

# Teknolojik Yakınsamanın Kütüphanelerde Yarattığı Değişimler: Değişimin CMML İle İzlenmesi

The Changes Created by Technological Convergence in Libraries: Monitoring the Change with CMML

Asiye Kakırman Yıldız

Marmara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, akakirman@marmara.edu.tr

**Öz:** Dünyada teknolojik alanda yaşanan değişimlerin neticesinde ortaya çıkan yakınsama olgusu kütüphanelerde yeni bir süreç yaratmış ve bu süreç kütüphane hizmetlerinin sunumunda geleneksel uygulamalardan yeni uygulamalara geçilmesinin gerekli olduğunun altını çizmiştir. Bu çalışmanın amacı, 21. yüzyılda kütüphanelerde yaşanan değişim hareketlerinin yarattığı etkinin yönetilmesinin gerekli olduğunu vurgulamak ve bunun ancak bir yönetim modeli ile ölçülebileceğini göstermektir. Bu çalışmada, CMML'nin (Change Management Model for Libraries) birinci modülü olan ve kütüphanelerde değişimi yaratan en büyük güç olduğu düşünülen bilgi ve iletişim teknolojilerinin kütüphanelere olan etkisi, kütüphanelerde değişim yönetimi modeli olarak tasarlanmış olan CMML çerçevesinde incelenecek ve değişim sürecinin CMML ile izlenmesi tavsiye edilecektir.

**Anahtar sözcükler:** Kütüphane, değişim, değişim yönetimi, değişim yönetimi modeli, CMML

**Abstract:** The changes which have taken place in the world in the area of technology, and the convergence which has resulted, have started a new process in libraries and underlined the need for a transition from traditional applications to new approaches in the provision of library services. The aim of this study is to outline the effect of change which is the most outstanding feature of the 21st century in libraries and to demonstrate that this process needs to be managed, emphasizing that a model for change is needed. In this study the effects of information and communication technology, which is the biggest factor for change in libraries within the framework of the planned model for change in the libraries known as CMML (Change Management Model for Libraries) will be investigated, and a recommendation made to monitor the change with CMML.

**Keywords:** Library, change, change management, change management model, CMML

## Giriş

“Google, aralarında Oxford’daki Bodleian Kütüphanesi’nin de bulunduğu 5 büyük kütüphanenin dermesini dijital ortama aktararak erişime açacağını ilan etti.” (Google, 2005).

British Library ve Microsoft ortak bir işe imza atarak British Library’nin koleksiyonunu dijital ortama aktarmaya başladı.” (Kitap-İndir, 2005).

“Dünyanın en büyük alışveriş sitesi Amazon, yayınların satış biçiminde değişiklik yaptığını, artık eserlerin tamamını değil sadece bir sayfasını ya da bir bölümünü dijital olarak satacağını söyledi.” (İnternet, 2010).

“60. Frankfurt Kitap Fuarı’nda, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 100 ülke ürünlerini sergiledi. Sergilenen ürünlerden yaklaşık % 42’sinin basılı kitap, % 30’unun ise dijital ürünlerden oluştuğu görüldü. 361 yayınevinin dijital ürünlerini sergilediği fuarda kitapların artık piksel ya da elektronik kitap olduğunun üzerinde duruldu.” (60. kitap fuarı, 2008).

“61. Frankfurt Kitap Fuarı’nda dijital ürünlere ayrılan stantların genişlediği görüldü” (61. kitap fuarı, 2009).

Yaşanan bu ve benzeri gelişmeler, değişim zamanlarında insanların bilgiye erişim ihtiyacı ve bilgi edinme taleplerini yansıtması bakımından önemli birer olgu olarak ele alınmalıdır. Kütüphane ve bilgi konusunu ele alan literatür merkez alınarak geniş bir açıdan bakıldığında, değişim konusunun iki yönünün olduğu görülmektedir. Bunlar:

