T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BALANCED SCORECARD'IN KÜTÜPHANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Tuğba ATABAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Coşkun POLAT

Çankırı – 2018

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BALANCED SCORECARD'IN KÜTÜPHANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Tuğba ATABAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Coşkun POLAT

Çankırı – 2018

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirimi ..... **iv**
Tez Kabul ve Onay ..... **v**
Önsöz ..... **vi**
Özet ..... **vii**
Summary ..... **ix**
Kısaltmalar ..... **xi**
Tablo Listesi ..... **xii**
Şekil Listesi ..... **xiii**

GİRİŞ **1**
I.I. Konu **1**
I.II. Araştırmanın Amacı, Hedefi ve Hipotezi 3
I.III. Araştırmanın Önemi 4
I.IV. Araştırmanın Yöntemi 8
I.V. Araştırmanın Düzeni 9
I.VI. Önceki Çalışmalar 10

BÖLÜM 1: PERFORMANS KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ **15**
1.1. Performans Kavramı 15
1.1.1. Tanımı 15
1.1.2.Performans Yönetimi 16
1.1.3.Performans Ölçümü 17
1.1.4. Performans Kavramının Boyutları (Örgütsel Performansın Boyutları) 19
1.1.4.1. Etkenlik (Efficiency) 19
1.1.4.2. Etkililik (Effectiveness) 20
1.1.4.3. Kalite (Quality) 20
1.1.4.4. Verimlilik (Productivity) 21
1.1.4.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality of Work Life) 21
1.1.4.6. Yenilik (Innovation) 21
1.1.4.7.Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability) 22
1.1.5.Performans Ölçüm Modelleri 23

1.1.6.Performans Ölçümünün Yararları 27

BÖLÜM 2: BALANCED SCORECARD VE BOYUTLARI 30

2.1.Balanced Scorecard Tanımı 30

2.2. Tarihçesi 32

2.3.Boyutları 33

2.3.1.Finansal Boyut 35

2.3.2.Müşteri/ Kullanıcı Boyutu 37

2.3.3.İç Süreçler Boyutu.....40

2.3.4.Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....42

2.4.Balanced Scorecard'ın Güçlü ve Zayıf Yönleri.....44

2.5.Balanced Scorecard'ın Uygulanması 46

2.5.1. Kurumsal Vizyon, Misyon ve Stratejilerin Belirlenmesi ve Tanımlanması:....47

2.5.2. Stratejik Amaç ve Ölçütlerin Belirlenmesi ve Aralarındaki Bağlantıların Kurulması: 47

2.5.3. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması.....48

2.5.4. Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Artırılması: 49

2.6.Strateji Haritası 49

2.7.Balanced Scorecard ve Kütüphaneler 51

BÖLÜM 3: BALANCED SCORECARD'IN KÜTÜPHANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ ..56

3.1. Gereç ve Yöntem **.....56**

3.1.1. Evren ve Sınırlılıklar 56

3.1.2. Veri Toplanması.....56

3.2. Kurumsal Yapı ve Hizmetler 56

3.3. ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının Stratejik Planı 59

3.3.1.Güçlü Yönler.....60

3.3.2. Zayıf Yönler.....60

3.3.3. Fırsatlar.....60

3.3.4.Tehditler.....61

3.3.5.Misyon.....61

3.3.6.Vizyon 61
3.3.7. Amaç ve Hedefler 61
3.3.8. Temel Politika ve Öncelikler 63
3.3.9. Strateji Haritasının Oluşturulması.....63
3.4. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Balanced Scorecard Performans Tablosu.....66
3.4.1.Finansal Boyut 67
3.4.2.Kullanıcı Boyutu 73
3.4.3.İç Süreçler Boyutu.....79
3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....92

SONUÇ VE ÖNERİLER 99

KAYNAKÇA.....107
EKLER.....121
ÖZGEÇMİŞ 127

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *[Balanced Scorecard'ın Kütüphanelerde Uygulanabilirliği: Erzurum Teknik Üniversitesi Örneği]* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

22/06/ 2018

Tuğba ATABAY

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

[Tuğba ATABAY] tarafından hazırlanan *[Balanced Scorecard'ın Kütüphanelerde Uygulanabilirliği: Erzurum Teknik Üniversitesi Örneği]* başlıklı bu çalışma, *[22.06.2018]* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği]*ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[Bilgi ve Belge Yönetimi]* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Prof. Dr. Coşkun POLAT	İmza: ……..
Üye	:Prof. Dr. Hüseyin ODABAŞ	İmza: ……..
Üye	: Prof. Dr. Hakan ANAMERİÇ	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 201.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç Dr. Yüksel ÖZGEN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında hiçbir zaman desteğini, sabrını, ilgisi ve yardımlarını esirgemeyen her zaman yol göstericim olan kendisiyle çalışmaktan zevk aldığım kıymetli hocam Prof. Dr. Coşkun POLAT'a; tezin yazım aşamasında katkılarını esirgemeyen Erzurum Teknik Üniversitesinde bulunan kütüphaneci arkadaşlarıma ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan sevgili eşime ve aileme şükranlarımı sunarım.

22/06/ 2018

Tuğba ATABAY

ÖZET

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Balanced Scorecard'ın Kütüphanelerde Uygulanabilirliği: Erzurum Teknik Üniversitesi Örneği
Tezin Yazarı : Tuğba ATABAY
Danışman : Prof. Dr. Coşkun POLAT
Anabilim Dalı: Bilgi ve Belge Yönetimi
Bilim Dalı :---
Kabul Tarihi :22/06/2018
Sayfa Sayısı :XIII (ön kısım) + 119(tez) + 7 (ekler)
Gün geçtikçe bilgi hizmetleri ve teknoloji de yaşanan gelişmeler kurumlar için hem yerel hem de küresel rekabet ortamı doğurmuştur. Değişimin en çok etkilediği alanlardan olan kütüphanelerde bu yarışın içinde yer almaktadır. Benzerlerinin önüne geçebilme ve tercih edilebilir olma adına ürün ve hizmetlerini geliştirmesi gerekmektedir. Bunun yolu da şüphesiz ki öz denetimden geçmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getiren performans ölçüm modelleri kurumun başarı düzeyinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Kütüphanelerin başarısız olmasının nedenlerinden birinin de şüphesiz performans ölçümüne gereken önemin verilmemesidir. Çalışma da başlangıçta özel kurumlar için geliştirilen daha sonra kâr amacı gütmeyen kurumlarda da uygulanmaya başlanan Balanced Scorecard performans ölçüm modelinin kütüphanelerde uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bu model kütüphane ve bilgi bilimi alanında Türkiye'de henüz çok yeni bir yaklaşım olmasına karşın kütüphanelerinde birer hizmet işletmesi olduğu anlayışından yola çıkılarak kütüphanelerde de uygulanabilir olduğu düşünülmektedir. Çalışmada performans kavramı, performansın ölçümü, performans ölçüm modellerinin özellikleri, Balanced Scorecard (BSC) performans ölçüm modeli ve boyutları, BSC ve kütüphaneler arasındaki ilişki, BSC'nin uygulanması ve ETÜ (Erzurum Teknik Üniversitesi) için BSC performans

tablosu oluşturulması konuları ele alınmıştır. Çalışmanın amacı BSC'yi kütüphanelerde kullanılabilirliği bakımından tanıtmak ve ETÜ Kütüphanesi örneğiyle de kütüphanelerde uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Bu anlamda çalışmanın bundan sonraki uygulamalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bölümlerin oluşturulmasında "kaynak tarama" yönteminden ve uygulamaya ilişkin verilerin elde edilmesinde "görüşme tekniği" ve "gözlem" tekniğinden faydalanılmıştır. "ETÜ Kütüphanesinin bir performans ölçüm modelini benimsemesi, kurumun hizmet kalitesini ve kullanıcı memnuniyetini arttırmada yararlı ve gereklidir" şeklinde oluşturulan hipotez çalışma sonunda doğrulanmıştır.

ETÜ Kütüphanesi için hem alışılmışın dışında bir uygulama olması ve daha önce bir örneğinin bulunmaması hem de personel eksikliğinden dolayı uygulanmasının zor olabileceği öngörülmektedir. Ancak gerek üniversitenin ve kütüphanesinin yeni olması gerekse neden-sonuç mantığı içerisinde ilerleyen bir model olmasından dolayı kurumun başarısını arttıracağı beklenilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Ölçümü, Performans Ölçüm Modelleri, Balanced Scorecard'ın Uygulanması, Balanced Scorecard ve Kütüphaneler, Erzurum Teknik Üniversitesi

SUMMARY

Çankırı Karatekin Üniversity Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: : The Applicability of the Balanced Scorecard to Libraries: The Case of Erzurum Technical University	
Author	**: Tuğba ATABAY**
Supervisor	**: Prof. Dr. Coşkun POLAT**
Department	**:Information and Records Management**
Sub-field	**: ---**
Date	**: 22/06/2018**

Day by day development experienced in information services and technology have created both local and global competition for institutions. The libraries that are most affected by change are also in this race. It is necessary to develop products and services in order to be able to avoid similarities and to be preferable. There is no doubt that this way goes through self-control. Performance measurement models that bring a different perspective to the traditional management approach have emerged in order to determine and improve the success level of the institution. One of the reasons for the failure of libraries is undoubtedly not being given due importance to performance measurement. The study has investigated the applicability of the Balanced Scorecard performance measurement model, which was originally developed for private institutions and then implemented in nonprofit organizations, in libraries. Although this model is still very new approach in the field of libraries and information science in Turkey, at the basis of the understanding that libraries are also business services, it is thought that it is also be applicable in libraries.

In the study, the concept of performance, performance measurement, features of performance measurement models, Balanced Scorecard (BSC) performance measurement model and dimensions, relationship between BSC and libraries, implementing BSC and creation of BSC performance table for ETU (Erzurum Technical University) are discussed. The aim of the study is

to promote the BSC in terms of its availability in libraries and to demonstrate its applicability in libraries with the ETU Library sample. In this sense, it is thought that this study will lead to the future applications.

The study was conducted by using the descriptive research design, among the qualitative research methods. The “reference screening” technique was used for the theoretical sections, the "interview technique" and the "observation technique” were used was application-specific data collection. The hypothesis that the “Adoption of a performance measurement model in ETU library is beneficial and necessary to increase the quality of service of the institution and to raise user satisfaction” was confirmed at the end of the study.

It is foreseen that it may be difficult to implement it to the ETU Library due to the fact that both it is an unusual application and there is lack of a sample and lack of personnel. However, it is expected that it will increase the success of the institution because the university and its library are new as well as it is a model progressing within reason-result logic.

Keywords: Performance Measurement, Performance Measurement Models, Implementing Balanced Scorecard, Balanced Scorecard and Libraries, Erzurum Technical University

KISALTMALAR

ANKOS	Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu
BIST	Borsa İstanbul
BSC	Balanced Scorecard
EKUAL	Elektronik Kaynaklar Ulusal Akademik Lisansı
ETÜ	Erzurum Teknik Üniversitesi
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
KDDB	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
KİTS	Kütüphaneler Arası İş Birliği Takip Sistemi
LC	Library of Congress Classification
L-CPPM	Lynch-Cross Performans Piramidi Modeli
MARC	Machine Readeble Cataloging
OCLC	Online Computer Library Center
PTPDM	Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli
RFID	Radio-Frequency Identification
TKD	Türk Kütüphaneciler Derneği
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TO-KAT	Toplu Katalog
TÜBESS	Türkiye Belge Sağlama ve Ödünç Verme Sistemi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZY	Toplam Zincir Yönetimi
UBSS	Ulusal Belge Sağlama Sistemi
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
ÜNAK	Üniversite ve Araştırma Kütüphaneleri Derneği
VPN	Virtual Private Network
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo No **Sayfa**

Tablo1.1:Performans ölçüm modelleri arasındaki farklılıklar 25
Tablo2.1: BSC'nin finansal boyutunun amaç ve ölçütleri.....37
Tablo2.2: BSC'nin müşteri/ kullanıcı boyutunun amaç ve ölçütleri.....39
Tablo2.3: BSC'nin iç süreçler boyutunun amaç ve ölçütleri.....41
Tablo2.4: BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunun amaç ve ölçütleri.....43
Tablo2.5: BSC'nin güçlü ve zayıf yönleri.....44
Tablo3.1: Personel sayısının birimlere göre dağılımı.....58
Tablo3.2: Kaynakların türlerine göre dağılımı.....58
Tablo3.3: ETÜ KDDB'nin finansal boyutu.....67
Tablo3.4: ETÜ KDDB'nin müşteri/kullanıcı boyutu.....74
Tablo3.5: ETÜ KDDB'nin iç süreçler boyutu.....79
Tablo3.6: ETÜ KDDB'nin öğrenme ve gelişme boyutu.....92

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No **Sayfa**

Şekil2.1: BSC'nin boyutlarının kurum stratejisi ile ilişkisi. ……...34

Şekil2.2: BSC'nin boyutları ve arasındaki ilişki.....36

Şekil2.3: BSC'nin iç süreçler boyutunun unsurları.....41

Şekil2.4: Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kurumlarının strateji haritaları...50

Şekil3.1: ETÜ kütüphanesinin kurumsal yapısı 57

Şekil3.2: ETÜ kütüphanesinin strateji haritası.....64

GİRİŞ

I.I. Konu

Tüm dünyayı etkileyen teknolojik gelişmeler ülkeler arasındaki sınır kavramını ortadan kaldırmış, ülkeler ve kurumlar arası rekabeti yerelden küresele taşımıştır. Rekabet ortamının büyümesiyle birlikte tüm sektörler için geçerli olmak üzere rakiplerin sayısında da oransal bir artış yaşanmıştır. Bu yüzden kurumlar rekabet için daha sistematik ve stratejik bir yönetim anlayışına yönelmişlerdir. Yeni yönetim anlayışında, kurumun kendi amaç ve stratejileri doğrultusunda ilerleme adına mevcut durumunun sürekli değerlendirilmesi ve geri bildirimlerle yeniden şekillendirilmesi ön plana çıkmıştır. Kurumlar da bu durumun kaçınılmaz olduğunun farkındalığıyla, performans değerlendirmesi ve değişimi yönetimin merkezine almışlardır.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları planlama, organizasyon, yönetim ve performans denetimidir. Kontrol işlevi, mevcut durumun ortaya konmasına ilişkin değerlendirme verilerinin elde edilerek, süreçteki diğer unsurların iyileştirilmesine yol gösterici olması anlamında yönetimde son derece önemli bir unsurdur. Bu yönü ile kontrol işlevi, kurumsal hedeflere ulaşıp ulaşmadığını denetler.Burada amaç, mevcut durumun tespit edilerek, hedeflenen noktaya ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve uygulanmasının desteklenmesidir.

Yönetimin temel işlevlerinden denetimi gerçekleştirebilme adına, geçmişten günümüze önemini kaybetmeyen yöntemlerden biri de performans ölçümüdür. Kurumun bütün unsurlarına ilişkin verimlilik ölçümüne dayanan bu yöntemin temel dayanağı "ölçülemeyen yönetilemez" ilkesidir (Ölçen, 2012: 61).

Performans yönetiminin genel amacı, kurumun başarısını arttırmak için tüm birimlerin ve personelin üzerine düşen sorumlulukları üstlendiği bir kurumsal anlayış yaratmaktır. Performans yönetimi kavramı genel olarak bireylerle ilişkili olarak düşünülse de, aslında kurumu oluşturan tüm unsurları kapsayacak şekilde geniş ölçeklidir. Çünkü performans yönetimi bir bütündür. Personel başarısının toplamı, esasen kurumun başarısıdır.

Kurumlar için performans değerlendirmesinde kullanılmak üzere pek çok performans modeli geliştirilmiştir. Bu modellerden hangisinin kullanılacağı konusunda ise, kurumun kendi amaç ve hedefleri belirleyicidir. Ancak kesin olan

şudur ki, kurumların kendi kendini denetleyebilmesi ve mevcut durumunun ortaya konulabilmesinde kullanılan performans değerlendirme modellerinin önemi ve rolü büyüktür.

Yaygın kullanımı olan performans değerlendirme modellerinden biri de Balanced Scorecard(BSC)'dır. Dilimizde farklı terimlerle karşılanan BSC, alan yazınında; dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, vb. kavramlarla ifade edilmiştir. Kavramın tam karşılığı konusunda bir birlikteliğin olmaması ve bazı çalışmalarda da bu şekli ile kullanılması nedeniyle, çalışmamızda modelin orijinal kısaltması olan BSC teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

BSC, başlangıçta özel sektörde duyulan ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmuş bir model olup, zamanla içeriği geliştirilmiş ve kullanımı yaygınlaşmıştır. Böylelikle, özel sektördeki başarısından dolayı kamu sektöründe de kendisine yer bulmuştur. (Yenice, 2007: 98). BSC, henüz yeni bir performans değerlendirme yöntemi olmasına karşın, kısa sürede tercih edilir modeller arasında yerini almıştır. Modelin bu kadar ilgi görmesinin altında yatan neden, geleneksel yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirmesi ve esnekliğinden dolayı da büyük ve küçük ölçekli her kurumda kolay uygulanabilir olmasıdır.

Maliyet yarar analizi düşüncesinden ziyade gerekliliğin sonucu var olan kamu kuruşlarında, performans ölçümü ve değerlendirme uygulamaları genel olarak çok yaygın değildir. Buna bağlı olarak, pek çoğu kamu kuruluşu olan kütüphanelerde performans değerlendirme uygulamaları çok olmadığından, bu konuda yapılmış akademik çalışmalar da yok denecek kadar azdır.

Kütüphanelerin doğasında, kâr amacı gütmeksizin hizmet unsurunu ön planda tutan kuruluş olma vardır. Zorunlu oluşumun sonucu olarak kamuya açık kurumlarda temel olan kârlılık değil verilen hizmetin niteliğidir. Ancak genel bakış açısıyla değerlendirildiğinde, bu kurumlarda çalışan personelin yeterince donanımlı olmadığı ve bu durumun verilen hizmeti etkilediği, buradan hareketle de hedef kitlenin memnuniyeti üzerinde olumsuz etki yaptığı düşünülmektedir. Verilen hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, öncelikle kurumun böyle bir hizmet kalitesine ihtiyaç duyması ve kalite eksikliğinin tüm yönlerini ortaya koyacak değerlendirme çalışmalarıyla mümkündür. Bu değerlendirme ise kurumun yapısı ve işleyişine

uygun bir performans ölçüm modeli aracılığıyla olabilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı kütüphaneler de, performans ölçümüne dayalı bu yönetim modelinin uygulanabileceği çerçeve içinde yer almaktadır.

Bu çalışmanın temel çıkış noktası, hizmet kalitesini artırmada tüm kuruluşlarda olduğu gibi kütüphanelerin de performanslarını ölçmeleri gerektiği düşüncesidir. Nihai hedef, güncel, geçerli ve yararlı bir performans ölçüm modeli kullanılarak elde edilen verilerin, kurumsal hizmet kalitesine yönelik önerilerin geliştirilmesinde kullanılmasıdır.

I.II. Araştırmanın Amacı, Hedefi ve Hipotezi

Kurumların mevcut konumunu koruması ve benzerlerine kıyasla öne çıkabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek üretim ve hizmetlerini bu doğrultuda yapılandırmaları ile mümkündür. Müşteri memnuniyeti ve üretim verimliliğinin sağlanması adına performans değerlendirmesi, kurumsal yönetimin hem başlangıç noktası hem de sonucudur. Bu anlamda, kurumlar için performans değerlendirmesinin önemini ve gerekliliğini vurgulamak, bunun yanında performans değerlendirmesinde yaygın kullanıma sahip BSC modelini kütüphanelerde kullanılabilirliği bağlamında tanıtmak, bu modelin hizmet sektöründe yer alan Erzurum Teknik Üniversitesi (ETÜ) Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı örneğiyle yapılan çalışma aracılığıyla da kütüphanelerde uygulanabilirliğini test etmek, çalışmanın temel amaçlarıdır. Temel amaçlar bağlamında çalışmanın alt amaçları da şöyle ifade edilebilir:

1- BSC yönteminin kurumsal düzeyde uygulanabilirliğine ilişkin örnek kurum uygulamasıyla, performans ölçümünde kurumların ihtiyaç duyulabileceği bilgileri ortaya koymak,
2- Kurumsal özdenetim için alt yapı oluşturmalarına yardımcı olmak,
3- Kurum stratejisinin hedeflere ulaşma yönünde somutlaştırılmasına katkıda bulunmak,
4- Kütüphanelerin yönetiminde ve verdiği hizmetlerde verimliliği ve etkinliği artırma adına çağdaş, geçerli ve etkin stratejik bir yönetim modeli olan BSC'nin kullanılabilirliğini test etmek.
5- ETÜ Kütüphanesi için BSC modeli temel alınarak stratejik plan ve performans ölçüm aracı geliştirmek.

Kurumsal performans ölçümüne ilişkin çalışmalar ülkemizde çok azdır. Uygulamaya yönelik akademik çalışmalar da yeterli düzeyde değildir. Söz konusu çalışmalara kütüphaneler açısından bakılacak olursa, aynı kişiye ait olan bir adet lisansüstü çalışması ile buna bağlı üretilen bir adet makale dışında herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın, kütüphanelerde performans ölçümünün önemi ve uygulanabilirliğine dikkat çekmesi yanında, yapılacak sonraki çalışmalar için de bir başvuru kaynağı olması beklenmektedir.

Araştırma sorusunu; "kurumların geçerli stratejik plan oluşturmamaları ve performans değerlendirmesi yapmamaları yönetim kalitesini etkilemekte midir?" biçiminde ifade etmek mümkündür. Bu soruya bağlı olarak araştırma; "ETÜ Kütüphanesinin bir performans ölçüm modelini benimsemesi, kurumun hizmet kalitesini ve kullanıcı memnuniyetini arttırmada yararlı ve gereklidir" hipotezinin sınanması üzerine inşa edilmiştir.

I.III. Araştırmanın Önemi

Kurumların büyümesine paralel olarak kurum içi süreçler de çeşitlenmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu bağlamda, kurumlar günümüzün rekabet ortamında geri planda kalmamak için kurum içindeki çalışmalarını stratejik bir planlamaya dayandırmak durumundadır. Bu durumun gerçekleşebilmesi ancak, yönetimin temel işlevlerinden olan etkin ve geçerli bir performans yönetimi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Performans değerlendirme yöntemleri, kurum ya da işletmenin mevcut durumunun gözler önüne serilmesine ve amaçlanan hedeflere ulaşılmasına yönelik bir rehber niteliğindedir. Performans değerlendirme, kurumların hem bugünkü mevcut durumlarını tespit etmesi, hem de ileriye dönük amaçlarını somut hedeflere dönüştürebilmesi anlamında bir yol haritası sunmaktadır. Bir yöntem ve model olmaksızın yapılan tüm çalışmalar zaman, emek ve para israfı anlamına geleceğinden, hedeflenen sonuca ulaşılmasında aksaklıklara neden olacaktır. İzlenecek bir yol olmaksızın, kurumların ileriye dönük başarıları için yapacağı çalışmalar istenilen sonucu veremeyecektir. Bu anlamda kurumların kendi amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi ve kurumun tüm birimlerinin bir bütün olarak aynı amaç etrafında toplanması, çalışanların verimliliğini arttırırken, anılan israfları da engelleyecektir. Bunun yanında, herhangi bir performans modeli uygulanmaya karar verilse bile, kurumun yapısına uymayan ya da kurumu bir bütün

olarak ele almayan tüm yöntemlerin, performans değerlendirmesinin de eksik kalacağı muhakkaktır. Bu bağlamda, kurumu bir bütün olarak ele alacak modellerin etkin yönetim ve verimlilik adına önemi ön plana çıkmaktadır.

Kurumlarda performans ölçümüne yönelik geçmişte kullanılan çok sayıda modele bakıldığında, bunların performans değerlemede eksik oldukları eleştirilerine maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun en önemli nedeni performans değerlemenin genellikle sadece finansal açıdan ele alınmış olmasıdır. Gerek özel işletmeler gerekse kamu kurumları için finansal değerler son derece önem arz ettiği muhakkaktır. Ancak finansal bakış, bir kurumun performansının ölçülmesinde tek başına kesinlikle yeterli değildir. Çok geçmeden bu eksiklik fark edilmiş ve kurumlar daha farklı performans ölçüm modelleri arayışına girmişlerdir. Bu arayışların sonucu olarak da çok boyutlu performans ölçüm modelleri doğmuştur.

Çok boyutlu performans ölçüm modelleri, geleneksel performans ölçüm modellerinin aksine, pek çok noktaya dikkat çekmekte ve sisteme yönelik eksiklilerin tamamlanmasını amaçlamaktadır. Çok boyutlu modeller uygulamada farklılıklar gösterse de genel bakış açısı itibariyle kurumu bir bütün olarak ele almaktadırlar. Günümüzde çok boyutlu olarak adlandırabileceğimiz çok sayıda model bulunmakla birlikte, en çok öne çıkanlar Balanced Scorecard, Paydaş Temelli Performans Değerleme (The Stakeholder Scorecard), Lynch-Cross Performans Piramidi, Performans Prizması yaklaşımıdır (Tunçer, 2006: 15).

BSC kurumu bir bütün olarak görme felsefesiyle üst yönetimden personele, finansal verilerden verilen hizmetin kalitesine kadar tüm unsurları bir bütün olarak düşünmektedir. Bu yüzden performans ölçümü yapılacaksa, bu işlem bütün birimlerin dâhil olmasını gerektirmektedir. BSC, kurum boyutu ya da işlev farkı gözetmeksizin her kurumda uygulanabilecek esnek bir modeldir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 63).

Dünya'da küresel anlamda yaşanan gelişmelere bakıldığında,kütüphanelerde verilen hizmetin kalitesinde ve kullanıcıya yaklaşımda çok büyük ve köklü değişimlere şahit olunmaktadır. Ülkemizdeki kütüphanelerin de bu değişim ve dönüşüme kayıtsız kalmayarak gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bu da çağdaş, sistematik, planlı ve geçerli bir yönetim sistemine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Kütüphaneler giderek karmaşıklaşan ve artan bilginin yarattığı bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Sahip oldukları bilgi kaynakları aracılığıyla sunduğu bilgi hizmetleriyle, diğer işletmeler gibi üreten ve ürettiğiyle topluma hizmet sunan oluşumlardır. Kütüphanelerin toplum içindeki rollerini toplumun zihinsel, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik açılardan gelişimine katkı sağlayıcı bilgi hizmetleri aracılığıyla ülkenin kalkınmasına katkı sağlamak oluşturmaktadır. Bilgi toplumu ile birlikte toplum için önemini artıran kütüphanelerin hem yerel ve ulusal, hem de küresel anlamda bilgi yoğun bir toplumun oluşturulmasındaki önemi büyüktür. Kütüphanelerin bu görevleri yerine getirebilmeleri için öncelikle; "ne yapıyoruz, niçin yapıyoruz, nasıl yapıyoruz, nasıl daha iyi yapabiliriz" gibi sorulara cevap vermeleri gereklidir. Bu soruların yanıtları da ancak bir performans değerlendirmesi aracılığıyla alınabilir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 218).

Günümüzde kütüphanelerin kalite ölçümünde en sık kullandıkları yöntemler SERVQUAL hizmet ölçüm modeli ve LibQual+TM hizmet kalitesi ölçümü anketidir. SERVQUAL tüm hizmet işletmelerinde uygulanabilen bir üst yöntemken, LibQual+TM kütüphanelere uyarlanmış bir hizmet kalitesi ölçüm yöntemidir. SERVQUAL, mükemmel hizmet kalitesini sağlamada anahtarın, müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmak olduğunu savunan bir temel üzerine inşa edilmiş ve bu görüş odak noktası alınarak kavramsallaştırılmış ve tasarlanmış bir ölçüm yöntemidir. Yapılan geniş kapsamlı araştırmaların sonucuna dayanarak SERVQUAL, hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileri ve algıladıkları hizmetler arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlar. SERVQUAL hizmet kalitesini ölçerken, müşterilerin hizmetin kaliteli olup olmadığına karar vermede esas olarak aldığı ölçütleri kullanır. SERVQUAL'da kullanılan 10 hizmet kalitesi ölçütü görülmektedir. Bunlar fiziki görünüm, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, nezaket, inanılırlık, emniyet, erişilirlik, iletişim ve müşteriyi anlamaktır(Akt. Bulgan, 2002: 17).

LibQual+TM hizmet kalitesi ölçümü anketi ise, hedef kitlenin kütüphane hizmet kalitesi hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaya çalışarak, bu sonuçlardan kendilerine çıkarımlar yapma, çıkarımlar doğrultusunda verilen hizmetlerde yeniden yapılandırmaya gitmeyi sağlayan bir hizmet kalitesi ölçüm anketidir. Akbayrak (2005: 52) LibQual'i; kullanıcıdan, kütüphane hizmet kalitesi hakkındaki

düşünce ve değerlendirmelerini alınıp, bu verilerin değerlendirilerek ve sonuçlarından çıkarımlarda bulunularak, kütüphanelerin verdikleri hizmetlerde yeniden yapılanmaya gitmelerine yönelik çalışmalara yardımcı olan bir hizmet kalitesi ölçümü anketi olarak açıklamıştır.

Bu açıklamalara dayalı olarak, kalite ölçümüne yönelik adı geçen her iki yöntemin de sadece hizmetlere odaklandığı görülmektedir. Verilen hizmetin kalitesi kullanıcı memnuniyetini doğrudan etkilediği doğrudur. Ancak hizmetlerin kalitesinin kütüphane bütçesi, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu gibi pek çok unsurdan etkilendiği de gerçektir. Kurumsal başarıya ulaşılabilmesinde kurumun, tüm birimleri ile ortak amaç için organize bir şekilde çalışmalarının başarı oranını arttıracağı düşünüldüğünden, çalışma kapsamında kurumu her yönüyle ele alan BSC modeli performans değerlendirmede araç olarak seçilmiştir.

BSC modeli çalışma alanı olarak kamuya açık kurumlar için henüz çok yeni, kütüphaneler için ise hayli bâkir bir alandır. Oysa kütüphaneler hizmet sektörü içinde bulunan birer organizasyon olması ve verilen hizmetin kalitesinin öneminin ön plana çıkması, bu kurumlarda performans ölçümünün gerekliliğini göstermektedir. Verilen hizmetin kullanıcıya ulaşabilmesi, öncelikle hedef kitlenin tanımlanmasıyla ve bu kitleye yönelik yapılacak hizmet memnuniyeti çalışmalarıyla mümkündür.

Kurumu oluşturan birimlerin ortak hedefe ulaşmada bir bütün olarak çalışabilmesi, birimler arasındaki iletişim ve koordinasyonun iyileştirilmesiyle sağlanabilir. BSC uygulaması, kurumun tüm birimlerini performans değerlemeye dâhil ettiğinden dolayı, iş birliği içinde çalışılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Modelin ülkemizde vakıf ve kamu sektörlerindeki uygulamasının henüz çok yeni olmasından dolayı, bu konuyla ilgili gerek teorik gerekse uygulama anlamında yapılan çalışma sayısı yetersizdir. Çalışmanın özelini oluşturan kütüphanelerde BSC modeli ile ilgili çalışma ise yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, çalışmada ortaya konan bulgular ve değerlendirmelerin sonraki çalışmalara kaynak teşkil edecek olması, çalışmanın öneminin göstergesidir.

I.IV. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bölümlerin oluşturulmasında "kaynak/belgesel tarama" yönteminden, uygulama yapılan kuruma ilişkin verilerin elde edilmesinde de "görüşme tekniği"nden faydalanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile bir kamuya açık bir kurumda yapılan uygulamalar ve elde edilen sonuçlar incelenmiş ve çalışmanın nasıl uygulanacağı betimlenmeye çalışılmıştır. Veriler, temin edilen bir doküman, tablo, görüşme ve alan notları ile elde edilmiştir.

Kaynak tarama yöntemi, araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı yazındaki yayınların ve daha önce bu konuda yapılmış araştırma raporlarının incelenmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 116). Kaynak tarama tüm çalışmaların temelini oluşturması bakımından önemli bir yöntemdir. BSC kavramı kütüphane ve bilgi bilimi literatüründe çok bilinir olmadığından, kaynak tarama yöntemi ile elde edilen bilgilere dayalı olarak kapsamlı bir teorik açıklama verilmiştir.

BSC modeli, daha çok iktisadi ve idari bilimler disiplini ile doğrudan ilişkili olduğu için, öncelikle bu alandaki yazın taranmıştır. Modele ilişkin uygulama örneklerinin ülkemizde yaygın olmaması nedeniyle ilgili yerli yazın da yetersizdir. Bu nedenle, konuya ilişkin teorik altyapı bilgisinin oluşturulmasında çoğunlukla yabancı dilde makale ve kitaplardan yararlanılmıştır.

Veri toplama ve uygulama aşamasında ise görüşme tekniği ve yerinde gözlemden yararlanılmıştır. Görüşme tekniği, ilgili kaynak kişi veya kişilerle karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunularak, alınan bilgileri kaydetmek suretiyle yapılan çalışmadır (Arıkan, 2004: 112). Çalışmaya başlanmadan önce üniversite Rektörü ile bir araya gelinerek birebir görüşme yapılmış ve çalışma ile ilgili bilgi kendilerine sunulmuştur. Çalışma sürecinde ise planlama ve değerlendirme toplantılarını da içermek üzere birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlk toplantıda, uygulama yapılacak olan kütüphane yönetiminin onayı alınarak, çalışma süresince iletişim halinde bulunulması gereken kütüphane personeline BSC modeli ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Kurumda yapılacak olan çalışmanın yol haritası oluşturulmaya çalışılmış ve uygulamanın ayrıntıları görüşülerek; amaçlar, ölçütler ve hedefler ortaya koymak için kuruma yönelik misyon, vizyon ve stratejik hedefler vb. gibi

temel veriler elde edilmiştir. Çalışmanın aşamaları, belirli aralıklarla ortak görüşmeler ve değerlendirmeler çerçevesinde şekillendirilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, BSC modelinin geliştirilmesinde ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı örnek kurum olarak tercih edilmiştir. Bunun nedeni, eğitime yeni başlamış bir üniversite olarak yeniliğe ve gelişime açık olabileceği öngörüsüdür. Yanı sıra, söz konusu üniversitenin yeni kurulacak kütüphanesine bilgi ve belge yönetimi mezunu iki adet kütüphaneci alınmıştır. Bu da üniversitenin kütüphane ve bilgi hizmetlerinin niteliğini önemsediği biçiminde değerlendirilmiştir. Modelin adı geçen kütüphanede uygulanmasına yönelik sonraki görüşme, inceleme ve değerlendirmeler öngörülerin haklılığını ortaya koymuştur.

Araştırma takvimi ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı ile yüz yüze görüşme ile başlatılmış, Başkan'ın talebi doğrultusunda çalışmanın amacı, kapsamı ve içeriği ile ilgili yazılı bilgi kendilerine sunulmuştur. Çalışmanın yürütüleceği kütüphaneci personelle ise ilk görüşme Aralık 2014'te yapılmış, sonrasında değişik aralıklarla görüşmelere devam edilmiştir. Ancak çalışmayı ortaya koyan araştırmacının özel nedenlerden dolayı görüşmeler bir süre kesintiye uğramış olmasına karşın, çalışmanın sonuçlandırılmasına yönelik en son görüşme 7 Şubat 2018 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Modelin uygulama süresi 12 ay olarak planlanmıştır. Her 12 ayda bir sonuçlar ve alınan geri dönüşümler değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılması öngörülmüştür.

BSC modelinin doğasına uygun biçimde oluşturulan, ölçüm aracı ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'na özel olmasına rağmen, çalışma sonunda ortaya konan sonuçlar ve geliştirilen model diğer kütüphaneler için de başvurulabilir ve uyarlanabilir niteliktedir.

I.V. Araştırmanın Düzeni

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, düzeni ve önceki çalışmalara ait bilgiler yer almaktadır.

Birinci bölümde BSC modelinin anlaşılmasına yönelik temel açıklamalar çerçevesinde performans, performans ölçümleri, performans ölçümünün gerekliliği ve geleneksel yöntemlerin eksik yönleri vb. kavramları kapsamlı bir biçimde ele

alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, BSC dışında sıklıkla kullanılan diğer performans ölçüm modelleri ile ilgili de kısa bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde BSC yöntemine ilişkin alan yazına dayalı teorik bilgiler verilmiş, öne çıkan özellikleri ile BSC kavramı incelenmiştir. BSC'nin tanımı ve gelişimi, sistemi oluşturan boyutlar ayrıntılı şekilde ele alınmış, sistemin güçlü ve zayıf yönleri de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Belirtilen başlıklar doğrultusunda performans ölçümünün yararlarından bahsedilerek, BSC performans değerlendirme modelinin boyutları, modelin kurumlar için genel anlamda avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde çalışmanın uygulama boyutunun gerçekleştirildiği kurum olan ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın mevcut durumuna ilişkin ayrıntılı bir tanıtım yapılmış, kurumun vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda kütüphanenin strateji haritası ve BSC tablosu oluşturulmuş, kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik değerlendirmelerle birlikte bir ölçüm önerisi geliştirilmiştir. Sonuç bölümünde çalışmanın amaçları ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve hem kurumun daha iyi hizmet verebilmesi hem de BSC'nin uygulanması aşamasında kolaylık sağlama adına çeşitli öneriler sunulmuştur.

