.91
F4	75	20.55
F5	50	13.70
F6	50	13.70
Toplam	365	100

MODÜL B: İç ve Dış Çevrede Yaşanan Değişimler

Alt Bileşen 1: Ekonomik Etkiler

Faktör 7: Ekonomik dalgalanmaların etkisi

Alt Bileşen 2: Sosyal Etkiler

Faktör 8: Toplum yapısının değişmesi

Faktör 9: Bilgi toplumu

Alt Bileşen 3: Politik Etkiler

Faktör 10: Eğitim sisteminin değişmesi

Faktör 11: Avrupa Birliği uyum süreci

Alt Bileşen 4: Kurumsal Yapıda Değişimler

Faktör 12: Kurumsal yapının revize edilmesi

Faktör 13: Bilgi kültürünün oluşturulması

Faktör 14: İnovasyon becerisine sahip olması

Faktör 15: İç kalite çalışmaları

Faktör 16: Hizmet kalitesi

Alt Bileşen 5: Kütüphanecilerin Yeni Rollerini

Faktör 17: Kütüphaneciler

İç ve dış çevrede yaşanan değişimler anketten 225 puan almıştır. Bu puanlar modül 2'yi oluşturan faktörlere dağıtılarak, faktörlerin modül içindeki yüzdelik değerleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. MODÜL B ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri

Faktör	Anketten aldığı puan	%
F7	20	8.89
F8	20	8.89
F9	20	8.89
F10	15	6.66
F11	15	6.66
F12	30	13.34
F13	15	6.66
F14	10	4.44
F15	20	8.89
F16	30	13.34
F17	30	13.34
Toplam	225	100

MODÜL C: Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişim

Alt Bileşen 1: Yüksek Hizmet Beklentisi

Faktör 18: Kullanıcı memnuniyetinin sağlanması

Faktör 19: Koleksiyon hizmetleri

Alt Bileşen 2: Mekan Olarak Kütüphane

Faktör 20: Kütüphane binası ve donanımı

Alt Bileşen 3: Bilgi Hizmetleri

Faktör 21: Bilgi hizmetlerinde çeşitlilik

Faktör 22: Kullanıcı eğitimlerinin yapılması

Faktör 23: Bilgi okur yazarlığı

Üçüncü aşamaya gelindiğinde, modül C'yi oluşturan faktörlerin, bu modül içindeki yüzdelerinin hesaplanması yapılmıştır. Modül C anketlerden 180 puan almış ve bu puan ilgili faktörlere şu şekilde dağıtılmıştır.

Tablo 4.8. MODÜL C ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri

Faktör	Anketten aldığı puan	%
F18	45	25
F19	40	22.23
F20	45	25
F21	20	11.11
F22	20	11.11
F23	10	5.55
Toplam	180	100

MODÜL D- Araştırma ve Bilgi Edinme Yaklaşımında Değişimler

Alt Bileşen 1: Yükseköğretimde Araştırma Rolünün Değişmesi

Faktör 24: Yükseköğretimin geleceği projesi

Faktör 25: E-öğrenme

Alt Bileşen 2: Akademik Alanda Yaşanan Değişimler

Faktör 26: Araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi

Faktör 27: Kütüphane koleksiyonunun ihtiyaca cevap vermesi

Dördüncü aşamada, modül D'yi oluşturan faktörlerin, bu modül içindeki yüzdelerinin hesaplanması yapılmıştır. Modül D anketlerden 130 puan almış ve bu puan ilgili faktörlere şu şekilde dağıtılmıştır

Tablo 4.9. MODÜL D ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri

Faktör	Anketten aldığı puan	%
F24	20	15.39
F25	30	23
F26	40	30.76
F27	40	30.76
Toplam	130	100

MODÜL E- Yönetimsel Değişimler

Alt Bileşen 1: Yönetim Yaklaşımları

Faktör 28: Yönetimsel gelişmelerin takibi

Alt Bileşen 2: Kütüphane Hizmetlerinin Pazarlanması

Faktör 29: Kütüphane hizmetlerini tanıtıcı faaliyetler

Alt Bileşen 3: Yöneticiler ve Çalışanlar

Faktör 30: Yöneticilerin pozisyonu

Faktör 31: Çalışan memnuniyeti

Beşinci ve son aşamada, Modül E'yi oluşturan faktörlerin , bu modül içindeki yüzdelik değerlerinin hesaplanması yapılmıştır. Modül E anketlerden 100 puan almış ve bu puan ilgili faktörlere şu şekilde dağıtılmıştır

Tablo 4.10. MODÜL E ile ilgili faktörlerin yüzde değerleri

Faktör	Anketten aldığı puan	%
F28	40	40
F29	50	50
F30	5	5
F31	5	5
Toplam	100	100

4. 7. KRİTERLERE AİT REFERANS PUAN TABLOLARI

Bu aşamada, kriterlerin ilgili faktör içindeki puan dağılımları verilecek, MÜMK'nin anketler sonucunda kaç puan aldığı koyu renkle gösterilecektir. Böylece alınabilecek en yüksek puanla alınan puan aynı tabloda görülebilecek, karşılaştırmalı bir değerlendirme imkanı elde edilecektir.

Tablo 4.11. Birinci faktöre (İnternet) ait kriterlerin referans puan tablosu

Max. Puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
9	Elektronik kaynaklara ve veri tabanlarına erişim kesintisiz bir şekilde sağlanabiliyor mu?	0	2.25	4.5	6.75	9	6.75
15	Kütüphanede kablosuz internet bağlantısı var mı?	0	3.75	7.5	11.25	15	3.75
9	Tüm faaliyetleri ve birimleri kapsayacak şekilde veri tabanları oluşturulmuş mu?	0	2.25	4.5	6.75	9	9
9	Merkez kütüphanenin diğer kampüslerde bulunan kütüphaneler ile bilgi alış verişi etkin olarak yürütülüyor mu?	0	2.25	4.5	6.75	9	6.75
9	Elektronik bilgi kaynakları ile ilgili güncellemeler düzenli olarak yapılıyor mu?	0	2.25	4.5	6.75	9	4.5
9	Kütüphane hizmetlerinde web 2.0 teknolojisi kullanılıyor mu?	0	2.25	4.5	6.75	9	2.25
Toplam Puan	60						33

Tablo 4.12. İkinci faktöre ait (Kütüphanenin web sitesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. Puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
10	Kütüphaneye üniversitenin ana sayfasından doğrudan erişim mümkün müdür?	0	2.5	5	7.5	10	7.5
8	Kütüphanenin web sitesinden basılı olmayan (görsel işitsel malzeme vb.) elektronik kaynaklara erişim imkanı var mı?	0	2	4	6	8	0
8	Kütüphanenin web sitesinden yayın istek formlarına (rezervasyon ya da ILL için) erişim mümkün mü?	0	2	4	6	8	2
8	Kütüphanenin web sitesi kullanıcı dostu mu (user friendly) ?	0	2	4	6	8	4
8	Kütüphanenin web sitesinden görsel kütüphane turu yapılabilmekte mi?	0	2	4	6	8	0
8	Kütüphanenin web sitesinden üniversite binasının kat planları görülebilmekte mi?	0	2	4	6	8	0
Toplam Puan	50						13.5

Tablo 4.13. Üçüncü faktöre ait (Kütüphane koleksiyonuna uzaktan erişim) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
20	Akademisyenler istedikleri yayınlara 7 / 24 erişebiliyor mu?	0	5	10	15	20	15
20	Öğrenciler istedikleri yayınlara 7 / 24 erişebiliyor mu?	0	5	10	15	20	5
15	Akademisyenler istedikleri yayınlara erişimde her hangi bir kısıtlamaya maruz kalmakta mıdır?	0	3.75	7.5	11.25	15	11.25
15	Öğrenciler istedikleri yayınlara erişimde her hangi bir kısıtlamaya maruz kalmakta mıdır?	0	3.75	7.5	11.25	15	3.75
10	E-rezervasyon mümkün mü?	0	2.5	5	7.5	10	5
Toplam Puan	80						40

Tablo 4.14. Dördüncü faktöre ait (Dijital / Elektronik koleksiyonun geliştirilmesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
12	Görsel – işitsel kaynak sayısı geçen yıla göre artış göstermiş midir?	0	3	6	9	12	3
12	Basılı yayınlar elektronik ortama aktarılıyor mu?	0	3	6	9	12	3
12	Kütüphane koleksiyonuna eklenen e-kitap sayısı geçen yıla göre artış göstermiş	0	3	6	9	12	3
12	Kütüphane koleksiyonuna eklenen e-dergi sayısı geçen yıla göre artış göstermiş midir?	0	3	6	9	12	3
15	Kütüphanenin veritabanı sayısı geçen yıla göre artış göstermiş midir?	0	3	6	9	12	12
12	Kütüphanenin on-line katalogundan e-kaynaklara erişim mümkün mü?	0	3	6	9	12	3
Toplam Puan	75						27

Tablo 4.15. Beşinci faktöre ait (Elektronik / Dijital koleksiyonun korunması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
20	Elektronik yayınların uzun süreli korunmasına yönelik bir yönerge mevcut mu?	0	5	10	15	20	0
15	Kütüphanede, elektronik yayınların sunumu ve kullanılmasına yönelik düzenlemeler yapılmakta mı?	0	3.75	7.5	11.25	15	3.75
15	Elektronik / Dijital kütüphanecilik uygulamaları ile ilgili kütüphanenin kullandığı / uyguladığı bir standart var mı?	0	3.75	7.5	11.25	15	0
Toplam Puan	50						3.75

Tablo 4.16. Altıncı faktöre ait (Elektronik bilgi hizmetinin sunulması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
5	Öğrenciler internet ortamında interaktif olarak kütüphanecilerle görüşerek danışma hizmeti alabiliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Akademisyenler internet ortamında interaktif olarak kütüphanecilerle görüşerek danışma hizmeti alabiliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Ödünç alınan yayınların geri getirme tarihleri kısa mesaj veya e-posta yoluyla öğrencilere bildiriliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Ödünç alınan yayınların geri getirme tarihleri kısa mesaj veya e-posta yoluyla akademisyenlere bildiriliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kütüphane, kullanıcılarına kısa mesaj veya e-posta yoluyla referans hizmeti sunuyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kütüphane, kullanıcılarına kısa mesaj veya e-posta yoluyla referans hizmeti sunuyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
10	Kütüphane, öğrencilere e-posta yoluyla güncel duyuru hizmeti veriyor mu?	0	2.5	5	7.5	10	2.5
10	Kütüphane, akademisyenlere e-posta yoluyla güncel duyuru hizmeti veriyor mu?	0	2.5	5	7.5	10	2.5
Toplam Puan	50						12.5

Tablo 4.17. Yedinci faktöre ait (Ekonomik dalgalanmaların etkisi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
3	Veri tabanlarının sürekli güncellenmesi için gerekli kaynaklar ayrılmakta mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	Elektronik ya da basılı yayınların satın alınmasında uygulanan bir bütçe politikası var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
5	Kütüphaneye ayrılan bütçe düzenli olarak artmakta mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	2.5
3	Basılı ya da elektronik yayınların satın alınmasında ekonomik dalgalanmalardan etkilenmemek için geliştirilmiş bir acil eylem planı var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	Toplumsal ve ekonomik etkenlere bağlı olarak mevzuatta değişiklik yapılması için Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'na öneri sunulmakta mıdır?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	Yaşanan ekonomik problemlerin uzantısı olarak oluşturulan konsorsiyumlara katılım gerçekleştiriliyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
Toplam Puan	20						7

Tablo 4.18. Sekizinci faktöre ait (Toplum yapısının değişmesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
4	Kullanıcıların gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları değerlendiriliyor mu?	0	1	2	3	4	3
4	Kütüphane, toplumun bilgi hizmetlerine olan yaklaşım ve beklentilerinin değişmesinde ya da şekillenmesinde bir misyona sahip mi?	0	1	2	3	4	3
4	Kişisel gelişim ve başarının sağlanması için üstlenilen bir toplumsal sorumluluk projesi ya da uygulamaları var mı?	0	1	2	3	4	3
4	Geleceğe yönelik tahminler ve projeksiyonlar yapılıyor mu?	0	1	2	3	4	3
4	Toplumun yüksek öğretimin kalitesi ve standartları konularındaki çıkarlarını güvence altına almak için yapılan çalışmalar var mı?	0	1	2	3	4	1
Toplam Puan	20						13

Tablo 4.19. Dokuzuncu faktöre ait (Bilgi toplumu) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
4	Üniversite öğrencilerinin bilgi toplumunun birer ferdi olarak yetişmesi için verilen eğitim programları var mı?	0	1	2	3	4	1
4	Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşüm politikasını desteklemek için kütüphane tarafından yapılan çalışmalar var mı?	0	1	2	3	4	1
4	Türkiye'nin bilgi toplumu stratejisi eylem planında yer alan entegre e-kütüphane projesi için çalışmalar var mı?	0	1	2	3	4	1
4	Yaşam boyu öğrenme projesine katkı için yapılan çalışmalar var mı?	0	1	2	3	4	1
4	Kütüphane kullanıcılarının bilgi okuryazarı olması için yapılan çalışmalar var mı?	0	1	2	3	4	1
Toplam Puan	20						5

Tablo 4.20. Onuncu faktöre ait (Eğitim sisteminin değişmesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
2	Bologna sürecinde ele alınan yaşam boyu öğrenme programını destekleyecek çalışmalar yapılıyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	0
2	Yükseköğretimin yapısında meydana gelen değişmelere bağlı olarak kütüphanede eşgüdüm çalışmaları var mı?	0	0.5	1	1.5	2	1
2	Araştırma faaliyetlerinin yapısında meydana gelen değişimler neticesinde geliştirilen programlar var mı?	0	0.5	1	1.5	2	1
2	Yaşam boyu eğitimde Avrupa alanı oluşturulması projesi için yapılan çalışmalar var mı?	0	0.5	1	1.5	2	0

	1	Kullanıcılara yaşam boyu eğitim programını tanıtıcı faaliyetler yapılıyor mu?	0	0.25	0.5	0.75	1	0
	2	Kütüphane, üniversitenin akademik önceliklerini (öğretim, araştırma, toplumsal hizmetler) destekleyecek politikalara sahip mi?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
	2	Kütüphane, üniversitenin öğretim yöntemlerine ilişkin tercih ve politikalarını destekliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
	2	Kütüphanenin, çevreden gelen taleplere, fırsatlara ve tehditlere cevap vermek için geliştirdiği stratejiler var mı?	0	0.5	1	1.5	2	1
Toplam Puan	15							6

Tablo 4.21. On birinci faktöre ait (Avrupa Birliği uyum süreci) kriterlerin referans puan tablosu

	Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
	2	Avrupa Birliği sürecinde ortaklık projeleriyle Türkiye'ye gelen üniversite öğrencileri için hazırlanmış programlar var mı?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
	2	Kütüphanecilik alanındaki mevcut mevzuat, Avrupa'da kütüphane mevzuatı ve politikası kılavuzuna bağlı olarak güncellendi mi?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
	2	Avrupa'da Kütüphane Mevzuatı ve Politikası Kılavuzu doğrultusunda yeni ilkeler belirlendi mi?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
	2	Türkiye'nin Avrupa Yükseköğretim Alanına katkıları için kütüphanede yürütülen çalışmalar var mı?	0	0.5	1	1.5	2	0
	2	"Yükseköğretimin geleceği" projesi ile ilgili kütüphanede herhangi bir çalışma yapıldı mı?	0	0.5	1	1.5	2	0
	2	"E-Dönüşüm Türkiye" projesini üniversite öğrencilerine ve akademik kadroya tanıtmak amacıyla bir program yapıldı mı?	0	0.5	1	1.5	2	0
	3	Entegre e-kütüphane sistemi ile ilgili bir çalışma var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
Toplam Puan	15							1.5

Tablo 4.22. On ikinci faktöre ait (Kurumsal yapının revize edilmesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
3	Kurumsal kütüphane yönetim stratejilerinin etkinliği değerlendiriliyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Karar destek sistemleri kullanılıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Yönetim Bilişim sistemleri kullanılıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
2.5	Kütüphanenin vizyonu doğrultusunda gelecek için hazırladığı ve görev dağılımlarının yapıldığı hizmetler planı var mı?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	1.875
1.5	Kurumsal iş bölümü görev ve sorumluluklar belirlendi mi?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	0
2.5	Kurum içi bilgi paylaşımını sağlayan alt yapının kesintisiz çalışabilmesi için gerekli kurumsal yapılanma gerçekleştirildi mi?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	1.875
2.5	Entelektüel sermayeyi ürüne ve faydaya dönüştürmek için gerekli strateji ve politikalar üretildi mi?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	0
2	Karar alma aşamasında katılımcı bir yaklaşım var mı?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Kurum içindeki sorunları kolaylıkla ortaya çıkartacak bir yapı var mı?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Çalışanlar ve yöneticiler tarafından kurumsal yeniliğe destek verilmekte mi?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2.5	Kullanıcıların beklenti, istek ve şikayetleri süreçlerde değişikliğe neden oluyor mu?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	1.875
2	Performans ve hedeflere dayalı bir sistem hayata geçirildi mi?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
1.5	Kurumsal sorunların tartışılması destekleniyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
Toplam Puan	30						19.5

Tablo 4.23. On üçüncü faktöre ait (Bilgi kültürünün oluşturulması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
1.5	Kurumsal değişimin gerçekleşmesi için yapılan/ yapılmak istenen uygulamalar destekleniyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
2	Yeni ürün/fikir/süreç vb.nin kurum içinde benimsenmesi destekleniyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Kütüphanenin amaçları doğrultusunda, kütüphanecilerin bilgi ve entelektüel sermayesinden istifade etmek için beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Kütüphanecilerin bilgi yönetimine katkıları değerlendiriliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
1.5	Kütüphaneciler periyodik olarak bilgi yönetimi aktiviteleri ile ilgili olarak bilgilendiriliyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
1.5	Takım çalışmaları etkin olarak yürütülüyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
1.5	Grup problem çözme çalışmaları ödüllendiriliyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
1.5	Yeni bilgilerin kütüphane içinde yayılması için yeterli esneklik mevcut mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
1.5	Yeni süreçler, yeni ürünler, yeni yöntemler üst yönetim tarafından teşvik ediliyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
Toplam Puan	15						11.25

Tablo 4.24. On dördüncü faktöre ait (İnovasyon becerisine sahip olması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
3	Know-how uygulamaları ile iş geliştirme yöntemleri üzerinde çalışmalar yapılıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	AR-GE çalışmaları kurumun önemli bir parçası haline getirildi mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
4	Kütüphaneciler inovasyon sisteminin başarısı için iyileştirme önerileri geliştiriyor mu?	0	1	2	3	4	0
Toplam Puan	10						0

Tablo 4.25. On beşinci faktöre ait (İç kalite çalışmaları) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
5	İç kalite çalışmalarında kurumsal sorumluluk çalışanlarla paylaşıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	3.75
5	İç kalite süreçleri açık kalite standartlarına dayanıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	2.5
5	İç kalite çalışmaları; öğretim, araştırma, öğrenci performansı, idari süreçler, girişimcilik faaliyetleri, dış ilişkiler konularını kapsıyor mu?"	0	1.25	2.5	3.75	5	0
5	İç kalite çalışmalarının sonuçları karar alma ve stratejik planlama çalışmalarında kullanılıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	0
Toplam Puan	20						6.25

Tablo 4.26. On altıncı faktöre ait (Hizmet kalitesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
6	Elektronik / dijital yayımların sayısının artırılmasına yönelik hedef değerler belirlenmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	4.5
6	Kütüphanenin hizmet kalitesini ölçmeye yönelik bir sistem var mı?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Koleksiyon kalitesini ölçmek için kullanılan bir standart var mı?	0	1.5	3	4.5	6	0
6	Kütüphane kendi kalite güvence sistemlerini geliştirmiş mi?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Kütüphanenin hizmet kalitesi politikaları belirlendi mi?	0	1.5	3	4.5	6	4.5
Toplam Puan	30						12

Tablo 4.27. On yedinci faktöre ait (Kütüphanecilerin yeni rolleri) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
3	Kütüphaneciler değişim çalışmalarına karşı hem mesleki hem de kişisel olarak istekli mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
2	Kütüphaneciler, hem çalışma arkadaşları hem de üstleriyle ortak çalışma becerisine sahip mi?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
3	Kütüphaneciler, bağımsız ve hedef odaklı çalışma becerisine sahip mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Kütüphaneciler değişimi etkin bir biçimde yönetiyor ve değişimin içinde yer alıyorlar mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Kütüphaneciler öngörülemeyen durumlar karşısında çözüm üretme becerisine sahip mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	1.5
3	Kütüphaneciler global ölçekte düşünme ve iş üretme becerisine sahip mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Kütüphaneciler kütüphanenin misyon ve vizyon bildirimleri doğrultusunda çalışıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
2	Kütüphaneciler kütüphanenin temel politikalarını bilmekte ve bu doğrultuda hizmet vermekte midir?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
3	Kütüphaneciler teknolojik imkanları iş yapma süreçlerinde kullanabiliyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Kullanıcı ihtiyaçları doğru analiz edilebiliyor ve buna uygun kaynak ve hizmetler sunuluyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
2	Kütüphaneciler fikir ve sanat eserleri kanununu bilmekte ve uygulamakta mıdır?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
Toplam Puan	30						21.75

Tablo 4.28. On sekizinci faktöre ait (Kullanıcı memnuniyetinin sağlanması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
5	Kütüphanenin açık olduğu saatler kullanıcıyı memnun ediyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kütüphanenin açık olduğu günler kullanıcıyı memnun ediyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kütüphane içinde ve dışında yönlendirici levhalar var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kütüphaneye gelen kullanıcılara memnuniyet anketi uygulanıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Kullanıcıların şikayet ya da memnuniyetlerini bildirdikleri bir mekanizma var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	0
5	Kütüphaneyi kullananların sayısı her yıl artıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	3.75
5	Kütüphaneye üye olanların sayısı her yıl artıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	3.75
5	Kullanıcılar kütüphane personeline telefonla ya da bina içinde rahatça ulaşabiliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	3.75
5	Kütüphanenin her bölümünde, kullanıcılarla ilgilenmek amacıyla danışma kütüphanecisi var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
Toplam Puan	45						17.5

Tablo 4.29. On dokuzuncu faktöre ait (Koleksiyon hizmetleri) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
5	Akademisyenler on-line ILL talebinde bulunabiliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Öğrenciler on-line ILL talebinde bulunabiliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
4	Akademisyenler kütüphaneye alınmasını istedikleri yayınları on-line olarak talep edebiliyor mu?	0	1	2	3	4	1
4	Öğrenciler kütüphaneye alınmasını istedikleri yayınları on-line olarak talep edebiliyor mu?	0	1	2	3	4	1
3	Akademisyenler yazılı olarak kütüphaneler arası ödünç yayın talebinde bulunabilmekte midir?	0	0.75	1.5	2.25	3	3
3	Öğrenciler yazılı olarak kütüphaneler arası ödünç yayın talebinde bulunabilmekte midir?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
4	Akademik personelin yayın talebi karşılanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	4
4	Öğrencilerin yayın talebi karşılanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	3
4	Akademisyenler kütüphaneden istedikleri yayınları ödünç (tezler, danışma kaynakları ve nadir eserler hariç) alabiliyor mu?	0	1	2	3	4	4
4	Öğrenciler kütüphaneden istedikleri yayınları ödünç (tezler, danışma kaynakları ve nadir eserler hariç) alabiliyor mu?	0	1	2	3	4	4
Toplam Puan	40						23.25

Tablo 4.30. Yirminci faktöre ait (Kütüphane binası ve donanımı) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
3	Kütüphanede kullanıcıların yeme-içme ihtiyaçlarını temin edecekleri bir yer mevcut mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphanede grup çalışması için bir yer mevcut mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphanede görme engelliler için hazırlanmış ve gerekli araçlarla donatılmış çalışma odası var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphane binasının tasarımı bedensel engelliler için uygun mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphanede lisans üstü öğrencileri için özel çalışma odaları var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphane binası elektronik yayınların korunması ve sunulması için elverişli mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	Raf sistemleri elektronik yayınlar için yeniden düzenlendi mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Değişen ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak raf ve yer planlaması yapıldı mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	1.5
3	Çalışma masaları ve sandalyeler kullanıcıların rahatça çalışabileceği kadar büyük ve rahat mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	1.5
3	Kütüphane dekorasyonunda kullanılan renkler kullanıcının kendisini rahat hissetmesini sağlıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphanede fotokopi makinesi var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Öğrencilerin fotokopilerini kendilerinin çekebilmesini sağlayan bir sistem var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Akademisyenlerin fotokopilerini kendilerinin çekebilmesini sağlayan bir sistem var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Öğrencilerin nadir eserleri kullanılabilmesini sağlamak için tarayıcı makinesi var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Akademisyenlerin nadir eserleri kullanılabilmesini sağlamak için tarayıcı makinesi var mı?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
Toplam Puan	45						13.5

Tablo 4.31. Yirmi birinci faktöre ait (Bilgi hizmetlerinde çeşitlilik) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
5	Akademisyenlerin ilgili oldukları alanlarda yayınlanan yeni yayınlardan haberdar olmaları için SBD hizmeti var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
5	Öğrencilerin ilgili oldukları alanlarda yayınlanan yeni yayınlardan haberdar olmaları için SBD hizmeti var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
3	Kullanıcılara bibliyografik araştırma hizmeti veriliyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Kütüphanede dokümantasyon hizmeti veriliyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
4	Kullanıcıları yaptıkları çalışma ile ilgili olarak daha özel koleksiyonlara ya da belli kaynaklara yönlendirmeyi amaçlayan araştırma danışmanlığı yapılıyor mu?	0	1	2	3	4	1
Toplam Puan	20						5

Tablo 4.32. Yirmi ikinci faktöre ait (Kullanıcı eğitimlerinin yapılması) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
4	Kütüphaneyi ilk defa kullanan eski öğrenciler için aranan bilginin nasıl elde edileceğine dair kullanıcı eğitimi veriliyor mu?	0	1	2	3	4	1
4	Kütüphaneyi ilk defa kullanan akademisyenler için aranan bilginin nasıl elde edileceğine dair kullanıcı eğitimi veriliyor mu?	0	1	2	3	4	1
4	Üniversiteye yeni kayıt olmuş öğrencilere oryantasyon programı uygulanıyor mu?	0	1	2	3	4	4
2	Akademisyenlere veri tabanlarının kullanımı ile ilgili eğitimler veriliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
2	Öğrencilere veri tabanlarının kullanımı ile ilgili eğitimler veriliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
2	Akademisyenlere arama motorlarının kullanımı ile ilgili eğitimler veriliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
2	Öğrencilere arama motorlarının kullanımı ile ilgili eğitimler veriliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
Toplam Puan	20						8

Tablo 4.33. Yirmi üçüncü faktöre ait (Bilgi okuryazarlığı) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
		3	Öğrencilere bilginin nasıl elde edileceğine yönelik eğitimler veriliyor ya da programlar hazırlanıyor mu?	0	0.75	1.5	
3	Öğrencilere bilgiyi değerlendirebilme becerisi kazandıracak eğitimler veriliyor ya da programlar hazırlanıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
4	Öğrencilerin bilgiyi etkin bir biçimde kullanmasına yönelik eğitimler veriliyor ya da programlar hazırlanıyor mu?	0	1	2	3	4	1
Toplam Puan	10						2.5

Tablo 4.34. Yirmi dördüncü faktöre ait (Yükseköğretimin geleceği projesi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
		4	Demografik değişimin yükseköğretim üzerindeki etkisi incelenmiş ve kütüphane olarak buna uygun stratejiler geliştirildi mi?	0	1	2	
4	Yeni teknolojilerin yükseköğretim üzerindeki etkisi incelendi ve kütüphane olarak buna uygun stratejiler geliştirildi mi?	0	1	2	3	4	1
4	Küreselleşme ve pazar gücünün (finansmanı da dahil olmak üzere) yükseköğretim üzerindeki etkisi incelendi ve kütüphane olarak buna uygun stratejiler geliştirildi mi?	0	1	2	3	4	0
4	Yükseköğretimde araştırma rolünün değişimi inceleniyor ve kütüphane koleksiyonu buna bağlı olarak güncelleniyor mu?	0	1	2	3	4	2
4	Gerek yükseköğretim gerekse kütüphane için gelecek senaryoları hazırlanıyor mu?	0	1	2	3	4	1
Toplam Puan	20						5

Tablo 4.35. Yirmi beşinci faktöre ait (E-öğrenme) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
6	Kütüphanede e-öğrenmeyi destekleyen materyaller mevcut mu?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Dijital /Elektronik kütüphane koleksiyonları e-öğrenme doğrultusunda geliştiriliyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Derme oluşturulurken e-öğrenme süreci göz önünde bulundurulmuş mudur?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	E-öğrenme süreci kütüphanenin hizmetlerini şekillendirmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	E-öğrenme sürecinin desteklenmesi için kütüphaneciler özel eğitim almışlar mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
Toplam Puan	30						7.5

**Tablo 4.36. Yirmi altıncı faktöre ait (Araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi)
kriterlerin referans puan tablosu**

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alman Puan
4	Akademisyenlerin talep ettiği ulusal yayınlar kısa sürede sağlanıyor mu?	0	1	2	3	4	4
4	Akademisyenlerin talep ettiği uluslararası yayınlar kısa sürede sağlanıyor mu?	0	1	2	3	4	1
4.5	Akademisyenlerin talep ettiği yayınlar kısa sürede satın alınıyor mu?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	1.125
4.5	Öğrencilerin talep ettiği ulusal yayınlar kısa sürede sağlanıyor mu?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	1.125
4.5	Öğrencilerin talep ettiği uluslararası yayınlar kısa sürede sağlanıyor mu?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	1.125
4.5	Öğrencilerin talep ettiği yayınlar kısa sürede satın alınıyor mu?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	1.125
4.5	Yeni çıkan yayınların takibinden sorumlu bir kütüphaneci grubu oluşturuldu mu?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	2.25
5	Diğer kütüphanelerin koleksiyonunda bulunan elektronik yayınlara ulaşmak için yapılan bir işbirliği var mı?	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
4.5	Kütüphanede, üniversitedeki ders programlarını desteklemek amacıyla televizyon, CD, VCD, DVD gibi araçlar satın alınarak kullanıma sunulmuş mudur?	0	1.125	2.25	3.375	4.5	1.125
Toplam Puan	40						14.125

Tablo 4.37. Yirmi yedinci faktöre ait (Kütüphane koleksiyonunun ihtiyaca cevap vermesi) kriterleri referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
10	Kütüphane ile fakülteler ve akademik birimler arasında kütüphane koleksiyonunu ihtiyaca yönelik olarak geliştirmek için işbirliği çalışmaları var mı?	0	2.5	5	7.5	10	5
6	Bilgi kaynakları yeni fikir, görüş ve gelişmeler doğrultusunda güncelleniyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	3
6	Hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin yabancı dil eğitimini destekleyecek bir film koleksiyonu var mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Koleksiyona eklenen kitapların sayısı geçen yıla göre artış gösterdi mi?	0	1.5	3	4.5	6	4.5
6	Koleksiyona eklenen süreli yayınların sayısı geçen yıla göre artış gösterdi mi?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
6	Kullanıcıların araştırma konularına bağlı olarak kütüphane koleksiyonundaki elektronik kaynaklar (CD-ROM, on-line veritabanları, elektronik kitap ve dergiler) sayıca yeterli midir?	0	1.5	3	4.5	6	1.5
Toplam Puan	40						17

Tablo 4.38. Yirmi sekizinci faktöre ait (Yönetimsel gelişmelerin takibi) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler						Alınan Puan
		1	2	3	4	5	
1	Kütüphanede stratejik planlama çalışması yapılmış mıdır?	0	0.25	0.5	0.75	1	1
1	Kurumsal misyon ve vizyona uygun stratejiler belirlenmiş midir?	0	0.25	0.5	0.75	1	0.75
1	Kütüphanenin stratejik amaç ve hedefleri belirlendi mi?	0	0.25	0.5	0.75	1	0.75
2	Kurumsal stratejilerin uygulanabilmesi için birim hedefleri oluşturuldu mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Birim hedeflerinin değerlendirilme toplantıları ve performans analizleri yapılıyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
3	Kütüphane hizmetlerinde kullanıcı odaklı yaklaşım dikkate alınıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
3	Kalite çemberleri uygulaması yapılmakta mıdır?	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
3	Entelektüel sermayeyi ürüne ve faydaya dönüştürmek için gerekli strateji ve politikalar üretildi mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
4	Değişimi izleme toplantıları yapılıyor mu?	0	1	2	3	4	1
3	Kütüphanede know-how çalışmaları yapılıyor mu?	0	0.75	1.5	2.25	3	0
3	Kurumsal yeniden yapılanma gerçekleştirildi mi?	0	0.75	1.5	2.25	3	2.25
2	Kütüphanede süreç iyileştirme çalışmaları yapılıyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Yenilik ve değişimi izleme konusunda rekabet oluşturucu bir ortam sağlanmakta mıdır?	0	0.5	1	1.5	2	1
2	Geleceğe dönük tahminler ve projeksiyonlar yapılıyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Birimlerin performansları periyodik izlenmekte ve değerlendirilmekte midir?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
2	Birimlerin performanslarını ölçmek için performans göstergeleri, ölçüm yöntem ve periyotları belirlendi mi?	0	0.5	1	1.5	2	1
2	Diğer üniversitelerin kütüphaneleriyle stratejik iş ortaklıkları kuruluyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1
2	Kütüphanecilik alanındaki değişim gündemini izlemek için, hem ulusal hem de uluslararası kütüphane dernek ve birlikler internet kanalıyla takip ediliyor mu?	0	0.5	1	1.5	2	1.5
Toplam Puan	40						23

Tablo 4.39. Yirmi dokuzuncu faktöre ait (Kütüphane hizmetlerini tanıttıcı faaliyetler) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alman Puan
8	Kütüphane hizmet ve faaliyetlerini duyurmaya yönelik tanıtım faaliyetleri yapılıyor mu?	0	2	4	6	8	2
7	Kütüphane hizmetlerinin tanıtımına yönelik bütçe ayrılmış mı?	0	1.75	3.5	5.25	7	1.75
7	Tanıtım faaliyetlerinin gücünü ölçmeye yönelik bir ölçüm sistemi / aracı geliştirilmiş mi?	0	1.75	3.5	5.25	7	1.75
7	Dış kullanıcılar için hazırlanmış tanıtım araçları var mı?	0	1.75	3.5	5.25	7	1.75
7	Kütüphane herhangi bir sosyal sorumluluk projesine destek oldu mu / oluyor mu?	0	1.75	3.5	5.25	7	5.25
7	Kütüphane bünyesinde halkla ilişkiler ve tanıtım birimi oluşturuldu mu?	0	1.75	3.5	5.25	7	1.75
7	Kütüphane kültürel etkinlikler düzenlenmekte mi?	0	1.75	3.5	5.25	7	1.75
Toplam Puan	50						16

Tablo 4.40. Otuzuncu faktöre ait (Yöneticilerin pozisyonu) kriterlerin referans puan tablosu

Max. puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alman Puan
2.5	Yöneticiler astların bilgisine önem veriyor mu?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	1.875
2.5	Yöneticiler iş sonuçlarını periyodik olarak kütüphaneciler ile paylaşmakta mıdır?	0	0.625	1.25	1.875	2.5	1.875
Toplam Puan	5						3.75

Tablo 4.41. Otuz birinci faktöre ait (Çalışan memnuniyeti) kriterlerin referans puan tablosu

	Kriterler						
Max. puan		1	2	3	4	5	Alınan Puan
2	Kütüphanede çalışan memnuniyeti anketi uygulanmakta mıdır?	0	0.5	1	1.5	2	0.5
1.5	Kütüphanecileri motive etmek için düzenlenen bir program var mı?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	0.375
1.5	Yeni fikir ve düşünceler rahatlıkla dile getirilebiliyor mu?	0	0.375	0.75	1.125	1.5	1.125
Toplam Puan	5						2

4.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

MÜMK'nin öğrenci ve akademisyenlerden oluşan kullanıcı grubunun, anket sorularına verdiği cevapların yorumlanacağı bu bölümde sonuçların, tablo ve grafiklerle desteklenerek analiz edilmesi görsel olarak da sağlanacaktır.

Öğrenciler ve akademisyenlere sunulan kriterler aynı olmakla birlikte, aynı hizmetin farklı kullanıcı gruplarına farklı sunulmasından dolayı kullanıcı grupları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu sayede hangi hizmetlerin hangi gruplara verildiği görülebilecek ve daha net sonuçlar elde edilebilecektir.