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

Literatürde, özellikle kütüphanelerde değişim sürecinin yönetilmesi, kurumsal yapılanma ve yeni sistemlerin kütüphanenin mevcut sistemlerine adapte edilmesi ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır (Winston ve Quinn, 2005). Bunun yanı sıra, değişim faaliyetlerinin özellikle üniversite kütüphanelerinde etkili olduğu, hatta üniversite

kütüphanelerinin son 20-30 yılda yaşadığı değişimi bütün tarihinde yaşamadığından bahsedilmektedir (Farley, Broady-Preston ve Hayward, 1998). Bunun nedenleri arasında ekonomik, teknolojik, sosyal ve eğitim alanında yaşanan değişimleri göstermek, bu değişimlerin artık sadece meydana geldiği alanı değil, küreselleşme adı verilen olgu ile bütün dünyayı etkilediğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Ancak kütüphaneleri, kütüphaneciliği ve kütüphanecileri etkileyen faktörlerin başında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin geldiği şüphesizdir. Üretilen bilgiye kısa sürede erişimin olanaklı hale gelmesi kütüphane hizmetlerinin çeşitlenerek gelişmesini zorunlu kılmıştır.

İçinde bulunulan dönemin kendisinden öncekilere benzememesi, değişimin istisnasız bütün alanlarda, her zamankinden daha iyi yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kütüphaneciler de, değişimi yönetirken kendilerine rehber vazifesi görecektir bir “değişim yönetimi modeline” ihtiyaç duymaktadır. Kütüphanelerin gelişen ve değişen ihtiyaçlara kayıtsız kalamayacağı düşüncesiyle, bu değişimi en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlayacak ve CMML (Change Management Model for Libraries) olarak adlandırılan bir değişim yönetimi modeli ile bu modeli destekleyen değişim yönetimi yetkinlik analizi ölçeği olan CMML-CS (Change Management Model for Libraries-Competency Scale) tasarlanmıştır.

Literatürde, kütüphaneleri destekleyecek bir değişim yönetimi modeline rastlanamamış olması bu çalışmanın temel hareket noktasıdır. Ülkemizde yapılan çalışmalar arasında kütüphanelerde toplam kalite yönetimi, kütüphanelerde performans değerlendirme, kütüphanelerde stratejik planlama gibi konular yer almakla birlikte, herhangi bir değişim yönetimi modelinin kütüphanelere uygulanabilirliği üzerinde durulmamıştır. Mevcut modeller arasında yönetsel değişim çalışmalarını süreçlerine dâhil eden bir örneğe rastlanamamış olması, yeni bir model arayışının diğer nedeni olarak gösterilebilir.

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

Model oluşturulurken üzerinde en çok düşünülen konu, modüllerin belirlenmesi olmuştur. Nitekim modüllerin değişim dinamiklerini yansıtması; bunun yanı sıra bir kütüphaneyi oluşturan bileşenleri de destekliyor olması ve sonuçta kütüphanenin sahip olması gereken yetkinlikleri karşılıyor olması önemli görülmüştür. Bu aşamada, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimin, kütüphanelerde yaşanan ya da yaşanacak olan değişim hareketlerini başlatan itici güç olduğu tespit edilmiştir. Nitekim literatürde bu konuyla ilgili olarak her 18 ayda bir, bütün dünyayı etkileyecek teknolojik değişimlerin yaşandığı bilgisi verilmektedir (Swanepoel, Toit ve Van Brakel, 2001). Dolayısıyla, 21. yüzyıl kütüphanelerinde olması gereken temel yetkinlikler bu kapsamda şekillenmiştir.

## Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kütüphanelerde Yarattığı Etkiler

Kütüphanecilik anlayışında önemli değişimler yaratan bilgi ve iletişim teknolojileri, kütüphanelerin derme yapılarında, hizmet sunuş şekillerinde, teknik hizmetlerde, kütüphane binalarında ve kütüphanecilerin sahip olması gereken niteliklerde önemli değişiklikler yaratmıştır. Özellikle uzaktan eğitim uygulamalarının giderek yaygınlaşması, kütüphanelerin kullanıcı kavramı ve hizmetlerini yeniden ele almalarını gerektirmiş; kütüphanelerin hizmet felsefelerini bu gelişmelere paralel olarak gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Günümüzde çok sayıda öğrenci bulunduğu ortamdan eğitim almakta, buna bağlı olarak da eğitimini destekleyen doküman ve kaynaklara uzaktan erişebilmeyi istemektedir.

