

Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Personel Memnuniyeti*

Customer-Centered Structuring in University Libraries and Personnel Satisfaction

Saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nilüfer Tuncer'e...

Erol Yılmaz**

Öz

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri merkezli organizasyon yapısı kurmayı ve müşteri memnuniyeti sağlamayı amaç edinen bir yönetim sistemidir.

Bu çalışmada, TKY ve üniversite kütüphanelerindeki uygulamaları incelenmiş; ve ayrıca kütüphane personelinin çalışma yaşamından duydukları memnuniyet düzeyi araştırılmıştır. Ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde müşteri merkezli (kullanıcı ve personel) hizmet yapılanması olmadığı için, kütüphane personelinin çalışma yaşamından memnun olmadıkları şeklindeki hipotez bağlamında yapılan çalışmada, betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Hacettepe Üniversitesi (HÜ) kütüphanelerinde çalışan 66 kişiye anket uygulanmış, ayrıca, üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, "t testi" ve "tek yönlü varyans analizi (ANOVA)" yöntemleri kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, üniversite kütüphaneleri, müşteri merkezlilik, personel memnuniyeti

* Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi BölümüDoktora Programı kapsamında hazırlanan "Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Merkezli Yapılanma: Hacettepe Üniversitesi Örneği" başlıklı doktora tezinde yer alan verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Dr. Erol Yılmaz, TBMM Kütüphane Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü'nde kütüphanecidir. E-posta (erolxyilmaz@yahoo.com)

Abstract

Total Quality Management (TQM) aims at creating a client-centered organization and providing customer satisfaction. This study reviews TQM and its applications in university libraries and examines employees' satisfaction with their work respectively. It was hypothesized that library personnel is not satisfied because university libraries lack customer-centered (users and personnel) structuring. Survey method was used to gather data. The questionnaire was administered to the 66 employees of Hacettepe University (HU) libraries. High-level administrators of HU libraries were also interviewed. Data were analyzed using "t test" and "one-way analysis of variance (ANOVA)".

Keywords:

Total quality management, university libraries, customer centered, personnel satisfaction

Giriş

Hızlı bir değişim ve rekabetin yaşandığı günümüzde, tüm sektörler bu durumdan etkilenmektedir. İşletmeler arasında yaşanan büyük rekabet, piyasada yaşamını sürdürmek ve geliştirerek pazar paylarını artırmak isteyen işletmelerin müşterileriyle daha sıkı bağ kurmalarını zorunlu duruma getirmiştir. Bu zorunluluğun bilincine varan işletmeler, hangi sektörde faaliyet gösteriyor olurlarsa olsunlar, müşterileriyle çok sıkı bir diyalog içerisinde bulunarak, sundukları mal ve / veya hizmetten duyulan memnuniyet düzeyini artırmaya ve son aşamada daha sadık müşteri portföyü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Özellikle toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını benimsemiş örgütler başta olmak üzere, rekabet ve değişim ortamına uyum sağlamaya çalışan kurum ve kuruluşlar, müşteri memnuniyeti sağlamak için de, ilk adımın personel (iç müşteri) memnuniyetinin sağlanması olduğunun bilinciyle hareket etmektedirler. Yükseköğretim sistemi içerisinde faaliyet gösteren üniversite kütüphaneleri de, bugün her sektörde varlığını giderek daha yoğun biçimde hissettiren büyük değişimden etkilenmekte ve yeni döneme uyum sağlamaya dönük çalışmalar yapmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi

Tanımlar

Literatürde çok sayıda TKY tanımıyla karşılaşmak olasıdır. Bu tanımların birinde TKY, “organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile ... kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesi” (Şimşek, 2001: 95) olarak açıklanmaktadır.

Bir başka tanıma göre TKY, “kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı”dır. (Miyauchi, 1999: 12) şeklinde tanımlanmaktadır.

Özevren (2000: 7)’in “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım” biçiminde niteliği TKY’yi, Efil (1999: 42), “uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimi” olarak tanımlamaktadır.

Şimşek (2001: 95), bir başka tanımında TKY’ye, “müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ürün ve/veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi” olarak, Barlow ve Moller (1998: 95) ise, TKY’yi “şirketin, ürünlerinin ve hizmetlerinin pazarın sürekli değişen beklentilerine uydurulması süreci” şeklinde tanımlamaktadırlar.

TKY’nin kavramsal çerçevesinin çizilmesindeki bu çeşitlilikte, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, tanımlamayı yapan konu uzmanlarının TKY unsurlarının bir ya da birkaçını öne çıkarıyor olmaları temel etken durumundadır.

Ana Unsurlar

TKY’nin hemen hemen tüm araştırmalarda vurgulanan birtakım unsurları vardır. Söz konusu unsurlar bir arada ele alındığında, hem TKY’ye ilişkin oldukça geniş bir kavramsal çerçeve ve hem de uygulama bağlamında TKY’nin boyutları ortaya çıkmaktadır.

Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Total Quality Management, 1995; Gözgül, 1995; Evans and Lindsay, 1996; Ishikawa, 1997; Önder, 1998; Efil, 1999; Düren, 2000; Şimşek, 2001);

- Tüketiciye yönelme-müşteriye odaklanma-müşteri (iç ve dış) merkezlilik,
- Müşteri memnuniyeti,
- Tam ve etkin katılım takım (ekip) çalışması,

- Sürekli geliştirme ve iyileştirme (Kaizen),
- Üst yönetimin liderliği, sorumluluğu, desteği ve katılımı,
- Çalışanların eğitimi,
- Süreçler için performans ölçüm sistemi kurarak veriler ve istatistiksel yöntemlerle çalışma,
- Kaliteye önem ve öncelik verme,
- İç müşteri anlayışı (Bir sonraki süreç müşterimizdir),
- Katılımcı yönetim ve insana saygı,
- Önlemeye dönük yaklaşım-sıfır hata (Hata ayıklamak yerine hata yapmamak ve savurganlıktan kurtulmak),
- Esnek, değişime açık, kendini geliştirebilen ve pazar değişimlerine etkin cevaplar verebilen dinamik örgütsel yapılar.

TKY tanımlamasında olduğu gibi, burada da, konuyla ilgili kuramsal çalışma yapan uzmanlar, çalışmalarının sınırlılıkları bağlamında bu unsurlardan bazılarını kısaca ele alırken, kimi unsurları oldukça ayrıntılı bir şekilde irdelemektedirler.

Yararları

TKY'nin belli başlı yararlarını; "örgütte kalitenin tüm alanlarda iyileştirilmesi (insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi, ürün kalitesi vs.)", "*çalışanların tatmininin gerçekleşmesi*", "çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilmesi ve demotive edici unsurların ortadan kaldırılması", "*işgücü verimliliğinin artması*", "savurganlıkların azalması", "*insan ve sistemden kaynaklanan hataların azalması*", "katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması", "*toplam verimli bakım yönetimi ile kurumda makine, araç-gereç vs. donanımın bakım ve onarım maliyetlerinin azalması, donanımın daha uzun süreli olarak kullanılabilmesi*", "müşteri şikayetlerinin azalması", "*genel işletme maliyetlerinin azalması*", "örgütün pazar payının artması", "*örgütte kârlılığın artması*", "yeni iş ve istihdam olanaklarının artması" vb. (Aktan, 2000: 39-40) şeklinde sıralamak olanaklıdır.

Amacı

TKY'nin temel amacı, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenledir ki, TKY aynı zamanda '*müşteri odaklı yönetim*' anlayışı olarak da bilinmektedir (Aktan, 1999: 74).

Bununla birlikte, TKY'nin amaçlarını, "sürekli iyileştirme alışkanlığını yer-

leştirmek; mümkün olan en yüksek kalite seviyesine ulaşmak; sıfır hatayı esas almak ve bunun sonucu olarak israfı önlemek; müşteri tatmininin artırılması yoluyla şikayetlerin en aza indirilmesi; moral ve verimliliğin artırılması” vb. (Şimşek, 2000: 63; Şimşek, 2001: 108) çeşitli başlıklar halinde sıralamak mümkündür.

Burada sıralanan amaçlar özetle değerlendirildiğinde, TKY’nin, sırasıyla personel memnuniyetini sağlama, üretim süreçlerinde sıfır hata yapısını oluşturarak israfı önleme ve maliyetleri azaltma, müşteri memnuniyetine ulaşma ve bunların tamamının gerçekleşmesi sonucunda da, işletme verimliliği ve başarısını ortaya çıkarma gibi amaçlarının bulunduğu anlaşılmaktadır.

Müşteri Merkezlilik ve Müşteri Memnuniyeti

Genel anlamda ve günlük dilde “müşteri” denildiğinde, bir ürün veya hizmeti satın alan bireyler aklı gelse de, TKY anlayışı ve uygulamaları içerisinde, “müşteri” kavramı “dış müşteri” ve “iç müşteri” olmak üzere iki farklı grup altında değerlendirilmektedir.

Dış Müşteri

Kalite hareketinin öncülerinden olan ve “kalitenin babası” olarak tanınan Deming (1998: 143), “*dış müşteri*”yi üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlarken, bu düşüncesinin dayanağını ise, “*ürünümüzü alacak kimse yoksa, fabrikanın kapısına kilit vurabiliriz*” şeklinde ifade etmektedir.

Sözlük anlamıyla, “bir ürün veya hizmeti alan, fakat kuruluşun bir parçası olmayan kişi ya da kuruluş” (Toplam Kalite Yönetimi ..., 1998: 77) olarak tanımlanan “*dış müşteri*”yi Şimşek (2001: 510), “firmanın, üretip pazara sunduğu mamulü bir bedel karşılığında satın alan kişi”; Akın Acuner (2001: 28) ise, “ürün ya da hizmetleri son olarak kullanan kişiler” biçiminde tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, dış müşteri, bir işletme tarafından üretilen mal ve/veya hizmeti ücretli veya ücretsiz olarak alan/ kullanan/ tüketen kişidir.

İç Müşteri

TKY uygulamaları içerisinde, “iç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanları ve şirket bölümleridir” (Şimşek, 2000: 13).

Sözlük anlamıyla da, iç müşteri, “kuruluş içindeki bir bölümün veya sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi ya da bölümdür (Toplam Kalite Yönetimi ..., 1998: 100). Örnek olarak, bir şirket içinde, üretim bölümü satın alma bölümünün, pazarlama bölümü de üretim bölümünün müşterisidir (Şimşek, 2000: 9).

Başka bir ifadeyle denilebilir ki, dış müşteri ile birlikte ele alındığında, iç

müşteri olarak sadece çalışanlar akla gelirken, dış müşteriden bağımsız olarak yapılan bir değerlendirmede, üretim zinciri içerisinde yer alan her bir çalışanın veya bölümün kendisinden bir önceki çalışanın veya bölümün iç müşterisi konumunda olması söz konusudur.

Müşteri Merkezlilik/ Müşteri Odaklılık

Artan rekabet baskısı şirketleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp, satılabileni yapan haline getirmektedir. Bunun için de, müşteriyi daha yakından tanıyarak, beklenti, gereksinim, şikayet ve isteklerini öğrenmek gerekmektedir. Bu ise, ancak “müşteri merkezli örgüt yapısı” ve örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir.

Sözlük anlamıyla “müşteri odaklılık”, “müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşımdır (Toplam Kalite Yönetimi ..., 1998: 59).

