

KÜTÜPHANE VE BİLGİ HİZMETLERİNDE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Selma Aslan

19. yüzyılın ünlü halk kütüphanecisi Edward Edwards'ın M.S. 7.yy.da bir papaz kütüphanecinin, nasıl bugünün kütüphanecileri gibi koleksiyonunun kalitesi üzerinde ne denli titizlikle durduğunu keşfettiğini anımsarsak, kalite kavramının bizim için hiç de yeni olmadığını görürüz (Kinnell, 1997, 89). Bununla birlikte bir yönetim anlayışı olarak kalite yönetimi 1980-90'larda ön plana çıkmıştır. Üretim sektöründe öteden beri alışagelmış bir uygulama olan kalite kontrolünün ötesinde bu dönemde kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi, iş süreci değişim mühendisliği gibi yönetim yaklaşımları artık hem üretim hem de hizmet sektöründe yaygınlık kazanmış bulunuyorlar.

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planının hazırlık çalışmalarını yapmak üzere oluşturulan Özel İhtisas Komisyonları konulu Genelge'de Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, kamu yönetiminin iyileştirilmesi kapsamında toplam kalite yönetiminin kamu kesimine uygulanmasını, ele alınacak konulardan biri olarak sıralamaktadır (T.C.Başbakanlık, 1998). Bu nedenle kütüphanelerimizin çoğunluğunun kamu sektöründe yer aldığı göz önüne alındığında konu bugün bizim için daha da önem kazanmıştır.

Öncelikle çeşitli kalite yönetimi tanımları içinde İngiliz Standartlar Enstitüsü'nün tanımını vermekte yarar bulunmaktadır: *"Kalite yönetimi, müşterinin ve kurumla ilgili çevrenin gereksinimlerinin ve kuruluşun hedeflerinin, sürekli bir iyileştirme gayreti içinde tüm çalışanların potansiyellerinin en üst düzeye çıkarılması suretiyle, en etkin ve maliyeti düşük biçimde karşılanması için yapılan her türlü aktiviteyi kucaklayan bir yönetim felsefesidir."* (Kinnell, 1997 s.88)

Eğer kaynakların çok sınırlı olduğu bir ortamda kaliteden söz etmenin lüks olduğu gibi bir düşünceye kapılanlar varsa, bu tanım sanırım böyle bir yanılgıyı da ortadan kaldıracaktır. Artık yaygın biçimde kalitenin bir ekstra değil, her kuruluş için bir temel öge olduğu düşünülüyor. Kalite, kısaca amaca uygunluk olup, bunun için bol kaynaklara sahip olmak zorunluluğu yoktur. Aksine hatalardan arınacağı ve sürekli iyileştirme sağlanacağı için maliyetin düşmesi beklenmektedir.

Japon endüstrisi ile rekabet edebilmek için 1980'lerde toplam kalite yönetimini benimseyen ABD'de '80'li yılların sonlarına doğru kamu kesiminde de bu yönetim felsefesinin yayılmaya başladığını görüyoruz. Ekim 1994 itibarıyla 415 okul, kolej

ve üniversite kütüphanesi toplam kalite yönetimi uyguluyordu (Tompkins, 1996). Ön plana çıkan kavramlar güçlü bir liderlik altında çalışanların bilgilerini ve yenilik yaratma arzularını değerlendirmek, problemlerin demokratik yollardan çözülmesi ve ekip çalışmasıdır. Kullanıcı doyumunun ölçümü temel anahtar olarak görülmekte ve bunun yanında maliyet açısından etkenlik ve insan kaynaklarının değerlendirilmesi diğer önemli ölçüm alanlarını oluşturmaktadır (Feigenbaum, 1993). Bu felsefeyi tüm kuralları ile benimsemek yerine kendi kalite yaklaşımlarını geliştiren kurumlar da görmek mümkün. Örneğin Washington Üniversitesi Kütüphaneleri kaliteli bir hizmet sunabilmek için kullanıcı odaklı kütüphane kavramını temel almış ve bunu “kaliteli hizmetin ve kullanıcı doyumunun hedef olarak tüm personel tarafından benimsendiği bir kütüphane” olarak tanımlayıp bu noktadan yola çıkmışlardır (Wilson, 1995).