İngilizcede “ubiquitous” olarak kullanılan Türkçe çevirisi ise “her zaman her yerde mevcut” olan kütüphane yapıları, gelecek odaklı düşünüldüğünde, bilginin herkes tarafından erişilebilir ve kullanılabilir olmasını sağlayarak “duvarsız kütüphane” projelerine zemin teşkil etmektedir. Teknolojik gelişmelerdeki hızla paralel olarak, dijital çağda bu kütüphane yapılarının sahip oldukları 6 özellik şunlardır (Li, 2006):

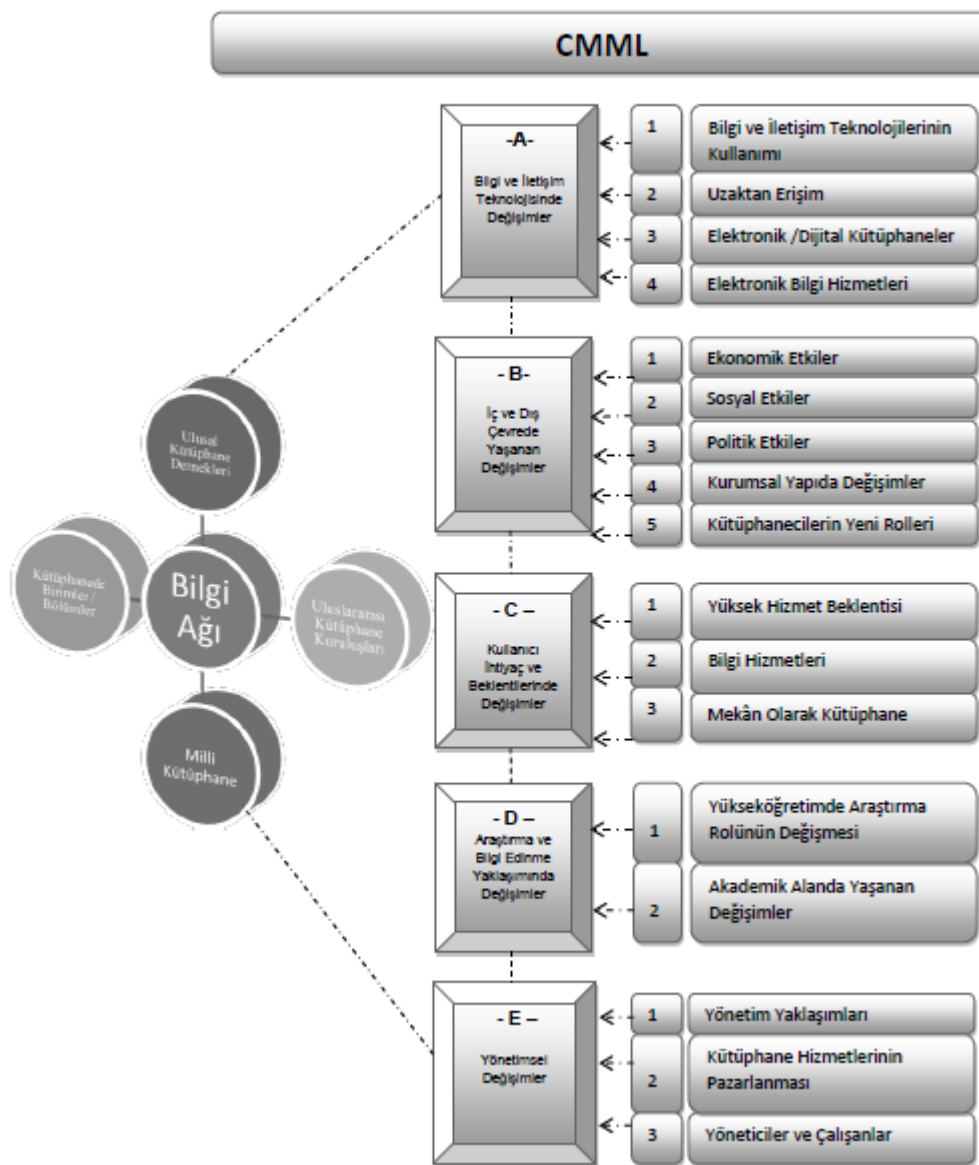
1. **Web’e dayalıdır:** Bunun anlamı, Internet ya da World Wide Web üzerinden erişilebilir olmaktır.
2. **7 x 24:** Herhangi bir coğrafi kısıtlama olmaksızın, 7 gün 24 saat istenen bilgilere erişilebilir.
3. **Açık erişim:** Kütüphanenin bazı hizmetlerden sadece belli bir grubun faydalanması için “şifre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

6. **Global hizmet:** 21. yüzyıl kütüphaneleri, dil, din, ırk ve cinsiyet ayırımı yapmaksızın global ölçekte bir kullanıcı topluluğuna hitap edecektir.

### Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli: CMML

21. yüzyılın en belirgin özelliği olan değişimin, yalnız iç dinamiklerden değil dış dinamiklerden de etkilendiği ve bu etkinin bütün kurumları etkisi altına aldığı görülmektedir. Kâr amacı gütmeyen bir hizmet işletmesi olarak kütüphaneler de bu değişimden etkilenmiş ve bunun neticesinde bir takım projeler ve çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ancak değişimi bir olgu olarak kabul edip değişime göre projeler ve çalışmalar üretmek yetmemiş, bu çalışmaların bir model etrafında yürütülmesi gerekliliği doğmuştur.

Kütüphaneler için değişim yönetimi modeli olarak tasarlanan CMML, 5 ana modül, bu modülleri destekleyen 17 alt bileşen, bu bileşenleri destekleyen 31 faktör ve bu faktörleri destekleyen 235 kriterden oluşmaktadır (bkz. Şekil 1). Modelin faktör, alt bileşen ve kriterlerinin belirlenme sürecinde, bir kütüphanenin yerine getirmesi gereken fonksiyonları ve kütüphanede değişimi gerekli kılan, başlatan ve sürdüren etkenler dikkate alınmıştır. Dolayısıyla CMML'in temel amacı "değer yaratmak" olmuştur.



Şekil 1. Kütüphaneler İçin Değişim Yönetim Modeli (CMML - Change Management Model for Libraries)

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

CMML modüler bir yapıya sahiptir. Bu yapı kalıp bir model önermek yerine sonuç odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir. Aksayan yönlerin tespit edilmesi de bu sayede öncelik sırasına göre ele alınabilecektir. Örneğin, çıkan sonuca göre kütüphane, bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda son derece iyi durumda ise, bu durum o kütüphanenin modül 1 için değişimi izleme yetkinliğini olumlu gösterecektir. Bununla beraber, yapılan analiz sonucunda modül 1 için iyi seviyede görünen bir kütüphane, aynı başarıyı modül 3’de sağlayamıyor ise; yani kütüphane teknolojik olarak çok iyi donanımlara sahipken bu donanımları kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirmiyor ise, ilgili kütüphanenin “Kullanıcı İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişim” modülünde, ilgili faktör ve kriterlere yeterince eğilmediği saptanacak ve o alandaki eksikliklerin giderilmesi önerilebilecektir.

CMML, 5 modülden oluşmakla birlikte, konu kapsamı itibarıyla, bu çalışmada sadece modelin bilgi ve iletişim teknolojileri modülü ele alınacaktır. Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus olarak, modeli oluşturan modüllerin her birinin, kendi içlerinde ayrı ayrı ele alındıklarında, ihtiva ettikleri konu itibarıyla değişim yönetimi uygulamalarını destekledikleri gösterilmelidir. Bu nedenle, modüllerin aynı zamanda bağımsız birer bütün olarak işlenmesi de bu alana önemli katkılar sağlayacaktır.

### **Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği: CMML-CS**

CMML puanlama esasına göre tasarlanmış; bu puanlamayı yapabilmek için de CMML-CS geliştirilmiştir. CMML-CS, bir kütüphanenin değişimi izleme yetkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçeğe göre modül, faktör ve kriterlerin her biri bir “ağırlık değeri”ne sahiptir. Bu ağırlık değerleri “değişime katkı”ları göz önünde bulundurularak ve toplam 1000 puan olacak şekilde oluşturulmuştur.

Değişim yönetimi aktivitelerinin değerlendirilmesi için uygulanan puanlama sistemi 4 kategori için ayrı ayrı belirlenmiştir:

1. Kriter puanının belirlenmesi,
2. Faktör puanının belirlenmesi,
3. Modül puanının belirlenmesi,
4. Kütüphanenin puanlanması (Kullanıcılar ve kütüphaneciler tarafından).