Müşteri odaklılık ögesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY’nin bu ögesi belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Nitekim, kalite hareketinin öncülerinden, Edwards Deming’in Japonlara öğrettiği yöntemlerin başında, müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri yer almıştır (Efil, 1999: 169).

Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, kısaca, “müşteri beklentilerinin üzerinde bir ürün ya da hizmetin sunulması” (Toplam Kalite Yönetimi ..., 1998: 58) biçiminde tanımlanmaktadır.

TKY öncülerinden Juran da (1992: 7), müşteri memnuniyetini “müşteri gereksinimlerinin ürün özelliklerine yansıtılmış olması” şeklinde tanımlamakta ve kavramın genellikle ürün memnuniyeti ile eşanlamlı olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Personel / İç Müşteri Memnuniyeti

Deming (1998; 15), örgütlerdeki dönüşümün donanım (bilgisayarlar, aletler, otomasyon) tarafından değil, insan tarafından gerçekleştirilebileceğinin altını çizerek, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla kurumsal başarı sağlamanın birinci adımında iç müşteri/ personel memnuniyetinin sağlanmasının zorunluluğuna işaret etmektedir.

Gerçekten de, etkin bir TKY programında anahtar rolünde olan müşteriye odaklanma konusunda başlangıç için en mükemmel fırsat, iç müşterilerin mem-

nuniyettir (Total Quality Management, 1995: 2). Diğer bir ifadeyle, öncelikle çalışanlara ilgi gösterilmelidir. Çünkü, kaliteye, motive olmuş ve adanmış insanlar aracılığı ile ulaşılabilir (Kovancı, 2001: 211).

Müşteri tatmininin hedef alındığı TKY felsefesinde, tatmin olmuş sürekli müşteriler elde etme yolunun, tatmin olmuş ve sürekli aynı işletmede çalışmay düşünen çalışanlardan oluşan, personel devrinin en alt düzeyde kaldığı işletmelerden geçtiği fikri benimsenmiştir (Kovancı, 2001: 220). Bu bağlamda Ardıç (1998: 154) hizmet işletmelerinde, Bozkurt da (1999: 50-51), herhangi bir örgütte müşterileri tatmin etmenin ön koşulunun (temel şartının), müşteriler için çalışan personelin tatmin edilmesi olduğunu belirtmektedir.

Üniversite Kütüphaneleri ve Toplam Kalite Yönetimi

Kütüphanecilik alanında, ilk olarak “kalite” kelimesinin bugünküne yakın anlamda ne zaman ve hangi çalışma bağlamında kullanıldığına bakıldığında, F. W. Lancaster’ın, 1969 yılında, Index Medicus veritabanındaki taramaların başarısına ilişkin olarak “kalite” kavramını kullandığı görülmektedir (Whitehall, 1994: 100).

Aslında (1999: 132), kütüphanecilerin daha 1970’li yıllarda kullanıcı odaklı hizmetten söz ettiklerini öne sürmektedir. 1990’ların başından itibaren de, özellikle Amerikalı araştırmacılar kütüphane hizmet kalitesi kavramıyla ilgilenmeye başlamışlardır (Hernon, Nitecki and Altman, 1999).

Aslında kütüphaneler doğal olarak TKY konusuna yakındırlar. Çünkü kütüphanelerin çoğu, ürün ve hizmetlerinde mükemmelliği aramakta olduklarına inanır, kullanıcılar da kendilerine sunulan ürün ya da hizmetin kalitesi konusunda belli özellikler sıralarlar. Bu çerçevede Peter Drucker’ın da “*kütüphaneler orada çalışan kişiler için değil, hizmet sunulan kişiler için vardır*” şeklinde bu durumu açıklayan bir yorumu bulunmaktadır (Riggs, 1994: 5).

Bu noktada, “iş ve üretim sektöründe başarıyla uygulanan TKY, kütüphaneler gibi, kâr amaçlı olmayan hizmet kuruluşlarında da etkin bir biçimde uygulanabilir mi?” sorusuna, Deming, hangi alanda olursa olsun, karşısında hizmet sunulan bir “müşteri” kitlesi bulunan her kurumda TKY ilkelerinin uygulanabileceği şeklinde net bir cevap vermektedir (Barnard, 1994: 3).

Bu bağlamda, rekabeti çok yakından hisseden üniversitelerde TKY uygulamaları, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesiyle başlamış; TKY’nin üretim sektöründeki birçok başarılı örneğini gören üniversite yönetimleri, TKY kurallarını üniversite yapılarına da uyarlamaya başlamışlardır (Drake, 1993: 41).

Üniversiteler, bu çerçevede öğrenci memnuniyetini sağlamak üzere, yurtlar, yemek servisleri ve diğer hizmetlerde olduğu gibi, öğretim üyeleri ve öğrencilerin enformasyon gereksinimlerinin karşılanması için kütüphanelerin kalitesini de

dikkate almak zorunda olduklarını farketmişlerdir (Hernon, Nitecki and Altman, 1999: 10).

Bununla birlikte, üniversite kütüphanelerinde (ve genelde tüm kütüphanelerde) TKY uygulamaları önünde çeşitli engeller bulunmaktadır ki, bunların başında TKY felsefesinin olması gerektiği gibi algılanamaması gelmektedir. Bu ise, öncelikle TKY'nin temel kavramlarının kütüphanecilik alanına uygulanması noktasında kendisini göstermektedir. Örneğin, TKY terminolojisinde “müşteri” kavramı jenerik bir terim olarak görülmesine ve genellikle mal üreten sektör işletmeleri dışında kullanılmamasına rağmen; eğitim, sağlık, turizm vb. sektörlerde genel anlamda kolaylıkla kullanılmakta, fakat kütüphanecilik alanında pek fazla kabul görmemektedir.

Kütüphane ve enformasyon uzmanları, “müşteri (customer)” terimi yerine genellikle “kullanıcı (user)” ve “okuyucu (reader)” terimlerini tercih etmekte (Pinder, 1996: 1) ve müşteri terimine karşı büyük bir direnç göstermektedirler (Brophy and Coulling, 1996: 39). Bazı kütüphaneciler, kullanıcılara “müşteri” gözüyle bakılması gerektiği düşüncesine bile itiraz etmekte ve bu düşüncenin yersiz olduğunu belirtmektedirler (Wood and Walter, 2000: 173). Sirkin (1993: 72), yıllar önce ilk kez “müşteri (customer)” terimini kullandığı zaman, kütüphanecilerin, “*bizim müşterilerimiz yok, biz araba veya elbise satmıyoruz, bizim sadece kullanıcılarımız var*” şeklinde itiraz ettiklerini belirtmekte; bu nedenle, “müşteri memnuniyeti (customer satisfaction)” yerine de “kullanıcı memnuniyeti (user satisfaction)” terimini kullanmanın daha doğru olacağını ifade etmektedir.

TKY konusunda, daha köklü bir itiraz noktası da, bilgi hizmetlerinin algılanmasıyla ilgilidir. Bugün kaliteli hizmetin işletmelerde ve hizmet örgütlerinde rekabet edebilirlik yolunda bir gereklilik olmasına karşın, bazı kütüphaneciler, bulundukları kurumlarda genellikle tek kütüphane olduğu için rekabet edecekleri rakiplerinin olmadığına ve ayrıca kullanıcıları için diğer kütüphanelerle yarışmanın gereksizliğine inanma eğilimindedirler. Ayrıca hem kendilerine mecbur olan bir kullanıcı kitlesinin olduğuna, hem de sundukları bilgi hizmetlerini sağlama konusunda alternatiflerinin olmadığına inanmaktadırlar (Altman and Hernon, 1998: 53-54). Bu yanlış anlayış, kullanıcıya bakış açısına ve verilen önem derecesine de yansımaktadır.

Teorik olarak bakıldığında, akademik kütüphaneler kullanıcılarının enformasyon gereksinimlerindeki değişikliklere karşı sorumlu ve duyarlıdır. Ancak uygulamada durum böyle değildir. Uygulamada akademik kütüphaneler, kullanıcılarının gereksinimlerine ve gereksinimlerindeki değişikliklere karşı duyarsız ve sorumsuz davranabilmektedirler. Bu durum bir atlama veya unutma değildir. Aksine, hem örgüt yapısını, hem de kütüphane uygulamalarındaki egemen görüntüyü yansıtmaktadır (Martell, 1983: 22). Oysa, “bütün bilgi sistemlerinin odak noktası kullanıcıdır. Bilgi sistemlerinin tek varoluş nedeni, bilgi kaynakları ile bilgi

kullanıcıları arasında, bunlar birbirlerinden zaman ve mekan içinde ne denli uzak olursa olsun, bilginin iletişimini sağlamaktır” (Guinchat ve Menou, 1990: 290).

Bu gerçeğe karşın, bugün birçok kütüphane hizmetinde kullanıcı odaklı bir bakış açısı ve uygulama söz konusu değildir.

Kullanıcıyı kütüphaneye ve verilen hizmetlere mecbur olan kişi pozisyonunda gören bu anlayış, personeli de, TKY düşüncesi ve modeli içerisinde bulunmasına rağmen, “iç müşteri” olarak görme konusunda zorlanmaktadır. Bu çerçevede kullanıcının memnuniyeti konusunda gerekli duyarlılığı gösteremeyenler, iç müşteri olarak personelin memnuniyeti konusunda da yeterince duyarlı davranmamaktadırlar.

Bu bağlamda, önemle vurgulamak gerekir ki, TKY’nin kütüphanelere sağladığı en büyük yararlarından birisi de “iç müşteri anlayışı”nı ortaya çıkarmış olmasıdır (Jurow and Barnard, 1993: 3).

Kütüphane sistemi içerisinde “iç müşteriler”, üretilen belge ve bilgileri son çıktı durumuna gelmeden önce kullanan kişilerdir ve birçok olay, iş süreçlerinde meydana gelenlerden dış müşteriler (kullanıcılar) kadar iç müşterilerin de etkilendiğini ortaya koymaktadır (Jurow and Barnard, 1993: 3).

Buna karşın, kalite yönetimi konusunda sıkça karşılaşılan varsayımlardan biri, dış müşterilerle ilgili olarak kaygı duyulması gerektiği şeklindedir. Oysa kütüphanecilik alanında son kullanıcı (end user) denilen bu kesimden önce, iç müşterilere yani personele yoğunlaşmak gerekmektedir. Çok açıktır ki, iç müşteriler için de dış müşteriler kadar kaygı duyulmazsa, meydana gelecek zararlardan tüm hizmet etkilenecektir. Örneğin, eğer sağlama birimi personeli, kütüphanedeki konu uzmanlarının yaptıkları işin doğruluğuyla ilgili kaygı duymuyorsa veya enformasyon teknolojisi uzmanları, ödünç verme bankosu ile ilgili olarak aynı duyguları yaşamıyorlarsa kütüphane içerisinde karmaşık bir yola girildiği söylenebilecektir. Bu durumda, hızla yetersiz hizmet durumuna düşüldüğü görülecek ve olumsuzlukların artmasıyla birlikte bir birimin diğerini suçlamaya başladığı, en genel şikayet olarak “kimse bana bir şey söylemiyor” şeklindeki şikayetin duyulmaya başladığı bir ortam meydana gelecektir (Brophy and Coulling, 1996: 26).