I.VI. Önceki Çalışmalar

BSC modeli Kaplan ve Norton tarafından ilk kez 1992 yılında "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" adlı bir makale ile dünya yazınına girmiştir. Bu çalışma model ile ilgili genel bilgileri içermektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Adı geçen yazarlar, 1993 yılındaki "Putting the balanced scorecard to work" adlı ikinci çalışmalarıyla da modeli tüm yönleriyle ortaya koymuşlardır (Kaplan ve Norton, 1993). Son olarak da 1996 yılında "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" adlı kapsamlı bir kitap yayınlamışlardır. Bu eserin Türkçeye çevirisi 1999 yılında yapılmıştır. Modelin önemi, kapsamı, uygulama alanı ve yöntemlerinin anlaşılmasında başlangıç noktasını oluşturan bu çalışmalardan sonra, modelin teorik ve uygulama boyutlarıyla ele alındığı pek çok çalışma dünya yazında yer almıştır (Ölçen, 2012: 65).

BSC modelinin Türkiye'deki uygulamaları 2000'li yıllardan sonra görülmeye başlanmıştır. Akademik yayıncılık anlamında başlangıçta sadece iktisadi ve idari

bilimler alanında çalışmalar yapılmış olsa da, çağdaş yönetim anlayışı önermesi ve hemen her türden kurum için uygulanabilir olması gibi nedenlerle, BSC sonraları geniş bir yelpazede çalışma alanı bulmuştur. Buna karşın bilgi bilimi disiplininde modele ilişkin teorik yazın henüz çok yenidir ve yetersizdir.

Kütüphanelerde gerçekleştirilmiş bir BSC uygulaması yabancı yazında bulunmasına karşın, yerli yazında henüz bulunmamaktadır. Yapılan tek çalışma Çakmak (2005b) tarafından gerçekleştirilen; "Bilgi merkezlerinin yönetiminde "Balanced Scorecard (BSC): Dengeli Kurumsal Karne" yaklaşımı" adlı makaledir. Bu çalışmada kütüphanelerin de birer hizmet işletmesi olduğu ve hizmet verdiği kitlenin memnuniyeti amacını taşımasından yola çıkılarak bu modelin kütüphanelerde de uygulanabileceği açıklanmaktadır.

Kamu alanında yapılan diğer çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların genel olarak hastaneler ve eğitim kurumlarında uygulanmış olduğu görülmektedir. Yıldırım (2006); "Balanced scorecard aracılığıyla hastanelerde performans analizi uygulaması" adlı yüksek lisans tezinde, Sivas Devlet Hastanesi dört boyutta kapsamlı olarak ele alınmış ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli faaliyet planlamaları yapılmıştır.

Akbulut (2006)'un; "Performans yönetim sistemi: Bursa Belediyesinde bir uygulama" adlı yüksek lisans tezinde, Bursa adliyesinde adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarında bir çalışma yapılmıştır. Buralarda uygulanan performans yönetim sistemi verimlilik ve etkinlik gibi çeşitli açılardan incelenmiştir.

Hocalar (2007)'ın; "Yükseköğretim kurumları için bulanık puanlamalı dengelenmiş performans karneleme sistemi uygulaması" adlı yüksek lisans tezinde ise; asıl olarak özel kuruluşlar için geliştirilen BSC'nin kamuya açık kurumlarda da uygulanabileceği açıkça gösterilmiştir. Sakarya Üniversitesi'nde yürütülmüş olan stratejik plan çalışmalarıyla kurumda BSC uygulanmasına yönelik bir yazılım programı da geliştirilmiştir.

Fürüzan (2009)'ın bir hizmet işletmesi olan yükseköğretim kurumlarına yönelik oluşturduğu; "Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve balanced scorecard uygulamaları: Türkiye için bir model önerisi" adlı doktora tezinde, biri

yerli üçü yabancı olmak üzere dört üniversitenin stratejik planlardaki farklılıkları göz önünde bulundurularak, diğer sayısal veriler (öğrenci ve personel sayısı, toplam gelir, vb.) karşılaştırılmıştır. Çalışmada sonuç olarak BSC'nin sürekli güncellenerek uygulanması kurum stratejilerinin daha etkili olarak gerçekleştirilmesi anlamına geleceği vurgulanmıştır.

Farklı uygulama alanında yapılmış bir diğer çalışma ise Harmankaya (2010)'nın; "Performans yönetim aracı olarak balanced scorecard sisteminin hazır giyim işletmesinde uygulanması ve model geliştirme" adıyla bir hazır giyim işletmesinde yaptığı uygulamaya dayalı hazırlanan doktora tezidir. Hazır giyim işletmesi için oluşturulan BSC, işletmenin üretim hızı, model çeşidi, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi amaçlarında hedeflere ulaşmayı ve işletme başarısının istenilen düzeyde elde edilmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Önemli (2010); "Stratejik performans yönetim modeli olarak dengeli performans yönetimi ve hizmet sektöründe alan çalışması örnekleri" adlı yüksek lisans tezinde, BSC'yi tüm boyutlarıyla ele alarak Türkiye'de hastane, alışveriş merkezi ve tekstil alanlarında yapılmış olan alan çalışmaları üzerinde durmuş ve bunların sonuçlarını değerlendirmiştir.

Dilmaç (2011)'ın; "Bir eğitim ve araştırma hastanesinde kurumsal performans karnesi (balanced scorecard) yönteminin uygulanabilirliği" adlı yüksek lisans tezinde BSC'nin kurumsal başarıyı arttıracağı belirtilerek kurumlar için gerekliliğine değinilmiştir. Hizmet işletmesi olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulanabilirliği araştırılmıştır. Çalışmada performans ölçümü yapılmamış, kurumsal hedeflerden yola çıkılarak amaç ve ölçütlerin yer aldığı örnek bir BSC modeli oluşturulmuştur.

Asa (2011)'nın; "Kamu kurumlarında sürdürülebilir etkinliğin kontrolü: Balanced scorecard ile kurumsal performansın ölçümü ve Kütahya ili nüfus müdürlüklerinde bir uygulama" adlı doktora tezi, uygulamanın bütün bir ili ele alan boyutta geniş ölçekli ilk çalışma olması nedeniyle diğer nüfus müdürlükleri için bir örnek model özelliğindedir. Çalışmada öncelikle kurum idaresiyle görüşülerek bir planlama yapılmıştır. İlçeler memnuniyet oranına göre sıralanmış, bu sıralamada geride olan ilçeler için memnuniyet artışı çalışmalar başlatılmıştır.

Yapılan çalışmalardan görüldüğü üzere BSC çalışma stratejisi birbirinden farklı pek çok alanda uygulanabilmektedir. Bunlara bir diğer örnek de Erdoğan (2013)'ın "Kurum karnesi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Maliye bakanlığı merkez teşkilatı örneği" adlı doktora tezidir. Bu çalışmada BSC'nin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak BSC kurum performansının çalışan performansıyla paralel olduğunu bundan dolayı kurum ve çalışanların birlikte hareket etmesi gerektiği yargısına varılmıştır.

Özcan (2013)'ın; "Gayrimenkul yatırım ortakları ve Borsa İstanbul(BIST)'da işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıklarının Balanced scorecard performans ölçüm modeline göre incelenmesi" adıyla kaleme aldığı yüksek lisans tezinde ise, Borsa İstanbul'da işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıklarının performanslarındaki değişimler ortaya konulmaya çalışılmıştır. En fazla değişimin yaşandığı ölçütün ise finansal ölçüt olduğu tespit edilmiştir.

Kamu kurumlarına yönelik bir diğer çalışma ise, Tiyek (2013) tarafından kaleme alınan; "Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal performansın ölçülmesi: Bir model önerisi" adlı makaledir. Modelin başlıkları ve ölçütleri sivil toplum kuruluşlarının çalışma şekilleri ve amaçları ortaya konularak yeniden oluşturulmuştur. Bu çalışma da sonraki benzer çalışmalara örnek teşkil edecek niteliktedir.

Konuyla ilgili literatürde yapılan bir diğer farklı çalışma ise Çelikdin (2014)'in; "Balanced scorecard sisteminde SWOT analizi ile AHP kullanımı: Yem sektöründe bir uygulama" adlı yüksek lisans tezidir. Çelikdin bu çalışmasında, yem sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın SWOT analizi ile iç ve dış analizi yapmış, bu analizleri BSC ile değerlendirmiştir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi, kapsamı ve yönteminin şekillendirilmesinde çoğunlukla daha önceden yapılmış tezlere başvurulmuştur. Yabancı tezlerin bulunmasında ve elde edilmesinde genellikle ProQuest veri tabanından, yerli tezler için ise YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Ulusal Tez Merkezi'nden faydalanılmıştır.

Yapılan alan yazın taramasında, BSC'nin birbirinden çok farklı alanlarda uygulandığı görülmüştür. Bundan dolayı verilen önceki çalışmalar örneklerinde de bu geniş çalışma alanının daha rahat anlaşılması ve göz önüne serilebilmesi adına çok farklı alan örneklerinden faydalanılmıştır. Buradan hareketle BSC'nin herhangi

bir alan sınırlaması gözetilmeden büyük ya da küçük ölçekli kurum ve işletmelerde rahatlıkla uygulanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak kamu hizmet birimlerinden olan kütüphanelerin de bu alandaki yerini en kısa zamanda alması ön görülebilen ve arzulanan bir durumdur.

BÖLÜM 1: PERFORMANS KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ

1.1.Performans Kavramı

Kurumların amaçlarına ulaşmasında, mevcut kaynaklar ile hedefler arasındaki koordinasyonu sağlama adına planlı, öngörülü ve denetleyici kurumsal politikalara ihtiyacı vardır. Yönetim ana başlığı ile özetlenebilecek bu politikalar biçimde kurumun hedeflerine ulaşmasında ürün ve personel kaynağının en yararcı kullanılabilmesi için olmazsa olmazdır. Uygulanan yönetimsel yaklaşımın başarısı, kurumun birim ve bütün olarak performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ortaya konabilir. Bu nedenle performans ölçümü, yönetimsel sürecin en kritik unsurlarından biridir. Esasen bir performans ölçüm modeli olan BSC'nin kütüphanelerde uygulanabilirliğine ilişkin değerlendirme öncesinde, performans kavramı ile performans ölçüm ilkeleri, boyutları ve modellerinin anlaşılması yararlı olacaktır.

1.1.1. Tanımı

Performans, Türk Dil Kurumu (2016)'nun Sözlüğünde "başarım" sözcüğü ile açıklanmaktadır. Başarım sözcüğü ise, "elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin elde edebileceği en iyi derece, performans ya da herhangi bir işi ortaya koyarken gösterilen başarı, performans" olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde performans kavramına yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, yine de açık olarak bir tanımının olduğunu söylemek mümkün değildir. Yapılan tanımlar kurumların yapısına göre farklılık gösterebildiğinden, performans kavramına ilişkin açıklamada önemli olan nokta, kurumun hedeflerine uygun tanımın yapılmasıdır (Aldur, 2008: 3).

Akal (1992: 1)'a göre performans, amaca ulaşmak için gösterilen çabaların tümüdür. Başka bir ifadeyle, genel anlamda performans, "amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni belirleyen bir kavramdır".

Performansın ölçümü birimlerden elde edilen somut verilerin değerlendirilmesi sonucunda hedefler ile gelinen noktanın karşılaştırması ile ortaya konabilir. Bu anlamda Baş ve Artar (1991: 33) performansı, bir işi yapan kişi ya da kurumun amaçlanan hedef doğrultusunda geldiği noktanın, nicel ve nitel olarak tanımlanması

olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Bayram (2006: 48) performans kavramını, bir kişi ya da grubun, hedeflerine ulaşma yolunda nitel ve nicel katkılarının ölçüsü olarak açıklamaktadır. Çelik (2006: 1)'e göre performans, planlanan hedefler doğrultusunda amaçlara ulaşmak için görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

Performans, kurumun somut ve soyut unsurlarından en üst düzeyde yararlanma durumudur. Bu unsurlar sayı ve nitelik olarak ölçüldüğünde, elde edilen sonuç, kurumun misyon, amaç ve hedefleriyle uyumluysa, istenilen başarı düzeyine yaklaşılmış ya da erişilmiş demektir (Çakmak, 2005a: 19).

Performans kavramına ilişkin yukarıda verilen tanımlar ve açıklamalar ile çalışmanın da amacı göz önünde bulundurularak performansı; "bir işletme veya kurumun hedeflere ulaşma yönünde izlediği yolu, kullandığı araçları, yaptığı çalışmaları ve ulaştığı sonuçları içeren geniş bir anlam ve eylem yelpazesine sahip bir kavram" olarak tanımlamak mümkündür. Buna karşın performans kavramına yüklenecek olan anlamın kurumun iç ve dış dinamikleri ile doğru orantılı olduğunun hatırlanmasında yarar vardır. Performans, bir kurum için sadece hedeflenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı sonucuyla sınırlandırılabilirken, başka bir kurum için amaçlara ulaşma yolunda baştan sona kadar izlenen tüm süreci ve elde edilen sonuçları da ifade edebilir. Performans değerlendirme modelleri de temel olarak performans kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bir kurumda performans değerlendirme yapılabilmesi için, yukarıda tanımlanmış olan performans kavramının içerdiği özelliklere ve işlevlere sahip olması gerekmektedir.

1.1.2.Performans Yönetimi

Performans kavramı kadar önemli olan bir diğer kavram da performans yönetimidir. Günümüzde, yönetim alanındaki gelişme ve değişimler kurumların iş süreçlerini daha iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Bu da performans yönetim sistemlerinin de varlığını zorunlu kılmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545).

Performans yönetimi, örgütün yönetim kalitesi ve hedef kitleye yarattığı faydanın değerlendirilmesi için oluşturulan bir sistemdir (Çelik, 2006: 3). Akal (2003: 3)'a göre performans yönetiminde temel hareket noktaları; amaçlara ve sonuçlara odaklanma, hedef kitleye odaklanma, katılımcılık, devamlı gelişim için esneklik,

personel gelişimi, motivasyonu ve tatmini, sürekli gelişim ve öğrenmeye odaklanma, yapılan işlerin bilicinde olma ve sonuçlarını üstlenmeye odaklanmalıdır.

Performans yönetimi, ilk bakışta sadece özel işletmeler için gerekliymiş gibi algılansa da bu düşüncenin doğru olmadığı zamanla anlaşılmıştır. Günümüzde özel ya da kamu kuruluşu fark etmeksizin tüm kurumlar için performans yönetimi avantajlı hale gelmeye başlamıştır. Çünkü kurum içi faaliyetler ve çalışmalardan haberdar olunabilmesi ve kurumun çalışanlarıyla bir bütün halinde hareket edilebilmesi isteği ve ihtiyacı performans yönetiminin gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

Kurumun hedef kitlesini belirleyip tam olarak tanımlayabilmesi, varoluş gerekçesini somut hedeflere dönüştürebilmesi ve bunlara ulaşma yönünde izlenecek yol haritasının belirlenmesi performans yönetim sistemleriyle mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle performans yönetiminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi performans ölçüm sisteminin etkin ve başarılı kullanımıyla sağlanabilmektedir.

Performans yönetimi ile performans ölçümü kavramları genellikle birbirine karıştırılmaktadır. Performans ölçümü, yapılan faaliyetler sonucunda istenilen hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesidir ve performans yönetimi başlığı altındadır. Performans yönetimi, hangi birimde performansın artırılacağı, bunun için nasıl bir yol izleneceği ve sonuçların nasıl değerlendirileceği ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir (Erdoğan, 2013: 5).

Performans yönetimi, kurumun çalışmalarını planlı bir şekilde yürütebilmesini, personelin iş tanımlarının açıkça belirtilmesini, kurum ve personelin amaçlara yönelik çabalarının değerlendirilmesini sağlamaktadır.

1.1.3.Performans Ölçümü

Organizasyonun mevcut durumunun belirlenmesi ve ileriye yönelik planlar yapabilmesi performans değerlendirmesi ile mümkündür. En sade biçimi ile performans değerlendirme, bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Bu nedenle alan yazınında performans değerlendirme ve performans ölçümü birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu bağlamda Özgen ve diğerleri (2002: 209) performans değerlendirmesini, çalışanların görevlerindeki başarı durumlarını ve eksikliklerini

belirleme ve bunların gelişme potansiyelini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlamıştır.

Yüreğir ve Nakıboğlu (2007: 545)'na göre performans ölçümü; ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesinde yapılan işlemlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Bulut (2004: 23) ise performans değerlendirmesini; hedeflenilen başarı düzeyinin, daha önceden tanımlanan ölçütlere göre ölçülmesi ve bu ölçüm sonuçlarının belli bir göstergeler doğrultusunda işlenmesi biçiminde tanımlamaktadır.

Performans değerlendirmesinin yapılma amaçları arasında iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde planlanan hedeflere ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak yer almaktadır (Yıldırım, 2006: 19).

Performans ölçümü, kurumun performans düzeyinin ölçülmesi yani kurumun faaliyetlerinde ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin belirlenmesi, karşılaşılan sorunların tespiti ve çözümlenmesi için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yaklaşımdır. Performans yönetimi anlayışında performans ölçüm sistemleri, performansı geliştirmeye yönelik işletmenin uzun ve kısa dönemli hedeflerini temel alarak kurulur; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler (Hocalar, 2007: 9).

Performans ölçümü, ürün ve hizmetlerin uygulanmasında işlemlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program rehberliğinde ölçülmesi yöntemidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545). Performans değerlendirme, kurumlarda kurumsal performansının ölçülmesinin yanında personel performansının ölçülmesi amacıyla da uygulanabilmektedir (Aktürk ve Özgür, 2011: 74).

Performans değerlendirmesi, önceden planlanmış ölçütlerle kurum performansının karşılaştırma ve ölçme yoluyla tanımlanması sürecidir. Performans değerlendirmesi; kişi, grup, kurum düzeyinde veya bunların bir karması şeklinde

yapılabilir. Hangi şekilde yapılırsa yapılsın kullanılacak olan performans standartları, önceden belirli ve ölçülebilir olmalıdır (Yıldırım, 2006: 14).

1.1.4. Performans Kavramının Boyutları (Örgütsel Performansın Boyutları)

Performans çok boyutlu bir kavramdır. Boyutlar her kuruma göre farklılık göstermekle birlikte alan yazınında en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan 7 temel boyut; *etkenlik, etkililik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk* olarak belirtilmektedir. Söz konusu 7 temel boyut içerisinde yer alan etkenlik, kalite ve verimlilik boyutları örgüt performansının ne anlama geldiğini açıklamaktadır. İyi bir performans düzeyi sağlayabilmek için özellikle bu üç boyuta dikkat etmek gerekmektedir (Korkmaz, 2011: 6; Başat, 2009: 14). Aşağıda her bir boyuta ilişkin tanım ve açıklamalar yer almaktadır.

1.1.4.1. Etkenlik (Efficiency)

Örgütsel performansın ölçümünde etkenlik, kurumların planlanmış hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu amaçlara ulaşma ve yaklaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Amaçlara ulaşmak için doğru hedefler, amaçlar ve etkinliklerin yapılamasıdır. Etkenlik ölçümleri, en sade şekli ile kurumların gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır (Dilmaç, 2011: 6).

Etkenlik boyutuyla yapılan karşılaştırma sonuçlarında kurumun hedeflediği ve gerçekleşen arasındaki farklılık performansın nasıl işlediğiyle ilgili ipucu vermektedir. Eğer aradaki fark fazla ise kurumlar daha farklı arayışlara girecek ve istenilen sonucu vermeyen faaliyetlerde ısrarcı olmayıp daha geçerli faaliyetlere yönelebileceklerdir. Tam tersi olarak, aradaki fark az ise bu kurumda işlerin yolunda gittiğinin ve amaçlara yönelik yapılan faaliyetlerin hedeflenen yerlere ulaştığının göstergesi olacaktır. Bu durumda etkenlik, etkililikten daha dar kapsamlı bir kavram olup, kurumun kaynaklarını nasıl iyi kullandığını göstermektedir. Üretim için sağlanan girdinin çıktıya oranı örgütün etkenlik düzeyini belirler. Etkenlik kavramı yalnızca örgütün işleyen gücü olarak da kullanılabilir (Başaran, 1992: 134).

1.1.4.2. Etkililik (Effectiveness)

Performans ölçümünde etkililik, kurumun hedeflenen amaçlara ulaşma derecesini ifade etmektedir. Planlanan sonuçlar ile hedeflenen sonuçlar arasındaki fark ne kadar azsa o derece etkili olduğu kabul edilir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 23).

Kurumlar etkililik ölçümleri yaparak, eldeki olanakları en iyi şekilde kullanarak hedefe ulaşmaya çalışır. Etkililik ölçümü, (Etkililik=Gerçekleşen çıktı/beklenen çıktı) formülü ile ifade edilmekte, etkenlikten farklı olarak sadece girdi-çıktı arasındaki ilişkiyi göstermekle kalmamakta; girdinin çıktıya dönüşüm sürecini de irdelemektedir (Erdoğan, 2013: 14).

Etkililik ve etkenlik birbiriyle işlevsel olarak yakın kavramlardır. Her ikisi de ulaşılmak istenen amaçlar ve sonuçlar arasında karşılaştırma yaparken, etkililik etkenlikten daha farklı olarak, amaçtan sonuca giden süreci de kapsamaktadır.

1.1.4.3. Kalite (Quality)

İşletmeler için kalite kavramı; "bir ürün ya da hizmetin, hizmet verilen hedef kitlenin ihtiyaç ve taleplerini en tatmin edici, ekonomik, işlevsel yoldan ve sürekli gelişim ve değişim ilkesi ile sistemli bir şekilde gerçekleştirilme çabası" şeklinde tanımlanabilir (Dilmaç, 2011: 8). Bu anlamda, kalitenin performans ölçümünde en belirgin gösterge olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Kalite, kurumsal olarak yaşanabilecek problemlere yönelik çözüm önerilerinin bulunması, ürün ve hizmetlerde iyileştirme ve hedef kitlenin memnuniyetinin sağlanmasına önem vermektedir. Bunun yanında mesleki formasyona sahip personelin istihdam edilmesi, kurumsal olarak değişim ve gelişimlere uyum sağlama ile hizmetlerin en doğru ve etkin şekilde yapılarak verimliliği arttırma süreçlerini kapsayan geniş bir kavramdır (Yeşilbayır, 2007: 3).

Kalite kavramının pek çok tanımı bulunmakla birlikte, performans kavramının tüm boyutlarıyla ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü esasında tüm faaliyetlerin bir sonucu olmaktadır. Bu yüzden tek bir kavramla sınırlandırılamaz. Bu boyutlardaki adımların tümü kaliteyi etkilemektedir. Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik hizmet üretmeyi ve memnuniyeti sağlamayı hedeflediğinden dolayı temelinde müşteri odaklı hizmet sunmayı gerektirmektedir.

Kalite, bir ürün ya da hizmetin, hizmet verilen kitlenin gereksiniminin karşılanmasını, memnun olmasını sağlayan unsurların tümüdür. Kalitenin bir kurumda tüm süreçlere yayılması ve benimsenmesi ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramını beraberinde getirmektedir. TKY, odağında hizmet verdiği kesimin ihtiyaç, beklentileri ve memnuniyetlerinin sağlanmasının yanında personelinin memnuniyetini de amaçlayan bir yönetim modelidir (Yılmaz, 2003: 28). Kütüphane özelinde düşünüldüğünde de, bilgi hizmetlerinin verimliliği ve etkinliği sağlanarak kalitenin ön plana çıkarılması amaçlanmakta ve kalite düzeyinde sürekli iyileştirmelerle kalite düzeyinin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir (Yıldız, 2009: 150).

1.1.4.4. Verimlilik (Productivity)

En sade ve öz tanımıyla verimlilik, en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir (Dilmaç, 2011: 7). Verimlilik, çıktıların girdilere oranıdır. Örgütlerde en küçük birimden ulusal düzeyde ölçülebilen bir kavram olan verimlilik, performansın fiziksel bir ölçüsüdür. Verimlilik, girdilerin ne oranda çıktıya dönüştüğünü ölçmektedir (Erdoğan, 2013: 13). Verimlilik, üretimi yakından takip edebilmek ve işlerin yolunda gidip gitmediğini anlamak adına önemli bir performans ölçümü göstergedir.

1.1.4.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality of Work Life)

Çalışma yaşamı kalitesindeki artışla orantılı olarak, personelin iş tatmini ve memnuniyeti artırılabilir. Çalışma ortamlarındaki iyileşme ve çalışanların kazançlarının artması ise, personel motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğinden örgütsel performansa dolaylı olarak katkı sağlamaktadır (Erdoğan, 2013: 14).

İş yaşamındaki kalite çalışanın motivasyonunu ve performansını büyük oranda etkilemektedir. Eğer çalışan memnun değilse, kurumun verdiği hiçbir şeyi alamayacak ve verimli bir iş gören olamayacaktır. Kurumun başarısı da çalışan başarısıyla yakından ilgili olduğundan kurumun hedeflerine ulaşmasında ve müşteriye verilen hizmetin kalitesinde tatmin olmuş çalışan faktörü önemlidir.

1.1.4.6. Yenilik (Innovation)

Yenilik, kurum tarafından varlığının devamı ve daha güncel kalabilmesi adına oluşturduğu sistemde kullandığı tüm kaynaklara yeni ve daha çok değer katma

amacıyla, bir düşüncenin, sistemin, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması olarak tanımlanabilir (Dilmaç, 2011: 8).

İşletmelerdeki yeni ürün ve hizmetler ve teknolojik gelişmeleri takip ve uyum sağlama, vb. ölçüt alınarak işletmede yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu tespit edilebilir. Bunun dışında yapılan Ar-Ge harcamaları da bu konuda bilgi veren bir diğer unsurdur. Bu unsurlar açısından işletmenin mevcut durumu diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir (Başat, 2009: 21).

Kurumların benzerleriyle rekabet edebilmesi ve tercih edilebilir olmasında kendini geliştirmesi ve yeniliklere açık olması önemli bir faktördür. Bu durum geleceğe dönük bir kurum olarak algılanmasında ve zamanla değişen rekabet koşullarına ve müşteri isteklerine ayak uydurabilmesinde önemlidir.

1.1.4.7.Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk (Profitability and Budgetability)

Kâr ve kârlılık toplam gelirler ile giderler arasındaki ilişkidir. Geleneksel yönetim anlayışında kâr ve kârlılık ilk akla gelen başarı ölçüm derecesidir. Kâr, yatırımcı için ürününün başarılı olmasının bir karşılığıdır. İşletmelerin topluma katkı sağlama ve bu konuda güdülenme aracıdır (Başat, 2009: 21).

Bütçeye uygunluk ise, kâr amacı taşımayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine kullanılan bir performans göstergesidir. Kârlılık konusunda kamuya açık kurumlarda dikkat edilmesi gereken temel nokta kârın bir amaç değil; bir gereksinim, sorumluluk ve sonuç olarak algılanması gerektiğidir (Akbulut, 2006: 12).

Yaygın olarak kârlılık, özel kuruluşlar için daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu kurumlar hem müşteri memnuniyetine odaklanmak hem de finansal açıdan kendilerini geliştirmek ve yeni kaynaklar edinmek durumundadırlar. Ancak, kamu kuruluşları gibi belirli bir bütçeye sahip olan kurumlarda, bütçeye uygunluk yani az maliyetler ile en iyi verimin alınması temel hareket noktası olmaktadır. Bundan dolayı kamuya açık kurumlar kârlılıktan daha ziyade hizmet verdikleri kitlenin memnuniyetine odaklanmak durumundadırlar.

1.1.5.Performans Ölçüm Modelleri

Performans ölçümünün belli politika ve izlekler ile yapılması adına çok sayıda model geliştirilmiştir. Performans ölçüm modelleri işleyiş şekillerine göre tek boyutlu ve çok boyutlu performans ölçüm modelleri olmak üzere ikiye ayrılırlar. Modellerin ortak noktası, kurumun hedefleri ve ulaştıkları arasındaki farkın en anlaşılır biçimde ortaya konabilmesi yaklaşımıdır.

Tarihsel olarak tek boyutlu performans ölçüm modelleri, çok boyutlu performans ölçüm modellerinden daha önce kullanılmaya başlamışlardır. Ancak tek başına kurumun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, ortaya çok boyutlu performans ölçüm modelleri çıkmasına neden olmuştur (Sarıaltın, 2003: 20).

Tek boyutlu performans ölçüm modelleri, geleneksel performans ölçüm modellerinden olup, performansın ölçümünde tek bir yöne odaklanmaktadır. Bu yön de çoğunlukla finansal boyuttur. Ancak, bu performans ölçüm modelleri, kurumda finansal boyut için isteneni verse bile tek başına kurumun tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek tüm birimler için yol gösterici kapasiteye sahip değildir (Ağca, 2005:161).

Finansal boyuta eğilen geleneksel olarak performans ölçümü; satış, kâr, zarar, borç ve yatırım getirisi, vb. finansal ölçütler üzerinde yoğunlaşır. Ancak bu durum kurum devamlılığının sağlayabilmesi için her anlamda ihtiyaç duyduğu becerilerle tamamıyla uyum gösteremez (Çelik, 2006: 7).

Geleneksel yani tek boyutlu performans ölçüm modelleri çoğunlukla ve sadece finansal değerlere önem verdiği için çok boyutlu performans değerlendirme modellerine göre daha kısa vadelidir. Ancak kurumun hedefleri uzun vadeli olduğunda bu tür modeller işlevselliğini yitirmektedir. Zaten kurum performansını tek bir ölçütü temel alarak ölçmek imkânsızdır. Ayrıca bu model özel kurumlar için daha çekici olsa da temel amacı kârlılık olmayan kamuya açık kurumlar gibi hizmet işletmeleri için tam olarak kurumun ihtiyacına cevap vermeye yönelik bir ölçüm sistemi değildir.

Tek boyutlu performans değerlendirme modellerinin başka bir özelliği ise birimler arası iletişimin bulunmamasıdır. Kurum sadece finansal boyuta odaklandığı için

kurumda çalışanlar ve yönetim arasındaki iş birliği çok azdır. Bu yüzden alt birimler ve üst yönetim arasındaki iletişimin zayıf olduğu söylenebilir.

Geleneksel yönetimde temel alınan boyut olan finansal boyutta kâr ve maliyet üzerine odaklanma, kurumsal büyüme ve gelişmenin göz ardı edilmesine neden olur, hatta diğer ihtiyaçlar için ayrılan kaynaklar finansal hedefler tutturabilmek için kısılabilir. Bu gibi durumlarda, üst yönetimin kararları alırken kurumu bir bütün olarak düşünüp tüm çalışanlarla fikir birliğine varılarak kararlar alması, bu anlamda daha âdil ve uygun bir davranış olacaktır. Bunu aksi bir durumda elde edilen sadece sayısal veriler planlama ve kontrol işine yarasa da stratejik örgüt yönetimi için yetersizdir (Biçer, 2010: 11).

Finansal boyutun durumunun iyi olması ve devamlılığı, bir kurum ya da kuruluşun hizmetlerini sağlamak, ortaklarını tatmin etmek ve misyonunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamasına olanak verir. Kurumda olan her şey finansal boyutu etkilemektedir. Bu yüzden performansa yön veren bu finansal etkenleri belirlemek ve ölçmek önemlidir. Ancak finansal boyut, belirleyici tek öğe değildir (Hocalar, 2007: 15).

Çok boyutlu performans ölçüm modelleri tek boyutlu performans ölçüm modellerinin eksiğini gidermek için ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim anlayışının kurumun tek yönden ele alınması, kurumun genel performansı ile ilgili olarak sağlıklı ve doğru bilgiyi vermemektedir. 1980'li yıllardan itibaren tek boyutlu performans modellerindeki bu eksiklik fark edilmiş, kurumlar daha gelişmiş ve ihtiyaçlara cevap veren performans ölçüm modelleri arayışına girmiştir. Buradan hareketle de çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımı son zamanlarda gittikçe artan bir önem kazanmıştır (Sarıaltın, 2003: 20).

Örgütlerin performans algıları zaman içinde düşük maliyetle daha çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen bir başarı anlayışından çıkıp günümüz çalışma anlayışından dolayı müşteri tatminine, kaliteli hizmet, üretkenlik ve katılımcı yönetime önem veren bir noktaya gelmiştir. Geleneksel performans değerleme sistemlerinden 20. yüzyılın sonlarından itibaren uzaklaşıldığı görülmektedir. Değerlendirilen göstergeler finansal boyutun yanında içsel süreçler, müşterilere ait olanlara stratejiler ve değişkenler birimlerden, süreçlere; kaymıştır (Biçer, 2010: 12).

Çok boyutlu performans ölçüm modelleri tek boyutlu modellerin eksik yönlerini tamamlamak kaydıyla kurumu bir bütün olarak ele almaktadırlar. Tek boyutlu performans ölçüm modelleri için finansal veriler son derece önemlidir, ancak tek başına finansal veriler kurumun başka birimleri ile ilgili bilgi verememekte ve herhangi bir soruna çözüm sunma imkânı tanımamaktadır. İşte çok boyutlu performans ölçüm modelleri ile bu ikilik ortadan kaldırmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.1: Performans ölçüm modelleri arasındaki farklılıklar

Tek Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları	**Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları**
Geleneksel muhasebe sistemine dayanır	Şirket stratejisine dayanır
Temelde finansal ölçülerden oluşur	Temelde finansal olmayan ölçülerden oluşur
Orta ve üst düzey yönetime yöneliktir	Tüm iş görenlere yöneliktir
Geçmiş döneme yönelik ölçülerdir (haftalık ve aylık)	Zamana uygun ölçülerdir (saatlik veya günlük)
Anlaşılması güç, karmaşık ve yanıltıcıdır	Basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir
İş görenlerde gerilime yol açar	İş gören tatminine öncülük eder
Organizasyonun en alt düzeyini (İş görenleri) ihmal eder	Sıklıkla iş görenler düzeyinde kullanılır
Sabit bir formata sahiptir	Sabit bir formatı yoktur, gereksinimlere dayanır
Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik yoktur	Ölçülerde pozisyonlara göre değişiklik vardır
Zamana göre değişmez	Değişim gereksinimine bağlı olarak zamanla değişir
Temelde performansı ortaya koymaya yöneliktir	Performansı iyileştirmeye yöneliktir
Toplam Kalite Yönetim(TKY), Toplam Zincir Yönetimi (TZY) gibi tekniklere uygulanamaz	Toplam Kalite Yönetim(TKY), Toplam Zincir Yönetimi (TZY) gibi tekniklere uygulanabilir
Sürekli iyileşmeyi engeller	Sürekli iyileşmeyi sağlamaya yardımcıdır

Kaynak: Akt. Başat (2009: 41).

1980'li yılların ortalarından beri geliştirilen yazında, BSC ile benzerlikleri yanında farklılıkları bulunan ve gerektiğinde birlikte uygulanan bu çok boyutlu yeni

modellerden literatürde en çok dikkat çeken modellerden bazıları şunlardır (Asa, 2011: 84):

- Balanced Scorecad
- Kumanda Paneli (Tableau de Bord)
- Performans Ölçüm Matrisi
- Lynch-Cross Performans Piramidi
- Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli
- (EFQM) Mükemmellik Modeli
- Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli
- Performans Prizması
- KOBİ‟ler İçin Entegre Performans Ölçüm Sistemi
- Kuantum Performans Ölçümü Modeli
- Program Mantığı Yaklaşımı (Logic Model)
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Skandia Kılavuz

Adı geçen çok boyutlu performans ölçüm modelleri tek boyutlu performans ölçüm modellerinin aksine, izledikleri yollar açısından birbirinden farklı olsa da kurumu bir bütün olarak ele almayı amaçlamaktadırlar. Çok boyutlu performans ölçüm modellerinden BSC dışında yaygın olarak kullanılan diğer modellerden en sık kullanılanlardan bazıları ise şu şekildedir:

Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (The Stakeholder Scorecard-PTPDM)'dir. Nickols (2000)'a göre PTPDM, kurum performansını ortakları temel alarak değerlendirmektedir. Model, kurum ortaklarının gereksinim ve beklentilerini sentezlemeye çalışmakta ve bunun gerçekleşme derecesini ölçmeye odaklanmaktadır. Diğer modeller gibi sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmanın yanı sıra ayrıca ortaklar arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır (Akt. Tunçer, 2006: 16).

Rağbet edilen bir diğer model ise Lynch-Cross Performans Piramidi Modelidir (L-CPPM). Kurumda iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Modelde, finansal ve finansal olmayan (finansal ve pazar) olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 179).