Avustralya’da kalite yönetimine yönelimin köklerini 1984’de gerçekleştirilen endüstri reformunda aramak gerekiyor. Pazar ekonomisinin geliştirilmesi, devletin üretim alanından özelleştirmelerle çekilmesi ve Asya pazarlarına açılmayı hedefleyen bu reform, iş gücüne yeni beceriler kazandırılması için eğitim alanında da değişim gerektiriyordu. Yeni kurulan Çalışma, Eğitim ve Öğretim Bakanlığı dağınık yüksek öğrenim kurumlarını 36 üniversite altında topladı ve 1993’de üç yıl sürecek bir kalite denetimini başlattı. Başarılı olanlar için kıvanç verici, başarısızlar için utandırıcı bir biçimde derecelendirmeler yapıldı ve başarılı üniversiteler ek finansmanla ödüllendirildi. Yalnız, şunu vurgulamak gerekir ki, denetimde yalnızca üniversitelerin kalite güvencesi süreçleri ele alınmıştır, dolayısıyla bu değerlendirmeler verilen eğitimin kalitesi ile ilgili değildir. Bu değerlendirmeler sırasında üniversite kütüphaneleri kalite ve hesap verebilir durumda olma konularına yoğunlaşmışlardır. Avustralya Üniversite Kütüphaneleri Konseyi (CAUL) performans ölçümü konusunda çalışmalar yapmış ve toplam kalite yönetimi kursları düzenlemiştir. Çeşitli kuruluşlar da aynı konuda ve ISO 9000 konusunda kurslar düzenlemişlerdir. CAUL’un bu dönemde yürüttüğü bir anketin sonuçlarına göre ortaya üç performans göstergesi çıkmıştır: 1) Kullanıcı doyumunu, 2) belge sağlama kalitesi ve 3) elverişlilik 1996’da yapılan bir ankete göre bu ülkede ankete yanıt veren 30 üniversite kütüphanesinden 25’ i kalite denetiminden bağımsız olarak ve hatta bazıları 1986 yılına inmek üzere, kalite konusunda çalışmalar yapmaktaydılar. 1996 itibarıyla bu ülkenin kütüphanecileri performans göstergeleri konusunda daha fazla çalışma yapmak gerektiğini duymaktaydılar. Geleneksel hizmete yönelik kütüphanecilik anlayışı üniversite kütüphanecilerinin müşteri odaklı kalite yönetimi anlayışına uyumlanmalarında kolaylık sağlamıştır. Güçlük çekilen alanlardan biri kıyaslama olmuştur. Kıyaslama farklı, büyüklükte farklı coğrafik yerleşimlerde ve kültürel çevrelerde bulunan kütüphaneler arasında çok anlamlı bulunmamıştır. (Williamson, 1996).

İngiltere’de de son on yılda neoliberal gündem çerçevesinde benzeri gelişmeler görülmüştür. 1990’ların başında yürürlüğe giren *Vatandaş Hakları Belgesi* diye adlandırabileceğimiz *Citizen’s Charter* dört ana temaya dayanıyordu: kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, tüketici için seçenekleri artırmak, servisler için standartlar belirlemek ve harcanan paranın değerini bulduğunu güvenceye

almak. Kullanılan dil itibariyle bildirge, toplam kalite yönetimini çağrıştırmaktadır: “standartlar, kalite, (personeli) güçlendirme ve müşteriler” (Wilkinson et al. 1998, s.92). Bu bildirgenin her tür hizmete uygulanması zorunlu tutulan tek tip ve yeknesak bir modelin reçetesi olmadığı, aksine her hizmet alanı için uygun standartları yükseltmeğe yönelik çeşitli fikirler öngören bir paket olduğu özellikle vurgulanmıştır (Gaster, 1995, s.101). 1992’ de bildirge değerlendirmeleri uygulanmaya başlandı. Bu değerlendirmede göz önünde tutulan 9 ölçüt vardır:

1. Erişilmesi çok da kolay olmayan standartlar koymak, bu standartlar bazında performansı ölçmek, sonuçları yayınlamak ve sürekli bir iyileştirme çevrimi içinde olmak,
2. Hizmetlerin nasıl yürütüldüğü ve ne kadara mal olduğu konusundaki bilgileri, yalın bir dille tam ve doğru olarak müşterilere sunmak,
3. Hizmetten yararlananlarla düzenli ve sistematik bir iletişim içinde olmak ve hizmetler ve standartlar konusunda verilen kararlarda alınan görüşleri göz önünde bulundurmak,
4. Özellikle özel gereksinimleri olanlara karşı nazik ve yardımcı bir tavır içinde olmak,
5. Hataları süratle gidermek ve bağımsız inceleme sistemi ile birlikte etkili bir şikayet prosedürü uygulamak,
6. Ekonomik ve etken bir hizmet sunarak harcanan paranın değerini vermek,
7. Müşteri doyumunu kanıtlayabilmek,
8. Son iki veya daha fazla yıl içinde hizmetin kalitesinde ölçülebilir iyileştirmeler gerçekleştiğini gösterebilmek.
9. Vergi mükellefine ya da müşteriye ek yük getirmeyecek en azından bir yeniliği olmak veya böyle bir yenilik yapabilmek için planları olmak (Wilkinson et al. 1998, s.92)