Tablo 1’de CMML-CS yer almaktadır. Yukarıda belirtilen 4 kategori bu ölçek tablosunda gösterilmiş, bunun yanı sıra kriterlere de yer verilmiştir. 5 modül, 17 alt bileşen, 31 faktör ve 235 kriterden oluşan ölçeğin tamamının burada verilmesi mümkün olmayacağı için, daha önce bir üniversite kütüphanesi üzerinde yapılan uygulamanın yalnızca bir bölümü örnek olarak sunulacaktır. Tümdengelim yöntemiyle, ölçekte yer alan modül, faktör ve kriterlerin puanlama metodu ayrıca açıklanacaktır.

Araştırma kapsamında, Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi’nin (MÜMK) mevcut durumunu ölçmek, değişim yönetimi uygulamalarını ne derece izlediğini tespit edebilmek ve elde edilen neticeler doğrultusunda bir model önerisinde bulunabilmek için bir anket hazırlanmıştır. Anket MÜMK kullanıcısı olan öğrenciler ve MÜMK kullanıcısı olan akademisyenlerden oluşan 2 farklı gruba uygulanmıştır.

Öğrenciler ve akademisyenlere aynı soruların sorulduğu anketteki soru sayısı 73’dür. Kullanıcıların kütüphane hizmetlerini algılayışını ölçen bu anketler, farklı kullanıcı gruplarına sunulan farklı hizmetler nedeniyle ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

MÜMK kütüphanecilerine kendi kütüphanelerini değerlendirmeleri istenen ve neticesinde kullanıcıların yaptığı değerlendirmeye aradaki farkın görülmesini de sağlayacak olan soru formları dağıtılmıştır. Soru formlarında, kullanıcılara sorulan soruların yanı sıra, kütüphane hizmet ve faaliyetlerine yönelik kriterlerden oluşan 235 soruya yer verilmiştir.

Tablo 1. CMML- CS

MODÜL, FAKTÖR VE KRİTERLER	Modül Puanı	Öğrenciler	Akademisyenler	Kütüphaneçiler	Kritik Başarı Faktörleri	Faktör puanı	Yüzdelik Değeri (%)	Kütüphanenin uygulama düzeyi
<b>MODÜL A. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİNDEKİ DEĞİŞİMLER</b>	365						36,5	
A1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı								
A1.1. İnternet					<b>Faktör 1</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>33</b>
Bu faktörün amacı, kütüphanenin değişimi izleme konusunda interneti nasıl kullandığını tespit etmektir. Bu tespiti yapabilmek amacıyla, bir kütüphanede bulunması gereken ve o kütüphaneyi yeni döneme uygun bir yapıya kavuşturacak olan şu kriterlerin yetkinliklerinin ölçülmesinin gerekli olduğu üzerinde durulmuştur.								
<b>Kriter A1.1.1:</b> Elektronik <b>kaynaklara ve</b> veri tabanlarına erişim kesintisiz bir şekilde sağlanabiliyor mu?		4	4			9	0,9	6,75
Kriter A1.1.2: Kütüphanede kablosuz internet bağlantısı var mı?		1	0	1		15	1,5	3,75
Kriter A1.1.3: Tüm faaliyetleri ve birimleri kapsayacak şekilde veri tabanları oluşturulmuş mu?				5		9	0,9	9
Kriter A1.1.4: Merkez kütüphanenin diğer kampüslerde bulunan kütüphaneler ile bilgi alış verişi etkin olarak yürütülüyor mu?				4		9	0,9	6,75
Kriter A1.1.5: Elektronik bilgi kaynakları ile ilgili güncellemeler düzenli olarak yapılıyor mu?		2	3	4		9	0,9	4,5
Kriter A1.1.6: Kütüphane hizmetlerinde web 2.0 teknolojisi kullanılıyor mu?				2		9	0,9	2,25
A1.2: Kütüphanenin web sitesi					<b>Faktör 2</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>13,5</b>
Bir kurumu sunan ya da tanıtan bir araç olarak web siteleri, kütüphanelerin de kullanıcılarına ulaşmasında önemli bir araç olarak görülmelidir. Bu faktör, kütüphane web sitesinin kullanıcılar açısından verimliliğinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır.								
<b>Kriter A1.2.1 Kütüphaneye</b> üniversitenin ana sayfasından doğrudan erişim mümkün müdür?		4	4			10	1	7,5
<b>Kriter A1.2.2: Kütüphanenin web</b> sitesinden görsel işitsel malzeme gibi elektronik kaynaklara erişim <b>imkânı</b> var mı?		0	0			8	0,8	0
Kriter A1.2.3: Kütüphanenin web sitesinden yayın istek formlarına (satın alınması talebi ya da ILL için) erişim mümkün mü?		0	1			8	0,8	2
Kriter A1.2.4: Kütüphanenin web sitesi kullanıcı dostu mu (user friendly) ?		3	4			8	0,8	4