Ancak her türlü itiraza rağmen, uygulamada görülen yararıdan dolayı bugün TKY uygulamaları, başta üniversite kütüphaneleri olmak üzere, kütüphanelerde ve bilgi merkezlerinde artan bir şekilde uygulanmaya devam etmektedir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı, öncelikle, TKY ve üniversite kütüphanelerine yansımalarına ilişkin kısa bilgiler vermek; daha sonra TKY’nin temel ilkelerinden olan müşteri merkezlilik ve müşteri memnuniyeti ilkeleri gereği olarak, ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde iç müşteri konumundaki personelin bu ilkeler doğrultusundaki durumunu irdelemektir.

Araştırma Problemi ve Hipotez

Araştırmanın çıkış noktasını (problem cümlesi), “ülkemizdeki üniversite kütüphanesi personelinin çalışma yaşamından memnun olup olmadıklarını belirleyerek, memnuniyetsizliğin nedenlerini somut verilere dayanarak açıklamak” biçiminde ifade etmek olanaklıdır.

Bu probleme bağlı olarak araştırma hipotezi ise; “Ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde TKY felsefesi ve ilkeleri çerçevesinde, müşteri merkezli hizmet yapılması olmadığı için, kütüphane personeli iş yaşamından memnun değildir” şeklinde ifade edilebilecektir.

Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma alanı olarak ülkemizdeki tüm üniversite kütüphaneleri düşünülmele birlikte, bu kapsamda çalışmanın çeşitli zorluklar içermesi nedeniyle, daha dar bir alan tercih edilerek, araştırma evreni olarak Hacettepe Üniversitesi’ne bağlı Tıp Merkezi Kütüphanesi ile Beytepe Merkez Kütüphanesi personeli kabul edilmiştir. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı (KDDB) ve Daire Başkan Yardımcısı¹ (KDDBY) ile TMK Müdürü’nün dışarıda bırakıldığı evrenden örneklem seçimi yapılmamış ve ölçek, BMK’de farklı statülerde (uzman kütüphaneci, memur, fotokopici vs.) çalışmakta olan 34 kişi ile TMK’de farklı statülerde çalışan 32 kişi olmak üzere, toplam 66 kişilik personele uygulanmıştır.

Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kütüphane personeliyle ilgili olarak mevcut durumun ne olduğunu ortaya koyabilmek amacıyla “betimleme yöntemi” kullanılmıştır. Betimleme yöntemi ile, “olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğu betimlenmeye, açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemeye dayanan araştırmalarla, “Durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz?; Nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz?” gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir” (Kaptan, 1989: 34).

Veri toplama tekniği olarak ise, “kalem-kağıt yoluyla objenin, bireyin ya da grubun kendisi hakkında bilgi vermesi” (Kaptan, 1989: 75) şeklinde tanımlanan anket tekniğinden yararlanılmış ve anket iç müşterilere (kütüphaneciler ve diğer

¹ İlgili mevzuatta, “Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkan Yardımcısı” biçiminde bir görev tanımı olmamakla birlikte, uygulamada bu durum söz konusu olduğundan, tez içerisinde BMK’nin üst yöneticisi bu şekilde tanımlanmıştır.

personel) uygulanmıştır. Ayrıca, “sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği” (Karasar, 1991: 165) olarak tanımlanan görüşme tekniğinden de yararlanılmış ve kütüphane yöneticileriyle (KDDDB ve KDDBY) ayrı ayrı görüşmeler yapılmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında birçok avantajından dolayı, Likert Ölçeği model alınmıştır. Ölçeği geliştirme aşamasında öncelikle, araştırmacı tarafından çalışma alanı olan kütüphanelerdeki çalışma yaşamını değerlendirmek amacıyla, değişik gün ve saatlerde gözlem yapılmış, ayrıca farklı statülerdeki çalışanlarla görüşülmüştür. Bunun yanı sıra, Likert tipi ölçek geliştirmede yararlanılan yöntemlerden biri olarak (Tezbaşaran, 1997), çalışma yaşamlarıyla ilgili durumlardan (yöneticileriyle ilişkiler, özlük hakları vb.) duydukları memnuniyet ve/veya memnuniyetsizlik düzeylerini belirten bir kompozisyon yazmaları istenmiş; elde edilen kompozisyonlardaki ifadeler analiz edilerek, ilk aşamada araştırmacının belirlediği ifadelerin içinde yer almayan görüşlerden gerekli görülenler ölçeğe dahil edilmiştir. İlgili alan uzmanlarından (kütüphanecilik, ölçme ve değerlendirme) görüş alınarak oluşturulan 72 maddelik “*Kütüphane Personeli Memnuniyet Ölçeği*”, madde ayırıcılık güçlerinin belirlenebilmesi amacıyla, ‘pilot uygulama olarak’, araştırma alanıyla benzer özellikler taşıyan Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi ile Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi’nde çalışan 33 kişiye uygulanarak denenmiştir.

Uygulama sonucunda bireylerin Ölçek maddelerine vermiş oldukları tepkiler (cevaplar) puanlanmış ve Ölçek, ortalama varyans, geçerlilik ve güvenilirlik testleri ile “madde ayırıcılık güçleri (bir maddenin ölçtüğü memnuniyet düzeyi)” bakımından analiz edilmiştir. Analiz sonucunda madde-ölçek korelasyonları yüksek olan maddeler ile yüksek olmamakla birlikte araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli görülenler uzman görüşüne dayanarak seçilmiş ve asıl ölçeğe alınmıştır.

Ölçek iç tutarlığının sınanması için, en uygun yol olan “Cronbach a güvenilirlik katsayısı” (Tezbaşaran, 1997: 47) hesaplanmış ve $\alpha = .92$ olarak bulunmuştur. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması gerektiğinden (Tezbaşaran, 1997: 47) ölçeğin duyarlı olduğu, birbiriyle tutarlı maddeleri içerdiği ve kısacası yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmiştir. Geçerlilik konusunda ise, uzman görüşüne dayanarak karar verilmiştir. Seçilen maddelerle oluşturulan biri açık uçlu 60 maddelik asıl (nihâi) ölçek, TMK ve BMK kapsamında, 1 Ağustos - 8 Ekim 2001 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ölçek içerisinde, “*yöneticilerle ilişkiler*” (F1), “*özlük hakları*” (F2), “*çalışma ortamı fiziksel ortam*” (F3), “*işle ilgili durum*” (F4), “*personelle ilişkiler*” (F5) ve “*örgütsel bağlılık*” (F6) şeklinde altı adet alt faktöre yer verilmiştir.

Değerlendirme işlemi, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan genel ölçek ortalamaları, personel merkezlilik maddelerinin (PMM) değerlendirmeleri ve gruplararası farkların anlamlılığının sınanması için, “tek örneklem t testi” ile “tek yönlü varyans analizi” (Analysis of Var-

yans/ ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonunda, “*Kütüphane Personeli Memnuniyet Ölçeği*”nin beklenen ortalaması 177 (59x3), elde edilen ortalaması ise 162.62 olarak bulunmuştur. Beklenen ortalama ile gözlenen ortalama arasındaki fark (-14.38), “tek örneklem t testi” ile test edildiğinde bulunan t değeri (-3.28), $\alpha = 0.01$ düzeyinde (%99 güvenlilikle) anlamlı bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: Genel Ölçek Ortalaması İçin t Tablosu

N	$\bar{X}$	Sh	μ_b	$\bar{X} - \mu_b$	Sd	t
66	162.62	4.388	177	-14.38	65	-3.28**

** p<0.01

Araştırma Bulgularının Analizi

Personel Merkezlilik Maddelerinin (PMM) Değerlendirilmesi

Bu bölümde, biri açık uçlu toplam 60 maddelik “*Kütüphane Personeli Memnuniyet Ölçeği*” içerisinde önceden PMM olarak belirlenmiş olan 13 madde, öncelikle bağımsız olarak, daha sonra da, cinsiyet, yaş vb. değişkenler bazında yorumlanmıştır.

Tablo 2: Çalışanların Personel Merkezlilik Maddelerine (PMM) Katılım Düzeyleri

Madde No.	K--		K-		K?		K+		K++		TOPLAM	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	8	12,1	9	13,6	5	7,6	19	28,8	25	37,9	66	100,0
2	18	27,3	15	22,7	3	4,5	18	27,3	12	18,2	66	100,0
6	9	13,6	17	25,8	15	22,7	14	21,2	11	16,7	66	100,0
12	11	16,7	13	19,7	26	39,4	10	15,2	6	9,1	66	100,0
13	3	4,5	18	27,3	15	22,7	17	25,8	13	19,7	66	100,0
14	12	18,2	10	15,2	19	28,8	20	30,3	5	7,6	66	100,0
17	23	34,8	22	33,3	6	9,1	9	13,6	6	9,1	66	100,0
37	4	6,1	15	22,7	5	7,6	20	30,3	22	33,3	66	100,0
49	17	25,8	16	24,2	17	25,8	12	18,2	4	6,1	66	100,0
50	4	6,1	7	10,6	14	21,2	16	24,2	25	37,9	66	100,0
51	1	1,5	10	15,2	5	7,6	26	39,4	24	36,4	66	100,0
52	15	22,7	24	36,4	11	16,7	10	15,2	6	9,1	66	100,0
54	16	24,2	22	33,3	13	19,7	9	13,6	6	9,1	66	100,0

K-- :Kesinlikle Katılmıyorum K- :Katılmıyorum K? :Kararsızım K+ :Katılıyorum K++ :Tamamen Katılıyorum

Madde 1: Çalışanlar, bir üst yöneticileri ile sorunsuz bir iletişim içerisinde bulunmakta ve bu durumu, “İş vel veya personelle ilgili görüş, istek ve şikâyetlerimi bir üst yöneticiye rahatlıkla anlatabilirim” düşüncesine %66.7 gibi yüksek bir oranda katılarak göstermektedirler.

Madde 2: Personel, “Bir üst yöneticim yapılan işlerle ilgili bizim de düşüncelerimizi almak için belli aralıklarla toplantı düzenler” düşüncesine çoğunluk itibarıyla (%50) katılmamaktadır. İfadeye katılan personelin oranı, %45.5’tir.

Madde 6: Çalışanların %39.4’ü, “Bir üst yöneticim çalışanların mutluluğunu ve memnuniyetini önemsemmez” düşüncesine itiraz ederken, çok yaklaşık bir grup (%37.9) ise, ifadeye katılmaktadır.

Madde 12: Çalışanlar, “Daire Başkanı/ Daire Başkan Yardımcısı verdiği sözleri her zaman yerine getirir” düşüncesine karşı en yüksek oranda (%39.4) kararsızlık açıklayarak, bu konuda emin olmadıklarını ortaya koymaktadırlar. KDDB ile KDDBY’nin verdikleri sözleri yerine getirmediklerini belirtenlerin oranı (%36.4), getirdiklerini düşünenlerin oranından (%24.3) oldukça yüksektir.

Madde 13: Çalışanlar, “Öneri ve şikâyetlerimiz Daire Başkanı/ Daire Başkan Yardımcısı tarafından dikkate alınmaz” düşüncesine büyük bir çoğunlukla (%45.5) destek vererek, öneri ve şikâyetlerinin bu yöneticiler tarafından dikkate alınmadığını ve bu durumdan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler. Öneri ve şikâyetlerinin dikkate alındığını belirten personelin oranı (%31.8) ise, ilk gruba göre oldukça düşüktür.