Performans ölçümünde beş yüzeye sahip olan Performans Prizması Yaklaşımıdır. Bu yüzeylere göre performansın beş boyutu bulunmaktadır. Birçok değerlendirme yaklaşımının aksine performans değerlemenin tabanında paydaşlar bulunmaktadır. Prizmanın tepesinde paydaşların tatmini ya da memnuniyeti yer alırken, bu iki yüzey arasında kalan diğer üç yüzeyde de sırasıyla stratejiler, süreçler ve temel yetenekler bulunmaktadır (Ünler, 2010: 14).

Çalışmamızda uygulanacak olan ve çok boyutlu performans modellerinden biri olan BSC modeli ise, kurumu bir bütün olarak görmekte ve dört boyutta ele almaktadır. Bunlar; *finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu*dur.

Ele alınan performans ölçüm modellerinde görüldüğü üzere performans değerlemede temel olan şey kurum performansının ölçülmesidir. Bu modeller ölçümü kendi yöntem ve değerlendirme ilkeleri çerçevesinde yapmaktadırlar. Aralarında benzerlikler bulunduğu gibi temel odakları arasında farklılıklar da bulunmaktadır. Bundan dolayı, her kurumun kendi yapısına ve çalışma şekline en uygun bulduğu modeli seçerek uyarlaması, kurum hedeflerini gerçekleştirmeleri adına daha sağlıklı bir karar olacaktır.

1.1.6.Performans Ölçümünün Yararları

Performans değerlendirmenin kurum için pek çok yararı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Performans değerlendirmesiyle kurum başarısına katkının yanında iş görenlere yaptıkları işe ilişkin geri bildirim verilerek, yaptıkları katkının arttırılması amaçlanmaktadır. Çünkü iş görenler bu geri bildirimlerle eksikliklerini ve yetersizliklerini görüp bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme yoluna gidebileceklerdir (Korkmaz, 2011: 35).

- Kurumu hizmet verilen hedef kitle ve ortaklarının beklenti ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek, bu vesile ile hizmet ve ürünlerin kalitesini geliştirmek,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlenmesine ve giderilmesine yardımcı olmak,
- Kurumun ileriye dönük amaç ve hedeflerini desteklemek (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546),
- Değerlendirme sonucu alınan geri bildirimlerle gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlamak,
- Hizmet kalitesini arttırmak,
- Kurumun kârlılığını ve verimliliğini artırmak (Bulut, 2004: 79).

Performans değerlendirme, yönetici ve çalışanlar arasında hiyerarşiden doğan iletişim kopukluğunun ortadan kaldırılmasında etkilidir. Performans ölçüm modelleri kurumun tüm çalışanlarının birlikte hareket etme durumunu doğurduğundan, personelin ortak amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmesini sağlayarak örgüt kültürünü kuvvetlendirecektir. Kurum içi iletişimin güçlü olması personelin kurumda yapılacak çalışmalardan haberdar olabilmesini ve bu yolla kendini önemli hissetmesini sağlayarak daha motive olmuş bir şekilde çalışmalara katılımını destekleyecektir.

Performans ölçüm modelleri, bir uygulama yaklaşımı olmasının yanında uygulama sonuçlarını da karşımıza getirmektedir. Performans ölçüm modellerinden alınan sonuçlar bir tür geri bildirim niteliğindedir. Bu geri bildirimler, kurumun amacına ulaşıp ulaşılmadığının ve kullanılan modelin kurum yapısına uyup uymadığının belirlenebilmesi açısından önemlidir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda performans ölçüm modellerindeki gerekli kısımlar üzerinde durularak, sonuç kalitesinin daha üst seviyeye ulaştırılması mümkün olmaktadır.

Performans ölçüm modellerin bir diğer önemli faydası da personel yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamasıdır. Bu modellerin uygulanması kurumun personelle iş birliğini gerektirdiğinden, personelin kurumu daha ileriye taşıyacak şartların bilincinde olması adına kendini geliştirmesine ve donanımlı olmasına katkı sağlar.

Hedef kitle açısından bakıldığında ise performans ölçümü, hizmet verilen kitlenin ihtiyaçlarının tam olarak tanımlanmasını ve müşteri beklentisine cevap verilebilmesini olanaklı hale getirmektedir. Bu durum, kuruma müşteri memnuniyeti olarak yansımaktadır.

Kurumsal yönetimin işlerliğini belirlemek amacıyla çok değişik yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerin çeşitliliği seçim konusunda karar vermeyi zorlaştırmaktadır. Hangi kurum yapısına neyin uygun olduğu, uygulamanın ne ölçüde beklentileri karşılayacağı, gerçekten yararlı olup olmadığı hep tartışma konusu olmuştur. Tartışılan elbette bu tür yönetsel uygulamaların doğruluğunun kanıtlanması değil, uygulamanın o kurum için en üst düzeyde yararı sağlayıp sağlayamadığıdır.

Kurumlarda performans ölçüm sisteminin varlığı, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilemektedir. Bu yüzden kurumların performans ölçütü olarak genellikle finansal göstergelere yönelmeleri görülmüş ve bu göstergelerin her zaman kurumun genel işleyişi hakkında yeterli bilgi veremediği, böylelikle de devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine sadece finansal göstergelere odaklanmak yerine, kurumun tüm süreçlerini ele alan göstergelerin benimsenmesi gerektiği, bu durumda daha sonra arzu edilen mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak kurumlar finansal ve operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda değildir. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan BSC yöntemi" ortaya çıkmıştır (Yenice, 2007: 97).

BÖLÜM 2: BALANCED SCORECARD VE BOYUTLARI

2.1.Balanced Scorecard Tanımı

Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri memnuniyeti konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlanamaması, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin en önemli eksikliğidir. Daha önce bahsedilen geleneksel performans ölçüm modellerindeki eksikliklerin giderilebilmesi adına pek çok yeni performans ölçüm yöntemi ortaya çıkmıştır. BSC performans ölçüm modeli de bunlardan biridir.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bu modelle, performans ölçümü uygulaması finansal boyuta odaklı olmaktan kurtarılarak, işin içine insan kaynakları da dâhil edilmiştir. BSC bu yönüyle insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde katkısını ortaya koyma amacıyla kullanılabilecek bir araç olarak görülmüştür (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 149).

BSC, kurumların aynı amaç etrafında birleşerek birlikte hareket etmelerini sağlayarak, örgüt bilincinin güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru biçimde belirlenerek personele doğru algılatılmasına, düzenli denetimin gerçekleşmesine, böylelikle de denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ve enerji ayırarak performansın daha hızlı ve daha az zamanda değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Uygur, 2009: 159).

Balanced Scorecard (BSC) kavramı ülkemizdeki çalışmalarda tercüme edilmeden aynen kullanıldığı gibi değişik tercümelerle de kullanılmaktadır. Bunların bazıları ise şu şekildedir: dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, kurumsal karne analizi, toplam başarı göstergesi, dengeli ölçüm kartı, dengeli değerleme kartı, dengeli performans değerleme tablosu, dengeli puan cetveli, dengeli skor kartı. Görüldüğü üzere BSC'nin dilimize geçişinde ortak bir kavramda karar kılınamamıştır. Bundan dolayı çalışmamızda BSC kavramı değiştirilmeden orijinal ismiyle kullanılması tercih edilmiştir.

BSC'ye ilişkin pek çok tanım bulunmakla birlikte bunlardan seçilmiş olan bazıları şu şekildedir: Koçel (2007: 347)'e göre BSC, kurum amaç ve stratejilerini, uygulanabilir somut hedeflere dönüştürmek ve bunları temsil eden göstergeleri kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek prensibine dayanmaktadır. Bulut (2004: 28) ise BSC'nin kurumu ve yaptığı tüm faaliyetleri bir

bütün olarak algılayarak kurumsal iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaç ve hedefleri belirlemeye ve geri bildirim sağlamaya yönelik bir araç olduğuna dikkat çekmektedir. Böylece BSC sadece bir performans ölçüm sistemi olmanın yanında uzun vadeli amaçlara ulaşılması için çalışanların insanları sahip olduğu enerji yetenekleri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir.

BSC, işletmenin vizyonu ve stratejileri gibi soyut değerlerine yönelik olarak performans göstergelerinin dengeli bir şekilde oluşturulmasını, performansın değerlendirilmesini ve bu yolla kurumun geleceğini planlı olarak şekillendirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Çakmak, 2005a: 64). Bu yaklaşımla, kurumların geleceğe yönelik olarak müşteri ve paydaşların beklentisi ve tatmini çerçevesinde kurumsal faaliyetlerini geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları esas alan; bu boyutları ölçen ve ölçüm sonunda geri bildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan bir performans ölçüm sistemidir (Akman, 2003: 40).

BSC'de kısa ve uzun dönemli amaçlara, finansal ve finansal olmayan ölçütlere, sonuç ve sonucu etkileyen göstergelere, işletme içi ve işletme dışı performans boyutları arasında işletme vizyon ve misyonu ile uyumlu bir denge kurulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden seçilen ölçütler vizyonu ve misyonu ile uyumlu ölçütler olmaktadır (Ensari, 2005: 85).

BSC büyük ya da küçük ölçekli ayırımı olmaksızın tüm kurumlarda uygulanabilen ve kurumu bir bütün olarak ele alan bir performans ölçüm modelidir. BSC kuruma özgü olarak oluşturulmalıdır. Çünkü her kurumun hedef kitlesi, stratejik amaçları ve hizmet türü gibi özellikleri birbirinden çok farklıdır. Aynı tür çalışma prensibine sahip kurumlar için olanları uyarlanabilir, ancak yine de kurumun iç dinamikleri doğrultusunda gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Önceleri özel sektör tarafından tercih edilen BSC uygulamaları, günümüzde özel işletme ya da kamu kurumu fark etmeksizin performans ölçümünü ve kaliteyi önceleyen hemen her alanda kullanılmakta ve yaygınlaşmaktadır.

2.2. Tarihçesi

BSC, Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılında geliştirilmeye başlanan bir performans ölçüm modelidir. Kaplan ve Norton, BSC çalışmalarına ilişkin ilk sonuçları 1992 yılında Harvard Business Review'de; "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" adlı bir makale ile duyurmuşlardır. 1993 yılında "Putting the Balanced Scorecard to work"adlı makale ile de kavramı daha kapsamlı olarak tanımlamışlardır. BSC'nin tüm yönlerini ele alan ve uygulama alanlarına ilişkin öneriler sunan kapsamlı kitap çalışması ise, 1996 yılında "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action" adı ile yayınlanmıştır (Erdoğan, 2013: 37).

90'lı yıllarda denenmeye başlanan BSC uygulaması başlangıçta kâr amaçlı işletmeler için tasarlanmış ve oluşturulmuştur. Ancak faydalı ve işe yarar bir sistem olduğunun fark edilmesiyle birlikte, zamanla kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde de kamu ve özel sektörde kurumlar elde etmiş olduğu kaynakları, ana hedeflerini gerçekleştirmek adına kaliteli hizmete dönüştürmede BSC'den yararlanmaktadır (Biçer, 2010: 64).

BSC'nin ortaya çıkışında temel nokta finansal kaygılar olsa da zamanla bu yaklaşımın 4 boyuta yayıldığı görülmüştür. Çünkü finansal analizler kurumun durumunu göstermek için tek başına yeterli değildir. Başka ölçütler, başka etkenler de dâhil edilmelidir. BSC işte bu ölçütleri de sürece sokan bir değerlendirme anlayışıdır. Burada söz konusu olan, finansal değerlerle müşteri ilişkileri, yenilenme, kalite, çalışanların performansı, bilgi-iletişim teknolojilerinin yeterliliği ve işlevselliği gibi sayılarla ifade edilemeyen, ancak işletmenin gerçek performansını ölçmede sayılarla ifade edilebilen göstergelerden daha önemli olan değerleridir (Ağca ve Elitaş, 2006: 343). BSC işletme/kurumun özellikleri, dönemin şartları ve ihtiyaçlarına göre eklemeler ve çıkarmaklar yapılmak suretiyle yeniden gözden geçirilerek daha geçerli hale getirilmiştir.

Başlangıçta daha çok özel işletmelerin kullanımı için geliştirilmiş olsa da zamanla kurumu bir bütün olarak ele alıp değerlendirmesi ve müşteri memnuniyetine verilen önem dolayısıyla, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de bir alternatif haline gelmiştir. Teknolojide yaşanan gelişmeler ve ülkeler arası iletişim ve ulaşımda sınırların ortadan kalkması, işletmeler için rekabet edecek işletme sayısının

artmasına neden olmuştur. Bundan dolayı diğer kurumlar arasından sıyrılarak ön plana çıkabilmesi adına, işletmelerin kendini geliştirmesi ve amaçlarına ulaşma yönünde stratejiler belirlemeleri son derece önemli olmuştur. Bunu sağlayabilmek için de çağdaş ve geçerli yönetim araçlarından yardım alınması kaçınılmaz olmuştur.

BSC sistemi, organizasyonu bir bütün olarak ele almakta ve değerlendirmektedir. BSC sisteminde işletmenin faaliyetleri girdi olarak kabul edilirken, bu faaliyetlerin sağlamış olduğu sonuçlar ise çıktı kabul edilir (Biçer, 2010: 66). Değişim ve dönüşüme uygun yöntemler öneriyor olması nedeniyle BSC modeli Harvard Business Review tarafından, son yüzyılın en başarılı 75 yönetim uygulaması arasında yer almıştır (Mearns ve Havold, 2003: 408).

Kurumların geleneksel yönetim anlayışında performans ölçümü sadece finansal ölçütler göz önünde bulundurularak yapılmaktaydı. Bu nedenle çalışanların performansı ile kurum stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğu bilinemiyordu. BSC yönetim anlayışında ise performans ölçümü anlayışı sadece finansal boyuta odaklı olmaktan çıkmış, hedef kitlenin performansının artırılması adına kurum bütün olarak ele alınmıştır. Geçmişte kullanılan performans ölçüm modellerinin aksine BSC, kurumlarda eksik bırakılan alanları doldurarak kuruma bir bütün olarak yaklaşılması anlayışını getirmiştir. Modelde kurumun başarısına ilişkin performans ölçümü 4 boyut ile tanımlanmıştır. Aşağıda bu boyutlara ilişkin açıklamalar verilmiştir.

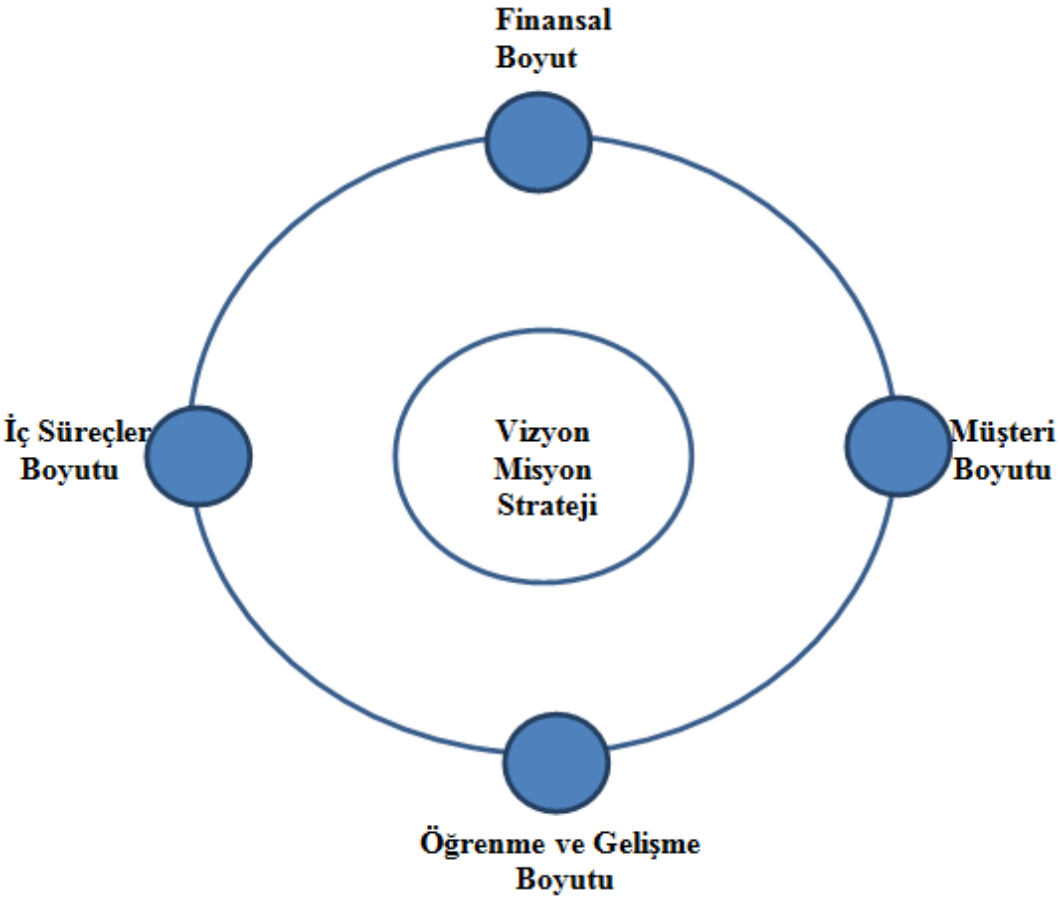
2.3.Boyutları

BSC performans ölçüm modeli, kurumu 4 boyutta ele almaktadır. Nasıl ki kurum performansının ölçülmesinde sadece finansal boyuttaki performans ölçümü yetersiz kalıyorsa, sadece finansal açıdan sağlanan başarının da kurumun tüm birimlerine genellenmesi de yanlıştır. Kurum tüm birimleri ve personeliyle birlikte hareket ettiğinde ve ortak bir amaç etrafında birleştiğinde ancak bu başarı kurum bütününe mal edilebilir. İşte BSC, bu duruma zemin hazırlayan bir modeldir. Kurumun tüm personeliyle iş birliği ve iletişim ağının güçlü olmasını gerektirmektedir. BSC'de boyutlar birbirini destekler niteliktedir, çünkü aynı amaç için enerji sarf edilmektedir. Ancak yine de kurumun hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için bu

boyutlar doğru bir şekilde oluşturulmalı ve uygulamada sıkıntı yaşanan bölümler, alınan geri bildirimlerle tekrar gözden geçirilmelidir.

BSC'deki boyutlar, kurumun vizyon, misyon ve hedefleri temel alınarak oluşturulmaktadır. Bundan dolayı boyutların da doğru oluşturulabilmesi adına kurumun vizyon ve misyonun açık ve net bir şekilde belirtilmesi ve hedeflenen amaçların açıklanması esastır. Aşağıdaki şekil bu boyutların vizyon, misyon ve strateji arasındaki ilişkisini göstermektedir.

Şekil 2.1: BSC'nin boyutlarının kurum stratejisi ile ilişkisi



Şekil 2.1'de görüldüğü üzere, kuruma ilişkin performansın boyutları her kuruma özgü değerler olan misyon, vizyon ve stratejik hedefler çerçevesinde oluşturulmakta olup birbirlerini destekler niteliktedir. Her bir boyutun başarısının, kurumun genel başarısından ayrı düşünülmemesi gerekmektedir. Çünkü boyutlar arasındaki iletişim ve denge tüm kurum başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla da boyutların kurumun amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde oluşturulması

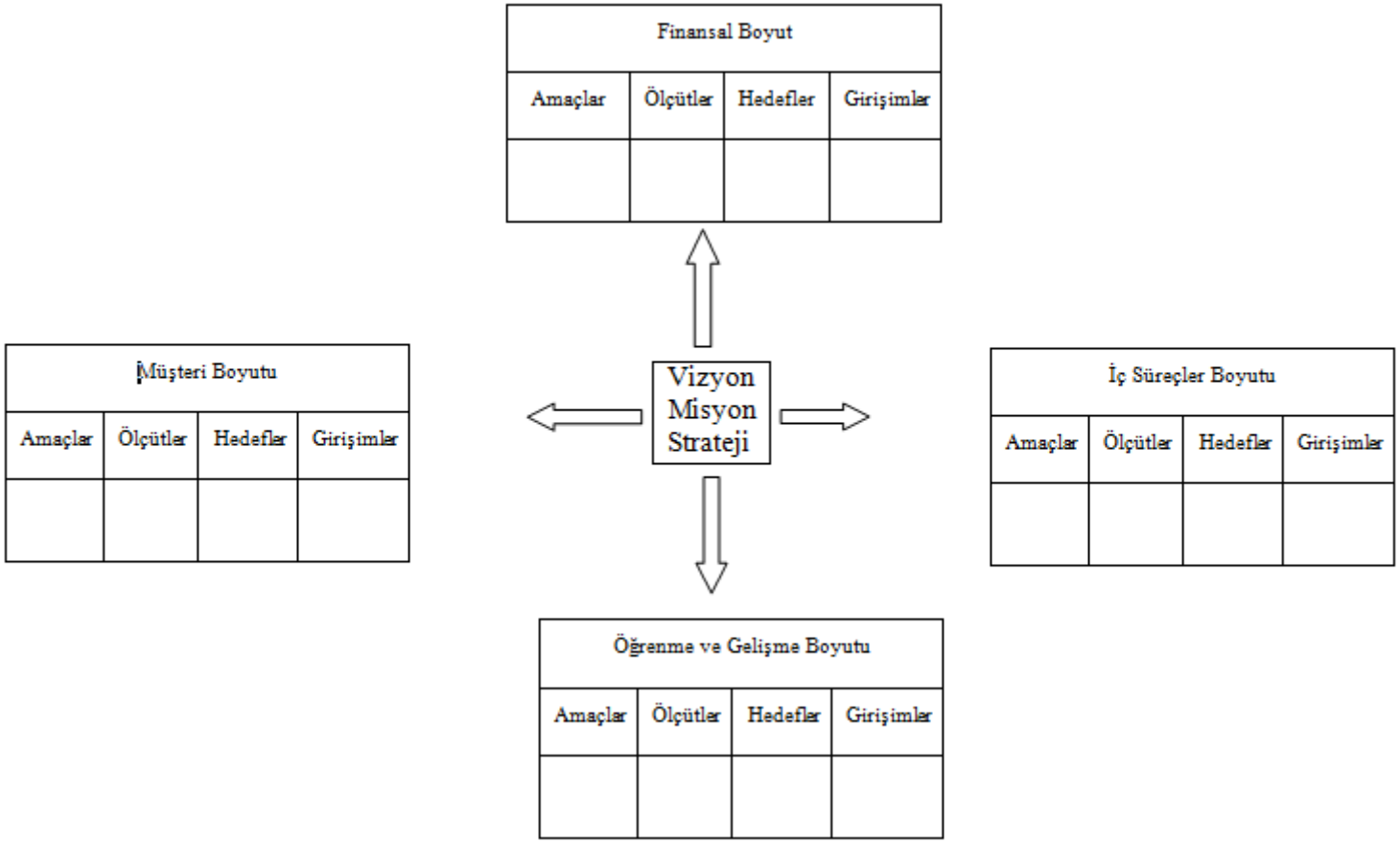
önemlidir. Yine BSC'nin boyutları arasındaki ilişki daha ayrıntılı olarak aşağıda Şekil 2.2'de gösterilmiştir.BSC'nin boyutlarını kendine özgü misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin temelinde oluşturmaktadır. Her boyutun kendi içerisinde amaç, ölçüt ve hedefleri ortaya konulmaktadır. Boyutlar oluşturulurken, öncelikle her boyut için ulaşılmak istenen amaçlar ortaya konulmakta ve her amaç için bir hedef belirlenmektedir. Bu hedef sayısal olduğu gibi özel de olabilmektedir. Arttırmak, azaltmak, yükseltmek, vb. gibi. Bu amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek ve hedefe ulaşma ve yakınlaşma düzeyini tespit etmek için ise her amaca özgü ölçütler belirlenmektedir. Ayrıca tüm bunları gerçekleştirebilmek adına uygulama için çeşitli girişim önerileri de sunulabilmektedir. Genel olarak bakıldığında, daha önce ifade edildiği gibi BSC'nin boyutların birbirlerini destekler nitelikte olması gereklidir. Çünkü bu şekilde kurumun ortak bir amaç için birlikte hareket etmesi sağlanarak, hedeflenen başarıya ulaşması daha kolay gerçekleşecektir.

2.3.1.Finansal Boyut

Geleneksel yönetim anlayışında olduğu gibi, kurumun finansal boyutunu kapsamaktadır. Bu boyutta, belirlenen hedef ve stratejiler dikkate alınarak, kurumun kâr-zarar durumu ya da hedeflenen bütçe harcamalarına dair veriler elde edilebilir. Nihai amaç, gelirleri arttırırken maliyetleri düşürmek, işletmenin kârlılık oranını artırmaktır.

Finansal boyutta, ortakların kâr payını arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır (Bekmezci, 2010: 209). Bu nedenle de finansal boyut özel bütçeli kurumların öncelikleri arasındadır. Çünkü bu kurumlar hem az maliyetle verim elde etmek ve gelirlerini arttırmak hem de hedef kitlesinin memnuniyetini kazanmak durumundadır. Gönenç (2008: 49)'e göre seçilen her ölçütün performans değerlendirmede sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir.Bu yüzden başlangıçta finansal boyutta hangi stratejik konulara odaklanması gerektiği kararlaştırılır. Performans değerlendirmede finansal ölçüler kurum için gerekli olup tek başına yeterli değildir.Özellikle kamu kurumlarında durum özel kuruluşlarda olduğundan biraz daha farklıdır.Finansal boyut kamu kurumlarında bir amaç değil araçtır.Çünkü nihai hedef, hizmet verilen kitlenin beklentisinin karşılanması ve memnun edilmesidir.

Şekil 2.2: BSC'nin boyutları ve arasındaki ilişki



Kaynak: Kaplan ve Norton (1996a: 76).

Bu durum, BSC modeli unsuru olarak finansal boyutu kamu kuruluşlarında önemsiz değil ancak geri planda düşünülmesini gerektirmektedir.Yenice (2007: 98) bu konuda; "kamu kesiminde kurumlar kâr amacı gütmemektedir. Ancak kamu sektöründe de, özel sektörde olduğu gibi, en az maliyetle en iyi hizmeti vermek temel amaçlardan biridir. Bu nedenle, kamu kesiminde performans göstergesi olarak kâr yerine verimlilik ve etkililik göstergelerinin kullanılması gerekmektedir" açıklamasını yapmaktadır. Finansal boyuta ek olarak oluşturulan müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu ile geleneksel performans ölçüm modellerinin eksilikleri giderilmeye çalışılmıştır. Bu üç boyut, finansal boyutu kısa sürede olmasa da uzun vade de etkilemektedir.

Tablo 2.1: BSC'nin finansal boyutunun amaç ve ölçütleri

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜTLER**
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 91).

2.3.2.Müşteri/ Kullanıcı Boyutu

BSC'nin müşteri/ kullanıcı boyutunda yöneticilerin rekabet etmek istediği kitle ve piyasa özellikleri belirlenir. Hedef kitle doğru olarak belirlenmezse, yürütülen faaliyetler kitleye ulaşamayarak kurum performans ve imajını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bundan dolayı, kurumlar öncelikli olarak hedef kitlesini belirleyerek, bu hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik ürün ve hizmet sunmalıdır. Çünkü müşteri/ kullanıcı boyutu temelde müşteri/ kullanıcı memnuniyetine ve tatminine dayanmaktadır. Müşteri/ kullanıcı boyutunun içeriğini ise; müşteri/ kullanıcı tatmini, müşteri/ kullanıcı kazanılması, müşteri/ kullanıcı devamlılığı ve kârlılığı, devamlı ve zamanlı teslim oluşturmaktadır.

Kurum stratejisi belirlenmesinin ardından hedef kitle tespit edilerek, kurum birimleri bu kitlenin beklentilerini karşılamaya ve memnuniyetini değerlendirmeye yönelik ölçütler tanımlanır. Değerlendirmede temel ölçütler; müşteri/ kullanıcı kârlılığı, müşteri/ kullanıcı tatmini, müşteri/ kullanıcı devamlılığı, müşteri/ kullanıcı kazanma ve pazar payı olmaktadır (Kocaman, 2006: 56).

Kâr amacı gütmeyen kamuya açık kurumlar için de aynı durum geçerlidir. Müşteri/ kullanıcı memnuniyeti ve hizmet kalitesi ulaşılmak istenen temel amaçtır. Çünkü müşteri/ kullanıcı memnuniyeti verilen hizmet kalitesi ile hem doğru orantılıdır hem de geri bildirim yoluyla işleyiş hakkında kuruma önemli ipuçları verir. Müşteri/ kullanıcı memnuniyetinin sağlanması bağlamında ise kurum ya da işletme, öncelikle hedef kitlesini iyi tanımalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir. Çünkü hedef kitle iyi tanımlanmadığında, kitleye yönelik yapılan tüm çabalar yararsız olacak ve karşılık bulamayacaktır.

Müşteri/ kullanıcı memnuniyeti, müşteri/ kullanıcı beklentisi ve gereksinimlerinin en üst düzeyde karşılanmasını kapsamaktadır. Müşteri/ kullanıcı memnuniyetini etkileyen pek çok etken vardır. İyi iletişim, personelin yeterliliği, kurum binasının fiziksel olarak ihtiyaçları karşılaması, vb. müşteri/kullanıcı memnuniyeti ile doğrudan ilgilidir.

Hedef kitlenin beklentilerini belirleyebilmek ve buna uygun hareket edebilmek için kullanıcı ve kurum arasında da iyi bir iletişim ağının bulunması gereklidir. Burada halkla ilişkiler birimiyle iş birliği esastır. Böylece müşteri/ kullanıcılardan alınan geri bildirimlerle kurum strateji haritası yeniden şekillendirilerek, hedeflenen başarıya ulaşma daha kolay olacaktır.

Hizmet sunulan kitlenin tatmini, kendilerinden ve satış noktalarından elde edilebilecek geri bildirimlerle ölçülür. Bunların yanında kullanıcı şikâyet

mektuplarından ve müşteri/ kullanıcı temsilciliklerine iletilen bilgilerden yararlanılabilir. Ayrıca kullanıcılar da kurumlara belli aralıklarla gönüllü olarak geri bildirim sağlayabilirler (Kocaman, 2006: 56). Ayrıca, kullanıcılara yönelik belirli aralıklarla yapılan anketler ile dilek ve şikâyet kutuları da önemli geri bildirim araçlarındandır. Müşterilerden ürün ve hizmetlere yönelik geribildirim elde edilmesinde teknoloji günümüzde önemli olanaklar sağlamıştır. Eşzamanlı ve etkileşimli geribildirimlerin alınması ve bu geribildirimlere yönelik kurum tarafından alınan hızlı kararların müşteriye hızlı biçimde duyurulması, günümüzde teknolojinin müşteri memnuniyeti sürecine sağladığı katkı bağlamında gösterilebilir. Bu kapsamda sosyal medya araçları etkin bir geribildirim aracı olarak kullanılmalıdır.

Kamu kurumları için ölçüt özel sektörün aksine finansal veriler değil hitap edilen hedef kitlenin ihtiyaçlarının karşılanma oranıdır. Bu nedenle yalnızca finansal verilerin ele alınması kamu kurumları için çok büyük anlam ifade etmemektedir. Özel sektörde ise kurum öncelikle ortaklarına karşı sorumlu olduğu için finansal boyut, kamu sektöründe ise hizmetten faydalananların tatmini ve memnuniyeti öne çıktığından daha çok müşteri/ kullanıcı boyutu dikkate alınmalıdır (Kocaman, 2006: 76). Müşteri/ kullanıcı boyutunun içeriğini genel olarak Tablo 2.2'de özetlemiştir:

Tablo 2.2: BSC'nin müşteri/ kullanıcı boyutunun amaç ve ölçütleri

MÜŞTERİ/ KULLANICI BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜTLER**
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri/ kullanıcı sadakatinin arttırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/kullanıcı Toplam müşteri/ kullanıcı yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı
Müşteri/ kullanıcı tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri/ kullanıcı sayısı, satış hacmi

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 94).

2.3.3.İç Süreçler Boyutu

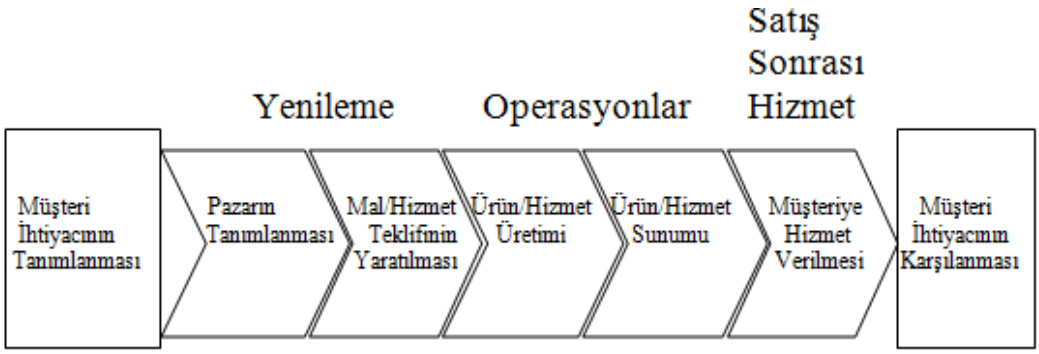
İç süreçler boyutu, genel anlamda mal ve hizmetlerin dağılımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içermektedir. Usta (2012: 113)'ya göre iç süreçler boyutu, kurum ve süreçlerinin gözden geçirilmesini, yeniden yapılanmayı, hedef kitleye istenilen düzeyde hizmet verilmesi için sürecin iyileştirilmesini ve etkililik, verimlilik, kalite iş güvenliği gibi performans geliştirici unsurları içerir.

Yenice (2007: 98)'ye göre de hizmet odaklı bir yönetim sisteminde, hedef kitlesinin beklentilerini karşılamak için kurumda nasıl değişiklikler yapılması gerektiği konusu iç süreçler boyutunu oluşturmaktadır. Ürünlerin üretilmesi veya hizmetlerin verilmesinde uygulanan iç süreçlerin işleyişi ele alınarak, müşteri/ kullanıcıların sürekli değişen talepleri karşılanmaya çalışılır. Gönenç (2008: 49)'e göre de iç süreçler boyutu; üretim, zaman ve maliyet gibi kurumlar için önemli olan unsurları kapsayarak kullanılan yöntemlerin etkililiğini ve işlevsel olup olmadığını ortaya koyar. Bu boyutun amaç ve ölçüleri müşteri/ kullanıcıların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden meydana gelmektedir.

İç süreçler boyutunda temel üç süreç tanımlanmaktadır. Bu süreçler müşteri/ kullanıcı ihtiyacının tanımlanmasından, karşılanmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bunlar; yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmet süreçleridir.

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmet süreci, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ile başlar ve ihtiyaçların karşılanmasıyla son bulur. Yenileme süreci, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün/hizmetlerin tasarımının yapılmasını kapsar. Operasyon sürecinde ise, mevcut ürün ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut ürünlerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir.Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin ürünü/ hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır (Rashidi, 2008: 38).

Şekil 2.3: BSC'nin iç süreçler boyutunun unsurları



Kaynak: Kaplan ve Norton (1996a: 121).

Güner (2009: 61)'e göre yenileme işlemi iki unsurdan oluşmaktadır. İlk olarak, yöneticiler hizmet verilen kitlenin ihtiyaç, beklenti ve tercihleri ile hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarını belirlemek amacıyla bir pazar araştırması gerçekleştirir. Bunlar şirketin başarısı için hayati önem taşıyan unsurlar haline gelir. Bu bölümde, mevcut ve potansiyel müşterilerin araştırılması yanında şirketin üretebileceği mal ve hizmetler için yepyeni fırsat ve pazarlar geliştirici çalışmalar yapılabilmektedir.

Bu üç süreçle ilgili olarak; yenileme sürecinin yeni gelişen ihtiyaçlara yönelik olduğu ve işletme/kurumun bu yeni ihtiyaca göre çözüm üretmesi gerektiği söylenebilir. Operasyon, geliştirilen ürünün/ hizmetlerin üretilerek müşteriye/ kullanıcıya sunulmasını kapsamaktadır. Satış sonrası hizmet ise, sunulan ürünlerden sonra yapılan çalışmalardır. Bunlar, tanıtım faaliyetleri ya da alınan geri bildirimler biçiminde olabilir.

Tablo2.3: BSC'nin iç süreçler boyutunun amaç ve ölçütleri

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜTLER**
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanın azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi

Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 96).

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere, iş gören anketleri iç süreçler boyutunda ele alınmıştır. Ancak daha önce yapılan çoğu çalışmanın iş gören tatminini öğrenme ve gelişme boyutunda ele alınmış olması nedeniyle, bu çalışmada da iş gören tatminine öğrenme ve gelişme boyutunda yer verilmiştir.