Öncelikle kriter bazında ayrı ayrı yapılacak olan değerlendirmeler, daha sonra ilgili kriterlerin dahil olduğu faktör bazında da yapılacaktır. Bu değerlendirme neticesinde kütüphanenin, o faktörle ilgili genel bir değerlendirmesi sunulacaktır.

Faktör 1- İnternet

Bu faktörün amacı, MÜMK'nin değişimi izleme konusunda interneti nasıl kullandığını tespit etmektir. Bu tespiti yapabilmek amacıyla, bir kütüphanede bulunması gereken ve o kütüphaneyi yeni döneme uygun bir yapıya kavuşturacak olan şu kriterlerin ölçülmesinin gerekli olduğu üzerinde durulmuştur.

1- Elektronik kaynaklara erişirken hız problemi yaşamıyorum

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	32	9,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,4
	Katılmıyorum	60	18,0
	Kararsızım	58	17,4
	Katılıyorum	129	38,7
	Kesinlikle Katılıyorum	36	10,8
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	11	10,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
	Katılmıyorum	14	13,7
	Kararsızım	21	20,6
	Katılıyorum	42	41,2
	Kesinlikle Katılıyorum	8	7,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin internet sunucusunun hızını gösteren bu kritere hem öğrenciler hem de akademisyenler grubu büyük oranda “katılıyorum” cevabını vermiştir. Öğrencilerde %35,7 olan bu oran akademisyenlerde %39,2'dir.

Bu kritere verilen cevap sonucunda dikkati çeken husus, bilgi çağı ya da teknoloji çağı olarak adlandırılan bu dönemde, öğrencilerden yaklaşık %10'luk bir grubun kütüphanenin elektronik kaynaklarını hiç kullanmadığı için “bilmiyorum” cevabı vermiş olmasıdır. %10'luk bir sonucun çok büyük olmadığı kabul edilebilir olmakla birlikte, değişimi yakalamak için bu oranın çok daha küçük olması hatta hiç olmaması gerektiği muhakkaktır.

Dikkati çeken bir diğer husus ise, hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin yaklaşık olarak yarısı olumlu ifadeler kullanırken, diğer yarısının “bilmiyorum” ile “kararsızım” arasındaki olumsuz ifadeleri kullanmış olmasıdır. Kullanıcıların bu kadar büyük bir oranda olumsuz ifadeler kullanmış olması, MÜMK'nin değişim yönetimi sürecinde bir problem olarak görülmelidir.

2- Veri tabanlarına kesintisiz bir şekilde erişebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	32	9,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,4
	Katılmıyorum	60	18,0
	Kararsızım	58	17,4
	Katılıyorum	129	38,7
	Kesinlikle Katılıyorum	36	10,8
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	8	7,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
	Katılmıyorum	20	19,6
	Kararsızım	18	17,6
	Katılıyorum	40	39,2
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,8
	Toplam	102	100,0

Kütüphanenin internet sunucusu ile ilgili bir diğer kriterde ise, yine 1. sorudaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Kütüphanenin internet sisteminden memnun olanların çoğunlukta olduğu bu kritere öğrencilerin % 38.7'si akademisyenlerin ise % 41.2'si "katılıyorum" cevabı vermiştir.

Yine 1. kriterde olduğu gibi öğrencilerden %10'luk bir grubun kütüphanenin elektronik kaynaklarını kullanmadığı görülmektedir. Bu faktörde de ilk kriterde olduğu gibi, "katılıyorum" cevabı çoğunlukta olmakla birlikte, toplama bakıldığında olumlu ifadelerle olumsuz ifadelerin oranının yarı yarıya olduğu görülmektedir.

Özellikle öğrencilerin % 50'ye yakınının olumsuz ifadelerde bulunmuş olması, uzaktan erişim şanslarının olmamasıyla açıklanabilir. Ancak bu oranın akademisyenlerde de aynı olması, MÜMK'de ele alınması gereken önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir.

3-Bilgi kaynakları ile ilgili güncellemeler düzenli olarak yapılmaktadır.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	88	26,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	22	6,6
	Katılmıyorum	37	11,1
	Kararsızım	85	25,5
	Katılıyorum	79	23,7
	Kesinlikle Katılıyorum	19	5,7
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	32	31,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	27	26,5
	Katılıyorum	20	19,6
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,9
Toplam		102	100,0

Kütüphane kullanıcılarının kendi alanlarındaki yayınların güncelliğini değerlendirdiği bu kritere öğrenciler % 26.4 , akademisyenler ise % 31.4 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

Her iki gruptan da yaklaşık ¼ ‘lük dilimin yayınların güncelliğinden haberdar olmamasının en önemli nedenlerinden biri olarak, kütüphanenin “SBD” (SBD) hizmetinin olmaması gösterilebilir. Kullanıcıları kendi alanlarıyla ilgili en son yayınlardan haberdar eden bu hizmetin verilmemesi, kullanıcıların büyük çoğunluğunun “bilmiyorum” cevabı vermesine neden olmuştur.

Bunun yanı sıra, kütüphanenin hizmet ve faaliyetlerini ya da yeniliklerini kullanıcılarına yeterince duyuramaması da bir diğer neden olarak düşünülebilir.

4- Kütüphanede kablosuz internet bağlantısı mevcuttur.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	126	37,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	83	24,9
	Katılmıyorum	32	9,6
	Kararsızım	24	7,2
	Katılıyorum	33	9,9
	Kesinlikle Katılıyorum	31	9,3
Toplam		333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	42	41,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	20,6
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	7	6,9
	Katılıyorum	11	10,8
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,8
Toplam		102	100,0

MÜMK’de kablosuz internet bağlantısı mevcut olmamakla birlikte, bunu bilmeyenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle öğrencilerin

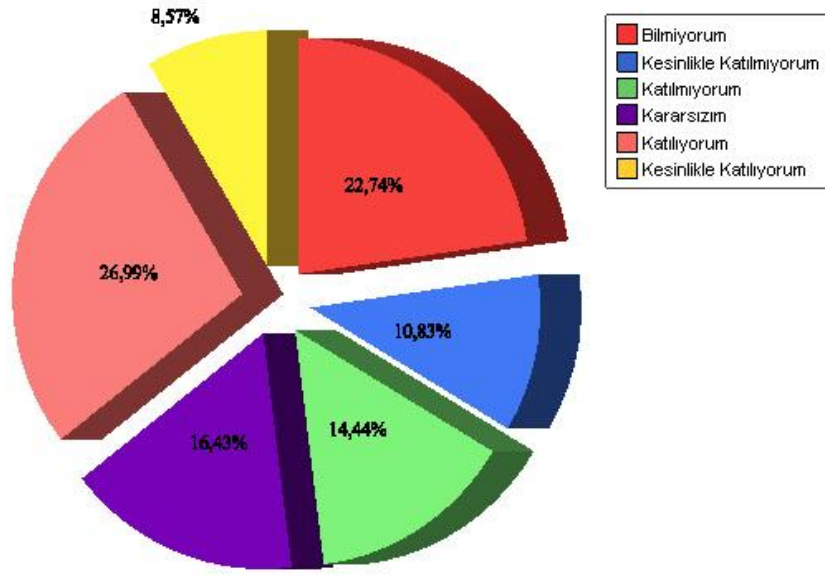
kütüphanede kablosuz internet bağlantısının olup olmadığını bilmemesi çok dikkat çekicidir.

Öğrencilerin kütüphanedeki çalışmalarında kişisel bilgisayar kullanma alışkanlığı olmadığı düşüncesini doğuran bu sonuç, değişimi yakalayan bir kütüphanenin sonucu değildir. Çünkü kütüphanenin hâla kaynak aranan, o kaynak bulunduktan sonra fotokopisi alınan ve mümkünse daha fazla vakit kaybetmeden terk edilmesi gereken bir yer olarak görüldüğü hissi uyandırmaktadır.

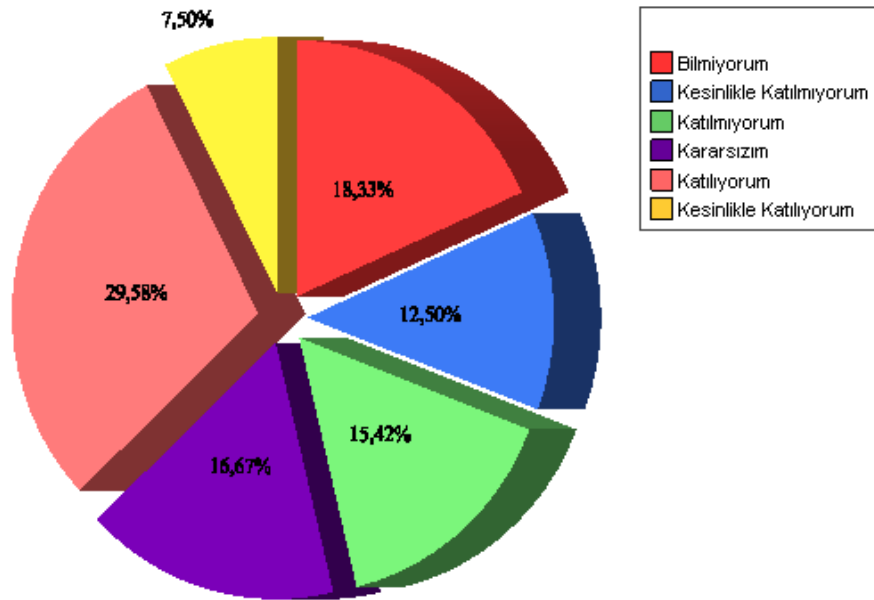
Öğrenciler % 37.8'lik bir oranla bu hizmetten haberdar olmadığını belirtirken, akademisyenlerde bu oran % 41.2'dir. Hemen hemen öğrencilerle aynı olan bu oran, akademisyenlerin kendi çalışma odalarında internet ihtiyaçlarını temin ettikleri düşüncesiyle normal görülebilir.

Faktör 1- Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Öğrenciler



Akademisyenler



Faktör 1 ile ilgili olarak her iki grubun verdiği cevapların dağılımına bakıldığında, “katılıyorum” cevabının çoğunlukta olduğu görülür. Ancak “bilmiyorum” ifadesinin de oldukça geniş yer tuttuğu bu dağılımda, kütüphanenin teknolojik gelişmeleri takip ettiği ve hizmetlerinde kullandığı, ancak hizmetlerin tanıtılmasında ve sunulmasında bir takım eksikliklerin olduğu ve hizmet sunumlarında öğrencilerin de dikkate alınması gerektiği sonucu çıkmaktadır

Faktör 2- Kütüphanenin Web Sitesi

Bir kurumu sunan ya da tanıtan bir araç olarak web siteleri, kütüphanelerin de kullanıcılarına ulaşmasında önemli bir araç olarak görülmelidir. Bu faktör, MÜMK web sitesinin kullanıcılar açısından verimliliğinin değerlendirilmesini ve MÜMK'nin değişimi izlerken web sitesini nasıl kullandığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

5- Kütüphaneye üniversitenin ana sayfasından doğrudan erişebiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	51	15,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	6,9
	Katılmıyorum	22	6,6
	Kararsızım	22	6,6
	Katılıyorum	113	33,9
	Kesinlikle Katılıyorum	101	30,3
	Geçersiz Cevap	1	0,3
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,9
	Katılmıyorum	8	7,8
	Kararsızım	4	3,9
	Katılıyorum	37	36,3
	Kesinlikle Katılıyorum	43	42,2
	Toplam	102	100,0

Hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin büyük çoğunluğunun “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdiği bu kritere öğrencilerin yaklaşık % 33,9’unun akademisyenlerin ise yaklaşık % 42’sinin olumlu cevap verdiği görülmektedir.

Öğrencilerden % 15 akademisyenlerden ise % 7 oranındaki grupların “bilmiyorum” cevabı vermesi, kütüphanenin web sitesini, dolayısıyla elektronik hizmetleri hiç kullanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

6- Kütüphaneye kampüs dışından rahatlıkla erişebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	67	20,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,2
	Katılmıyorum	34	10,2
	Kararsızım	31	9,3
	Katılıyorum	92	27,6
	Kesinlikle Katılıyorum	71	21,3
	Toplam	329	98,8
	Geçersiz Cevap	4	1,2
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	17	16,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,9
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	9	8,8
	Katılıyorum	28	27,5
	Kesinlikle Katılıyorum	29	28,4
	Toplam	102	100,0

MÜMK'ye kampüs dışından erişimin sorgulandığı bu kritere her iki grup da yaklaşık olarak % 50 oranında olumlu ifadeler kullanmıştır. Bu kritere “katılıyorum” cevabı veren öğrencilerin oranı %27.6, akademisyenlerin ise % 27.5’dir.

MÜMK'ye kampüs dışından erişim hem kütüphane kullanıcıları hem de dış kullanıcılar için mümkündür. Bu erişimle kullanıcılar kütüphanenin katalogundan kaynakların varlığını, kütüphanenin abone olduğu veritabanlarını, kütüphane hizmet ve faaliyetlerini sorgulayabilmektedir. Dolayısıyla öğrenciler bu soruya olumlu cevap vermiştir.

Ancak veritabanlarına içerik olarak uzaktan erişim sadece akademisyenlere sunulmaktadır. Proxy ayarlarını değiştirerek kampüs dışından kütüphaneye erişebilmelerine rağmen akademisyenler bu soruya % 16.7 oranında “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Oldukça dikkat çekici olan bu oran, kütüphanenin hizmet ve faaliyetlerini tanıtmada eksik olduğu ya da bu grubun kampüs dışından erişimi hiç kullanmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bilmeyenlerin dışında, akademik kadroda yaklaşık %10 oranında bir grubun elektronik kaynakları kullanmadığı bir kez daha görülmüştür.

7- Kütüphanenin on-line kataloguna erişmek ve katalogu kullanmak kolaydır.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	53	15,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	9,0
	Katılmıyorum	33	9,9
	Kararsızım	50	15,0
	Katılıyorum	108	32,4
	Kesinlikle Katılıyorum	56	16,8
	Geçersiz Cevap	3	0,9
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	10	9,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,9
	Katılmıyorum	4	3,9
	Kararsızım	18	17,6
	Katılıyorum	39	38,2
	Kesinlikle Katılıyorum	27	26,5
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin on-line katalogunun sorgulandığı bu kritere öğrenciler % 32 akademisyenler ise % 38 oranında “katılıyorum” cevabı vermiştir. Buna karşın öğrencilerden yaklaşık % 50 oranında bir grubun olumsuz cevap vermesi ise oldukça dikkat çekicidir.

MÜMK on-line katalogu kullanıcıların aradıkları kaynağa ulaşmasını kolaylaştırmak için çoklu arama fonksiyonuna sahiptir. On-line katalogda, öğrencilerin erişim teşebbüsüne engel olmak için elektronik yayınlara linkler bulunmamaktadır. Nitekim öğrencilerin veritabanlarına uzaktan erişim şansları bulunmamaktadır. Bu durum hem katalogun işlevselliğini gölgelemekte hem de öğrencilerden büyük bir grubun olumsuz cevap vermesine neden olmaktadır.

8- Kütüphanenin web sitesi aracılığıyla kütüphanecilerle interaktif olarak görüşebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	149	44,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	51	15,3
	Katılmıyorum	41	12,3
	Kararsızım	48	14,4
	Katılıyorum	28	8,4
	Kesinlikle Katılıyorum	9	2,7
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	48	47,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	16,7
	Katılmıyorum	13	12,7
	Kararsızım	16	15,7
	Katılıyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
Toplam		102	100,0

Kullanıcıların istedikleri anda kütüphanecilerle internet üzerinden görüşebilmesini sorgulayan bu kritere verilen cevabın büyük ölçüde “bilmiyorum” olduğu görülmektedir. Öğrencilerin ortalama % 45 akademisyenlerin ise % 47 oranında bu cevabı vermesi, MÜMK'nin böyle bir hizmeti olmamakla birlikte, kullanıcıların internet üzerinden kütüphanecilere erişimi denemediklerini göstermektedir.

MÜMK'nin web sitesinde yer alan “kütüphaneciye sorun” linkiyle kütüphanecilere mail atarak istek ya da sorularını belirten kullanıcılar daha sonra bu maillere cevap alabilmektedir. Son derece yerinde olan bu hizmet olumlu olmakla birlikte, bu kriterde sorgulanan anında cevap verme hizmetidir. MÜMK henüz bu hizmeti kullanıcılarına sunmuyor olsa da kütüphaneciye sorun hizmeti, MÜMK'nin değişimi yakalama çabasında olduğunu gösteren bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

9- Kütüphanenin web sitesinden görsel işitsel malzeme gibi elektronik kaynaklara erişebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	133	39,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	41	12,3
	Katılmıyorum	44	13,2
	Kararsızım	48	14,4
	Katılıyorum	49	14,7
	Kesinlikle Katılıyorum	13	3,9
	Geçersiz Cevap	5	1,5
Toplam		333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	54	52,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,8
	Katılmıyorum	17	16,7
	Kararsızım	13	12,7
	Katılıyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,0
Toplam		102	100,0

Görsel işitsel malzemelere MÜMK'nin web sitesi üzerinden erişilip erişilemediğinin irdelendiği bu kritere öğrenciler % 40, akademisyenler ise % 54 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

Özellikle öğrenciler arasında yaklaşık % 15 oranında bir grubun, dermesinde görsel-işitsel malzeme bulunmayan kütüphanenin bu hizmeti yerine getirdiğini düşünerek “katılıyorum” cevabı vermesi ise, veritabanları gibi elektronik kaynakların kastedildiğini düşündürmektedir.

DVD, VCD, CD, microform gibi malzemelerden oluşan görsel işitsel malzemelerin kütüphane dermesinde yer almaması, kütüphanenin bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimin biraz gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

10- Kütüphanenin web sitesinden yayın istek formlarına (satın alınması talebi ya da ILL için) erişebiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	135	40,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	6,9
	Katılmıyorum	34	10,2
	Kararsızım	45	13,5
	Katılıyorum	64	19,2
	Kesinlikle Katılıyorum	28	8,4
	Geçersiz Cevap	4	1,2
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	13	12,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
	Katılmıyorum	45	44,1
	Kararsızım	10	9,8
	Katılıyorum	17	16,7
	Kesinlikle Katılıyorum	11	10,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK'ye alınması istenen yayın taleplerinin ya da kütüphaneler arası ödünç hizmetlerinin internet üzerinden yapılıp yapılmadığının sorgulandığı Bu faktörde, öğrenciler ve akademisyenlerin farklı cevaplar verdikleri görülmektedir. Öğrencilerin % 40 ile “bilmiyorum” cevabı verdiği bu kritere akademisyenlerin % 44 ile “katılmıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Aynı hizmet hakkında farklı cevapların ortaya çıkmış olması, kütüphanenin farklı kullanıcı gruplarına farklı hizmetler sunduğunu göstermektedir.

Kullanıcılar kütüphaneye alınması istenen yayın formlarına internet üzerinden erişebilmekle birlikte bu formların kütüphaneye teslimatının bizzat yapılması gereği, melez bir uygulama şeklini doğurmuştur. Dolayısıyla akademisyenler yayın talebinde bulunabilirken öğrencilerin yayın talebinde bulunma imkânları yoktur.

Kütüphaneler arası işbirliği (ILL) hizmetinden ise sadece akademisyenler faydalanabilmektedir. ILL'in hizmet şekli yayın talebindeki gibidir. ILL hizmetinde, talepte bulunan kullanıcının kargo ücreti ödemesi gerektiğinden, kütüphane on-line talep almamaktadır. Ancak, kargo ücretinin hesap numarası belirtilerek alınması yoluyla, değişim yönetimi sürecinde bu sorunun aşılabileceği düşünülmektedir.

**11- Kütüphanenin web sitesi kullanıcı dostudur (user friendly).
(Dizayn olarak iyidir.)**

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	61	18,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	27	8,1
	Katılmıyorum	29	8,7
	Kararsızım	77	23,1
	Katılıyorum	98	29,4
	Kesinlikle Katılıyorum	35	10,5
	Geçersiz Cevap	6	1,8
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	6	5,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	17,6
	Katılmıyorum	12	11,8
	Kararsızım	26	25,5
	Katılıyorum	31	30,4
	Kesinlikle Katılıyorum	9	8,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin web sitesinin kullanım kolaylığının, diğer bir deyişle ergonomisinin incelendiği Bu faktöre verilen cevaplardan, hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin kütüphanenin web sitesinden memnun olduğu görülmektedir. Öğrencilerin % 29 oranında "katılıyorum" cevabı verdiği kritere akademisyenler % 30 oranında aynı cevabı vermiştir.

12- Kütüphanenin web sitesinden görsel kütüphane turu yapabiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	127	38,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	40	12,0
	Katılmıyorum	39	11,7
	Kararsızım	52	15,6
	Katılıyorum	57	17,1
	Kesinlikle Katılıyorum	13	3,9
	Geçersiz Cevap	5	1,5
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	49	48,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,8
	Katılmıyorum	13	12,7
	Kararsızım	6	5,9
	Katılıyorum	18	17,6
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin web sitesi üzerinden görsel kütüphane turu yapıyor olmakla birlikte, kullanıcıların Bu faktöre “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Öğrencilerin % 38 gibi büyük bir oranla verdiği bu cevabın akademisyenler arasındaki oranı % 48'dir.

Her iki grubun da çok büyük oranda bu hizmetten habersiz olduğunu simgeleyen bu gösterge, kütüphanenin hizmet ve faaliyetlerini tanıtmak için bazı çalışmalarda bulunması gerektiği şeklinde okunabilir.

13- Kütüphanenin web sitesinden kütüphane binasının kat planlarını görebiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	153	45,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	46	13,8
	Katılmıyorum	33	9,9
	Kararsızım	50	15,0
	Katılıyorum	31	9,3
	Kesinlikle Katılıyorum	13	3,9
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

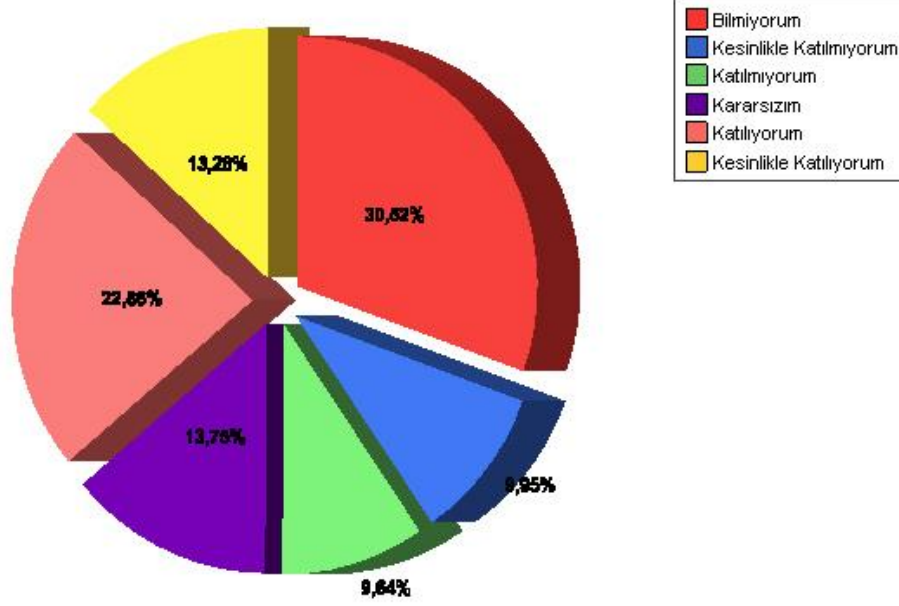
	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	56	54,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	13	12,7
	Katılmıyorum	10	9,8
	Kararsızım	10	9,8
	Katılıyorum	9	8,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
	Toplam	102	100,0

Kütüphaneyi ilk kez kullanacak olanlar için kütüphaneyi internet üzerinden tanıtan bir görüntünün varlığının sorgulandığı bu kritere kullanıcıların büyük çoğunluğunun bilmiyorum cevabı verdiği görülmektedir.

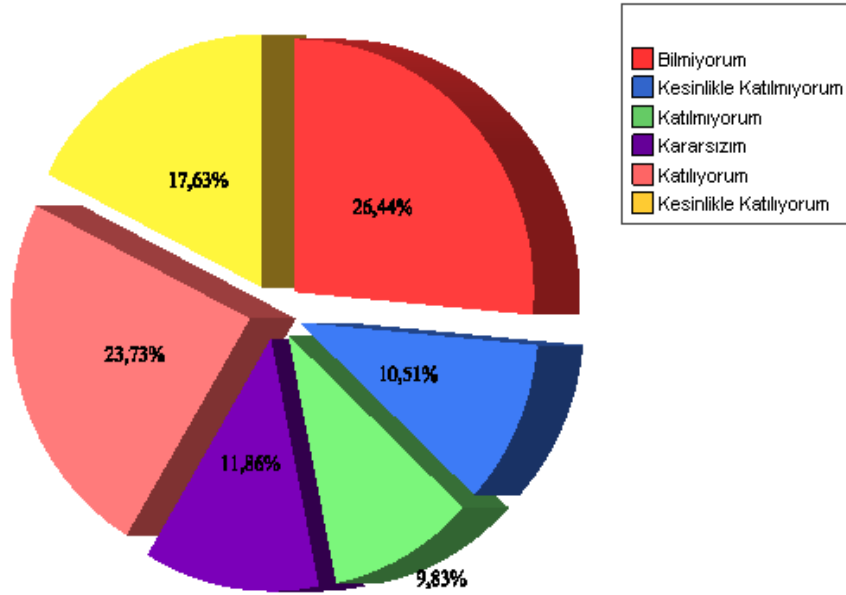
Kütüphanenin web sitesinde kütüphane kat planları yer almamakla birlikte, öğrencilerin % 46'sının akademisyenlerin ise % 55'inin böyle bir hizmetin varlığını sorgulamak için girişimde bulunulmadığını göstermektedir.

Faktör 2- Kütüphanenin Web Sitesi

Öğrenciler



Akademisyenler



21. yüzyıl'da kurumların en önemli yüzü olan web sayfaları, kütüphanelerin hizmet ve faaliyetlerinin pazarlanmasında, kaynaklarının sunulmasında dolayısıyla kullanıcıya erişimde en önemli araç olarak kullanılmalıdır.

Bu aracın MÜMK tarafından nasıl kullanıldığına sorgulandığı ikinci faktörde verilen cevapların büyük çoğunluğunu “bilmiyorum” ve “katılıyorum” ifadeleri oluşturmaktadır.

Bu faktörle ilgili olarak kullanıcıların kütüphanenin web sitesini tasarım olarak iyi buldukları ve son derece geleneksel bir davranış sergileyerek sadece kütüphane kaynaklarına erişimde araç olarak kullandıkları görülmektedir. Kaynak erişimi dışında kütüphanecilerle interaktif görüşme, kat planlarını sorgulama ya da görsel işitsel malzeme isteme gibi farklı ya da değişik hizmet taleplerinde bulunulmadığı görülmüştür.

Bu sonucun hem kütüphanenin hizmet ve etkinliklerini pazarlayamamasından hem de – kullanıcı profili göz önüne alındığında - Marmara Üniversitesi'nin kurumsal bir kültüre sahip olmamasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Faktör 3- Avrupa Birliği Uyum Süreci

Avrupa Birliği uyum sürecinde ele alınan fasıl başlıklarından biri de bilim ve araştırmadır. Bu başlık altında değerlendirilen kütüphanelere de pek çok görev ve sorumluluk atfedilmiştir. Bu faktör sayesinde MÜMK'nin Avrupa Birliği ile uyum sürecindeki gelişmeleri izleyip izlemediği değerlendirilebilecektir

14- Bilgi toplumunun birer ferdi olarak yetişmemiz için eğitim programları hazırlanıyor.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	75	22,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	47	14,1
	Katılmıyorum	41	12,3
	Kararsızım	59	17,7
	Katılıyorum	87	26,1
	Kesinlikle Katılıyorum	19	5,7
	Geçersiz Cevap	5	1,5
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	31	30,4
Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,8
Katılmıyorum	13	12,7
Kararsızım	19	18,6
Katılıyorum	26	25,5
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
Toplam	102	100,0

Türkiye'nin bilgi toplumu olma yolundaki çalışmalarının önemli bir kısmını, bilgi toplumunu temsil gücüne sahip bireylerin yetiştirilmesi oluşturmaktadır. Topluma bu konuda ivme kazandıracak olan grubun, üniversite mensupları olduğu düşünülmektedir.

Marmara Üniversitesi mensuplarının bu konudaki eğitimlerinin merkez kütüphane tarafından nasıl sağlandığı ya da sağlanıp sağlanmadığının incelendiği bu kriterde “bilmiyorum” ve “katılıyorum” ifadeleri hemen hemen aynı oranlara sahiptir.

Öğrencilerin yaklaşık % 22'si “bilmiyorum” derken, %26'sının “katılıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Akademisyenlerin ise yaklaşık olarak %30'u “bilmiyorum” derken %25'i “katılıyorum” cevabı vermiştir. Farklı cevap şıklarındaki oranların birbirine bu derece yakın olması, bu hizmetin kütüphane tarafından sağlandığı ancak tanıtım eksikliğinden ya da hizmetlerini yeterince duyuramadığı için bilinmediği izlenimi yaratmaktadır. Ancak MÜMK'nin bu doğrultuda hazırladığı bir eğitim öğretim programı bulunmamaktadır. Sınırlı bir gruba da olsa verilen kullanıcı eğitimleri ya da kütüphanecilerin birebir tavsiyeleri kullanıcılar tarafından olumlu cevap sayısının artmasını sağlayarak bu hizmetin var olduğunu düşünmeye sevk etmiştir.

15- Bilgi okuryazarı olmamız için yapılan çalışmalar var.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	73	21,9
Kesinlikle Katılmıyorum	35	10,5
Katılmıyorum	45	13,5
Kararsızım	54	16,2
Katılıyorum	99	29,7
Kesinlikle Katılıyorum	19	5,7
Geçersiz Cevap	8	2,4
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	29	28,4
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
Katılmıyorum	14	13,7
Kararsızım	16	15,7
Katılıyorum	31	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,9
Toplam	102	100,0

Bilgi okuryazarlığı değişik formatlardaki bilginin bulunması, erişilmesi, değerlendirilmesi, kullanılması ve iletilmesi becerilerine sahip olunması anlamına gelmektedir. Bireylere bu becerilerin kazandırılmasında eğitim kurumları, dolayısıyla üniversiteler önemli bir rol üstlenmektedir. Üniversite kütüphanelerinin ise gerek akademik personelin gerekse öğrencilerin, bu becerilere sahip olması konusunda destekleyici güç olması beklenmektedir.

MÜMK'nin bu konudaki çalışmalarının varlığının sorgulandığı bu kritere, öğrenciler ve akademisyenlerden farklı yanıtlar alınmıştır.

Kütüphanenin böyle bir çalışması olmadığı halde “katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı her iki grupta da yaklaşık % 30 ile en yüksek orana sahiptir. Bu sonuç, üniversite mensuplarının bilgi okuryazarlığı tanımını bilmediği, kütüphanecilerin kendilerine sundukları bilgiyi bu şekilde adlandırdıkları izlenimini yaratmaktadır. Nitekim katılıyorum cevabı ile hemen hemen aynı orana sahip derecede “bilmiyorum” cevabı verilmesi de bunu göstermektedir.

16- Kütüphane, yaşam boyu öğrenim programını tanıtıcı faaliyetler düzenliyor.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	82	24,6
Kesinlikle Katılmıyorum	48	14,4
Katılmıyorum	60	18,0
Kararsızım	56	16,8
Katılıyorum	62	18,6
Kesinlikle Katılıyorum	17	5,1
Geçersiz Cevap	8	2,4
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	31	30,4
Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,8
Katılmıyorum	21	20,6
Kararsızım	17	16,7
Katılıyorum	17	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,9
Toplam	102	100,0

Yaşam boyu öğrenme, Avrupa Birliği içerisinde, “Bilgiyi, yeteneği ve yeterliliği geliştirmek amacıyla kişisel, vatandaşlık ve sosyal hayatla ilgili olan perspektif içerisinde, hayatın her anında üstlenebilen tüm öğrenme aktiviteleri” olarak tanımlanmaktadır.

Avrupa Birliği üniversiteleri ile uyum çalışmaları içerisinde başlatılan yaşam boyu öğrenme programları, Avrupa Birliği üyesi olma gayesiyle hareket eden ülkemizdeki pek çok üniversite tarafından desteklenmektedir. Aralarında Marmara Üniversitesi’nin de olduğu bu üniversitelerin, yaşam boyu öğrenme programını üniversite mensuplarına tanıtmaları ve bu doğrultuda ilkeler belirlemesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılan ya da yapılacak olan çalışmaların, üniversite kütüphaneleri tarafından desteklenmesi, bu çalışmaların başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir.

MÜMK’nin bu çalışmaları destekleme derecesini ya da destekleyip desteklemediğini tespit etmeyi amaçlayan bu kritere göre, kütüphane böyle bir çalışma içerisinde yer almamaktadır. Öğrencilerden yaklaşık % 25, akademisyenlerden ise % 30 oranında bir grubun “bilmiyorum” cevabı vermesi bu çıkarımı destekler niteliktedir. Bunun dışında hem öğrencilerin hem de akademik personelin, “bilmiyorum” ile “kararsızım” arasındaki olumsuz ifadelerle verdiği cevap oranı yaklaşık olarak %75’dir. Oldukça yüksek olan bu oran neticesinde, kütüphanenin bu konuya yeterince eğilmediği görülmektedir.

17- “E-Dönüşüm Türkiye” projesini tanıtmak amacıyla bir program yapılmıştır.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	172	51,7
Kesinlikle Katılmıyorum	32	9,6
Katılmıyorum	31	9,3
Kararsızım	39	11,7
Katılıyorum	38	11,4
Kesinlikle Katılıyorum	12	3,6
Geçersiz Cevap	9	2,7
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	64	62,7
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,9
Katılmıyorum	8	7,8
Kararsızım	10	9,8
Katılıyorum	11	10,8
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
Toplam	102	100,0

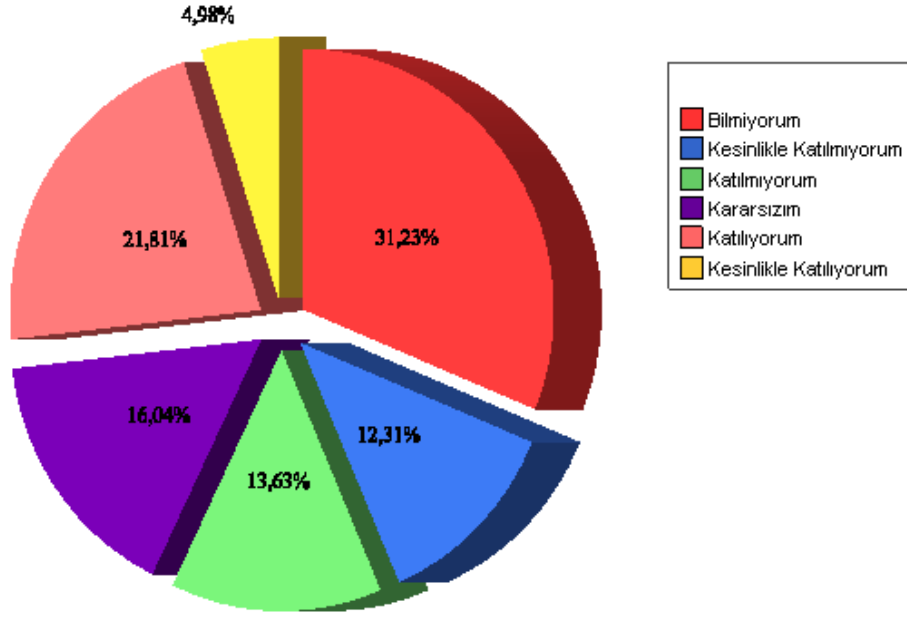
Bilgi toplumu olma yolundaki çalışmaların daha bütüncül, ülkeye ekonomik katma değer kazandırmayı ve toplumsal refahı artırmayı öncelikli gören, somut hedefleri olan ve katılımcı bir yaklaşımla ele alınarak yürütülmesi ihtiyacı, yeni bir kurumsal yapının oluşturulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Avrupa Birliği ile uyum sürecinde olan ülkemizde bu yeni yapının adına “E-Dönüşüm Türkiye” denmiş ve bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Kamusal alandaki iyileştirmeleri de kapsayan E-Dönüşüm Türkiye çalışmalarının içerisinde yer alan gruplardan biri “eğitim ve insan kaynakları grubu”, bir diğeri ise “bilgi ve iletişim teknolojileri grubu”dur. Bu her iki grubun da amacı, toplumun bireylerini yeni düzene hazır hale getirmektir. Bu bağlamda üniversitelere ve dolayısıyla üniversite kütüphanelerinin desteğine ihtiyaç duyulduğu açıktır.