Madde 14: Çalışanların büyük bölümü (%37.9), “Daire Başkanı/ Daire Başkan Yardımcısı sorunları görmezden gelir ve üniversite yönetimine aktarmaz” düşüncesini destekleyerek, bu yöneticilerin kütüphane içerisinde yaşanan sorunları görmezden geldiklerini, üniversite yönetimine aktarmadıklarını ve kendilerinin de bu durumdan memnuniyetsizlik duyduklarını belirtmektedirler. Sorunların aktarıldığını düşünenler ise, daha küçük bir grubu (%33.4) oluşturmaktadır.

Madde 17: Çalışanlar, “İşimle ilgili sorunlara çözüm bulduğumda ve başarılı çalışmalar yaptığımda ödüllendirilirim” şeklindeki düşünceye büyük oranda (%68.1) itiraz etmekte ve yaptıkları işle ilgili kimi sorunlara çözüm bulduklarında ve başarılı çalışmalar yaptıklarında ödüllendirilmediklerini, bu durumun da kendilerini mutsuz ettiğini belirtmektedirler.

Madde 37: Çalışanların çok büyük bir bölümü (%63.6), “İşle ilgili kararlar alınırken bize söz hakkı verilmez” düşüncesine destek vererek, yapılan işlerle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerin kendilerinin görüşlerini sormadığını, bu uygulamanın da kendilerini çok rahatsız ettiğini belirtmektedirler.

Madde 49: “İşlerin hızlanması için gerekli kararlar yönetim tarafından derhal alınır” şeklindeki düşünceye çalışanların yarısı (%50) katılmamakta, daha küçük bir bölüm (%43.9) ise, bu düşüncüyü desteklemektedir.

Madde 50: Çalışanların çok büyük bir bölümü (%62.1), “Daire Başkanı/ Daire Başkan Yardımcısı personel arasında uzman kütüphaneci, memur, sekreter, fo-

tokopici, depo görevlisi vb. şeklinde ayırım yapmaktadır” şeklindeki düşünceyi desteklemekte ve bu ayırımın da kendilerini çok fazla rahatsız ettiğini belirtmektedirler.

Madde 51: Çalışanlar, *“Bölümler arasındaki işbirliği ve iletişim yeterli değildir”* düşüncesine büyük oranda (%75.8) katılarak, kütüphanenin bölümleri/ birimleri arasındaki işbirliği ve iletişimin yeterli olmadığına net bir şekilde işaret etmekte ve bu iletişimsizliğin memnuniyetsizliklerini artırdığını belirtmektedirler.

Madde 52: *“Çalışanlar ve yöneticiler arasında sevgi ve saygıya dayalı sıkı bir iletişim vardır”* düşüncesine büyük oranda (%59.1) itiraz eden personel, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygı çerçevesinde güçlü bir iletişimin olmadığını ve bu iletişimsizliğin kendilerine rahatsızlık veren bir durum olduğunu belirtmektedir.

Madde 54: Çalışanlar, *“Personel arasında sıkı bir iletişim, dostluk ve takım havası mevcuttur”* düşüncesine büyük bir oranla (%57.5) itiraz ederek, personel içerisinde önemli oranda iletişimsizlik olduğunu, dostluk ve takım havasının bulunmadığını, bu ortamın da rahatsızlık verdiğini belirtmektedirler.

Farklı Değişkenler İçin PMM Bağlamında Memnuniyet Düzeyleri

Cinsiyet

Cinsiyetin PMM bazında personel memnuniyetine etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için ortalamalara ve standart sapmalara bakılmış, aynı zamanda t testi yapılmıştır (Tablo 3). Analiz sonuçlarına göre, PMM’ye ait puan ortalamaları $\alpha = 0.05$ düzeyinde (%95 güvenilirlilikle) farklılık göstermemektedir.

Tablo 3: Cinsiyet İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler ve t Tablosu

Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s	Ortalama Farkları	Sd	t
1	Kadın	37	3.83	1.36	0.38	64	1.11
	Erkek	29	3.44	1.47			
2	Kadın	37	2.86	1.56	0.002	64	0.00
	Erkek	29	2.86	1.50			
6	Kadın	37	3.10	1.39	0.28	64	0.86
	Erkek	29	2.82	1.19			
12	Kadın	37	2.81	1.10	0.01	64	0.06
	Erkek	29	2.79	1.26			
13	Kadın	37	2.83	1.23	0.28	64	0.96
	Erkek	29	2.55	1.15			
14	Kadın	37	3.02	1.30	0.19	64	0.65
	Erkek	29	2.82	1.13			
17	Kadın	37	2.18	1.28	-0.22	64	-0.68
	Erkek	29	2.41	1.37			
37	Kadın	37	2.51	1.30	0.30	64	0.93
	Erkek	29	2.20	1.34			
49	Kadın	37	2.51	1.14	-0.07	64	-0.23
	Erkek	29	2.58	1.35			
50	Kadın	37	2.24	1.29	0.03	64	0.11
	Erkek	29	2.20	1.17			
51	Kadın	37	2.05	1.05	-0.01	64	-0.05
	Erkek	29	2.06	1.16			
52	Kadın	37	2.78	1.29	0.61	64	2.00
	Erkek	29	2.17	1.13			
54	Kadın	37	2.62	1.23	0.27	64	0.88
	Erkek	29	2.34	1s.28			

Yaş

Yaş unsurunun PMM bazında personel memnuniyetine etkisini belirleyebilmek için öncelikle ortalamalara ve standart sapmalarına bakılmış (Tablo 4), daha sonra yapılan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\alpha = 0.05$).

Tablo 4: Yaş İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

YAŞ	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
20-30	19	3.21	1.51	2.52	1.30	2.68	1.10	3.26	1.09	2.68	1.29	2.94	1.31	2.15	1.21
31-40	26	3.76	1.27	2.84	1.59	3.26	1.31	2.50	0.98	2.65	1.12	2.80	1.09	1.92	0.97
41-50	20	3.90	1.48	3.15	1.66	2.85	1.46	2.75	1.37	2.85	1.26	3.20	1.28	2.90	1.65
51-60	1	5.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	1.00	0.00	2.00	0.00
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

YAŞ	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
20-30	19	2.26	1.32	2.68	1.20	2.57	1.38	2.10	0.93	2.52	1.26	2.47	1.12
31-40	26	2.34	1.29	2.03	1.11	1.92	1.01	1.65	0.74	2.42	1.27	2.38	1.23
41-50	20	2.45	1.39	3.05	1.23	2.20	1.28	2.55	1.43	2.65	1.30	2.70	1.45
51-60	1	4.00	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Gelir Düzeyleri

Gelir düzeyinin PMM bazında personelin memnuniyetine etkisini belirleyebilmek için öncelikle ortalamalara ve standart sapmalarına bakılmış (Tablo 5) daha sonra ise, varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $\alpha = 0.05$ düzeyinde 1, 2, 6, 14 ve 54 numaralı maddelerde; $\alpha = 0.01$ düzeyinde de 13, 37, 50 ve 51 numaralı maddelerde grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 5: Gelir İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

GELİR (Milyon TL.)	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
100-200	9	2.66	1.58	1.77	0.97	2.44	1.01	2.66	1.00	2.22	1.20	2.11	1.05	1.44	0.72
201-300	38	3.52	1.46	2.71	1.59	2.73	1.32	2.73	1.24	2.42	1.10	2.89	1.20	2.13	1.31
301-400	12	4.25	0.86	3.58	1.16	3.75	1.28	3.33	1.15	3.33	1.07	3.16	1.26	2.91	1.16
401+	7	4.71	0.48	3.85	1.34	3.71	0.75	2.42	0.78	3.85	0.89	3.85	0.89	3.14	1.46
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

GELİR (Milyon TL.)	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
100-200	9	1.77	0.97	2.33	1.32	2.33	1.11	1.66	0.50	1.88	1.05	2.22	1.20
201-300	38	2.02	1.30	2.44	1.28	1.76	0.99	1.81	1.06	2.42	1.34	2.23	1.28
301-400	12	3.25	1.05	2.91	1.08	3.25	1.42	2.58	0.99	3.00	1.04	2.91	0.99
401+	7	3.57	0.78	2.71	1.11	2.85	1.06	3.00	1.29	3.00	1.00	3.57	0.97
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Hangi gruplarda fark olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe Testi sonucunda; 1, 2, 13 ve 14 numaralı maddeler bazında 100-200 milyon ile 401+ milyon grupları arasında; 13 numaralı madde bazında, ayrıca, 201-300 milyon ile 401 milyon ve üzeri grupları arasında; 37 numaralı madde bazında 100-200 milyon ile 401 milyon ve üzeri grupları arasında; 50 numaralı madde bazında ise, 201-300 milyon ile 301-400 milyon grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, yapılan varyans analizi sonrasında ANOVA tablosunda 6, 51, 54 numaralı maddelerde anlamlı bir fark bulunmuş olmasına rağmen, Scheffe Testi'nde fark görünmemiştir.

*Eğitim Düzeyleri**

Eğitim düzeylerinin PMM bağlamında personel memnuniyeti konusundaki etkisini belirleyebilmek için öncelikle betimsel istatistikler çalışılmış (Tablo 6), daha sonra varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $\alpha = 0.01$ düzeyinde 2 ve 13 numaralı maddelerde; $\alpha = 0.05$ düzeyinde de 6, 17, 37, 50 ve 51 numaralı maddelerde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ancak, bazı gruplarda iki-dan az denek olduğu için hangi gruplar arasında fark olduğu Scheffe Testi ile belirlenememiştir.

Tablo 6: Eğitim Düzeyleri İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

EĞİTİM	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
A	1	5.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00
B	7	4.57	0.78	3.71	1.60	4.14	0.89	3.57	1.27	3.57	0.97	3.42	1.13	2.85	1.46
C	10	4.10	0.73	3.70	0.82	3.70	0.94	2.80	0.78	3.90	0.56	3.90	0.56	3.20	1.03
D	10	3.10	1.52	2.00	1.15	2.80	1.22	2.20	1.13	2.20	1.13	2.60	1.57	1.60	0.96
E	7	3.28	1.88	2.85	1.77	2.85	1.57	2.57	0.97	2.00	0.81	2.85	1.06	2.42	1.51
F	19	3.21	1.51	1.94	1.31	2.68	1.33	2.78	1.03	2.52	1.26	2.73	1.28	1.73	1.04
G	8	3.87	1.55	3.50	1.41	2.75	1.16	3.25	1.38	2.50	1.06	2.62	1.06	2.87	1.64
H	1	5.00	0.00	5.00	0.00	2.00	0.00	5.00	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00
I	3	4.33	0.57	3.66	1.52	1.33	0.57	2.00	1.73	1.66	0.57	1.66	0.57	1.33	0.57
TOPLAM	66	3.66	1.48	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

* A: Kütüphanecilik-Doktora; B: Kütüphanecilik-Yüksek Lisans; C: Kütüphanecilik-Lisans; D: Üniversite mezunu (4 Yıllık); E: Üniversite mezunu (2 Yıllık); F: Lise mezunu; G: Ortaokul mezunu; H: İlkokul mezunu; I: Diğer