Modül A'dan alınabilecek maksimum puan

Faktör 1'den alınabilecek maksimum puan

Uygulama yapılan kütüphanenin faktör 1'den aldığı puan

Kütüphanenin değişimi ne ölçüde izlediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan bu çalışmada, olması gereken durumun belirlenmesi işlemi için İstanbul'daki 7 üniversitede çalışan 21 kütüphanecinin uzman görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlara gönderilen soru formları, kütüphanecilere gönderilenle aynıdır. Gönderilen formlardaki sorular aynı olmakla birlikte, Marmara Üniversitesi kütüphanecilerinden istenen kendi kütüphanelerinin bir değerlendirmesi iken, uzmanlara gönderilenlerde “bu kriterlerin bir üniversite kütüphanesi için önemini belirten puanlamalar” istenmiştir.

Sonuçta, aynı kriter ya da sorular 4 farklı gruba sunulurak 4 farklı sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlar şu şekilde değerlendirilmiştir:

1. Öncelikle kullanıcıların (akademisyenlerin ve öğrencilerin) puanları her bir kriter için ayrı ayrı toplanarak ortalamaları alınmıştır.
2. Kütüphanecilerin puanladıkları hizmetlerin varlığı bizzat incelenerek fazla puan verilmesinin önüne geçilmiştir. Kütüphanecilerin puanları ile kullanıcıların puanları yine her bir kriter için toplanarak ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu son ortalama, kütüphanenin mevcut durumunu yansıtmaktadır.
3. Uzmanlardan elde edilen puanlar neticesinde, ilgili kriterlerin bir üniversite kütüphanesi için önem derecesi belirlenmiştir. Dolayısıyla bu puanlar, ulaşılmaması gereken ya da olması gereken değerler olarak kabul edilmiştir.
4. Kütüphanenin mevcut durum puanı ile uzmanlardan alınan puanların karşılaştırılması neticesinde, kütüphanenin ilgili kriter konusunda değişimi ne ölçüde izlediği tespit edilmiş ve toplu bir sonuç çıkarılarak kütüphanenin değişimi uygulama düzeyi belirlenmiştir.

### Modülü Etkileyen Faktörlerin Yüzdesinin Hesaplanması

Faktörlerin, bağlı bulunduğu modül içindeki yüzdelerinin tespit edilmesine yönelik bu çalışmada, hem faktör puanları hem de faktörleri oluşturan kriterlerin puanları uzmanlardan elde edilen verilere göre belirlenmiştir. “İç içe tartılı aritmetik ortalamanın” kullanıldığı bu sistemde, kriter puanlarının toplamı faktörleri; faktör puanlarının toplamı da modüllerin puanlarını oluşturmaktadır.

Puanlama çalışmaları sırasında ilk önce modüllerin puanları belirlenmiştir. Tablo 2’de modeli oluşturan modüllerin puanları ve bu puanların toplam puan içindeki yüzdelerinin dilimleri görülmektedir. Buna göre, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler modülü uzmanlar tarafından toplam puan içinde en yüksek puanı alarak 365 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Modüllerin uygulanabilecek maksimum değerleri

	Modül Puanı	Yüzdeler Değeri
MODÜL A	365	36,5
MODÜL B	225	22,5
MODÜL C	180	18,0
MODÜL D	130	13,0
MODÜL E	100	10,0
<b>Toplam</b>	<b>1000</b>	<b>100,0</b>

Bu puan, yine uzmanlar tarafından bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler modülünü oluşturan 6 faktöre dağıtılmış ve ardından uygulamada ne kadar etkili olduğunu bulmak için yüzdeler oranları hesaplanmıştır. Elde edilen yüzdeler, ilgili faktörlerin bağlı oldukları modül içindeki değerini göstermektedir. Tablo 3 bu dağılımı göstermektedir.