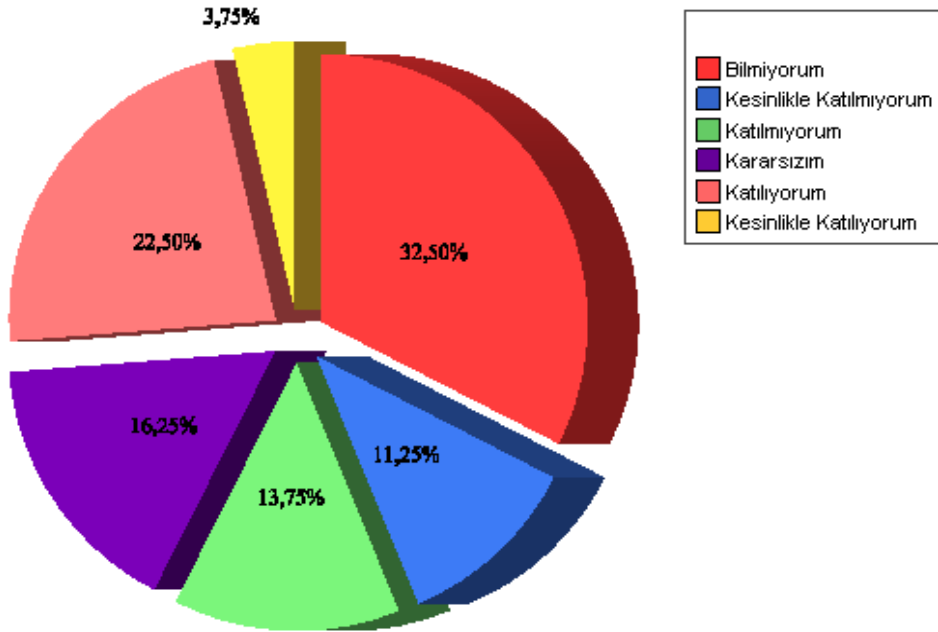
MÜMK'nin bu konuda bir çalışma yapıp yapmadığının irdelendiği bu kriterde, öğrencilerin yaklaşık % 52'sinin akademisyenlerin ise % 63'ünün “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmüştür. Bu sonuçlar, kütüphane tarafından böyle bir çalışmanın yapılmadığını teyit etmekte ve bu konuda bir hizmet eksikliği olduğunu göstermektedir.

Faktör 3- Avrupa Birliği Uyum Süreci

Öğrenciler



Akademisyenler



Ülkemizin öncelikli politikalarından olan Avrupa Birliği üyeliği kapsamında yapılan çalışmalar “Avrupa Birliği ile Uyum Süreci” olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda gerek sosyo-ekonomik gerekse eğitim alanında bir takım çalışmalar yapılmaktadır.

Bu kapsamda üniversite kütüphanelerine düşen rol ise, ülkenin bilgi okuryazarlarının yetişmesini sağlamak ve bilgi toplumu olma yolundaki çalışmalara destek vermektir.

MÜMK'nin bu faaliyetler dizisinde bulunduğu yeri tespit edebilmek amacıyla hazırlanan faktör 3'e göre, kütüphanenin Avrupa Birliği ile uyum sürecindeki eğitim faaliyetlerini destekleyen ya da buna yönelik yapılmış bir hazırlığın olmadığı görülmüştür.

Faktör 4- Kütüphane Personeli

Bu faktör, kütüphanelerin gerek yapısında gerekse hizmet verme şekillerinde yaşanan değişime paralel olarak kütüphanecilerin üzerine düşen yeni görev ve sorumlulukların değerlendirilmesine yöneliktir. Bu kapsamda kütüphanecilerin hem kişisel hem de mesleki yetkinliklerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

18- Kütüphaneciler pozitif ve profesyonel bir yaklaşım gösteriyor.

	<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	50	15,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,2
	Katılmıyorum	40	12,0
	Kararsızım	68	20,4
	Katılıyorum	99	29,7
	Kesinlikle Katılıyorum	35	10,5
	Toplam	326	97,9
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	20	19,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,8
	Katılmıyorum	10	9,8
	Kararsızım	24	23,5
	Katılıyorum	26	25,5
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK kütüphanecilerinin kullanıcılara olan yaklaşımlarının sorgulandığı bu faktörde, kütüphanecilerin kullanıcılar nezdinde olumlu bir tablo çizdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin, yaklaşık olarak yarısının “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Bununla beraber “bilmiyorum” ile “kararsızım” arasındaki olumsuz cevapların sayısının da azımsanmayacak oranda olduğu görülmektedir.

19- Kütüphaneciler öngörülemez durumlar karşısında çözüm üretme becerisine sahiptir.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	50	15,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,2
	Katılmıyorum	40	12,0
	Kararsızım	68	20,4
	Katılıyorum	99	29,7
	Kesinlikle Katılıyorum	35	10,5
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	20	19,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,8
	Katılmıyorum	10	9,8
	Kararsızım	24	23,5
	Katılıyorum	26	25,5
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,8
	Toplam	102	100,0

Bir önceki kriterde kütüphanecilerin hizmet veriş şekillerinde az da olsa bir memnuniyetsizlik gözlenmesine rağmen bu kriterde verilen cevaplar, kütüphanecilerin kullanıcılar için iyi birer örnek olduklarını göstermektedir.

MÜMK kütüphanecilerinin kriz yönetme becerisinin sorgulandığı bu kriterde öğrencilerden yaklaşık %40'lık, akademisyenlerden ise % 35'lik bir grup olumlu cevap vermiştir.

20- Kütüphaneciler teknolojik imkanları iş yapma süreçlerinde kullanabiliyor.

Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	49	14,7
Kesinlikle Katılmıyorum	31	9,3
Katılmıyorum	38	11,4
Kararsızım	57	17,1
Katılıyorum	116	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	36	10,8
Geçersiz Cevap	6	1,8
Toplam	333	100,0

Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	12	11,8
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,8
Katılmıyorum	12	11,8
Kararsızım	27	26,5
Katılıyorum	34	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	8,8
Toplam	102	100,0

Kütüphanecilik hizmetlerinde elektronik ortamın kullanılması ve kullandırılmasının sorgulandığı bu kriter, kütüphanecilerin iş yapış şekillerindeki değişimi de yansıtmaktadır. Nitekim danışma hizmetleri, ödünç verme gibi kütüphaneciliğin temel hizmetleri, değişen dönem ve şartlarla birlikte elektronik ortamda da sunulmaya başlamıştır.

Kullanıcılardan alınan cevaplara göre MÜMK kütüphanecileri, iş yapış şekillerindeki değişimi takip ediyor görünmektedir. Nitekim öğrencilerden yaklaşık olarak % 35, akademisyenlerden ise %33'lük bir dilimin bu fikirde olduğu anlaşılmaktadır.

21- Kütüphaneciler kullanıcı ihtiyaçlarını doğru analiz ediyor ve buna uygun kaynak ve hizmetler sunuyor.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	44	13,2
Kesinlikle Katılmıyorum	27	8,1
Katılmıyorum	50	15,0
Kararsızım	63	18,9
Katılıyorum	111	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	32	9,6
Toplam	327	98,2
Geçersiz Cevap	6	1,8
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	10	9,8
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,8
Katılmıyorum	18	17,6
Kararsızım	26	25,5
Katılıyorum	33	32,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9
Toplam	102	100,0

21. yüzyıl yaklaşımlarında, kütüphanelerin kullanıcılara sadece istenen kaynağı sunan değil aynı zamanda birer bilgi profesyoneli olarak, alternatif öneriler sunan kişiler olması beklenmektedir.

MÜMK kütüphanecilerinin kullanıcıların bu beklentilerini karşılayıp karşılamadığını ölçmeyi amaçlayan bu kritere her iki kullanıcı grubu da yaklaşık olarak % 38 oranında “katılıyorum” cevabı vererek memnuniyetlerini ifade etmişlerdir.

22- Kütüphaneciler kullanıcı odaklı hizmet anlayışına sahiptir

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	27	8,1
Kesinlikle Katılmıyorum	28	8,4
Katılmıyorum	51	15,3
Kararsızım	77	23,1
Katılıyorum	115	34,5
Kesinlikle Katılıyorum	29	8,7
Geçersiz Cevap	6	1,8
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	6	5,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,8
	Katılmıyorum	18	17,6
	Kararsızım	30	29,4
	Katılıyorum	32	31,4
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9
	Toplam	102	100,0

MÜMK kütüphanecilerinin bu konuya ne kadar eğildiğini tespit etmek amacıyla geliştirilen bu kritere göre kullanıcılar, kütüphanecilerin hizmet sunumundan memnun görünmektedir. Verilen cevapların % 30'dan fazlasının “katılıyorum” şeklinde ifade edilmiş olması, bu memnuniyetin bir göstergesi olarak kabul edilmelidir.

23- Kütüphaneciler dış çevrede yaşanan değişimleri analiz ederek kütüphane hizmetlerine yansıtıyorlar.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	69	20,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	45	13,5
	Katılmıyorum	51	15,3
	Kararsızım	65	19,5
	Katılıyorum	71	21,3
	Kesinlikle Katılıyorum	23	6,9
	Toplam	324	97,3
	Geçersiz Cevap	9	2,7
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	23	22,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	13	12,7
	Katılmıyorum	20	19,6
	Kararsızım	24	23,5
	Katılıyorum	16	15,7
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,9
	Toplam	102	100,0

Küreselleşme ya da küreselleşme ile birlikte başlayan “sınırların ortadan kalkması“ gerçeği, bir bölgede yaşanan bir olayın artık orada kalmayacağını ve bütün dünyayı etkileyeceğini ispat etmiş bulunmaktadır. Bu gerçeğe göre, dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik vb. her türlü etki kurumları da etkileyerek, iş yapış şekillerine

ve hatta yapılarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Dış çevrede yaşanan değişimlerden etkilenen kurumlardan biri olarak kütüphanelerin de bu etkiyi hizmetlerine yansıtması beklenmektedir.

Dış çevrede yaşanan değişimlerin kütüphanecilik alanındaki etkilerini gerek ekonomik gerekse teknolojik boyutuyla görmek mümkündür. Bu dönemde kullanıcıların kütüphanecilerden iki temel beklentisi vardır. Birincisi, bilginin 7/24 elektronik ortamda sunulması; ikincisi ise hızdır.

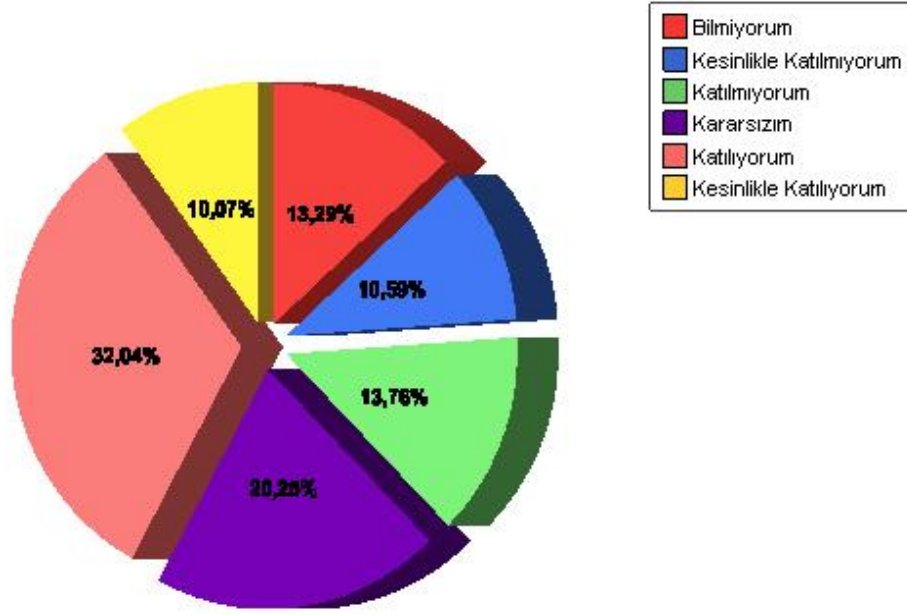
MÜMK kütüphanecilerinin dış çevredeki değişimleri hizmet sunuşlarına yansıtıp yansıtmadığının sorgulandığı kritere öğrencilerin hemen hemen eşit oranlarda “bilmiyorum” ve “katılıyorum” akademisyenlerin ise “bilmiyorum” ve “kararsızım” cevabı verdiği görülmektedir.

Kütüphanecilerin değişimi izleme derecelerini de gösteren bu kriter, geleneksel kütüphanecilik uygulamalarının dışında, bu uygulamaların yeni metot ve yöntemlerle desteklenerek elektronik ortamda da (kaynak sunumu, danışmanlık, interaktif görüşme vb.) sunulmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

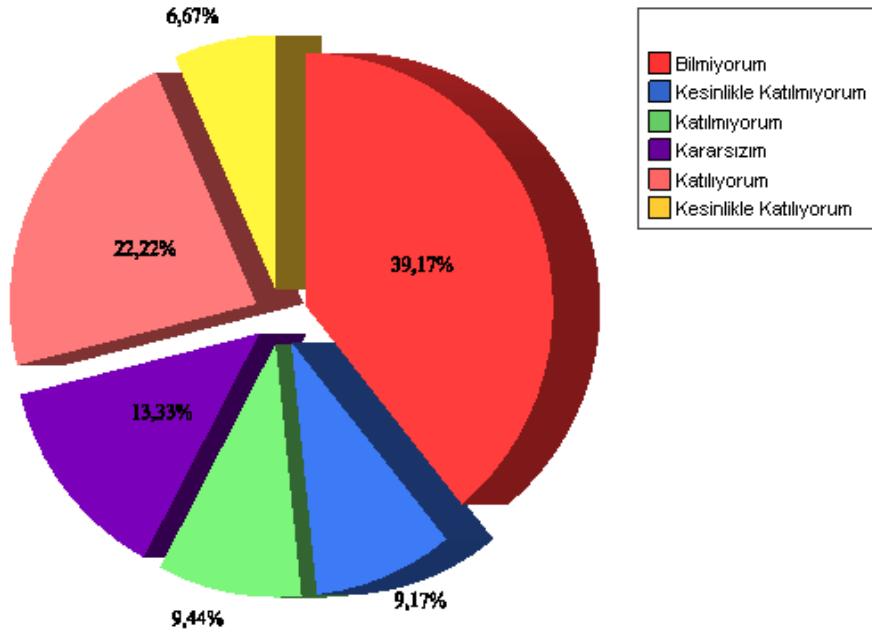
Verilen cevaplar da kullanıcıların bu konuda kütüphaneden ve kütüphanecilerden daha fazla ve farklı beklentilerinin olduğunu ve kütüphanecilerin bu beklentilere cevap vermek için bu konuya biraz daha eğilmeleri gerektiğini göstermektedir.

Faktör 4 – Kütüphane Personeli

Öğrenciler



Akademisyenler



Kütüphane personelinin hem mesleki hem de kişisel yetkinliklerinin sorgulandığı 4. faktörde, öğrencilerle akademisyenlerin farklı cevaplar verdiği görülmektedir.

Cevap dağılımlarına bakıldığında öğrencilerin “katılıyorum” cevabında yoğunlaştığı görülmektedir. Buna karşın “kararsızım” cevabı da % 20 ile azımsanmayacak bir orandadır.

Akademisyenlerin cevap dağılımına bakıldığında ise “bilmiyorum” cevabı verenlerin oranının % 40 gibi oldukça ciddi bir rakam olduğu görülür. “Katılıyorum” cevabı verenler ise % 22’lik bir dilimi temsil etmektedir.

Bu faktörle ilgili olarak dikkati çeken önemli bir husus, aynı kritere öğrenci ve akademisyenlerin farklı cevaplar vermiş olmasıdır. Bu fark “bilmiyorum” ifadesindeki oranlarda da kendini göstermektedir. Öğrencilerin % 13’ü “bilmiyorum” derken akademisyenlerde bu oran % 40’dır. Bu farka neden olarak akademisyenlerin kütüphaneyi daha ziyade elektronik ortamda kullandığı, dolayısıyla kütüphanecilerle fazla temas kurmadıkları gösterilebilir.

Dikkati çeken bir diğer husus ise öğrencilerin verdiği “kararsızım” cevabının yüksek olmasıdır. Kararsızların oranın bu derece yüksek olması, kütüphaneyi çalışma alanı olarak kullanan öğrencilerin sayısını da temsil etmektedir. Nitekim bu öğrenciler kütüphane hizmetlerini kullanmaktan ziyade kütüphaneyi çalışma alanı olarak kullanmaktalar. Dolayısıyla bu dilime giren öğrencilerin kütüphanecilerle temas kurmadığı, sorulan kritere de çekimsiz cevap verildiği görülmektedir.

Faktör 5- Kullanıcı Memnuniyeti

Kütüphanedeki değişim yönetimi çalışmaları ile katma değeri olmayan aktivitelerin ortadan kaldırılması ve değer yaratmada özellikle kullanıcı istek ve beklentilerinin karşılanması önemlidir. Bunu esas alan yöntemlerin uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesinin bu faktör kapsamında yapılması tavsiye edilmektedir.

24- Kütüphanenin açık olduğu saatler yeterli ve uygundur.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	18	5,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	76	22,8
	Katılmıyorum	57	17,1
	Kararsızım	35	10,5
	Katılıyorum	91	27,3
	Kesinlikle Katılıyorum	49	14,7
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	20,6
	Katılmıyorum	20	19,6
	Kararsızım	14	13,7
	Katılıyorum	25	24,5
	Kesinlikle Katılıyorum	15	14,7
	Toplam	102	100,0

Kullanıcıların MÜMK'nin açık olduğu saat dilimi ve süresinden memnun olup olmadığını ölçmeyi amaçlayan bu kritere her iki grup da hemen hemen aynı oranlarda aynı cevapları vermiştir.

Kütüphanenin açık olduğu saatleri kesinlikle yeterli ve uygun bulanların oranı öğrencilerde % 23, akademisyenlerde ise %21 civarındadır. Bu görüşlerin tam tersine sahip olan öğrencilerin oranı yaklaşık % 28 akademisyenlerin ise % 25'dir.

Kütüphanenin açık olduğu saatlerden memnun olanlarla olmayanların oranlarının birbirine yakın olması ilginç görünmektedir. Oranlar arasındaki bu yakınlık, memnun olanların kütüphaneyi çalışma alanı olarak kullanmaktan ziyade elektronik ortamda kullandığı düşüncesini doğurmaktadır.

Bununla beraber, memnun olmayanların temel şikayeti, kütüphanenin 24 saat açık olmaması yönündedir. Yapılan anket çalışmasının yorumlar bölümünde bu konu, pek çok kullanıcı tarafından belirtilmiştir.

Hizmet kaliteleri ve kullanıcı memnuniyetlerinde sağladıkları başarı ile adından söz ettiren kütüphanelerin 7/24 sistemiyle hizmet verdiği görülmektedir. Ülkemizdeki uygulamalarına çok sık rastlanmasa da bazı kütüphanelerin bu değişimi yakalama çabasında olduğu bilinmektedir.

25- Kütüphanenin açık olduğu günler yeterli ve uygundur.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	10	3,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	80	24,0
	Katılmıyorum	67	20,1
	Kararsızım	29	8,7
	Katılıyorum	88	26,4
	Kesinlikle Katılıyorum	51	15,3
	Toplam	325	97,6
	Geçersiz Cevap	8	2,4
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	22,5
	Katılmıyorum	24	23,5
	Kararsızım	15	14,7
	Katılıyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin açık olduğu saatlerin dışında açık olduğu günleri de sorgulayan bu kritere verilen cevaplar, bir önceki kritere verilen cevaplarla benzerlik göstermektedir.

Kütüphanenin açık olduğu günlerin yeterli ve uygun olduğunu düşünen kullanıcılarla yeterli ve uygun bulmayanların oranı hemen hemen eşit görünmektedir. Öğrencilerden % 24 oranında bir grup kesinlikle katılmadığını belirtirken % 27'lik bir grup ise katıldığını belirtmektedir.

Öğrencilerdeki gibi bir dağılım akademisyenlerde de söz konusudur. Akademisyenlerden % 23'lük bir grup "kesinlikle katılmıyorum" derken "katılıyorum" cevabı verenlerin oranı % 22'dir. Her iki grupta da oranların bu derece birbirine yakın olması, kütüphaneyi elektronik ortamda kullananlarla mekân olarak kullananların sayılarının yakın olması şeklinde açıklanabilir.

Ülkemizde yavaş yavaş da olsa uygulamaları başlamış olan 7/24 sisteminin üniversite kütüphaneleri için bir gereklilik olduğu görülmektedir. Gerek MÜMK'nin açık olduğu saatler gerekse günler konusunda yaklaşık olarak % 50'lik bir grubun memnuniyetsizliği ortaya çıkmıştır. Bir kurum için son derece büyük olan bu oran, kullanıcının o hizmetle ilgili tatminsizliğini göstermekte, bu alanda iyileştirme

yapılması gerektiği mesajını vermektedir. Nitekim IFLA'nın 2007 yılında yayımladığı "üniversite kütüphanelerinde performans ölçümü" adlı çalışmada belirlenen ve bir kütüphanenin gelişmişlik seviyesini gösteren kriterler arasında, kütüphanenin açık olduğu gün ve saatler de yer almaktadır.

26- Yayın talebim karşılanmaktadır.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	57	17,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	41	12,3
	Katılmıyorum	39	11,7
	Kararsızım	64	19,2
	Katılıyorum	86	25,8
	Kesinlikle Katılıyorum	38	11,4
	Geçersiz Cevap	8	2,4
Toplam		333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,8
	Katılmıyorum	15	14,7
	Kararsızım	21	20,6
	Katılıyorum	25	24,5
	Kesinlikle Katılıyorum	16	15,7
Toplam		102	100,0

Kullanıcıların ihtiyaç duydukları yayınları teminle sorumlu olan kütüphanecilerin, kullanıcılarının bu ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığını sorguladığı bu kriterde "kararsız" olanlarla "katılıyorum" cevabı verenlerin oranlarının yakın olduğu görülmektedir.

Öğrencilerin % 26 oranında "katılıyorum" derken % 20 oranında "kararsızım" cevabı verdiği görülmektedir. Yine benzer şekilde akademisyenlerin % 21 oranında "kararsızım" derken % 25 oranında "katılıyorum" cevabı verdiği görülmektedir.

MÜMK yayın sağlama politikasına göre, kullanıcıların talepleri 2 şekilde sağlanmaktadır.

- 1- Kütüphaneler arası işbirliği (ILL)
- 2- Satın alma

Kütüphane dermesinde bulunmayan ancak kütüphanenin işbirliği içinde olduğu diğer üniversite kütüphanelerinden kullanıcıları adına yayın talep etmesi anlamına gelen ILL, akademisyenlerin en sık kullandığı hizmetlerin başında gelmektedir.

Diğer yayın sağlama yolu ise satın almadır. Bu sistemde MÜMK, kullanıcılarının talep ettiği yayınları bir havuzda toplamakta ve belli dönemler içinde gerçekleştirilen ihalelerle bu yayınlar satın alınmaktadır. Dolayısıyla MÜMK, ODTÜ gibi yayınları kendisi satın alıp kullanıcıya o yayınları sunmak yerine dermesini kullanıcılardan gelen talepler doğrultusunda geliştirmektedir. Hem öğrencilere hem de akademisyenlere sunulan bu hizmette, talep edilen yayının temin edilmesinde belli bir süre geçmekle birlikte satın alınması talep edilen yayınların (yerli/yabancı) hemen hepsi satın alınmaktadır.

“Kararsızım” cevabı verenlerin oranının yüksek olması ise, talep edilen yayınların satın alınmasında geçen sürenin uzunluğuna bağlanabilir. Dolayısıyla bu oran, MÜMK’nin bu hizmeti sağlama şeklinde değişikliğe gidilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

27- Kütüphaneden istediğim yayınları ödünç (tezler, danışma kaynakları ve nadir eserler hariç) alabiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	34	10,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	9,0
	Katılmıyorum	29	8,7
	Kararsızım	32	9,6
	Katılıyorum	132	39,6
	Kesinlikle Katılıyorum	69	20,7
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,9
	Katılmıyorum	5	4,9
	Kararsızım	8	7,8
	Katılıyorum	43	42,2
	Kesinlikle Katılıyorum	27	26,5
	Toplam	102	100,0

MÜMK’nin ödünç verme hizmetinin olup olmadığının ve bu hizmetin kimleri kapsadığını sorgulayan bu kriterin sonuçları, MÜMK için oldukça memnun edicidir.

Üyelik sistemi ile kullanıcılarına istedikleri yayınları (tezler, danışma kaynakları, nadir eserler hariç) ödünç veren kütüphane, önceleri bu hizmeti sadece akademisyenlere vermekteyken 2008 yılından itibaren öğrencilere de sunmaya başlamıştır. Bu tarihten sonra kütüphane, yayınların kullanımı ve kullandırılması hususunda önemli bir ivme kazanmıştır. Bu hizmetle birlikte kütüphaneyi kullananların sayısında bir artış yaşanmış, bunun yanı sıra kütüphane üyeliğinde büyük bir yükselme olmuştur.

Doğal olarak her iki gruptan da büyük bir çoğunluğun olumlu cevap verdiği görülmektedir. Öğrenciler % 60, akademisyenler ise % 70 oranında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vermiştir.

Dikkati çeken ve üzerinde durulması gereken husus ise, her iki gruptan da % 10’den fazla bir grubun bu hizmeti hiç kullanmamış olması; diğer bir deyişle kütüphaneden ödünç yayın talebinde bulunmamış olmasıdır.

28- Ödünç alınan yayının iade tarihinin yaklaştığı kısa mesaj ve / veya e-posta ile bildiriliyor.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	119	35,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	39	11,7
	Katılmıyorum	23	6,9
	Kararsızım	29	8,7
	Katılıyorum	57	17,1
	Kesinlikle Katılıyorum	59	17,7
	Toplam	326	97,9
	Geçersiz Cevap	7	2,1
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	44	43,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	15	14,7
	Katılmıyorum	5	4,9
	Kararsızım	4	3,9
	Katılıyorum	10	9,8
	Kesinlikle Katılıyorum	24	23,5
	Toplam	102	100,0

MÜMK’den ödünç alınan yayınlar 3 hafta süre ile kullanıcıda kalabilmekte; eğer kullanıcının ödünç aldığı yayın bir başkası tarafından rezerv edilmemişse bu süre 3 hafta daha uzatılabilmektedir.

Ödünç alınan yayının teslim tarihinin kullanıcıya hatırlatılmasıyla ilgili bir sistemin olup olmadığının sorgulandığı bu kritere verilen cevaplar büyük oranda “bilmiyorum” olmuştur.

Kütüphanenin bu hizmeti olmakla birlikte bu hizmetten kullanıcıların habersiz olmasının nedeni, iki şekilde açıklanabilir. Birincisi kullanıcıların ellerindeki yayınları iade tarihinden önce teslim ettiği; ikincisi ise ödünç yayın alımının olmamasıdır. Bununla beraber bir önceki kritere göre kullanıcıların yaklaşık % 50'sine ödünç yayın veren kütüphanenin bu hizmetinin bilinmemesini, ödünç yayın alımının az olması şeklinde yorumlamak yanlış olacaktır.

Öğrencilerden yaklaşık % 36, akademisyenlerden ise yaklaşık % 43'ünün “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Bir önceki kriterde ödünç verme hizmetlerinden haberi olmayan grubun % 10 olarak tespit edilmesinden sonra bu kritere bilmiyorum cevabı veren öğrencilerin oranı % 26 akademisyenlerin ise % 33 olarak tespit edilebilir ve yayınları vaktinden önce teslim ettikleri sonucuna ulaşabilmektedir. Bununla beraber her iki grubun kullanıcılarının da % 35 oranında olumlu cevap vermesi, hem anket çalışmasının sonuçlarının geçerliliğinin bir sağlaması olmakta hem de çıkarılan / çıkarılacak olan sonuçların doğruluğunu teyit etmektedir.

29- Kütüphane içinde ve dışında yönlendirici levhalar vardır.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	33	9,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	69	20,7
	Katılmıyorum	91	27,3
	Kararsızım	41	12,3
	Katılıyorum	69	20,7
	Kesinlikle Katılıyorum	20	6,0
	Toplam	323	97,0
	Geçersiz Cevap	10	3,0
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	22	21,6
	Katılmıyorum	28	27,5
	Kararsızım	12	11,8
	Katılıyorum	30	29,4
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,9
	Toplam	102	100,0

Özellikle kütüphaneyi ilk kez kullanacaklar için son derece yardımcı araçlar olan yönlendirici levhaların MÜMK'deki varlığı bu kriterle sorgulanmaktadır.

“Kesinlikle katılmıyorum” ile “katılıyorum” cevaplarının hemen hemen aynı oranda olduğu bu tabloya göre net bir sonuç ortaya koymak mümkün görünmemektedir. Ancak bizzat yapılan araştırmalar ve incelemeler neticesinde kütüphane içinde ve dışında yönlendirici levhaların olmadığı bilinmektedir.

Öğrencilerden % 21 akademisyenlerden ise % 30 oranında bir grubun yönlendirici levhaların var olduğunu belirten “katılıyorum” cevabı vermesi, kullanıcıların yönlendirici levhadan, kitapların yerlerini gösteren işaret ve harf sistemlerini kastettiği anlaşılmalıdır.

30- Kütüphanede memnuniyet anketi uygulanmaktadır.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	77	23,1
Kesinlikle Katılmıyorum	63	18,9
Katılmıyorum	81	24,3
Kararsızım	32	9,6
Katılıyorum	52	15,6
Kesinlikle Katılıyorum	19	5,7
Geçersiz Cevap	9	2,7
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	37	36,3
Kesinlikle Katılmıyorum	24	23,5
Katılmıyorum	16	15,7
Kararsızım	9	8,8
Katılıyorum	14	13,7
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
Toplam	102	100,0

Müşteri memnuniyeti ya da kullanıcı memnuniyetini ölçmek, kurumların hizmet kalitelerinin artmasında ve kullanıcı odaklı bir hizmet anlayışı benimsemelerinde önemli bir faaliyet alanı oluşturmaktadır.

Değişimi izlemek isteyen ve kurumlarına bu değişimi adapte etmek isteyen kütüphanelerin, kullanıcılarının hizmetleri hakkında ne düşündüğünü öğrenmesi ve kendilerini nelerin beklediğini bilmesi son derece önemlidir.

MÜMK'nin kullanıcılarına bu uygulamayı yapıp yapmadığını tespit etmeyi amaçlayan bu kritere verilen cevaplar, kütüphanede böyle bir uygulama yapılmadığını göstermektedir. Öğrenciler grubunun yaklaşık % 70'i bu kriter için "bilmiyorum" ile "kararsızım" arasındaki olumsuz ifadeleri kullanırken, akademisyenlerin verdiği olumsuz cevapların oranı % 85'dir.

Öğrencilerin kütüphaneyi çalışma mekanı olarak da kullanması ve beklentilerinin akademisyenlere göre daha düşük olması, memnuniyet seviyelerinin daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Ancak akademisyenlerle yapılan hem birebir görüşmeler hem de anket çalışmaları, akademisyenlerin kütüphanenin hizmet sunumundan memnun olmadığını göstermektedir. Özellikle, MÜMK'de hangi hizmetlerin sunulduğunu bilmediklerini ifade eden akademisyenler, kütüphaneyi kullandırmaya yönelik teşviklerin olmamasının da problem olduğunu belirtmektedir. Bu problemin, kütüphanenin hizmet pazarlaması tekniklerini kullanarak en aza indirebileceği öngörülmektedir.

31- Şikayet ya da memnuniyetimi bildirdiğim bir mekanizma var.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	110	33,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	43	12,9
	Katılmıyorum	49	14,7
	Kararsızım	46	13,8
	Katılıyorum	61	18,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	4,8
	Geçersiz Cevap	8	2,4
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	42	41,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	14	13,7
	Katılmıyorum	15	14,7
	Kararsızım	12	11,8
	Katılıyorum	17	16,7
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin web sitesinde etkin olan bir sistem sayesinde kullanıcılar, şikayet ya da memnuniyetlerini kütüphanecilere ve kütüphane yöneticilerine iletebilmektedir.

MÜMK'nin bu sisteme sahip olup olmadığının sorgulandığı bu kritere hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin büyük oranda “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Öğrencilerde % 33 olan bu oran akademisyenlerde % 41'dir.

Kullanıcıların bu mekanizmayı bilmemesi yine, hem kullanıcıların kütüphane eğitimi eksikliği hem de kütüphane hizmet ve faaliyetlerinin yeterince tanıtılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kütüphanenin bir kurum olarak kullanıcılarına bu sistemi kullanmaya özendirilecek ya da teşvik edecek eğitimleri vermesi son derece yerinde olacaktır.

32- Kütüphane personeline telefonla ya da bina içinde rahatça ulaşabiliyorum.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	61	18,3
Kesinlikle Katılmıyorum	45	13,5
Katılmıyorum	35	10,5
Kararsızım	48	14,4
Katılıyorum	106	31,8
Kesinlikle Katılıyorum	28	8,4
Geçersiz Cevap	10	3,0
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	20	19,6
Kesinlikle Katılmıyorum	17	16,7
Katılmıyorum	14	13,7
Kararsızım	16	15,7
Katılıyorum	26	25,5
Kesinlikle Katılıyorum	9	8,8
Toplam	102	100,0

Kullanıcıların araştırdıkları ya da merak ettikleri hizmetler için onları bilgilendirecek görev sorumluluğuna sahip kütüphanecilerin olup olmadığının sorgulandığı bu kritere kullanıcılar genel olarak olumlu cevap vermiştir. Öğrencilerin % 33, akademisyenlerin ise % 26 oranında katılıyorum cevabı verdiği bu kriterde “bilmiyorum” cevabının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

“Bilmiyorum” cevabındaki bu yüksek oranın, öğrencilerin kütüphaneyi daha ziyade çalışma mekânı olarak; akademisyenlerin ise elektronik hizmet ve kaynakları kullanmasından ileri geldiği tahmin edilmektedir.

33- Kütüphanenin her bölümünde, kullanıcılarla ilgilenmek amacıyla danışma kütüphanecisi var.

Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	8	13,3
Kesinlikle Katılmıyorum	12	20,0
Katılmıyorum	18	30,0
Kararsızım	8	13,3
Katılıyorum	8	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	6	10,0
Toplam	60	100,0

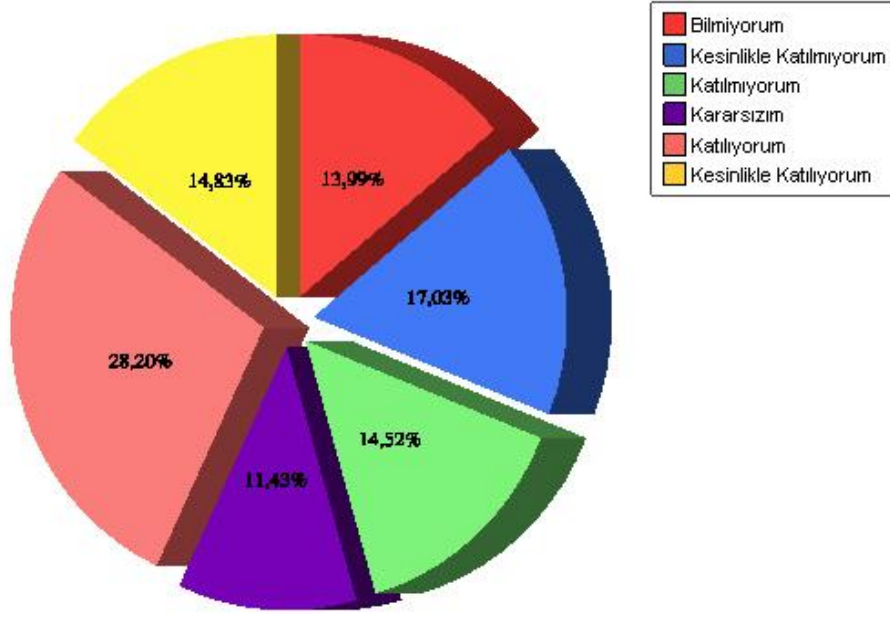
Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	14	13,7
Kesinlikle Katılmıyorum	19	18,6
Katılmıyorum	14	13,7
Kararsızım	16	15,7
Katılıyorum	26	25,5
Kesinlikle Katılıyorum	13	12,7
Toplam	102	100,0

MÜMK'nin hizmet sunumlarında hem en önemli gücü hem de en önemli eksikliği kütüphanecileridir. Gelişmelere ve yeniliklere son derece açık bir kadroya sahip olan MÜMK, bu yönüyle büyük bir güce sahiptir. Ancak kütüphanede danışma kütüphanecisinin olmaması da önemli bir eksiklik olarak görülmelidir.