EĞİTİM	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
A	1	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00
B	7	3.42	1.13	2.71	1.38	2.85	1.67	2.42	1.13	3.14	1.06	3.00	1.00
C	10	3.40	0.84	3.00	0.94	3.20	0.91	2.90	1.10	3.10	0.99	3.30	1.05
D	10	2.00	1.41	2.30	1.25	1.80	1.03	1.70	0.94	2.00	1.15	2.60	1.57
E	7	1.71	1.11	3.00	1.41	1.71	0.75	1.85	0.69	2.57	1.13	2.14	0.69
F	19	2.10	1.37	2.26	1.24	2.00	1.20	1.73	0.99	2.57	1.50	2.26	1.44
G	8	1.87	0.83	2.50	1.41	2.25	1.28	2.25	1.28	2.12	1.24	1.87	0.83
H	1	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
I	3	2.33	1.52	2.33	0.57	1.33	0.57	1.33	0.57	2.00	1.00	2.33	0.57
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Medeni Durum

Medeni durumun personel memnuniyetine etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla betimsel istatistikler yapılmış ve aynı zamanda t testi uygulanmıştır (Tablo 7). Yapılan analizler sonucunda $\alpha = 0.05$ düzeyinde, Madde 2 ve Madde 13'te medeni duruma göre ortalamalar açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca $\alpha = 0.01$ düzeyinde de, Madde 1 bazında medeni duruma göre ortalamalar açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 7: Medeni Durum İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler ve t Tablosu

Maddeler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	s	Ortalama Farkları	Sd	t
1	Evli	52	3.90	1.25	1.11	64	2.74**
	Bekar	14	2.78	1.67			
2	Evli	52	3.07	1.51	1.00	64	2.25*
	Bekar	14	2.07	1.32			
6	Evli	52	3.03	1.18	0.25	64	0.63
	Bekar	14	2.78	1.71			
12	Evli	52	2.82	1.15	0.11	64	0.31
	Bekar	14	2.71	1.26			
13	Evli	52	2.86	1.12	0.72	64	2.04*
	Bekar	14	2.14	1.35			
14	Evli	52	3.03	1.13	0.46	64	1.27
	Bekar	14	2.57	1.50			
17	Evli	52	2.38	1.37	0.45	64	1.14
	Bekar	14	2.92	1.07			
37	Evli	52	2.40	1.27	0.11	64	0.29
	Bekar	14	2.28	1.54			
49	Evli	52	2.65	1.20	0.51	64	1.38
	Bekar	14	2.14	1.29			
50	Evli	52	2.30	1.27	0.37	64	1.01
	Bekar	14	1.92	1.07			
51	Evli	52	2.17	1.11	0.53	64	1.63
	Bekar	14	1.64	0.92			
52	Evli	52	2.59	1.25	0.38	64	1.01
	Bekar	14	2.21	1.25			
54	Evli	52	2.55	1.28	0.27	64	0.71
	Bekar	14	2.28	1.13			

* p<0.05 **p<0.01

Kütüphane Türleri

Personelin çalıştığı kütüphane ile memnuniyet düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını saptamak amacıyla betimsel istatistikler yapılmış, ayrıca t testi çalışılmıştır (Tablo 8). Analizler sonucunda $\alpha = 0.05$ düzeyinde 12, 13 ve 50 numaralı maddelerde; $\alpha = 0.01$ düzeyinde de 14, 17, 49, 51, 52 ve 54 numaralı maddeler bazında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 8: Kütüphane Türleri İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler ve t Tablosu

Maddeler	Kütüphane	N	$\bar{X}$	s	Ortalama Farkları	Sd	t
1	Beytepe Merkez	34	3.94	1.22	0.5662	64	1.64
	Tıp Merkezi	32	3.37	1.56			
2	Beytepe Merkez	34	2.91	1.42	0.09	64	0.26
	Tıp Merkezi	32	2.81	1.65			
6	Beytepe Merkez	34	3.17	1.29	0.3952	64	1.23
	Tıp Merkezi	32	2.78	1.31			
12	Beytepe Merkez	34	3.08	0.93	0.5882	64	2.10*
	Tıp Merkezi	32	2.50	1.31			
13	Beytepe Merkez	34	3.05	1.07	0.7151	64	2.51*
	Tıp Merkezi	32	2.34	1.23			
14	Beytepe Merkez	34	3.38	0.95	0.9136	64	3.23**
	Tıp Merkezi	32	2.46	1.31			
17	Beytepe Merkez	34	2.70	1.38	0.8621	64	2.78**
	Tıp Merkezi	32	1.84	1.11			
37	Beytepe Merkez	34	2.55	1.21	0.3713	64	1.14
	Tıp Merkezi	32	2.18	1.42			
49	Beytepe Merkez	34	3.05	1.17	10.588	64	3.84**
	Tıp Merkezi	32	2.00	1.04			
50	Beytepe Merkez	34	2.58	1.25	0.7445	64	2.54*
	Tıp Merkezi	32	1.84	1.11			
51	Beytepe Merkez	34	2.50	1.10	0.9063	64	3.67**
	Tıp Merkezi	32	1.59	0.87			
52	Beytepe Merkez	34	3.08	1.16	1.182	64	4.30**
	Tıp Merkezi	32	1.90	1.05			
54	Beytepe Merkez	34	2.91	1.13	0.8493	64	2.89**
	Tıp Merkezi	32	2.06	1.24			

* p<0.05 **p<0.01

Bu Kütüphanedeki Çalışma Süresi

Personelin halen çalışmakta olduğu kütüphanedeki çalışma süresinin memnuniyetine herhangi bir düzeyde etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla öncelikle betimsel istatistikler çalışılmış (Tablo 9), sonrasında da varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, $\alpha = 0.05$ düzeyinde Md. 14 için ortalamalar arasında manidar fark bulunmuştur. Söz konusu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe Testi yapılmış ancak, Scheffe Testi'nin anlamlılık düzeyi yüksek farklılıkları gösterir bir test olması nedeniyle sonuç alınamamıştır.

Tablo 9: Bu Kütüphanedeki Çalışma Süresi İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
-1	7	3.14	1.57	1.85	1.21	3.28	0.95	2.85	0.89	2.42	1.13	3.57	0.78	2.00	0.81
1-5	19	3.31	1.41	2.78	1.39	2.89	1.14	2.68	1.00	2.63	1.16	2.63	1.21	2.10	1.19
6-10	15	4.00	1.30	3.40	1.59	3.00	1.30	3.13	1.45	3.00	1.46	3.06	1.38	2.40	1.35
11-15	8	4.37	0.74	2.62	1.50	3.25	1.75	3.12	0.83	3.25	1.03	3.37	0.91	2.62	1.50
16-20	4	3.75	1.50	3.00	1.15	2.50	1.73	2.50	1.00	2.50	0.57	3.25	0.95	2.25	1.25
21-25	9	3.77	1.64	3.44	1.87	3.44	1.13	2.77	1.48	2.88	1.05	3.22	1.09	2.88	1.83
26+	4	3.25	2.06	2.00	1.41	1.75	1.50	1.75	0.95	1.25	0.50	1.00	0.00	1.25	0.50
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
-1	7	2.14	0.89	3.00	1.00	2.28	1.49	2.42	1.27	3.28	1.38	3.14	1.34
1-5	19	2.21	1.13	2.31	1.20	2.73	1.14	1.94	0.77	2.26	1.04	2.57	1.01
6-10	15	2.93	1.62	2.26	1.33	2.26	1.38	2.00	1.19	2.40	1.40	2.33	1.39
11-15	8	2.25	1.28	3.25	1.16	1.62	0.74	2.12	1.24	2.87	1.24	2.37	1.50
16-20	4	2.00	0.00	2.50	1.29	2.25	1.25	2.75	1.50	3.00	1.41	2.00	0.81
21-25	9	2.44	1.74	2.88	1.26	1.77	1.09	2.00	1.32	2.55	1.33	2.88	1.45
26+	4	2.00	1.41	1.75	0.95	1.75	1.50	1.50	0.57	1.50	0.57	1.50	0.57
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Çalışılan Bölüm*

“Personelin kütüphanede çalıştığı bölümler PMM bazında memnuniyetleri üzerinde etkili midir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla öncelikle betimsel istatistikler çalışılmış (Tablo 10), daha sonra da varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, $\alpha = 0.05$ düzeyinde 2, 12 ve 37 numaralı maddelerde; $\alpha = 0.01$ düzeyinde de 13, 17 ve 51 numaralı maddelerde gruplar arasında manidar fark belirlenmiştir. Ancak gruplar içerisinde ikiden daha az denek olduğundan hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu Scheffe Testi ile tespit edilememiştir.

* A: Elektronik kütüphane/ kütüphanecilik eğitimi almış; B: Süreli yayınlar/ kütüphanecilik eğitimi almış; C: Kataloglama ve sınıflama/ kütüphanecilik eğitimi almış; D: Referans/ danışma/ kütüphanecilik eğitimi almış; E: Sağlama/ kütüphanecilik eğitimi almış; F: Diğer/ kütüphanecilik eğitimi almış; G: Süreli yayınlar/ kütüphanecilik eğitimi almamış; H: Kataloglama ve sınıflama/ kütüphanecilik eğitimi almamış; I: Ödünç verme/ kütüphanecilik eğitimi almamış; J: Diğer/ kütüphanecilik eğitimi almamış; K: Sekreter; L: Dergi deposu; M: Temizlik; N: Giriş kapısı; O: Diğer;

Tablo 10: Kütüphanede Çalışılan Bölüm İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

BÖLÜM	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
A	1	5.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00
B	1	4.00	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00
C	4	4.50	0.57	3.25	0.95	3.25	0.95	3.50	1.29	3.50	1.29	3.75	1.25	3.25	0.95
D	8	4.25	0.88	3.87	1.35	4.25	0.88	2.87	0.83	3.62	0.51	3.37	0.74	2.50	1.06
E	2	4.00	1.41	4.00	0.00	4.00	1.41	3.50	0.70	4.50	0.70	4.50	0.70	4.00	1.41
F	1	5.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00
G	9	3.22	1.56	2.88	1.83	3.22	1.39	1.88	0.92	2.22	1.20	2.22	1.30	1.22	0.66
H	4	4.00	0.81	1.50	0.57	1.50	1.00	2.50	1.00	2.50	1.00	2.75	1.25	1.50	0.57
I	9	3.44	1.87	2.00	1.50	3.00	1.58	2.33	1.22	1.88	1.05	2.33	1.50	2.11	1.45
İ	4	4.50	0.57	3.00	1.82	2.25	1.50	3.75	0.95	3.00	1.15	3.50	0.57	3.00	1.82
J	7	2.00	1.41	1.42	0.53	2.42	0.97	2.42	0.97	1.85	1.06	2.14	1.06	1.42	0.53
K	1	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	3.00	0.00
L	2	3.50	2.12	3.50	2.12	2.50	0.70	4.00	1.41	2.00	0.00	3.00	1.41	3.50	2.12
M	7	4.28	1.11	3.85	1.06	2.42	1.13	3.57	1.39	2.42	0.78	2.71	0.75	2.57	1.39
N	2	3.00	1.41	2.00	0.00	2.50	0.70	2.50	0.70	3.00	0.00	4.00	0.00	1.50	0.70
O	4	3.25	1.50	2.75	1.50	3.00	1.41	2.50	0.57	2.75	1.50	3.00	1.41	2.00	0.81
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