Yerel yönetimlere bağlı çalışmalarını nedeniyle halk kütüphaneleri bu düzenlemeden etkilenmiş olup Kütüphane Derneği 1993’de halk kütüphaneleri için bir örnek bildirge hazırlamıştır. Dört sayfaya yakın uzunluktaki bu bildirgede kütüphanenin misyonu belirtildikten sonra, yüksek kalitede bir hizmet vaat edilmekte ve erişim, çevre ve kolaylıklar, kitap ve diğer derme, enformasyon hizmetleri, personel, halkı hizmetleri kullanmaya teşvik ve hizmetlerin denetimi başlıkları altında hizmetin ne şekilde sunulacağı açıklanmaktadır (Brophy ve Coulling, 1996, ss179-182).

Üniversite kütüphaneleri ise yine 1993'de yayınlanan Follett raporu doğrultusunda kalite yönetimine yönelmek durumunda kalmışlardır. Bu raporda üniversite kütüphanelerinin enformasyon stratejilerini belirlerken öncelikle şu konulara dikkat etmeleri öngörülüyordu:

- Kütüphane kullanıcılarını oluşturan çeşitli grupların gereksinimlerinin saptanması
- Performans ölçüleri ve göstergelerinin belirlenmesi
- Kalite güvencesi ve değerlendirmesi
- Personelin ve kaynakların yönetimi (Arfield, 1996, s.186).

Bununla birlikte belirtmek gerekir ki üniversitelerde öğretim kalitesi değerlendirilmesi yapılırken kütüphane bağımsız bir birim olarak değerlendirilmemekte, bölümlerin değerlendirilmesi sırasında öğrenim kaynakları kategorisinin altı yönünden biri olarak konu kütüphanecisinin bölümle işbirliği yoluyla, dolaylı olarak değerlendirilmiş olmaktadır (Rhodes, 1997, s.15). SCONUL denetçilerin kütüphane ve bilgi işlem hizmetlerinin değerlendirilmesinde yararlanabilecekleri bir belge hazırlamıştır (SCONUL, 1997). Kütüphanelerin ayrıca değerlendirilmesi konusu meslek grubunda zaman zaman tartışılmaktadır.

İngiltere'de 100 üniversite kütüphanesini kapsayan bir soruşturmanın sonuçlarına göre %62 oranında kalite yönetimi sistemleri uygulandığı belirlenmiştir. Ancak, bu %62 'nin yalnızca % 3 'ü kalite güvencesi ve % 11 'i toplam kalite yönetimi uygulamaktadır. Yalnız, toplam kalite yönetiminde yavaş da olsa düzenli bir artış olduğunu belirtmek gerek. Bunun yanında bu ülkeye özgü olan ve personel eğitimi yoluyla kalitenin iyileştirilmesi ilkesine dayanan İnsana Yatırım (Investment in People / IiP) %14 oranında uygulanıyor ve bu oranın %25' e yükselmesi bekleniyor. Toplam kalite yönetimi daha çok üniversiteden bağımsız olarak kütüphanenin girişiyle uygulanırken, insana yatırım yaklaşımında kurumsal inisiyatif ağır basıyor. Müşteriye özen gösterme, sürekli kalite iyileştirme, kalite iyileştirme daha yaygın benimsenen yaklaşımlardır. Aslında kalite yönetimi etiketlenmeden tüm İngiliz kamu kesimi kurumlarına bir ölçüde yerleşmiştir demek yanlış olmaz. Nitekim bu soruşturmada, müşteri bildirgesi, performans ölçüleri, müşteri geribildirim mekanizmaları ve servis denetimleri gibi çeşitli süreçler uyguladıklarını belirten yöneticiler öte yandan kalite yönetimi uygulamadıklarını iddia etmişlerdir. Bu da kalite yönetimi kavramının tanımının henüz bir netlik kazanmadığını ortaya koymaktadır (Mistry ve Usherwood, 1995/96?). Formalleşmemiş uygulamalar bazan kısmi olabilmekte, herhangi bir ödüle aday olunmamakta ve kurum ya da birim kendi denetimini kendisi yapmaktadır.

