

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİLGİ YÖNETİM MODELLERİNİN
YAPILANDIRILMASINDA ETKİN BİR ARAÇ:
ISO 9000: 2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ**

Didem GÜLERYÜZ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Osman Avşar KURGUN

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç: ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

25 / 08 / 2008

Didem GÜLERYÜZ

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Didem GÜLERYÜZ
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç: ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi
Sınav Tarihi ve Saati :...../...../.....:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç:

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi

Didem GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Bu çalışma, ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasındaki katkısını ampirik olarak araştırmaktadır. Araştırmada standart bir anket formu kullanılarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren 35 firmadan veri toplanmıştır. Analiz sonuçları ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Sözcükler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetim Modelleri, ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi.

ABSTRACT

Thesis of Master

**An Effective Tool in configuring The Knowledge Management Models: ISO
9000: 2000 Quality Management System**

Didem GÜLERYÜZ

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Total Quality Management Program

This study, investigates ISO 9000: 2000 Quality Management System's contribution in configuring the knowledge management models. In this study, the data is collected from 35 firm operating in different industries using a standart survey form. The results of the analysis showed that the contribution of ISO 9000: 2000 Quality Management System in configuring the knowledge management models.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Models, ISO 9000: 2000 Quality Management System.

**BİLGİ YÖNETİM MODELLERİNİN YAPILANDIRILMASINDA ETKİN BİR
ARAÇ: ISO 9000: 2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
İÇİNDEKİLER**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
ŞEKİLLER	xiii
TABLolar	xiv
EKLER	xv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI**

1.1. Bilgi Kavramı	3
1.1.1. Bilginin Tanımı	4
1.1.2. Bilginin Önemi ve Özellikleri	6
1.1.3. Bilgi Hiyerarşisi	9
1.1.3.1. İmge	10
1.1.3.2. Veri	
1.1.3.3. Enformasyon	11
1.1.3.4. Bilgi	11
1.1.3.5. Akıl	13
1.1.4. Bilginin Sınıflandırılması	14
1.1.4.1. Kullanılma Biçimine Göre Bilgi Türleri	14
1.1.4.1.1. İdealist Bilgi	14
1.1.4.1.2. Sistematik Bilgi	14
1.1.4.1.3. Pragmatik Bilgi	15
1.1.4.1.4. Otomatik Bilgi	15

1.1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	15
1.1.4.2.1. Açık Bilgi	15
1.1.4.2.2. Örtük Bilgi	16
1.1.4.3. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri	17
1.1.4.3.1. Kişisel Bilgi	17
1.1.4.3.2. Yapısal Bilgi	18
1.1.4.3.3. Müşteri Bilgisi	18
1.1.5. Bilgi Güvenliği	18
1.2. Bilgi Yönetimi	21
1.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı	23
1.2.2. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	27
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Amaçları	31
1.2.4. Bilgi Yönetimi Süreci	32
1.2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi	34
1.2.4.2. Bilginin İçselleştirilmesi	35
1.2.4.3. Bilginin Paylaşımı	35
1.2.4.4. Bilginin Değerlendirilmesi	36
1.3. Bilgi Yönetim Modelleri	37
1.3.1. 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modeli (Tiwana Modeli)	37
1.3.2. Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli	39
1.3.3. Bilgi Yönetimi Mimarlık Modeli	40
1.3.4. Mertins, Heisig ve Vorbeck' in Bilgi Yönetim Modeli	41

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE ve ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. Kalite ve Kaliteye İlişkin Kavramlar	43
2.1.1. Kalitenin Üç Alanı	46
2.1.2. Kalite Güvencesi	48
2.1.3. Kalite Ekonomisi	49
2.1.4. Hizmet Kalitesi	50
2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi	51