2.3.4.Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Yukarıdaki üç boyutta tanımlanan stratejik hedef ve ölçütler, kurum çalışanlarının, kullanılan sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performans gereksinimleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Kurumlar bu farkı kapatmak için, çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, değişen ve gelişen bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirerek personeli bu yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır (Çakmak, 2005a: 265). Bu nedenle BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutu, kurumsal düzeyde öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak amaç ve ölçütlerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Diğer boyutlarda belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi bu boyutta sağlanan gerekli altyapı ile mümkün olacaktır (Özmantar, 2011: 94).

Öğrenme ve gelişme boyutu, çalışanların kapasite ve becerilerini, kullanılan bilgi işleme teknolojisini ve örgüt ortamını belirler. Sürekli değişim, gelişme ve yenilenmeyi temel alan kurumların müşteri memnuniyetini sağlama durumu daha yüksektir. Çalışanların motivasyonu da kurum başarısı için diğer bir önemli unsurdur. Çünkü motive olmuş personel aynı doğrultuda müşteriye yaklaşacak ve iletişimi daha kolay sağlayacaktır. Bu boyuttaki performans göstergeleri çalışanların verimliliği, tatmini ve kalıcılığıdır.

Çalışanların kalıcılığı/ devamlılığı, kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu da çalışanların tatmini, motivasyonu ve kurumsal iletişimi ile yakından ilgilidir. Çünkü çalışma koşulları ve kurum kültürü hakkında ipucu verir (Kocaman, 2006: 63).

Çalışan tatmini motive olmuş iş gücünü sağlayacağından, müşteri/ kullanıcı iletişiminin arttırılması ve tatminini doğrudan etkileyecektir. Nihai hedefi bilgi hizmetleri aracılığıyla bağlı olduğu kurumun gelişimine katkı sağlama olan kütüphanelerin ürünü hizmet kalitesi ve bunun en önemli göstergesi de kullanıcı tatminidir. Kullanıcı memnuniyetinin sağlanmasında personel motivasyonu kilit nokta rolü üstlenmektedir. Personelin işe odaklanması, mevcut hizmetlerin kalite odaklı sunulması ve gelecekteki iyileşmeye ilişkin hizmet planlarının yapılmasında personelin sürekli eğitimi vazgeçilmezdir.

Kurum içi eğitim özellikle kamu sektöründe çok önemlidir. Personelin bu gibi eğitimlere katılması, kendilerini geliştirmesi ve alanlarında yetkin olmalarını sağlamakta, bu da hizmet kalitesinin yükselmesine doğrudan etki etmektedir. Kâr amacı gütmeyen kurumlarda gönüllülük prensibiyle çalışanların yaptıkları işe uygun nitelik ve becerilerden yoksun olabilirler. Ayrıca bu kuruluşlar, kâr amaçlı işletmelerin sahip olduğu teknik olanaklara da sahip olmayabilirler (Kocaman, 2006: 76). Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen kurumlarda personel eğitimi üzerinde önemle durulması, sistematik ve planlı bir biçimde yürütülmesi gereken bir konudur.

Kurumların mevcut ürün ve hizmetlerinde devamlı gelişme sağlayabilme, öğrenme ve değişme yeteneğini geliştirebilme ve bu özellikleri devam ettirebilme durumu temel alınmaktadır. Çünkü bu boyutta yer alan amaçlar, diğer hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapıyı sağlar (Bekmezci, 2010: 210).

Özel sektörde olduğu gibi kamuda da en iyi hizmeti verebilmek adına kurumsal yenilik kaçınılmazdır. Bu yüzden, kurum amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanların yeteneklerinin arttırılması ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir (Yenice, 2007: 99).

Tablo 2.4: BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunun amaç ve ölçütleri

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜTLER**
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı

Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini Çalışan devir hızı
Çalışan motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 97).

2.4.Balanced Scorecard'ın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Performans ölçüm modellerinin ortak yönü, daha iyi bir kurumsal yönetim içinmevcut durumun ortaya konması ve iyileştirilebilmesi amacıyla, ileriye dönük planların hayata geçirilebilmesi için geri bildirim sağlamasıdır. Ölçüm modellerinde önemli olan, kurumun ihtiyaçlarına ve yapısına uygun olmasıdır. Bir kuruma özel oluşturulan model başka bir kurum için de uyarlanabilir, ancak hiçbir ölçüm modeli için geneli kapsayacak bir olumluluktan bahsedilemez. Öte yandan, tek başlarına değerlendirildiğinde de her modelin güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu görülür. Performans ölçüm modelleri arasında ön plana çıkan BSC modelinin de pek çok olumlu/ güçlü özelliğinin yanında olumsuz/ zayıf yönleri bulunmaktadır. Tablo 2.5'de BSC modelinin güçlü ve zayıf yönleri gösterilmiştir.

Tablo 2.5: BSC'nin güçlü ve zayıf yönleri

Güçlü Yönleri	**Zayıf Yönleri**
Bütün şirketin performansını özetler.	Yalnızca kavramsal bir modeldir.
Bir örgütün vizyon ve stratejisini somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeterliliğine sahiptir.	Kriterler arasındaki ilişkiler açıkça gösterilmemektedir.
Performans ölçütleri konusunda holistik (bütünsel) bir yaklaşımdır.	İş görenleri ve tedarikçileri desteklemede yeterince başarılı değildir.
Sınırlı sayıda birkaç önemli ölçüte odaklanır (Aşırı bilgi yüklemeden	Açık uçlu özelliği nedeniyle yönetimde izlenecek belirli bir sistem

kaçınır).	sunmamaktadır.
Esnekliği ve uyumluluğu sayesinde her örgütte uygulanabilir.	Organizasyonlar bazı strateji önceliklerini ve performans ölçütlerini yöntemde öngörülen dört boyuta göre ayrıştıramamaktadırlar.
Farklı örgütsel alanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı hissettirir.	
Müşteri ve Pazar üzerinde güçlü bir odaklanma vardır.	
Paylaşılmış stratejik anlayışlar geliştirir. Kullanılması kolaydır.	

Kaynak: Ensari (2005: 76).

Hemen her kurumun yönetiminde kullandıkları kendine özgü yöntem ve modelleri mevcuttur. BSC, kurumda birimler arası iletişimin ve bilgi alışverişinin güçlenmesini sağlar. Kurumdaki tüm personelin hedefe yönelik motivasyonlarını gerçekleştirme adına, kurum içindeki bütün gelişmelerden herkesin haberdar olmasını sağlayacak bir bilgi ağının oluşturulması, modelin en güçlü yönüdür. Böylelikle kurum tek bir amaç etrafında birleşerek enerjisini ortak bir hedef için harcamaktadır.

BSC, yenilik odaklı bir modeldir. Sürekli yenilik hareketlerini ve gelişimi odağında bulundurmayı ve uygulamayı hedeflemektedir. Bu yüzden teknolojinin ve dünyadaki diğer gelişmelerin yakından takip edilmesini zorunlu kılmaktadır. Gelişme ve yenilikleri kurum personelinin benimsemesi ve kurum kültürü haline getirilmesi esastır.

Yenilikleri odak noktasında bulundurması ve kurumun zamanla değişebilen stratejik hedeflerine ayak uydurabilme potansiyeline sahip olmasından dolayı işlevseldir ve üzerinden zaman geçse de güncelliğini koruyabilir. Modelin güncelliğini koruması adına en önemli veri kaynağı, modelin işleyişinden alınan geri bildirimlerdir. BSC'nin geri bildirim özelliği sayesinde, kurum faaliyetleri ve işleyişi gözden

geçirilerek modelin yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır. Böylelikle, uygulamada yaşanan aksaklılar tamamlanarak model daha etkili ve işlevsel hale getirilebilmektedir.

BSC sadece finansal değerlere odaklanmak yerine, kuruma bir bütün olarak eğilme anlayışını getirmesinden dolayı, tüm kurum birimlerinden en etkin şekilde faydalanılmasını öngörmektedir ve aynı zamanda tüm birimlerin faaliyetleri birbirini destekler nitelikte olması, kurum hedeflerine ulaşılması yönünde zaman ve enerji israfının önüne geçmektedir.

BSC, tür ve işlev farkı gözetilmeksizin hemen her kurumda uygulanabilecek potansiyele sahip bir modeldir. Müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi kavramlar, başlangıçta sadece özel kurumları akla getirse de günümüzde bu anlayış büyük oranda değişmiştir. Artık kamu kurumu ya da özel işletmeler fark etmeksizin, tüm kuruluşlar müşteri/ vatandaş memnuniyetini göz önünde bulundurmak zorundadır. Kamu kurumlarında öncelikli amaç kâr olmamasına rağmen kullanıcı memnuniyeti merkezde tutulması koşuluyla, daha az maliyetle daha çok verim sağlanması, gereksiz israf ve harcamanın önüne geçilmesi ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle BSC esnek bir model olup, gerekli düzenlemeler ve uyarlamalarla hemen her kurumda başarıyla uygulanabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıda sayılan tüm bu olumlu/ güçlü özelliklerinin yanında, BSC'nin belki de en eksik/ zayıf yönü yeterince açık bir model olmamasıdır. Modelde, boyutlar arasında yeterince keskin bir ayrım söz konusu olmamasından dolayı, bazı durumlarda hangi kavramın hangi boyutta değerlendirilmesi gerektiği ile ilgili karmaşa oluşabilmektedir.

BSC'nin başarıyla uygulanması, üst yönetimin desteğini gerekli kılmaktadır. BSC'nin yeni bir model olması ve kendi içerisinde de boşluklar bulunmasından dolayı, bu anlamda yönetim desteğinin tam sağlanmasında güçlükler yaşanabilmektedir.

2.5.Balanced Scorecard'ın Uygulanması

Yukarıda da belirtildiği gibi BSC uygulamasında ön koşul, üst yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Yönetim desteğinin tam olduğu çalışmalar daha kolay

gerçekleştirilmekte ve başarı sağlama oranı da artmaktadır. Ayrıca, kurum birimlerinin iş birliği içinde çalışabilmesi açısından da yaptırım gücü sağlamaktadır. Bu nedenlerden dolayı, öncelikle kurum yönetimi desteği alınarak yola çıkılması, modelin uygulanması ve karar aşamalarında güçlü bir temel sağlamaktadır.

BSC'nin uygulanmasına yönelik bazı çalışmalarda, oluşum adımları bazen fazla ifade edilip diğerlerine oranla fazla ayrıntılı bir çerçeve sunarken, bazen de daha kısa ve öz biçimde ifade edilebilmektedir. Temelde ise, BSC uygulaması 4 önemli süreç üzerine kurulmaktadır. BSC uygulamasındaki bu dört süreç şunlardır (Ensari, 2005: 86):

2.5.1. Kurumsal Vizyon, Misyon ve Stratejilerin Belirlenmesi ve Tanımlanması:

Misyon, kurumların varoluş nedenini ve yaptığı işleri; vizyon ise kurumun gelecekte varmayı hedeflediği noktayı kısaca açıklayan kavramlardır (Hocalar, 2007: 17). Vizyon, misyon ve stratejik hedefler kuruma özgüdür; kurumla ve çalışma prensibiyle ilgili genel bir bilgi mahiyetindedir. Bundan dolayı mümkün olduğunca açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir. BSC uygulamasının ilk aşamasında kurumun var olan misyon, vizyon ve stratejileri gözden geçirilmekte ya da gerekli görüldüğü durumlarda yeniden oluşturulmaktadır. Çünkü bu kavramlar BSC uygulamasının hareket noktasını oluşturmakta ve kendisinden sonra gelen aşamaları da etkilemektedir (Erdoğan, 2013: 45). Misyon ve vizyonun doğru tanımlanması, uygulamanın sağlıklı oluşturulması açısından önemlidir. Bundan sonraki aşamalar bu temel üzerine kurulacağından, ne kadar doğru ifade edilirse diğer adımlarda da doğru karar verme oranı o derecede artacaktır. Bu kavramlar bir anlamda amaçlar, hedefler ve ölçütlerin bir bütünü olarak düşünülmeli ve buna uygun olarak ifade edilmelidir. Kurumun vizyon ve misyonu belirlendikten sonra, bunlara ulaşmak için daha küçük parçalara ayrılmakta ve bu da stratejik amaçları oluşturmaktadır. Öz olarak misyon ve vizyon açıklanmakta ve bunlara ulaşmak için stratejik hedefler ortaya konulmaktadır (Ensari, 2005: 65).

2.5.2. Stratejik Amaç ve Ölçütlerin Belirlenmesi ve Aralarındaki Bağlantıların Kurulması:

BSC uygulamasının bu aşamasında, stratejik amaçların boyutlar ve ölçütlerle arasındaki bağlantının sağlanması gereklidir. Bu aşama stratejinin tüm birimlere

yayılması ve boyutlardaki amaçlar arasında ilişki kurar. Yani stratejinin amaçlar ile ilişkilendirilmesi sağlamaktadır (Kaygusuz, 2005b: 98).

Stratejik hedeflerin soyutluktan kurtarılarak gerçekleştirilebilmesi için aralarındaki bağlantının kurulması önemlidir. Bu şekilde kurumsal misyon ve vizyon, hizmetlere ve işleyişe gömülebilmektedir. Diğer türlü, misyon ve vizyon oluşturulur ancak gerçekleştirilmez.

Kurumun misyon, vizyon ve stratejilerine uygun olarak BSC'nin her boyutu için amaçlar oluşturulur. Amaçlar, o boyutta gerçekleştirilmesi düşünülen durumu belirtmektedir. Amaçların başarıyla sonuçlanıp sonuçlanmadığını ölçmek için her amaca yönelik performans ölçütleri belirlenmektedir. Performans ölçütleri kurumun misyonuna, amaçlarına, yöneticilerin tercihlerine bağlı olarak seçilen araçlardır. Performans ölçütleri, kurumun hedeflenen değere ulaşıp ulaşmadığını belirlemektedir. Bu nedenle, ölçütler amaçlara yönelik hedeflere cevap verecek nitelikte oluşturulmalıdır (Çakmak, 2005a: 73).

Ayrıca, bu aşamada işletmenin stratejik amaçları, işletme içinde çalışanlara duyurulmaktadır. Bu, kurumsal başarının sağlanması için gereklidir. Kurum tüm personeliyle birlikte ortak amaç için hareket edeceğinden, gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Amaçlar, tüm kurum personeline iletilmelidir (Erdoğan, 2013: 45).

2.5.3. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması

BSC'nin planlama ve hedef belirleme aşamasında, oluşturulan amaçlar için hedeflenen bir başarı düzeyi belirlenmektedir. Boyutlarda belirtilen amaçlara yönelik ulaşılmak istenen hedefler ortaya konulmaktadır. Böylelikle, ifade edilen amaca ulaşma düzeyi ortaya konulabilecektir (Akt. Coşkun, 2006: 130). Ayrıca, kurumsal hedeflerle stratejik çalışmalar arasında uyum sağlanmakta ve uygulamada izlenecek aşamalar belirlenmektedir (Erdoğan, 2013: 45). Kurumsal hedeflerin de, daha önce dile getirildiği gibi kurum misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları ile uyumlu olması etkinliğini arttırmaktadır. Bu yüzden, birimlerin hedefleri kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir, çünkü paralellik uygulamada verimliliği ve etkinliği de beraberinde getirmektedir (Dilmaç, 2011: 51).

2.5.4. Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Artırılması:

Tüm uygulamalarda alınacak geri bildirimler her zaman çok önemli olmuştur. Çünkü geri bildirimler sistemin nasıl çalıştığını, her şeyin yolunda gidip gitmediğini gösterir. Sıkıntı ve aksaklık yaşanan kısımlar belirlenerek, bunlar tekrar gözden geçirilir, sorun ya da eksiklik kapatılmaya çalışılır. Geri bildirimler uygulamanın işlevselliğini ve güncelliğini koruması ve etkisini devam ettirmesi açısından gereklidir. Düzenli aralıklarla geri bildirim alınmalı ve yaşanan değişiklikler takip edilmelidir.

Geleneksel geri bildirim alma anlayışı finansal amaçların karşılanmasına odaklanırken BSC, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve gelişme boyutları ile kısa vadeli sonuçları değerlendirmektedir (Kaygusuz, 2005b: 98). Günümüz işletmelerinde, yöneticilerin stratejileriyle ilgili geri bildirim almalarını ve stratejilerini kontrol etmelerini sağlayacak bir sistemin olmadığı görülmektedir. BSC, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında gerekli düzeltmeler ve değişiklileri yapmalarını sağlamaktadır (Tunçer, 2006: 47).

2.6.Strateji Haritası

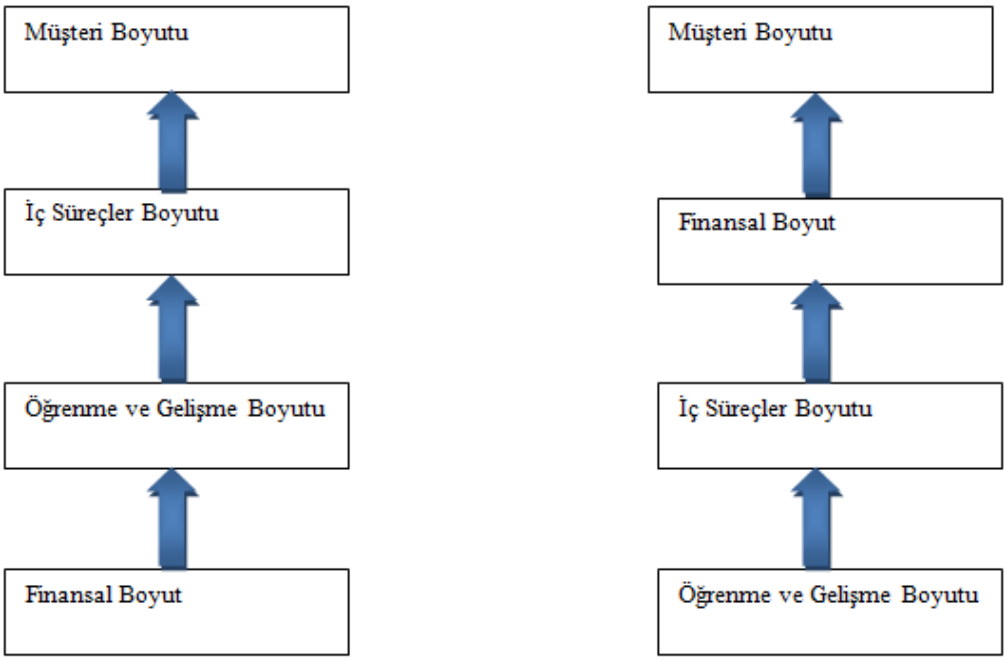
BSC için oluşturulan boyutların anlamlı hale gelebilmesi, başarılı olabilmesi ve kurumsal çalışma kültürüne bu anlayışın yedirilebilmesi boyutlar arası sebep-sonuç ilişkilerinin kurulmasıyla mümkündür. Bu ilişki de strateji haritaları ile sağlanmaktadır (Özmantar, 2011: 95). Strateji haritası ile kurumsal olarak ulaşılmak istenen noktaya götürecek tüm adımlar belirlenmiş olup, bu haritalar kullanılarak BSC çalışmaları ile farklı boyutları arasındaki ilişki ve etkileşim ifade edilmiş olur (Rashidi, 2008: 56).

Strateji haritasının pek çok tanımlaması bulunmakla birlikte, bunlardan bazıları şu şekildedir: Strateji haritası, kurumların stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlamakta, kurum stratejisi için önemli unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri göstermektedir (Asa, 2011: 143). Strateji haritası, kurumsal olarak ulaşılması planlanan hedefleri ana hatlarıyla belirler, stratejik hedefler BSC boyutlarına göre sınırlandırılarak strateji haritasına yerleştirilir (Kocaman, 2006: 54). Böylece kurum birimleri arasında kısa, net ve ortak bir dil oluşumuna katkı sağlanmaktadır.

Strateji haritaları, kurumsal stratejileri tanımlamak ve uygulamak için kullanılmaktadır. Bu yüzden, ilk olarak işe kurumsal vizyonun ve stratejilerin belirlenmesi ile başlanılmalıdır. Strateji haritalarında hedeflerin arasındaki ilişkilerin birbirleriyle bağlantılandırılması ve bütünleştirilmesi sağlayan yol haritalarıdır (Korkmaz, 2011: 111).

Usta (2012: 104)'ya göre de strateji haritası; kurumun ulaşmak istediği hedefleri tanımlayan, neden ve sonuç ilişkilerini gösteren bir grafiktir. Kurumsal stratejilere bağlı kalınmasını sağlarken, ast ve üst personel arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Uygulama da bir rehber niteliğindedir.

Şekil 2.4: Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kurumlarının strateji haritaları



Kaynak: Akt. Özmantar (2011: 96).

Kamu kurumlarının strateji haritaları, özel bütçeli işletmelere oranla biraz farklılık arz etmektedir. Bundan dolayı kamu kurumlarına yönelik oluşturulacak olan strateji haritasının da farklı olması gerekir. Kurumun türüne göre, strateji haritasında hedeflerin sıralaması da değişir. Şekil 2.4'te görüleceği gibi, Smith (2007: 133)'e göre ilk durumda müşteri boyutu ulaşılmak istenen temel hedef olup bunu iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutu takip etmektedir. Finansal boyut, en geri plana atılan boyut olmuştur. İkinci durumda ise, yine müşteri boyutu ulaşılmak istenen temel hedef iken, finansal boyut bunun bir adım gerisine atılmıştır. Bu çalışmanın

kapsamında kullanıcı memnuniyetini hedefleyen bir kamuya açık kuruluş olan kütüphaneler inceleneceğinden, strateji haritası oluşturulurken bu özellikler dikkate alınmıştır.

Stratejik hedeflere yönelik strateji haritası oluşturulması da performans değerlendirmede kullanılabilecek bir diğer önemli araçtır. Her uygulama için, şart olmasa bile kurumun vizyon, misyon ve stratejilerinden oluşan amaç ve hedeflerinin bir görselinin olması, yapılacakların daha net görülebilmesi açısından yararlıdır. Çünkü anlaşılması ve benimsenmesi bakımından görsel yüz her zaman yazıdan daha etkilidir. Bu yüzden, dört boyuttaki amaçların kurum stratejisi ile birleşmesini bir bütünlük açısından görebilme imkânı sunmaktadır.

2.7.Balanced Scorecard ve Kütüphaneler

Dünya genelinde kurumsal yönetim sürecinde BSC kullanımının yaygınlaşmasıyla, Türkiye'de bundan etkilenmiş ve özellikle de kâr amaçlı kurumlarda BSC uygulamaları yaygınlaşmış, akademisyenler tarafından konu üzerinde teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmaya başlamıştır. Ayrıca danışmanlık şirketleri de BSC ile ilgili eğitim ve danışmanlık hizmeti vermeye, yazılım firmaları bu konuda paket bilgisayar programları hazırlamaya başlamışlardır. Bunun yanında, bu yeni yönetim anlayışında kamu kurumları da özel sektör kurumları gibi şeffaflık, hesap verebilirlik, etkililik ve verimlilik gibi kavramlarla iç içe olmaya başlamışlardır (Özmantar, 2011: 102). Ancak, kamu kurumları için mali konuların ulaşılması gereken bir hedef olmak yerine uyulması gereken bir kısıtlamayı ifade ettiği unutulmamalıdır. Kamu kurumları bütçe hedeflerine uygun harcama yapmak durumundadırlar. Kamu sektöründe başarı, verilen hizmetin kalitesi ve hedef kitlenin tatminiyle ilgilidir (Yıldırım, 2006: 79).

Diğer kamuya açık kurumlar gibi kütüphaneler de, giderek artan rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan birer hizmet işletmesidir ve benzerleriyle aynı genel amaca sahiptir. Bu amaç, hedef kitlesinin ihtiyaç duyduğu bilgiye doğru, güvenilir, zamanlı ve hızlı erişmesini sağlamaktır. Kütüphaneler de bu amaçlarını gerçekleştirmek için hizmet ve çalışmalarının performanslarını değerlendirme gereği duymalıdır (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 212).

21. yüzyılın başlarında kütüphaneler, kapsamlı bir performans yönetim sisteminin arayışına girdiler. İnternette yaşanan bilgi patlaması ve paranın daha önemli hale gelmesi, kütüphaneleri geleneksel yönetim biçimlerini gözden geçirmeye zorladı. Bu yüzden kütüphaneler BSC'yi stratejilerinin uygulanmasını kontrol etmek için bir araç olarak görmüşlerdir. 2000 yılında hem National Library of Australia hem de Royal Library of Denmark etkili ve daha iyi bir yönetim için BSC'yi uygulamaya başlamıştır. National Library of Australia'nın ardından 2001'de Central Queensland University ve State Library of Queensland, 2003'te de Bond Üniversitesi olmak üzere 3 büyük kütüphane de onu takip ederek BSC'yi uygulamaya başlamıştır. Bu arada, Avrupa'daki akademik kütüphaneler BSC'yi üniversitenin performansını bir bütün olarak ölçmede bir araç olarak görmüşlerdir. İngiltere'de University of Hull ve Leeds University tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Finnish National Library, 2005 yılının sonundan itibaren ileriye dönük 10 yıllık süreçte stratejilerini BSC'yi kullanarak belirlemiştir. Bu durum 2005'te 71. IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) konferansında kütüphanelere bildirilmiştir. Belki de tüm bu deneyimlerin bir sonucu olarak Penny (2005), BSC'nin National Library of Australia ve diğer kütüphanelerdeki durumuna dayanarak "Yönetimde stratejinin uygulanabilmesi için ideal bir format" olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 2007'de, Glasgow Üniversitesi tarafından geleneksel kütüphane sınırlarını aşmak için bir pilot proje başlatılmıştır. Associations of Research Libraries 2009'da BSC'nin araştırma kütüphanelerinde kullanımı için 4 büyük kütüphaneyle pilot uygulama başlatmıştır. Bu kütüphaneler; John Hopkins University, McMaster University, Virginia University ve Washington University kütüphaneleridir. Bu durum BSC'nin benimsetilmesi için yapılan ilk girişim olmuştur. Bu bağlamda, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Virginia Üniversitesi de BSC'yi performans değerlendirme kültürünün gelişmesi adına bir çaba olarak uygulamıştır. Bundan 10 yıl sonra da BSC'nin kullanımı konusunda en başarılı en tecrübeli ve en uzun süre kullanan kütüphane olmuştur (de la Mano ve Creaser, 2016: 4).

Virginia Üniversitesi[1], 2001'den bu yana BSC performans ölçüm modelini uygulamaktadır. Temel ilkelere bağlı kalınarak kurumun amaçları ve hedefleri

[1] Bkz. http:// www.lib.virginia.edu/bsc/ adresinden 10 Ocak 2017 tarihinde erişildi.

doğrultusunda uyarlanmış bir performans ölçüm tablosu oluşturmuştur. Sene sonunda, modelin sonuçlarından alınan geri bildirimlerle performans tablosu gözden geçirilmekte ve eksik yönler giderilmektedir. Modelin, boyutlardaki amaç ve ölçütlerle ilgili içeriğe ve değerlendirme sonuçlarına da kendi web sayfasında yer vererek kullanıcıları ile paylaşmaktadır. Bu uygulama gerek kapsamlı olması ve gerekse üniversite kütüphanesine kullanılmasından dolayı önemli bir örnek teşkil etmektedir.

Bilgi, bilim ve teknolojide meydana gelen etkileşimli gelişmelere paralel olarak bilgi üretiminin en yoğun gerçekleştiği üniversitelerin sayısı da her geçen gün artmaktadır. Bu artış, üniversitelerin akademik yapılanması içinde olmazsa olmaz birimi olan kütüphanelerin nicelik ve niteliğine de yansımaktadır. Buna karşın sayısal artışın her zaman niteliğe işaret etmediği de bir gerçektir. Üniversite ve kütüphane, birbirinden ayrı düşünülemeyen, birbirinin niteliğine etki eden üst ve alt kurumlardır. Dünyadaki örneklerine bakıldığında işlevsel ve dinamik kütüphaneler, iyi üniversite olmanın unsurlarından biri olsa da özellikle ülkemizde kütüphanelerin üniversite yapılanmasında geri planında tutulması gerçeğini değiştirmemektedir.

Üniversitelerin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmesinde, işlevsel ve dinamik kütüphaneler oluşturması adına yürüttükleri çalışma ve faaliyetlerinde, planlı ve sistematik bir yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Kütüphane kurma ve bilgi hizmetlerini yürütme süreci, ne kadar hedef odaklı plan ve sistematik olarak tanımlanmış görevler çerçevesinde yürütülürse, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve yayın faaliyetlerine, bir başka deyişle hedefine ulaşmasına katkısı da o derece başarılı olacaktır. Nasıl ki hizmet veren bir işletme, tüketici tarafından nasıl değerlendirildiğini, ne durumda olduğunu bilmezse bu değerlendirmeleri nasıl kullanabileceğini de bilemez. Dolayısıyla söz konusu durum kütüphaneler için de geçerlidir ve bu da hizmet kalitesi ölçümünü zorunlu kılmaktadır (Gürdal ve Bulgan, 2005: 241).

Üniversitelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir aracı olan ve bunu bilgi hizmetleri aracılığıyla yapan üniversite kütüphaneleri, kâr amacı taşımayan ancak katma değer üreten hizmet sektörü grubundadır. Teknoloji merkezli değişim ve gelişimden hizmet sektörü olarak kütüphaneler de etkilenmiştir. Tüm hizmet sektörü gibi

kütüphanelerin sundukları hizmetlerin çeşidi, sayısı, biçimi ve kullanılan araçları çeşitlenmiş, yönetim fonksiyonu karmaşıklaşmış, değişim ve gelişime uygun yönetim anlayışını da zorunlu kılmıştır. Kütüphaneler, kaynaklarını daha iyi kullanmak ve kullanıcıların artan bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; bilginin organize edilmesi, saklanması ve iletişimi yanında; hizmetleri bir sistem bütünlüğü içinde her yönden değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Diğer kurumlarda olduğu gibi kütüphane yöneticilerinin de uygun ve etkili kararlar almalarında, vizyon oluşturmalarında, stratejik hedef belirlemelerinde BSC önemli bir rol üstlenmektedir (Çakmak, 2005a: 155).

Kütüphaneler bir hizmet kuruluşudur ve bu tüm kütüphane türleri için geçerli olan bir durumdur. Bu yüzden diğer işletmelerde uygulanan bütün yönetim anlayışlarını uygulayabilme özelliğine sahiptirler. Değişen çevre ve koşullardan etkilenmekte ve hizmet çeşitliliği, kalitesi ve çalışanların katkısı da bu iç ve dış çevreyle değişmekte ve yenilenmektedir. Dolayısıyla kütüphaneler de değişen iç ve dış çevrede yer edinebilmek ve varlığını devam ettirebilmek için yeni yönetim tekniklerine uyum sağlaması ve uygulaması gerekmektedir. (Çakmak, 2005a: 100). Ülkemizde var olan ve yeni kurulan üniversite kütüphanelerinde değerlendirme, çoğu zaman somut ve niceliksel unsurlar üzerinden yapılmaktadır. Kütüphanenin sahip olduğu fiziksel olanakları, dermesi, personeli, bütçesi ve kullanıcısı nicelik olarak ele alınmakta, bu unsurlardaki görece sayısal artış iyileşme göstergesi olarak algılanmakta ve sunulmaktadır. Oysa kütüphanelerin hizmet kalitesinde esas olan, iyi bir süreç planlaması ile bu unsurlar arasında eşgüdümün sağlanmasıdır. Planlama ve koordinasyon stratejik yönetimi gerektirir. Üniversite kütüphanelerinin mevcut olanaklar ile nitelikli hizmet verebilmesi, çağdaş yönetsel yaklaşımlar ile adı geçen unsurları planlaması ve yürütmesi ile mümkündür.

BSC kurum boyutu ya da işlev farkı gözetmeksizin her kurumda uygulanabilecek çağdaş ve esnek bir modeldir. Stratejik yönetim yaklaşımıyla birer hizmet işletmesi olan kütüphaneler için de etkin strateji geliştirme ve uygulama yaklaşımlarından biridir. Ayrıca BSC, temelde kütüphanelerin değerlendirildiği 5 unsur olan personel, bina, bütçe, kullanıcı ve derme unsurlarını da içine almaktadır. Bütçe, finansal boyutta; personel, öğrenme ve gelişme boyutunda; bina ve derme iç süreçler boyutunda ele alınmaktadır. Ayrıca bu unsurlar içerisinde yer almayan kullanıcı

boyutunun da dâhil olduğu düşünüldüğünde BSC kütüphanelerin kurumsal olarak her yönüne odaklanmakta olup, bu da kütüphaneler için uygulanabilir olduğu durumunu güçlendirmektedir.

BÖLÜM 3: BALANCED SCORECARD'IN KÜTÜPHANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. Gereç ve Yöntem

3.1.1. Evren ve Sınırlılıklar

Çalışmanın evrenini tüm kütüphaneler, örneklemini ise ETÜ'ye bağlı Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı oluşturmaktadır.Bu çalışma BSC modelinin doğası gereği, ETÜ Kütüphanesinin kurumsal yapısı dikkate alınarak oluşturulduğundan kuruma özeldir. Ancak, elde edilen veriler ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına özel olmasına rağmen çalışma sonunda ortaya konan sonuçlar ve geliştirilen ölçüm aracı diğer kütüphaneler için de başvurulabilir ve uygulanabilir niteliktedir. Bu model uygulandıkça öğrenilen bir yapıya sahiptir ve sonuçları uzun sürede alınmaktadır

3.1.2. Veri Toplanması

Çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bölümlerin oluşturulmasında "kaynak tarama" yönteminden ve uygulamaya ilişkin verilerin elde edilmesinde "görüşme tekniği" ve "yerinde gözlem" tekniğinden faydalanılmıştır.

3.2. Kurumsal Yapı ve Hizmetler

Çalışmada, uygulamanın yapıldığı kurum olan Erzurum Teknik Üniversitesi (ETÜ) Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının seçilmesinin nedeni, tez çalışmasına başlanıldığı dönem itibariyle üniversitenin ve dolayısıyla da kütüphanenin yeni bir kurum olması, bunun sonucu olarak da gelişim ve değişime açık olması, yeniliklerin daha hızlı uygulamaya konulabilecek olmasıdır. Ayrıca ülkemizdeki genel eğilimin aksine, kütüphanenin hizmet vermeye başlamadan önce mesleki formasyon almış kütüphanecileri istihdam etmesi hem kütüphaneye önem verdiğinin hem de yeniliklere açık olduğunun bir diğer göstergesidir.

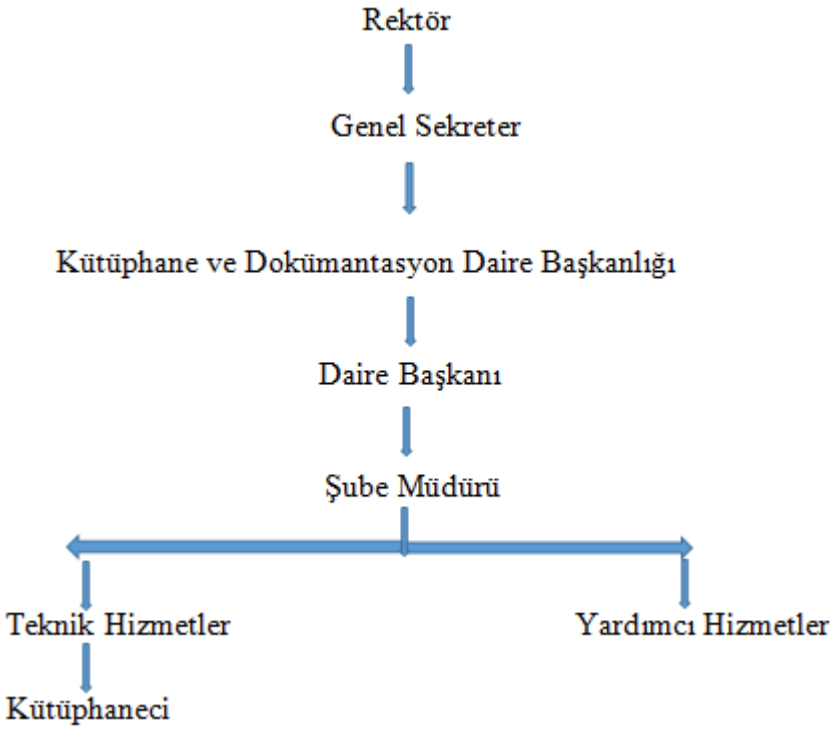
ETÜ, 21.07.2010 tarihinde kurulmuş olup, bulunduğu şehirde kurulan ikinci üniversitedir. Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, Fen Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Spor

Bilimleri Fakültesi; Yabancı Diller Yüksek Okulu, Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünden oluşur (Erzurum Teknik Üniversitesi, 2016).