İngiltere'de 1997'ye dek süren Muhafazar Parti iktidarı dönemindeki kalite yönetimi yaklaşımını, bazı araştırmacılar, kalitenin bir retorik olarak kullanıldığı ve aslında maliyeti kısmak ve denetim sağlamak amacı güdüldüğü yolunda

eleştirmişlerdir. Üniversite kütüphaneleri üzerine yapılan bir araştırmada, kütüphanecilerin profesyonellikten işletmeciliğe yönlendirildikleri, müdahale ve bürokratik kontrol oluşturulduğu, yönetim biçiminde ve hedeflerde değişim, performans göstergeleri, etkenliğin ölçülmesi, maliyet açısından etkenlik ve hesap verebilir olmak, harcanan paranın yerini bulması gereği gibi ögelerin ön plana çıktığı saptanmıştır (Arnett ve Kirkpatrick, 1995, s.84). Bu eleştirilere bir ölçüde katılmamak mümkün değil. Gerçekten de sadece İngiltere’de değil, diğer ülkelerde de kamu kesiminde kalite yönetimine değinilen kaynaklarda mutlaka hesap verebilirlik ve düşük maliyetler de gündeme geliyor. Bu da şaşırtıcı değil, çünkü halk yalnızca müşteri değil, aynı zamanda vergiler yoluyla servisi finanse eden, ilgili bir tarafı da oluşturmakta ve hükümet bu açıdan da yükümlülük duymaktadır. 1997’de iktidarı devralan İşçi Partisi’nin geçen aylarda yayınlanan hükümetin modernleştirilmesi programında kalite sözcüğüne sık sık rastlanmakla birlikte yaklaşımlarda bir değişiklik olup olmayacağını kestirmek için henüz vakit erkendir.

Ülkemize gelince, reklamlardan ve haberlerden özel sektörde konuya büyük bir ilgi olduğunu hepimiz izliyoruz. Kütüphanecilik alanında ise ağırlıklı olarak özel sektör kurumlarında, kurumun inisiyatifi ile başlatılmış uygulamalar göze çarpıyor.

8. Beş Yıllık Kalkınma Planı kamu kesiminde bir uygulamaya gidilmesini öngörürse bu meslektaşlarımızın büyük bir bölümünü etkileyecektir. Plan hazırlık çalışmalarının bu yönünü dikkatle izlemek ve gerektiği yerde etkili olabilmekte yarar vardır. Kalite yönetimi görülen çeşitlilik bir yana, toplam kalite yönetimi bile kendi içinde dört ayrı biçimde ortaya çıkmaktadır (Gaster, 1995, s75). Öte yandan toplam kalite yönetiminin bir moda gibi geçip gideceği kuşkusunu taşıyanlar da az değildir. Bu yönetim felsefesinin babalarından Crosby bile 1995’de toplam kalite yönetiminin geçici bir moda olduğunu ama kalite yönetiminin ölmeyeceğini ifade etmiştir (Mistry ve Usherwood, 1995/96). Türkiye’de kamu yönetiminin nasıl bir yaklaşım içinde olacağını henüz bilmiyoruz. Kalite yönetimlerinin ortak özellikleri sürekli iyileştirme ve müşteriye odaklı olmaktır. Bunun ötesinde her kurumun kendine uygun teknikleri seçebileceği esnek bir yaklaşım gerekir.

Kütüphaneciler, daha 70’li yıllarda kullanıcı odaklı hizmetten söz ediyorlardı. Kalite yönetimi etiketi altında yer alan kavramlara baktığımızda aslında pek çoğunun yabancı olduğu öğeler olduğunu görüyoruz:

- müşterinin gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek
- bu gereksinimleri karşılayacak bir servis tasarımı yapmak
- kusursuz hizmet sunumu
- park yeri, kafe, kütüphane, kreş gibi uygun kolaylıklar

- iyi bir fiziksel ortam - mobilya, ışıklandırma, ısıtma, tuvalet
- bakımlı bir ortam
- güvenilir ekipman – bilgisayarlar, videolar
- etken yönetim – iyi karşılama, soruların etken ve etkin biçimde yanıtlanması
- etken destek hizmetleri
- yardımsever ve nazik personel
- müşteri beklentilerinin ve şikayetlerinin iyileştirmeler için tavsiyeler de dahil olmak üzere takibi ve değerlendirilmesi
- iyileştirme süreçlerinde ve/veya iyileştirmelerin gerçekleşme durumunu kontrolde geri bildirim halkaları oluşturmak. (Brophy ve Coulling, 1996, s.6)

Yeni olan sistematik bir yaklaşım olacaktır. Servis kalitesine yönelik bir model ekte sunulmuştur.(Gaster, 1995, s.6)

Kütüphanecilik Bölümlerimizin yeni becerilere gereksinim duyacağı kesindir. Elkin, bu beceriler arasında konumuzla ilgili olarak değerlendirme, bilgi alanında kalite güvencesi sağlama ve müşteriye özen konularını sayıyor (Elkin, 1998). Bunlara kalite yönetimi bağlamında, liderlik, ekip çalışması ve kıyaslamayı da ekleyebiliriz.