2.3.2.2.6.1. Genel	69
2.3.2.2.6.2. Gözden Geçirme Girdisi	69
2.3.2.2.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı	70
2.3.2.3. Kaynak Yönetimi	70
2.3.2.3.1. Kaynakların Sağlanması	70
2.3.2.3.2. İnsan Kaynakları	70
2.3.2.3.2.1. Genel	70
2.3.2.3.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma ve Eğitim	70
2.3.2.3.3. Alt yapı	70
2.3.2.3.4. Çalışma ortamı	71
2.3.2.4. Ürün Gerçekleştirme	71
2.3.2.4.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması	71
2.3.2.4.2. Müşteri ile İlişkili Süreçler	71
2.3.2.4.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi	71
2.3.2.4.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi	72
2.3.2.4.2.3. Müşteri ile iletişim	72
2.3.2.4.3. Tasarım ve Geliştirme	72
2.3.2.4.3.1. Tasarım ve Geliştirme Planlaması	72
2.3.2.4.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri	72
2.3.2.4.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları	72
2.3.2.4.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi	73
2.3.2.4.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması	73
2.3.2.4.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması	73
2.3.2.4.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü	73
2.3.2.4.4. Satın Alma	74
2.3.2.4.4.1. Satın Alma Prosesi	74
2.3.2.4.4.2. Satın Alma Bilgisi	74

2.3.2.4.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulaması	74
2.3.2.4.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması	74
2.3.2.4.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü	74
2.3.2.4.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği	75
2.3.2.4.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik	75
2.3.2.4.5.4. Müşteri Mülkiyeti	75
2.3.2.4.5.5. Ürünün muhafazası	75
2.3.2.4.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü	75
2.3.2.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme	76
2.3.2.5.1. Genel	76
2.3.2.5.2. İzleme ve Ölçme	76
2.3.2.5.2.1. Müşteri Memnuniyeti	76
2.3.2.5.2.2. İç Tetkik	76
2.3.2.5.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi	76
2.3.2.5.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi	77
2.3.2.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	77
2.3.2.5.4. Veri Analizi	77
2.3.2.5.5. İyileştirme	77
2.3.2.5.5.1. Sürekli İyileştirme	77
2.3.2.5.5.2. Düzeltici Faaliyetler	78
2.3.2.5.5.3. Önleyici Faaliyetler	78
2.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİ YÖNETİM MODELLERİNİN YAPILANDIRILMASINDA
ISO 9000: 2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	81
3.2.1. Araştırmanın Yöntemi	81
3.2.2. Araştırmanın Evreni	81
3.2.3. Anket Formunun Hazırlanması	82
3.3. Örneklem	85
3.4. Anketin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Sonuçlar	86
3.4.1. Demografik Değerlendirme	86
3.4.2. Korelasyon Analizi	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKLAR	101
EKLER	109

KISALTMALAR

APQC	: American Productivity and Quality Center (Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi)
AQAP	: Allied Quality Assurance Publications (Endüstriyel Kalite Teminatı Seviye Belgesi)
ASQ	: Amerikan Kalite Derneği
ASQC	: The American Society for Quality Control (Amerikan Kalite Kontrol Derneği)
BGYS	: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı
BS	: British Standards (İngiliz Standartları)
DIN	: Deutsches Institut für Normung e.v. (Alman Standartlar Enstitüsü)
Dr	: Doktor
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
EN	: European Committee (Avrupa Komitesi)
EOQC	: The European Organization for Quality Control (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
ISO	: International Organization for Standardization
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojisi)
JIS	: Japanese Industrial Standards (Japon Sanayi Standartları Komitesi)
KalDer	: Kalite Derneği
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü)
p	: Anlamlılık Düzeyi
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
r	: Pearson Korelasyon
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilim Araştırmalarında Veri Analizi)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TS	: Türk Standartları
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