BÖLÜM	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
A	1	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00
B	1	4.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00
C	4	3.75	1.25	3.25	0.95	3.50	1.91	3.25	0.95	3.75	0.95	3.25	0.95
D	8	3.12	0.83	2.12	0.83	2.87	0.99	2.00	0.53	2.62	0.74	3.00	1.06
E	2	3.00	1.41	3.50	0.70	2.50	0.70	4.50	0.70	4.00	1.41	4.00	1.41
F	1	4.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00
G	9	2.33	1.80	1.88	1.16	1.33	0.70	1.11	0.33	1.66	1.32	2.00	1.32
H	4	2.00	0.00	2.50	0.57	2.00	1.41	2.25	1.25	3.00	1.41	2.50	1.29
I	9	1.66	1.32	2.66	1.65	1.77	1.30	1.44	0.52	2.77	1.48	2.11	1.26
İ	4	2.00	1.41	3.25	1.50	2.25	1.25	2.50	1.29	3.50	1.29	3.00	1.82
J	7	1.57	0.53	2.00	1.15	2.14	1.06	1.57	0.53	1.71	0.75	2.42	1.27
K	1	5.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	1.00	0.00
L	2	1.50	0.70	2.00	0.00	1.50	0.70	1.50	0.70	2.00	0.00	1.50	0.70
M	7	2.14	1.06	2.42	1.39	2.14	1.34	2.00	1.15	2.00	1.15	1.85	0.89
N	2	1.50	0.70	2.50	0.70	1.50	0.70	2.00	0.00	3.00	1.41	3.00	1.41
O	4	2.50	1.29	3.00	1.41	2.50	0.57	2.75	1.50	2.25	1.25	2.50	1.29
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Toplam Çalışma Süresi/ İş Tecrübesi

“Toplam hizmet süresi PMM bazında personel memnuniyetinde herhangi bir düzeyde etkiye sahip midir?” sorusuna cevap bulabilmek amacıyla betimsel istatistikler (Tablo 11) ve varyans analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda $\alpha = 0.05$ düzeyinde Madde 13 ve Madde 14’te anlamlı bir fark bulunmuş, diğer maddelerde ise bulunamamıştır. Scheffe Testi yapılarak hangi gruplar arasında fark olduğuna bakıldığında, Madde 13 için Scheffe Testi’nde görünecek düzeyde bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Madde 14 içinse, 11-15 yıl ile 26 yıl; 21-25 yıl ile 26 yıl arasında fark bulunmuştur.

Tablo 11: Toplam Çalışma Süresi/ İş Tecrübesi İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	1		2		6		12		13		14		17	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
-1	3	4.00	1.00	2.00	1.73	3.33	0.57	3.00	0.00	3.33	0.57	3.33	0.57	2.00	1.00
1-5	15	2.93	1.43	2.26	1.09	2.66	1.11	2.80	1.08	2.20	1.01	2.53	1.18	2.06	1.16
6-10	14	3.71	1.43	3.42	1.35	2.71	1.26	3.00	1.35	2.64	1.39	2.71	1.32	2.00	1.10
11-15	13	4.07	1.11	3.00	1.52	3.53	1.19	2.84	1.14	3.23	1.16	3.53	0.96	2.61	1.32
16-20	5	4.40	0.89	2.60	1.81	3.20	2.04	3.00	0.70	3.40	0.54	3.60	0.54	2.00	1.22
21-25	12	3.83	1.58	3.41	1.67	3.33	1.23	2.75	1.42	2.91	1.16	3.33	1.15	3.08	1.72
26+	4	3.25	2.06	2.00	1.41	1.75	1.50	1.75	0.95	1.25	0.50	1.00	0.00	1.25	0.50
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28	1.32

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
-1	3	2.00	0.00	3.00	0.00	1.33	0.57	2.33	1.52	3.33	1.52	2.66	1.52
1-5	15	2.00	1.00	2.26	1.16	2.60	1.24	1.93	0.88	2.33	1.11	2.73	1.03
6-10	14	2.35	1.49	2.28	1.38	2.50	1.40	1.92	1.07	2.21	1.47	2.14	1.29
11-15	13	2.76	1.48	2.92	1.32	1.92	1.18	2.00	0.81	2.92	1.03	2.61	1.32
16-20	5	2.80	1.09	2.40	1.14	2.80	1.30	2.40	1.51	2.80	1.30	2.40	1.14
21-25	12	2.50	1.56	3.00	1.20	1.91	0.99	2.41	1.50	2.66	1.37	2.83	1.52
26+	4	2.00	1.41	1.75	0.95	1.75	1.50	1.50	0.57	1.50	0.57	1.50	0.57
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

Kütüphanedeki Pozisyon/ Statü*

Çalışanların kütüphane içerisinde sahip oldukları statü/ pozisyonun PMM bazında memnuniyetlerine etkisini saptayabilmek amacıyla öncelikle betimsel istatistikler (Tablo 12), daha sonra da varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, $\alpha = 0.01$ düzeyinde 1, 13, 14, 37, 50 ve 51 numaralı maddelerde; $\alpha = 0.05$ düzeyinde de 2, 12, 17 numaralı maddelerde grupların ortalama farkları anlamlı bulunmuştur. Ancak Madde 13 ve Madde 50 dışındaki maddeler bağlamında Scheffe Testi'nde görülemeyecek düzeyde fark olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12: Kütüphanedeki Pozisyon/ Statü İçin PMM Bazında Betimsel İstatistikler

POZİSYON	N	1		2		6		12		13		14		17
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	
A	6	4.83	0.40	3.50	1.64	4.00	0.89	2.83	0.98	4.16	0.40	4.16	0.40	3.33
B	11	4.09	0.83	3.90	0.94	3.81	0.98	3.27	1.10	3.54	0.82	3.45	0.93	3.09
C	10	3.00	1.63	2.20	1.75	2.40	1.26	1.80	1.39	1.70	1.05	2.00	1.33	1.60
D	18	3.88	1.32	2.72	1.60	2.94	1.55	2.83	0.92	2.55	0.98	2.88	1.18	2.05
E	7	2.00	1.41	1.42	0.53	2.42	0.97	2.42	0.97	1.85	1.06	2.14	1.06	1.42
F	7	4.28	1.11	3.85	1.06	2.42	1.13	3.57	1.39	2.42	0.78	2.71	0.75	2.57
G	3	3.33	1.15	2.00	0.00	2.66	0.57	2.66	0.57	2.66	0.57	3.66	0.57	1.66
H	2	4.50	0.70	3.00	1.41	3.50	0.70	4.00	0.00	4.50	0.70	4.50	0.70	3.50
I	2	2.50	2.12	2.50	2.12	2.50	2.12	2.50	0.70	2.50	2.12	2.50	2.12	2.00
TOPLAM	66	3.66	1.41	2.86	1.52	2.98	1.30	2.80	1.16	2.71	1.19	2.93	1.22	2.28

POZİSYON	N	37		49		50		51		52		54	
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
A	6	4.00	0.00	2.83	1.16	3.00	0.63	3.00	1.54	3.00	1.09	3.66	1.03
B	11	3.09	1.04	2.90	1.13	3.27	1.48	2.72	0.90	3.18	0.98	3.09	0.94
C	10	1.60	1.26	1.60	0.69	1.10	0.31	1.10	0.31	2.10	1.59	2.10	1.37
D	18	2.27	1.44	2.88	1.36	2.05	1.21	1.88	0.96	2.61	1.28	2.16	1.24
E	7	1.57	0.53	2.00	1.15	2.14	1.06	1.57	0.53	1.71	0.75	2.42	1.27
F	7	2.14	1.06	2.42	1.39	2.14	1.34	2.00	1.15	2.00	1.15	1.85	0.89
G	3	1.66	0.57	2.66	0.57	2.00	1.00	2.66	1.15	2.66	1.15	3.33	1.15
H	2	3.50	2.12	3.50	0.70	2.00	0.00	2.50	0.70	3.00	1.41	2.50	2.12
I	2	2.00	1.41	2.50	2.12	2.50	0.70	2.50	2.12	2.50	2.12	2.00	1.41
TOPLAM	66	2.37	1.32	2.54	1.23	2.22	1.23	2.06	1.09	2.51	1.25	2.50	1.25

* A: Bölüm sorumlusu; B: Uzman kütüphaneci; C: Kütüphanecilik eğitimi almamış (Ödünç verme biriminde vs. çalışan); D: Diğer idari personel; E: Fotokopici; F: Temizlik görevlisi; G: Kapı güvenlik görevlisi; H: Sekreter; I: Diğer yardımcı hizmet personeli.

Yapılan analiz sonucunda Madde 13'te, "bölüm sorumlusu" ile "kütüphanecilik eğitimi almamış personel" ve ayrıca yine "bölüm sorumlusu" ile "fotokopici-ler" arasında; "akademik uzman kütüphaneciler" ile "kütüphanecilik eğitimi almamış personel" arasında; Madde 50 düzeyinde ise, "akademik uzman kütüphaneciler" ile "kütüphanecilik eğitimi almamış personel" arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç

- Genel ölçek bulguları (Ölçek Geneli), personel memnuniyet düzeyinin beklenen ortalamadan bile düşük olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, personel, çalışma yaşamından (yönetim, fiziksel ortam, özlük hakları vs.) memnun değildir ve hem ölçeğin genelinde, hem de PMM bazında memnuniyetsizlikleri oldukça üst düzeydedir.

- Kütüphane çalışanları, "*personel merkezlilik*" bağlamında, çoğunluk itibarıyla yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar.

- Çalışanlar, bir üst yöneticileri ile rahatça iletişim kurarak iş ve/veya personelle ilgili görüş, istek ve şikâyetlerini aktarabildiklerini ve bu durumdan memnun olduklarını belirtmekte; ancak bu yöneticilerin personelin düşüncelerini almak için belli aralıklarla toplantı düzenlememesinden de memnuniyetsizlik duyduklarını açıklamaktadırlar.

- Çalışanların büyük bir çoğunluğu, öneri ve şikâyetlerinin KDDB ve KDDBY tarafından dikkate alınmadığını; bu durumdan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler.

- Çalışanların çok büyük bir bölümü, işlerle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerin kendilerinin görüşlerini sormadığını, bundan rahatsızlık duyduklarını açıklamaktadırlar.

- Çalışanların çok büyük bir bölümü, KDDB ve KDDBY'nin personel arasında uzman kütüphaneci, memur, fotokopici, depo görevlisi vb. şeklinde ayırım yaptığını, bunun da memnuniyetsizliklerini artırdığını belirtmektedirler.

- Çalışanlar, kütüphanenin bölümleri/birimleri arasındaki işbirliği ve iletişimin yeterli olmadığına işaret etmekte ve hem yöneticilerle personel arasında, hem de personel içerisinde iletişimsizlik olduğunu, kütüphane içerisinde dostluk ve takım havasının bulunmadığını, bu ortamın da mutsuzluk ve rahatsızlık verdiğini belirtmektedirler.

Personel merkezlilik konusunun, personel memnuniyetine farklı değişkenler (yaş, cinsiyet vb.) çerçevesindeki etkisi ise, şu şekilde yorumlanabilir:

- PMM puan ortalamaları çerçevesinde net bir şekilde söylenebilir ki, cinsiyet unsuru ve yaş unsuru PMM'nin hiçbirinde kütüphane personelinin memnuniyet düzeyini etkileyen önemli bir etken değildir. Buna göre, farklı cinsiyet ve yaş gruplarındaki çalışanların, PMM bazında yüksek düzeyde memnuniyetsizlik bildirdikleri ve bir üst yöneticileri ile KDDB ve KDDBY tarafından kendilerinin görüşlerine başvurulmaması, memnuniyetlerinin önemsenmemesi ve sağlıklı, sıkı bir iletişim ortamının olmaması vb. nedenlerle yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıkları anlaşılmaktadır.