ETÜ Kütüphanesi ise, eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek, ihtiyaç duyulan her konu ve türden bilgi kaynağını sağlamak, düzenlemek ve hizmete sunmak amacıyla kurulmuş olup, 2013-2014 eğitim öğretim döneminde hizmet vermeye başlamıştır. Merkez kütüphane müstakil bir binaya sahip olmayıp merkezi derslikler binasında 170 m2 alanda 75 raf ve toplamda 36632 adet eserle kullanıcılarına hizmet vermektedir (M. H. Karataş, Kişisel Görüşme, 7 Şubat 2018).

Erzurum Teknik Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Organizasyon Şeması

Şekil 3.1: ETÜ kütüphanesinin kurumsal yapısı



Şekil 3.1'de ETÜ Kütüphanesinin kurumsal yapısı yer almaktadır. Ülkemizdeki kamu üniversite kütüphanelerinin yönetsel yapısına uygun olarak daire başkanı, şube müdürü ve onunda altında bulunan üç kütüphaneci bu yapıyı oluşturmaktadır. Tablo 3.1'de ise personele ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Genel ve idari hizmetler sınıfında 2, teknik hizmetler sınıfında 3 ve yardımcı hizmetler sınıfında 1 olmak üzere

toplamda 6 personeli bulunmaktadır (Erzurum Teknik Üniversitesi, 2016). Şehirle özdeşleşmiş, kuruluş tarihi ve büyüklüğü ile Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden olan Atatürk Üniversitesinin kütüphanesinde de mesleki formasyona sahip kütüphanecinin bulunmaması, ETÜ'nün bu konuda ilk adımları daha iyi attığını göstermesi açısından manidardır.

Tablo 3.1: Personel sayısının birimlere göre dağılımı

İdari Personel	**Sayı**
Genel İdari Hizmetler	2
Teknik Hizmetler	3
Yardımcı Hizmetler	1
Toplam	**6**

Tablo 3.2: Kaynakların Türlerine Göre Dağılımı

Materyal Türü	**Sayı**
Kitap	36605
Süreli yayın	27
Veri Tabanı	18
Toplam	**36650**

ETÜ Kütüphanesi tüm yeni üniversite kütüphanelerinde olduğu gibi çekirdek dermesini basılı kaynaklar üzerine inşa etmiştir. Tablo 3.2'de görüldüğü gibi dermede 32 tanesi eski harfli basma kitap olmak üzere toplam 36632 basılı kitap ve 27 süreli yayın bulundurmaktadır (ETÜ TÜİK Raporu, 2017). Kütüphane henüz veri tabanı alımı yapmamakla birlikte ücretin Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu(TÜBİTAK)-Ulusal Akademik Ağ **v**e Bilgi Merkezi(ULAKBİM) konsorsiyumu olan Elektronik Kaynaklar Ulusal Akademik Lisansı(EKUAL) tarafından karşılandığı 18 veri tabanına erişimi bulunmaktadır. Kütüphaneciler tarafından oluşturulan Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu(ANKOS) ve Toplu Katalog(TO-KAT) oluşumlarının da üyesidir (C. Çukur, Kişisel Görüşme, 7 Şubat 2018).

Dermenin düzenlenmesinde üniversite kütüphanelerinin genelinde tercih edilen Library of Congress Classification System (LC) sistemini kullanmaktadır. Kataloglama ve sınıflama yerli firma tarafından oluşturulan ve sağlanan YORDAM kütüphane otomasyon sistemi ile elektronik ortamda yapılmaktadır. Ayrıca ödünç

verme ve güvenlik işlemleri de aynı firma tarafından sağlanan ve "Akıllı Kütüphane Sistemi" olarak nitelendirilen Radio-Frequency Identification (RFID) teknolojisi ile yerine getirilmektedir.

Üniversite sayısının ve buna bağlı olarak da rekabetin arttığı ülkemizde, kütüphaneler üniversiteleri farklı kılan birimlerdendir. Ancak üniversitelerin kuruluş aşamasında ya da yeni kurulduklarında duyulan maddi gereksinimlerden dolayı başlangıçta kütüphane bütçesine gereken destek sağlanamadığı da bir gerçektir. Bu yüzden eldeki imkânların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi adına yapılanma ve gelişim süreçlerinin planlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Kurum özelliklerinin iyi tanımlanması, çalışmada yer alan performans boyutlarının daha doğru oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle boyutlardaki başlıkların daha anlaşılabilir olabilmesi için ETÜ Kütüphanesinin Derme Geliştirme Politikası, Açık Erişim Sistemi Yönergesi, ETÜ 2014-2018 Stratejik Planı, Hizmet Envanteri, Kütüphane Hizmetleri Yönergesi ve kişisel gözlem ve deneyimlerin eklenmiş olduğu Faaliyet raporundan faydalanılmış, kurumun vizyon ve misyonu gözden geçirilerek güçlü ve zayıf yönleri ele alınıp mevcut tehditler ve fırsatlar ifade edilmiştir. Bu değerlendirmeleri kapsayan stratejik plan ise daha sonraki bölümde oluşturulan kurum strateji haritasındaki başlıklar arası ilişkiye ışık tutmaktadır.

3.3. ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının Stratejik Planı

ETÜ Kütüphanesinin stratejik planında ilk ele alınacak olan bölüm, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirtilerek fırsat ve tehditlerin ifade edilmesidir. Güçlü yönler kurumun kendisinde avantaj olarak gördüğü olumlu özelliklerini, zayıf yönler ise olumsuz ve eksik olarak değerlendirdiği konuları ele almaktadır. Fırsatlar ise, kurum tarafından etkili şekilde değerlendirildiğinde güçlü yön olarak kazandırabileceği durumlardır. Tehditler de fırsatların tersi yönünde herhangi bir önlem alınmaması durumunda zayıf yön olarak kurumu olumsuz etkileyecektir. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesiyle, performans ölçümünde odaklanılması gereken noktalar daha iyi görülebilmektedir. ETÜ Kütüphanesi 2016 yılı hizmet raporunda belirtilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler aşağıdaki gibidir (ETÜ Faaliyet Raporu, 2016):

3.3.1.Güçlü Yönler

Yönetim desteği, kütüphanenin kendine ait bütçesinin olması,

Güncel ve her yıl geliştirilen derme,

Kullanıcı memnuniyeti odaklı hizmet anlayışı,

Kütüphane hizmetlerinin başta öğretim elemanları ve öğrenciler olmak üzere kullanıcılar tarafından olumlu algılanması,

Yeni bir kütüphane olması sebebiyle yeniliklere kolaylıkla odaklanabilmesi ve gelişime açık olması,

Hizmet vermeye mesleki formasyona sahip personelle başlamış olması.

3.3.2. Zayıf Yönler

Yeni bir üniversite olması,

Teknik altyapı yetersizliği,

Bütçe yetersizliği,

Dermedeki basılı ve elektronik bilgi kaynağı yetersizliği,

Personelin nicelik ve niteliğindeki yetersizlik,

Fiziksel koşulların yetersizliği.

3.3.3. Fırsatlar

Kütüphane kaynaklarının oluşturulması, düzenlenmesi ve hizmete sunulmasında teknolojik olanakların kullanılıyor olması,

Başlangıçta mesleki formasyona sahip kütüphanecilerin yer alması,

Kurumlardan ve kişilerden gelen bağış yayınlarla kütüphane dermesinin artması,

Bilişim sektörünün ve elektronik yayıncılığın gelişimi,

Kütüphane hizmetlerinde ulusal işbirliği,

Bilginin ekonomik bir değer olması,

Akademik ve idari birimlerle olumlu ilişkiler.

3.3.4.Tehditler

Basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının çeşitliliği ve maliyetlerindeki hızlı artış,

Bina ve personel yetersizliği nedeniyle hizmetlerin çeşitlendirilememesi,

Bölgede yaşanan beyin göçü,

Üniversite sayısında artış.

3.3.5.Misyon

Üniversitenin eğitim–öğretim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek, araştırmacıların ihtiyaçları doğrultusunda bilgi ve belgeyi çağdaş bilgisayar ve ağ teknolojileri kullanarak hızlı ve ekonomik bir şekilde sunmak ve araştırma faaliyetlerinde aktif olarak hizmet vermektir.

3.3.6.Vizyon

Çağın gerektirdiği kütüphane hizmetlerine uygun, her türlü çağdaş teknolojiye vefiziksel olanaklara sahip, teknolojik olanaklar ile tüm paydaşlarına zaman ve yerden bağımsız olarak en iyi hizmeti sunabilen, bölgesinde referans olup, güçlü, zengin bir bilgi ve belge merkezi haline gelerek bilgiye değer veren paylaşımcı, şeffaf ve hesap verebilen, kullanıcıları ile iletişimde sürekliliği olan bir kütüphane olmaktır.Bu çerçevede düşünüldüğünde kurum hedef ve amaçları faaliyet raporunda aşağıdaki gibi belirtilmiştir (ETÜ Faaliyet Raporu, 2016).

3.3.7. Amaç ve Hedefler

Stratejik Amaç 1: Teknolojik altyapının geliştirilmesi.

Hedef 1.1: Üniversitenin ihtiyaç duyduğu kaynakları yayın sağlama politikası çerçevesinde sağlayarak güncel ve zengin bir derme oluşturmak.

Hedef–1.1.1

Güncel ve zengin bir derme oluşturulması,

Hedef–1.1.2

Elektronik kaynakların (e-dergilerin, e-kitapların) sağlanması, seçilmesi ve abonelik işlemlerinin yapılması,

Hedef–1.1.3

Türkçe ve yabancı basılı dergi aboneliklerinin sağlanması ve yeni dergilerin izlenmesi,

Hedef–1.1.4

Kullanıcıların ihtiyacı olan görsel-işitsel materyalleri temin ederek güncel ve zengin bir görsel-işitsel bölümün oluşturulması,

Hedef–1.1.5

Kütüphane dermesinin güncelliğini koruması ve uluslararası standartlara uygun kataloglama ve sınıflama hizmetlerinin yürütülmesi,

Hedef–1.1.6

Kütüphanenin aktif kullanıcı sayısının artırılması,

Hedef–1.1.7

Elektronik kaynak kullanımının arttırılması,

Hedef–1.1.8

Satın alınan veri tabanlarının kullanım oranlarının takip edilmesi, maliyet analizinin yapılarak etkin kullanımının sağlanması,

Hedef–1.1.9

Kullanıcı memnuniyeti odaklı çalışma ilkesinin tüm kütüphane birimlerince benimsenmesi,

Hedef–1.1.10

Üniversitemizde üretilen bilimsel yayınların araştırılması, düzenlenmesi ve elektronik ortamda hizmete sunulması,

Stratejik Amaç 2: Halkla İlişkiler çalışmalarının geliştirilerek, çalışanların kurum içi memnuniyetini ve motivasyonlarını artırmak.

Hedef 2. 1.

Nitelik ve nicelik açısından kaliteli insan kaynakları politikasının oluşturulması,

Hedef 2. 2.

Personelin mesleki gelişmelerinin ve motivasyonun sağlanması,

Hedef2. 3.

Yeni açılacak birimlerin ve personel ihtiyacının belirlenmesi,

Hedef 2. 4.

Kısmi zamanlı öğrencilerinin istihdamı ve sayılarının belirlenmesi,

Hedef 2.5.

Bilgi ve Belge Yönetimi öğrencilerine (İlgili birimler kurulduğunda) staj imkânının sağlanması,

3.3.8. Temel Politika ve Öncelikler

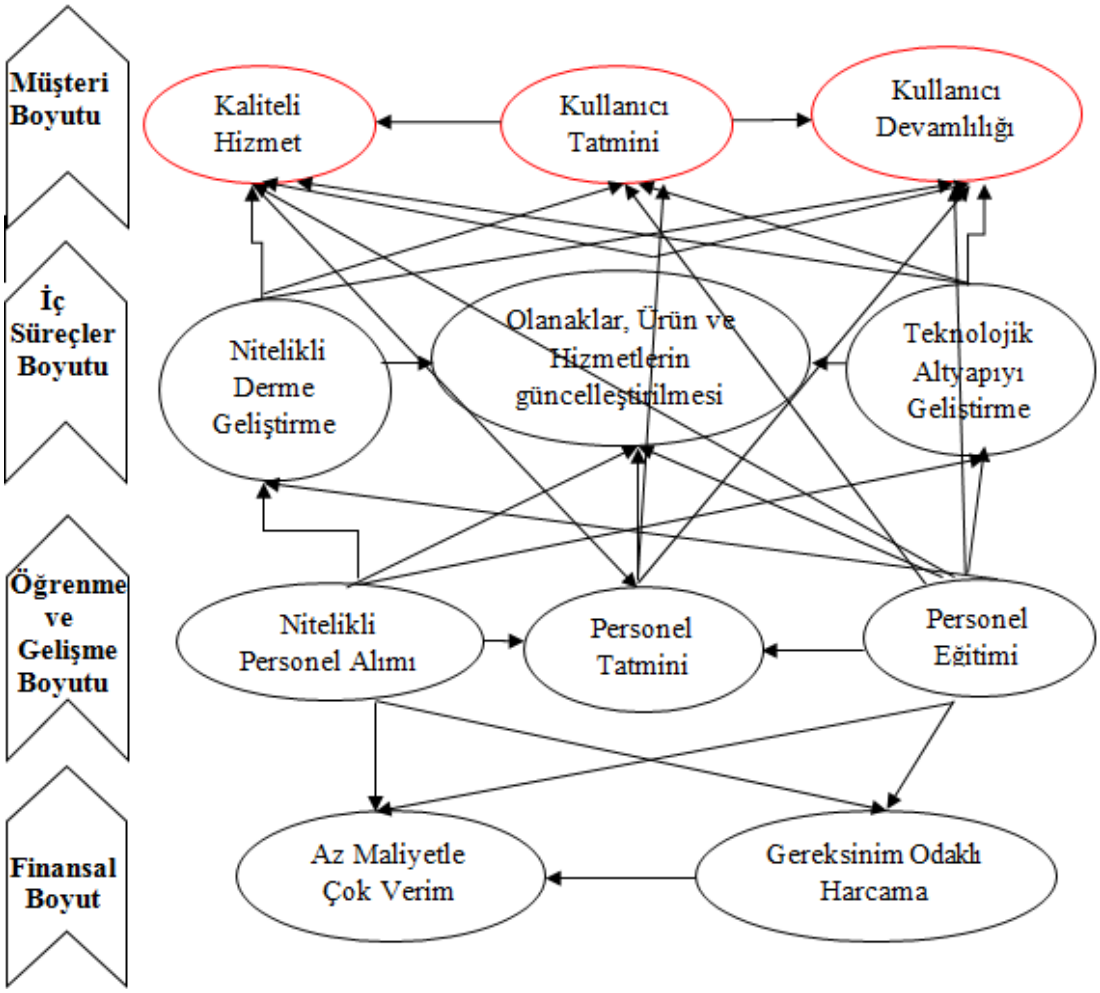
1- Üniversitenin eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerine bilgi kaynakları ve hizmetleri aracılığıyla destek olmak,
2- Daha işlevsel bir derme oluşturmak,
3- Gerek personel gerekse kullanıcı açısından kütüphane içindeki fiziksel şartları iyileştirmek,
4- Kütüphane personelinin, kullanıcılara destek ve yardımlarını arttırmak.

ETÜ Kütüphanesinde yukarıda belirtilen durumları izlemek ve kontrol edebilmek adına edinilen bilgiler yardımıyla strateji haritası oluşturulup, strateji haritasındaki başlıklar uygun amaçlar ve performans ölçütleri ile BSC performans tablosuna aktarılmaya çalışılmıştır.

3.3.9. Strateji Haritasının Oluşturulması

Strateji haritaları BSC uygulamasında yer alan göstergelerin, neden sonuç ilişkileriyle birbirine bağlanarak kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında izleyeceği yolu temsil etmektedir. Öncelikle varılacak yer belirlenir, buna bağlı olarak oraya giden yollar çizilir. İşletmenin misyonu ve vizyonu oluşturulmalı, buna bağlı olarak diğer adımlar ortaya konulmalıdır (Erdem, 2012: 48). Elde edilen verilere dayanılarak ETÜ Kütüphanesi strateji haritası aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.2: ETÜ Kütüphanesinin Strateji Haritası



ETÜ kütüphanesi için oluşturulan strateji haritasının başlıkları daha kapsamlı ele alınacak olursa, ulaşılmak istenen nihai hedefin müşteri memnuniyeti odaklı olduğu, diğer boyutların da bu hedefe ulaşılmak adına birbirlerini desteklediği görülmektedir. Kurumun temel amacının kâr elde etme olmamasından dolayı, finansal unsurlar geri planda kalan boyutu ifade etmektedir. Buna karşın ulaşılmak istenen temel amaç kullanıcı memnuniyeti olduğu için kullanıcı boyutu hedef noktasını oluşturmaktadır.

Finansal boyut için belirlenen az maliyetle çok verim ve gereksinim odaklı harcama başlığı, belirli bir bütçeyle hizmet vermeye çalışan ve başka bir geliri olmayan ETÜ kütüphanesi için, harcamaların gereksinimler doğrultusunda, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine uygun biçimde dengeli ve orantılı bir şekilde yapılmasını ve gereksiz masraftan kaçınılmasını temel almaktadır. Böylelikle bütçe daha etkili kullanılabilecek ve verilen hizmetlerde yaşanan maddi aksaklıklar en az düzeyde tutulmaya çalışılacaktır.

Kurumun hizmet kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri personelin niteliğidir. Bundan dolayı öğrenme ve gelişme boyutunda da personelin niteliğinin artırılmasına odaklanılmıştır. Burada ele alınan nitelikli personelden kasıt personelin bireysel olarak gelişime açık olması, bilgilerini güncel tutabilmesi, mesleki olarak gerekli donanıma sahip olması ve kendi kendini bu anlamda geliştirebilmesini kapsamaktadır. Bütün bunların yanında kurumun da gerek kurum içi gerek kurum dışı eğitimlerle bu durumu desteklemesi, personelin gelişimine ve iş motivasyonuna katkı sağlayacaktır.

İç süreçler boyutunda ele alınan başlıklar nitelikli derme geliştirme, personel memnuniyeti ve teknolojik altyapıyı geliştirmedir. Bir önceki boyutta ele alınan personel kalitesini arttırma kurum için ne kadar önemliyse, personel memnuniyetini sağlama da o kadar önemlidir. Çünkü personelin tatmin olması ve memnuniyeti doğrudan işine yansıyan bir durum olup hem çalışan performansını hem de kullanıcı memnuniyetini etkileyici bir unsurdur. Nitelikli derme geliştirmede ise, kurumun belirli bir bütçesi olmasından dolayı, kaynak alımında bu bütçenin rasyonel bir şekilde harcanması, içerik ve format olarak en çok talep gören ve kullanılan kaynakların kütüphane dermesinde yer almasını gerektirmektedir. Aynı kaynağın çok fazla kopyasının bulunması, kurumu hem maddi hem de fiziksel anlamda zorlayacağı gibi, dermenin işlevselliğini de azaltacaktır. Teknolojik altyapıyı geliştirmede ise, kurumun yeniliklere uyum sağlayarak verilen hizmette ve kurum içi çalışma şeklinde gerekli değişimlere gidilmesini kapsamaktadır. Böylelikle kurumun verdiği hizmetin şeklinde ve çalışma hızında önemli değişiklikler yaşanacaktır.

Son olarak hedeflenen temel boyut olan müşteri/kullanıcı boyutunda, asıl ulaşılmak istenen kaliteli hizmet, kullanıcı memnuniyeti ve bunların devamlılığıdır. Diğer boyutlarda yapılan tüm çalışmalar, aslında bu amaçlara ulaşılabilmek için bir araç, bir adım olmakta ve bu amacı besleyen unsurları oluşturmaktadır. Kaliteli hizmet kullanıcı memnuniyetini sağlarken, kullanıcı memnuniyeti de kullanıcı devamlılığına katkıda bulunmaktadır.

3.4. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Balanced Scorecard Performans Tablosu

ETÜ Kütüphanesi için performans tablosu oluşturma aşamasına geçmeden önce ilk adım olarak modelin planlaması yapılmıştır. Planlama aşamasına üst yönetimin desteği alınarak başlanmıştır. Çünkü bu tür kurum performansını doğrudan etkileyen uygulamalarda, üst yönetim desteğinin sağlanması çalışmanın uygulanabilirliğini ve başarısını doğrudan etkilemektedir.

Üst yönetimin desteği sağlandıktan sonraki evrede, kurumu tanımaya yönelik bilgi edinebilmek amacıyla kaynak ve veri toplanmıştır. Kurum ne kadar iyi tanınırsa ileri dönük amaçları ve hedefleri doğru şekilde ifade edilerek, daha uygulanabilir ve kurum ihtiyaçlarına cevap verebilir nitelikte bir model oluşturulması mümkün olacaktır.

Çalışmanın gerektirdiği yeterli veri ve kaynak sağlandıktan sonra, uygulamanın yapılacağı birim seçilmiştir. Çünkü kimi kurumlar sadece belli bir birimde düzenlemeye ihtiyaç duymaktayken, kimileri ise tüm kurumu kapsayan çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmada ise kurum birimleriyle bir bütün olarak görülmüş ve bir birimdeki herhangi bir durumun tüm kurumu etkilediği düşüncesinden yola çıkılarak, çalışma tüm birimleri kapsayacak nitelikte oluşturulmuştur.

BSC modelinin uygulanacağı birim kadar önemli olan bir diğer konu da uygulamanın başından sonuna kadar birlikte çalışılacak personel grubunun ya da ekibin oluşturulmasıdır. Bu ekiple sürekli iletişim halinde olunarak bilgi alışverişinde bulunulması, daha sağlıklı bir model geliştirilmesi için şarttır. Çalışmada ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının teknik hizmetler sınıfında çalışmakta olan kütüphanecileri ile iş birliği yapılmıştır. Çalışma ekibi olarak kütüphanecilerin seçilmesinin nedeni ise, ETÜ Kütüphanesinin yeni hizmet vermeye başlayan bir kurum olmasından dolayı personel yetersizliği bulunması nedeniyle henüz planlı bir iş bölümünün yapılmamış olması ve işlerin büyük kısmının kütüphaneciler tarafından yürütülüyor olmasıdır. Bu çalışma ekibi ile belirli aralıklarla görüşmeler yapılarak çalışmanın aşamaları ile ilgili fikir alışverişinde bulunulmuştur.

Bu bölümde, alan yazınına dayalı olarak ve ETÜ Kütüphanesine ait verilerden yola çıkılarak örnek bir BSC performans tablosu oluşturulmaya çalışılmıştır. Kurum amaçları; misyon, vizyon ve kurumun stratejik planına dayandırılarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler ile ETÜ Kütüphanesi için uygun olduğu düşünülen 4 boyut ve bu boyutlar altındaki amaçlar belirlenmiştir. Göstergeler ise aynı şekilde misyon ve vizyon başta olmak üzere kütüphanenin hizmet envanteri ve BSC'yi kütüphanelerinde uygulamakta olan Virginia ve Bond Üniversitesinin BSC performans tabloları örnek alınarak seçilmeye çalışılmıştır. Gerekli durumlarda amaç ve ölçütlerin sayısı arttırılıp azaltılabilmektedir.

3.4.1.Finansal Boyut:

Finansal boyut kurumların kâr-zarar dengesinin ortaya konulmaya çalışıldığı boyuttur. Özel kuruluşlar için temel amaç kâr elde etme olduğundan önemli bir boyuttur. Ancak finansal boyutun tek başına başarı sağlaması söz konusu değildir, aksine diğer boyutlarda sağlanan başarının bir sonucu olmaktadır. Kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olan kütüphaneler için finansal boyut, kullanıcı memnuniyetini sağlamada bir girdi ve araç olarak değerlendirilmelidir. Ancak kâr amacı güdülmese de tamamen göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü türü ne olursa olsun her kurum belirli bir bütçeye sahiptir ve bu bütçenin etkili kullanılması da önemli bir konudur.

Finansal boyut denilince ilk akla gelen, her kurumun belirli oranda sahip olduğu kurumsal bütçesidir. Üniversite kütüphanelerinin bütçesi genel olarak gelir ve gider kalemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gelir kaynaklarını çeşitli yardım fonları, bağışlar ve kütüphane hizmetlerinden elde edilen gelirler (ödünç verilen kaynaklarda uygulanan gecikme cezaları, fotokopi ücretleri... vb.) oluşturmaktadır (Kurulgan ve Temizel, 2007: 461). Kütüphanenin gider kaynaklarını ise kira, faturalar, personel maaşları, kırtasiye, bilgi kaynağı alımları vb. oluşturmaktadır.

Tablo 3.3: ETÜ KDDB'nin finansal boyutu

Amaçlar	**Ölçütler**
F(1) Maliyet-dengeli bir kütüphane olmak	**Ö(1) (1)** Toplam gelirin gidere oranı **Ö(1) (2)** İyi bir bütçe yönetimi

	sisteminin benimsenmesi
F(2) İyi bir bütçe yönetimi sisteminin benimsenmesi	**Ö(2) (1)** Bütçeleme tekniği-kurumsal hedef analizi **Ö(2) (2)** Bütçeleme tekniğinde yerel koşullar, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi **Ö(2) (3)** Bütçeleme tekniğine karar verme **Ö(2) (4)** Bütçeleme tekniğini maliyet/ yarar analizi çerçevesinde kararlı bir şekilde uygulama **Ö(2) (5)** Bütçeleme tekniğini gereksinimler ve gelişmeler doğrultusunda gözden geçirme
F(3) Ek bütçe sağlamak	**Ö(3) (1)** Bütçe artırımına ilişkin gerekçelerin ortaya konması **Ö(3) (2)** Kalkınma Bakanlığı **Ö(3) (3)** Başka kalemlerden aktarım **Ö(3) (4)** Gelir getirici projeler üretme **Ö(3) (5)** Gelir getirici yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde projelere paydaş olma
F(4) Finans dışı kaynak kullanımı	**Ö(4) (1)** Vakıflar ve bağış fonları **Ö(4) (2)** Yörenin varlıklı kişi ve gruplarıyla işbirliği **Ö(4) (3)** Sponsorluk yöntemi ile ihtiyaçların karşılanması

F(5) Gereksinim odaklı harcama	**Ö(5) (1)** İhtiyaç analizleri yapma **Ö(5) (2)** Gider kalemlerine ilişkin ayrıntıları belirleme **Ö(5) (3)** Tasarruf edilebilecek kalemleri belirleme **Ö(5) (4)** Başka kütüphanelerle/ kurumlarla iş birliği olanakları

ETÜ bir devlet üniversitesi olmasından dolayı belirli bir bütçeye sahiptir. Bu bütçenin dışına çıkılmadan doğru kullanılması önemlidir. Buradan hareketle birinci ve önemli amacı maliyetlerin azaltılması gelir ve gider arasındaki farkın az olması odak noktası olmaktadır.

Bütçe çoğu kurum için karmaşık ve yönetilmesi zor bir alandır. Kütüphaneler artan ve çeşitlenen ihtiyaçları, bilgi kaynaklarındaki fiyat artışları vb. pek çok etkene karşın, üniversite bütçesinden payına düşen yüzdenin oranı nedeniyle çoğu zaman ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmakta ve zorlanmaktadır. Bütçenin sınırlı olmasından dolayı doğru ve planlı kullanılması gereklidir. Bu da geçerli ve yararlı bir bütçe yönetim sisteminin kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Kütüphaneler için temel olarak iki tip bütçe bulunmaktadır. Bunlar; "*İşletim bütçesi*" ve "*Kapital bütçe*"dir. Kapital bütçe; uzun süreli kullanımda olacak olan mal ve hizmetleri kapsar. Çoğunlukla vakıf üniversitelerinin kütüphanelerinde görülen bir bütçe tipidir. İşletim bütçesi ise; kapital bütçeye oranla daha kısa dönemli ihtiyaçları, genellikle 1 yılı içeren kütüphane harcamalarını kapsayan bütçedir. Kamu üniversitelerinde çoğunlukla kullanılan bütçe tipidir. Toptan bütçe, kalem bütçe, program bütçe, performans bütçe, sıfır tabanlı bütçe, vb. gibi pek çok çeşidi bulunmaktadır (Yeşiltaş, 2000: 47). Kurumlar bütçeleme tekniğine iyi karar vermelidirler. İyi bir bütçe yönetim sisteminin benimsenmesinde seçilen ölçütler kurumsal yapı, yapılan harcamaların türü, yönetimin bakış açısı, kurumsal hedefler, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ve gereksinimleri gibi unsurların değerlendirilmesi ve kurumsal hedef analizleridir. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak hangi bütçeleme sisteminin kullanılacağına karar verilmelidir. Seçilen bütçeleme sistemi de maliyet–yarar

gözetilerek kararlı bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde istenilen sonucu veremeyecektir. Ayrıca sistemin işleyişi de gözden geçirilmelidir. Böylece kurumsal olarak uyumlu olup olmadığı da görülebilecektir.

Bütçe uygulaması geniş bir süreci içermektedir. Ancak genel olarak bakıldığında 3 temel adımdan oluşmaktadır. Bütçenin hazırlanması, sunumu ve sonu. Bütçenin hazırlanması aşamasında kurumun iyi bir muhasebe yönetim sisteminin bulunması, bütçe hazırlanmasıyla ilgilenen ayrı bir çalışma ekibinin olması ve yönetimin desteğinin sağlanması çalışmanın işleyişi açısından önemlidir. Bütçe hazırlanırken bir önceki yıla ait verilerden yola çıkılabilir. O yıla ait istatistiki veriler bütçe hazırlanmasında yol gösterici olmakla beraber ortaya bir tahmin de koyacaktır. Önümüzdeki yıl için planlanan hizmetler, ihtiyaçlar, programlar, aktiviteler ve işler düşünülerek bir bütçe hazırlanmalıdır. Bütçenin sunumu ise, hazırlanan bütçenin gerekli kişi ya da kişilere iletilmesini kapsamaktadır. Bütçe sunumunda önemli olan talep edilen miktarın kurum için gerekliliğini ortaya koymak ve buna ikna etmektir. Bu yüzden istatistiki verilerle desteklenmenin yanında görsel bir sunumun yapılanması da olumlu etki yaratacaktır. Kurumun tanıtımı iyi yapılmalı, ihtiyaçları ve planları hakkında yeterli bilgi verilmelidir. Ayrıca kurumsal olarak hedeflerin gerçekleştirilmesi, hizmet kalitesinin arttırılması ve çeşitlenmesinin yeterli bütçe ile mümkün olduğu konusunun da altı çizilmelidir. Son adım olan bütçenin sonu adımı da, tahsis edilen bütçenin belirlenen sınırlar içerisinde harcanmasını kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde planda olmayan büyük değişimler ve harcamalar yapılmamalı ve hazırlanan bütçeye sadık kalınmalıdır (Yeşiltaş, 2000: 76).

Bütçenin sağlanması ya da elde edilmesi kurumdan kuruma farklılık gösterse de kamu üniversitelerinde genellikle her yıl üniversite yönetiminin talep ettiği dönemde kütüphane bütçesine ait ihtiyaç listesi olarak kalemlere ayrılmış şekilde bütçe talepleri toplanmaktadır (M. H. Karataş, Kişisel Görüşme, 7 Şubat 2018). İhtiyaç listesi belirlenirken harcamalar giderlere ayrılarak daha detaylı sonuçlar elde edilmektedir. Kütüphane giderleri materyaller, ekipman, dış hizmet alımı, kırtasiye, genel masraflar vb. dir. Kütüphane binası için yapılması planlanan veya ihtiyaç duyulan bakım ve onarım ile mal ve malzeme alımları göz önünde bulundurulmalıdır. Personel sayısı ve maaş giderleri düşünülmelidir. Yukarıda söylendiği gibi geçmiş yıl temel alınarak geleceğe dönük tahminle yaklaşık bir oran

belirlenmiş olacaktır, ancak bu oran yıldan yıla değişiklik gösterebilir. Ayrıca bu ihtiyaç listesinin kurumlar için yaptırımının olması gerekli ve önemlidir.

Finansal boyutun diğer amacı ek bütçe sağlamaktır.Kütüphaneler kendi özel bütçelerine destek sağlamak ve mali yüklerini azaltmak amacıyla ek bütçe sağlanması yoluna gidebilirler. Ek bütçenin sağlanması için öncelikle bütçe artırımına ilişkin gerekçelerin ortaya konması gerekmektedir. Ek bütçeye neden ihtiyaç duyulduğu ve sağlanan bütçe ile neler yapılması planladığı konusuna açıklık getirilmelidir. Ek bütçe sağlama yollarından biri Kalkınma Bakanlığının kütüphanelere kaynak alımı için verdiği yatırım bütçesidir. Bu bütçe sadece bilgi kaynaklarının alınması amacıyla kullanılmaktadır. Bunun yanında kütüphaneler harcama yaptıkları başka kalemlerden aktarım da sağlayabilirler. Böylelikle de hem ihtiyaç dışı harcamaların önüne geçilebilir hem de bütçenin daha iyi değerlendirilebilir. Yine gelir getirici projeler üretme ve gelir getirici yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde projelere paydaş olunarak ek bütçe sağlanabilir. Örn; TÜBİTAK tarafından desteklenen pek çok proje ve çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için kişi ya da kuruma bütçe sağlanmaktadır.

Bütçeye olumlu etkisi olan finansal araçlardan bir diğeri de finans dışı kaynak sağlamadır. Bu amaç vakıflar ve bağış fonları, bulunulan yerdeki varlıklı kişi ve gruplarla işbirliği ve sponsorluk yöntemiyle bazı ihtiyaçların karşılanmasını içermektedir. Bağış fonları ise, sahip oldukları parayı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için kullanılmasını sağlayan yapılanmalardır. Geçici olan kurum ihtiyaçlarını gidermek yerine, devamlılık gösteren bir bütçe kaynağıdır. Bağış fonları ile kaynakların çeşitliliğinden kütüphane binasının ihtiyaçlarına kadar pek çok unsura yönelik harcamalar gerçekleştirilebilmektedir. Aynı şekilde bulunulan bölgedeki varlıklı kişi ya da kişilerle işbirliği oluşturularak destek alınabilir. Bu kişilerden de kütüphaneye bağış sağlanabilir. Diğer pek çok kütüphane de olduğu gibi yapılan bağışın türüne göre bağış yapan kişinin adı verilerek diğer kişiler için bir teşvik edici durum yaratılabilir. Ancak Türkiye'de fon yapılanması konusunda eksiklikler bulunmakta olup henüz çok yeni bir anlayıştır (Kurulgan ve Temizel, 2007: 466). Hemen hemen pek çok alanda kullanılan sponsorluk anlayışı kütüphaneler içinde faydalı bir durumdur. Bu anlamda kuruma destek vermek isteyen ya da işbirliği içinde ortak çalışmalar yapmak isteyen kuruluşlarla belirli şartlar çerçevesinde

gerçekleştirilebilmektedir. Böylelikle kurumsal ihtiyaçların giderilmesinde kaynak yaratılabilir.

Finansal boyutun diğer bir amacı gereksinim odaklı harcamaların yapılmasıdır. Kütüphane dermesinde kaynak türlerine göre maliyetin doğru dağılımı sağlanmalıdır. Elektronik kaynakların kullanımın artması ve çeşitlenmesi, bu kaynaklara ayrılan finansal miktarın artmasını zorunlu kılmaktadır. Elektronik kaynakların daha maliyetli olduğu ve yıllık vergi artışları göz önünde bulundurulmalıdır. Basılı materyallerde gereksiz eser kopyalarının bulunması ve ihtiyaç doğrultusunda kaynak alımının yapılmaması, kütüphane bilgi kaynaklarına ayrılan bütçenin etkin kullanımını engellemektedir. Ayrıca basılı dergilere abone olmak yerine elektronik dergi aboneliği yapılmalıdır. Böylece kataloglama-sınıflama, depolama ve koruma gibi gider kalemlerinden tasarruf sağlanabilecektir (Afzali, 2003: 113). Bundan dolayı bilgi kaynaklarının alımında üniversitelerdeki bölümler ve bu bölümlerdeki öğrenci sayıları, akademik kadro ve öğrencilerden gelen talepler ve yapılan kullanıcı analizleri temel alınarak kullanıcı talepleri doğrultusunda alımlar gerçekleştirilmelidir.

Böylelikle işlevsiz ve gereksiz kaynak alımlarının da önüne geçilecektir. Ancak, ETÜ kütüphanesinin üniversite genel bütçesi içerisindeki payı, abone olunması düşünülen elektronik kaynakların pahalılığı ve yeni bir üniversite olması nedeniyle başlangıçta daha çok basılı ve temel eğitim materyallerine ağırlık verileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün bu nedenlerden dolayı başlangıçta kütüphane dermesinde materyal türünde eşit bir dağılım görülememesi muhtemeldir.

Ayrıca teknolojinin gelişimiyle birlikte kütüphane içinde kullanılan ekipmanların da yenilenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda bütçeyi olumsuz etkilediğinden dolayı bilinçli harcama yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Böylelikle gerek personel gerekse kullanıcı açısından her türlü kaynak israfının önüne geçilmesi gerekmektedir.