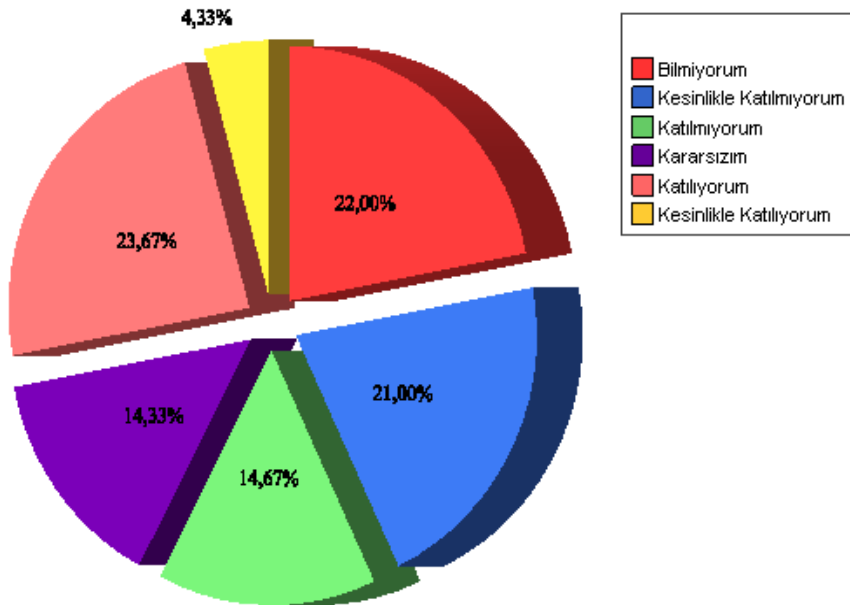
MÜMK'yi çalışma alanı olarak akademisyenlere göre daha fazla kullanan öğrenciler bu kritere % 30 oranında "katılıyorum" derken akademisyenler % 25 oranında "katılıyorum" cevabı vermiştir. Kütüphanede danışma kütüphanecisi olmadığı halde kullanıcıların var olduğu yönünde bir cevap vermiş olması, kullanıcı eğitimlerindeki eksikliğin de bir uzantısı olarak düşünülmelidir.

Faktör 5- Kullanıcı Memnuniyeti

Öğrenciler



Akademisyenler



Kullanıcı memnuniyetinin değerlendirildiği faktör 5'e ait grafiklere bakıldığında, kullanıcıların kütüphane hizmetlerinden memnuniyet derecelerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Öğrencilerden % 44'ü memnuniyetlerini belirtirken akademisyenler % 36 ile memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Faktör 5 altındaki kriterlerde belirtilen hizmetlerin her iki kullanıcı grubuna aynı şekilde sunulmasına rağmen farklı sonuçların ortaya çıkmasını, beklenti ve tatmin olma eşitliğinde aramak yerinde olacaktır.

Daha önceki tablo ve grafiklerde de görüldüğü üzere öğrenciler kütüphaneden çalışma alanı olarak istifade etmektedir. Bunun dışında en fazla kullandıkları ise ödünç yayın hizmetleridir. Dolayısıyla öğrencilerin memnuniyet değerlendirmeleri genelde bu iki hizmet çerçevesinde olmaktadır. Akademisyenlerde ise baskın olan talep anında erişimdir. Bunun dışındaki beklentiler arasında ise ilk sırayı SBD hizmeti almaktadır. Bunlara bağlı olarak kullanıcılardaki beklenti farklılığı memnun olma düzeylerini de etkilemekte ve değerlendirmenin bu beklenti çerçevesinde yapılmasına neden olmaktadır.

Faktör 5'e ait grafiklerde dikkati çeken önemli bir husus "bilmiyorum" oldukça yüksek olmasıdır. Bu oranın yüksekliği, kütüphane hizmet ve faaliyetlerinden haberi olmayan bir kitlenin varlığını göstermektedir. Sonuç olarak bu değerlendirmeler, kütüphane hizmetlerinden memnun olan bir kitlenin varlığıyla birlikte memnun olmayanlara yönelik de çalışmalar yapılmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Faktör 6- Mekân Olarak Kütüphane

Bu faktör, kütüphanenin fiziksel özelliklerinin kullanıcıları memnun edip etmediğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Nitekim yapılan kullanıcı memnuniyeti çalışmalarında kütüphane bina ve donanımının kütüphane hizmetleri kadar önemli olduğu görülmektedir.

34- Kütüphanede yeme-içme ihtiyaçlarını temin edeceğim bir yer mevcut.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	52	15,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	184	55,3
	Katılmıyorum	56	16,8
	Kararsızım	17	5,1
	Katılıyorum	10	3,0
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,3
	Geçersiz Cevap	13	3,9
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	11	10,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	69	67,6
	Katılmıyorum	15	14,7
	Kararsızım	4	3,9
	Katılıyorum	3	3,0
	Toplam	102	100,0

21. yy kurumlarındaki yeni yapılanmaları tetikleyen bir kavram olarak “değişim”, sadece hizmet sunumlarını değil farklı olmayı; diğer bir deyişle tercih edilme sebebi olmayı da ifade etmektedir.

Kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimin birer uzantısı olan fark yaratma çabaları, kurumların salt bilinen faaliyet alanlarında renklilikler yaratmıştır.

Kütüphanelerin de artık sadece birer bilgi ya da kaynak sağlama merkezi olarak görülmediği; en azından görülmemesi gerektiği, üzerinde titizlikle durulması gereken önemli bir konudur. Bu bağlamda hizmet, faaliyet, sunuş, görünüm, algılanma gibi stratejik konularda kullanıcı memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir, kullanıcı odaklı olmak lüzumlu görülmektedir. Nitekim kullanıcı odaklı hizmet anlayışının yerleşmesi ile birlikte kütüphanenin, büyük bir değişim ve dönüşüm yaşamaya kaçınılmaz olacaktır.

Standart faaliyetler dışında görülen fakat gelişmişlik ve değişimi yakalama düzeyi yüksek olan kütüphanelerde varlığı bilinen bu kriterde öğrenciler % 72, akademisyenler ise % 82 oranında olumsuz cevap vermiş ve MÜMK'nin eksik olduğu bir noktaya işaret etmişlerdir.

35- Kütüphanede grup çalışması için bir yer mevcut.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	47	14,1
Kesinlikle Katılmıyorum	177	53,2
Katılmıyorum	54	16,2
Kararsızım	12	3,6
Katılıyorum	29	8,7
Kesinlikle Katılıyorum	2	0,6
Geçersiz Cevap	12	3,6
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	10	9,8
Kesinlikle Katılmıyorum	61	59,8
Katılmıyorum	18	17,6
Kararsızım	3	2,9
Katılıyorum	8	7,8
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
Toplam	102	100,0

Öğrenciler açısından önemi çok daha fazla olan grup çalışması için bir yerin olup olmadığını sorgulayan bu kritere verilen cevaplar çok yüksek oranda olumsuzdur. Öğrencilerden % 70, akademisyenlerden ise % 78 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarının verildiği görülmektedir.

MÜMK'nin bu imkana sahip olmamasından dolayı kütüphanecilerin, özellikle sınav zamanlarında grup çalışması yapmak isteyen öğrencileri, sessiz olmaları için uyararak zorunda kaldıkları bilinmektedir.

Kütüphanenin eksik yönlerinden biri olarak görülen bu kriter, yurt dışındaki pek çok üniversite kütüphanesi göz önüne alındığında, gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Nitekim yurt dışındaki üniversite kütüphanelerinin genelinde grup çalışma odalarının dışında, lisans üstü öğrenciler için özel çalışma odaları da bulunmaktadır.

36- Kütüphanede görme engelliler için hazırlanmış ve gerekli araçlarla donatılmış çalışma odası var.

Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	140	42,0
Kesinlikle Katılmıyorum	119	35,7
Katılmıyorum	30	9,0
Kararsızım	19	5,7
Katılıyorum	12	3,6
Kesinlikle Katılıyorum	2	0,6
Geçersiz Cevap	11	3,3
Toplam	333	100,0

Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	50	49,0
Kesinlikle Katılmıyorum	38	37,3
Katılmıyorum	9	8,8
Kararsızım	3	2,9
Katılıyorum	2	2,0
Toplam	102	100,0

AB sürecinde ele alınan ve engellilerin durumuna uygun hizmet sunumlarının yapılıp yapılmadığını sorgulayan bu kritere verilen cevaplar her iki grup için de aynı orandadır.

Öğrencilerin yaklaşık % 45'i kütüphanede görme engelliler için hazırlanmış ve gerekli araçlarla donatılmış çalışma odasının olmadığını belirtirken akademisyenlerin de % 46'sı aynı görüştedir.

MÜMK'de görme engelliler için hazırlanmış ve onlara özel hizmetlerin sunulduğu bir odanın bulunmaması, değişimi yakalamak isteyen bir kütüphane için olumsuz bir imajdır. AB'ye üye olmak isteyen ülkemizde özellikle bu konuda pek çok kurumda bir eksikliğin olduğu bilinmektedir. Ancak ülkemizin köklü eğitim kurumlarından olan Marmara Üniversitesi'nde bu konuda gerekli çalışmaların yapılması son derece önemlidir. Nitekim kullanıcıların yaklaşık % 50 civarında "bilmiyorum" cevabı vermesi, toplum olarak bu konuda gerekli ve yeterli duyarlılığa sahip olmadığımızı da göstermektedir.

37- Kütüphane binasının tasarımı bedensel engelliler için uygun.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	81	24,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	162	48,6
	Katılmıyorum	45	13,5
	Kararsızım	19	5,7
	Katılıyorum	13	3,9
	Kesinlikle Katılıyorum	2	0,6
	Geçersiz Cevap	11	3,3
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	29	28,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	54	52,9
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	5	4,9
	Katılıyorum	3	2,9
	Toplam	102	100,0

Bir önceki kriterde olduğu gibi, MÜMK binasının tasarımının bedensel engelliler için uygun olup olmadığının sorgulandığı bu kriterde verilen cevaplar bir öncekiyle benzerlik göstermektedir. Öğrencilerin ve akademisyenlerin % 60'dan fazlasının “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. İlginç olan husus ise, “bilmiyorum” cevabı verenlerin sayısının yine yüksek olmasıdır.

Her iki grubun da % 25'i “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Bu oran içinde kütüphaneyi sadece elektronik ortamda kullanan bir grubun varlığı bir kenara bırakılırsa, toplumsal sorumluluk duygusu taşımayanların olduğu da gerçektir.

38- Kütüphanede lisansüstü öğrencileri için özel çalışma odaları var.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	134	40,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	105	31,5
	Katılmıyorum	33	9,9
	Kararsızım	27	8,1
	Katılıyorum	19	5,7
	Kesinlikle Katılıyorum	3	0,9
	Geçersiz Cevap	12	3,6
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	47	46,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	35	34,3
	Katılmıyorum	10	9,8
	Kararsızım	4	3,9
	Katılıyorum	5	4,9
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,0
	Toplam	102	100,0

Lisansüstü öğrenciler için özel çalışma odalarının varlığının sorgulandığı bu kriterde öğrenciler % 31, akademisyenler ise % 34 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermiştir. Bununla beraber her iki grupta da “bilmiyorum” cevabı verenlerin oranı oldukça yüksek görünmektedir.

MÜMK, lisans üstü öğrencilerin hem tez yazımları sırasında hem de çalışmalarını için kullanabilecekleri özel çalışma odalarına sahip değildir. Bu odaların varlığı durumunda sadece lisansüstü öğrenciler kullanacağı için, lisans öğrencilerinin bu konu ile ilgili olarak “bilmiyorum” cevabı vermesi normal görülebilir. Ancak akademisyenlerin de aynı cevabı vermesi oldukça anlamlı görülmelidir. Çünkü ankete katılan akademisyenlerin çoğunluğunu oluşturan araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin kütüphaneye böyle bir taleple gitmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kütüphane ile kullanıcıları arasında bir alışveriş eksikliğinin olduğu, kullanıcıların kütüphaneyi kullanma bilgi ve becerilerine sahip olmadığı ve buna bağlı olarak kurumsal kültürün oluşmadığını düşündürmektedir.

39- Çalışma masaları rahatça çalışabileceğim kadar büyük ve konforlu

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	26	7,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	76	22,8
	Katılmıyorum	34	10,2
	Kararsızım	105	31,5
	Katılıyorum	50	15,0
	Kesinlikle Katılıyorum	31	9,3
	Geçersiz Cevap	11	3,3
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	31	30,4
	Katılmıyorum	10	9,8
	Kararsızım	17	16,7
	Katılıyorum	28	27,5
	Kesinlikle Katılıyorum	12	11,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin çalışma masalarının çalışma yapmak için rahatlığının ve büyüklüğünün ele alındığı bu kritere öğrenciler % 32 ile “kararsızım”, akademisyenler ise % 30 ile “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermiştir.

MÜMK'yi çalışma alanı olarak kullanan öğrencilerin “kararsızım” cevabının özellikle dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim kütüphaneyi mekan olarak akademisyenlere oranla çok daha fazla kullanmaktadırlar. Dolayısıyla kullanıcıların cevap dağılımlarına bakıldığında, MÜMK'nin çalışma masaları ile ilgili olarak kullanıcı memnuniyetini sağlamak için bazı çalışmalar yapılması ya da iyileştirmelerde bulunması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

40- Kütüphane dekorasyonunda kullanılan renkler kendimi rahat hissetmemi sağlıyor.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	22	6,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	68	20,4
	Katılmıyorum	89	26,7
	Kararsızım	72	21,6
	Katılıyorum	45	13,5
	Kesinlikle Katılıyorum	24	7,2
	Geçersiz Cevap	13	3,9
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	5	4,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	29,4
	Katılmıyorum	17	16,7
	Kararsızım	21	20,6
	Katılıyorum	21	20,6
	Kesinlikle Katılıyorum	8	7,8
	Toplam	102	100,0

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda, bir kütüphanenin iyi ya da yeterli olarak nitelenebilmesi için, sadece dermesindeki yayınların gücünün değil aynı zamanda

fiziksel görünümünün de önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Nitekim potansiyel kullanıcılara kütüphaneyi kullandırmak için yapılması gereken öncelikli işlerden biri, rahat çalışma ortamının yaratılmasıdır.

MÜMK ile ilgili olarak kullanıcıların verdikleri cevaplar ise, bu konuda kütüphaneye düzenleme yapılması gerektiğini göstermektedir. Çünkü öğrencilerin % 27 oranında “katılmıyorum” akademisyenlerin ise % 30 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermesi, bu çıkarımı destekler niteliktedir.

41- Kütüphanede fotokopi makinesi var.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	26	7,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	31	9,3
	Katılmıyorum	17	5,1
	Kararsızım	14	4,2
	Katılıyorum	138	41,4
	Kesinlikle Katılıyorum	98	29,4
	Geçersiz Cevap	9	2,7
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	5	4,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,9
	Katılmıyorum	3	2,9
	Kararsızım	2	2,0
	Katılıyorum	39	38,2
	Kesinlikle Katılıyorum	46	45,1
	Toplam	102	100,0

Bu kriter, kütüphanelerin değişimi izleme ya da yakalamalarına yönelik bir ölçüt için çok basit görünse de elde edilmeye çalışılan bilgi, kütüphanenin fotokopi hizmetlerinin niteliğine yöneliktir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere MÜMK’de fotokopi makinesi olmasına rağmen öğrencilerde “bilmiyorum” ile “kararsızım” arasında % 20, akademisyenlerde ise % 17 oranında memnun olmayan bir kitlenin varlığı göze çarpmaktadır. Nitekim değişimi yakalamak isteyen bir kütüphanede önemli olan fotokopi makinesine sahip olmak değil, onu kullanıcı odaklı hizmet anlayışı ile işler halde tutabilmek olmalıdır.

42- Kütüphanede renkli fotokopi makinesi var.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	126	37,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	41	12,3
	Katılmıyorum	29	8,7
	Kararsızım	28	8,4
	Katılıyorum	70	21,0
	Kesinlikle Katılıyorum	29	8,7
	Geçersiz Cevap	10	3,0
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	39	38,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	14	13,7
	Katılmıyorum	9	8,8
	Kararsızım	6	5,9
	Katılıyorum	20	19,6
	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
	Toplam	102	100,0

Bu kriter ile MÜMK’de kullanıcılara renkli fotokopi hizmetinin sunulup sunulmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Kütüphane hizmetlerinin kullanıcı memnuniyeti doğrultusunda geliştirilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, kütüphanede renkli fotokopi hizmetlerinin de sunulması gerekmektedir. MÜMK’de bu hizmet olmasına rağmen bunu bilmeyenlerin oranı oldukça yüksek görünmektedir. Hem öğrenciler hem de akademisyenlerde bu oran ortalama % 38 olarak görülmektedir.

43- Fotokopilerimi kendim çekebilmekteyim.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	89	26,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	108	32,4
	Katılmıyorum	46	13,8
	Kararsızım	27	8,1
	Katılıyorum	28	8,4
	Kesinlikle Katılıyorum	24	7,2
	Geçersiz Cevap	11	3,3
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	42	41,2
	Katılmıyorum	13	12,7
	Kararsızım	9	8,8
	Katılıyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılıyorum	9	8,8
	Toplam	102	100,0

Gelişmişlik düzeyi yüksek ve değişime adapte olan kütüphanelerin temel hareket noktası kullanıcı odaklı hizmet anlayışıdır. Bu anlayışla hareket eden kütüphanelerde fotokopi gibi son derece basit hizmet sunumları dahi ciddi birer hizmet olarak ele alınıp, yeni uygulamalarla kullanıcılara sunulmaya çalışılmaktadır.

Yurt dışında örnekleri sıklıkla görülen; ülkemizde ise bazı vakıf üniversitelerinin kütüphanelerinde bulunan kontrollü fotokopi çekme sistemi bu anlayışın bir ürünüdür. Kullanıcıya özel olarak sunulan ve kullanıcının ücreti mukabili dilediği miktarda kontör yükleyerek kullandığı bir kart ile kullanıcılar, kendi fotokopilerini istedikleri gün ve saatte çekebilmektedirler.

MÜMK’de mevcut olmayan bu sisteme hem öğrenciler hem de akademisyenlerin % 50’den fazlası “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermişlerdir.

44- Nadir eserleri kullanmak için tarayıcı makinesi var.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	190	57,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	61	18,3
	Katılmıyorum	23	6,9
	Kararsızım	23	6,9
	Katılıyorum	20	6,0
	Kesinlikle Katılıyorum	4	1,2
	Geçersiz Cevap	12	3,6
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	62	60,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	20,6
	Katılmıyorum	5	4,9
	Kararsızım	8	7,8
	Katılıyorum	6	5,9
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin fark yaratmasını sağlayan hizmetlerinden biri, kütüphanenin nadir eserler bölümüne sahip olmasıdır. Yazma eserlerin de olduğu bu bölümün kullanıcıları genellikle Türk Dili ve Edebiyatı bölümlerinden gelmektedir. Dolayısıyla anket çalışmasına katılanların büyük bir çoğunluğunun “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Bu cevabı veren öğrencilerin oranı % 57 iken akademisyenlerin oranı % 61'dir.

Nadir eserler bölümünde tarayıcı makinesi bulunmamasıyla birlikte kullanıcılar, kendi dijital makinelerini kullanarak istedikleri sayfaların fotoğrafını çekebilmektedir. Nadir eserler bölümünü kullananların sayısı az olmakla birlikte diğer kullanıcıların bu hizmetin varlığından habersiz olmasını, kütüphanenin hizmet pazarlamasındaki eksikliklerden kaynaklandığı şeklinde açıklamak yanlış olmayacaktır.

45- Nadir eserlerden çalışırken kendi dijital makinemi kullanabiliyorum.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	184	55,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	49	14,7
	Katılmıyorum	25	7,5
	Kararsızım	22	6,6
	Katılıyorum	28	8,4
	Kesinlikle Katılıyorum	13	3,9
	Geçersiz Cevap	12	3,6
	Toplam	333	100,0

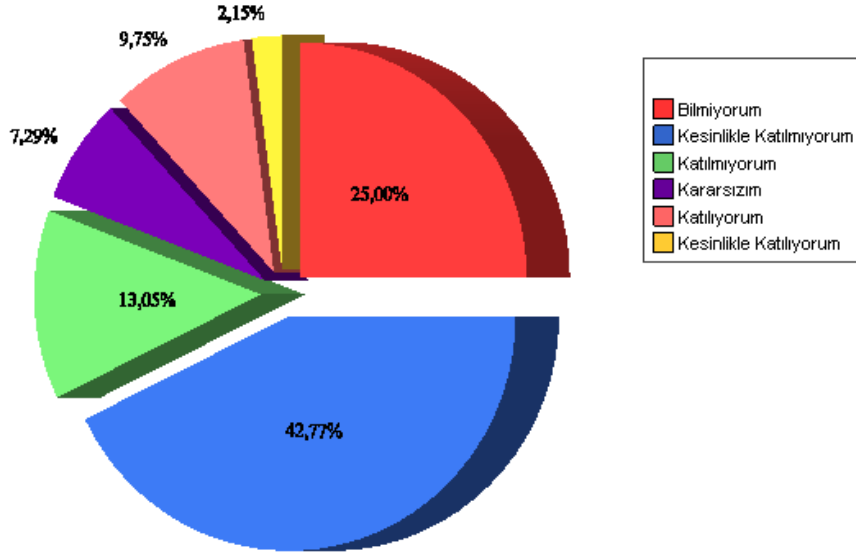
	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	64	62,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	16,7
	Katılmıyorum	6	5,9
	Kararsızım	5	4,9
	Katılıyorum	6	5,9
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
	Toplam	102	100,0

Bir önceki kriterde olduğu gibi nadir eserlerin kullanılması ile ilgili olan bu kritere ağırlıklı olarak verilen cevap yine “bilmiyorum” olmuştur.

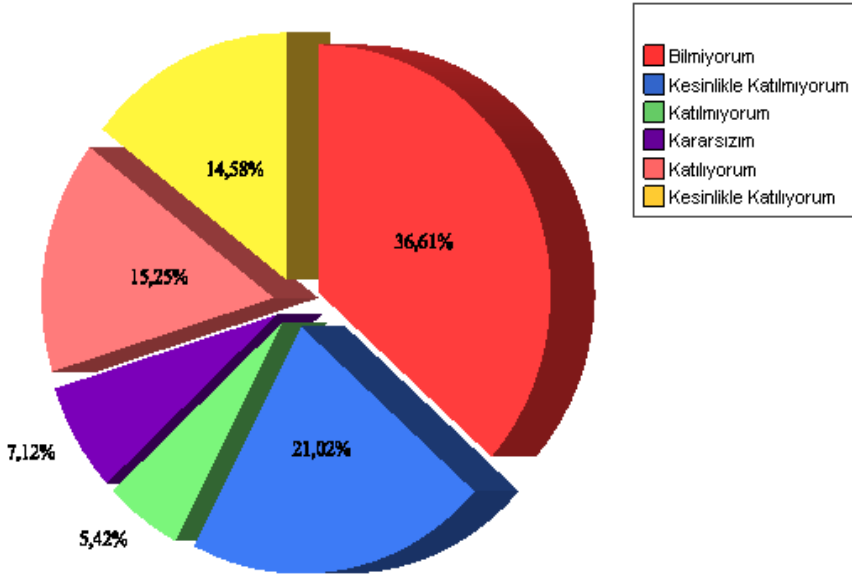
Nadir eserler bölümü kullanıcılarının kendi dijital makineleri kullanma şansları vardır. Ancak yine hizmet pazarlaması ve tanıtım eksikliğinden kaynaklanan bu neticeye göre öğrenciler % 55, akademisyenler ise % 63 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

Faktör 6- Mekân Olarak Kütüphane

Öğrenciler



Akademisyenler



MÜMK'yi akademisyenlere nazaran çalışma alanı olarak daha çok kullanan öğrenciler, kütüphanenin mekansal durumu hakkında % 43 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, % 13 oranında da “katılmıyorum” cevabı vererek toplamda % 56 oranında olumsuz yorumda bulunmuştur. Öğrenciler grubunun yarısından fazlasına denk gelen bu oran, kütüphanenin fiziksel durumunun iyileştirilmesi konusunda ciddiye alınması gereken bir mesaj olarak algılanmalıdır.

Akademisyenlerden alınan sonuçlarda baskın olan ise “bilmiyorum” cevabı olmuştur. Akademisyenlerin % 37’si bu cevabı verirken % 21’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermiştir. Akademisyenlerin ağırlıklı olarak bilmiyorum cevabı vermesi, kütüphaneyi çalışma mekanı olarak kullanmaktan ziyade elektronik ortamda kullandıklarının bir delili olarak görülmelidir.

Faktör 7- Kütüphane Koleksiyonuna Uzaktan Erişim

Kullanıcıların aradıkları yayına en kısa sürede, zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın ulaşması, kütüphanelerin verimliliğinin değerlendirilmesinde önemli bir göstergedir. Bu faktör, kütüphanenin yayınlarını sağlarken, bu konudaki yeterliliğini ölçmeyi amaçlamaktadır

46- İstedğim veritabanlarına ve elektronik kaynaklara 7 / 24 erişebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	89	26,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	61	18,3
	Katılmıyorum	45	13,5
	Kararsızım	35	10,5
	Katılıyorum	63	18,9
	Kesinlikle Katılıyorum	26	7,8
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	10	9,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	13	12,7
	Katılmıyorum	12	11,8
	Kararsızım	18	17,6
	Katılıyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılıyorum	27	26,5
	Toplam	102	100,0

MÜMK elektronik yayın sağlama konusunda 30 veritabanı aboneliği ile akademisyenlere 7 / 24 erişim imkanı sunmaktadır. Akademisyenler Proxy ayarlarında yapacakları değişikliklerle kampüs dışından da elektronik yayınlara erişebilmektedirler.

Yukarıda da görüldüğü gibi akademisyenlerin % 50'ye yakın kısmı bu kriterle olumlu cevap vermiştir. Kütüphane için son derece olumlu olan bu sayı, bu konudaki kullanıcı memnuniyetini de yansıtmaktadır.

Bununla beraber öğrencilerin % 27'sinin bu hizmetten habersiz olması ise oldukça dikkat çekicidir. Öğrencilerin habersiz olmasına neden olarak, MÜMK'nin öğrencilerine, elektronik kaynaklara kampüs dışı erişim imkânı sunmaması gösterilebilir.

Elektronik yayın sayısı ve abone olunan veri tabanları MÜMK için bir değer yaratırken, öğrencilerin bu imkânlardan faydalanamıyor olması değişimi izleme süreci için negatif bir durum olarak değerlendirilmelidir.

47- İstedğim yayınlara erişimde her hangi bir kısıtlama yok

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	81	24,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	58	17,4
	Katılmıyorum	56	16,8
	Kararsızım	38	11,4
	Katılıyorum	65	19,5
	Kesinlikle Katılıyorum	23	6,9
	Geçersiz Cevap	12	3,6
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	9	8,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,8
	Katılmıyorum	21	20,6
	Kararsızım	13	12,7
	Katılıyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılıyorum	27	26,5
	Toplam	102	100,0

Bir önceki kriterde olduğu gibi elektronik yayınların sağlanmasının sorgulandığı Bu faktöre yine akademisyenler % 40 oranında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını verirken öğrenciler veritabanlarına uzaktan erişemedikleri için % 24 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

48- E-rezervasyon mümkündür.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	145	43,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	46	13,8
	Katılmıyorum	24	7,2
	Kararsızım	26	7,8
	Katılıyorum	44	13,2
	Kesinlikle Katılıyorum	27	8,1
	Geçersiz Cevap	21	6,3
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	48	47,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,8
	Katılmıyorum	9	8,8
	Kararsızım	5	4,9
	Katılıyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
	Toplam	102	100,0

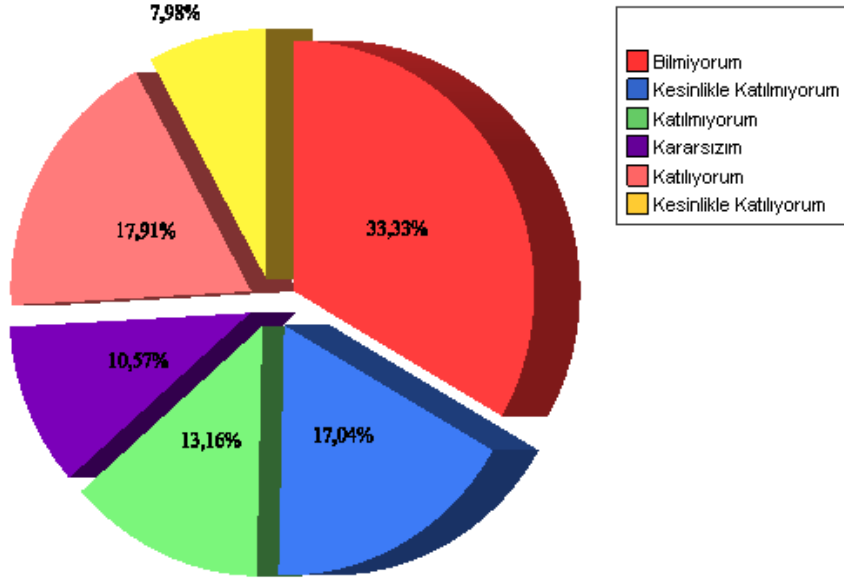
MÜMK'nin, kullanıcılara istedikleri yayınları on-line olarak rezervasyon yapma imkanı verip vermediğinin sorgulandığı bu kritere hem akademisyenler hem de öğrenciler büyük oranda “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Öğrencilerde % 44 olan bu oran akademisyenlerde % 47'dir.

Kütüphane üyeliği olan her kullanıcı kütüphaneden ödünç yayın alma hakkına ve kendisine verilen kullanıcı şifresini kullanarak ödünç aldıkları yayının süresini elektronik ortamda uzatma şansına sahiptir.

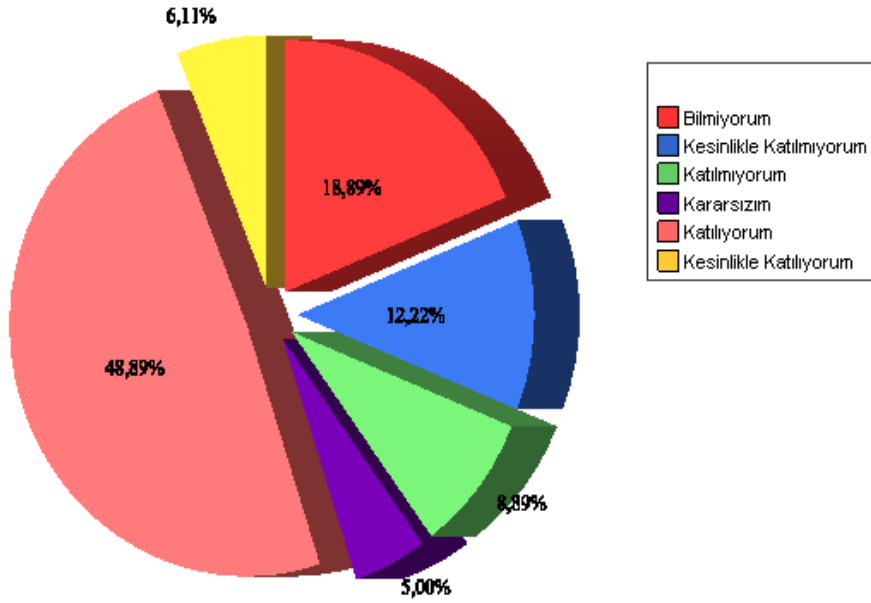
Ancak bu kriterde sorgulanmak istenen, kullanıcıların aradıkları yayınları kütüphanenin web katalogundan bulduktan sonra, o yayını kendi adına yine elektronik ortamda rezerv ettirip ettirmediğidir. Çünkü bu sistemde kullanıcının hedef odaklı yaklaşımı desteklenmekte ve zaman kazandırılmaktadır. Yani bir yayını ödünç almak isteyen kullanıcı bütün işlemleri elektronik ortamda 7/24 yapabilmekte ve daha sonra rezervasyon bankosuna giderek yayını almaktadır. Ancak MÜMK'de bu hizmetin olmaması, her iki grubun da % 75 oranında olumsuz ifadede bulunmasına neden olmuştur.

Faktör 7- Kütüphane Koleksiyonuna Uzaktan Erişim

Öğrenciler



Akademisyenler



Kütüphane dermesine uzaktan erişimin sorgulandığı faktör 7’de açık olarak göze çarpan sonuç, öğrencilerin elektronik hizmetler konusu ile ilgili olarak % 37 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiş olmasıdır. Oldukça yüksek olan bu rakam öğrencilerin kütüphanenin elektronik kaynaklarına uzaktan erişim imkanı olmamasından, dolayısıyla bu hizmetleri tanımamalarından kaynaklanmaktadır.

Aynı kriterler için akademisyenler grubuna bakıldığında ise akademisyenlerin yaklaşık % 55’inin kütüphanenin elektronik kaynak ve hizmet sunumu ile ilgili olumlu cevap verdiği görülmektedir. Kütüphane kaynaklarına uzaktan erişim şansı olan akademisyenlerin en çok kullandığı hizmetler arasında yer alan elektronik kaynakların kullanımı, rakamlarla da bu sonucu doğrulamaktadır.

Faktör 8- Koleksiyon Hizmetleri

Kullanıcıların aradıkları yayına en kısa sürede, zaman ve mekan kısıtlaması olmaksızın ulaşması, kütüphanelerin verimliliğinin değerlendirilmesinde önemli bir göstergedir. Bu faktör, kütüphanenin hizmet ve yayınlarını sağlarken, bu konudaki yeterliliğini ölçmeyi amaçlamaktadır.

49 - Kütüphanelerarası ödünç yayın talebimi yazılı olarak gerçekleştirebiliyorum

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	147	44,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	41	12,3
	Katılmıyorum	17	5,1
	Kararsızım	36	10,8
	Katılıyorum	62	18,6
	Kesinlikle Katılıyorum	16	4,8
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	3	2,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,8
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	12	11,8
	Katılıyorum	20	19,6
	Kesinlikle Katılıyorum	48	47,1
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin dermesinde olmayan yayınların diğer üniversite kütüphanelerinden istendiği hizmet olan ILL ve bunun hangi yolla yapıldığının sorgulandığı bu hizmete öğrenciler ve akademisyenlerden gelen cevaplar birbirinden tamamen farklıdır. Bu farkın temel nedeni, öğrencilere ILL hizmetinin sunulmamasıdır. Buna bağlı olarak öğrencilerin bu kritere verdiği cevap % 44 ile “bilmiyorum” olmuştur.

Akademisyenlerin en sık kullandığı kütüphane hizmetlerinden biri olan ILL bu gruptan toplam % 70 oranında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabı almıştır.

Öğrencilere elektronik kaynaklara uzaktan erişim şansı sunulmasının ardından ILL hizmetlerinin de kullandırılmıyor olması, değişimi yönetmek isteyen bir kütüphanenin, kullanıcı profilinde değer kaybı yaratmaktadır.

50- Kütüphaneye alınmasını istediğim yayınları yazılı olarak talep edebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	140	42,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	37	11,1
	Katılmıyorum	14	4,2
	Kararsızım	34	10,2
	Katılıyorum	67	20,1
	Kesinlikle Katılıyorum	24	7,2
	Geçersiz Cevap	17	5,1
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	9	8,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,8
	Katılmıyorum	2	2,0
	Kararsızım	12	11,8
	Katılıyorum	49	48,0
	Kesinlikle Katılıyorum	18	17,6
	Toplam	102	100,0

Kütüphanenin derme geliştirme politikasında kullanıcı taleplerini dikkate alıp almadığını ölçmeyi ve bunun hangi yolla yapıldığını tespit etmeyi amaçlayan bu kritere öğrenciler ve akademisyenlerin farklı cevaplar verdikleri görülmektedir.

MÜMK derme geliştirme politikasında kullanıcı taleplerine de yer vermektedir. Hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin yazılı olarak talepte bulunabildiği bu hizmetten öğrencilerin % 42'sinin haberinin olmadığı görülmektedir. Akademisyenler

ise bu kritere % 48 oranında “katılıyorum” cevabı vererek öğrencilere göre oldukça farklı bir sonuç elde etmişlerdir.

Öğrenciler grubundaki “bilmiyorum” cevabının bu derece yüksek olmasının nedeni olarak, yine kütüphane hizmetlerinin pazarlanmasındaki eksiklik gösterilebilir. Öğrencilerin sadece % 28’inin olumlu cevap verdiği bu kriterin öğrencilerden daha yüksek oranda “katılıyorum” cevabı alabilmesi için, öğrencilere yönelik eğitim programlarına ve kütüphane hizmetlerini tanıtıcı faaliyetlere ağırlık verilmesi gerektiği öngörülmektedir.