Tablo 3. MODÜL A ile ilgili faktörlerin yüzdelerinin değerleri

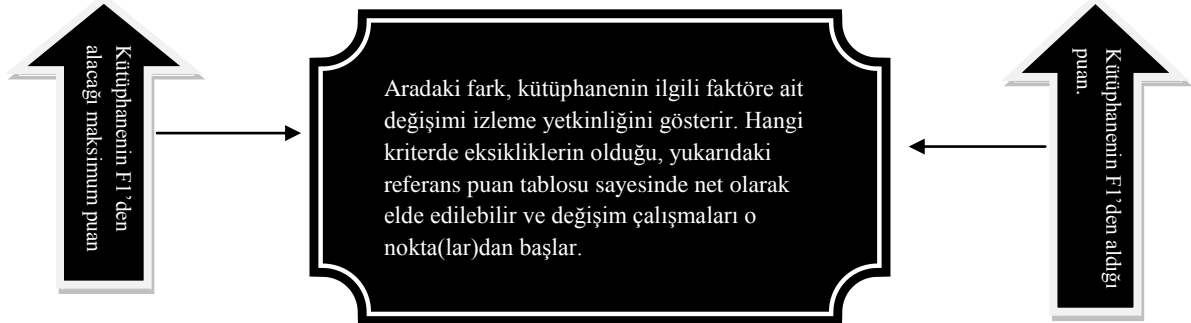
Faktör	Anketten aldığı puan	%
F1	60	16,44
F2	50	13,70
F3	80	21,91
F4	75	20,55
F5	50	13,70
F6	50	13,70
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,00</b>

### Kriterlere Ait Referans Puan Tabloları

Bu aşamada, kriterlerin ilgili faktör içindeki puan dağılımları verilmiş, kütüphanenin söz konusu kriterle ilgili olarak anketler sonucunda kaç puan aldığı koyu renkle gösterilmiştir. Böylece alınabilecek en yüksek puanla alınan puan aynı tabloda görülebilecek ve karşılaştırmalı bir değerlendirme imkânı elde edilecektir. Tablo 4, F1 için belirlenen kriterleri ve bu kriterlerin ait oldukları faktördeki ağırlık değerlerini göstermektedir. Bu uygulama, modeli oluşturan 5 modül altındaki 235 kriterin her birine ayrı ayrı yapılacak; bu sayede eksikliklerin tespit edilmesinde kesin sonuçlar elde edilecektir.

Tablo 4. F1'e (birinci faktör) ait kriterlerin referans puan tablosu

Max. Puan	Kriterler	1	2	3	4	5	Alınan Puan
9	Elektronik kaynaklara ve veri tabanlarına erişim kesintisiz bir şekilde sağlanabiliyor mu?	0	2.25	4.5	<b>6.75</b>	9	<b>6.75</b>
15	Kütüphanede kablosuz internet bağlantısı var mı?	0	<b>3.75</b>	7.5	11.25	15	<b>3.75</b>
9	Tüm faaliyetleri ve birimleri kapsayacak şekilde veri tabanları oluşturulmuş mu?	0	2.25	4.5	6.75	<b>9</b>	<b>9</b>
9	Merkez kütüphanenin diğer kampüslerde bulunan kütüphaneler ile bilgi alış verişi etkin olarak yürütülüyor mu?	0	2.25	4.5	<b>6.75</b>	9	<b>6.75</b>
9	Elektronik bilgi kaynakları ile ilgili güncellemeler düzenli olarak yapılıyor mu?	0	2.25	<b>4.5</b>	6.75	9	<b>4.5</b>
9	Kütüphane hizmetlerinde güncel web teknolojileri kullanılıyor mu?	0	<b>2.25</b>	4.5	6.75	9	<b>2.25</b>
<b>60</b>							<b>33</b>