Kütüphaneler arası işbirliği çalışmaları ve ANKOS, ULAKBİM gibi birlikteliklerde kaynakların maliyetli olduğu günümüze kütüphanelerin maddi yükünü hafifletmesi ve ihtiyaçların karşılanması anlamında bütçeye olumlu bir etki yapmaktadır. Kütüphanelerin kendi bütçelerinden ayırdıkları küçük bir payla böyle bir birliktelik

içinde olan tüm kütüphanelerin faydalanabileceği kaynak yaratılmaktadır. Böylelikle kütüphaneler tüm mali yükü tek başına sırtlamak yerine paylaşarak hem daha fazla kaynak sunabilmekte hem de bütçesini asgari oranda sarsmaktadır.

3.4.2.Kullanıcı Boyutu:

Kullanıcı boyutunda odak nokta, kullanıcı memnuniyeti aracılığıyla kurumsal hedeflere ulaşmaktır. Kullanıcı beklentilerinin karşılanması ve kullanıcı devamlılığı temel amaçtır. Özel ya da kamu kurumu farkı olmaksızın tüm kurumlar hizmet verilen kitlenin memnuniyeti için çalışmaktadırlar. Özel kuruluşların temelde kâr mantığına dayalı hizmet verdikleri daha önce belirtilmişti. Ancak kâr edebilmesi hedef kitle tarafından tercih edilebilir bir konumda olmasından geçmektedir. Bu yüzden müşteri memnuniyeti kuruluşların öncelikle ve özenle üzerinde durmaları gereken bir konu olmaktadır. Kamu kurumlarında ise hizmet kalitesi ve hedef kitle memnuniyetinin ön plana çıkmasından dolayı, bu kurumlar birer hizmet işletmesi olarak kabul edilmektedirler.

ETÜ Kütüphanesi de kâr amacı gütmeyen bir hizmet kurumu olması nedeniyle, hizmet verdiği hedef kitlenin memnuniyetini göz önünde bulundurmaktadır. Hedef kitlesi kütüphane kullanıcıları olduğu için, çalışmada bu boyut kullanıcı boyutu olarak ele alınmıştır. ETÜ Kütüphanesinin hizmet verdiği kitlenin çoğunluğunu akademisyenler ile lisans, yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Sunulan hizmetlerin de bu kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine göre oluşturulması, kullanıcı memnuniyetinin sağlanmasında ana unsurdur.

Kullanıcı memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle hedef kitlenin iyi tanınması gerekmektedir. Çünkü kullanıcı grubu kurum tarafından iyi tanımlanmadığında onlara yönelik hiçbir çaba hedefe ulaşamayacaktır. Kullanıcı grubunun tanımlanması ve bu kitlenin kütüphane ve hizmetlerinden haberdar olabilmesi anlamında, halkla ilişkiler birimine büyük iş düşmektedir.Bundan dolayı işe ilk olarak kurumun hedef kullanıcı grubunu tanıması ve kendisini tanıtmasıyla başlanmalıdır. Ayrıca derme oluşturulması aşamasında kullanıcı ile iş birliğine ne kadar erken gidilirse, dermenin uygunluğu ve işlevselliği adına da o kadar olumlu adımlar atılabilir.

Tablo 3.4: ETÜ KDDB'nin müşteri/kullanıcı boyutu

Amaçlar	Ölçütler
K(1) Kullanıcı sayısının arttırılması	**Ö(1) (1)** Kullanıcı istatistiği/kullanıcı anketleri **Ö(1) (2)** Yıllık sayı artışı
K(2) Kullanıcı tatmini	**Ö(2) (1)**Kullanıcı anketi **Ö(2) (2)** Kullanıcı eğitimi **Ö(2) (3)** Dilek ve şikâyet kutuları, **Ö(2) (4)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(2) (5)** Kullanıcılarla yapılan formel/ informel görüşmeler **Ö(2) (6)** Elektronik ortam bildirimleri
K(3) Halkla ilişkiler çalışmalarının arttırılması	**Ö(3) (1)**Gereksinimlerin tespiti için uygun araç ve yöntemlerin seçilmesi **Ö(3) (2)** Halkla ilişkiler birimiyle işbirliği yapılacak konuların belirlenmesi **Ö(3) (3)** Ulaşılan kullanıcı sayısı
K(4) Kullanıcı istek ve görüşlerine en kısa sürede dönüş yapılması	**Ö(4) (1)** Yanıtlanma sıklığı **Ö(4) (2)**Yanıtlanma süresi

K(5) Kullanıcılardan geri bildirim alınması	**Ö(5) (1)**Kullanıcı anketleri **Ö(5) (2)** Dilek ve şikâyet kutuları **Ö(5) (3)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(5) (4)** Kullanıcılarla yapılan formel/ informel görüşmeler **Ö(5) (5)** Elektronik ortam bildirimleri

Kullanıcı boyutundaki amaçlardan ilki, kullanıcı sayısını arttırmaktır. ETÜ Kütüphanesi yeni bir kurum olduğu için üniversitenin büyümesi ve akademik bölümlerin kontenjanlarının artmasına paralel olarak kullanıcı sayısında da artış yaşanacaktır. Ancak buradaki kullanıcı sayısında artıştan kastedilen kütüphaneyi işlevsel kullanan kesimin arttırılmasıdır. Günümüzde, özellikle öğrencilerin kütüphaneleri çoğunlukla ders çalışma yeri olarak kullanmaları bu amacın içeriği ile çok fazla örtüşmemektedir. Bunun takibi de anketler, sosyal medya ve halkla ilişkiler çalışmalarıyla geri dönüşler alınarak yapılabilir. Ayrıca kütüphanenin tanıtım faaliyetleri arttırılarak, sürekli göz önünde olan ve erişilebilen bir kurum algısı yaratılıp kullanıcılar kütüphaneye çekilebilir. Bunun yanında, her yıl bölümler kendi hazırlık ya da birinci sınıf öğrencileriyle kütüphane gezileri gerçekleştirmelidirler. Böylelikle kütüphanenin tanıtımı yapılarak öğrencilerin kütüphaneye ısınmaları sağlanabilecektir.

Kullanıcı boyutundaki ikinci ve asıl amaç, kullanıcı memnuniyetidir. Kütüphane hizmetlerinin dayandığı temel, kullanıcılarının bilgi ihtiyacının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu amaçta, ETÜ Kütüphanesinin ölçütü görüşülen kullanıcı sayısı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle, hedef kitlenin hizmetlerden tatmin olması ve memnuniyeti kurumun hedeflenen noktaya ulaştığını göstermektedir. Kullanıcı tatmini de, yapılan hizmetlerdeki memnuniyetin bir geri bildirimi olması sebebiyle son derece önemlidir. Kullanıcı tatminin ölçülmesinde farklı yollar izlenebilmektedir. Bunlardan bazıları kullanıcılara uygulanacak olan anketler, halka ilişkiler biriminin kullanıcılarla yapacağı telefonla ya da yüz yüze görüşmeler, dilek ve şikâyet kutuları, web sitesinden alınan geri bildirimler ve sosyal medyadır.

Kullanıcı anketleri kurumun belirlediği zaman aralığında düzenli olarak tekrarlanmalıdır. Anketlerin periyodik aralıklarla yapılması, alınan geri bildirimlerin düzenli olarak takibi konusunda gereklidir. Kullanıcı memnuniyetinin ölçülmesinde diğer bir etkili organ da halkla ilişkiler birimidir. Halkla ilişkiler kullanıcı veya kullanıcı gruplarıyla görüşmeler yaparak kurumla ilgili tanıtım ve açıklamalarda bulunup, geri bildirimler alabilir. Dilek ve şikâyet kutuları ise kullanıcıların süre ve zaman gözetmeksizin rahatlıkla düşüncelerini dile getirebilecekleri bir araçtır. Ankete katılmak istemeyen ya da yüz yüze görüşmekten rahatsızlık duyan kişiler için bir alternatif oluşturmaktadır. Ayrıca kütüphane web sitesinde bulunan dilek ve şikâyet sayfasından gelen mesajlar da dâhil olmak üzere, düzenli aralıklarda kontrol edilmeli ve gerekli durumlarda yaptırımı olmalıdır. Kullanıcı tatminini etkileyen bir diğer etken de kullanıcılara yönelik verilen kullanıcı eğitimleridir. Bu eğitimler sayesinde kullanıcılar kütüphane kullanma, bilgi kaynağı türleri, veri tabanlarının kullanımı, arama motorlarının kullanımı, katalog tarama, kaynaklara nasıl ulaşacakları ve bunlardan nasıl faydalanabilecekleri hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Bu durum da onların kütüphaneye olan ilgilerini ve memnuniyetini etkilemektedir. Bu eğitimler lisans, lisansüstü öğrenciler, doktora öğrencileri ve akademisyenler olarak gruplara ayrılarak verilebilir. Lisans öğrencilerine ilk olarak kütüphaneyi tanıtıcı eğitim verilmelidir. Bunlar, katalog tarama ve kütüphane kullanımına yönelik olduğu gibi kaynak türlerini de içermelidir. Burada amaçlanan, öğrencilerin kaynak türleri hakkında fikir sahibi olup, araştırmalarında daha verimli sonuçlar elde etmelerini ve kütüphane otomasyon programını doğru kullanabilmelerini sağlayarak kütüphaneyi etkin kullanmalarına zemin hazırlamaktır. Lisansüstü öğrenciler ve akademisyenlere bakıldığında da; bunların genelde kütüphane kullanımı ve katalog tarama gibi temel işleri bildiği düşünüldüğünden, daha çok veri tabanı gibi elektronik kaynakların kullanımına ve intihal ya da kaynakça programlarının kullanımına yönelik eğitimler verilebilir. Kullanıcı eğitimi kişiye bireysel çalışabilme özelliği kazandırarak, öğrendikleri beceriler sayesinde çalışmalarında kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca çalışmalarının niteliğine önemli katkı yapmaktadır.

Kullanıcı boyutunun üçüncü amacı, halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmalarının arttırılmasıdır. Bu amaç aynı zamanda bu boyuttaki diğer amaçları da etkilemektedir.

Kullanıcı sayısını arttırmak ve kullanıcı memnuniyeti için en önemli iş halkla ilişkiler birimine düşmektedir. Halkla ilişkiler birimi kullanıcı ve kurum arasında köprüdür. Öncelikle kurumsal gereksinimlerin tespit edilmesi ve bu gereksinimlere yönelik çalışmaların nasıl hangi yollarla yürütüleceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca üzerinde durulması gereken ve kurum tarafından önemli görülen konular belirlenmelidir.

Kurum hizmetlerinden kullanıcıların haberdar olması ve kurumun tanıtım faaliyetleri, halkla ilişkiler biriminin yapabileceği çalışmalardan bazılarıdır. Kütüphaneyi tanıtıcı afiş, pankart gibi basılı materyallerle birlikte kütüphaneyi tanıtıcı videoların yanında bina içinin görülebilmesi amacıyla sanal tur oluşturulması bir diğer faaliyet olabilir. Yine kütüphaneye ilgi çekmek amacıyla çeşitli sergi çalışmaları yapılabilir ve yazarlar davet edilerek imza günleri tertip edilebilir. Günümüzde artık fiziksel yollardan ziyade başta sosyal medya olmak üzere internet ortamı daha kolay ve cazip hale gelmiştir. Sık kullanılan sosyal medya araçlarından Twitter, Facebook ve Instagram başta olmak üzere diğer sosyal medya uygulamaları kullanılarak kütüphane hizmetleri duyurulabilir. Kütüphanelerin hizmetlerine ilişkin linklerin bu ortamlardan paylaşılması, kütüphane hizmetlerinin kullanıcıların en çok bulundukları ortamlara taşınması bağlamında önemsenmelidir. İnsanların vaktinin büyük kısmını sosyal medyada harcadığı düşünüldüğünde bu yerinde bir adım olacaktır. Bunun dışında "Ask A Librarian" (Kütüphaneciye Sor) adı altında çevrimiçi sohbet ve soru-yanıt uygulamalarıyla, kullanıcılarla anlık etkileşim sağlanarak istek ve sorularına geri dönüş sağlanabilir. Ayrıca Sıkça Sorulan Sorular (SSS) bölümü oluşturularak hemen her kullanıcıdan gelebilecek çoğunlukla benzer olan sorulara ait cevaplara yer verilebilir. Kütüphane web sayfasında RSS beslemeleri oluşturularak, kullanıcıların ilgilendiği konularla ilgili gelişme ve duyurulardan haberdar olması sağlanabilir. Kütüphanenin web sitesi, kütüphane ve hizmetlerinin duyurulmasında önemli bir araçtır. Buradan kütüphane ile ilgili tüm duyurular yapılabilir (Çağlar, 2006: 77). Bu yüzden etkin şekilde kullanılmalıdır. Düzenli aralıklarla güncellenmelidir. Kullanıcı dostu bir arayüz, kullanımı kolay, anlaşılır ve kullanışlı kılacaktır. Web sayfasında sunulan tüm bağlantılar aktif olmalı ve kütüphanenin tüm iletişim bilgileri doğru ve eksiksiz olarak bulunmalıdır.

Kullanıcı dilek ve görüşlerine en kısa sürede ve çok çeşitli kanallarla dönüş yapılması, kullanıcı boyutunun bir diğer amacıdır. Kullanıcıyı mağdur etmemek ve daha etkili hizmet vermek adına mümkün olan en kısa sürede dönüş yapılması gereklidir. Bu istek ve görüşlerin neyle ilgili olduğu geri dönüş süresini değiştirmektedir. Bu durum talep edilen kaynakların türüne göre farklılık gösterebilir. Örneğin, herhangi bir veri tabanı aboneliğiyle ilgili yapılan istekler yayın türlerine göre daha uzun sürmektedir. Çünkü kütüphaneler veri tabanı aboneliklerini yıllık ya da dönemlik olarak yapmaktadırlar. Satın alma biriminin yanında, kütüphaneler arası işbirliğiyle sağlanan kaynakların temin süresinin de daha kısa olması kullanıcı için bir diğer önemli konudur. ETÜ Kütüphanesinin bu amaç için ölçütü, istek ve görüşlerin yanıtlanma süresi olarak belirlenmiştir.

Kullanıcılardan geri bildirim alınması bu boyutun son amacını oluşturmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, verilen hizmetlerin istenilen noktaya ulaşıp ulaşmadığıyla ilgili veri sağlaması bakımından, geri bildirim bu sistemin en önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Geri bildirim çok çeşitli yollarla sağlanabilmektedir. Bu amaç için, kullanıcı tatminine yönelik başlangıçta kullanılan yöntem ve araçlar aynen kullanılmalıdır. ETÜ Kütüphanesine yönelik oluşturulan ölçütler kullanıcı anketleri, halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler, doğrudan kullanıcı görüşmeleri, dilek ve şikâyet kutuları ile elektronik ortamdaki kullanıcı geri dönüşleridir. Her kurum, yerel olanak ve özelliklerine göre alternatif ölçütler geliştirebilmektedir. Bu amaçta ve kullanıcı tatmini amacında ölçütlerin aynı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise kullanıcı tatminin de temelde kurum için bir geri bildirim olmasından kaynaklanmaktadır.

Söz edilen geri bildirim araçlarının yanında, günümüzde daha ön planda olan ve sıklıkla kullanılan elektronik ortam da hızlı, kolay ve daha etkin bir geri bildirim aracı olmaktadır. İnternetin ulaşılabilirliğinin artması ve diğer geri bildirim araçlarından daha pratik bir uygulama alanı olması elektronik ortamdaki ulaşılabilen kitle sayısını arttırmıştır. Sosyal medya aracılığıyla, kullanıcılar elektronik ortamda aktif rol almakta ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmektedirler. Bunun yanında, diğer geri bildirim araçlarına göre daha hızlı ve pratik olması açısından tercih edilmektedirler. Bundan dolayı kütüphaneye ait e-posta adresleri ve diğer ilgili web

sayfaları düzenli olarak kontrol edilmeli, güncellenmeli ve hızlı geri dönüş sağlanmalıdır.

Kullanıcı boyutundaki amaçlara bakıldığında genel olarak birbirine ne kadar yakın olduğu ve birbirini nasıl etkilediği görülmektedir. Kullanıcı istek ve görüşlerine geri dönüş yapılması ve halkla ilişkiler çalışmalarının arttırılması, kullanıcı memnuniyetini etkilemektedir. Kullanıcı memnuniyeti sağlandığında ise bununla orantılı olarak kullanıcı sayısı artmakta ve devamlılığı sağlanmaktadır. Ayrıca boyutlar arasında olduğu gibi boyut içindeki amaçlar arasında sınırlandırma durumu zordur. Çünkü boyutlar birbirini destekler ve etkiler niteliktedir.

3.4.3.İç Süreçler Boyutu:

İç süreçler boyutu kullanıcı ihtiyaçlarının tanımlanmasından karşılanmasına kadar ki aşamaları, adımları ve işlemleri kapsar. Aynı zamanda kurumun iç yönetimini de ifade etmektedir. Kurumun zamanla değişen kullanıcı ihtiyaçlarını tanımlayarak cevap vermesi, bu boyut kapsamında yer almaktadır.

Tablo 3.5: ETÜ KDDB'nin iç süreçler boyutu

Amaçlar	Ölçütler
İ(1) Kütüphanenin fiziki şartlarının iyileştirilmesi	**Ö(1) (1)** Kütüphane için düşünülen bir bina **Ö(1) (2)** Yeterli personel çalışma ofisleri, raf/ depo alanı ve kullanım alanları. **Ö(1) (3)** Yeterli sosyal faaliyet alanları **Ö(1) (4)** Yeterli akademik ve kültürel etkinlik alanları **Ö(1) (5)** Isı/ ışık/ nem/ ses/ havalandırma/ temizlik gibi çevresel faktörlere uygunluk

	Ö(1) (6) Ortam ve araçlarda ergonomik uygunluk **Ö(1) (7)** Engelli kullanıcılar için uygun ortam ve araçlar
İ(2) Nicel ve nitel olarak yeterli dermenin geliştirilmesi	**Ö(2) (1)** Bütünsel bir derme geliştirme politikası **Ö(2) (2)** Dermenin oluşturulması ve geliştirilmesinde kullanıcılarla işbirliği **Ö(2) (3)** Satın alma, değişim ve bağış politikalarının yerel özelliklerle belirlenmesi **Ö(2) (4)** Dermeden ayıklama işlemine ilişkin ölçütler **Ö(2) (5)** Dermenin korunması ve bakımına ilişkin ölçütler
İ(3) Bilimsel yayınlara erişim kolaylığı sağlanması	**Ö(3) (1)** Üniversite bünyesinde yayınlanan akademik çalışmaların kurumsal açık yayın arşivine aktarılması **Ö(3) (2)** Kütüphaneler arası işbirliğinin güçlendirilmesi **Ö(3) (3)** Diğer üniversitelerin akademik yayınlarının sağlanmasında işbirliği
İ(4) Bilgi kaynaklarının düzenlenmesi	**Ö(4) (1)** Kataloglama ve sınıflamanın kurallara uygunluğu **Ö(4) (2)** Kataloglama ve sınıflamada

	diğer kütüphanelerle işbirliği **Ö(4) (3)** Kütüphane bilgi kaynaklarına erişime ilişkin tanıtıcı ve eğitici basılı ve çevrimiçi dokümanlar
İ(5) Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin takip edilmesi	**Ö(5) (1)** Kütüphane ağ altyapısının uygunluğu **Ö(5) (2)** Teknik işlemler ve kullanıcı hizmetlerinde geçerli donanım ve yazılımın kullanımı **Ö(5) (3)** Personelin kütüphane ve bilgi teknolojilerine ilişkin mesleki toplantılara katılımı **Ö(5) (4)** Kütüphane ve bilgi hizmetleri teknolojilerinde ulusal ve uluslararası işbirlikleri

ETÜ Kütüphanesine yönelik oluşturulmaya çalışılan BSC performans tablosunun iç süreçler boyutuna bakılacak olursa Tablo 3.5'de ilk amacın kütüphanenin fiziki şartlarının iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. Bu amaçta, kütüphanenin gerek uygun bina ve gerekse bina içi şartlarını iyileştirmek ön plana çıkmaktadır. Çünkü ETÜ Kütüphanesi alanında yeni bir kurum olsa da, zamanla dermesinin gelişmesi ve hizmetlerin çeşitlenmesiyle, hizmet sunduğu binada alan yetersizliğinin daha da ön plana çıkacağı düşünülmektedir. Bu yüzden tamamen kütüphane olarak tasarlanan ve kütüphane ihtiyaçlarına cevap verebilecek kapasiteye sahip bir bina olması kütüphane için atılacak ilk önemli adım olmaktadır. Çünkü geçici süreyle dâhi olsa herhangi bir binanın kütüphane olarak kullanılması gibi geçici çözümler yerine sadece kütüphane için tasarlanmış bir binanın olması daha uygun bir adım olacaktır. Ayrıca bina içerisinde de personel sayısı ve görev alanlarına göre yeterli çalışma alanı bulunmalıdır. Çünkü personellerin bir kısmının alan kısıtlılığı sebebiyle başka bir bina da yer alması kurumsal iletişimi zayıflatarak motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Kütüphaneye ait hem sosyal faaliyet hem de kültürel etkinlik alanları da

yeterli olmalıdır. Böylelikle kütüphane bünyesin yapılan faaliyetlerin sayısı artacak ve bu durum kurumun tanınmasına, kullanıcılar tarafından olumlu bakış açısı kazanmasına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte kullanıcılar için rahat bir çalışma ortamı, kullanıcıları kütüphaneye çekme anlamında olumlu bir izlenim bırakacaktır. Özellikle bina içi mobilya ve duvarların rengi masaların oturma düzeni insan psikolojisi üzerinde doğrudan etkili unsurlardır. Bu konuda profesyonel yardım alternatifi değerlendirilmelidir. Çalışma ortamının temiz, ferah ve aydınlık ısı, ışık olarak ideal değerlerde bulunması gerekmektedir. Bina içi havalandırma da önemlidir. Kullanıcıyı rahatsız eden ve verimini düşürebilecek olan bir etkendir. Bu yüzden uygun şekilde ve yeterli düzeyde bina içi havalandırma sistemi aktif olmalıdır. Binanın genel temizliği ve özellikle de tuvaletlerin temiz olması çok önemlidir. Gerekli sıklıkta ve yeterli şekilde temizlenmelidir. Çünkü kullanıcıları rahatsız edebilecek unsurların başında gelmektedir. Kütüphane için en önemli unsurlardan biri olan ses problemi çözülmelidir. Diğer kullanıcıların dikkatini dağıtmayacak ve rahatsız etmeyecek şekilde ses kontrol altına alınmalıdır. Tekli ve grup çalışmasına uygun ortamlar bulunmalıdır. Kütüphane rafları yeterli ve ağırlık taşıyabilecek malzemeden yapılmalı, raf konumlandırmaları doğru yapılmalı,kütüphanede yönlendirici tabelalar görünen bir yerde bulunmalı, raf yönlendirmeleri koyu ve büyük harfle yazılmış olmalıdır. Girişte binanın kat planı bulunmalıdır. Bu durum arama yapanların işini kolaylaştıracaktır. Ayrıca kütüphane binası genel olarak engelli kullanıcıların da rahatlıkla kullanabilmesi için gerek kütüphane girişi gerekse bina içi buna uygun olarak tasarlanmalıdır. Bina içerisinde engelli kullanıcılara yönelik asansör bulunmalı ve salonlarda bulunan raflar arasındaki mesafeler engelli kullanıcıların rahatlıkla geçebileceği mesafe aralığında olmalıdır (Çağlar, 2006: 100; Balkaş, 2005: 220). Gerekli durumlarda herhangi bir konuda yardımcı olunmalıdır. Çalışma ortamının kalitesi verimliliği doğrudan etkilemektedir. Buradan hareketle hem kullanıcı hem de çalışanların moral ve motivasyon ve verimi daha üst seviyeye çıkarılabilir.

İç süreçler boyutundaki diğer amaç nitelikli derme geliştirmedir. Geçmişte, hizmet verilen dermedeki niceliksel büyüklük başarı göstergesi olarak algılanmasına karşın, günümüzde bu algı yerini işlevsel derme oluşturmaya bırakmıştır. İşlevsel dermenin oluşturulabilmesi de kuşkusuz bir derme geliştirme politikasının uygulanmasıyla

mümkün olmaktadır. Derme geliştirme politikası kaynağın seçimi, sağlanması ve ayıklanması gibi süreçlerin detaylı anlatıldığı kuruma özgü yazılı kurallardır. Kütüphane dermesi pek çok farklı kaynağı içerebildiği için derme geliştirme politikası da tüm bu kaynakları kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır.

Derme geliştirme de sağlama dört yolla yapılmaktadır. Bunlar; satın alma, bağış, değişimdir. Satın alma genellikle kütüphane yönetiminin belirlediği şekilde yapılmaktadır. Ancak bu işlem öznel değil nesnel kurallarla yapılmalıdır. Buradaki nesnellik hedef kitleye uygunluğu ifade etmekte olup, kaynak satın almada kullanıcı gereksinimleri ve istekleri ile bütçe olanakları arasında dengeyi sağlamayı ifade eder. Bunun için de kurumun seçim, sağlama ve değerlendirme unsurlarını içeren kapsamlı bir derme geliştirme politikası bulunmalı, bunun öncesinde kullanıcılarla iş birliği içerisinde olunarak talep ve istekleri toplanmalıdır. Aynı eserin gereksiz sayıda kopyasına ve belirli alanlarda güncelliğini yitirmiş kaynaklara kütüphane rafında yer verilmemesi gerekmektedir. Çünkü gelişi güzel oluşturulmuş bir derme işlevsel kullanımı engelleyeceği gibi kütüphanede gereksiz fiziksel alan işgaline de neden olacaktır. Aynı durum satın alınan ve bütçenin önemli bir bölümünün ayrıldığı elektronik kaynaklar için de geçerli olmaktadır. Hemen her kütüphanenin bütçesinin büyük çoğunluğu elektronik kaynaklara, özellikle de veri tabanlarına ayrılmaktadır. Bundan dolayı derme geliştirme politikası oluşturması son derece önemlidir. Kaynaklar satın alınmadan önce bir süre deneme amaçlı kullanıcı erişimine açılmalı ve bu süre içerisinde alınan geri bildirimlere göre hareket edilmelidir. Bunun için de deneme süreleri içinde kullanıcılar durumdan haberdar edilmelidirler (Yenikurtuluş, 2007: 28). Ayrıca abone olunan veri tabanının kullanım oranı çok önemlidir. Veri tabanı satın alma aşamasında, kullanıcıların talepleri göz önüne alınmalı ve seçici bir yaklaşım sergilenmesi gerekmektedir. Böylelikle kullanıcı ihtiyacı doğrultusunda bir seçim yapılmış ve ihtiyaç dışı alımlar da engellenmiş olur. Ayrıca, veri tabanlarının işlevsel olarak kullanımı sağlanmalı ve kullanım durumları belirli aralıklarla düzenli olarak kontrol edilmeli ve kullanımı sağlanamayanların aboneliği sonlandırılmalıdır. Çünkü pek çok üniversite kütüphanesi veri tabanına abone olup daha sonra bunun kullanım oranıyla ilgilenmemekte ya da kullanım oranı düşük olsa dahi aboneliğini devam ettirmektedir. Bunun önüne geçebilmek için düzenli olarak veri tabanlarının kullanım istatistiği tutulmalı, ihtiyaç ve talep doğrultusunda veri tabanı aboneliği

sağlanmalıdır. Bunun yanında, veri tabanlarının etkin kullanımına yönelik kurum personeline ve kullanıcılara düzenli eğitimler verilmelidir. Ayrıca kullanıcılara kampüs dışı uzaktan erişim hakkında bilgi verilerek, elektronik kaynakların yalnızca kütüphane ve kampüs içinden değil, mesai içi/dışı zamanlarda kullanımının artırılması sağlanabilir. Kullanıcı ihtiyaçları ve gereksinimlerine göre bu eğitimlerin içeriğinde değişiklikler de yapılabilir.

Kütüphaneye bilgi kaynağının sağlanmasında diğer bir yöntem de kütüphaneye yapılan eser bağışlarıdır. Bağış kitaplarda kütüphane seçici davranmalıdır. Yapılan her bağış kabul edilmemeli ya da belirli kıstaslara tabii tutulduktan sonra kabul edilmelidir. Bağışların çoğu durumda çeşitli yönleriyle "ihtiyaç dışı" kaynaklar olduğu unutulmamalıdır. Güncel ve geçerli bilgileri içeren kaynaklarla hizmet verme yükümlülüğü olan üniversite kütüphanelerinde bağış yayınlara ilişkin en temel ölçüt, "piyasada ücret ödenerek alınabilecek bir kaynak" olmasıdır. Bu nedenle bağış kabul edilecek kaynakların güncelliğini yitirip yitirmediği, kullanıcı gereksinimlerine ve bağış şartlarına uygunluğu, tahribat durumları ve derme için gerekliliği vb. gibi konular açısından değerlendirilmesi gereklidir. Bu değerlendirmenin hem uluslararası uygulamalara uygunluğunu hem de sistematik ve kurallı bir biçimde yapılamasını sağlama adına kurumsal bir bağış politikasının bulunmasını gerekmektedir. Satın alma, değişim ve bağış politikalarının yerel özelliklerle belirlenmesi gerekmektedir. Kütüphanenin bulunduğu yer, kurumsal özellikler bu anlamda etkilidir. Örn; yeni bir kütüphane bağışlanan pek çok eseri dermesinin azlığından veya dermesini geliştirmek istediğinden dolayı daha az ölçütle kabul edebilir.

Kütüphane dermesinde çoklu ortam kaynaklar da bulunmalıdır. Bilginin depolandığı alanların çeşitlenmesi ve gelişmesiyle birlikte video ve ses kayıtları ortaya çıkan çoklu ortam kaynaklarından bazılarıdır. Çoklu ortam kaynaklarında derslerle ilgili videolar olabileceği gibi film ya da müzik videoları da bulunmalıdır. Ayrıca, dermede bulunan ses kayıtları engelli öğrencilerin faydalanabilmesi adına da önemlidir. Braille alfabesiyle yazılmış kitaplar yer almalı, derslerin ve kitapların seslendirildiği ses kayıtlarının bulunması gereklidir. Ancak bu kaynakları bulunması zor kaynaklar olduğu için kullandırılması konusunda ihtiyaç doğrultusunda ve taleplere göre bir politika belirlenmelidir.

Derme geliştirme politikasında kaynağın dermeden çıkarılması ve dermenin korunmasına ilişkin ölçütler de bulunmalıdır. Ayıklama kurumda her yıl yapılan bir işlemdir. Belirli ölçülere göre eserler değerlendirilerek dermeden çıkarılarak dermenin daha işlevsel olması amaçlanmaktadır. Ayıklama kütüphanenin amaçları ve göz önüne alınarak yapılmalıdır. Ayıklamada kullanılan ölçütlerden bazıları şunlardır: Birden fazla kopyası olan kitaplar, istenmeyen bağış, belirli alanlarda güncelliğini yitirmiş kitaplar, yırtılmış, yıpranmış ve kaybolmuş kitaplar ve kullanılmayan kaynaklar (Akt. Cengiz, 2017: 32). Derme geliştirmede koruma kaynakların uzun süre kullanımının sağlanması için en önemli konudur. Çünkü derme ne kadar gelişmiş olursa olsun uygun şartlarda korunmadığı sürece yıpranmalara maruz kalacak ve kaynaklar uzun ömürlü olamayacaktır. Bu yüzden kaynakların türlerine ve özelliklerine göre uygun koruma koşullarında korunmaları gerekmektedir. Kütüphaneler dermeleri ve derme geliştirme süreçleri için bütçelerinin büyük bir miktarını ayırırlar. Dermeler korunmazsa kütüphane bütçe açısından da zarara uğrayacaktır. Aynı zamanda sadece bütçe açısından zarara girmekle kalmayıp, bu hasar derme geliştirme sürecini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bundan dolayı öncelikle hangi materyallerin, ne gibi etkenlerden korunacağının bilinmesi ve işlemlerin buna göre yürütülmesi gerekmektedir (Cengiz, 2017: 35). Örneğin basılı kaynaklar için ısı ve nem son derece önemlidir. Özellikle yazma eserler için bu etkenler doğrudan yıpranma ortamına zemin hazırlamaktadırlar. Gerekli durumlarda iklimlendirme cihazlarının desteğiyle uygun ısı ve nem ortamı sağlanmalıdır. Belirli dönemlerde profesyonel olarak temizliği yapılmalı restorasyona ihtiyaç duyulan eserler tespit edilerek gerekli önlemler hızlıca alınmalıdır. Aynı durum elektronik kaynaklar içinde geçerli olmaktadır. Yeterli kapasitede depolama ortam ve araçları olmalı ve herhangi bir teknik sıkıntıya karşı gerekli teknik destek sağlanmalıdır. Gerekli yedeklemeler yapılmalıdır.

İç süreçler boyutundaki bir diğer amaç bilimsel yayınlara engelsiz olarak erişilmesidir. Açık erişim kavramı, bilimsel bilgiye ücretsiz ve engelsiz olarak ulaşabilme mantığından doğmuştur. Açık erişim; açık erişimli dergiler ve kendi kendine arşivleme ile mümkün olmaktadır. Kendi kendine arşivleme kapsamında ise açık arşivler, akademik yayın arşivi, konusal arşivler ve yazarların kendi web sayfalarında bulunan çalışmalar yer almaktadır (Karasözen vd., 2010: 236). Açık

erişimde yayınlar basılı kaynaklara göre daha düşük bir maliyetle üretilebilmekte ve yayın maliyeti kullanıcılara bağlamamaktadır (Afzali, 2003: 16). Bu da kurumları mali bir yükten kurtarmaktadır. Bu amaçla, özellikle akademik çevrelerde üzerinde önemle durulan açık erişim uygulamaları, üniversite kütüphanelerinin öncülük yapması gereken bir konudur. Her kurumun kendi bünyesinde çıkan ve hazırlanan her tür çalışmanın kullanıcı hizmetine sunulması açısından önemli bir gelişmedir. Kurumsal açık yayın arşivleri aracılığıyla yayınlar çok sayıda kişi ya da kişilere ulaşabilmektedir. Kullanıcı açısından herhangi bir maliyeti bulunmayan aksine onlara fayda sağlayan bir oluşumdur ETÜ Kütüphanesi de kurumsal açık yayın arşivi çalışmalarına başlamıştır. Ancak bu çalışmasını devam ettirebilmesi ve daha ileriye taşıyabilmesi için üniversitenin ve kütüphane yönetiminin desteği ve teşviki önemlidir. Bundan dolayı kurumsal açık yayın arşivi ile ilgilenen bir grup olmalıdır. Çünkü araştırmacıların bilgilendirilmesi ve kullanımının teşvik edilmesi ve yayınların sisteme aktarılmasından sorumlu olacağından bu işlemlerin aksamaması ve düzenli olarak yürütülebilmesi gerekmektedir. Bu konuda akademik kadrodan daha fazla destek alabilmek amacıyla, araştırmacılara kurumsal açık yayın arşivinin amacını tanıtıcı çalışmalar yapılmalı ve eğitimler verilmelidir

Yayınlara engelsiz erişim amacına kütüphane sağlama hizmetlerinden olan sağlama ve değişim penceresinden bakılacak olursa, günümüz bilgi toplumunda kaynakların çeşitlenmesi, kullanıcı sayısının artması ve bu kaynaklar için yeterince bütçe ayrılamaması kurumları zor durumda bırakmaktadır. Bütçenin ihtiyaçlar karşında yetersiz kalması ya da her kaynağın alınamayacağı düşünüldüğünde, devreye giren işbirliği ve değişim hizmetleri kütüphanelerin destekçisi olmaktadır. Kullanıcı taleplerinin kendi dermesinden karşılanamadığı ve elektronik kaynaklar için yüksek abonelik ücretlerinin ödenemeyeceği durumlarda gerekli olmakta ve kurumu fazla maddi yükten kurtarmaktadır. Kütüphanelerde kaynak sağlama yollarından birisi olan kütüphaneler arası işbirliği, kullanıcılara daha etkin hizmet vermeye yönelik bir oluşumdur. İşbirliği "iki ya da daha fazla kütüphanenin kendi kullanıcılarına daha gelişmiş hizmet vermek için birlikte çalışmaları" olarak tanımlanmaktadır (Akt. Tonta, 1999: 494). Kütüphaneler kendi dermesinde bulunmayan ve kullanıcının başka bir kütüphaneden doğrudan temin edemeyeceği kaynakları kullanıcıyla buluşturmaktadır. İşbirliği çalışmalarının amacı, kütüphanelerin çeşitli nedenlerle

kendi başına yapamadıkları projeleri yapmak, sağlayamadıkları kaynakları ortaklaşa satın almak ve ortak projeler yürütmektir. İşbirliğinin temelinde kullanıcılara daha hızlı, daha ekonomik ve daha iyi hizmet verme anlayışı yatmaktadır (Tonta, 1999: 494). Kütüphaneler arası işbirliği, kaynakların maliyetli ve sayıca fazla olduğu günümüzde, kullanıcı taleplerinin karşılanmasında kütüphane dermesinin yetersiz kaldığı durumlarda devreye girmektedir. Taleplerinin karşılanmasına yardım ederek kütüphaneyi malî yükten kurtarmaktadır. Bu işbirliği oluşumlarından birisi konsorsiyumlardır.