51- Kütüphanelerarası ödünç yayın talebimi on- line olarak gerçekleştirebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	148	44,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	65	19,5
	Katılmıyorum	30	9,0
	Kararsızım	34	10,2
	Katılıyorum	30	9,0
	Kesinlikle Katılıyorum	12	3,6
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	24	23,5
	Katılmıyorum	44	43,1
	Kararsızım	12	11,8
	Katılıyorum	9	8,8
	Kesinlikle Katılıyorum	9	8,8
	Toplam	102	100,0

Kütüphaneler arası ödünç hizmetlerinin elektronik ortamda yapıp yapılmadığının irdelendiği bu kritere öğrencilerden gelen cevaplar 49. kriterdekine benzer bir nitelik göstermektedir. ILL hizmetinden istifade edemeyen öğrencilerin bu kritere verdikleri cevap ağırlığı da buna paralel olarak % 44 oranında “bilmiyorum” olmuştur.

Bu hizmeti sıklıkla kullanan akademisyenlerin ise bu kritere bilinçli olarak cevap verdikleri ve ortalama olarak % 57 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vererek memnuniyetsizliklerini belirttikleri görülmektedir.

MÜMK yöneticileri tarafından, kütüphanelerarası ödünç yayın talebinde bulunan kullanıcının kütüphaneye kargo bedeli ödemesi gerektiği için ILL hizmetinin

elektronik ortamda sunulmadığı ifade edilmiştir. Ancak kütüphane tarafından verilecek hesap numaralarına ILL talebinde bulunmak isteyen kullanıcıların gerekli miktarı yatırmamasıyla bu sorunun çözüleceği tahmin edilmektedir.

52- Kütüphaneye alınmasını istediğim yayınları on-line olarak talep edebiliyorum.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	149	44,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	59	17,7
	Katılmıyorum	32	9,6
	Kararsızım	31	9,3
	Katılıyorum	35	10,5
	Kesinlikle Katılıyorum	11	3,3
	Geçersiz Cevap	16	4,8
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	6	5,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	20,6
	Katılmıyorum	48	47,1
	Kararsızım	13	12,7
	Katılıyorum	10	9,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
	Toplam	102	100,0

49. kriterle benzerlik taşımakla birlikte bundan farklı olarak MÜMK'nin bu hizmetinde elektronik ortamı ne kadar kullandığı ve kullandığının da sorgulandığı bu kriterle öğrenciler yine % 44 oranında bilmiyorum cevabı vererek hizmetle ilgili bir fikrinin olmadığını beyan etmişlerdir.

Kullanıcıların kütüphaneye alınmasını istedikleri yayınların talebini elektronik ortamda yapıp yapamayacağını ölçmeyi amaçlayan bu kriterle verilen cevaplar, 50. kriterle verilen cevaplarla benzerlik göstermektedir.

Öğrencilerin % 45'i yayın talebinde bulunma şanslarının olduğundan haberdar olmadığı için "bilmiyorum" cevabı verirken yayın taleplerini sadece yazılı olarak alan kütüphaneye bu kriterle ilgili olarak akademisyenlerin % 80'e yakını "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" diyerek olumsuz ifade kullanmıştır.

53- Bilgi kaynakları yeni fikir, görüş ve gelişmeler doğrultusunda güncellenmektedir.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	121	36,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	40	12,0
	Katılmıyorum	41	12,3
	Kararsızım	52	15,6
	Katılıyorum	45	13,5
	Kesinlikle Katılıyorum	19	5,7
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	38	37,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,8
	Katılmıyorum	14	13,7
	Kararsızım	16	15,7
	Katılıyorum	16	15,7
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9
	Toplam	102	100,0

MÜMK dermesindeki kitap, süreli yayın, elektronik yayınlar, veritabanları gibi bilgi kaynaklarının kullanıcılar ya da fakültelerden gelen taleplere bağlı olarak güncellenip güncellenmediğinin sorgulandığı bu kritere her iki gruptan da % 37 civarında “bilmiyorum” cevabı gelmiştir.

MÜMK dermesini kullanıcıdan gelen yayın talepleri doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Ancak bunun için uygulanan metot, kullanıcıların talep ettikleri yayınların dermeye katıldığını takip etmek için biraz uzun görünmektedir.

54- Yabancı dil eğitimimi destekleyici bir film koleksiyonu vardır.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	157	47,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	76	22,8
	Katılmıyorum	32	9,6
	Kararsızım	28	8,4
	Katılıyorum	19	5,7
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,8
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

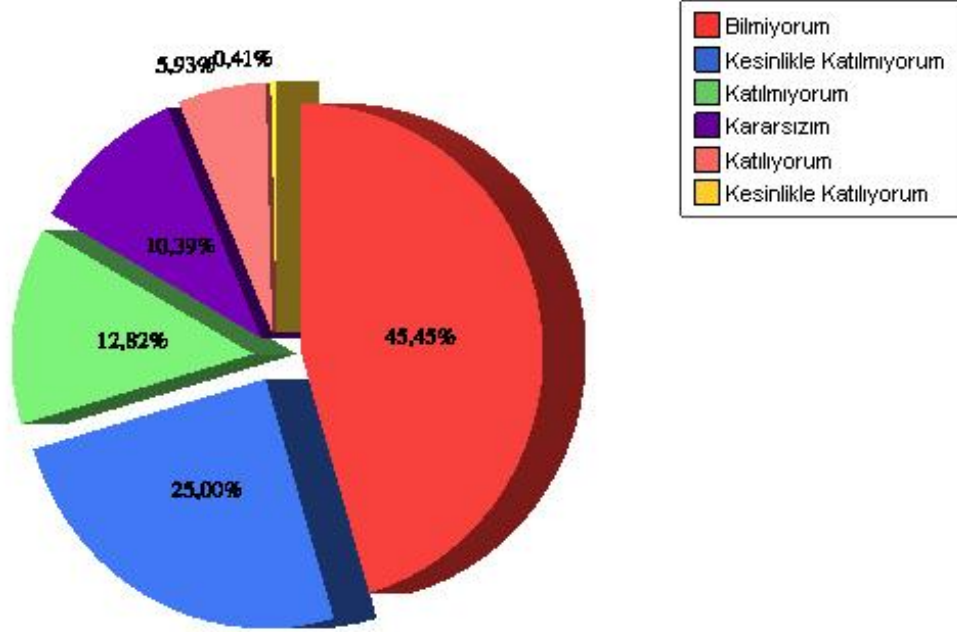
<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	52	51,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	26	25,5
	Katılmıyorum	13	12,7
	Kararsızım	6	5,9
	Katılıyorum	2	2,0
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,9
	Toplam	102	100,0

Yabancı diller meslek yüksek okulu bulunan ve pek çok bölümünde İngilizce, Almanca, Fransızca hazırlık sınıfları olan Marmara Üniversitesi'nin yabancı dil eğitimlerinin kütüphanesinde de desteklenip desteklenmediğini tespit etmeyi amaçlayan bu kritere hem akademisyenler hem de öğrenciler büyük oranda “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Öğrenciler % 47 oranında bu cevabı verirken akademisyenlerin bu cevabı verme oranı % 51'dir.

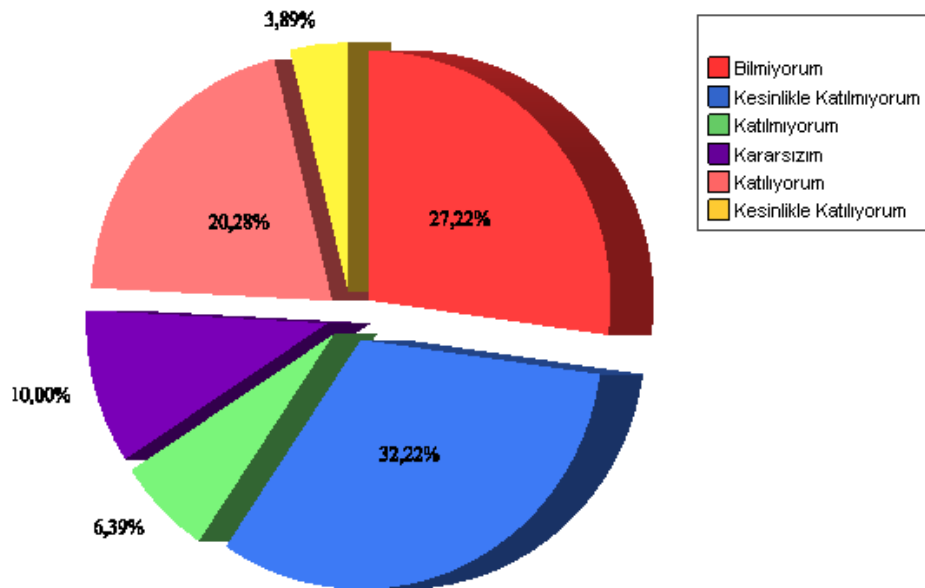
Marmara Üniversitesi Türkiye'nin tek çok dilde eğitim yapan üniversitesidir. Bu özellik diğer üniversiteler arasında fark yaratmak için kullanılabilir bir unsurken, bunu desteklemeye yönelik bir hizmet sunumunun bulunmaması MÜMK'de görülen eksikliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faktör 8- Koleksiyon Hizmetleri

Öğrenciler



Akademisyenler



MÜMK'nin sahip olduğu koleksiyonun nasıl geliştirildiği, hangi metotların kullanıldığı ve kullanıcılara nasıl sunulduğu gibi konuların ele alındığı faktör 8'e verilen cevapların dağılımında öğrencilerde % 46 oranında "bilmiyorum" cevabı yoğun olurken akademisyenlerde % 33 oranıyla "kesinlikle katılmıyorum" cevabı ağırlık kazanmıştır. Ancak % 27'lik oranla "bilmiyorum" cevabının da akademisyenler arasında azımsanmayacak seviyede olduğu görülmektedir.

Kütüphanenin koleksiyon hizmetlerinin tamamından yararlanabilen akademisyenlerin arasında "bilmiyorum" cevabının yüksek olması, başta SBD hizmetinin olmamasının yanı sıra, kütüphanenin hizmetlerini yeterince pazarlayamadığı ile açıklanabilir.

Öğrencilerin ağırlıklı olarak "bilmiyorum" cevabı vermesi ise, bazı koleksiyon hizmetlerinden faydalanamamaları nedeniyle doğal görülebilir. Neticede kullandırılmayan ya da kendilerine sunulmayan hizmetler hakkında bir fikir sahibi olmamaları olağan bir sonuçtur. Bununla beraber bu sonuç, kütüphanenin hizmet sunumlarında öğrencileri de dikkate alması gerektiğini; bunun için gerekiyorsa stratejik plandaki misyon bildiriminin güncellenmesi gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir. Nitekim misyon bildiriminde geçen ifade şu şekildedir.³²⁸

"Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı sahip olduğu bilgi birikimi ve araçları doğrultusunda hizmet sunduğu üniversite bilim insanlarının her türlü bilimsel bilgi ihtiyaçlarını çok çeşitli kanallar üzerinden karşılamayı; günümüz dünyasında hayati öneme sahip 'bilgiye erişimi' üniversite içinde en hızlı ve doğru şekilde gerçekleştirmeyi kendisine misyon edinmiş bulunmaktadır."

Bu bildirimden de anlaşılacağı üzere MÜMK hizmet edeceği ana kitle olarak akademisyenleri temel almış, misyon bildiriminde öğrencilere yer verilmemiştir.

Faktör 9- Bilgi Hizmetleri

Kullanıcılara sunulan bilgi hizmetleri, teknolojik gelişmelerin kütüphaneleri etkilemesi sonucunda farklı bir boyut kazanmıştır. Yeni boyutuyla bilgi hizmetleri, kullanıcılara ve kütüphanecilere zaman kazandırırken, kütüphane

³²⁸ Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Strateji Planı 2009-2013, s. 23.

hizmetlerinin verimliliğinin artmasını da sağlamaktadır. Bu faktör, kütüphane bilgi hizmetlerinde elektronik ortamın ne derece kullanıldığını tespit etmeye yöneliktir

55- Kütüphane kısa mesaj yolu ile danışma hizmeti vermektedir

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	168	50,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	76	22,8
	Katılmıyorum	29	8,7
	Kararsızım	22	6,6
	Katılıyorum	17	5,1
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,5
	Geçersiz Cevap	16	4,8
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	57	55,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	26	25,5
	Katılmıyorum	6	5,9
	Kararsızım	7	6,9
	Katılıyorum	4	9,9
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
	Toplam	102	100,0

Bu kriter MÜMK'nin kısa mesaj yolu ile kullanıcılara danışmanlık hizmeti verip vermediğini sorgulamayı amaçlamaktadır.

Elektronik ortamda zaman ve mekan kısıtlaması olmaksızın sunulabilen bu hizmetin MÜMK'deki varlığı için öğrenciler % 50, akademisyenler % 56 oranında "bilmiyorum" cevabı vermiştir.

MÜMK'de sunulmayan bu hizmet, değişimi izleyen ve değişime adapte olmak isteyen bir kütüphanenin uyguladığı ve sunduğu bir sistemdir. Nitekim bu sayede kullanıcı elindeki telefonda kütüphane ile ilgili sorularına 7/24 cevap bulabilmektedir.

56- İlgili duyduğum alanlarda yayınlanan yeni yayınlardan haberdar olmam için SBD hizmeti veriliyor

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	150	45,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	74	22,2
	Katılmıyorum	44	13,2
	Kararsızım	23	6,9
	Katılıyorum	26	7,8
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,3
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	51	50,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	25	24,5
	Katılmıyorum	13	12,7
	Kararsızım	5	4,9
	Katılıyorum	7	6,9
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,0
Toplam		102	100,0

Kullanıcıların ilgi duydukları alanda en son çıkan yayınlardan haberdar olmalarını sağlayan SBD hizmetinin MÜMK’de sunulup sunulmadığını sorgulayan Bu faktöre kullanıcılar büyük oranda “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

MÜMK’de sunulmayan bu hizmet için öğrencilerden % 45 akademisyenlerden ise % 50 oranında bir grubun “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir.

Hem potansiyel kullanıcıları kütüphaneyi kullanmaya teşvik etmek hem de mevcut kullanıcıların entelektüel seviyelerini yükseltmek için pek çok kütüphane tarafından kullanılan SBD hizmetinin, MÜ öğrenci ve akademisyenleri için son derece faydalı olacağı öngörülmektedir.

57- Konuyla ilgili farklı bilgi kaynaklarına erişebilmem için kütüphaneciler tarafından diğer kütüphaneler hakkında da bilgi verilir.(Bibliyografik araştırma hizmeti)

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	132	39,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	68	20,4
	Katılmıyorum	39	11,7
	Kararsızım	36	10,8
	Katılıyorum	36	10,8
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,8
	Geçersiz Cevap	16	4,8
Toplam		333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	34	33,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	22,5
	Katılmıyorum	11	10,8
	Kararsızım	15	14,7
	Katılıyorum	15	14,7
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
Toplam		102	100,0

Bütün kütüphane türlerinin temel amaçlarından biri, kullanıcıların nitelikli ve donanımlı birer birey olması için farklı yaklaşımlar sunmaktır. Bu amaç MÜMK için de geçerlidir. Bir ülkenin gelişmişlik seviyesinin ölçütleri olan eğitilmiş bireylerin yetiştiği üniversiteler ve bunları destekleyen üniversite kütüphanelerinin bu amaca hizmet etmesi için, kullanıcılara değişik çözüm önerileri ve hizmetler sunması gerekmektedir.

Kullanıcıları farklı bilgi kaynaklarına yönlendiren ve diğer kütüphaneler hakkında bilgi veren bibliyografik araştırma hizmetinin MÜMK’de sunulup sunulmadığının incelendiği bu kritere kullanıcıların çoğunluğunun “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir.

MÜMK’de sunulmayan bu hizmet için öğrenciler % 40 akademisyenler % 33 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Bu sonuçlar kullanıcıların yayın ararken kütüphanecilerden destek almadıkları ya da kütüphanecilerin kullanıcılara bu hizmeti sunmadığı düşünülerek 2 şekilde yorumlanabilir. Ancak elde edilen sonuçlardan dikkati çeken bir diğer husus, her iki kullanıcı grubunun yaklaşık % 33’ünün “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” diyerek olumsuz yorumda bulunmasıdır. Dolayısıyla MÜMK’de bu hizmetin verilmediği çıkarımında bulunmak, yanlış bir yorum olmayacaktır.

58- Araştırmalarım için daha özel koleksiyonlara ve çeşitli kaynaklara yönlendirilirim. (Araştırma danışmanlığı)

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	110	33,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	71	21,3
	Katılmıyorum	43	12,9
	Kararsızım	40	12,0
	Katılıyorum	47	14,1
	Kesinlikle Katılıyorum	6	1,8
	Geçersiz Cevap	16	4,8
	Toplam	333	100,0

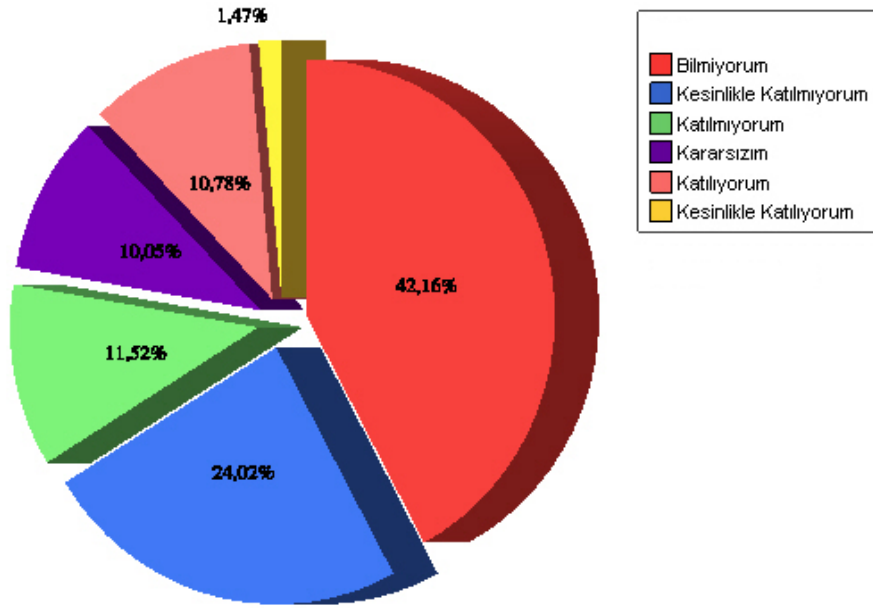
	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	30	29,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	25	24,5
	Katılmıyorum	16	15,7
	Kararsızım	14	13,7
	Katılıyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0
	Toplam	102	100,0

Ele alınma nedeni bir önceki kriterle benzerlik taşıyan bu kritere verilen cevaplar da benzerlik göstermektedir.

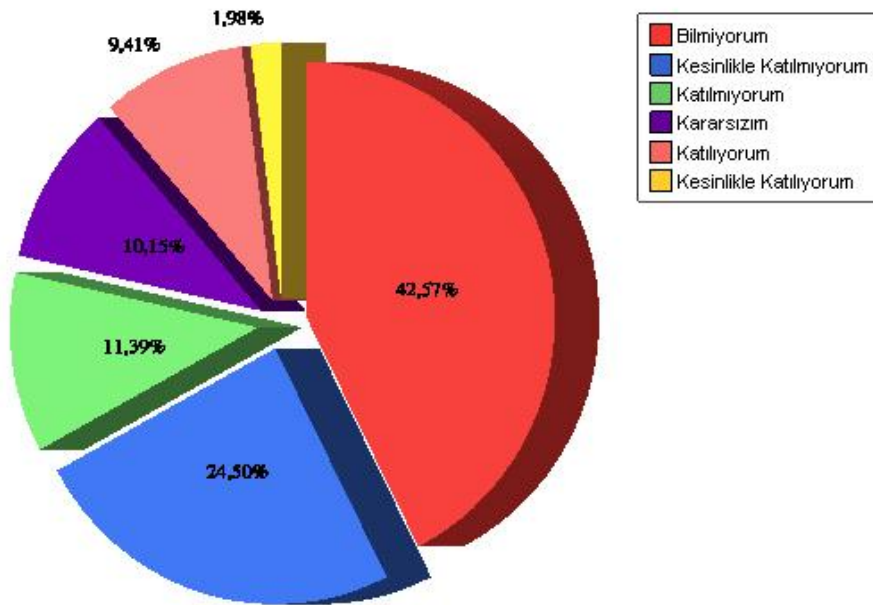
MÜMK’de sunulmayan bu hizmete öğrencilerin % 33’ü akademisyenlerin ise % 29’u “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Üzerinde durulması gereken bir diğer sonuç ise öğrencilerin % 33 akademisyenlerin ise % 40’ının “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” diyerek olumsuz ifadelerde bulunmalarıdır. Kullanıcıların memnuniyet boyutunu da gösteren bu sonuçlar, değişimi izlemek isteyen bir kütüphane için olumsuz bir göstergedir.

Faktör 9 – Bilgi Hizmetleri

Öğrenciler



Akademisyenler



MÜMK'nin kullanıcılarına sunduğu bilgi hizmetlerinin, gelişen ve değişen şartlarla aynı doğrultuda revize edilip edilmediğinin sorgulandığı bu faktöre, her iki kullanıcı grubunun da çok yakın oranlarda aynı cevapları vermiştir. Nitekim cevap dağılımlarına bakıldığında, kullanıcıların % 42 oranında “bilmiyorum” cevabı verdiği görülmektedir.

MÜMK hizmet sunumunda öğrencilere ve akademisyenlere farklı uygulamalarda bulunduğu için, bu faktöre kadar olan bütün faktör dağılımlarında öğrenciler ve akademisyenler aynı kritere farklı cevaplar vermişti. Dolayısıyla elde edilen tablo ve grafikler birbirinden farklı cevaplar taşımaktaydı. Ancak bu faktörde dikkati çeken önemli bir husus, her iki grubun da bilgi hizmetleri konusunda aynı hizmeti aldığı ya da alamadığıdır.

Özellikle SBD hizmetinin sunulmuyor olması, değişimi yakalamak isteyen MÜMK'nin en önemli eksikliği olarak görülmelidir. Kullanıcıların toplam % 35 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarını vermiş olması da bu yargıyı doğrular niteliktedir.

Sonuç olarak bakıldığında, MÜMK'nin bilgi hizmetleri sunumundan yalnızca % 12 oranında bir grubun memnun olduğu; bunun dışında kalan % 88 gibi büyük bir oranın ise memnun olmadığı ortaya çıkmakta ve acil olarak bu konuyu ele alması gerektiği düşünülmektedir.

Faktör 10- Kullanıcı Eğitimleri

Kullanıcı eğitimlerinin yapılması, kütüphanenin hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir. Kullanıcılara bilgi kaynaklarını kullanmayı ve bilgiyi elde etmeyi öğreten bu eğitimlerin yapılıp yapılmadığı bilgisinin bu faktöre bağlı kriterlerle elde edilebileceği düşünülmektedir.

59- Kütüphaneyi ilk kez kullanırken kullanıcı eğitimi verildi.

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	38	11,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	132	39,6
	Katılmıyorum	53	15,9
	Kararsızım	12	3,6
	Katılıyorum	47	14,1
	Kesinlikle Katılıyorum	36	10,8
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	25	24,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	41	40,2
	Katılmıyorum	18	17,6
	Kararsızım	1	1,0
	Katılıyorum	10	9,8
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9
	Toplam	102	100,0

Bilginin nasıl aranacağı, anahtar kelimenin nasıl seçileceği, katalogun kullanılması, kütüphanenin hizmet ve faaliyetlerinin tanıtılması gibi genel başlıkları kapsayan kullanıcı eğitimlerine MÜMK ilk kez 2008-2009 eğitim öğretim döneminde başlamıştır. Göztepe kampüsündeki öğrencilere yönelik olan bu eğitimler sadece 1. sınıf öğrencilerine verilmiştir.

Çıkan sonuçlara bakıldığında, öğrencilerden sadece % 25'inin bu hizmetle ilgili olumlu ifadeler kullandığı görülmektedir. Buna karşın öğrencilerin % 55 akademisyenlerin ise % 58'inin olumsuz cevaplar vermesi kullanıcı eğitimlerinin yaygınlaştırılması gerektiğinin bir işareti olarak değerlendirilmelidir.

60- Veri tabanlarının kullanımı ile ilgili eğitimler verildi

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	40	12,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	122	36,6
	Katılmıyorum	70	21,0
	Kararsızım	14	4,2
	Katılıyorum	44	13,2
	Kesinlikle Katılıyorum	29	8,7
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	11	10,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	34	33,3
	Katılmıyorum	26	25,5
	Kararsızım	3	2,9
	Katılıyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
	Toplam	102	100,0

30 veritabanı aboneliği ile kullanıcılarına elektronik yayın sağlama konusunda Türkiye'nin önde gelen üniversite kütüphanelerinden biri olan MÜMK, bu

veritabanlarının tanıtımı ve kapsadığı konuları kütüphanenin web sitesinde duyurmaktadır. Bunun dışında deneme erişimine açılan veritabanları da aynı sitede ilan edilmektedir. Ancak SBD hizmeti olmadığı ve öğrencilerin uzaktan erişim şansları olmadığı için veritabanlarının kullanımı az görünmektedir.

Bu eksikliğin giderilmesi için gereken kullanıcı eğitimlerinin verilip verilmediğinin sorgulandığı bu kriter, bir önceki kriterdekine benzer sonuçlar içermektedir. Öğrencilerin % 58 akademisyenlerin ise % 59 oranında olumsuz cevap vermiş olması, kullanıcı eğitimlerinde sadece 1. sınıf öğrencilerine yer verilmesinin nedeni olarak görülebilir.

61- Arama motorlarının kullanımı ile ilgili eğitimler verildi

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	40	12,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	127	38,1
	Katılmıyorum	56	16,8
	Kararsızım	13	3,9
	Katılıyorum	56	16,8
	Kesinlikle Katılıyorum	26	7,8
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	9	8,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	37	36,3
	Katılmıyorum	17	16,7
	Kararsızım	2	2,0
	Katılıyorum	25	24,5
	Kesinlikle Katılıyorum	12	11,8
	Toplam	102	100,0

Kullanıcıların aradıkları bilgiye erişmek için akıllarına ilk gelen kaynak arama motorlarıdır. Google, Altavista, Yahoo gibi arama motorları, sayılarla ifade edilemeyecek kadar çok bilgiyi içermekle birlikte, bir o kadar da yanlış ya da çöp bilgiyi barındırmaktadır. Kullanıcıların bu bilgi yığınları içinden aradıkları bilgiyi bulabilmeleri doğru arama teknikleri ile mümkündür.

MÜMK tarafından kullanıcılara bu eğitimlerin verilip verilmediğini sorgulayan bu kritere hem öğrenciler hem de akademisyenler ağırlıklı olarak olumsuz cevaplar vermiştir. Öğrencilerin toplam % 55 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle

katılmıyorum” ifadelerini kullandığı Bu faktöre akademisyenler % 56 oranında aynı olumsuz ifadeleri kullanmıştır.

Bu faktördeki dikkati çeken ve diğer eğitim kriterlerinden farklı kılan ise kullanıcı eğitimi alan öğrencilerin dahi olumsuz ifadeler kullanmış olmasıdır. Bu sonucu MÜMK'nin kullanıcı eğitimleri programında, arama motorlarının yer almadığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

62- Basılı ve basılı olmayan malzemenin araştırılması ve raftaki yerinin bulunması ile ilgili eğitim verildi.

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	38	11,4
Kesinlikle Katılmıyorum	119	35,7
Katılmıyorum	62	18,6
Kararsızım	15	4,5
Katılıyorum	56	16,8
Kesinlikle Katılıyorum	30	9,0
Geçersiz Cevap	13	3,9
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	9	8,8
Kesinlikle Katılmıyorum	37	36,3
Katılmıyorum	22	21,6
Kararsızım	3	2,9
Katılıyorum	17	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
Toplam	102	100,0

Kitap, dergi, bülten gibi basılı malzemelerle mikrofilm, mikrofiş gibi malzemenin araştırılması ve raflara yerleştirilmesi birbirinden farklıdır. Kullanıcılara bu farkı gösteren ve bu konuda gerekli eğitimlerin verilip verilmediğinin irdelenmesi amacıyla oluşturulan bu kriterle kullanıcılardan gelen cevaplar olumsuzdur.

Kullanıcı eğitimleri programına katılan öğrencilerin dahi % 54 oranında olumsuz cevaplar verdiği bu kriterle akademisyenlerin verdiği cevaplar toplamda % 58 ile “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmuştur.

Bu faktörden elde edilen sonuçlar da bir önceki kriterle benzerlik göstermekte ve bu faaliyetin MÜMK'nin kullanıcı eğitim programında yer almadığı anlaşılmaktadır.

63- Görsel işitsel malzemenin ve cihazlarının kullanılması ile ilgili eğitim verildi.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	49	14,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	133	39,9
	Katılmıyorum	63	18,9
	Kararsızım	23	6,9
	Katılıyorum	34	10,2
	Kesinlikle Katılıyorum	17	5,1
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

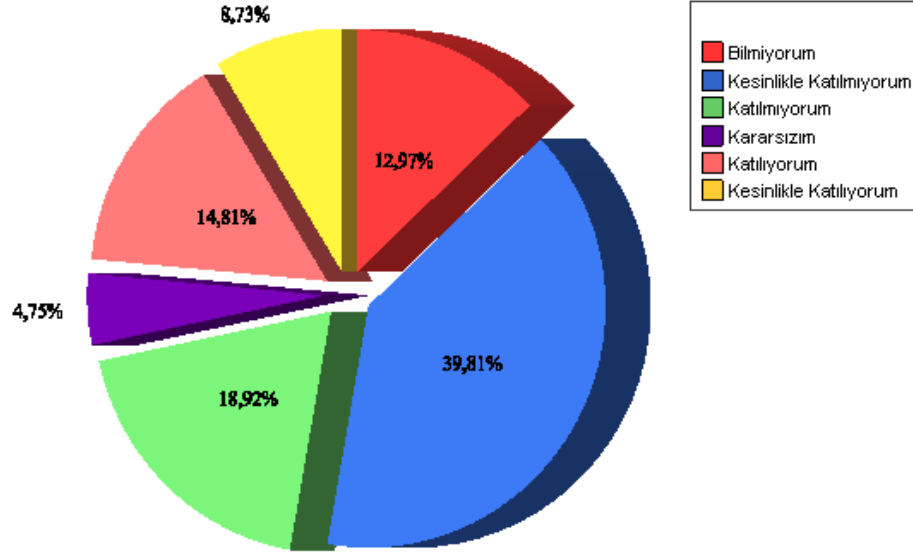
Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	23	22,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	45	44,1
	Katılmıyorum	25	24,5
	Kararsızım	6	5,9
	Katılıyorum	1	1,0
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0
	Toplam	102	100,0

CD, DVD, ses kayıtları gibi malzemelerden oluşan görsel – işitsel malzemeler, kullanılmalarını sağlayan donanımlara ihtiyaç duymaktadır. 21. yüzyılda herkesin bu malzemeleri kullandığı ve bu donanımlara sahip olduğu düşünülse de, ülkemizde bu imkanlara sahip olmayanların sayısının azımsanmayacak derecede olduğu göz önüne alınmalıdır.

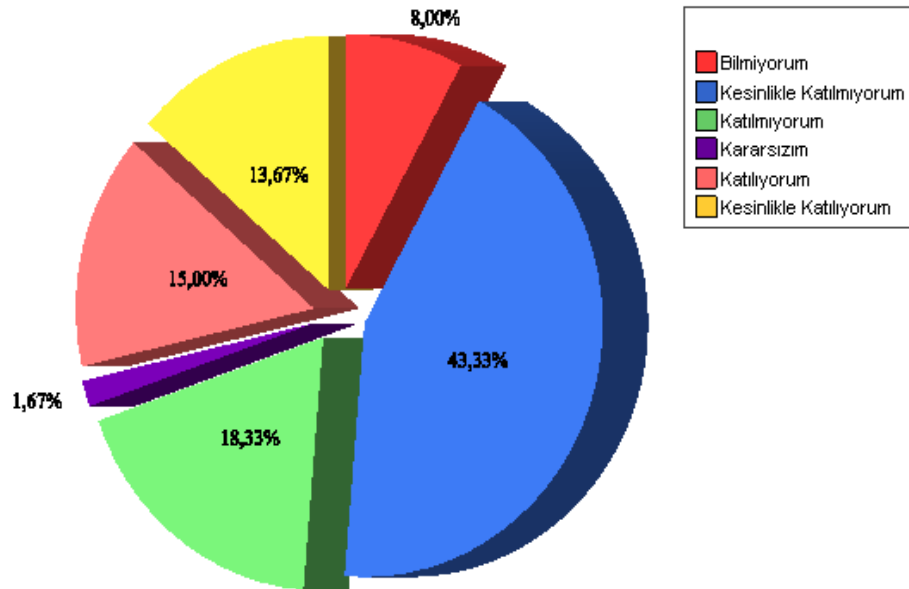
Bu mantıktan hareketle oluşturulan bu kriterin amacı, bu malzemelerin kullanımı için kullanıcılara eğitim verilip verilmediğini tespit edebilmektir. Dermesinde görsel – işitsel malzeme bulunmayan MÜMK’de kullanıcılardan gelen cevaplar, kütüphanenin bu konudaki eksikliğine vurgu yapmaktadır. Nitekim öğrencilerin % 59, akademisyenlerin ise % 69’unun olumsuz ifadeler kullandığı görülmektedir.

Faktör 10- Kullanıcı Eğitimleri

Öğrenciler



Akademisyenler



Bir kütüphaneye nitelikli kullanıcıların yetiştirilmesi, o kütüphanenin kullanıcı eğitimleri ile doğru orantılıdır. Kütüphaneyi kullanmayı alışkanlık edinmemiş ya da kütüphaneye gittiği zaman aradığı yayını nasıl bulacağını, ona nasıl erişeceğini bilmeyen kişileri yönlendirmek ve kütüphane kullanım seviyesi yüksek bireyler yetiştirmek için, kullanıcı eğitimlerinin yapılması son derece önemlidir.

MÜMK, ülkemizdeki bu önemi gören ve kullanıcı eğitimleri veren üniversite kütüphanelerinden biridir. Ancak sonuçlardan da anlaşılacağı üzere MÜMK'nin bu eğitimi sadece 1. sınıf öğrencilerine vermiş olması hem öğrenciler hem de akademisyenlerden büyük oranda “kesinlikle katılmıyorum” cevabının yükselmesine neden olmuştur. Kullanıcıların “katılmıyorum” cevapları da buna dahil edildiği zaman elde edilen rakam öğrencilerde % 60, akademisyenlerde ise % 62 civarındadır.

Nitelikli kullanıcılar yetiştirmek için dikkate alınması gereken kütüphane hizmetlerinden birinin kullanıcı eğitimleri olduğu görülmektedir. MÜ bünyesinde zaten var olan kullanıcı eğitimlerinin kapsamının ve içeriğinin genişletilerek uygulanması, hem daha pozitif sonuçları hem de daha kaliteli hizmet sunumlarını sağlayacaktır.

Faktör 11- Araştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi

Üniversite kütüphaneleri hizmet verdiği fakülte ve birimleri desteklemede önemli bir vazifeye sahiptir. Bu faktörün amacı, yapılan akademik çalışmalar sırasında bu fakülte ve birimlerin kütüphaneyi ne ölçüde kullandığını tespit etmek ve kütüphanenin bu vazifeye yönelik neler yaptığını belirlemektir.

64- Talep ettiğim ulusal yayınlar kısa sürede sağlanmaktadır

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	153	45,9
Kesinlikle Katılmıyorum	48	14,4
Katılmıyorum	33	9,9
Kararsızım	35	10,5
Katılıyorum	40	12,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	2,4
Geçersiz Cevap	16	4,8
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	5	4,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9
	Katılmıyorum	15	14,7
	Kararsızım	15	14,7
	Katılıyorum	47	46,1
	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,7
Toplam		102	100,0

Kullanıcıların talep ettikleri ulusal yayınların, özellikle ILL yoluyla sağlanma sürelerinin kullanıcıyı memnun edip etmediğinin sorgulandığı bu kriter bir kez daha MÜMK'nin bazı hizmetlerinin sadece akademisyenlere sunulmuş olmasının sonuçlarını yansıtmaktadır.

ILL hizmetlerinden faydalanamayan öğrenciler bu kritere % 46 oranında “bilmiyorum” cevabı verirken akademisyenler aynı oranda “katılıyorum” cevabı vermiştir.