ŞEKİLLER

Şekil 1. Bilgi' nin Tanımı	5
Şekil 2. İmgeden Fonksiyonel Bilgiye Erişim Süreci	12
Şekil 3. PUKO Döngüsünün BGYS Süreçlerine Uygulanışı	20
Şekil 4. Bilgi Yönetimi Sistemi	27
Şekil 5. 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası	38
Şekil 6. Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli	39
Şekil 7. Mertins, Heisig ve Vorbeck'in Bilgi Yönetim Modeli	41
Şekil 8. MBNQA Modeli	56
Şekil 9. EFQM Mükemmellik Modeli	57
Şekil 10. Proses Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi	65

TABLÖLAR

Tablo 1. Sanayi Toplumunu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması	29
Tablo 2. ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Gelişimi	48
Tablo 3. ASQ Gelecek Çalışmalarında Ortaya Çıkan Değişim Güçleri	60
Tablo 4. Bilgi Varlıkları	79
Tablo 5. Anket Formu Likert Ölçeği	84
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalıştığı Kuruluşlardaki KYS'nin Uygulanma Süresi	87
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Yaş Aralığı	88
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalışma Yılları	88
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Pozisyonları	89
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalıştığı Kuruluşlardaki Çalışan Sayısı	90
Tablo 11. Betimleyici İstatistikler Tablosu	91
Tablo 12. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Elde Edilmesi Süreci Arasındaki İlişki	91
Tablo 13. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Depolanması ve Korunması Süreci Arasındaki İlişki	92
Tablo 14. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Kaynaklara Tahsisi Süreci Arasındaki İlişki	93
Tablo 15. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki	93
Tablo 16. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Uygulanması Süreci Arasındaki İlişki	94

EKLER

Ek 1. Uygulamada Kullanılan Anket

109

GİRİŞ

Günümüzde firmalar arası rekabet hem yoğunlaşmış hem de yapısı değişmiştir. Rekabet daha fazla bilgi temeline dayanmaya, rekabet üstünlüğünün kaynakları fiziksel kaynaklardan çok entelektüel kaynaklar olmaya başlamıştır. Günümüz iş dünyasının en önemli özelliklerinden biri gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında yaşanan sürekli değişimdir. Böyle bir ortamda firmaların başarısı sermaye, büyüklük, örgütsel yapı gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin firma amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır.

Bir organizasyondaki yöneticiler üretim, satış, pazarlama, ar-ge, satın alma gibi faaliyetleri planlamak, organize etmek, yönlendirmek, kontrol etmek ve bu faaliyetlerle ilgili kararlar vermek durumundadır. Yönetimin bu faaliyetlerinde başarılı olması, tam ve doğru bilgilere, ihtiyaç duydukları zamanda ulaşmalarıyla mümkün olabilir. Bu ise organizasyonda bilginin yönetilmesi ile sağlanabilir.

ISO 9000 Organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür. ISO 9001 ise kalite yönetim sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi kuruluşlara daha iyi bir dokümantasyon, standardizasyon, müşteri memnuniyeti, daha iyi tedarikçi ilişkileri, işletme içi yetki ve sorumlulukların tespiti, veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi gibi faydalar sağlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; bilgi kavramı, tanımı, özellikleri, bilgi hiyerarşisi, bilgi yönetimi kavramı, bilgi yönetimi süreci bilgi yönetim modelleri hakkında genel bir bakış ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde kalite kavramı ve ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin gelişimi, yararları, standardın içeriği ve ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ile bilgi yönetim modelleri arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Bilgi Yönetim Modellerinin yapılandırılmasındaki katkısını değerlendirmeye yönelik bir uygulama yapılmıştır. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Bilgi Yönetim Modellerinin yapılandırılmasındaki katkısıyla ilgili analizler gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi çağında, organizasyonlar arası rekabet keskinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüz organizasyonlarında, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, kurumlar arası yarışmanın anahtarı durumuna gelmektedir. Hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik imkanlar yeni çağın en temel niteliklerinin sürekli değişim (continuous change), sürekli dönüşüm (continuous transformation) ve sürekli gelişim (continuous development) olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, hızla değişen çevresel koşullara ve teknolojik imkanlara karşı hazırlık ve bu koşulların denetim altına alınması, bilgi çağında, organizasyonların kritik konuları arasında sayılmaktadır (Öğüt, 2001;7).