Konsorsiyumların temel işlevleri fiziksel kaynakları paylaşmak ve elektronik bilgi kaynaklarına erişim sağlamaktır (Tonta, 1999: 503). Veri tabanı abonelik ücretlerinin yüksek olduğu günümüzde, bu kütüphaneler için son derece önemli bir adımdır. Türkiye'de işbirliği anlamında önemli konsorsiyumlardan olan TÜBİTAK ULAKBİM, EKUAL, elektronik kaynaklara ve veri tabanlarına erişimin tüm akademik kuruluşlar tarafından gerçekleşmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. EKUAL 2015 yılı itibariyle 8 akademik içerikli tam metin, 1 kanıta dayalı, 2 atıf veri tabanı ve 1 intihal analiz programı olmak üzere toplam 12 veri tabanı kullanımına açıktır (TÜBİTAK, 2017). Bir diğer ULKABİM hizmetlerinden olan Ulusal Belge Sağlama Sistemi (UBSS) ile talep edilen herhangi bir fiziksel kaynağın yerel dermede olmadığı durumlarda, ulusal ve uluslararası kütüphanelerden temini sağlanmaktadır. Buna benzer diğer hizmeti olan Türkiye Belge Sağlama ve Ödünç Verme Sistemi (TÜBESS) aracılığıyla da istenen belgeler ULAKBİM elektronik kaynaklarından ve TÜBESS içerisindeki kütüphanelerden sağlanmaktadır. Tüm bu hizmetleriyle kütüphanelere ve araştırmacılara destek olmaktadır.

Ülkemizde bir diğer konsorsiyum olan Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu (ANKOS), yine aynı amaca hizmet etmek için oluşturulmuştur. ANKOS, üniversite ve araştırma kütüphanelerinin en uygun fiyatla, en fazla e-bilgi kaynağına erişimlerini sağlamak, ölçek ekonomisi çerçevesinde bu ürünlere yapılan yatırımı paylaşmak, Türkiye'deki akademisyen ve öğrencilerin küresel bilgi ağına en üst düzeyde erişimlerini gerçekleştirerek, eğitim ve araştırmaya kütüphanelerin desteğini arttırmak için ortak çalışmalar yürütmektir. ANKOS'un sunduğu hizmetlerden olan Kütüphaneler Arası İşbirliği Takip Sistemi (KİTS) üniversite

kütüphaneleri arasında kütüphanelerarası ödünç yayın sağlama süreçlerini çevrimiçi olarak takip etmeyi olanaklı kılmaktadır. (ANKOS, 2018).

Üniversite ve Araştırma Kütüphaneleri Derneği (ÜNAK) ve Online Computer Library Center (OCLC) birleşiminden oluşan diğer bir konsorsiyum örneği de ÜNAK-OCLC'dir. OCLC, ÜNAK aracığıyla hizmetlerini sürdürmektedir. Bu oluşum veri tabanını, çevrim içi danışma hizmeti ve bibliyografik ve tam metin veri tabanları ile danışma kaynaklarını tarama hizmeti vermektedir (Toplu, 2009: 474).

Kütüphaneler arası ödünç verme hizmeti ise kütüphanenin kendi dermesinde bulunmayan herhangi bir kaynağın başka bir kütüphaneden ödünç yoluyla sağlanmasını kapsamaktadır. Böylelikle kütüphaneler talep edilen kaynak elinde bulunmasa bile bu yolla sağlayarak kullanıcısına hizmet vermektedir. Görüldüğü gibi tüm bu hizmetler kütüphaneler için bir kaynağın tek başına ulaşamayacağı ya da sağlayamayacağı durumlarda önemli bir destek ve iş birliği sunmaktadır. Kütüphane ücretsiz ve serbest erişimli akademik yayınlarını kullanıcılarla buluşturulabilir. Bu kurumsal açık yayın arşivi ve kütüphaneler arası ödünç verme sisteminin yanında kendi bünyesinde çıkan yayınlar ve akademik kadronun kendi yayınları ve ders materyalleri de dâhil olmak üzere kullanıcılarla paylaşılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda diğer üniversitelerin akademik yayınlarının sağlanmasında da işbirliği içinde bulunulabilir. Örn; YÖK Ulusal Tez Merkezi ile iletişime geçilerek yayınlanmış olan tezlerin 1 kopyasını talep edebilir ve kendi bünyesindeki tezlerden aynı şekilde Ulusal Tez Merkezine gönderebilir.

Bu boyutun bir diğer amacı bilgi kaynaklarının düzenlemesidir. Bilgi kaynaklarının düzenlenmesi denilince ilk akla gelen kataloglama ve sınıflama çalışmalarıdır. Kataloglama, türü fark etmeksizin herhangi bir bilgi kaynağına erişimi sağlamak amacıyla, belli standartlar ve kurallara bağlı kalarak materyalin kimliğini oluşturma ve kaydetme işlemi olarak tanımlanabilir (Omed, 2015: 15). Kataloglama, bilgi kaynaklarının bibliyografik bilgilerini kapsamaktadır. Yani, katalog taramasında kaynağa ait bibliyografik bilgiler yer almaktadır. Sınıflama ise, bilgi kaynaklarının belirli kurallara göre teknik okuması yapılarak konularının tespit edilmesi ve bunun karşılığı olan numara ve/veya harfler oluşturulması işlemlerini içermektedir.

Kataloglama ve sınıflama alanı biraz karmaşık olduğundan, bu alanda çalışan kişilerin uluslararası geçerli standart olan MARC (Machine Readeble Cataloging)'a hâkim olmaları gerekmektedir. Elektronik ortam bilgi kaynaklarının kataloglamasının nasıl oluşturulduğu ve içeriğinin neleri kapsadığı iyice özümsenmelidir İlk başta hatalı yapılan bir girişi düzeltmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Kataloglama becerisini geliştirmek ve günceli yakalayabilmek adına, kataloglama alanında çalışan personel düzenli eğitimler almalıdır. Bu eğitimler kurumsal ve ulusal düzeyde olabilir. Ayrıca Türk Kütüphaneciler Derneği (TKD) ve Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği (ÜNAK) başta olmak üzere, mesleki kuruluşlar tarafından planlanan eğitimler de bunlara eklenebilir. Ayrıca, üniversitelerin bilgi ve belge yönetimi bölümleriyle iletişime geçilerek yardım istenebilir. Böylelikle gelişen ve değişen kural ve uygulamalardan haberdar olmaları sağlanabilir. Ancak bu şekilde dünyadaki gelişmeler takip edilerek küresel standartlarda kataloglama ve sınıflama yapılabilecektir (Özel, 2007: 129).

Kataloglama ve sınıflamada diğer kütüphanelerle işbirliği içinde olunması da standart ve daha doğru bir uygulama için önemlidir.Buradan hareketle ortaya çıkan toplu katalog çalışmaları ihtiyaç duyulan yayınlara erişimde ve derme geliştirme de kolaylık sağlamak, bütçenin daha etkin ve verimli kullanımı, ulusal bibliyografik denetim ve uluslararası düzeyde kataloglama kurallarının standart hale getirilmesini sağlamak amacıyla başlatılmıştır (Rukancı ve Anameriç, 2017: 86). Böylelikle her kütüphanenin birbirinden bağımsız ve farklı sınıflama numarası oluşturmasının da önüne geçilebilecektir.

Kullanıcıların kütüphaneyi daha etkin kullanabilmesi için kütüphane bilgi kaynaklarına erişime ilişkin tanıtıcı ve eğitici dokümanlar bulunmalıdır. Örneğin; kütüphane katalogundan tarama yapabilme ve tarama sonucunda istenilen kaynağa ulaşmak için sınıflama numarasını kullanarak kaynağa ulaşabilme becerisini kazandırılmalıdır. Böylelikle hangi kaynağın nerede arayacağı bilgi ve becerisi kazandırılmış olacaktır. Kaynakların erişimine ilişkin bu basılı dokümanların yanında çevrimiçi yardım ve tanıtım dokümanları da bulunmalıdır. Çevrimiçi kaynaklar kullanıcılar için daha kolay ve pratik olacağından dolayı daha çok ilgi görebilir.

İç süreçler boyutundaki son amaç, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesidir. Üniversite kütüphaneleri günümüz koşullarında gelişen teknolojiye mutlaka ayak uydurmak zorundadırlar. Günümüzde hemen her iş bilgisayarlar aracılığıyla yapılmaya başlanmış, internet hizmetleri gelişmiştir. Bu kapsamda, kütüphaneler kendilerini sürekli geliştirmelidirler (Çağlar, 2006: 62).

Bu amaç kütüphanenin kullandığı otomasyon programlarının güncelleştirilmesinden, akıllı kütüphane sistemi gibi değişim ve gelişmelerin takip edilerek uyum sağlanması ve kütüphane hizmet standartlarının yükseltilmesini kapsar. Teknoloji alanında evrensel anlamda yaşanan gelişmelerden en fazla etkilenen kurumlardan birisi de kütüphanelerdir. Teknolojiyle beraber kütüphane kavramı sadece fiziksel olarak faydalanılabilen kurumlar olmaktan çıkmıştır. Günümüzde teknolojik araçlarla herkesin her işini zaman ve mekân engeli olmaksızın rahatlıkla yapabilmesi ve internet kavramı kütüphanenin fiziksel kullanım alışkanlığının önüne geçmiştir. Durum böyleyken, kütüphanelerin de fiziksel olarak olmasa bile nitelik ve işlevsel olarak varlığını sürdürebilmesi için, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ve uyum sağlaması gerekmektedir.

Bu amacın ilk ölçütü kütüphane ağ altyapısının uygunluğudur. Kütüphane dermesinde elektronik kaynakların sayısının artması, abone olunan veri tabanlarının çoğalması ve yüksek kapasite gerektiren çoklu ortam dermesi kaynaklarının da işin içine girmesiyle siber saldırıların arttığı ve tehdit oluşturduğu günümüzde, bunların kullanımı ve korunması konusunda kütüphanenin internet bağlantı hızı ve teknolojik alt yapısının güçlendirmesi gerekmektedir. Örneğin kütüphane içinden ya da dışından kütüphane katalogunun sorunsuz taranabilmesi için internet bağlantısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde kütüphane içerisinde kablosuz internet erişiminde sorun yaşanmaması da gerekmektedir. Ayrıca son dönemde kullanımı giderek yaygınlaşan Virtual Private Network (VPN) özel kurumsal sanal ağ teknolojisi de internet üzerinde güvenli veri alışverişi ve uzaktan erişim sağlanması amacıyla belirli kod ve şifrelerle kullanılabilen bir teknoloji hizmetidir (Ferguson ve Huston, 1998: 2). Böylelikle kampüs içi ve dışından kütüphane hizmetlerinden ve kaynaklarından faydalanmak isteyenlerin güvenli ve sorunsuz ulaşmasına imkân tanınmış olacaktır.

Teknik işlemler ve kullanıcı hizmetlerinde geçerli donanım ve yazılımın kullanımında da teknolojinin takip edilmesi gerekmektedir. En başta kullanılan otomasyon programı da çok önemlidir. İşlevsel ve kolay kullanımın ötesinde maliyeti sadece fiyatının uygun olması bir otomasyon programında en başta gelen tercih nedeni olmamalıdır. Önemli olan kütüphanenin ihtiyaçlarına cevap veren, kullanımı kolay ve az sorun yaşanabilecek bir otomasyon programı tercih edilmesidir. Ayrıca öğrenci sayısının artmasına paralel olarak kullanıcı sayısının da artması aynı anda pek çok kullanıcın bu kaynaklardan faydalanmak isteyebileceği anlamını taşımaktadır. Bu yüzden kütüphanelerde bulunan kiosk ve tarama terminallerinin sayısı yeterli düzeyde olmalıdır. Gerekli olduğunda içerikleri güncelleştirilmelidir. Kütüphane alt yapısı hem donanım hem de teknoloji olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmelidir. Kullanılan yazılım ve donanımlarda kütüphane otomasyonuyla uyumlu olmalıdır. Ayrıca kütüphane hizmetlerinin aktif kullanımı desteklemek amacıyla yapılabilecek bir diğer girişim de kütüphane web sitesinin mobil uygulamasının oluşturulması olabilir (Akbayrak, 2005: 115; Keser, 2007: 56). Böylelikle daha ergonomik bir uygulama sağlanmış olacaktır. Buradan hareketle genel olarak şu söylenebilir: Teknolojinin sürekli geliştiği ve bir önceki kullanılan her şeyin çok hızlı güncelliğini ve etkinliğini yitirdiği günümüzde kütüphanelerinde bu durumdan etkilenmemesi kaçınılmazdır. Bu yüzden kaynaklarının ve hizmetlerinin güncelliğini koruyabilmesi için bu sürece dâhil olması gerekmektedir. Hem verilen hizmetlerde hem de tüm kütüphanenin kullandığı elektronik donanım ve yazılım da bunu gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aynı şekilde diğer işlerde kurumsal işbirliklerinde bulunulduğu gibi kütüphane ve bilgi hizmetleri teknolojilerinde ulusal ve uluslararası işbirliklerinde bulunulabilir. Personelin de kütüphane ve bilgi teknolojilerine ilişkin gerek otomasyon programları gerekse bilgisayar kullanımının geliştirilmesi konularında mesleki toplantılara, fuar, sempozyum, vb. katılımı desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Çünkü teknoloji asla durağanlığın olmadığı ve sürekli bir değişimi içinde barındıran bir alandır. Bu yüzden değişimlerin gözden kaçırılmaması ve kolay uyum sağlanabilmesi için bu toplantı ve eğitimler büyük önem arz etmektedir.

Yalnızca dermenin büyüklüğü ve kapsadığı konuların çeşitliliği ya da sahip olunan teknolojik altyapı hizmet kalitesinin yükseltilmesi ya da kullanıcı memnuniyetinin

arttırılması için tek başına yeterli değildir. Kütüphane hizmetlerini oluşturan diğer boyutlar da hizmet kalitesinin ölçümünde aynı derecede öneme sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesinin sağlanması kapsamında kütüphanenin verdiği tüm hizmetler yer alır. Bu yüzden her biri ayrı ayrı ele alınmalıdır (Akbayrak, 2007: 31).

3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu:

Öğrenme ve gelişme boyutu, adından da anlaşılacağı üzere kurumun ve çalışanlarının değişen ve gelişen koşullara adapte olabilmelerini kapsamaktadır. Kurumun kendisini daha ileri boyuta taşıyabilmesi için çalışanların eğitilmesi ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamının yaratılması gerekmektedir. Bu boyut ayrıca çalışan tatminini ve motivasyonunu da içermektedir.

Bilgi toplumunun en belirgin özelliği gerek yerel gerek küresel anlamda sürekli gelişim ve değişimlerin yaşanmasıdır. Kurumların ayakta kalma ve yeni düzene uyum sağlayabilme noktasında bu değişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Kurum, bilgi ve teknoloji ağı alt yapısının, bunun yanında da personel yeteneklerinin bu doğrultuda geliştirilmesi, günceli yakalayabilme adına önemli girişimlerdendir. Ancak kuruluşu henüz çok yeni olan ETÜ Kütüphanesinin dinamik ve yeniliğe açık bir kurum olduğu düşünüldüğünden, güncele uyum sağlanması anlamında sorun yaşanılmayacağı öngörülmektedir. Bu varsayım doğrultusunda BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutuyla ilgili ETÜ Kütüphanesi için önerilen amaçlar ve ölçütler Tablo 3.6. da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: ETÜ KDDB'nin öğrenme ve gelişme boyutu

Amaçlar	Ölçütler
Ö(1) Çalışan tatmini	**Ö(1) (1)** Çalışan anketi **Ö(1) (2)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(1) (3)** Kurum içi gerçekleştirilen toplantılar **Ö(1) (4)** İş ortamında memnuniyet gözlemleri

Ö(2) Çalışan motivasyonu	**Ö(2) (1)**Sosyal etkinlik sayısı **Ö(2) (2)** Kurum içi gerçekleştirilen toplantılar
Ö(3)Çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi	**Ö(3) (1)** Kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetleri **Ö(3) (2)** Halkla ilişkiler çalışmalarına katılım oranı
Ö(4) Çalışanlara kariyer sağlama olanakları	**Ö(4) (1)** Kariyer yapan kişi sayısının toplam personel sayısına oranı
Ö(5) Çalışan devamlılığının sağlanması	**Ö(5) (1)** Kurumun yapısına aşina olan deneyimli personel oranı
Ö(6) Kalifiye personel istihdam edilmesi	**Ö(6) (1)** İhtiyaç duyulan personel sayısının işe alınan kişi sayısına oranı **Ö(6) (2)** Personel başına düşen öğrenci sayısı **Ö(6) (3)** Mesleki formasyona sahip personel istihdamı

Tabloda 3.6'da görüleceği gibi; öğrenme ve gelişme boyutunun ilk amacı çalışan tatminidir. Çünkü kullanıcı memnuniyetinin sağlanması için öncelikle personel memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir (Yılmaz, 2003: 43). Tatmin olmuş bir personel işini severek ve şevkle yapacak, dolayısıyla da bu memnuniyeti kullanıcıya da yansıtacaktır.Başka bir deyişle, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında personel memnuniyeti ve iş doyumu önemlidir. Çalışan memnuniyetinin tespiti ve bu konuda yol haritasının belirlenmesi adına ETÜ Kütüphanesi için belirlenen değerlendirme ölçütleri; belirli aralıklarla sadece personele yapılacak olan memnuniyet anketi, halkla ilişkiler biriminin personelle yapacağı görüşmeler, düzenli aralıklarla yönetim biriminin de katılacağı kurum içi toplantılar ve yöneticilerin personel memnuniyetine ilişkin gözlemleridir. Personele uygulanacak

olan anketler kullanıcıların memnuniyetini ölçmeye yönelik olarak uygulanan anketle aynı mantığı taşımaktadır. Bu anketlerle personelin memnuniyet durumu istek ve şikâyetleri hakkında bilgi alınabilir. Ayrıca anketler yüz yüze görüşmelere göre insanların duygularını daha rahat ve doğru aktarmasına yardımcı olabilecek bir araçtır.Yine aynı şekilde kullanıcı boyutunda olduğu gibi halkla ilişkiler biriminin personelle yapacağı bire bir ve toplu görüşmelerde önemlidir. Bu görüşmelerde personelin verimliliğini arttırma, üzerinde durulacak konuları belirleme ve problemlerine çözüm bulmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu yolla da kurum ve çalışan arasındaki güçlendirilebilir. Kurum içi toplantılar da kurum personelini daha yakından tanımaya imkân sağlamaktadır. Böylelikle de personelin beklentileri, istek, şikâyet ve eksiklikleri belirlenerek bu konuda gerekli çalışmalar başlatılabilir. Geleceğe dönük olası herhangi bir durum için önlemler daha erken alınmış olur. Bunun yanında personele ekip çalışması ve kurum kültürünün aşılanmasına yardımcı olacak ve motivasyonlarını arttıracaktır. Bu kavramlar birbirini beslemekte iş yerinde uyum ve başarıyı beraberinde getirmektedir (Çelik, 1999: 71). Bunların yanında iş ortamındaki memnuniyet gözlemleri de kuruma çalışan memnuniyeti ile ilgili bilgi vermektedir. Sadece belirli anket gibi belirli araçlara bağlı kalmaksızın normal çalışma halinde yapılan gözlemler de gerçekçi sonuçlar verecektir. Çalışanların sadece biraz daha dikkatli incelenmesi yeterli olacaktır.

Personel motivasyonu, personel tatmininde önemli bir araçtır ve birbirini doğrudan etkilemektedir. Kurumun kendi personelini iyi tanıması ve beklentilerine yönelik bir anlayış geliştirmesi önemlidir. Ayrıca, personelin becerileri ve yaptığı iş arasındaki uyumsuzluk başlıca motivasyon eksikliğidir. Kurumların bazen iş yükünden, bazen de personel eksikliğinde dolayı böyle bir yola gittikleri görülmektedir. Örneğin, kütüphaneci olarak görev yapan personelin, herhangi bir nedenden dolayı kütüphanecilik dışında başka işlerde çalışması önemli derecede motivasyon düşüşü yaşanmasına neden olacaktır. Bu motivasyon düşüşü de çalışan tatmini ve devamlılığını etkileyerek, çalışma ortamının kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Bu durumun oluşmasını engellemek adına kurumda yeterli sayıda personel bulunması ve doğru görev ve sorumluluk dağılımı yapılması kaçınılmazdır. Bunun yanında,motivasyonu arttırmaya yönelik personel için çeşitli sosyal etkinliklerde düzenlenebilir. Kurum içi yemek faaliyetleri veya gezi etkinlikleri gibi. ETÜ

Kütüphanesi için bu amaçta belirlenen ölçüt, kurumda yıl içinde yapılan etkinliklerin sayısının artırılması olarak belirlenmiştir. Bir önceki amaçta dile getirilen kurum içi toplantılarda personel başarısının dile getirilerek taltif edilmesi de önemli ve güdüleyici bir durumdur. Böylelikle, çalışanlar çabalarının görmezden gelinmediğinin bilincinde olarak daha özverili şekilde çalışabileceklerdir. Çalışanların birbirleriyle ve yönetimle iletişiminin artmasını da sağlayacaktır.Kurumsal iletişim personeli daha yakından tanımaya imkân sağlar. İletişim güçlü olursa çalışan istekleri, beklentileri ve mesleki açıdan da yeterlilikleri ve eksiklikleri de daha iyi anlaşılacaktır. Çalışanların kurumla ilgili kararlarda fikirlerinin alınması da bu iletişimi güçlendiren bir unsurdur. Bunun içinde bu toplantılarda çalışan fikirleri de değerlendirmeye alınmalıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutundaki bir sonraki amaç, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi üzerinedir. Zamanla değişen hizmet anlayışına paralel olarak çalışanlarında bu duruma ayak uydurması ve konuya hâkim olabilmesi adına yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışan yeteneklerinin geliştirilmesinde kurum içi eğitim sayısı ve kurum dışı eğitim faaliyetlerine katılım oranı ölçüt olarak belirlenmiştir. Personelin mesleki ve sosyal anlamda kendini geliştirmesi,yeniliklere ayak uydurma ve nitelikli hizmet anlamında yapılan işin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle personel eğitimi kurumsal başarı için incelenmesi gereken bir konudur. Bu anlamda çalışanlara yurt içi ve yurt dışı mesleki eğitim, toplantı, konferans vb. oluşumlara katılım imkânları sunulmalı ve katılımları teşvik edilmelidir. Ayrıca kütüphaneci personelin de mesleki dernekler ve kuruluşlarla da iletişim halinde olması sağlanmalı,bunlar tarafından verilen eğitim ve toplantılarda aktif olarak yer alması için teşvik edilmelidir.

Personele verilen eğitimler çok çeşitli olabilir. Örneğin; kataloglama işlemlerinin değişim ve gelişimlere uygun yapılabilmesini sağlamak amacıyla kataloglama eğitimi, hizmetlerin dijital yerlilerin talep ettiği araç ve yöntemlerle sunulması adına bilgisayar ve internet kullanım becerileri eğitimi bunlardan bazılarıdır. Bunun dışında veri tabanları gibi elektronik kaynakların kullanımı konusunda firmalarının mutat sunumlarıyla sınırlı kalmayıp,veri tabanlarının içeriği ve kullanım araçlarına ilişkin daha özel kapsamlı eğitimler talep edilebilir. Ayrıca halkla ilişkilerle ilgili eğitiminde çalışanlara verilmesi gerekmektedir. Kullanıcı hizmetlerinin etkin ve

memnuniyet verici düzeyde olmasını sağlama,kullanıcının istek ve beklentisinin karşılanması, karşıdakini daha iyi anlama ve beklentisine yönelik hareket edebilme adına kütüphane personeline etkin iletişim ve halkla ilişkiler eğitimleri verilmesi de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Öğrenme ve gelişme boyutunun üçüncü amacı ise; çalışanlara kariyer sağlama olanaklarıdır. Kurum kendi bünyesinde nasıl ki çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesi adına destek veriyorsa, aynı durumun çalışanların kariyer yapabilme noktasında da geçerli olması gerekmektedir. Çalışanların kariyer yapmasına alanlarında onları bir nokta daha ileri taşıması olarak bakıldığında, bu durumun kurum içinde olumlu bir gelişme anlamına geldiği açıktır. Bundan dolayı çalışanların kariyer yapması desteklenmeli ve kariyer sağlama olanakları oluşturulmalıdır. Özellikle mesleki formasyon almış personelin akademik düzeylerini geliştirme adına hem mesleki alanda hem de başka disiplinlerde lisansüstü eğitim yapmaları teşvik edilmelidir. Böylece, kütüphane hizmetlerinin geliştirilmesine bilimsel perspektifle bakılması sağlanacaktır. Kurumsal amaca ilişkin önerilen kontrol listesinde bu amacın ölçütü, kurumda akademik kariyer yapan personelin toplam personele oranı olarak belirlenmiştir. Yapılan etüt çalışması, ETÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının bu konuda çalışanlarını teşvik ettiğini, onlara her türlü kolaylığı sağladığını ortaya koymuştur.

Bu boyut için belirlenen diğer bir amaç da çalışanların kütüphanede uzun süreli görev yapmasını, kazandıkları deneyimlerle kurumsal hedefleri daha kolay gerçekleştirmelerini sağlamasıdır. Kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesinde,personel konusundaki istikrar son derece önemlidir. Özellikle kamu kurumlarındaki personel, çeşitli nedenlerle bir süre sonra kurum değiştirmek istemektedir. Ayrılan personelin kurumla ilgili deneyimleriyle birlikte gitmesi, yerine istihdam edilen personelin deneyim kazanması için geçen süre düşünüldüğünde, kurumsal verimlilik adına olumsuz bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı toplam personel sayısının kurumun yapısına aşina olan deneyimli personele oranı dikkate alınmalıdır. Kurumlarda hedefler var olan kaynaklar ve bu kaynakların özelliklerine göre belirlenir. İnsan kaynağı, kurumsal hedeflerin belirlenmesinde en belirleyici unsurlardandır. Diğer bir deyişle, elde olan insan kaynaklarına dayalı olarak ortaya konan hedefler, bu kaynaktaki azalma ile kesintiye uğramasına,

nihayetinde de hizmetin niteliğinin düşmesine neden olacaktır. Çalışan devamlılığının sağlanabilmesi, çalışanın tatmini ve motivasyonuyla ilişkilidir. Burada yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir. Personel devamlılığının ölçütü, tüm personel sayısının uzun süreli çalışan personel sayısına oranıdır. İdeal oran kurum tarafından belirlenmektedir. Kurumun hedeflediği oran personel sayısına göre değişmektedir.

Kurumsal performansın değerlendirilmesine ilişkin geliştirilen performans tablosunun öğrenme ve gelişme boyutunun son amacını nitelikli personel istihdamı oluşturmaktadır. Bu amacın ölçütü ihtiyaç duyulan personel sayısının işe alınan kişi sayısına oranıdır. Personel, kurum işlerini yürüten ve hedef kitleyle muhatap olan kesimdir. Bu nedenle kurumsal başarıda nitelikli personel temel etkendir. Mali anlamda büyük meblağlar harcanarak yapılan yatırımların, niteliksiz personel istihdamı ile başarısızlığa dönüşümü, özellikle kamu kurumlarında sık gözlenen bir durumdur. Kurumsal olarak büyük hedefler ortaya konacaksa, gözden geçirilmesi düşünülecek ilk unsur nitelikli ve yeterli sayıda personel alımı olmalıdır. Burada amaç, güçlü ve sağlam bir kadro oluşturmaya çalışmak olmalıdır. Çünkü iyi bir ekiple çıkılan yolda başarı tesadüf değildir. Kütüphanenin büyümesine paralel olarak personel ihtiyacı da artacaktır. Bu yüzden nicel ve nitel anlamda ihtiyaçlar doğrultusunda etkin ve yeterli personel alımı yapılmalıdır.

Bu amacın ölçütlerinden olan personel başına düşen öğrenci sayısı, personel yeterliliği hakkında bilgi verecektir. Üniversite kütüphaneleri için personel sayısı öğrenci ve öğretim elemanı başına düşen personel sayısıdır. Bu konudaki uluslararası standartlara da konu olan bu ölçüt, personelin etkin hizmet vermesi amacını taşımaktadır. Az sayıda personelin tüm kullanıcılara ulaşılabilmesi ve gereksinimlerini karşılayabilmesi olanaksızdır. Kullanıcı sayısı arttıkça, personelin kullanıcıyla olan yakın ilgisi zorlaşacağından,bu durum kullanıcı memnuniyetini olumsuz etkileyecektir. Personel istihdamında göz önünde bulundurulması gereken diğer özellikler; üreten, uyum sağlayabilen, yenilik ve gelişimlere açık, insanlarla rahat etkileşimde bulunabilen ve insanların isteklerini iyi anlayabilen kişilerin tercih edilmesi olarak özetlenebilir. Özellikle de ihtiyaç duyulan kadro pozisyonunda, mesleki formasyona sahip kişiler tercih edilmelidir. Ayrıca, işe alım/istihdamda kişilerde aranan özellikler için standart ölçütler belirlenmeli, personelin iş tanımı

detaylı olarak yapılmalıdır. Meslek elemanları ve diğer elemanların seçimi, alımı,eğitimi ve standartlarının belirlenmesi için bilgi ve belge yönetimi bölümleri,mesleki dernek ve oluşumlar ile kütüphane olarak gelişmiş üniversitelerle iş birliği içinde olup yardım alınabilir (Çelik, 1999: 73). Böylelikle yapılan seçimler daha bilinçli ve daha hızlı geçekleştirilecek, belirlenen hedeflere daha kolay ulaşılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin öneminin ve ulaşım hızının arttığı günümüzde, günceli yakalayabilmek ve uyum sağlayabilmek başlı başına önemli bir konu olmuştur. Kurumlarda bu hızlı gelişimden nasibini almış ve güncelin nabzını tutabilmek için kendilerine yeni yollar aramaya başlamışlardır. Kurumsal değişim yönetimsel yaklaşımlara da yansıyarak, kâr odaklı hedefler performans artırma ve nitelikli hizmete dayalı müşteri memnuniyeti hedeflerine evrilmiştir. Performans ve performans ölçümü kavramları, gelişim ve değişimin gereği çağdaş yönetim anlayışında önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Kurumun kendini ileriye taşıyabilmesi ve başarılı olabilmesi, öncelikle mevcut durumunu tespit etmesi ve kendisine uzun ve kısa dönemli amaçlar belirleyerek ilerlemesiyle mümkün olmaktadır. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun değerlendirilmesini ve ileriye dönük hedefleri içinde yol haritası oluşturmasını sağlamaktadır.

Kurumsal performansın ortaya konmasında ölçümün etkin yapılabilmesi için çok çeşitli performans ölçüm modelleri ortaya çıkmıştır. Performans ölçüm modelleri temel alınarak yapılacak ölçüm, ölçümün belirli kurallar ve standartlar dâhilinde yapılmasını ve ölçüm sonucunun daha doğru ve güvenilir olmasını sağlamaktadır. Performans ölçüm modelleri ilk olarak özel sektörde kendini gösterse de, nihai hedefin müşteri memnuniyeti düzeyinin ortaya konması olması nedeniyle, bu ölçüm modelleri kamuya açık kurumlar tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü iletişim ve etkileşimin ön plan çıktığı günümüzde, kamu sektörünün de çalışma anlayışı alışılmış gündelik işlerin ve görevlerin yerine getirilmesinden kaliteli hizmet verme ve kitle memnuniyetine odaklı faaliyetlere dönüşmüştür.

Çalışmanın konusu olan BSC performans ölçüm modeli, günümüzün geçerli yönetim anlayışı çerçevesinde, kurum ve kuruluşlarda yaygın tercih edilen performans ölçüm araçlarından bir tanesidir. Modelde, performans ölçümü için kurumsal yapı ve hizmetler dört temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutların başarısı birbirleriyle ilişkilidir, birbirini besler ve destekler niteliktedir. Büyük ya da küçük ölçekli her kuruma uygulanabildiği gibi, kurumun gelişimi ve değişimiyle orantılı olarak güncelleme yapılabilmesinden dolayı, bu anlamda oldukça esnek bir model olduğu söylenebilir.BSC, kurumu tüm boyutlarıyla ele alabilmeyi sağladığından, sadece

finansal ölçütlerin ele alındığı modellere oranla daha avantajlı durumdadır. Ancak kapsamının tüm kurum olması, uygulanmada zorlukları beraberinde getirmektedir. Kurumsal performansın artırılması, hizmetlerin iyi planlanarak müşteri memnuniyetine dönüşmesi adına yönetimsel planlamada değişikliklere gitme, özel sektöre kıyasla kamuda çok daha zor olabilmektedir. Bu durum, özellikle uzun süreli hizmet veren köklü kurumlarda daha da zorlu bir faaliyet olarak görülmektedir.BSC, alt üst arasında daha güçlü bir iletişim ağı oluşturarak kurum içerisindeki eşgüdümü ve birlikte çalışabilirliği arttırmaktadır. Böylelikle de herkesi sıradan bir çalışma psikolojisinden çıkararak, yaptığı işin farkına varan, kurumun ilkelerini ve hedeflerini benimseyen, müşteri memnuniyetine odaklı personel haline getirerek, kurum başarısına aktif olarak katkılarını sağlamaktadır.

Çalışmada amaçlandığı üzere,kurumlar için performans değerlendirmesinin önemi ve gerekliliği vurgulanmış, bunun yanında performans değerlendirmesinde yaygın kullanıma sahip BSC modelinin tanıtımı ve bu modelin hizmet sektöründe yer alan ETÜ Kütüphanesinde yürütülen çalışma aracılığıyla da kütüphanelerde uygulanabilirliğine ilişkin model önerisi ortaya konulmuştur. BSC'nin kurumsal yapıyı bir bütün olarak ele alması, kurumların işlevselliğini ve hizmetlere bakış açışını olumlu yönde değiştirmesi ve hedef kitlenin de memnuniyetini göz önünde bulundurmasından dolayı, sadece özel kurumlarda değil kamuya açık kurumlarda da performans ölçümüne yönelik uygulanabilecek bir model olduğu sonucuna varılmıştır.Yeniliklere uyum sağlayabilen, geri bildirimlerle kendisini güncelleyebilen bir model olmasından dolayı da kütüphanelerin yönetiminde ve verdiği hizmetlerde, verimliliği ve etkinliği artırma adına çağdaş, geçerli ve etkin stratejik bir yönetim modeli olan BSC'nin uygulanabilir olduğu görülmüştür.

BSC yönteminin kurumsal düzeyde uygulanabilirliğine ilişkin örnek kurum uygulamasıyla, performans ölçümünde kurumların ihtiyaç duyulabileceği temel bilgiler ortaya konulmuş olup, bu bilgilerin kurumların yapısı, olanakları, ihtiyaçları ve hedeflerine göre daraltılabilir, genişletilebilir ve özelleştirilebilir özelliği bulunduğu anlaşılmış ve önerilmiştir. Performans ölçümünün kütüphaneler için henüz yeni bir kavram olması nedeniyle, bu yönde yapılacak çalışmalar, kurumların özdenetim için alt yapı oluşturmalarında yardımcı olacaktır. Böylelikle, kurumlar

birebir kendilerine yönelik bir model hazırlamasalar bile, herhangi bir örnek modeli kendi hedefleri, gereksinimleri ve kaynakları doğrultusunda uyarlayabileceklerdir.

BSC, kurum stratejisinin hedeflere ulaşma yönünde somutlaştırılmasına katkıda bulunmaktadır. Her kurumun kendisine ait misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri mevcuttur. Ancak bu hedefler, sadece teorik olarak ifade edildiğinde sonuca çok fazla etki etmemektedir. Bu nedenle, hedeflerin somut amaçlara dönüştürülmesi ve ayrıntılı olarak ifade edilmesi önemlidir. BSC de, kurumun bu soyut kavramlarını, kurum işleyişine etki edebilmesi için uzun ve kısa vadeli amaçlara dönüştürerek, bilinçli ve aşamalı bir ilerlemeye katkı sağlamaktadır.

BSC ve performans ölçümü, kurumların bir bütün olarak hareket edebilmesini ve amaçlarına yönelik çalışmasını sağlamakta, böylelikle de kurum içi denetimi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle de kurum hizmet kalitesi üzerinde etkili olmaktadır. Bunun yanında kurumların performans ölçümü yapmamaları, kurumun günceli yakalamasını ve iç denetimi zorlaştırmakla beraber hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle araştırmanın başlangıcını oluşturan; "kurumların geçerli stratejik plan oluşturmamaları ve performans değerlendirmesi yapmamaları yönetim ve kalitesini etkilemekte midir?" sorusu, stratejik planların kurumsal yönetim için vazgeçilmez unsuru olduğunun literatüre dayalı olarak tespiti ile yanıtlanmıştır.