### Sonuç

İnternet aracılığıyla elektronik bilgi kaynaklarına erişimin son derece kolay hale gelmiş olması ve zaman ve mekân kısıtlamalarının ortadan kalkmış olması, derme oluşturma, kullanıcı ile ilişkiler, eğitim ve yönetim açısından çok etkili olmuş, ve kütüphanecilikte büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim aynı zamanda kütüphane hizmetlerindeki geleneksel kurum yapılarının da etkinliğini kaybetmesine yol açmıştır. Kütüphanecilere artık “bilgi profesyoneli” denmeye başlamış ve kullanıcılar bilgi profesyonellerinden bilgi kaynağını göstermelerinden ziyade bilgiyi sunan hatta bilgiye ulaşmada daha etkin yollar belirleyen hizmetler beklemeye başlamışlardır. Dolayısıyla kütüphaneciler hem kullanıcı odaklı bir hizmet anlayışına sahip olmak hem de hiç bitmeyen değişim döngüsünü takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Uzaktan eğitim uygulamaları da kütüphaneye gelmeden uzaktan hizmet talep eden kullanıcı sayısındaki artışı etkilemiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri kütüphane hizmetlerinde devrim yaratmış olsa da, “dijital yerliler” olarak adlandırılan yeni nesil teknoloji kullanıcıları, tam zamanında erişim hizmeti beklemektedirler. Ancak ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinin büyük çoğunluğunda bu konuya yeterince ağırlık verilmediği; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kütüphane içerisinde bir öğrenim aracı olarak kullanılmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada ele alınan Kütüphaneler İçin Değişim Yönetim Modeli (CMML) ve Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi Ölçeği (CMML-CS) ile bir kütüphanenin değişimi ne oranda izlediği tespit edilebilecek, böylece kütüphanenin hangi alanlarda eksik olduğu belirlenecek ve bu alanlara yönelik çözüm önerileri getirilebilecektir. Böylece değişim çalışmaları, ilgili alandaki eksikliğin giderilmesiyle başlayacaktır.

Bir kütüphane için değişim yönetimi stratejisi belirlemek ya da bir model geliştirmiş olmak bir sonuç değil, sadece bir aşamadır. Çünkü değişim hiçbir zaman erişilmeyecek bir hedeftir. Yapılacak olan ya da yapılmaya çalışılan ise bu değişime kendimizi, kurumumuzu ve çalışanlarımızı adapte edebilmektir. Dolayısıyla bu modelle kütüphanelerin, her dönem meydana gelen bu değişim hareketlerine karşı modüllerini esneterek uyum sağlayabilmeleri hedeflenmiştir.

Tarihsel süreçte kütüphaneler için hazırlanan rapor ve çalışmaların “ıslahat” olarak anılan yeni uygulamaları bugün “değişim” olarak nitelenmektedir. Kelimeler arasında fark olsa da amaç aynıdır: “Değişimi yönetmek”.

## Kaynakça

60. *kitap fuarı*. (2008). 18 Ekim 2007 tarihinde [http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR\\_KOD=108357](http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=108357) adresinden erişildi.
61. *kitap fuarı kapılarını açtı*. (2009). 4 Kasım 2008 tarihinde <http://www.dw-world.org/dw/article/0,,4789862,00.html> adresinden erişildi.
- Farley, T., Broady-Preston, J. ve Hayward, T. (1998). Academic libraries, people and change: A case study of the 1990s. *OCLC Systems & Services*, 14(4), 151-164.
- Google kütüphane ortakları*. (2005). 5 Şubat 2005 tarihinde <http://www.books.google.com.tr/googlebooks/partners.html> adresinden erişildi.
- İnternet sahafların yerini tutar mı?* (2010). 25 Ocak 2010 tarihinde <http://www.haberturk.com/ekonomi/haber/202817-Internet-sahaflarin-yerini-tutar-mi.aspx> adresinden erişildi.
- Kitap-indir*. (2005). 25 Ocak 2010 tarihinde [http://kitap-indir.blogspot.com/2010\\_01\\_01\\_archive.html](http://kitap-indir.blogspot.com/2010_01_01_archive.html) adresinden erişildi.
- Li, L. (2006). *Building the ubiquitous library in the 21st century*. World Library and Information Congress: 72nd IFLA General Conference and Council. Seul, Korea.
- Swanepoel, M., Toit, A.D. ve Van Brakel, P.A. (2001). Management of information technology in academic information services. *Aslib Proceedings*, 53(6), 224-237.
- Winston, M.D. ve Quinn S. (2005). Library leadership in times of crisis and change. *New Library World*, 106(1216/1217), 395-415.
- Yıldız, A.K. (2009). *Kütüphaneler için değişim yönetimi modeli*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.