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır (Nonaka, 1998; 29).

Sonuç olarak, ekonomi her geçen gün giderek daha fazla bilgiye dayalı bir ekonomi olmaktadır. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz işgücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Yeni ekonomide patent ve know-how gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir. Günümüzde, yazılım ve biyoteknoloji gibi ileri teknoloji firmalarının değeri, artık 500 yıldan bu yana fazla bir değişim göstermemiş olan muhasebe teknikleri ile

ölçülen fiziksel varlıklardan çok, sahip oldukları bilgi yaratabilme gücü gibi görünmeyen varlıklar ile ölçülmektedir. İnsan kaynakları, enformasyon teknolojisi ve müşteri kapitali, organizasyonların pazardaki değerlerini ve rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temel faktörler olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002; 25).

1.1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi kavramı, Latince ‘‘informatio’’ kökünden gelmiş olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, genel anlamda ‘‘düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün’’ ya da ‘‘öğrenilen şey’’ olarak da tanımlanmıştır (Öğüt, 2001; 9).

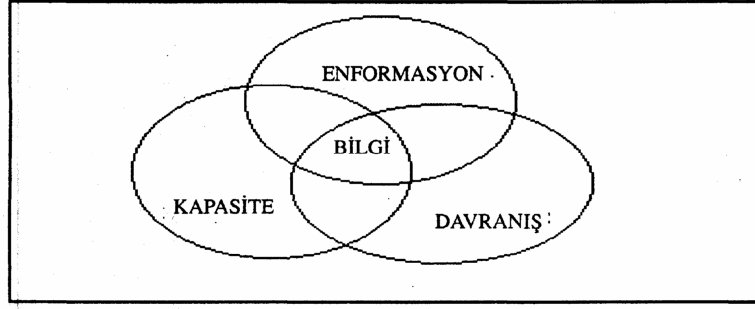
Bilgi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır;

Bilgi; spesifik gerçekler, prosedürler ve birey ya da kuruluşun sahip olabileceği, tipik olarak öğrenmenin sağladığı değişim süreci sonunda elde edilen becerileri ifade eder (Allen, 2005; 15).

Baker’ a göre bilgi; fikirlerde, kararlarda, yeteneklerde, ilişkilerde, bakış açılarında ve görüşlerde ortaya çıkar. Bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, kültür, beceriler, deneyimler ve know-how ile ilgili olabilir (Kalpic and Bernus, 2006; 44).

Şekil 1’de anlatıldığı gibi bilgi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur olarak tanımlanabilir. Bilgi veriler düzinesi ya da enformasyon değildir. Bilgi, davranış, yetenek ve enformasyon tarafından karakterize edilmekte başka bir deyişle kapasite, yetenek, deneyim, kültür, karakter, kişilik, hisler gibi bir çok faktörün karışımının bir sonucudur (Türk, 2003; 80).

Şekil 1. Bilgi' nin Tanımı



(Kaynak: Türk, 2003; 81).

İşletmecilik bağlamında tanımlanacak olursa, bilgi; enformasyonun işletme için değer yaratacak yapıya dönüşmüş halidir. Diğer bir tanımla bilgi; yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek ve içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık ve sezginin karışımı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bilgi, bünyesinde birçok bilişsel süreci barındıran ve ortaya açıkça çıkarılması zor olan bir değeri temsil etmektedir. Bilgi, belli bir süreçten geçmiş veriler olarak da tanımlanabilir. İşletmeler için bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur (Kurt, 2005; 73-74).