- Buna karşılık aylık gelir düzeyi, personelin memnuniyetine etki eden bir unsur olarak öne çıkmakta ve gelir grupları arasındaki fark büyüdükçe (100-200 milyon grubu ile 401+ milyon grubu gibi en alt ile en üst gruplar), gelir grubu daha düşük olan grubun memnuniyetsizlik düzeyinin yükseldiği anlaşılmaktadır. Bu da gelir düzeyinin personel memnuniyeti konusunda önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

- Eğitim düzeylerinin PMM bağlamında memnuniyet üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla grupların ortalama puanları incelendiğinde, çalışanların görüşlerine önem verilip verilmediğine işaret eden 2, 17 ve 37 numaralı maddeler ile memnuniyetlerine/mutluluklarına yönetim tarafından dikkat edilip edilmediğine vurgu yapan Madde 6 bağlamında, özellikle kütüphanecilik eğitimi almamış personelde yüksek düzeyde olmak üzere, hemen tüm çalışanların memnuniyetsizlik yaşadıkları görülmektedir. Elde edilen bulgular, kütüphanecilik eğitimi almış uzman personelin diğer personele oranla daha düşük düzeyde memnuniyetsizlik açıkladığını; dolayısıyla, çok açık bir şekilde eğitim düzeyinin personel memnuniyeti üzerinde etkili bir unsur olduğunu göstermektedir.

- Medeni durumun, PMM çerçevesinde personel memnuniyetindeki etkisine bakıldığında, işle ilgili konularda yöneticilerin personel görüşüne başvurmalarıyla ilgili maddeler (1, 2 ve 13) bağlamında, bekarların evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde memnuniyetsizlik açıkladıkları görülmektedir. Bu sonuç, medeni durumun personel memnuniyeti konusunda önemli bir unsur olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

- Personelin çalıştığı kütüphane ile memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişki PMM bağlamında ele alındığında, maddelerin tamamında BMK personelinin ortalama puanlarının, TMK personeline göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca istisnai bir sonuç olarak, BMK personeli 1. madde bağlamında, memnuniyet puanı olan dörde yakın bir puan (3.94) alarak, çeşitli konulardaki görüş, istek ve şikayetlerini bir üst yöneticilerine anlatabilmekten memnun olduklarını belirtmektedir. Bu durum, TMK personelinin BMK personeline oranla, çok yönlü olarak, çalışma yaşamında daha fazla mutsuz olduğunu ve dolayısıyla yüksek düzeyde memnuniyetsizlik açıkladığını göstermektedir. Bu da, farklı çalışma koşullarına (yönetici özellikleri, iletişim düzeyi, kendini ifade edebilme ortamı vb.) sahip kütüphanelerdeki çalışma ortamının personel memnuniyeti üzerinde olduk-

ça etkili olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

- Personelin halen görev yaptığı kütüphanede çalışmış olduğu toplam sürenin, PMM bağlamında memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisine bakıldığında, gruplar arasında çok önemli fark olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bunun bir istisnası olarak, 26 yıl ve üzeri süredir aynı kütüphanede çalışan personelin hemen tüm maddeler bazında diğer gruplardan çok daha yüksek düzeyde memnuniyetsizlik açıkla-
dığı görülmektedir.

- Personelin kütüphanede çalıştığı bölümlerin PMM bazında memnuniyetleri üzerindeki etkisi ele alındığında, personel merkezlilik kapsamında en çok dikkat çeken 2, 13 ve 37 numaralı maddeler çerçevesinde, çeşitli bölümlerde çalışan kütüphanecilik eğitimi almış personelin; dergi deposu, fotokopi, giriş kapısı vb. alanlardaki personel ile kütüphanecilik eğitimi almamış olmakla birlikte süreli yayınlar, ödünç verme vb. birimlerde çalışan personele kıyasla daha düşük düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışılan birimin personel merkezlilik bağlamında memnuniyet konusunda önemli bir unsur olduğunu açıklamaktadır.

- Toplam hizmet süresinin PMM bağlamında personel memnuniyeti üzerinde herhangi bir düzeyde etkiye sahip olup olmadığına bakıldığında, özellikle Madde 14 bazında ise, 11-15 ve 21-25 yıl gruplarıyla 26 yıl ve üzerinde toplam hizmet süresi bulunan grup arasında fark olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ortalama puanlar üzerinde yapılan inceleme sonucunda, 26 yıl ve daha fazla toplam çalışma süresi bulunan personelin tüm personel merkezlilik maddeleri bazında yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, toplam iş tecrübesinin çalışanların memnuniyeti üzerinde az da olsa etkili bir unsur olduğu görülmektedir.

- Çalışanların kütüphanede bulundukları pozisyonun personel merkezlilik konusunda memnuniyeti etkileyen bir unsur olduğu ve bölüm sorumluları ile uzman kütüphaneciler daha düşük düzeyde memnuniyetsizlik sergilerlerken, diğer personelin bu konuda çok daha yüksek düzeyde memnuniyetsizlik yaşadıkları anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bölüm sorumluları ile uzman kütüphaneciler, personelden gelen öneri ve şikayetlerin yönetim tarafından dikkate alındığını ve KDDB ve KDDBY'nin personel arasında ayrım yapmadıklarını düşünürken; diğer personel bu konularda olumsuz düşünmektedir.

Personelin "*personel merkezlilik*" konusunda, ortaya koyduğu sonuçların yanı sıra, KDDB ve KDDBY'nin de bu konuyla ilgili yaklaşımlarını ortaya koymak bütünlük ve açıklayıcı olmak açısından son derece yararlı olacaktır.

- KDDB², personel ile belli dönemlerde ve düzenli olarak görüşme yapıldığını, işle ilgili bir sorunu olan personelin önce bölüm sorumlusu ile görüşmesi

² H.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Dr. Hansın Tunçkanat ile 08.01.2002 tarihinde yapılan görüşmeden elde edilen bilgiler.

gerektiğini ve ancak onunla görüştüktan sonra kendisiyle görüşebileceğini; kendisini ilgilendirmedii için çalışanların özel sorunlarını dinlemediğini, ayrıca çalışanların özel sorunlarını kütüphaneye taşımalarını da doğru bulmadığını belirtmektedir. KDDDB tüm personelle düzenli toplantı yapmak yerine, birkaç yıldır iki kütüphanenin bölüm sorumluları bazında ortak toplantılar yapıldığını, bunun dışında uzman kütüphaneciler eğer herhangi bir toplantı konusuyla görev almışlarsa ilgili toplantılara katılabildiklerini, diğler personelle (kütüphanecilik eğitimi almamış personel, yardımcı hizmetliler, fotokopiciler, süreli yayın deposu görevlileri, temizlik görevlileri ...) ise, hiç toplantı yapmadığını belirtmektedir.

KDDBY³ ise, önceki dönemlerde düzensiz de olsa birkaç ayda bir toplantı yaptığını ancak, personelin toplantılarda düşüncelerini açıkça ortaya koymamaları nedeniyle bu uygulamadan vazgeçtiğini belirtmektedir. Halen, sadece akademik yılın başında genel bir toplantı yaptığını ancak, bölüm sorumlularıyla ayda bir toplantı yapmaya çalıştığını bildiren KDDBY, bu toplantılarda konuşulanların bölüm sorumluları kanalıyla diğler çalışanlara iletiltiğini belirtmektedir. KDDBY, bunların dışında ancak olağandışı durumlarda toplantı yaptığını, gereksinim duydukça da statüler bazında (uzman kütüphaneciler, memurlar vs.) toplantılar yaptığını bildirmektedir. KDDBY, personelin özel sorunlarıyla da doğrudan kendisine gelebildiklerini ve onları her zaman dinlediğini; ancak bölüm sorumlularıyla çözebilecekleri bir durum olduğunda, kendilerinden öncelikle onlarla görüşmelerini istediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, herhangi bir personelin bağılı bulunduğu bölüm sorumlusuyla ilgili bir sorunu olduğunda doğrudan kendisine gelebildiğini belirtmektedir.

- KDDDB⁴ ve KDDBY⁵, kütüphane personelinin memnuniyetini önemli oranda etkileyen ve personel merkezli kütüphanenin temel özelliklerinden olan, belli dönemlerde ve düzenli olarak personele anket uygulanması konusunda ise, böyle bir uygulamanın söz konusu olmadığını belirtmektedirler.

Oysa, herhangi bir kurumun müşterilerini tatmin etmesinin önkoşulu, müşterileri için çalışan personelinin tatmin etmesi olduğundan, yönetim, belirli zaman aralıklarında (örneğin, yılda bir kez) çalışanların memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla anket çalışmaları yapmalı ve çalışmaların sonuçlarına göre, memnuniyet düzeyinin artırılması için gerekli önlemleri almalıdır (Bozkurt, 1999: 50-51). Uzun dönemli stratejik bir girişim olan kullanıcı hizmetlerini iyileştirme ve kullanıcı memnuniyeti sağlama konusunda, mutlaka yapılması gereken uygulamalardan birisi de, personel ile düzenli olarak toplantı yapmak ve bu toplantılarda beyin fırtınası şeklinde görüşlerini açıklamak için personele imkan vermektir (Sirkin, 1993: 80).

³ H.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkan Yardımcısı Adile Günden ile 25.12.2001 tarihinde yapılan görüşmeden elde edilen bilgiler.

⁴ Tunçkanat, a.g.g.

⁵ Günden, a.g.g.

Bu uygulamaların personel merkezlilik konusundaki tartışılmaz önemi ve kütüphane yöneticilerinin bu konuda yaptıkları yukarıdaki açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, her iki yöneticinin de personel merkezlilik konusuna karşı daha fazla duyarlılık göstermeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü, bu, üzerinde durulması gereken çok önemli bir konudur ve Deming (1998; 15)'in belirttiği gibi, dönüşüm, donanım (bilgisayarlar, aletler, otomasyon, yani makineler vs.) tarafından değil, ancak insan tarafından gerçekleştirilebilecektir. Sonuçta, kurumsal başarı ve kaliteli bilgi hizmeti satın alınamayacağı için, mutlaka bunu başara-cak olan personelin memnuniyetine büyük önem verilmesi gerekmektedir.

Öneriler

Bu aşamada, elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz:

- Kullanıcıların memnuniyeti öncesinde, onlara kaliteli bilgi hizmeti sunma pozisyonunda bulunan personelin memnun olması gerektiğinden, personel memnuniyeti önündeki engeller çeşitli yöntemlerle (anket vb.) belirlenmelidir.

- Kalitenin insan ile kazanılabileceği ve bunun da “memnuniyet düzeyleri yüksek çalışanlar” anlamına geldiği tüm yöneticiler tarafından kabul edilmelidir. Bu doğrultuda öncelikle, başta bir üst yöneticilerle olmak üzere, personel ile tüm yöneticiler arasındaki iletişimsizlik ortadan kaldırılmalı ve çalışanların kurumsal ve/veya özel sorunlarını anlatabilmesinin yolu açılmalıdır.

- Kütüphane yöneticileri, iletişim kurma konusunda personeli bir bütün olarak görmeli ve iletişim kanallarını sadece kütüphanecilik eğitimi almış personele değil; fotokopisinden temizlik görevlisine, depo görevlisinden kapı giriş görevlisine kadar herkese açmalıdırlar.