Çalışmada, BSC modelinin kurumların performanslarının değerlendirilmesindeki önemi ve gerekliliği literatüre dayalı olarak ortaya konduktan sonra, kütüphanelerde uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Bu yönde yurt dışında örnek uygulamalar olduğu tespit edilmiş, bu uygulamalar araştırmanın hedefi doğrultusunda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Modelin, ülkemizdeki kütüphanelerin kurumsal yapısı çerçevesinde performans ölçüm modeli olarak uygulanabileceğine karar verilerek, çalışmanın örneklemi olarak seçilen ETÜ Kütüphanesi için BSC modeli geliştirme adımına geçilmiştir.

ETÜ Kütüphanesi için BSC geliştirme ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilen bir dizi çalışmanın sonucunda ortaya konan ve kurum tarafından da memnuniyetle karşılanan bir örnek model geliştirilmiştir. Bu model geliştirilirken öncelikle kurum için performans ölçümünün gereklilikleri ortaya konmuş, kurum içi işleyişe olan etkileri ve bunun da kurumun genel performansına yaptığı etkiler göz önünde

bulundurulduğu değerlendirilmiş ve performans ölçümünün kurumun başarı sağlamasında etkili ve gerekli olduğu görülmüştür. Uygulama sonuçları, araştırmanın temel hipotezi olan; "ETÜ Kütüphanesinin bir performans ölçüm modelini benimsemesi, kurumun hizmet kalitesini ve kullanıcı memnuniyetini arttırmada yararlı ve gereklidir" varsayımını doğrulamıştır.

Performans ölçümü, adından anlaşılacağı üzere kurumsal performansın ortaya konulmasıdır. Belirli hedefleri olan ve bu yolda ilerleyen kurumlar için performans ölçümü önemlidir. Performans ölçümü olmadan kurumun mevcut durumu ortaya konulamaz ve kurumsal başarı anlamında olumlu ve olumsuz geri bildirimler alınamaz. Performans ölçümüyle hem kurumsal ilerlemelerin nabzı tutulmakta hem de işleyişten doğan aksaklıklar ortaya konularak düzeltilmesine imkân sağlamaktadır. Kurumsal başarının kaynağı; öncelikle kurumun kendini tanıması, çalışmalarını amaç ve hedefleri yönünde kanalize etmesiyle mümkündür. Performans ölçümü de tam olarak bu amaca hizmet etmektedir. Vizyon ve misyon, temelde kurumun uzun ve kısa vadeli amaç ve hedeflerinin bir özeti olmakla birlikte, kurumun bakış açısı hakkında da ipucu vermektedir. Ancak kurumsal vizyon ve misyon ifadeleri, ülkemizde pek çok kurum için çoğu zaman iyi yapılandırılmış bir ifadeden öte gitmeyen, uygulama ve ölçümle desteklenemeyen bir yazılı ifade anlamı taşımaktadır. BSC, kuruma özgü bu kavramları kurumsal işleyişe adapte etmekte ve soyut kavramlar olmaktan kurtarmaktadır. Böylelikle somut hale gelen amaç ve hedefler doğrultusunda hizmetler ve işleyişte gerekli değişiklikler yapılarak kurumsal başarıya katkı sağlamaktadır. Performans ölçümü yapılmaması, kurumun eskiden beri gelen aynı anlayışla yönetilmesine, dolayısıyla da kurumsal hantallığa neden olacaktır. Çünkü ortaya konulan herhangi bir aksaklık ya da sorun, yerinde ve zamanında tespit edilemeyecek, başlangıçta baş edilebilir düzeydeki bu aksaklıkların zamanla baş edilemez karmaşık sorunlara dönüşmesine neden olacaktır. Buna karşın performans ölçümü, kurumu sürekli değişime ve gelişime teşvik etmektedir. Kurumun yönetim ve hizmetlerde aksayan yönleri görmesini ve bu yönde hareket etmesini sağlamaktadır. Performans ölçümü tüm kurumu etkilemesinden dolayı kurumsal iletişimi gerekli kılmaktadır. Personeli pasif rolden çıkararak daha aktif hale getirmektedir. Çünkü tüm kurum personeli konumu oranında kurumsal amacın gerçekleştirilmesi sürecine dâhil olmakta ve herkes bir bütün olarak aynı hedef için

çalışmaktadır. Ayrıca performans ölçümü, kurumda yatırım yapılması gereken hizmet ya da alanların belirlenmesine ve gereksiz yatırımların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Kurumsal performansın sayısal verilere dökülmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden BSC modeli, performans sonuçlarının rehberliğinde kurumsal dönüşüm ve daha iyi bir yapılanmayı da teşvik etmektedir.

Çalışmada, ETÜ Kütüphanesinin kurulum ve yapılanma aşamasında olması nedeniyle,BSC aracılığıyla temel hedeflere yönelik planlı bir şekilde ilerleme sağlayabilmek amacıyla örnek boyutlar oluşturulmuştur. ETÜ Kütüphanesinin bulunduğu çevre ve hizmet verdiği kitle, dolayısıyla kurumun stratejik hedeflerini temel alan bir BSC kullanımının kurum için yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle ETÜ Kütüphanesinde BSC uygulanabilir olup olmadığını görmek amacı ile yola çıkılmıştır. Çalışma neticesinde ise BSC'nin uygulanabileceği, boyutlardaki amaç ve ölçütlerin sayısının ihtiyaca göre değişebileceğinin mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan sonra modelin uygulanma aşamasında izlenecek yol gereken gerekli güncelleme ve değişikliklerin yapılarak uygulamanın başarısının desteklenmesidir.

ETÜ Kütüphanesinin örnek kurum olarak seçilme nedenlerinden ilki hizmet vermeye başlamasıyla birlikte kadrosunda kütüphaneci personel bulundurması olmuştur. Çünkü bu durum kurumun bilinçli hizmet verme anlayışında olduğunu hissettirmiştir. Ancak, çalışmanın yürütüldüğü zaman sürecinde hem kütüphaneci hem de diğer kütüphane personelinin sayısında herhangi bir artış görülmemiştir. Bu da planlı bir kurumsal iş bölümünü engellemiş ve pek çok işin yalnızca kütüphaneci personele yüklenmesine neden olmuştur.

Fiziksel alan olarak yeni bir kütüphane binası yapılması düşünülse de şu ana kadar bu proje hayata geçirilememiştir. Halen eski rektörlük binası ve merkezi dersliklerin bulunduğu binadan kütüphane hizmetleri yürütülmektedir. Yeni bir bina olmamasına karşın halen bütçenin büyük kısmı fiziksel alan için harcanmaktadır.

ETÜ kurumsal açık yayın arşivi çalışmalarına bir süre önce başlamıştır. Ancak personel yetersizliği ve gerekli destek sağlanamaması nedeniyle çalışmalar şu an durmuştur.

Kütüphane dermesi açısından bakılacak olursa, dermede henüz yeterli bir homojenliğin sağlanamadığı görülmektedir. Kütüphane dermesi ağırlıklı olarak ders kitaplarından oluşmaktadır. Elektronik yayın olarak da veri tabanlarının ücretsiz deneme sürümleri ve ücretin TÜBİTAK-ULAKBİM konsorsiyumu olan EKUAL tarafından karşılandığı veri tabanlarına erişimi bulunmaktadır. E-dergi olarak da aboneliği olan sadece bir dergi bulunmaktadır. Diğer e-dergiler yine ULAKBİM tarafından ücretsiz sağlanmaktadır. Herhangi bir e-kitap aboneliği ise bulunmamaktadır. Bütçenin yine büyük kısmı fiziksel altyapının oluşturulması için harcanmaya devam etmektedir. Bu durumda dermenin gelişimi sağlanamamakta ve kaynakların çeşitliliği arttırılamamaktadır.

Çalışma sonucunda sunulan öneriler şunlardır:

1- Nitelikli hizmet ve müşteri memnuniyeti odaklı kurumsal hedeflerin gerçekleşmesinde, performans ölçümünün güncel ve geçerli modeller çerçevesinde yapılması, çağdaş kurumsal yönetim anlayışının önemli bir unsurudur. BSC, kurumsal performansın ölçülmesinde en yaygın kullanılan modellerden biridir.

2- BSC performans ölçüm modeliyle kurumsal aksaklıklar, sorunlar ve başarısızlıklar yerinde ve zamanında belirlenerek, olası önlemler ve çözümler üzerine yoğunlaşılması sağlanır.

3- BSC performans ölçümü ileriye dönük kurumsal planların oluşturulmasının ve değişikliğe gidilmesinin önünü açabilir.

4- BSC uygulamasına karar verilmeden evvel çok yönlü bir değerlendirme ve planlama gereklidir. Çünkü teoride daha kolay gibi görünmesine karşın uygulamada sorunlar yaratabilmektedir.

5- Kütüphanelerde BSC uygulamasında, öncelikli olarak kurumun temel yapısındaki aksaklıklar ve eksiklikler giderilmelidir. Bunlardan bazıları ise; yeterli sayıda bilgi ve beceriye sahip personel istihdam edilmesi, kütüphane içi gerekli olan fiziksel alan yeterliliğinin sağlanması ve kütüphane kaynaklarına ayrılan bütçenin, bu bütçeden de ders kitapları dışında diğer türlerde kaynaklara için olan miktarın arttırılmasıdır. Böylelikle kurum için gerekli olan temel şartlar sağlanmış olacaktır.

6- Uygulamanın başarısında, üst yönetimin desteğinin sağlanması ve modelin kararlılıkla uygulanması önemli ve gereklidir. Bu yüzden üst yönetimin desteği sağlanmalıdır.

7- Model, üst yönetimden alt birimlere kadar tüm hiyerarşide iyi iletişim ve bilgi ağının sağlanmasını gerektirmektedir. Çünkü model tüm birimi uygulamaya dâhil ettiğinden dolayı bunun sağlıklı ilerleyebilmesi adına bilgi ve iletişim güçlü tutulmalıdır. Bu yüzden tüm personelle görüşülmeli, sürece etkin katılımı sağlanmalıdır. Modelin uygulanmasının en başından itibaren üst yönetimin desteğinin sağlanması ve tüm birim personellerinim dâhil edilmesi,modelin uygulanmasını kolaylaştıracak ve işlevselliğini arttıracaktır.

8- BSC oluşturulmadan evvel, kurumun misyonu ve vizyonu tekrar gözden geçirilmeli, iyi anlaşılmalı ve paydaşların tümü tarafından benimsenmelidir. Bu doğrultuda boyutlar oluşturulmalıdır. BSC'nin boyutlar arasındaki farkların çok ayrıntılı olmamasından dolayı başlangıçta ayırmak zor olabilmektedir. Bu yüzden boyutlar oluşturulmadan önce iyi anlaşılmalıdır.

9- BSC'nin etkilerini görebilmek amacıyla başlangıçta sadece bir birime, başarılı olması halinde daha sonra kurumun geneline uygulanabilir.

10- BSC esnek bir model olmasından dolayı,istenildiği ve gerekli görüldüğü takdirde boyutlardaki amaç sayıları arttırılıp azaltılabilir. Yeni amaç ve hedefler doğrultusunda şekillendirilerek değişebilir ve güncellenebilir.

11- Ayrıca modelin ilerleyişi ile ilgili kurumun tercihleri yönünde aylık ya da yıllık ölçümler yapılabilir ve geri bildirimlerle kontrol altına tutulmaya çalışılabilir.

12- BSC ile ilgilen özel bir ekibin oluşturulması sistemin etkin çalışması ve kolay yürütülebilmesi açısından avantaj sağlayacaktır.

13- Kütüphaneler, kurumsal yapılanmada süre gelen tutumun değişimine açık, hazır ve istekli olmalıdır.

14- Üniversiteler açık erişimi destelemek adına akademik yayın arşivi ve akademik e-yayın platformu oluşturulabilir.

15- YÖK ve ÜNAK gibi yetkili kurumlar BSC'nin uygulanmasını destekleyerek teşvik edebilir.

16- Uygulama oluşturulurken için araştırma üniversiteleri sürecinden yararlanılarak BSC'nin yönetime uygulanması konusunda önerilerde bulunulabilir.

17- Uygulamanın denetlenebilmesi adına kütüphanelerde ya da YÖK de kalite birimi oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

Afzali, M. (2003). *Elektronik Bilgi Kaynaklarının Üniversite Kütüphanelerine Ekonomik Etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmaları Enstitüsü Örneği.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli TekstilSektöründeki Firmalarda Bir Araştırma.*Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.

Ağca, V. ve Elitaş, C. (2006). "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 343-370.

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1): 173-193.

Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Akal, Z. (2003*). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Akbayrak, H. E. (2005). *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesinde Hizmet Kalitesi Ölçümü. H*acettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi. A*nkara.

Akbulut, A. Y. (2006). *Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesi'nde Bir Uygulama.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Akman, Ö. (2003). *Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay.* İstanbul Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aktan, C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). "Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği". *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (50): 17-32.

Aldemir C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Aldur, V. E. (2008). *Performans Değerlemede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

ANKOS (2018). *Genel Bilgi.* http://www.ankos.gen.tr/web/index.php/ankoshakkinda/genelbilgi adresinden 4 Ocak 2018 tarihinde erişildi.

Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. ve Norton D.P. (2000). *Balanced Scorecard,* ARGE Danışmanlık Yayınları, No.1.

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama.* Ankara: Asil Yayın.

Armağan, A. Ş. (2005). *Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Asa, Y. (2011). *Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard İle Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya.

Bailey, C. W. (2005). "The Role of Reference Librarians İn İnstitutional Repositories". *Reference Services Review,* 33(3): 259-267.

Balkaş, B. K. (2005). *Üniversitelerde Kütüphane Binaları Kullanım Verimliliğinin Yapı Biyolojisi Açısından İncelenmesi.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Banker, R., Chang, H., Jankiravan, S. ve Konstans, C. (2004). "A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics". *European Journal of Operational Research,* 154: 423-436.

Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Başaran, i. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış,* Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Başat, H. T. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama.* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.

Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. (2007). *Genel İşletme,* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu.

Bayır, D. (2007). *Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi:Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Bayram, L. (2006), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, 62: 47-65.

Bekmezci, M. (2010). "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması". *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 8(2): 206-227.

Biçer, O. B. (2010*). Eğitim Kurumlarında Balanced Scorecardın Uygulanabilirliği..* Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Bititci, Ü., Carrie, A.S., ve McDevitt, L. (1997). "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide". *International Journal of Operations and Production Management*, 17(5): 522-534.

Boisse, J.A. (1995). "Library Cooperation: a Remedy But Not a Panacea". *IFLA Journal*, 21(2): 89-93.

Bulgan, U. (2002). *Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bulut, Z. A. (2004). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*". Mevzuat dergisi*, 7(79): 1-10.

Can, P. (2016). "Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma". *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 6(1): 63-83.

Cengiz, E. (2017). *Halk Kütüphanelerinde Derme Geliştirme Politikaları: Türkiye'de Halk Kütüphaneleri Üzerine Bir Değerlendirme.*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Coşkun, A. (2006). "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi,* 8(1): 127-153.

Çağlar, N. G. (2006). *Üniversite Kütüphanelerinde Halkla İlişkiler ve Başkent Üniversitesi Kütüphanesi.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çakmak, N. (2005a). *Kütüphanelerde Performans Değerlendirmesi ve Yönetime Etkisi.*Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çakmak, N. (2005b). "Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde "Balanced Scorecard (BSC): Dengeli Kurumsal Karne" Yaklaşımı" [Bildiri]. Yıldızeli, A. ve Bahşişoğlu, H. K.(Ed.). *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Ünak 2005 Bildirileri, 22-24 Eylül 2005*, (ss. 260-279). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.

Çakmak, N. ve Ocaklı E. (2006). "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?" [Bildiri]. A. Yıldızeli ve H. K. Bahşişoğlu (Ed.). *Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu UNAK 2006 Bildirileri, 12-14 Eylül 2006*,(ss. 212-230). Ankara: Gazi Üniversitesi.

Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2010). "Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,* 59(2): 213-238.

Çelik, H. (2006).*Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çelik, S. (1999). *Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye'de Durum.*İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelikdin, A. E. (2014). *Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi İle AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama.* Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.

Ceynowa, K. (2000). "Managing Academic İnformation Provision With the Balanced Scorecard: A Project of The German Research Association". *Performance Measurement and Metrics,* 1(3): 157-164.

Çukurçayır, M. Akif ve Eroğlu, T. (2004). "Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik Ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)". *Sayıştay Dergisi,* 53: 41–67.

Damgacı, V. (2009).*As A Organızatıonal Performance Measurement Tool and an ApplıcatıonBalanced Scorecard.*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

de la Mano, M. ve Creaser, C. (2016). "The Impact of the Balanced Scorecard in Libraries: From Performance Measurement to Strategic Management." *Journal of Librarianship and Information Science,* 48(2): 191-208.

Dilmaç, E. (2011). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği.*Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ensari, H. (2005). *21. Yüzyıl Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard.*İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdem, A. C. (2012). *Ar-Ge İş Birliklerinin Şirket Performansına Katkısının Kurumsal Karne Uygulaması ve Analitik Ağ Uygulaması İle Belirlenmesi.* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdoğan, A. (2013). *Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği.* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.

Eryılmaz, M. E. (2010). "A Qualıtatıve Research on Awareness Levels of Hotel Managers in Bursa and Ankara Regıons About Balanced Scorecard and the Perspectıve of 'Learnıng And Growth'". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 29(2): 85-110.

Erzurum Teknik Üniversitesi (2014a). *2014-2018 Stratejik Planı.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2014b). *Açık Erişim Yönergesi.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2014c). *Derme Geliştirme Politikası.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2014d). *Kütüphane Hizmetleri Yönergesi.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2015). *Hizmet Envanteri Tablosu.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2016). *Faaliyet Raporu.*

Erzurum Teknik Üniversitesi (2016). *Tarihçe.* https://www.erzurum.edu.tr/Menu/73/tarihce adresinden 20 Aralık 2016 tarihinde erişildi.

Erzurum Teknik Üniversitesi (2017). *TÜİK Raporu.*

Evans, G.E ve Saponaro, M.Z. (2012). *Collection Management Basics*, 6nd.ed. Santa Barbara, California.Library and Information Science Text Series.

Ferguson, P. ve Huston, G. (1998). "What is a VPN?". *The Internet Protocol Journal,* 1(1): 1-22.

Fürüzan, V. G. (2009). *Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Plânlama ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi.*Marmara ÜniversitesiEğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Ghalayini, A.M. & Noble, J.S. (1996). "The Changing Basis of Performance Measurement". *İnternational Journal of Operations & Production Management,* 11(8): 63-80.

Gökmen, A. (2009). "Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi*". Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(2): 11-23.

Gönenç, H. (2008). *Strateji Odaklı Performans Yönetim Sistemi ve Stratejilerin Uygulanmasında Yeni Bir Yaklaşım:Balanced Scorecard ve Bir Uygulama Örneği.* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Güner, D. B. (2009). *Stratejiden Aksiyona Giderken Bir Rehber Olarak Balanced Scorecard*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Güner, M. F. (2008). "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 10(1): 247-265.

Güner, M. F. (2009). "Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü". *Maliye Dergisi*, (157): 183-195.

Gürdal, G. (2005). *Servqual Yöntemiyle Süleyman Demirel Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Hizmet Kalitesi ölçümü.*Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Kocaeli.

Gürdal, G. ve Bulgan U. (2005). "Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?" [Bildiri]. Yıldızeli, A. ve Bahşişoğlu, H. K.(Ed.). *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Ünak 2005 Bildirileri, 22-24 Eylül 2005*, (ss. 240-259). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.

Harmankaya, H. (2010). *Performans Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması ve Bir Model Geliştirme.* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Harmankaya, H., Aydın, S. ve Zerenler, M. (2010). "Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (20): 172-191.

Hatunoğlu, Z., Kaba, M. ve Kıllı, M. (2014). "İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 33(1): 71-94.

Hocalar, E. (2007). *Yükseköğretim Kurumları İçin Bulanık Puanlamalı Dengelenmiş Performans Karneleme Sistemi Uygulaması*. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Işıl, H. Ö. (2008). *Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi.* Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

İshak, Ö. (2013). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları ve Borsa İstanbul'da (BIST) İşlem Gören Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Balaced Scorecard Performans Ölçüm Modeline Göre İncelenmesi.* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance". *Harward Business Review,* 70(1): 71-79.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review,* 71(5): 134–47.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996a).*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*(Çev. S. Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık,1999.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy İnto Action*. Boston, Harvard Business School Press.

Karasözen, B, Atılgan, D. ve Zan, B. U. (2010). "Türkiye'de Açık Erişim ve Bazı Ülkelerle Karşılaştırma". *Türk Kütüphaneciliği,* 25(2): 235-257.

Kaygusuz, S. Y. (2005a). "İşletmelerde Strateji Tabanlı Sorumluluk Muhasebesi Sistemi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 5(1): 217-235.

Kaygusuz, S.Y. (2005b). "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1): 82-100.

Kapucu, H. (2007). *Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı Kütüphane Hizmetlerinde Müşteri Tatmini ve Bir Uygulama.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keçecioğlu, T. ve Oktay, S. (2010). "İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*12(3): 67-86.

Keser, E. (2007). *Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Memnuniyeti Ölçümü.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kocaman, N. (2006). *Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi.* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koçel, T.(2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan basım.

Korkmaz, O. (2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi İle Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi hastanesi üzerinde Yürütülen Bir Araştırma.* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Zonguldak.

Kotan, G. ve Güzel, D. (2013). "Kütüphanelerde Hizmet Kalitesi Ölçümü Atatürk Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde Bir Uygulama". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 3(2): 11-24.

Kurulgan, M. ve Bayram, F. (2002). "Üniversite Kütüphaneleri Web Sitelerinin Biçim ve İçerik Analizi: Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma". *Türk Kütüphaneciliği,* 20(2): 141-172.

Kurulgan, M. ve Temizel, F. (2007). "Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Dışı Finans Kaynaklarının Kullanımı ve Türkiye'deki Üniversite Kütüphaneleri İçin Alternatif Finansman Modeli Önerisi". *Türk Kütüphaneciliği*, 21(4): 459-475.

Küçük, M. E., Al, U., Alır, G., Soydal, İ. ve Ünal, Y. (2004). "Türkiye'de Kütüphaneler Arası İşbirliği Üzerine Bir Değerlendirme": *Türk Kütüphaneciliği,* 18(2): 119-134.

Matthews, J. (2006). "The Library Balanced Scorecard: Is It in Your Future?". *Public Libraries,* 45(6): 64-71.

Matthews, J.R. (2008). *Scorecards for Results: A Guide for Developing A Library Balanced Scorecard*. Westport CT, Libraries Unlimited.

Mearns, K. ve Jon, I. H. (2003). "Occupational Health And Safety And The Balanced Scorecard". The TQM Magazine, 15(6): 408-423.

Meyer, M.W. (2003). Rethinking Performance Measurement *: Beyond the Balanced Scorecard.* USA: Cambridge University Press.

Neely A. (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?". *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2): 205-228.

Nickols, F. (2000). *The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting.* http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm adresinden 9 Nisan 2006 tarihinde erişilmiştir.

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step By Step*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Omed, M. (2015). *Afganistan Üniversite Kütüphanelerinin Bilginin Organizasyonu Açısından Değerlendirilmesi.* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ölçer, F. (2005). "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması". *Amme İdaresi Dergisi*, 38(2): 89-134.

Ölçen, O. (2012). *Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard İle Performans Ölçüm Süreci.* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Önemli, A. (2010). *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri.* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). "Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: Balanced scorecard". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2): 31-48.

Özcan, İ. (2013). *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları ve Borsa İstanbul'da (BIST) İşlem Gören Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Balanced Scorecard Performans Ölçüm Modeline Göre İncelenmesi.* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Özel, N. (2007). *Üniversite Kütüphanelerinin Kataloglama Birimlerinde Çalışan Kütüphanecilerin Eğitim Gereksinimleri Üzerine Bir Araştırma.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özmantar, Z. K. (2011).*Balanced Scorecard'ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması.*Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gaziantep.

Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması.*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli

Öztürk, A., Yalçın, A. ve Özgen, H. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Adana: Nobel yayınları.

Penny, N (2005). "An Approach to Strategic Planning and Strategy Management at National Libraries". *Alexandria*, 17(3): 149-157.

Polat, C. (2006a). "Bilimsel Bilgiye Açık Erişim ve Kurumsal Açık Erişim Arşivleri". *Journal of Social Sciences,* 6(37): 53-80.

Polat, C. (2006b). "Bilimsel Bilgiye Açık Erişim ve Atatürk Üniversitesi Açık Arşivi Kurma Çalışmaları" [Bildiri]. Yıldızeli, A. ve Bahşişoğlu, H. K.(Ed.). *Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Ünak 2006 Bildirileri, 12 Ekim 2006,* (ss. 80-107). Ankara: Gazi Üniversitesi.

Polat, C. ve Odabaş, H. (2011). "Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri Standartları". *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi,* 45: 321-346.

Poll, R. (2001). "Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality With The Balanced Scorecard". *Library Trends*, 49(4): 709-717.

Rashidi, K. (2008). *Dengelenmiş Amaç Kartı Aracılığıyla Yüksek Öğretim Kurumlarında Performans Ölçüm Sistemi.*İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Rukancı, F. ve Anameriç, H. (2017). "Belgelerle Türk Kütüphanecilik Tarihi (1960-1980): Retrospektif Bir Değerlendirme (II)". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21(1): 71-95.

Sarıaltın H. (2003). *Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde KıyaslamaYöntemi ve İmalat şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.

Self, J. (2003). "From Values to Metrics: İmplementation of The Balanced Scorecard at A University Library". *Performance Measurement and Metrics*, 4(2): 57-63.

Self, J. (2003). "Using Data to Make Choices: The Balanced Scorecard at the University of Virginia Library". *ARL Bimonthly Report,* 230(231): 28-29.

Self, J. (2004). "Metrics and Management: Applying The Results of The Balanced Scorecard". *Performance Measurement and Metrics*, 5(3): 101-105.

Sevinç, L. ve Yıldırım, O. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması". *Journal of Faculty of Business*, 5(2):148-163.

Smith, R. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard UsingProcesses as Strategic Drivers.* New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.

Soysal, M. Ü. (2010). *Balanced Scorecard Temelli Stratejik Yönetim ve Gemi İşletmeciliği Sektöründe Uygulaması.* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tiyek, R. (2013). "Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi". *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1): 125-134.

Tonta, Y. (1996). "İnternet, Elektronik Kütüphaneler ve Bilgi Erişim". *Türk Kütüphaneciliği*, 10(3): 215-230.

Tonta, Y. (1999). "Kütüphaneler arası İşbirliğinin Neresindeyiz?" [Bildiri]. Özlem B., Erkan E., Gülle T. Toplu D., Toplu M., ve Yılmaz E. (Ed.). *Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını... Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri 17-21 Kasım 1999,*(ss. 493-514). Ankara: TKD.

Toplu, M. (2009). "Elektronik Yayıncılığın Ortak Koleksiyon Geliştirme ve Kütüphane Konsorsiyumlarına Etkileri ve Türkiye'deki Uygulamalar". *Türk Kütüphaneciliği,* 23(3): 448-488.

Tunçer, E. (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir BalancedScorecard Uygulaması.* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

TÜBİTAK (2018). *EKUAL Hakkında.* http://cabim.ulakbim.gov.tr/ekual/hakkinda/ adresinden 4 Ocak 2018 adresinden erişildi.

Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5acb4ad9909b49.71932715 adresinden 20 Eylül 2016 tarihinde erişildi.

Usta, A. (2012). "Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli İle Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler". *Amme İdaresi Dergisi,* 45(1): 99-120.

Uygur, A. (2009). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1): 148-159.

Ünler, İ. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşım.* UludağÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Vilarinho, P. M. ve Carinhas, A. (2005). "Designing the Balance Scorecard for a R&D Unit at the University of Aveiro" [Bildiri]. *35th International Conference on Computers and Industrial Engineering*, Portugal.

Willis, A. (2004). "Using the Balanced Scorecard at the University of Virginia Library". *Library Administration & Management*, 18(2): 64-67.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yenice, E. (2007). "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı". *Bütçe Dünyası Dergisi,* 2(25): 35-100.

Yenikurtuluş, H. (2007). *Üniversite Kütüphanelerinde Elektronik Bilgi Kaynaklarına Dayalı Yararlandırma Hizmeti: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Uygulama*

Örneği. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yeşiltaş, K. (2000). *Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi ve Bir Örnek: Koç Üniversitesi Kütüphanesi Bütçe Yönetimi Sistemi Analizi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, K. (2006). *Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Yıldız, A. K. (2009). *Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli.*Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Yıldız, M. S., Kethüda, Ö. ve Kurutkan, M. N. (2005). "Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması".*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4): 90-109.

Yılmaz, E. (2003). *Üniversite Kütüphanelerinde Kullanıcı Merkezli Yapılanma: Hacettepe Üniversitesi Örneği.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Yüreğir, O. ve Nakıboğlu, H. G. (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 545–562.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York: The Free Press.

Zimmerman, R. A. (2006).*Issues of Development and Implementation of a NonprofitBalanced Scorecard*. Ph. D., Unioun Istitute and University, Ohio.

EKLER

Amaçlar	Ölçütler
F(1) Maliyet-dengeli bir kütüphane olmak	**Ö(1) (1)** Toplam gelirin gidere oranı **Ö(1) (2)** İyi bir bütçe yönetimi sisteminin benimsenmesi
F(2) İyi bir bütçe yönetimi sisteminin benimsenmesi	**Ö(2) (1)** Bütçeleme tekniği-kurumsal hedef analizi **Ö(2) (2)** Bütçeleme tekniğinde yerel koşullar, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi **Ö(2) (3)** Bütçeleme tekniğine karar verme **Ö(2) (4)** Bütçeleme tekniğini maliyet/ yarar analizi çerçevesinde kararlı bir şekilde uygulama **Ö(2) (5)** Bütçeleme tekniğini gereksinimler ve gelişmeler doğrultusunda gözden geçirme
F(3) Ek bütçe sağlamak	**Ö(3) (1)** Bütçe artırımına ilişkin gerekçelerin ortaya konması **Ö(3) (2)** Kalkınma Bakanlığı **Ö(3) (3)** Başka kalemlerden aktarım **Ö(3) (4)** Gelir getirici projeler üretme **Ö(3) (5)** Gelir getirici yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde projelere paydaş olma

F(4) Finans dışı kaynak kullanımı	**Ö(4) (1)** Vakıflar ve bağış fonları **Ö(4) (2)** Yörenin varlıklı kişi ve gruplarıyla işbirliği **Ö(4) (3)** Sponsorluk yöntemi ile ihtiyaçların karşılanması
F(5) Gereksinim odaklı harcama	**Ö(5) (1)** İhtiyaç analizleri yapma **Ö(5) (2)** Gider kalemlerine ilişkin ayrıntıları belirleme **Ö(5) (3)** Tasarruf edilebilecek kalemleri belirleme **Ö(5) (4)** Başka kütüphanelerle/ kurumlarla iş birliği olanakları
K(1) Kullanıcı sayısının arttırılması	**Ö(1) (1)** Kullanıcı istatistiği/kullanıcı anketleri **Ö(1) (2)** Yıllık sayı artışı
K(2) Kullanıcı tatmini	**Ö(2) (1)**Kullanıcı anketi **Ö(2) (2)** Kullanıcı eğitimi **Ö(2) (3)** Dilek ve şikâyet kutuları, **Ö(2) (4)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(2) (5)** Kullanıcılarla yapılan formel/ informel görüşmeler **Ö(2) (6)** Elektronik ortam bildirimleri
K(3) Halkla ilişkiler çalışmalarının arttırılması	**Ö(3) (1)**Gereksinimlerin tespiti için uygun araç ve yöntemlerin seçilmesi **Ö(3) (2)** Halkla ilişkiler birimiyle

	işbirliği yapılacak konuların belirlenmesi **Ö(3) (3)** Ulaşılan kullanıcı sayısı
K(4) Kullanıcı istek ve görüşlerine en kısa sürede dönüş yapılması	**Ö(4) (1)** Yanıtlanma sıklığı **Ö(4) (2)**Yanıtlanma süresi
K(5) Kullanıcılardan geri bildirim alınması	**Ö(5) (1)**Kullanıcı anketleri **Ö(5) (2)** Dilek ve şikâyet kutuları **Ö(5) (3)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(5) (4)** Kullanıcılarla yapılan formel/ informel görüşmeler **Ö(5) (5)** Elektronik ortam bildirimleri
İ(1) Kütüphanenin fiziki şartlarının iyileştirilmesi	**Ö(1) (1)** Kütüphane için düşünülen bir bina **Ö(1) (2)** Yeterli personel çalışma ofisleri, raf/ depo alanı ve kullanım alanları. **Ö(1) (3)** Yeterli sosyal faaliyet alanları **Ö(1) (4)** Yeterli akademik ve kültürel etkinlik alanları **Ö(1) (5)** Isı/ ışık/ nem/ ses/ havalandırma/ temizlik gibi çevresel faktörlere uygunluk **Ö(1) (6)** Ortam ve araçlarda ergonomik uygunluk **Ö(1) (7)** Engelli kullanıcılar için uygun

	ortam ve araçlar
İ(2) Nicel ve nitel olarak yeterli dermenin geliştirilmesi	**Ö(2) (1)** Bütünsel bir derme geliştirme politikası **Ö(2) (2)** Dermenin oluşturulması ve geliştirilmesinde kullanıcılarla işbirliği **Ö(2) (3)** Satın alma, değişim ve bağış politikalarının yerel özelliklerle belirlenmesi **Ö(2) (4)** Dermeden ayıklama işlemine ilişkin ölçütler **Ö(2) (5)** Dermenin korunması ve bakımına ilişkin ölçütler
İ(3) Bilimsel yayınlara erişim kolaylığı sağlanması	**Ö(3) (1)** Üniversite bünyesinde yayınlanan akademik çalışmaların kurumsal açık yayın arşivine aktarılması **Ö(3) (2)** Kütüphaneler arası işbirliğinin güçlendirilmesi **Ö(3) (3)** Diğer üniversitelerin akademik yayınlarının sağlanmasında işbirliği
İ(4) Bilgi kaynaklarının düzenlenmesi	**Ö(4) (1)** Kataloglama ve sınıflamanın kurallara uygunluğu **Ö(4) (2)** Kataloglama ve sınıflamada diğer kütüphanelerle işbirliği **Ö(4) (3)** Kütüphane bilgi kaynaklarına erişime ilişkin tanıtıcı ve eğitici basılı ve çevrimiçi dokümanlar

İ(5) Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin takip edilmesi	**Ö(5) (1)** Kütüphane ağ altyapısının uygunluğu **Ö(5) (2)** Teknik işlemler ve kullanıcı hizmetlerinde geçerli donanım ve yazılımın kullanımı **Ö(5) (3)** Personelin kütüphane ve bilgi teknolojilerine ilişkin mesleki toplantılara katılımı **Ö(5) (4)** Kütüphane ve bilgi hizmetleri teknolojilerinde ulusal ve uluslararası işbirlikleri
Ö(1) Çalışan tatmini	**Ö(1) (1)** Çalışan anketi **Ö(1) (2)** Halkla ilişkiler birimiyle yapılan görüşmeler **Ö(1) (3)** Kurum içi gerçekleştirilen toplantılar **Ö(1) (4)** İş ortamında memnuniyet gözlemleri
Ö(2) Çalışan motivasyonu	**Ö(2) (1)**Sosyal etkinlik sayısı **Ö(2) (2)** Kurum içi gerçekleştirilen toplantılar
Ö(3)Çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi	**Ö(3) (1)** Kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetleri **Ö(3) (2)** Halkla ilişkiler çalışmalarına katılım oranı
Ö(4) Çalışanlara kariyer sağlama olanakları	**Ö(4) (1)** Kariyer yapan kişi sayısının toplam personel sayısına oranı

Ö(5) Çalışan devamlılığının sağlanması	**Ö(5) (1)** Kurumun yapısına aşina olan deneyimli personel oranı
Ö(6) Kalifiye personel istihdam edilmesi	**Ö(6) (1)** İhtiyaç duyulan personel sayısının işe alınan kişi sayısına oranı **Ö(6) (2)** Personel başına düşen öğrenci sayısı **Ö(6) (3)** Mesleki formasyona sahip personel istihdamı

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	**Tuğba ATABAY**
Doğum Yeri	**İskilip**
Doğum Tarihi	**01.08.1990**

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	**Atatürk Üniversitesi**
Fakülte	**Edebiyat Fakültesi**
Bölüm	**Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü**

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	**KPDS (…..) ÜDS (….) TOEFL (….) EILTS (….)**
…	

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	**Erzurum Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü**
Görevi/Pozisyonu	**Kütüphaneci**
Tecrübe Süresi	**5 yıl**

KATILDIĞI

Kurslar	
Projeler	

İLETİŞİM

Adres	**Erzurum Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü**
E-mail	**tugbasari19@gmail.com**