Bilgi; doğruları ve gerçekleri göz önünde tutan ve bu nedenle insanların düşüncelerine, davranışlarına ve ilişkilerine yol gösteren, anlayışlar, deneyimler ve yöntemler bütünüdür (Liebowitz and Wilcox, 1997; 36)

Bilgi; temel olarak bir insan faaliyeti olduğuna göre, düşüncenin bileşimi ile oluşur ve çeşitli faaliyetlere aktarımında iletişim ile yansıtılır. Bilgi paylaşıldıkça artan süreklilik temelinde gelişir. Bilgi; deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgiler ile oluşur (Kulaklı ve Birgün, 2005; 38).

Bilgi; enformasyondan farklıdır, etkili hareket edebilme kapasitesidir ve satın alınamaz (Senge, 2000; 6).

Bilgi neyin, nasıl iş yaptığını bilmektir. "Gardner' a göre bilginin temelinde şunlar bulunmalıdır (Brockbank, 2005; 14);

- Kim (insanlar)
- Ne zaman (olacak)
- Nereye (yönlendirilecek)
- Ne (entelektüel varlıklar/bilgi varlıkları)
- Niçin (tanımlanmış hedefler)
- Nasıl (metodoloji/teknoloji)

Bu tanımlar doğrultusunda bilgi ile ilgili şu genellemeler yapılabilir (Çapar, 2003; http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257);

- Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
- Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar.
- Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.

Bilgi, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çevre sağlayan, tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık kavrayışının bir karışımıdır. Bilenlerin zihinlerinde doğar ve yine orada uygulanır. Kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklanan evraklarda değil, organizasyonun günlük işleyişinde, süreçlerde, pratiklerde ve normlarda gizlidir (Tiwana, 2003; 18).

1.1.2. Bilginin Önemi ve Özellikleri

Çağdaş dünyayı en iyi betimleyen faktör, hiç şüphesiz belli bir amaca yönlendirilmiş ve belli bir form ve içeriğe kavuşmuş olan bilgi, bilgi akışı ve bunun getirdiği değişikliklerdir. Bu anlamdaki bilgi akışında bilişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte tahmin edilenin ötesinde bir artış gerçekleşmiştir. Bilgisayarlar,

bilginin kitle halinde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, iletilmesini olanaklı kılmış ve bilgi devrimi ortaya çıkmıştır (Tutar, 2006; 88).

1990'lı yıllardan itibaren üzerinde en çok tartışılan konular; bilgi kelimesi temelinde bilgi üretimi, bilgi yönetimi, bilgi işçileri, bilgi temelli örgütler gibi kavramlardır. Bu durum bilginin işletmeler için önemli hale geldiğini ve işletmelerin "ne bildiklerini belirlemeye çalıştıklarını" göstergesidir. Drucker, bilgi temelli bir topluma doğru hızlı bir geçişin yaşandığını ifade ederek, bilgi kelimesini bu toplumun karakteristiklerine bir referans olarak vermiştir. Yine birçok araştırmacı ve bilim adamı (Nonaka, Takeuchi, Davenport, Prusak, Beijerse, Wigg) bilgi kavramını irdelemişler ve işletmeler için ne anlama geldiğini açıklama çabası içerisinde olmuşlardır (Kurt, 2005; 73).

Bilginin değerli olmasının en önemli nedeni günümüzün stratejik kaynağını oluşturması kadar bu kaynağın hareketli bir özelliğe sahip olmasıdır. Bilgi yön verdiği kararlar ve hareketler açısından sonuç üretmektedir. Bu anlamda bilgi rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevrim sürelerine ilişkin akıllıca kararlar alınmasında temel güçtür (İnce ve Oktay, 2006; 17).

Büyüme sürecinin özündeki ana öge, bilgidir. İşin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın üretkenliğini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte kullanılabilir tasarruflar yaratır. Örgütleri tepeden tırnağa değiştiren, geliştiren, başkalaştıran en etkin eleman bilgidir. Bu yüzden bilginin akışını yönetmek, bilgi toplamak ve kullanmak, bilgi casusluğu çağdaş işletmelerin en fazla uğraştıkları konuların başında gelmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 26).