65- Talep ettiğim uluslar arası yayınlar kısa sürede sağlanmaktadır.

<i>Öğrenciler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	158	47,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	45	13,5
	Katılmıyorum	30	9,0
	Kararsızım	47	14,1
	Katılıyorum	32	9,6
	Kesinlikle Katılıyorum	5	1,5
	Geçersiz Cevap	16	4,8
Toplam		333	100,0

<i>Akademisyenler</i>		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	14	13,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	14	13,7
	Katılmıyorum	53	52,0
	Kararsızım	14	13,7
	Katılıyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,9
Toplam		102	100,0

Bir önceki kriterde olduğu gibi kullanıcıların talep ettikleri yayınların elde edilme süresinin memnuniyetini irdeleyen bu kriterin farkı, uluslar arası yayınların sorgulanıyor olmasıdır.

ILL hizmeti sunulmayan öğrenciler % 47 oranında “bilmiyorum” cevabı vererek MÜMK’nin iyileştirilmesi gereken bir yönüne işaret etmektedirler.

Akademisyenlere bakıldığında ise, bir öncekinden farklı olarak büyük oranda “katılmıyorum” cevabının verildiği görülmektedir. % 52 olan bu yüksek oranın nedeni, MÜMK’nin ILL yoluyla uluslar arası yayın sağlamamasıdır.

66- Talep ettiğim yayınlar kısa sürede satın alınmaktadır.

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	150	45,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	52	15,6
	Katılmıyorum	44	13,2
	Kararsızım	40	12,0
	Katılıyorum	26	7,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	1,2
	Geçersiz Cevap	17	5,1
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	21	20,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	15,7
	Katılmıyorum	50	49,0
	Kararsızım	8	7,8
	Katılıyorum	4	3,9
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0
	Toplam	102	100,0

Derme geliştirme politikası uyarınca MÜMK, hem öğrenciler hem de akademisyenlerden gelen talepler doğrultusunda yayın satın almaktadır. Kütüphane üyeliği olanlar e-posta yoluyla yayın talebinde bulunmaktadır. Üyeliği bulunmayanlar ya da “Marmara” uzantılı e-postası olmayanlar bu hizmeti kullanamamaktadır.

Nitekim sonuçlara bakıldığında öğrenciler % 45 oranında “bilmiyorum” cevabı vermiştir. Akademisyenlerin cevap dağılımına bakıldığında ise % 49 oranında “katılmıyorum” cevabının hâkim olduğu görülmektedir.

Satın alma süresi kısa olmasa da kullanıcılarının yayın taleplerini karşılayan kütüphanenin bu hizmetini daha geniş bir kitleye duyurmasının, sonuçlar açısından olumlu olacağı şüphesizdir. Bunun dışında özellikle lisansüstü öğrencilerinin ve akademisyenlerin araştırmalarında ihtiyaç duydukları bir yayının satın alınması bazen 1 yıl sürmektedir. Buna bağlı olarak kullanıcıların kütüphaneden yayın talebinde

bulduklarını unutmanın dışında ne talebinde bulduklarını dahi hatırlamamalarına kadar varan durumlar yaşanmaktadır.

Sonuç olarak MÜMK'nin daha önceki bölümlerde açıklanan yayın satın alma politikasında bir takım revizyonlara ihtiyaç duyduğu açıktır.

67- Kütüphanede, üniversitedeki ders programlarını desteklemek amacıyla televizyon, CD, VCD, DVD gibi araçlar vardır

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	118	35,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	84	25,2
	Katılmıyorum	43	12,9
	Kararsızım	30	9,0
	Katılıyorum	39	11,7
	Kesinlikle Katılıyorum	3	0,9
	Geçersiz Cevap	16	4,8
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	35	34,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	29	28,4
	Katılmıyorum	17	16,7
	Kararsızım	8	7,8
	Katılıyorum	13	12,8
	Toplam	102	100,0

Kütüphanenin hizmet sunumlarında ve derme geliştirme politikasında, fakülte bölümleriyle işbirliği yapması, kalitenin artırılmasında başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu işbirliği neticesinde kütüphane, hem bölümlerde ihtiyaç analizi yapma fırsatı elde etmiş olacak hem de her bir bölümdeki öğrenci ve akademisyenlerin kütüphaneyi kullanma oranı artacaktır.

Biyoloji, mühendislik, kimya, coğrafya gibi anlatım ve sunumu görsel malzeme ve uygulamalara dayanan bilimlere mensup olanların kütüphane kaynaklarını kullanması için, kendilerine yönelik hizmetlerin varlığını bilmeleri gerekmektedir.

MÜMK ile bölümler arasındaki işbirliğinin sorgulandığı bu kritere her iki grubun da verdiği cevap ağırlıklı olarak “bilmiyorum” olmuştur. Öğrencilerin % 35 oranında verdiği bu cevap akademisyenlerde % 34'dür.

Ortaya çıkan tablo, bölümlerin derslerini ya da çalışmalarını yapmak için kütüphaneyi ne kadar kullandıklarını da yansıtmaktadır. Kütüphanede bu araçlar bulunmamakla birlikte “bilmiyorum” cevabının yüksek olması hem kütüphaneden

bölmelere hem de bölümlerden kütüphanelere gidip gelen (gelmeyen) iletişim ağının zayıflığına da işaret etmektedir.

68- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili süreli yayın koleksiyonu yeterlidir

<i>Öğrenciler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	59	17,7
Kesinlikle Katılmıyorum	67	20,1
Katılmıyorum	66	19,8
Kararsızım	57	17,1
Katılıyorum	60	18,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	2,1
Geçersiz Cevap	17	5,1
Toplam	333	100,0

<i>Akademisyenler</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bilmiyorum	2	2,0
Kesinlikle Katılmıyorum	19	18,6
Katılmıyorum	20	19,6
Kararsızım	11	10,8
Katılıyorum	26	25,5
Kesinlikle Katılıyorum	24	23,5
Toplam	102	100,0

30 veritabanı aboneliğinin dışında 390 adet süreli yayın aboneliği de olan MÜMK'nin kullanıcıları bu kriterle ilgili olarak farklı değerlendirmeler yapmıştır. Kullanıcıların süreli yayın ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığının sorgulandığı kriterde öğrenciler % 40 oranında “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” diyerek olumsuz ifadelerde bulunmuştur. Öğrencilerin bu cevapları vermesinde şüphesiz elektronik veritabanlarına uzaktan erişim imkanlarının olmaması belirleyici bir etken olmuştur. Buna karşın % 20 oranında katılıyorum cevabı verenlerin basılı yayınları ya da veritabanlarını kampüs içinde kullandıkları anlaşılmaktadır.

Akademisyenlerin bu kriterle ilgili verdikleri cevaplar öğrencilerden tamamen farklıdır. Nitekim veri tabanlarına uzaktan erişebilen akademisyenler bu sayede istedikleri süreli yayınlara da erişebilmekte; sonuçta % 50 oranında “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vererek memnuniyetlerini belirtmektedirler.

Bu olumlu sonuca rağmen akademisyenlerde % 50, öğrencilerde ise % 75 oranında memnun olmayan bir kitlenin varlığının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

69- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili kitap koleksiyonu sayıca yeterlidir

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	47	14,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	76	22,8
	Katılmıyorum	60	18,0
	Kararsızım	66	19,8
	Katılıyorum	60	18,0
	Kesinlikle Katılıyorum	9	2,7
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	12	11,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	25	24,5
	Katılmıyorum	23	22,5
	Kararsızım	21	20,6
	Katılıyorum	17	16,7
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,9
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin sahip olduğu kitapların kullanıcıların ihtiyaçlarını temin edip edemediğinin sorgulandığı bu kritere hem öğrenciler hem de akademisyenler büyük oranda olumsuz cevaplar vermiştir. “Bilmiyorum” ile “kararsızım” arasındaki olumsuz ifadelerden oluşan toplamda öğrenciler % 75, akademisyenler ise % 80 oranında bu kanıda olduğunu belirtmiştir.

43000'den fazla kitaba sahip olan MÜMK, elektronik veritabanları ile de kullanıcılarının kitap ihtiyacını temin etmeye çalışmaktadır. Ancak kullanıcıların verdikleri cevaplar, bu konuda bir takım eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi MÜMK'nin yayın satın alma politikasına bağlı olarak yaşanan gecikme, dermede elektronik kitapların bulunmaması, öğrencilerin veritabanlarına uzaktan erişim şanslarının olmaması, güncel kitapların henüz raflardaki yerini alamamış olmaları gibi nedenler, kullanıcıların memnun olmamasının sebepleri arasında gösterilebilir. Nitekim akademisyenlerin en sık kullandığı hizmetlerden birinin ILL olması da aranan kitabın MÜMK'de bulunmamasının bir sonucudur.

Kullanıcıların kaynak ihtiyaçlarını temin etmek için uzaktan erişim yolunu tercih ettiği bu dönemde, MÜMK dermesinde elektronik kitapların yer almaması önemli bir eksiklik olarak görülmelidir. Bunun dışında öğrencilerin veritabanlarına dahi uzaktan

erişim şansının bulunmadığı göz önüne alındığında, ne kadar kısır bir bilgi kaynağına sahip oldukları görülecektir.

70- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili elektronik kaynakları (CD-ROM'lar, on-line veritabanları, elektronik kitap ve dergiler, vb.) sayıca yeterlidir

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	76	22,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	74	22,2
	Katılmıyorum	66	19,8
	Kararsızım	60	18,0
	Katılıyorum	37	11,1
	Kesinlikle Katılıyorum	3	0,9
	Geçersiz Cevap	15	4,8
Toplam		333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	3	3,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	22	21,6
	Katılmıyorum	27	26,5
	Kararsızım	22	21,6
	Katılıyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,9
Toplam		102	100,0

MÜMK'nin elektronik yayınlarının kullanıcı ihtiyaçlarını tatmin edip etmediğinin sorgulandığı bu kritere öğrencilerle akademisyenlerin benzer cevapları verdiği görülmektedir. Her ne kadar akademisyenler veritabanlarına uzaktan erişim şansına sahip olsalar da bunun dışında elektronik yayın olmaması, bir eksiklik olarak görülmektedir. Nitekim akademisyenlerin bu kritere verdikleri cevap % 73 oranında olumsuzdur.

Uzaktan erişim imkanı olmamasının dışında diğer elektronik kaynakların da yetersiz olduğunu düşünen öğrencilerin oranı % 80 civarındadır.

Dermesinde görsel – işitsel malzeme de olmayan kütüphanenin en önemli hizmet sunum problemlerinden biri elektronik yayınlara yeterince yer verilmemiş olmasıdır. Nitekim kullanıcıların aradıkları bütün yayın ve kaynaklara uzaktan erişim yoluyla sahip olma isteği, değişimle paralel gitmek isteyen kütüphanelerin referans aldıkları temel nokta olmalıdır.

71- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili süreli yayın koleksiyonu günceldir

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	61	18,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	79	23,7
	Katılmıyorum	66	19,8
	Kararsızım	52	15,6
	Katılıyorum	48	14,4
	Kesinlikle Katılıyorum	12	3,6
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

	Akademisyenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	3	2,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	15	14,7
	Katılmıyorum	23	22,5
	Kararsızım	22	21,6
	Katılıyorum	22	21,6
	Kesinlikle Katılıyorum	17	16,7
	Toplam	102	100,0

MÜMK'nin süreli yayın koleksiyonunun güncelliğinin sorgulandığı bu kriterde, 68. kriterden farklı olarak süreli yayınlar güncellikleri bakımından ele alınmaktadır.

21. yüzyılın en önemli sloganı olan “hız”, değişimin de temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bugün bilinenlerin yarın değiştiği bu dönemde bilgi eskimesi yaşamamak için hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin en güncel yayınları takip etmesi entelektüel bir seviye yakalamak için son derece önemlidir.

Bu önemin farkında olan akademisyenler ve öğrenciler bu kriterle ilgili olarak büyük oranda olumsuz ifadelerde bulunmuştur. Öğrencilerin % 44 civarında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verdiği Bu faktöre akademisyenlerin %40'ı aynı görüşü bildirmiştir. Bunun dışında dikkati çeken önemli bir husus ise öğrencilerin % 20'ye yakınının “bilmiyorum” cevabı vermiş olmasıdır.

72- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili kitap koleksiyonu günceldir

	Öğrenciler	Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	69	20,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	72	21,6
	Katılmıyorum	61	18,3
	Kararsızım	54	16,2
	Katılıyorum	52	15,6
	Kesinlikle Katılıyorum	11	3,3
	Geçersiz Cevap	14	4,2
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	3	2,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	22,5
	Katılmıyorum	25	24,5
	Kararsızım	20	19,6
	Katılıyorum	15	14,7
	Kesinlikle Katılıyorum	16	15,7
	Toplam	102	100,0

Bir önceki kriterdekine benzer şekilde kitap koleksiyonunun güncelliğini sorgulandığı bu kriterde ortaya çıkan sonuçtan, hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin ağırlıklı olarak olumsuz cevap verdiği görülmektedir. Öğrencilerin % 40 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verdiği bu kriterde akademisyenler % 47 oranında aynı cevabı vermiştir.

73- Kütüphanenin araştırma konularıyla ilgili danışma kaynakları günceldir

Öğrenciler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	78	23,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	47	14,1
	Katılmıyorum	55	16,5
	Kararsızım	63	18,9
	Katılıyorum	61	18,3
	Kesinlikle Katılıyorum	14	4,2
	Geçersiz Cevap	15	4,5
	Toplam	333	100,0

Akademisyenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Bilmiyorum	28	27,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	15	14,7
	Katılmıyorum	20	19,6
	Kararsızım	19	18,6
	Katılıyorum	15	14,7
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,9
	Toplam	102	100,0

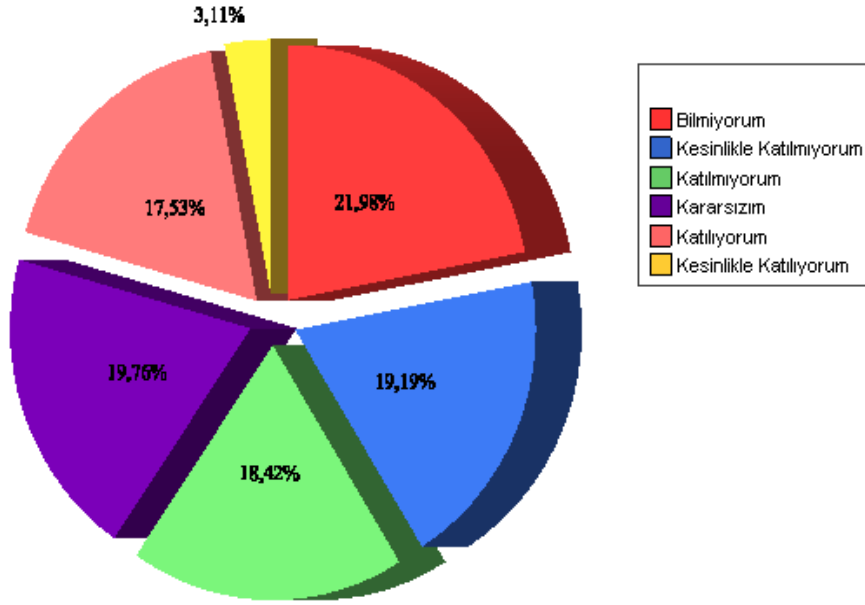
Yine MÜMK'nin kaynaklarının güncelliğinin sorgulandığı bu kriterde bu defa irdelenen konu sözlükler, ansiklopediler, yıllıklar, almanaklar, istatistikler, bibliyografyalar ve atlaslardan oluşan danışma kaynaklarıdır.

Bu faktöre verilen cevaplardan kütüphane kaynakları içinde en az kullanılan grubun danışma kaynakları olduğu görülmektedir. Nitekim hem öğrenciler hem de

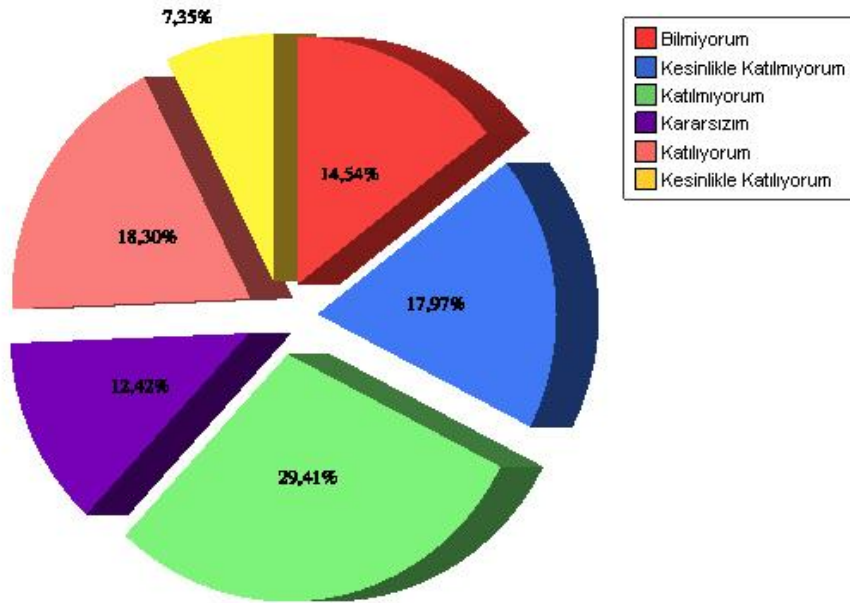
akademisyenler % 25 oranında “bilmiyorum” cevabı vererek bu kaynakları kullanmadığını belirtmiştir. Bunun dışında ise öğrenciler % 31, akademisyenler % 35 oranında “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vererek bu kriterle ilgili olumsuz ifadelerde bulunmuştur.

Faktör 11- Araştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi

Öğrenciler



Akademisyenler



MÜMK'nin, kullanıcıların araştırma faaliyetlerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan faktör 11'e verilen cevaplar hem öğrenciler hem de akademisyenlerde benzer bir dağılım izlemektedir.

Öğrencilerin ortalama % 80, akademisyenlerin ise % 75'inin "bilmiyorum" ile "kararsızım" arasındaki olumsuz ifadeleri kullandığı görülmektedir. Bu iki ifade arasındaki cevapların oranları ise birbirlerine oldukça yakındır.

Kullanıcıların bu faktörle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olarak bazı hizmetlerdeki kısıtlılıklar gösterilebilir. Bu kısıtlılıklar arasında kullanıcıların ILL ile uluslar arası yayın talebinde bulunamaması, MÜMK'de multimedya kaynakların olmaması, mevcut kaynakların yetersiz bulunması ve bütün faktörlerde olduğu gibi bazı hizmetlerin öğrencilere sunulmuyor olması gösterilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

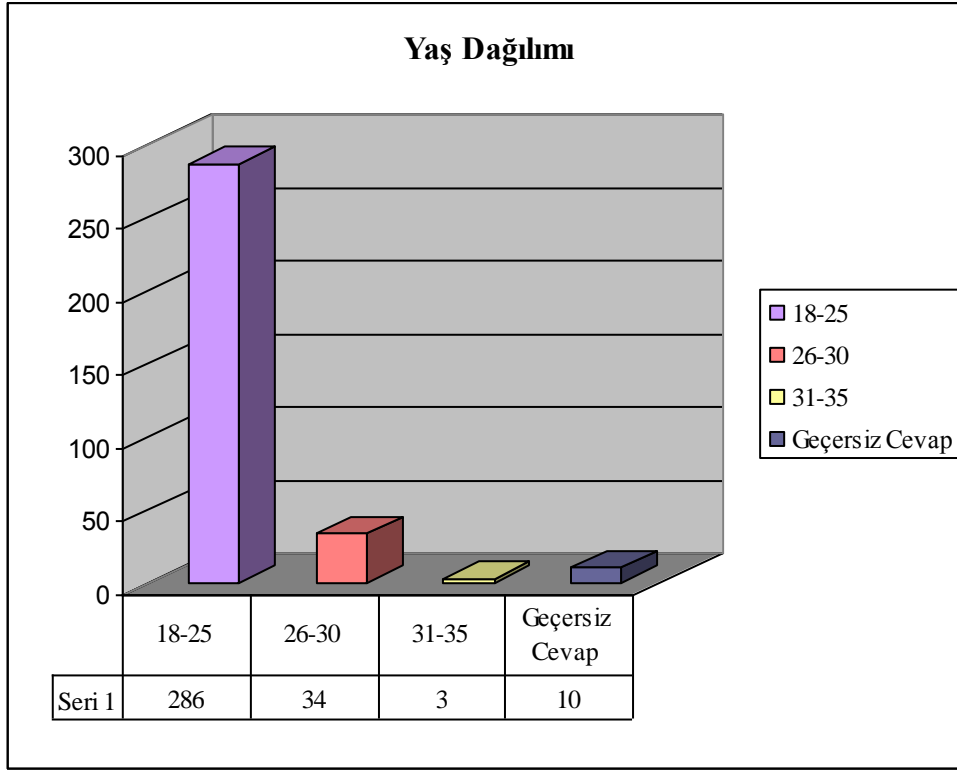
Anket çalışmasının ikinci bölümde, kütüphane hizmetlerini kullananların özellikleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu bölümden elde edilecek veriler, kütüphanenin hangi hizmetlerinin yoğun olarak kullanıldığını, hangi hizmetlerin iyileştirilmesi gerektiğini, kütüphaneyi kullanan ve kullanmayan fakültelerin tespitini yapabilecek ve kütüphaneye yol haritası sunarken bu çerçevede tavsiyelerde bulunulabilecektir.

Grup 1- Öğrenciler

<i>1- Cinsiyet</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	147	44,1
Erkek	175	52,6
Geçersiz Cevap	11	3,3
Toplam	333	100,0

Kullanıcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarını tespit etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplara göre kütüphane kullanıcılarının % 52'sini erkekler oluşturmaktadır.

<i>2- Yaş</i>	Frekans (f)	Yüzde (%)
18-25	286	85,9
26-30	34	10,2
31-35	3	0,9
Geçersiz Cevap	10	3,0
Toplam	333	100,0

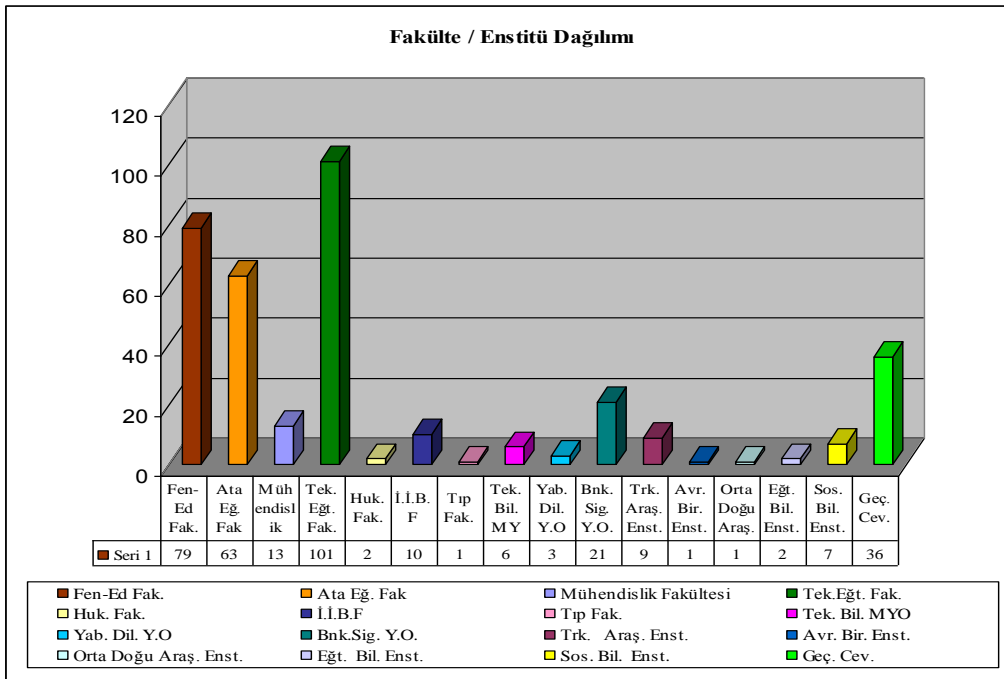


MÜMK kullanıcılarının yaş aralığını tespit eden bu tabloya göre kullanıcıların % 85'i, 18- 25 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu kadar genç bir kitlenin varlığı, MÜMK'nın hizmet sunumlarında son gelişmelere paralel bir seyir izlemesi gerektiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla MÜMK'de gerçekleştirilecek yeni hizmet ve faaliyetleri destekleyecek genç bir kullanıcı kitlesinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3- Aşağıdakilerden hangisi sizi tanımlıyor?	Frekans (f)	Yüzde (%)
M.Ü Önlisans Öğrencisi	5	1,5
M.Ü Lisans Öğrencisi	284	85,3
M.Ü. Yüksek Lisans Öğrencisi	19	5,7
M.Ü.Doktora Öğrencisi	8	2,4
Boğaziçi Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi	1	0,3
Doğuş Üniversitesi Lisans Öğrencisi	2	0,6
Doğuş Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi	1	0,3
İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi	1	0,3
Geçersiz Cevap	12	3,6
Toplam	333	100,0

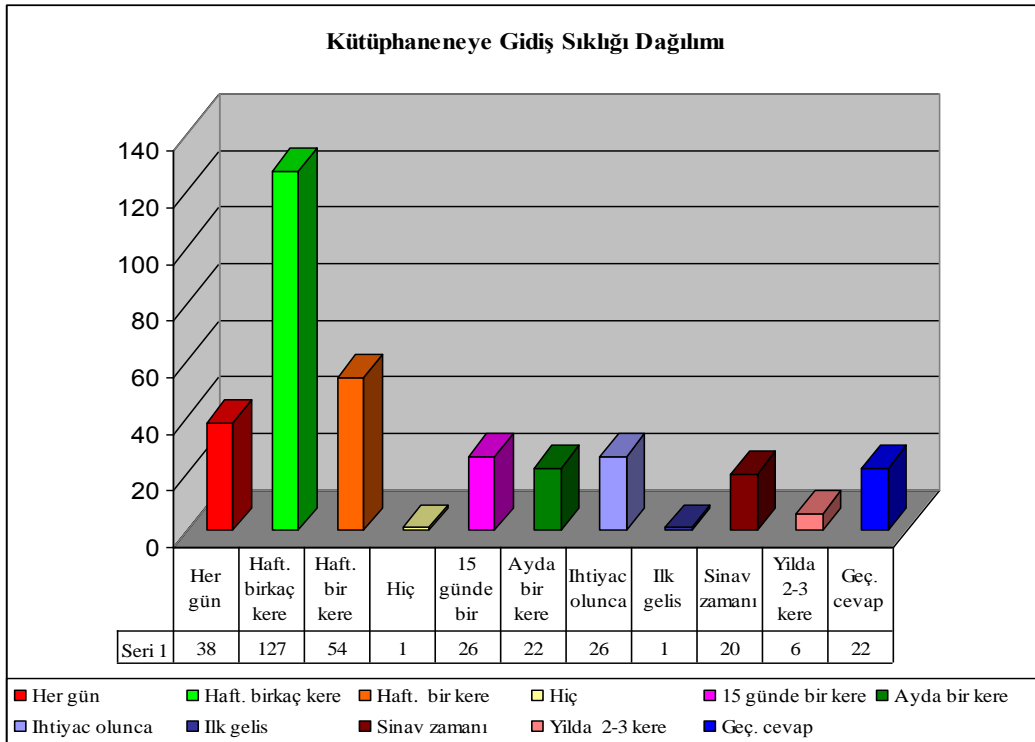
MÜMK kullanıcısı öğrencilerin eğitim durumunu analiz etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplar, kullanıcıların % 85'inin Marmara Üniversitesi lisans öğrencisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yapılan ya da yapılacak olan hizmetlerin, bu grup ve bu grubun yaş aralığı baz alınarak yapılması yerinde olacaktır. Bunun yanı sıra dikkate alınması gereken husus ise, MÜMK'yi az kullananlara yönelik bir programın hazırlanması gereğidir. Nitekim hem lisansüstü kullanıcıların hem de dış kullanıcıların sayısı oldukça az görünmektedir.

4- Lütfen hangi fakültede / enstitüde öğrenim gördüğünüzü işaretleyiniz	Frekans (f)	Yüzde (%)
Fen-Edebiyat Fakültesi	79	23,7
Atatürk Eğitim Fakültesi	63	18,9
Mühendislik Fakültesi	13	3,9
Teknik Eğitim Fakültesi	101	30,3
Hukuk Fakültesi	2	0,6
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	10	3,0
Tıp Fakültesi	1	0,3
Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu	6	1,8
Yabancı Diller Yüksek Okulu	3	0,9
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu	21	6,3
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	9	2,7
Avrupa Birliği Enstitüsü	1	0,3
Orta Doğu Araştırmaları Enstitüsü	1	0,3
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2	0,6
Sosyal Bilimler Enstitüsü	7	2,1
Geçersiz Cevap	14	4,3
Toplam	333	100,0



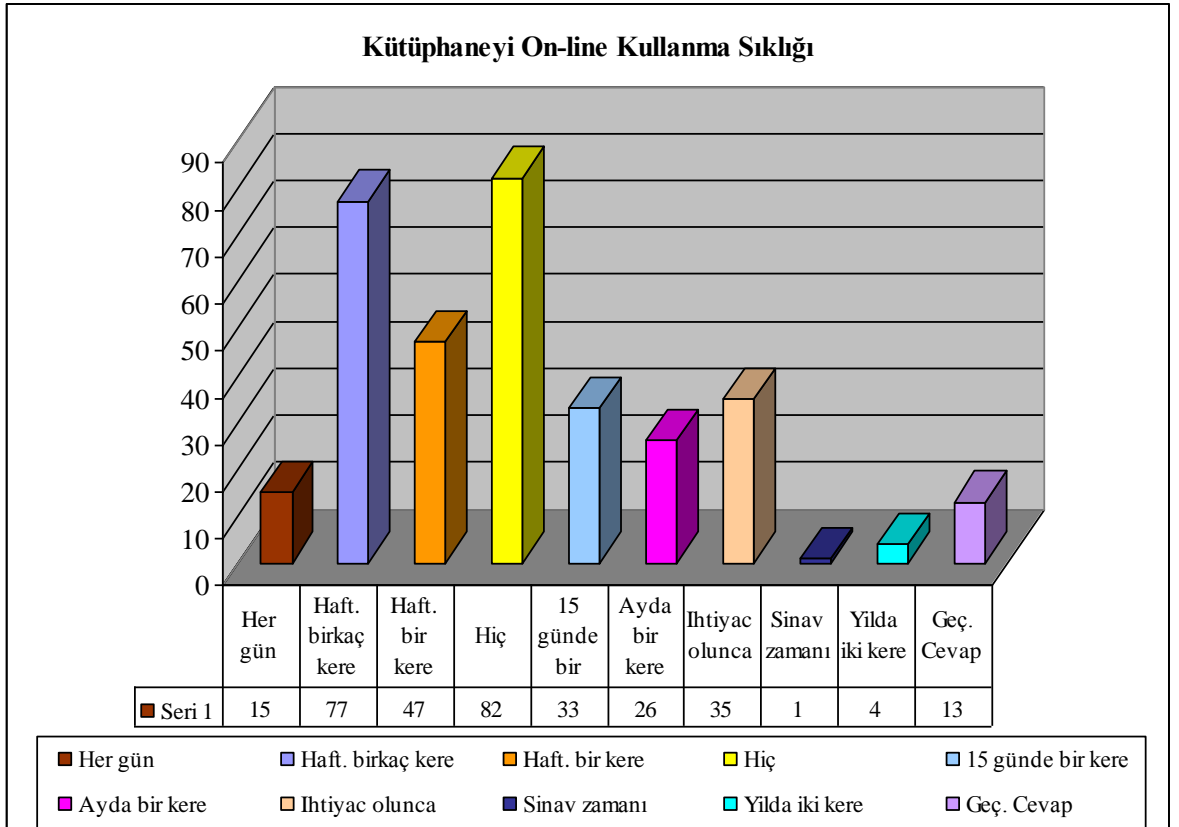
MÜMK'yi kullanan öğrencilerin fakülte dağılımlarını gösteren bu sorunun cevap dağılımına bakıldığında, öğrencilerin % 30'unun Teknik Eğitim Fakültesi'nden olduğu görülmektedir. Marmara Üniversitesi'nin öğrenci sayısı en fazla fakültesi olan Atatürk Eğitim'in 3. sırada yer alması; daha da önemlisi Göztepe kampüsü içinde bulunmasına rağmen Mühendislik Fakültesi'nin sadece % 3 ile temsil edilmiş olması oldukça dikkat çekicidir. Diğer fakülte ve enstitülerin MÜMK'yi kullanım oranı ise yok denecek kadar az görünmektedir.

5- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'ne hangi sıklıkla gidiyorsunuz?	Frekans (f)	Yüzde (%)
Her gün	38	11,4
Haftada birkaç kere	127	38,1
Haftada bir kere	54	16,2
Hiç	1	0,3
15 günde bir kere	26	7,8
Ayda bir kere	22	6,6
İhtiyaç duyduğumda	26	7,8
İlk Geliş	1	0,3
Sınav zamanlarında	20	6,0
Yılda 2-3 kere	6	1,8
Geçersiz cevap	12	3,7
Toplam	333	100,0



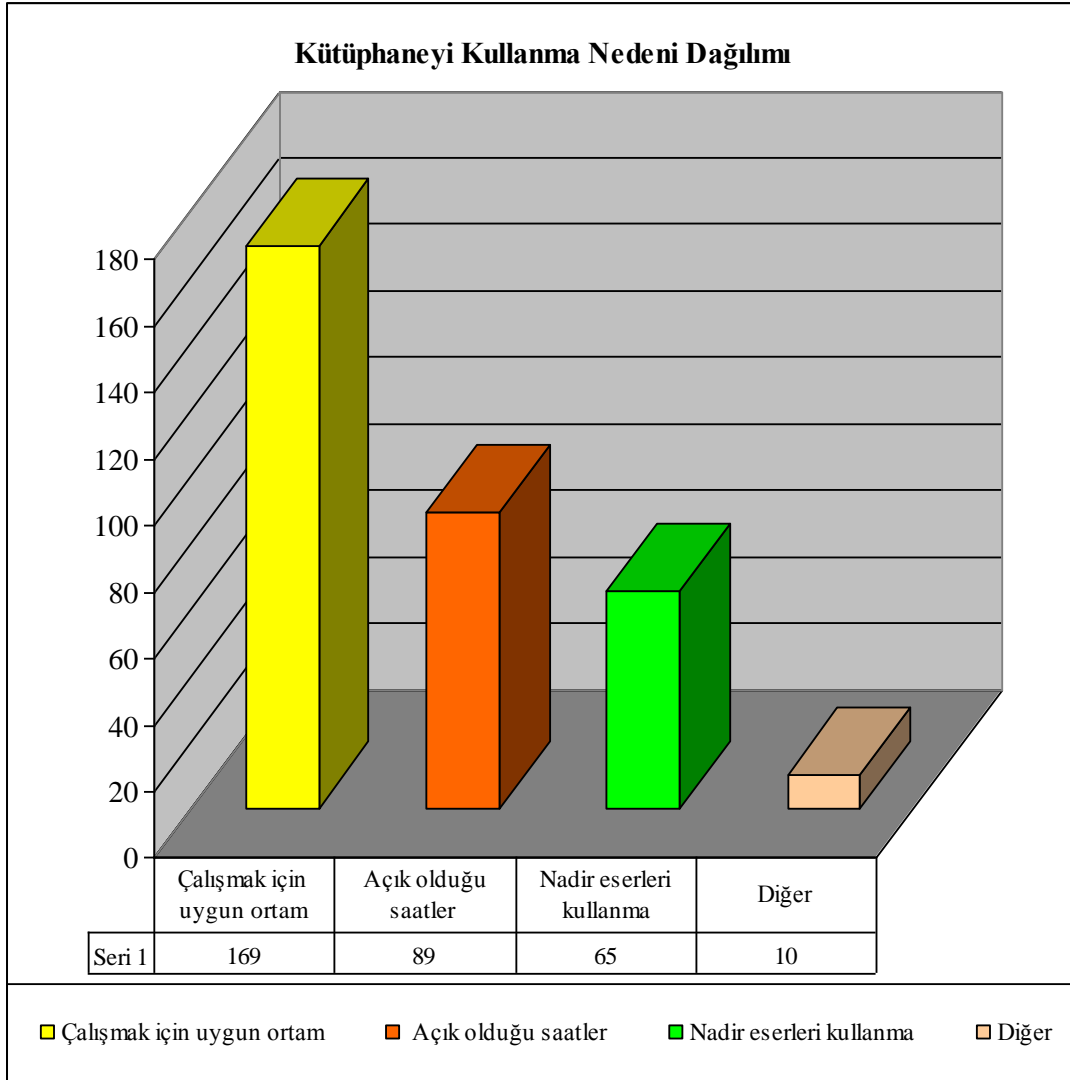
MÜMK'nin kullanım oranını tespit etme amacını taşıyan bu soruya verilen cevapların çoğunluğunu % 38 ile "haftada birkaç kere" oluşturmaktadır. Öğrencilerin çalışma mekanı olarak da kullandığı MÜMK için bu rakamın yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir.

6- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'ni on-line olarak hangi sıklıkla kullanıyorsunuz?		Frekans (f)	Yüzde (%)
Her gün		15	4,5
Haftada birkaç kere		77	23,1
Haftada bir kere		47	14,1
Hiç		82	24,6
15 günde bir kere		33	9,9
Ayda bir kere		26	7,8
İhtiyaç duyduğumda		35	10,5
Sınav zamanlarında		1	0,3
Yılda iki kere		4	1,2
Geçersiz Cevap		13	4,0
Toplam		333	100,0



Öğrencilerin MÜMK'yi on-line olarak kullanım sıklığını tespit etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplar oldukça üzüntü vericidir. Nitekim öğrencilerin % 25'e yakını hiç kullanmadığını belirtmiştir. Oldukça ciddi olan bu rakamın asgari seviyeye indirilmesi için bir an önce gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

7- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'ni kullanmanıza neden olan en önemli 3 sebebi işaretleyiniz.(1 numara en önemli sebebi ifade eder)		
	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-Çalışmak için uygun ortam	169	50,8
2- Kütüphanenin açık olduğu saatler	89	26,7
3- Nadir eserleri kullanma	65	19,5
Diğer	10	3,0
Toplam	333	100,0



Kullanıcıların MÜMK'yi kullanmalarına neden olan en önemli 3 sebebi tespit etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevapların %50'sini "çalışmak için uygun ortam" oluşturmaktadır. Bunu "açık olduğu saatler" ve "nadir eserleri kullanma"nın takip ettiği dağılımda, bilgi kaynaklarının kullanılması ile ilgili bir cevabın yer almamış olması oldukça dikkat çekicidir. Dolayısıyla kullanıcıların MÜMK'yi daha ziyade çalışma alanı olarak kullandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

8- Aşağıdaki kütüphane hizmetlerinden son bir yıl içinde en sık kullandığınız 3 hizmeti işaretleyiniz. (1 numara en sık kullanılanı ifade eder)		Frekans (f)	Yüzde (%)
	1- Çalışma alanı olarak kullanma	169	50,8
	2- Basılı yayınlar	89	26,7
	3- Elektronik veritabanları / Makale indeksleri	65	19,5
	Diğer	10	3,0
	Toplam	333	100,0

Kullanıcıların son 1 yıl içinde en sık kullandığı 3 hizmeti tespit etmeye çalışan bu soruya verilen cevaplarda, bir kez daha Marmara Üniversitesi öğrencilerinin değişimi izlemek ya da değişime paralel bilgi edinme yaklaşımında olmadıkları görülmüştür. Özellikle üniversite kütüphanelerinin kullanıcılarını elektronik ortama yönlendirdiği bu dönemde, MÜMK kullanıcılarının elektronik yayın kullanımını 3. sırada göstermesi dikkate alınması gereken önemli bir sonuçtur. Bu sonuçta, öğrencilere uzaktan erişim şansının tanınmamasının rolü olduğu kadar öğrencilerin, bilgi edinme yaklaşımında geleneksel bir tavır sergilemesi de etkili görünmektedir.

Grup 2- Akademisyenler

1- Cinsiyet		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Kadın	64	62,7
	Erkek	38	37,3
	Toplam	102	100,0

MÜMK'yi kullanan akademisyenlerin çoğunluğunu % 62 ile kadınlar oluşturmaktadır.

2- Yaş		Frekans (f)	Yüzde (%)
	20-25	10	9,8
	26-30	49	48,0
	31-35	17	16,7
	36-40	17	16,7
	41 ve üzeri	9	8,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK kullanana akademisyenlerin yaş ağırlığı % 48 oranında 26-30 arasındadır.

3- Görev Tanımı		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Araştırma Görevlisi	38	37,3
	Öğretim Görevlisi	29	28,4
	Yardımcı Doçent	12	11,8
	Doçent	15	14,7
	Profesör	8	7,8
	Toplam	102	100,0

MÜMK'yi kullananların çoğunluğunu % 37 ile araştırma görevlileri oluşturmaktadır.

4- Fakülte		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Fen-Edebiyat Fakültesi	28	27,5
	Atatürk Eğitim Fakültesi	35	34,3
	Mühendislik Fakültesi	5	4,9
	Teknik Eğitim Fakültesi	25	24,5
	Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu	4	4,0
	Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu	3	2,9
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	2	2,0
	Toplam	102	100,0

MÜMK'yi kullanan akademisyenlerin % 35'le büyük çoğunluğu Atatürk Eğitim Fakültesi'ndendir. Öğrencilerde olduğu gibi akademisyenlerde de Mühendislik Fakültesi ve İİBF'nin kullanıcı sayıları oldukça düşüktür.

5- Gidiş sıklığı		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Haftada bir kere	20	19,7
	Hiç	13	12,7
	15 günde bir kere	13	12,7
	Ayda bir kere	14	13,7
	İhtiyaç duyduğumda	42	41,2
	Toplam	102	100,0

Akademisyenlerin MÜMK'yi hangi sıklıkla kullandığını tespit etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, akademisyenlerin % 41 oranında "ihtiyaç duyduğumda" cevabı verdiği görülmektedir.

6- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'ni on-line olarak hangi sıklıkla kullanıyorsunuz?		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Haftada birkaç kere	15	14,7
	Haftada bir kere	27	26,5
	Hiç	8	7,8
	15 günde bir kere	9	8,8
	Ayda bir kere	17	16,7
	İhtiyaç duyduğumda	24	23,5
	Yılda 2-3 kere	2	2,0
	Toplam	102	100,0

Akademisyenlerin MÜMK'yi on line olarak hangi sıklıkta kullandığını tespit etmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplar öğrencilere göre daha iyi görünmektedir. Haftada birkaç kere kullananların oranı % 15 civarındayken haftada bir kere gidenlerin oranı % 27'dir. Ancak akademisyenler arasında % 8 oranında kütüphaneyi on-line olarak hiç kullanmayanların olması dikkat çekicidir.

7- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'ni kullanmanıza neden olan en önemli 3 sebebi işaretleyiniz. (1 numara en önemli sebebi ifade eder)		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Elektronik kaynaklara erişim	47	46,1
	Basılı kaynakları kullanma.	32	31,4
	ILL	23	22,5
	Toplam	102	100,0

Akademisyenlerin MÜMK'yi kullanmalarına neden olan 3 sebebin tespit edildiği bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, akademisyenlerin % 46 ile elektronik kaynakları kullandığı görülmektedir. Elektronik kaynakların kullanımı birinci sırada yer almakla birlikte basılı kaynakların kullanımı da oldukça önemli bir orana tekabül etmektedir.

8- Aşağıdaki kütüphane hizmetlerinden son bir yıl içinde en sık kullandığınız 3 hizmeti işaretleyiniz. (1 numara en sık kullanılanı ifade eder)		Frekans (f)	Yüzde (%)
	Elektronik veritabanları / Makale indeksleri	47	46,1
	Basılı yayınlar	32	31,4
	Ödünç alma	23	22,5
	Toplam	102	100

MÜMK'den son 1 yıl içinde en sık kullanılan hizmetlerin sorgulandığı bu soruya verilen cevaplarda ilk sırayı yine elektronik veritabanları almaktadır. Akademisyenler bir önceki soruda olduğu gibi % 46 oranında elektronik hizmetleri kullandıklarını belirtmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

21. yüzyılın en belirgin özelliği olan değişimin, yalnız iç dinamiklerden değil dış dinamiklerden de etkilendiği ve bu etkinin kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kurumları etkilediği görülmektedir. Kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak kütüphaneler de bu değişimden etkilenmiş ve bunun neticesinde bir takım projeler ve çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ancak değişimi bir olgu olarak kabul edip değişime göre projeler ve çalışmalar üretmek yetmemiş, bu çalışmaların bir model etrafında yürütülmesi gerekliliği doğmuştur.

Kütüphanelerin değişim sürecine adaptasyon konusunda pasif kaldığını ve kütüphanecilerin bu konuya gereken önemi vermediğini düşünmek gerçekçi olmayacaktır. Her dönemde yaşanan gelişmelerle ve bu gelişmeler neticesinde meydana gelen değişimle mücadele edebilmek için, gerek yasal düzenlemeler, gerekse komisyon toplantılarıyla bu konuda hassas olduğu görülmektedir. Ancak içinde bulunulan dönem, kendisinden önceki dönemlere benzememekte, diğer bir deyişle değişimin hızına yetişmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kütüphanelerin değişimi her zamankinden daha iyi yönetmeleri gerekmekte, değişimi yönetirken kendilerine rehber vazifesi görececek bir **değişim yönetimi modeline** ihtiyaç duymaktadırlar.

Her dönem kendi içinde çeşitli faktör ve etkenlerden oluşan gelişmelere sahne olmaktadır. Tarihsel sürece de bakıldığında bu gelişmelerin kütüphaneleri değişime zorladığı görülmektedir. Değişim, sadece 21. yüzyılın değil bütün dönemlerin temel konusu olmuş ve her dönemde yönetilmesi zorunluluk halini almıştır. Dolayısıyla önemli olanın değişimle mücadele etmek değil, onu bir model etrafında yönetebilmek olduğu açıktır.

İlk kez Kurt Lewin tarafından oluşturulan değişim yönetimi modellerinin sayısı ortaya çıkan her yenilikle birlikte artmaya devam etmektedir. İncelenen modellerin süreçlerinin benzer olduğu, bununla birlikte farklılıkların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, modellerin farklı amaçlar doğrultusunda hazırlanmış olmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla, kütüphaneler söz konusu olduğunda da kütüphanelerin yapısı ve işleyişinin çerçevesi çizildikten sonra bu doğrultuda bir model geliştirme zorunluluğu doğmuş ve **CMML** tasarlanmıştır.

Tasarlanan CMML modelini oluşturan modüllerin tamamı, değişimin özelliklerini gösterdiği her dönemde geçerli olan faktörlerden oluşmaktadır. Yani modeli oluşturan faktörler olan

- “ - Bilgi ve İletişim Teknolojisinde Yaşanan Değişimler
- İç ve Dış Çevrede Yaşanan Değişimler
- Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişimler
- Araştırma ve Bilgi Edinme İhtiyacında Değişimler
- Yönetimsel Değişimler “

her dönemde meydana gelen gelişmelerin niteliğine bağlı olarak değişmekte ve bu unsurların birinde yaşanan değişim diğerlerini de etkilemektedir.

Kütüphaneleri, kütüphaneciliği ve kütüphanecileri etkileyen faktörlerin başında bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler gelmektedir. Üretilen bilgiye kısa sürede erişimin olanaklı hale gelmesi kütüphane hizmetlerinin çeşitlenerek gelişmesini zorunlu kılmıştır. Veri tabanlarının sayısının hızla çoğalması, kütüphane kataloglarının internette uzaktan erişime açılması, kullanıcıların kütüphaneye gitmeden istedikleri bilgi ve kaynağa sahip olmalarını sağlamıştır. Bilgisayarlar ve bilgi ağları, insanların iletişim kurma yollarını ve bilgi erişim yöntemlerini değiştirmiş ve dijital kütüphanelere karşı duyulan ilgiyi artırmıştır. Buna karşılık kütüphanelerin, artan bilgiyi kontrol altına alabilmek, okuyucularına daha etkin hizmet verebilmek, işlemleri daha doğru ve hızlı yürütebilmek için teknolojiden yararlanma yoluna gitmeleri gerekmektedir.

İnternet aracılığıyla elektronik bilgi kaynaklarına erişimin son derece kolay hale gelmiş olması ve zaman ve mekan kısıtlamalarının ortadan kalkmış olması, derme oluşturma, kullanıcı ile ilişkiler, eğitim ve yönetim açısından çok fazla etkili olduğundan, kütüphanecilikteki büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim aynı zamanda kütüphane hizmetlerindeki geleneksel kurum yapılarının da etkinliğini kaybetmesine yol açmıştır. Kütüphanecilere artık “bilgi profesyoneli” denmeye başlamış ve kullanıcılar bu profesyonellerden bilgi kaynağını göstermelerinden ziyade bilgiyi sunan hatta bilgiye ulaşmada daha etkin yollar belirleyen hizmetler beklemeye başlamışlardır. Dolayısıyla kütüphaneciler hem kullanıcı odaklı bir hizmet anlayışına sahip olmak hem de hiç bitmeyen değişim döngüsünü takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Nitekim uzaktan eğitim

uygulamalarının başlamasıyla birlikte, sadece kütüphaneye gelerek hizmet alan değil, aynı zamanda uzaktan hizmet talep eden kullanıcı grubunun da sayısı artmıştır.

Teknolojik gelişmeler sonucunda, hem bilgi kaynakları farklı ortamlarda oluşturulmaya başlanmış hem de bu kaynaklardan bir kısmının kullanılmasını sağlayan donanımlar kütüphane hizmetlerinde kullanılmaya başlamıştır. Bunun neticesinde ise, bilgi teknolojilerinden yararlanarak kampüs içinden veya dünyanın herhangi bir yerinden kütüphaneye erişebilen yeni bir grup oluşmuştur. Buna bağlı olarak da “okuyucu” ifadesinin yerine daha ziyade “kullanıcı”; hatta bununla da yetinmeyen kütüphaneler ve kütüphaneciler “patron”, “müşteri” gibi işletme kökenli terimler kullanmaya başlamıştır.

Yalnızca teknolojik alanda meydana gelen değişimler değil, kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerinde meydana gelen değişim de kütüphaneleri etkilemiştir. Bilgisayar ve internet kullanımının hızla yaygınlaşması, bilgi kaynaklarının çeşitlenmesi ve kullanıcının ihtiyaç duyduğu bilgiye en kısa sürede ve istediği zamanda ulaşma isteği, iletişim ortamının elektronik ortama kayması kullanıcı profillerini ciddi ölçüde etkilemiş ve kullanıcıların beklentilerini daha da üst seviyelere çıkarmıştır. Bu beklenti ve ihtiyaçlar hem kullanıcıların hem de kütüphanecilerin hep bir sonraki süreci düşünmelerini gerektirir hâle gelmiştir. Kâr amacı güden kurumlarda kullanılan **müşteri memnuniyeti** kavramı, kâr amacı gütmeyen bir kurum olarak kütüphanelerde de **kullanıcı memnuniyeti**ni doğurmuştur. Dolayısıyla, kütüphanelerin kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak hizmetlerini yeniden yapılandırması, hatta kullanıcı merkezli kütüphane oluşumu gereklilik halini almıştır.

Yaşanan değişime bağlı olarak yükseköğretimde de eğitim ve öğretimin çehresi paralel hızda değişim göstermektedir. Nitekim daha önceki dönemlerde dış etkenlere karşı çabuk cevap vermeyen üniversiteler ve üniversite kütüphanelerinin, gerek dünyada gerekse ülkemizde son derece aktif davrandıkları görülmektedir. Özellikle son yıllarda sayıları oldukça artan vakıf üniversitelerinin ekonomik olarak devlet üniversitelerine göre daha rahat bir pozisyonda olması, bu gelişmelerin ülkemizdeki hızını artıran önemli bir etken olarak görülmektedir.

Durum tespiti yaparken kütüphanelerin fiziksel olarak ortadan kalkacağını söylemek doğru olmayacaktır. Bundan yaklaşık 20 yıl önce kağıt ortamın tamamen ortadan kalkacağını söyleyen futuristlerin yanlış oldukları bugün görülebilmektedir.

Bununla beraber, kullanıcıların “**tam zamanında erişim**” isteği ve yeni nesil kütüphane kullanıcılarının 7/24 talebi; bunlara bağlı olarak her yeni teknolojinin kütüphane hizmetlerinde de denenmesi (3G, Web 2.0 gibi) elektronik / dijital yayınlara yönelimin artarak devam edeceğini göstermektedir. Dolayısıyla kütüphaneler mekan olarak yok olacak yerine daha az ihtiyaç duyulacak demek daha doğru olacaktır.

“Sahip olmak” yerine “anında erişim sağlamak” kütüphanelerin sağlanan kaynaklar için yapmak zorunda olduğu işlem ve depolama masraflarını azaltmaktadır. Öte yandan, kütüphaneler bütçelerinin önemli bir kısmını bilgi kaynağı satın almak (“sahip olmak”) için değil, elektronik bilgi kaynaklarına erişim sağlamak için ödedikleri lisans ücretlerine harcamaktadırlar. Elektronik bilgi kaynaklarına anında erişim kullanıcı memnuniyetini artırmaktadır. Öte yandan bilgi kaynaklarına anında erişim bilgi hizmetleriyle ilgili yeni yönelimler (trends) ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri kütüphane hizmetlerinde devrim yaratmış olsa da, “**Dijital Yerliler**” olarak adlandırılan yeni nesil teknoloji kullanıcıları, tam zamanında erişim hizmeti beklemektedirler. Ancak ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinin büyük çoğunluğunda bu durum göz ardı edildiği; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kütüphane içerisinde bir öğrenim aracı olarak kullanılmadığı bilinmektedir.

Öneriler*

1) Değişimin takipçisi olmak veya yeni bir değişim süreci başlatmak için, öncelikle **değişimin neden gerekli** olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için mevcut durumun değişmediği takdirde dahi, yakın gelecekte veya orta ve uzun vadede nelerin değişeceğini öngörmek; buna uygun olarak olası sonuçları analiz etmek ve olası riskleri üstlenmek önemli görülmektedir.

2) Avrupa kıtasındaki ülkeler, Avrupa Dijital Kütüphanesi’ni geliştirmişler ve 2011 yılına kadar bu projenin tamamlanması için çalışmaya devam etmektedirler. Bu kapsamda müzelerin, kütüphanelerin, tarihi ve görsel işitsel arşivlerin tek bir ağ üzerinden erişilebilir olması amaçlanmaktadır.

Ülkemizdeki kütüphanelerin de ilk etapta kendi türleri içerisinde benzer bir oluşuma girebilecekleri; **ağ** aracılığıyla birbirlerine bağlanabilecekleri tahmin

* Bu alanda maddeler halinde yazılmış olan önerilerde geçen koyu (bold) ifadeler yukarıdan aşağıya ayrıca okunduğunda, değişim yönetimi sürecindeki anahtar kelimeleri göstermektedir.

edilmektedir. Avrupa Dijital Kütüphanesi'nin bir prototipi de sayılabilecek bu çalışma ile kütüphanelerin gelişmesinde büyük bir ivme sağlanacağı düşünülmektedir.

3) Kütüphanelerin yetkinliklerinin ve yeterliliklerinin ölçülmesi; bu ölçüm işlemi için IFLA tarafından performans kriterleri arasında da gösterilen şu fonksiyonların **kritik başarı faktörü** olarak belirlenmesi olumlu bir gelişme sağlayacaktır:

- a- Bilgi Kaynakları
 - Eğitimi ne kadar destekliyor?
 - Kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerini ne kadar karşılıyor?
- b- Bilgi Hizmetleri
 - Hangi hizmetler elektronik ortamda sunuluyor?
 - Web'e dayalı kullanıcı eğitimleri var mı?
 - Bilgi okuryazarlığı programları var mı?
- c- Ödünç Verme Hizmetleri
 - Kütüphane kullanıcılarının profili nedir?
 - Buna bağlı olarak, koleksiyon kalitesi nasıl?
- d- Mekân Olarak
 - Kareller ve grup çalışma odaları var mı?
 - Teknolojik imkânlar yeterli mi? (yeterlilik derecesini kullanıcı memnuniyeti belirler)
 - Hafta sonları açık mı?
 - 7 / 24 sistemi var mı?
- e- Kalite Yönetimi (Hizmet Kalitesi)
 - Kullanıcı odaklı hizmet anlayışı var mı?
 - Kullanıcı ihtiyaçları analiz ediliyor mu?
 - Kütüphanecilerin memnuniyeti dikkate alınıyor mu?
- f- Ortak Çalışmalar
 - Diğer kütüphane ya da kurumlarla işbirliği yapılıyor mu?
 - Ortak çalışmalar yürütülüyor mu?

4) İnternetin kullanılması, kullanıcıların bilgi kaynağı anlayışında da değişiklikler yaratmıştır. Nitekim bilgi arayan kullanıcıların ilk baktıkları yer artık kütüphaneler değil Google arama motorudur. Bugünün kullanıcılarının **bilgi edinme yaklaşımları**, hız ve kolay erişim üzerine odaklanmıştır. Dolayısıyla bir kütüphanenin

sahip olduğu bilgi kaynakları ne kadar zengin olursa olsun, web erişimi yoksa ilk tercihi olmayacak gibi görünmektedir.

5) Daha çok sistem merkezli olarak ele alınan kütüphanecilik yaklaşımında kullanıcı, kütüphane sistemi içerisinde yer teşkil eden, bilgi ihtiyacını var olan kaynaklar çerçevesinde sağlayabilen, belli kurullarla sınırlandırılmış bir unsurdu. Bütün hizmet faaliyetlerinin odak noktasının kullanıcı olduğu anlayışına dayanan **kullanıcı merkezli** kütüphane yaklaşımında ise, kütüphanelerin ve bilgi kaynaklarının kullanıcılar için var olduğu savunulmaktadır.

6) Son yıllardaki en önemli gelişmelerden biri, **sanal referans hizmetlerinin** yükselişe geçmesidir. Kullanıcıların buldukları yerden sorularına cevap almak isteğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Tarama motorları, 7/24 hizmet sunumuyla kullanıcı beklentilerinde büyük bir artış yaratmıştır. Bunu bir adım daha ileriye götüren elektronik referans hizmetleri ise kullanıcılara doğrudan cevap veren ve bu hizmeti mesai kavramı olmaksızın sunan sistemler haline gelmiştir. İngiltere’de müzeler, kütüphaneler ve arşivler kurulu uzun yıllardır OCLC’nin “Question Point” platformunu kullanarak sanal bir referans hizmeti olan Enquire’i sunmaktadır. Ülkemizde de bu uygulamaların yapılmaya başlanması, değişimi yönetmek için atılması gereken adımlardan biri olarak görülmektedir.

7) Sürekli artan fiyatlar karşısında mevcut bütçelerle daha fazla bilgi kaynağı satın almak ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak elektronik ortamdaki bilgileri ortak lisanslar satın alarak geniş alanlı ağlar aracılığıyla üniversitelerdeki tüm kullanıcıların hizmetine sunmak için ülkedeki üniversite kütüphaneleriyle işbirliği yapılması tavsiye edilmektedir. Bunun için bir **konsorsiyumun** kurulması ve hatta bir **devlet politikası** oluşturulması son derece önemlidir. Basılı kaynakların daha etkin olarak kullanılmasında ve belge sağlamada işbirliği, bibliyografik ve tam metin veri tabanları (örneğin, CD-ROM ortamındaki veri tabanları ve elektronik süreli yayınlar) için ortak lisans satın alınarak ağ aracılığıyla kullanıma sunulmasında işbirliği bunlardan sadece birkaçıdır.

8) Üniversite kütüphaneleri, kullanıcılarına ilişkin **e-posta veri tabanları** oluşturmalıdır. Bu durum kullanıcılara erişimde kolaylıklar sunacak ve iletişimde zaman tasarrufu sağlayacaktır.

9) Üniversite kütüphanesi ile ilgili konuların ele alındığı bir **tartışma listesinin** oluşturulması, potansiyel kullanıcıların kütüphane hakkındaki düşünce,

beklenti, istek ve önerilerinin öğrenilmesine olanak sağlamanın yanı sıra, kütüphane tarafından yapılacak duyurulara da uygun bir ortam yaratacaktır.

10) Üniversitelerimizde kütüphane hizmeti öğretim elemanları ve öğrencilerin girdilerine ve onlardan alınan geribildirimlere dayanarak planlanmalı, teknoloji de kütüphanecilerin ve kullanıcıların öngördüğü hizmet temeline göre kullanılmalıdır. Üniversite kütüphanecileri, **pazarlama tekniklerinden** yararlanarak, kullanıcıların gerçekten nasıl bir kütüphane hizmetine gereksinim duydukları öğrenmeye çalışmalı; kullanıcı odaklı hizmet anlayışı benimsenmelidir.

11) Hizmet üreten işletmeler olarak kütüphaneler, **hizmet kalitesi** ve kullanıcı memnuniyetinin vazgeçilmez bir araç olarak kabul edildiğinin, gerek kütüphane yönetimleri gerekse kütüphane personeli tarafından kavrandığı kullanıcı odaklı merkezler olma yolunda ilerlemeli ve bu anlayış bir **kurum kültürüne** dönüşerek sistem olarak kökleşmelidir.

12) **Ders programlarına** kütüphaneciliğın yeni gelişmeleri ile ilgili dersler eklenmeli ve yeni gelişmelerin takibinin yapıldığı seminerler, çalışmalar yapılmalıdır. Kütüphaneler, özellikle de üniversite kütüphaneleri hem kütüphanecileri hem de kullanıcıları etkiler bir biçimde hiç olmadığı kadar büyük bir değişim içindedir. 21.yy, **bilgi toplumunun** oluşumu ve şekillenmesi için kütüphanelere çok önemli bir fırsat tanımakta ve kütüphanelerin özellikle akademik dünyada önemli bir rol üstlenmesini desteklemektedir. Bu nedenle **işbirlikleri** ve **ortak vizyon** sahibi olmak çok önemli görülmektedir.

Bilgi toplumunun en önemli koşullarından biri bilgilendirilmiş, uzmanlık alanlarına sahip bir toplum yaratmak ve sürekli eğitilmelerini sağlamaktır. Ülkemizde bu tür insan gücü daha çok üniversitelerde yetişmektedir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarına önemli görevler düşmektedir.

Bilgi toplumuna dönüşümün nihai hedefi, rekabet gücü artırılarak dünya hâsılasından daha fazla pay almak ve toplumsal refah seviyesini artırmaktır. Bu nedenle, ülkeler arası rekabet dengelerinin yeniden şekillendiği böyle dönemlerde, doğru politikaların belirlenerek hızla doğru adımların atılması her zamankinden daha önemli hale gelmektedir.

Kütüphanelerin hem basılı hem de elektronik yayınları ihtiva eden melez (hybrid) bir yapıda oldukları görülmekte; bunun bir geçiş süreci olduğu

düşünülmektedir. Bu noktada kütüphanelerin değişimi takip etmek ve yönetmek için yapması gereken, stratejik **vizyon** belirlemektir.

Gelecek dönemde kütüphanecilik hizmetlerini fazlasıyla etkileyeceği tahmin edilen ve ilk örnekleri 1998 yılında kullanıma açılan 3G teknolojisi, 2003 yılından itibaren Avrupa'da da kullanılmaya başlamıştır. Ülkemizde ise ilk kullanımından 11 yıl sonra kullanılmaya başlanan bu teknoloji, şimdilik kütüphanecilerin ve kütüphanecilik hizmetlerinin doğrudan ilgi alanına girmese de gelecek dönemler için kullanılacağı muhakkaktır. Ülkemize gelişimi gibi yaygınlaşmasının da yavaş bir hızla olacağı öngörülmekle birlikte, gelinecek noktanın 3G, hatta 70 yıl içinde sunulması planlanan 4G teknolojisi olması kaçınılmazdır.

Bir kütüphane için değişim yönetimi stratejisi belirlemek ya da bir model geliştirmiş olmak bir sonuç değil, sadece bir aşamadır. Çünkü değişim hiçbir zaman erişilmeyecek bir hedeftir. Yapılacak olan ya da yapılmaya çalışılan ise bu değişime kendimizi, kurumumuzu ve çalışanlarımızı adapte edebilmektir. Dolayısıyla bu modelle kütüphanelerin, her dönem meydana gelen bu değişim hareketlerine karşı modüllerini esneterek uyum sağlayabilmeleri hedeflenmiştir.

Tarihsel süreçte kütüphaneler için hazırlanan rapor ve çalışmaların **islahat** olarak anılan yeni uygulamaları bugün **değişim** olarak nitelenmektedir. Kelimeler arasında fark olsa da amaç birliği aynı: **Değişimi Yönetmek.**

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırma ve incelemelerin neticesine göre insanlar, iyi bir bilgi kaynağını öncelikle kolay, hızlı, az emek ve az bir bedelle uzaktan erişilebilen, olarak nitelendirmektedirler Bu çalışmadan çıkan sonuç, kullanıcıların beklenti ve isteklerinin istikametini göstermesi açısından son derece önemlidir. Değişimle mücadele eden kütüphanelerin, bu ve benzeri araştırma sonuçlarını değerlendirip, geçerli ve başarılı bir hizmet yaratmada yol gösterici olarak kullanabilecekleri düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

2006 Yılı Programında Yer Alan E-dönüşüm Türkiye Projesi İle Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Hususlar, 5 Şubat 2007.

3G Nedir? www.msxlabs.org/.../238256-3g-3-nesil-gsm-hizmeti.html - Erişim 20 Temmuz.

Abram, Stephen. “Technoschism: The Real World and Libraries, Librarians and Our Associations”. *Library Management*. 27 (1/2): 2005, s. 14-25.

Afzali, Mehdi. Karma Kütüphane: Dijital ve Geleneksel Kütüphanelerin Odak Noktası. **Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiriler (24-26 Ekim 2007)** içinde. Serap Kurbanoğlu, Yaşar Tonta ve Umut Al (Yay.Haz.). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2007. s. 229-234.

Akbayrak, Emre Hasan. “Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2005.

Aksoy, Beyhan. “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”. *Bilgi Dünyası*. C. 6, no. 1, 2005. s. 58-77.

Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.

Aktan, Coşkun Can. Yeni Temel Teknolojiler. [Elektronik adres] [www.canaktan .org / yeni-trendler/bilgi-toplumu/yeni_temel_ teknolojiler.html](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/yeni_temel_teknolojiler.html) - 32k. Erişim .16 Ekim 2008.

Al, Hamza. **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**. Ankara: Bilimadamı Yayınları, 2002.

Al, Umut, “Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Hizmetlerinin İnternet Aracılığıyla Pazarlanması”, *Bilgi Dünyası*, 2002, C3, No 1, s.1-11.

Alakuş, Meral. **Bilgi Toplumu**. Ankara: Kültür Bakanlığı, 1991.

Al-Baridi, Saleh. “Strategic Planning in University Libraries in Saudi Arabia: An Exploratory Study.” **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Florida State University, 1994.

- Alkış, Havva ve Bülent Yılmaz. “Kütüphanelerarası ödünç verme hizmeti: Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi örneği”. **Balkan Ülkeleri Kütüphanelerarası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği** içinde. Ed. Ender Bilar, Yaşagül Ekinci. Edirne, 2008. S. 206-214.
- Allison, Michael ve Jude Kaye. 2. Basım. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Alpay, Meral. **Kütüphane: Dünü Yarına Bağlayan Köprü**. İstanbul: TKD, 1991.
- Altan, Şenol, Murat Atan ve Ayşe Ediz. **ServQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama**. İstanbul: Kalder, 2003.
- Anameriç, Hakan ve Fatih Rukancı. “E-Kitap Teknolojisi ve Kullanımı.” *Türk Kütüphaneciliği*. Cilt. 17, No. 2, 2003, 147-166.
- Anıl Çeçen. “Kültür Yönetimi”. *Amme İdaresi Dergisi*. C.18, no.2, 1985.
- Argüden, Yılmaz. **Değişim Yönetimi**. İstanbul: Arge Danışmanlık, 2004.
- Argüden, Yılmaz. **Geleceği şekillendirmek yaşam kalitesi için stratejik düşünmek**. İstanbul: Rota, 2004.
- Aslan (Alpay) Selma. CALİMERA Projesi Kültürel Uygulamalar. www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php?id=403 - 11k 14 Aralık 2007
- Aslan (Alpay), Selma, “Avrupa Birliği ve Kütüphaneler”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=434. Erişim 11 Mart 2008.
- Aslan (Alpay), Selma. “Kütüphane ve Bilgi Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları”. **Bilginin Serüveni. Dünü, Bugünü, Yarını. Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Sempozyum Bildirileri, 17-21 Kasım 1999** içinde, Ankara, TKD, s.126-135.
- Atasoy, Hakan. Türkiye Bilgi Toplumu ve Mevzuatına Genel Bir Bakış. <http://www.e-ticaret.gov.tr/Toplantı/Türkiye%20Bilgi%20Toplumu%20ve%20Mevzuati.doc>. Elektronik Erişim 18 Ekim 2008.
- Atılğan, Doğan. “Elektronik Kütüphanelerin Gelişimi ve Ankara Üniversitesinde Elektronik Kütüphane Kullanımı”. **Elektronik Gelişmeler Işığında Araştırma**

- Kütüphaneleri, Bildiriler** içinde. Yay. Haz.Fatih Rukancı vd., Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları, 2002. s. 72-85.
- Atılğan, Doğan. “İletişim Teknolojileri Çağında Değişen Bilgi Hizmetleri”. **Uluslararası bilgi hizmetleri sempozyumu: İletişim 25–26 Mayıs 2006 İstanbul, Bildiriler içinde**. Haz. Ayşe Üstün, Ümit Konya, İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2007. 237-246.
- Ayhan, Ahmet. **Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri**. İstanbul: Gürış Holding, 2002.
- Bagdady-Asal. "Hoda. Managerial Competing Values and Organizational Change in Head Start Agencies". **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Walden University, 2005.
- Bahşıoğlu, Hatice Kübra. (2006)“E-kaynaklar kullanımının akademik çalışmalara sağladığı kolaylıklar”. AB’06 Pamukkale Üniversitesi, Denizli. <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/133.doc>
- Bakan, İsmail ve Derya Karayılan .“Öğrenen Organizasyonlar”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları** içinde. Ed. İsmail Bakan. İstanbul:Beta Yayınevi, 2004. s.393–416.
- Barca, Mehmet. “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları** içinde. Ed. İsmail Dalay İstanbul: Beta, 2002. s.65-83.
- Barton, Jane. “Digital Librarians: Boundary Riders on the Storm”. *Library Review*. 55 (2): 2006. s. 85-90.
- Baydur, Gülbün. “Kütüphanecilikte Bilginin Organizasyonu”. **Prof.Dr. Nilüfer Tuncer’e Armağan** içinde. Haz. M. Emin Küçük, Ankara: TKD, 2005. s.106-113.
- Bayram, Özlem. “Web Bir Dijital Kütüphane mi?”. **Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünün Kuruluşunun 50.Yılı Anısına** içinde. Doğan Atılğan (Haz.). Ankara: Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004. s.96-108.
- Baysal, Jale. **Kitap ve Kütüphane Tarihine Giriş**. İstanbul: TKD, 1991.

- Baysal, Jale. **Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1982.
- Baysal, Jale. **Yönetim ve Mevzuat.** İstanbul: TKD İstanbul Şubesi, 1991.
- Beckhard, Richard ve R.T. Harris. **Organizational Transitions, Managing Complex Change.** Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
- Beckhard, Richard. **Organization and Development: Strategies and Models.** Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Beer, Michael ve Nitin Nohria. “Resolving the Tension Between Theories E and O of Change”. **Breaking the Code of Change** içinde. Harvard Business School Press , 2000. s. 1-35.
- Beitler, Michael A. **A Practitioner’s Guide for Managers and Consultants.** USA: Practitioner Press Internatioanl, 2003.
- Berger, Lance A., Martin J. Sikora ve Dorthy R. Berger. **The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation.** USA: IRWIN, 1994.
- Berker, Aziz, **Ankara Üniversitesi Kütüphaneleri Hakkında Rapor,** Ankara: Yeni Desen Matbaasi, 1958.
- Beşinci beş yıllık kalkınma planı.** Ankara: DPT, 1984.
- Bilgi Toplumu Stratejisi (2006- 2010).** Devlet Planlama Teşkilatı, 2006.
- Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı (2006- 2010).** Devlet Planlama Teşkilatı, 2006.
- Bilim ve Araştırma. 15 Eylül 2007 tarihinde www.fp6.org.tr adresinden erişildi.
- Birdsall, Douglas G. ve Oliver D Hensley. “A New Strategic Planning Model for Academic Libraries.” *College and Research Libraries.* Vol 55, No 2. 1994.
- Birinci beş yıllık kalkınma planı.** Ankara: DPT, 1963.
- Bisbrouck, Marie-Françoise (Ed.). **Library Buildings in a Changing Environment: Proceedings of the Eleventh Seminar of the IFLA Section on Library Buildings and Equipment.** München: K.G. Saur, 2001.