- Yöneticiler, işlerle ilgili olarak yetkilerini uygun personele devredebilmeli ve aldıkları kararlarda onları sonuna kadar desteklemelidirler.

- Personel tarafından yapılacak hatalara karşı, yapılan hata mutlaka bir ceza-yı gerektirse bile, kırıncı olmadan, aşağılamadan ve saygılı bir şekilde durum ilgili personele bildirilmelidir.

- Başta kütüphanenin üst yöneticileri olmak üzere, tüm yöneticiler yaptıkları uygulamada dürüst, tutarlı, eşitlikçi ve güven verici olmalıdırlar.

- Çalışanların en büyük memnuniyetsizlik alanlarından biri olan ücret yetersizliği her ne kadar ülkenin temel ekonomi politikalarıyla ilgili bir durum olsa da, üniversite bünyesinde bu sorunun hafifletilmesi yolunda çalışmalar yapılmalı, bu doğrultuda, örneğin, uygun koşullar oluşturularak çalışanların üniversitenin dö-ner sermaye sisteminden pay almaları sağlanmalıdır.

- Özlük hakları doğrultusunda, eşit ve liyakata dayalı terfi sistemi oluşturul-malı, yapılan başarılı çalışmalar sonunda ilgili personel maddi ve manevi olarak

ödüllendirilmelidir.

- Personelin çalışma ortamı ısıtma, havalandırma, aydınlatma ve temizlik yönünden uygun hale getirilmeli; tuvalet, çay salonu vb. kolaylıklar yeterli düzeye getirilmelidir.

- Personelin yararlandığı masa, sandalye vb. malzemeler ergonomik özelliklere sahip duruma getirilmelidir.

- Personelin kendisini geliştirebilmesi için yaptığı görevlerle ilgili olarak çeşitli kurslara ve toplantılara katılması sağlanmalıdır.

- Görevler kapsamında yetki-sorumluluk dengesi mutlaka gözetilmelidir.

- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak söz hakkı tanınmalı ve görüşlerini rahatça, açık bir dille ve çekinmeden aktarabilmelerinin zemini hazırlanmalıdır.

- Çalışanlar arasında bir görev ve statü ayrımı, işlerin düzeni açısından gerekli olsa da, bu ayrım başta yöneticiler olmak üzere hiçbir personel tarafından, statüler ve/veya kişiler bazında ayrımcılığa dönüştürülmemelidir.

- Bölümler ve çalışanlar arasında güçlü, güvenli bir iletişim ve işbirliği ortamı kurulmalı, tüm personelin bir takım ruhu içerisinde kenetlenmesi sağlanmalıdır. Bu anlamda, yatay ve dikey iletişim kanallarındaki engeller temizlenmeli ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

- Yapılacak maddi ve manevi düzenlemeler sonucunda, personelin yaptığı işten, bulunduğu konumdan ve bir bütün olarak kütüphanede çalışmaktan gurur duyması sağlanmalı, bunun önündeki engeller mutlaka titizlikle belirlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların iş süreçleri, çalışma koşulları, personel ilişkileri vb. konulardaki rahatsızlıklarını, isteklerini, beklentilerini ve şikayetlerini aktarabilecekleri ortamlar hazırlanmalı; bu amaçla, belli aralıklarla ve düzenli olarak anket uygulanmalı ve görüşmeler (birebir, odak grup, statüler bazında ve genel) yapılmalı ve elde edilen sonuçlar, mutlaka nesnel bir şekilde değerlendirilerek süreçlere yansıtılmalıdır.

- Başta özlük hakları ve fiziksel çalışma koşulları olmak üzere, buraya kadar sıralanan önerilerin birçoğunun gerçekleştirilmesi konusunda, üniversite üst yönetimi kütüphane yönetimine güçlü bir şekilde destek vermeli, örneğin personel memnuniyetsizliğinin temel nedenlerden biri olan özlük haklarının iyileştirilmesi konusunda alternatif çözümler sunmalıdır.

- Mutlaka en kısa sürede müşteri merkezli (iç ve dış) olarak yapılanmaya gidilmelidir. Bunun için ilk aşamada yönetim ve personel işbirliğiyle müşteri merkezli organizasyon örnekleri ile kullanıcı merkezli kütüphane modelleri literatürden ve uygulamadan incelenmeli; ayrıca bu konuda Milli Produktivite Merkezi (MPM) ve Kalite Derneği (KalDer) gibi kalite konusunda önder kuruluşlardan uzman desteği alınmalıdır. Daha sonra yapılan çalışmaları içeren bir dosya ile üniversite üst yönetimine başvurulup destek istenmelidir.

Kütüphane sistemindeki insan unsurunu, personel bazında ele alan bu çalışmayla ilgili olarak sunulan önerilerin uygulanması, çalışanların memnuniyet dü-

zeylerinin hızla yükselmesine zemin hazırlayacak; bu ise, kullanıcıların bilgi hizmetleriyle ilgili memnuniyet düzeylerine olumlu biçimde yansıtacak ve bir bütün olarak kütüphane sisteminin başarısını sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın Acuner, Şebnem. (2001). *Müşteri ilişkilerinde hareket noktası: Müşteri memnuniyeti ve ölçümü*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Aktan, Coşkun Can. (2000). *Devlet yönetiminde kalite*, Ankara: TOSYÖV.
- Aktan, Coşkun Can. (1999). "Çağdaş yönetim anlayışı: Toplam kalite", *Yeni Türkiye (Kalite Özel Sayısı)* 5 (26): 68-77.
- Altman, E. and P. Hemon. (1998). "Service quality and customer satisfaction do matter." *American Libraries*, 29 (7): 53-54.
- Ardıç, Kadir. (1998). *İç müşteri tatmini ile hizmet kalitesi ilişkisinin ölçülmesi (Bir mağaza zincirinde uygulama)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, Sakarya Üniversitesi.
- Aslan, (Alpay) Selma. (1999). "Kütüphane ve bilgi hizmetlerinde kalite yönetimi uygulamaları." *Bilginin Serüveni: Dünyü, bugünü ve yarını... Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri (17-21 Kasım 1999, Ankara) = Adventure of information: It's past, present and future... 50th Anniversary of the establishment of Turkish Librarians' Association Proceedings of the International Symposium, (17-21 November 1999, Ankara) içinde (126-135)*, Yay. Hazl. Ö. Bayram ve diğerleri, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Barlow, Janelle ve Claus Moller. (1998). *Her şikayet bir armağandır*, Çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota.
- Barnard, Susan B. (1994). "Total quality management: Customer-centered models for libraries." *Total quality management in libraries: A sourcebook* içinde (1-4), R. M. O'Neil (Ed.), Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Bozkurt, Rıdvan. (1999). "Toplam kalite uygulamasına geçişin planlanması." *21. Yüzyıla Doğru Türk Kütüphaneciliği: 35. Kütüphane Haftası bildirileri (15-21 Mart, 1999, Ankara) içinde (44-58)*, Yay. Hazl. Ö. Bayram, E. Erkan ve E. Yılmaz, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Brophy, P. and K. Coulling. (1996). *Quality management for information and library managers*, London: Aslib-Gower.
- Deming, W. Edwards. (1998). *Krizden çıkış*, 2. Bs., Çev. Cem Akaş, İstanbul: Arçelik ve Kalite Derneği.
- Drake, Miriam A. (1993). "Technological innovation and organizational change." *Journal of Library Administration*, 19 (3/4): 39-53.
- Düren, A. Zeynep. (2000). *2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar*, İstanbul: Alfa.
- Efil, İsmail. (1999). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Genişletilmiş 4. Bs., İstanbul: Alfa.
- Evans, J. R. and W. M. Lindsay. (1996). *The Management and control of quality*, 3rd ed., Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Co.
- Gözlü, Sıtkı. (1995). "Kamu hizmeti veren kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi." *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, 2. cilt içinde (43-50). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Guinchat, Claire ve Michel Menou. (1990). *Bilgi ve dokümantasyon çalışma tekniklerine genel giriş*, Çev. Sönmez Taner, Ankara: Kültür Bakanlığı.

- Hernon, P., D. A. Nitecki and E. Altman. (1999). "Service quality and customer satisfaction: An assessment and future directions." *Journal of Academic Librarianship*, (25) 1: 9-17.
- Imai, Masaaki. (1999). *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı*, 4. Bs., İstanbul: KalDer ve BRİSA.
- Ishikawa, Kaoru. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*, Yay. Hazı. S. Ordaş ve N. Yayla, 2. Bs., İstanbul: KalDer.
- Juran, Joseph M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*, New York: The Free Press.
- Jurov, S. and S. B. Barnard. (1993). "Introduction: TQM fundamentals and overview of contents." *Journal of Library Administration*. 18 (1/2): 1-13.
- Kaptan, Saim. (1989). *Bilimsel araştırma ve gözlem teknikleri*, Ankara: Tekişik Matbaası.
- Karasar, Niyazi. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*, 4. Bs., Ankara: Sanem Matbaacılık.
- Kondo, Yoshio. (1999). *İşletmede bütünsel kalite: Arkaplanı ve gelişimi*, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Kovancı, Ahmet. (2001). *Toplam kalite yönetimi fakat nasıl?: Her seviyedeki yöneticiler için toplam kalite yönetimi uygulama rehberi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Martell, Charles R. (1983). *The Client-centered academic library: An organizational model*. London: Greenwood Press.
- Miyauchi, Ichiro. (1999). *Japonya'da kalite yönetimi: Seminer notları (21-23 Haziran 1999, İstanbul)*, Çev. Salim Atay, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Önder, Murat. (1998). "Örgütsel ve yönetsel eklektizm: Toplam kalite yönetimi." *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (3): 37-74.
- Özevren, Mina. (2000). *Toplam kalite yönetimi: Temel kavramlar ve uygulamalar*, 2. Bs., İstanbul: Alfa.
- Pinder, Chris (1996). "Customers and academic library services: An overview." *Providing customer-oriented services in academic libraries* içinde (1-24), C. Pinder and M. Melling (Ed.), London: Library Association and SCONUL.
- Riggs, Donald E. (1994). "TQM: Quality improvement in new clothes." *Total Quality Management in libraries: A Sourcebook* içinde (5-7), R. M. O'Neil (Ed.), Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Sirkin, Arlene Farber. (1993). "Customer service: Another side of TQM." *Journal of Library Administration*. 18 (1/2): 71-83.
- Şimşek, Muhittin. (2000). *Sorularla toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri*. İstanbul: Alfa.
- Şimşek, Muhittin. (2001). *Toplam kalite yönetimi*, Gözden Geç. 3. Bs., İstanbul: Alfa.
- Tezbaşaran, A. Ata. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*, İkinci Bası, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Toplam kalite yönetimi sözlüğü: Terimler ve tanımlar*. (1998). K. Soylu ve diğerleri, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Total Quality Management*. (1995). D. H. Besterfield ve diğerleri, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc..
- Whitehall, Tom. (1994). "Quality in library and information service: A Review." *Total quality management in libraries: A sourcebook* içinde (100-121), R. M. O'Neil (Ed.), Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Wood, P. A. and J. H. Walter. (2000). "The Future of academic libraries: Changing formats and changing delivery." *The bottom line: Managing library finances*, 13 (4): 173-181.