Bilginin işletmeler açısından önemli hale gelmesinin sebebi, büyük ölçüde işletmelerin üretilen mal/hizmet üzerinde farklılaşma stratejilerine dayanmaktadır. Farklılaşma ise işletmenin ürünlerini rakip firmaların ürünlerinden farklı kılacak maliyet, katma değer, tatmin seviyesi, satış sonrası hizmetler gibi birçok unsuru bünyesinde barındırdığından özetle işletmenin süreçlerine ilişkin yöntem bilgilerinden ve çalışanların bilgilerinden ortaya çıkmaktadır. Bugün birçok işletme

“neleri bildiğini belirlemek” adına bilgi envanteri çıkarmaya çalışmakta ve rekabet avantajının kaynağının “bilgi” de yattığına inanmaktadır (Kurt, 2005; 74).

Ford Motor Company’ nin toplam 155 Milyar dolara ulaşan satış kapasitesinin yanında, şirket varlıkları 280 Milyar dolara ulaşmaktadır. Aynı şekilde Mitsubishi Corporation 170 milyar dolarlık satış kapasitesi ve 72 milyar dolarlık şirket varlıklarıyla dünyaca ünlü en büyük 500 şirket listesinin üst sıralarında yer almaktadırlar. Microsoft 12 milyar dolar satış ve 14 milyar dolar mal varlığı ile Fortune 500 listesinin 137. sırasında yer alırken, aynı şirketin piyasa değerine bakıldığında bu rakamın 400 milyar doları bulduğu görülmektedir. Bu rakam General Motors, Ford ve Mitsubishi’ nin üzerindedir. Yüksek düzeyde piyasa değeri taşıyan şirketler, genellikle sahip oldukları düşünsel sermaye ile değerlendirilirler. Teknoloji çağındaki şirketlerin karlılık kriterlerine “bilgi” başka bir ifade ile “düşünsel sermaye” de eklenmiştir. Örgütlerin günümüz rekabet koşullarında kendilerini farklılaştırmaları ve rekabet üstünlüğü yaratmaları, bilgiden yararlanma kaliteleri ve stratejileriyle doğrudan ilgilidir.

Günümüzde doğru bilgiye rakiplerinden daha hızlı ulaşan işletmeler ayakta kalabilecektir. Hızla değişen müşteri tercihleri ve davranışlarını zamanında algılayabilen işletmeler değişime ayak uydurarak kendilerini yenileyebilmektedir. Diğerleri ise rakiplerini ancak taklit edebilmekte, çoğu kez de geç kalmış olmaktadır (Tunca, 2000; 16).

Herhangi bir bilginin değer taşıyabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 28);

- **Doğruluk:** Durumun adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmenin mümkün olmadığı unutulmamalıdır.
- **İlgililik:** Bilgi konuyla ilgili olmalıdır; aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olmaktadır.

- **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedir. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkansız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır.
- **Doğru Zamanlılık:** Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi değerini yitirip boşa çaba haline gelebilmektedir.
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgiye istenilen her anda kolaylıkla ulaşılmalıdır.
- **Anlaşılabilirlik:** Bilgi, kullanıcıyı tereddüde sürüklemekten kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Kullanıcı bilgiye güvenmeli, rahatlıkla kullanabilmelidir.
- **Etkin Maliyet:** Bilginin maliyeti bilgidan elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır. Bilginin toplam maliyeti rant oranını aşılıyorsa, bilginin herhangi bir değeri kalmamaktadır.

1.1.3. Bilgi Hiyerarşisi

Ekonomik yaşamda son derece önemli olduğu, üretkenliğe ve sermaye değerine doğrudan katkı sağladığı günümüzde bilgi, çok farklı kategorilere ayrılmakta, yüklendiği değerler yönüyle çeşitli gruplar altında değerlendirilmektedir. Bu gruplardan ilkinin, bileşenlerini ve bilginin kendisini ifade etmek için kullanılan imge, veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve akıl (wisdom) kavramları oluşturmaktadır (Odabaş, 2005; 3).