Kalite yönetimlerinin ayrılmaz bir parçası standartlar ve performans göstergeleridir. Kalite yönetiminin uygulandığı ülkelerde meslek grupları bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Bunun dışında Avrupa Topluluğu da EQUINOX ve EQLIPSE projeleri kapsamında bu konuda çalışmalar yapmıştır. EQLIPSE 1995-97 yıllarında Avrupa Komisyonu'nu desteği ile sürdürülen bir proje olup kalite yönetimi ve performans ölçümünü desteklemek için bilgi teknolojisi tabanlı bir açık sistem geliştirmeyi amaçlıyordu. İki modüllü, ISO 9000 ve ISO 11620 uyumlu bir program hazırlandı ve değerlendirildi. Sonuç raporuna göre programın iki modülü arasında daha etkin bağlar oluşturulması ve ISO 9000 kullanmayan kütüphanelerce de kullanılabilir hale getirilmesinde yarar görüldü. (Evaluation..., 1998). EQUINOX ise geleneksel performans ölçümü ve bu yöntemleri kalite yönetimi çerçevesinde uygulamanın yanında yeni, ağlaşan elektronik ortamda performans ölçümünün geliştirilmesi ve uygulanması konusuna eğilmektedir (EQUINOX ..., 1999). Mesleki örgütlerimizin çeşitli kütüphane türleri için ülke gerçeklerine uygun standartlar ve göstergeler belirlemek için süratle çalışmalar yapmaya başlaması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

Arfield, John A. (1996). "Information Strategies in UK University Libraries" *IATUL Proceedings (New Series)*. 5: 183-193

Brophy, Peter & Kate Coulling. (1996). *Quality Management For Information And Library Managers*. Aldershot, Hampshire: Aslib/Gower.

Çınar, Şule. (1998). "Başkent Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı TS-EN-ISO9000 çalışmaları," *Türk Kütüphaneciliği*, 12(1):70-72

Davis, Annette ve Ian Kirkpatrick, (1995). "Performance Indicators, Bureaucratic Control and The Decline Of Professional Autonomy: The Case Of Academic Librarians", *The Politics of quality in the public sector; the management of change* içinde. London: Routledge. 84-107.ss

Elkin, Judith. (1998). *Beyond The Beginning: The Global Digital Library: Information Navigators: Future Professionals?*

EQUINOX ; Library Performance Measurement and Quality Management System. (1999).

Evaluation And Quality İn Library Performance: System For Europe; Final Report and Final Specification (Deliverable report 7) (1998) http://www.mmu.ac.uk/h-ss/cerlim/reports/e_d7_ch8.htm

Feigenbaum, Armand V. (1993). "Managing Improvement in The U.S. Government," *National Productivity Review* 13 : 7(4) <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/gov/>

Gaster, Lucy. (1995). *Quality in Public Services*. Buckingham: Open University Press.

Kinnell, Margaret (Evans). (1997). "Quality: Is It Just A Management Fad?", *Assistant Librarian* ? : 88-93

Mistry, V ve Bob Usherwood. (?). Total Quality Management, British Standard Accreditation, Investors in People And Academic Libraries. <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper9.html>

Önal, H İnci. (1997). "Hızmette Kaliteye Ulaşmak", *Kütüphanecilik Bölümü: 25. Yıla armağan* içinde (115-123). Ankara: H Ü Kütüphanecilik Bölümü.

Rhodes, Carole. (1997). "Teaching Quality Assessment Visits, And How To Survive Them," *SCONUL Newsletter* 12: 15-16

SCONUL. (1997). Aide-Memoire For Assessors When Evaluating Library and Computing Services. <http://www.sconul.ac.uk/guidelines.htm>

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planının Özel İhtisas Komisyonları Genelge 1999/7 hazırlık çalışmaları <http://www.dpt.gov.tr>

Üstün, Ayşe. (1998). "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik", *Türk Kütüphaneciliği* 12 (1): 8-20.

Wilkinson, Adrian et al. (1998). *Managing With Total Quality Management; Theory and Practice*. London: Macmillan Business.

Williamson, Vicki ve F C A Exon. (1996). "The Quality Movement in Australian University Libraries," *Library Trends*, 44 (3) : 526 (19).

Wilson, Lizabeth A. (1995). "Building The User-Centred Library," *RQ* 34 (3) : 297 (6)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=438