- Bloomberg, Marty ve Edvard Evans. **Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş**. Çev. Nilüfer Tuncer İstanbul: TKD, 1989.
- Bolt, Nancy M. ve Sandra S. Stephan. **Strategic Planning for Multitype Library Cooperatives: A Planning Process (Ascla Changing Horizons Series #2)** Chicago: ALA, 1998.
- Bonheim, Mary E. “Change, Change, Change: A Study of Leadership’s Role in Changing an Organization’s Culture”. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Capella University, 2006.
- Boughey, Alan. “Implementing the ‘New Library: The People’s Network’ and The Management of Change”. *Aslib Proceedings*, 52 (4): 2000. s. 143- 149.
- Bridges, William ve Susan Mitchell. “Leading Transition: A New Model for Change”. Frances Hesselbein ve Rob Johnston (Ed.). **On Leading Change** içinde. New York: Jossey-Bass, 2002.
- Bridges, William. **Managing Transitions**. England: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1991.
- Brindley, Lynne. “Re-defining the Library”. *Library Hi Tech*. 24(4): 2006. s. 484-495.
- Brophy, Peter ve Peter M. Wynne. **Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library: eLib Supporting Study (MIEL2) Final Report**. University of Central Lancashire, 1997.
- Bryson, John M (Ed.). **Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations**. USA: 1993.
- Bulgan, Uğur. “Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması”. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü, 2007.
- Bullock, R.J. ve D. Batten. “It’s Just a Phase We’re Going Through”. *Group and Organizational Studies*. No.10, 1985, s.383–412.
- Burnes, Bernard. “Organizational Choice and Organizational Change “. *Management Decision*. 35 (10): 1997. s. 753-759.
- Burnes, Bernard. **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal**. England: Financial Times/ Prentice Hall, 2004.

- Büyüköztürk, Şener . **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2005.
- Candemir, Murat, “Cumhuriyetin başlangıcında kaleme alınan İstanbul Darülfünunu Kütüphanesi’ne ait bir dahili nizamname layihası”, *Türk Kütüphaneciliği*, 18, 4 (2004), s. 360-371
- Cargill, Jenifer (Ed.). **Library Management and Technical Services: The Changing Role of Technical Services in Library Organizations**. USA: Haworth Press, 1988.
- Carnall, Colin A. **Managing Change in Organizations**. 4. Baskı. UK: Prentice Hall, 2003.
- Carr, David, Kelvin Hard ve William Trahant. **Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Team Leaders, and Reengineering Managers**. USA: Coopers&Lybrand, 1996.
- Casse, Pierre. “Liderlik Öğrenilebilir”. Mustafa Özel (Haz.). **Stratejik Yönetim ve Liderlik içinde**. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994. s.46-52.
- Ceylan,Cemil vd. **Değişimi Başarıya Dönüştürme Mesdem**. İstanbul: MESS, 2001.
- Chachra, Vinod."A perspective on linking multimedia digital libraries." *Information Technology and Libraries* 11(1): 1992. s. 41-42.
- Change Management**. <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/chngmmt/chngmmt.htm> (21 Kasım 2007)
- Chrusciel, Donald. “Considerations for Dealing with Significant Organizational Change.” **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Iowa State University, 2004.
- Conner, D.R. **Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail**. New York: Villard Books, 1992.
- Cook, Collen vd. **LibQUAL + ™ Spring 2004 Survey**. Washington, D.C.: Wake Forest University, Reynolds Library, ARL / Texas A&M University, 2004.
- Cook, Collen, Vicki Coleman ve Fred Heath. “ServQUAL: A Client Based Approach to Developing Performance Indicators”. **3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services**. 1999.

- Corrall, Sheila. "Academic Libraries in the Information Society". *New Library World*. 96 (1120): 1995. s. 35-42.
- Council of Europe / Eblida Guidelines on Library Legislation and Policy in Europe. Council for Cultural Co-operation Culture Committee. Strasbourg, 2000.
- Çağlar, Nermin Gül ve Bülent Yılmaz. "Üniversite Kütüphanelerinde Halkla İlişkiler ve Başkent Üniversitesi Kütüphanesi". *Bilgi Dünyası*. C 8, No1, 2007. s.1-29.
- Çakın, İrfan. "Üniversite Kütüphanelerimiz: Sorunlar Yumağında Kazanımlarımız". **Prof.Dr. Nilüfer Tuncer'e Armağan** içinde. Haz. M. Emin Küçük, Ankara: TKD, 2005. s. 114-127.
- Çalış, Asuman. "Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 1997.
- Çavdar, Tûba. "Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Kadar Osmanlı Kütüphanelerinin Gelişimi". **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Bölümü, 1995.
- Çelik, Ahmet. **Bilgi Hizmetleri ve Mevzuat**. Ankara: ÜNAK, 2001.
- Çelik, Ahmet. Türkiye'de Üniversite Ağı Kurulmasına İlişkin Sorunlar. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi. Ankara, 1990.
- Çıngı, Hülya. **Örnekleme Kuramı**, 2. Bs., Ankara, H.Ü. Fen Fakültesi, 1994.
- Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Gelecekte Kaçılmaz: Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.
- Çukurçayır, M. Akif ve H. Tuğba Eroğlu. "Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Balanced Scorecard". *Sayıştay Dergisi*. No.53, s.41-67. 2004.
- Dalay, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Davies, Rob. "Progress towards the European Digital Library". **Balkan Ülkeleri Kütüphanelerarası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği** içinde. Haz. Ender Bilar, Yaşagül Ekinci, Edirne, 2008. s. 54-58.

- Davis, Mashana, Richard Grovers ve Martha Kyrrillidou. **LibQUAL+® Procedures Manual**. Washington: ARL, 2006.
- Dawson, Alan. "Revising Digital Library Content in Response to User Requests". *Library Review*. 55 (9): 2006. s. 549-555.
- Demirkaya, Harun. "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. c.12, no.2, 2006. s. 1-21.
- Dempsey, Lorcan. The Recombinant Library: People and Portals www.oclc.org/research/staff/dempsey/dempsey_recombinant_library.pdf (10 Aralık 2007)
- Dickenson, Don. **How Academic Libraries Help Faculty Teach and Students Learn. The Colorado Academic Library Impact Study**. LRS . Colarado, 2006.
- Dicker, Peter. **Global Shift: Transforming the World Economy**. London: PCD, 1998.
- Diñer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. 3. baskı. İstanbul: Beta, 1997.
- Diñer, Ömer. "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim". Mustafa Özel (Haz.). **Stratejik Yönetim ve Liderlik** içinde. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.s. 12-31.
- Doskatsch, Irene. "From Flying Solo to Playing as a Team". *Library Management*. 28 (8/9): 2007. s. 460-473.
- Drucker, Peter F. **Geleceğin Toplumunda Yönetim**. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat, 2003
- Drucker, Peter F. **Sonuç İçin Yönetim**. Çev. Bülent Toksöz. İstanbul. İnkılap, 1998.
- Drucker, Peter. **Değişim Çağının Yönetimi**. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1995.
- Duck, Jeanie Daniel. "Değişim Yönetimi Dengeleme Sanatı", **Değişim**. Meral Tüzel çev.. İstanbul: MESS, 1999. s. 61-83.
- Durumu Tersine Çevirmek**. Ahmet Kardam çev.. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: MESS, 2002.
- Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa, 2002.

- Dworaczyk, William J. "Use of Stufflebeam's Cipp Model to Assess a Change Effort in a Division of a University Library." **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. University of North Texas, 1998.
- Ekinci, Hasan ve Ferit İzci. "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. c. 12, no. 2, 2006. s. 39-54.
- Elektronik kitap yaygınlaşıyor.** http://www.dw_world.de/dw/article/0,2144,3646137,00.html. Erişim: 4 Kasım 2008
- Elma, Cevat ve Kamile Demir (Ed.). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta, 2003.
- Ergen, Bülent. "Bilgi Hizmetlerinin Değerlendirilmesi". **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2007.
- Erginoğlu, Ö. Alim. "Telecommunications in European Union and the Information Society." **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Avrupa Birliği Enstitüsü, 1999.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.
- Erkul, R. Erdem. "E- Devlet". **2. Kamu Yönetimi Föyü: Dünyada Kamu Yönetimindeki Dönüşüm ve Türkiye'de Kamu Yönetimi Öğretimine Yansımaları** içinde. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2004.s. 212-225.
- Erkuş, Adnan. **Bilimsel Araştırma Sarmalı**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.
- Ershova, Tatiana. "The Information Society: A New Challenge for Management". *Library Management*. 19 (5): 1998. s. 327-332.
- European Commission steps up efforts to put Europe's memory on the Web via a "European Digital Library" Europa press release, 2 March 2006 .
- Farley, Thea, Judith Broady-Preston ve Tim Hayward. "Academic Libraries, People and Change: A Case Study of the 1990s". *OCLC Systems & Services*. 14(4): 1998. s. 151-164.

- Farrow, Janet. "Management of Change: Technological Developments and Human Resource Issues in the Information Sector". *Journal of Managerial Psychology*. 12(5): 1997. s. 319-324.
- Feigenbaum, A.V. "Managing Improvement in the U.S. Government", *National Productivity Review*, No 13, s. 7-10.
- Felkins, Patricia K, B.J. Chakiris and Kenneth N. Chakiris. **Change Management: A Model for Effective Organizational Performance**. New York: QR, 1993.
- Feret, Blazej ve Marcinek, Marzena. "The Future of the Academic Library and the Academic Librarian." www.iatul.org/conference/proceedings/vol109/papers/feret.html [Erişim 24 Ocak 2007]
- Follett Report. <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/report/>. Erişim 22 Ocak 2008
- Four Future Scenarios for Higher Education. www.oecd.org/universityfutures. Erişim 5 şubat 2008.
- Frankfurt kitap fuarının ardından. <http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBRKOD=108357>. Erişim: 4 Kasım 2008
- Fremont, Kast E. ve James E. Rosenzweig. **Organization and Management. A Systems Approach**. New York: McGraw Hill Book Company, 1970.
- Friedman, Thomas L. **Dünya Düzdür**. İstanbul: Boyner Yayınları, 2006.
- Gallacher, Cathryn. **Managing Change in Libraries and Information Services (Aslib Know How Guides)**. Aslib, 2000.
- Garrod, Penny. "Staff Training and End-User Training Issues within The Hybrid Library". *Library Management*. 22 (1/2): 2001. s. 30-36.
- Genel Değerlendirme Çerçevesi Kuruluşu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin**. 2005.
- Gertz, Janet. "Selection for Preservation in the Digital Age." *Library Resources & Technical Services*. 44(2) (2000):97-104.
- Giesecke, Joan (Ed.). **The Dynamic Library Organizations in a Changing Environment**. USA: Haworth Press, 1995.

Goodwin, Susan vd. "CMS/CMS: Content Management System / Change Management Strategies". *Library Hi Tech*. 24 (1): 2006. s. 54-60.

Graduate Programmes. School of Library, Archive and Information Studies. University College London 2006/2007. www.ucl.uk/prospective-students. Erişim 2 Şubat 2008.

Graduate Programmes. School of Library, Archive and Information Studies. University College London 2006/2007, www.ucl.uk/prospective-students, Erişim 2 Şubat 2008.

Greer, Ann T. "A Model for the Delivery and Evaluation of Asynchronous and Interactive Synchronous Library Services at Southern Adventist University ". **Yayımlanmamış Doktora Tezi.** Nava Southeastern University. 2001.

Grobman, Gary M. 3. Basım. **The Nonprofit Handbook: Evereverything You Need to Know to Start and Run Your Nonprofit Organization.** USA: White Hat Communication, 2002.

Güran, Mehmet Cahit. **Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü Türkiyede'ki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2005.

Gürüz, Demet ve Emet Gürel. **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme.** Ankara: Nobel, 2006.

Gürüz, Demet ve Emet Gürel. **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Nobel, 2006

Güvenç, Bozkurt. **Sosyal ve Kültürel Değişme.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1976.

Hamel, Gary. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya.** Drl. Rowan Gibson, Çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 69-82.

Handy, Charles. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya.** Drl. Rowan Gibson, Çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 15-31.

Hardy, Cynthia. **Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts, Readings and Cases.** London: Sage, 1994.

- Harris, Martin. "Technology, Innovation and Post-Bureaucracy: The Case of The British Library". *Journal of Organizational Change*. 19 (1): 2006. s. 80-92.
- Harvard University Library Annual Report 2004-2005**. Cambridge, Massachusetts. 2006.
- Heater, Johnson. "Strategic Planning for Modern Libraries". *Library Management*, C 15, no 1, 1994. s. 7-18.
- Heery, Mike ve Morgan, Steve. **Practical Strategies for the Modern Academic Library**. London: Aslib, 1996.
- Helinsky, Zuzana. **Kütüphane Kaynak ve Hizmetlerini Pazarlama Pratik Rehber**, Ankara: Ünak ve Ankos, 2009.
- Henczel, Susan. "Measuring and Evaluating The Library's Contribution to Organisational Success". *Performance Measurement and Metrics*. 7 (1): 2006. s. 7-16.
- Hernon, Peter ve Ellen Altman. **Service Quality in Academic Library**. Norwood: Ablex, 1996.
- Hernon, Peter, Danuta A. Nitecki ve Ellen Altman. "Service Quality and Customer Satisfaction an Assessment and Future Directions". *Journal of Academic Librarianship*. C25, No, 1999. s-9-17
- Hinich, Nancy vd. (Ed.), **Hizmet Yönetimi Süreç Haritaları**, Çev. Banu Erol, İstanbul, Paloma Yayınevi, 2007.
- Imai, Masaaki. **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. İstanbul: BRİSA yayınları. 1994.
- ISO 11620. Information and Documentation – Library Performance Indicators. Second edition. Reference number ISO 11620: 2008 (E). Switzerland, 2008.
- İ2010: Digital Libraries**. Belgium: European Communities, 2006
- İleri, Çisel. **Avrupa Birliği'nin Bilim ve Araştırma Politikası**. İKV: İstanbul, 2003.
- Jacob, M.E.L. **Strategic Planning: A How to-do-it manual for Librarians**. New York: Neal-Shuman Publishers, 1990.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**. Devlet Planlama Teşkilatı. 2006/05/20060526

- Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu.** Ankara: DPT, 2003.
- Kamu Mali Yönetiminde Değişim Çalışmaları.** 14 Aralık 2007 tarihinde [http://rega.basbakanlik.gov.tr /Eskiler/2005/04/20050421-6.htm](http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2005/04/20050421-6.htm)
- Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1. Değişim Yönetimi İçinde Yönetimde Değişim** Nu. 1, 2003.
- Kanık, Leyla. “Üniversite Kütüphanelerinde Performans Değerlendirmesi: Kavramsal Bir Yaklaşım.” **21.yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri** içinde. Haz. Ender Bilar. Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve Gözlem Teknikleri.** Ankara: Tekışık Matbaası, 1998.
- Karakaş, Sekine. “Üniversite Kütüphaneleri Hizmetlerinde Kullanıcıya Dönük Yaklaşım”. **21.yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri** içinde. Haz. Ender Bilar. Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Karakaş, Sekine. “Üniversite Kütüphanelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Hizmet Kalitesi Araştırması”. *Türk Kütüphaneciliği.* C 13, No 3, 1999. s. 207-222.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** 4. Bs. Ankara, Sanem Matbaacılık, 1991.
- Karayağın, Yaşar, **Üniversite ve İhtisas Kütüphaneleri ile Üniversite Kütüphaneciliği Hakkında Kanun Projesi.** Ankara: Ajans-Türk Matbaası, 1964.
- Katsioloudes, Marios. **Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations.** USA: Butterworth-Heinemann, 2001.
- Kavi, Ersin. “İşletme Yönetimi ve Kültür”. www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm - 49k – Erişim: 14 Aralık 2007
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Değişim ve Yaratıcılık.** İstanbul: Kalder, 1997.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **İnovasyon.** İstanbul: Alteo, 2006.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Sinerjik Yönetim.** İstanbul: Kampüs A.Ş., 2000.

- Kayaoğlu, Hülya Dilek ve Süreyya Çankırı. Elektronik kaynakların Türkiye’de üniversite kütüphanelerinde çalışan derme yöneticilerinin rolüne etkisi: bir incelemenin sonuçları. **Balkan Ülkeleri Kütüphanelerarası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği** içinde. Ed. Ender Bilar, Yaşagül Ekinci. Edirne, 2008. s. 215- 224.
- Kayaoğlu, Hülya Dilek. **Derme Oluşturma ve Geliştirmede İ.Ü. Merkez Kütüphanesinde Bütçe Yönetimi (Nisan 1994-Kasım 1997)**. İstanbul: Mavibulut, 1999.
- Kenny, John. “Strategy and the Learning Organization: A Maturity Model for the Formation of Strategy”. *The Learning Organization*. 13 (4): 2006. s. 353-368.
- Keser, Erkan. “Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Memnuniyeti Ölçeği”. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2007.
- Kirlidoğ, Melih ve Didar Bayir. “The effects of electronic access to scientific literature in the consortium of Turkish university libraries”. *The Electronic Library*, 25(1): 2007. s. 102-113.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Baskı. İstanbul: Beta, 1998.
- Kongar Emre. **Toplumsal Değişme**. Ankara: Bilgi Yayınları, 1972.
- Konings, Kees ve Ronald Dekker. “Strategy and Change Management in Delft University of Technology Library”. *New Review of Information Networking*. 11 (1): 2005. s. 109-121.
- Konya, Ümit. “Üniversite Kütüphanelerinde İstatistik Kullanımı.” *Türk Kütüphaneciliği*. 12 (4) 1998. s. 323-329.
- Korbett, Edmund V. **An Introduction to Librarianship**. F.L.A., 1963.
- Kotler Philip ve Ronald E. Turner. **Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control**. 77th edition. Canadian : Prentice Hall. Inc., 1993.
- Kotter, John P. “Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor”, **Değişim** içinde. Çev. Meral Tüzel, İstanbul: MESS, 1999. s. 11–27.

- Kotter, John P. **Why Transformation Efforts Fail?** Cambridge: Harvard Business Review, 1995. s. 59–67.
- Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya Ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü.** İstanbul: Bilkom Yayınları, 1988.
- Köklü, Elif. “Türkiye’de 1960 Sonrasında Kütüphanecilikteki Yenilikler”. **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.** Ankara: Kültür Bakanlığı, 2001.
- Kubler- Ross, Elizabeth. **On Death and Dying.** England: Macmillan Company, 1970.
- Kuchi, Triveni. “Communicating Mission: An Analysis of Academic Library Web Sites”. *The Journal of Academic Librarianship.* 32 (2): 2006, s.148-154.
- Kurulgan, Mesut. “Bilgi Teknolojisinin Üniversite Kütüphanelerindeki Planlama ve Örgütlenme İşlevleri Üzerine Etkileri ve Türkiye’deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma”. *Türk Kütüphaneciliği.* C 19, No 1, 2005. s. 41–55.
- Küçükcan, Berrin ve Ayşe Öztürk. *Kütüphane Binası Kullanıcıları Arasındaki İletişimde Binanın Rolü.*, 2007 . **I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu** (25-26 May 2006) içinde. İstanbul: İletişim, 2007. s. 325-340
- Küçükcan, Berrin. **Üniversitelerde Kütüphane Binaları Kullanım Verimliliğinin Yapı Biyolojisi Açısından İncelenmesi.** İstanbul: TKD, 2007.
- Külcü, Özgür. “Toplumsal ve Ekonomik Değişim Sürecinde Bilgi ve Bilgi Hizmetleri.” *Türk Kütüphaneciliği.*C 15, No 1, 2001, s. 3–19.
- Kyrillidou, Martha ve Mark Young, “ARL statistics trends: an introduction.” <http://www.arl.org/stats/arlstat/00pub/intro.html> Erişim 20 Mart 2002.
- Lachance, Janice R. “Learning, Community Give Library and Information Associations A Bright Future”. *Library Management.* 27 (1/2): 2006. s. 6-13
- Lafferty, Susan ve Jenny Edwards. “Disruptive Technologies: What Future Universities and Their Libraries”. *Library Management.* 25 (6-7): 2004. s. 252-258.
- Lancaster, F.W. “Second Thoughts on the Paperless Society” . *Library Journal.* 124(15): s. 1548-1550.
- Lang, Brian. Library Building for the New Millennium. **Library Buildings in a Changing Environment.** Ed. Marie-Françoise Bisbrouck. München: K.G. Saur, 2001. s. 11-24

- Lanning, Michael ve Edward Michaels . “The McKinsey Quarterly: Delivering Value to Customer”. <http://www.premium.mckinseyquarterly.com>. (Erişim: 03. 03. 2009)
- Lapiere, T. Richard. **Social Change**. New York: McGraw-Hill Inc. , 1965.
- Lewin, Kurt. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper and Row, 1951.
- Li, Lai Fong, Shirley Leung ve Gladys Tam. “Promoting Information Literacy Skills Through Web-Based Instruction”. *Library Management*. 28 (8/9): 2007. s. 531-539.
- Li, Lili. “*Building the Ubiquitous Library in the 21st Century*” World library and information congress: 72nd IFLA general conference and council. 20-24 August 2006, Seoul, Korea.
- Lorange, Peter. **Strategic Planning Process (The International Library of Management)**. Dartmouth Publishing Group, 1994.
- Marmara Üniversitesi Stratejik Planı** (2009- 2013) 2008.
- Marmara Üniversitesi Kütüphaneler Yönetmeliği**. T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. Resmi Gazete Tarihi: 20.11.1990. Resmi Gazete Sayısı: 20701
- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Stratejik Planı**, (2009- 2013) 2006.
- Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi. <http://library.marmara.edu.tr/> . Erişim. 15 Kasım 2008.
- Mason, Marilyn Gell. **Strategic Management for Today’s Libraries**. USA: American Library Association, 1999.
- Matthews, Joseph R. **Strategic Planning and Management for Library Managers**. USA: Greenwood Publishing Group, 2005.
- McAnally, Arthur M., **A library building for the faculty letters and for central services of all the libraries of Ankara University**. 1964.
- Milli Kütüphane. <http://www.mkutup.gov.tr/?action=section1&fl=tarihce>. Erişim 21 Ocak 2008.
- Mintzberg, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1994

Monash University Library Annual Report 2005. Australia.

Monash University Library Annual Report 2007. Australia.

Morgan, Steve. "Change in University Libraries: Don't Forget the People". *Library Management*. 22 (1/2): 2001. s. 58-60.

Morgan, Steve. "Integration of Library Services into the Parent Organisation". *Library Management*. 19 (4): 1998. s. 263-270.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

Mullins, John. "People-Centred Management in a Library Context". *Library Review*. 50 (6): 2001. s. 305-309.

Myhill, Martin. "Time for Change. A personal Insight into Library Systems' Implementation: Experiences at Exeter University Library". *Program*, 34 (1): 2000. s. 89-101.

Nadler, David ve Michael Tushman, *Competing by Design The Power of Organizational Architecture*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Naghshineh, Nader. "The Force of Change: Libraries as A Social Instrument: A Concise Case Study of Iran". *Library Review*. 47 (4): 1998. s. 225-229.

Narvekar, Rajiv S. ve Karuna Jain. "A New Framework to Understand the Technological Innovation Process". *Journal of Intellectual Capital*. 7 (2): 2006. s. 174-186.

Oberlander, Cyril. "Transforming the document delivery and resource sharing engine". **World library and information congress: 72nd IFLA general conference and council , 20-24 August** içinde. Korea: Seul, 2006.

OCLC Raporu. Information format trends. <http://www.oclc.org/reports/2004format.htm> Erişim. 21 Mart 2008.

Odyakmaz, Necmi. "Bilgi Teknolojileri Küreselleşme ve Kalkınma". **Information Technology, Globalization and Development** içinde.

Oğuz, Esin Sultan. "Avrupa Birliği Sürecinde Profesyonel Üniversite Kütüphanecileri". **Yüksek Lisans Tezi.** Hacettepe Üniversitesi, 2004.

Omekwu, Charles Obiora ve Uwem Eteng. "Roadmap to Change: Emerging Roles for Information Professionals". *Library Review*. 55 (4): 2006. s 267-277.

- Oster, Sharon M. **Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases.** New York: Oxford University Press, 1995.
- Ötüken, Adnan, “Prof. Hellmut Ritter’in İstanbul Kütüphaneleri hakkında mühim bir raporu”, *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, C VI (1-2), 1957, s. 36-46.
- Ötüken, Adnan, “Türkiye’de Kütüphanecilik Öğretiminin Tarihçesi”, *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, C VI (1-2), 1957. 1-35.
- Ötüken, Adnan, “Türkiye’de Kütüphanecilik Öğretiminin Tarihçesi”, *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, C VI (1-2), 1957. 1-35.
- Özel, Nevzat ve Aykut Bayraktar. Kütüphanelerarası İşbirliği ve Konsorsiyumlar (2003). yunus.hacettepe.edu.tr/~nozel/kutarisbvekonso.htm.
- Öztürk, Azim ve Doğan Ünlücan. “Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.8, no. 8, 2001. s. 238-248.
- Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry. “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research”. *Journal of Marketing*, No. 49, 1985. s.41-50.
- Parker, K.R. ve P.S. Nitse. “Libraries as Knowledge Management Centers”. *Library Management*. Vol.26, No:4/5, 2005, s. 176-187.
- Parry, Julie. “Librarians Do Fly: Strategies for Staying Aloft”. *Library Management*. 29 (1/2): 2008. s. 41-50.
- Paton, Barbara, Lea Beranek ve Ian Smith. “The Transit Lounge: A View of Organisational Change from A Point in the Journey”. *Library Management*. 29 (1/2): 2008. s. 87-103.
- Penfold, Sharon. **Change Management for Information Services.** UK: Bowker Saur, 1999.
- Pfeffer, Jeffrey. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Philip Kotler ve Ronald E, Turner, **Marketing Management-Analysis. Planning, Implementation and Control**, 77th edition, Canadian , Prentice Hall, Inc., 1993.

- Poll, Roswitha ve Peter te Boekhorst. **Measuring Quality Performance Measurement in Libraries**. 2nd Revised edition. IFLA: K. G. Saur München, 2007.
- Poll, Roswitha ve Peter te Boekhorst. **Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries**. IFLA: München, 1996.
- Pollalis, Yannis A. "A Systemic Approach to Change Management ". *Information System Management*. 13 (2): 1996. s. 19-25.
- Porter, Michael. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**. Drl. Rowan Gibson, Çev.Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 45-55.
- Prahalad, CK. "Yarının Avantajlarını Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**. Drl. Rowan Gibson. Çev. Sinem Gül.İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 57-67.
- Pugh, Lyndon. **Change Management in Information Services**. Cambridge: Gower, 2000.
- Pulman İlkeleri El Kitabı**. Çev. Ed. Selma (Alpay) Aslan İstanbul: TKD, 2004.
- Pur, Necla. **T.C. Marmara Üniversitesi 2007**. İstanbul: 2007.
- Rader, Hannelore B. "Information Literacy in the Refence Environment: Preparing for the Future". *Reference Librarian*. No, 71, 2000. s. 25-33.
- Rukancı, Fatih ve Hakan Anameriç. Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesinde Kütüphanelerin Rolü. *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu* içinde. Ankara, 2004. 1-11.
- Saat, Mesiha. "Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak ServQUAL Analizi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.C.3, No 99, 1999. s. 107-118.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Meral Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE, 1979.
- Sakarya, Şakir, H.İbrahim Özmen ve Fatma Özmen. "Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Ekseninde Karşılaştırmalı Bir

- Analiz”. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler** içinde. c.1. Kocaeli: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Yayınları, 2006.
- Sefercioğlu, Necmeddin. “Üniversite Eğitiminde Kütüphanelerin Rolü”. **Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünün Kuruluşunun 50.Yılı Anısına** içinde. Doğan Atılğan (Haz.). Ankara: Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004. s.9-15.
- Senge, Peter, v.d. **The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations**. New York: Doubleday, 1999.
- Senior, Barbara. 2. Basım. **Organizational Change**. Gosport: Prentice Hall, 2002.
- Smid, Gerhard, Eelco Van Hout ve Yvonne Burger. “Leadership in Organizational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management”. *Journal of Change Management*. C. 6, no.1, 2006. s.35-51.
- Sminia, Harry ve Antonie Van Nistelrooij. “Strategic Management and Organization Development: Planned Change in a Public Sector Organization”. *Journal of Change Management*. C.6, s. 1, 2006. s.99-113.
- Smith, Ian. “ Continuing professional development and workplace learning-15. Achieving successful organisational change – do’s and don’ts of change management.” *Library Management*, 27 (4/5) 2006. s. 300-306
- Smith, Ian. “Achieving Readiness for Organisational Change”. *Library Management*. 26 (6/7): 2005. s. 408-412.
- Society of College, National and University Libraries (SCONUL 2004). “SCONUL vision 2010”. www.Sconul.ac.uk/publications/pubs/vision%202010. [Erişim 21 Ocak 2007].
- Somerville, Mary M., Malia E. Huston ve Anita Mirijamdotter. “Building on What We Know: Staff Development in the Digital Age ”. *The Electronic Library*. 23 (4): 2005. s. 480-491.
- Soydal, İrem ve Mehmet Emin Küçük. “Dijital Kütüphanelerde Standartlar ve Protokoller.” *Türk Kütüphaneciliği*. Cilt 17, No. 2, 2003, s.121-146.
- Soysal, Özer. **Türk Kütüphaneciliği / Bilginin Yazgısı**. Ankara: TKD, 1998.
- Soysal, Özer. **Türk Kütüphaneciliği**. C.1. Kültür Bakanlığı Yayınları. Ankara, 1998.

- Stephens, Denise ve Keith Russell. "Organizational Development and Leadership". *Library Trends*. 53 (1): 2004. s. 238-257.
- Stueart, Robert D ve Barbara B. Moran. **Library Management**. Littleton: Libraries Unlimited, 1978.
- Subaşıoğlu, Fatoş. "Bilginin Sosyal Yönleri ve Kütüphanecinin Değişen Rolü". **Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu** içinde. Sacit Arslantekin ve Fahrettin Özdemirci (Haz.). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004. s. 111-121.
- Swaine, Linda G. "A Case Study of the Libraries in the Vanguard Learning Colleges." **Eğitim Doktorası**. University of Central Florida, 2004.
- Swanepoel, Marinus Adeline Du Toit ve Pieter A, Van Brakel, "Management of Information Technology in Academic Information Services", *Aslib Proceedings*, C 6, No 53, 2001.
- Şan, Müjgan. **Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli**. Ankara: DPT, 2005.
- Şeker, Tülay Bektaş. "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2005.
- Tam, Lawrence W.H. ve Averil C. Robertson. "Managing Change: Libraries and Information Services in the Digital Age". *Library Management*. 23 (8/9): 2002. s. 369-377.
- Tambini, Michael. **21. Yüzyıl**. Çev. Zeynep Gürsoy. Tübitak: İstanbul, 2000.
- Taşlıyan, Mustafa ve Derya Karayılan. "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi". **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar** içinde. İsmail Bakan (Ed.). İstanbul: Beta, 2004. S. 253-268.
- Tekin, Mahmut, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt. **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**. 4.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Templar, Richard. **The Rules of Management**. Great Britain: Pearson, 2005.
- The State of E-learning in the States**. www.nga.org/cda/files/060601_ELEARNING.pdf. Erişim tarihi 20 Şubat 2009.

- Tiwana, Amrit. **Bilginin Yönetimi**. Dışbank Yayınları, 2003.
- Tonta, Yaşar ve M. Emin Küçük. “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler”. **Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları Uluslararası Sempozyumu** içinde. İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı, 2005. s. 3-16.
- Tonta, Yaşar. “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”. *Türk Kütüphaneciliği*. C. 13, no 4, 1999. s. 363-375.
- Tonta, Yaşar. “Dijital Hizmetlere ve Kaynaklara Erişim”. **PULMAN-XT Türkiye Ulusal Toplantısı Bildirileri** içinde. Ankara: Milli Kütüphane, 2002.
- Tonta, Yaşar. “e-Türkiye Sürecinde Kütüphaneler”. **38. Kütüphane Haftası Bildirileri, 25-31 Mart 2002**, içinde. Yay. haz. Ali Can vd., Ankara: TKD, 2002. s. 42- 61.
- Tonta, Yaşar. “Internet, Elektronik Kütüphaneler ve Bilgi Erişim”. *Türk Kütüphaneciliği*, 10 (3), 1996. s. 215-230.
- Tonta, Yaşar. “Kütüphanecilikte Son Gelişmeler”. *Türk Kütüphaneciliği*. No. 3, 1982. s. 121- 124.
- Tonta, Yaşar. “Kütüphaneler Sanal Güzergahlara mı Dönüşüyor ?”. **I. Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu Bildirileri** içinde. İstanbul: 2006.
- Tonta, Yaşar. “Kütüphanelerarası İşbirliğinin Neresindeyiz?”. **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü, Yarını..** içinde. Ankara: TKD, 1999. s.493-514.
- Tonta, Yaşar. “Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi”. *Bilim ve Teknik*. C.31, no 364, 1998. s. 66-71.
- Türkiye 2007 ilerleme raporu. (COM(2006) 663)
- Uçak, Nazan Özenç. “Değişen Bilgi Ortamının Danışma Hizmetine Etkisi”. *Türk Kütüphaneciliği*. C. 18, no.4, 2004. s. 407-417.
- Uzunoğlu, Ebru. “ Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2007 , 2(1) : 11-29
- Üstün, Ayşe, “Bilgi Kurumlarının Eğitimde Yeniden Yapılanmadaki İşlevi”, www.archimac.org/JAS/JAS2001/JAS03_02.spml. Erişim 3 Mart 2008.

- Üstün, Ayşe. "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yöntemi ve Verimlilik" *Türk Kütüphaneciliği*, 12 (1) 1998 s.8-20
- Üstün, Ayşe. Bilgi Kurumlarının Eğitimde Yeniden Yapılanmadaki İşlevi.
- Wang, Hong. "From "User" to "Customer": TQM in Academic Libraries?". *Library Management*. 27 (9):2006. s.606-620.
- Ward, Patricia Layzell. "Management and the Management of Information, Knowledge-Based and Library Services 2002 ". *Library Management*. 24 (3): 2003. s. 126-159.
- Webster, Frank. "The Information Society: Conceptions and Critique". **Encyclopedia of Library and Information Science** içinde. Ed. Allen Kent. Vol. 58, supp. 21. New York: Marcel Dekker, 1996. s. 74-112.
- Williams, James F. **Strategic Planning in Higher Education: Implementing New Roles for the Academic Library**. USA: Journal of Library Administration, 1991.
- Wilson, Anne, Leanne Pitman ve Isabella Trahn. **Guidelines for the application of best practice in Australian University Libraries**. Australia, 2000. (online version)
- Winston, Mark D. ve Susan Quinn. "Library Leadership in times of Crisis and Change". *New Library World*. 106 (1216/1217): 2005. s. 395-415.
- Woo, Mei Wa Esther. "Brain Drain or Tap the Strengths". *Library Management*. 28 (8/9): 2007. s. 501-514.
- Woodward, Hazel, "Electronic Serials: The UK Electronic libraries (ELIB) Programme". *Electronic Serials*, Vol:24. No:1, p.16, 1998.
- Yalçın, Azmi. **Değişim Yönetimi**. İstanbul: Nobel Kitabevi, 2002.
- Yalvaç, Mesut. **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları**. İstanbul: Mavibulut, 1994.
- Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa, 2001.
- Yeniçeri, Özcan ve Mehmet İnce. **Bilgi Yönetimi Stratejileri ve Girişimcilik**. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

- Yetik, Mehmet, “Beyazıt Devlet Kütüphanesi 125 yaşında. Türkiye’nin ilk Milli Kütüphanesi”, *Türk Edebiyatı* , s.429, Temmuz 2009.
- Yılmaz, Bülent. “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 20 (2): 2003. s. 11-29.
- Yılmaz, Bülent. **Halk Kütüphanesi Kullanımı Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme**. İstanbul: TKD, 1996.
- Yılmaz, Erol. **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Alp Yayınevi, 2005.
- Yontar, Aysel. **Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**. İstanbul: TKD, 1995.
- Yozgat, Uğur. **Yönetim Bilişim Sistemleri**. İstanbul: Beta, 1998
- Yükseköğretim Kanunu. **Kanun No : 2547 Kabul Tarihi : 4/11/1981**
- Yükseköğretimin Geleceği Projesi. [http://digm.meb.gov.tr/uaorgutler/](http://digm.meb.gov.tr/uaorgutler/OECD/OECD_YuksekogretimSenaryolar.html) OECD/