1.1.3.1. İmge

İmge herhangi bir olgunun beyinde temsil edilmesidir. İmge daha önceki bir algılamadan sonra zihinde kalan izlenimlerin yarattığı çağrışımlardır. İmge kavramı,

özellikle sanatsal yaratıcılıkta önemli bir yer tutmaktadır. Yapıtların, insanlarda oluşturduğu izlenim imgeler yoluyla olmaktadır (Tutar, 2006; 66).

Daha önceden göz ile görülen bir varlık ya da yaşanan bir olay, daha sonra zihinlerde tekrar tasarlanabilmektedir. Zihinde tasarlanan bu görüntüler imgeyi oluşturmaktadır. İmge bir nesneyi doğrudan doğruya yeniden tanıtmaya yarayacak biçimde göz önüne seren görüntüdür. Kısaca duyu organları ile algılanmış bir şeyin somut ya da düşünsel kopyasına imge denir. İmge gerçekliklerin zihinde beliren görüntüsüdür (Tutar, 2006; 66).

1.1.3.2. Veri

Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Bilginin hammaddesi olan veri, miktarları, eylemleri, olguları temsil eden, tesadüfi olmayan, rast gele bir araya gelmemiş bulunan sembollerden oluşan bir grup olarak da tanımlanır (Yeniçeri ve İnce, 2005; 36).

Veri kavramı olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Veri, bilgiye ulaşmada başlangıç noktası; bilgi içeriğine ilişkin onu oluşturan en küçük parça; enformasyonun oluşumunda yapıtaşı; organizasyonel bilginin elde edilmesindeki her türlü işlemde yer alan ana unsur olarak ifade edilmiştir (Kulaklı ve Birgün, 2005; 38).

1.1.3.3. Enformasyon

Verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan anlamlı semboller ise enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon genellikle, bireyler veya kurumlar tarafından bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütününe ifade etmektedir (Odabaş, 2005; 3).

Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorunda olup, fark yaratmayı sağlayan algılanabilir ve kavramsal olarak ayıklanmış veriden oluşur. Veriden çok daha zengin içeriğe sahip olup; yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Enformasyon fark yaratan veridir (Kulaklı ve Birgün, 2005; 38).

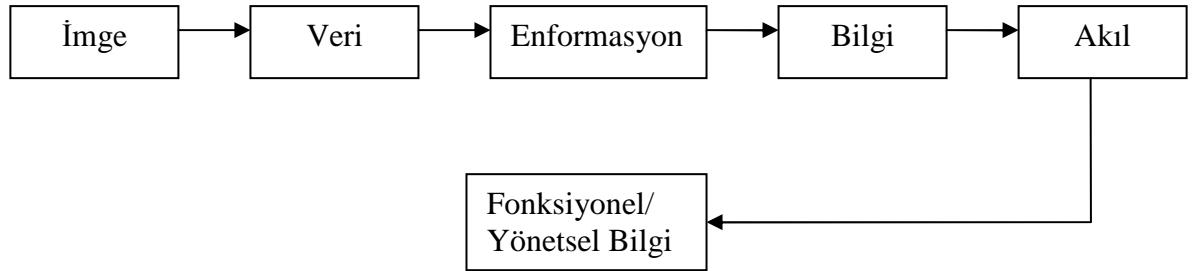
Verinin işlenerek belirli amaçları yerine getirmek için anlamlı hale getirilmesi sonucu elde edilen enformasyon, bir başkası için veri sayılabilir. Çünkü enformasyon ancak, karar vericinin gereksinimlerini karşılaması durumunda bir anlam ifade edecektir.

1.1.3.4. Bilgi

İnsanlar tarafından enformasyonun oluşturulması, toplanması, depolanması ve paylaşımını sağlayacak kavramsal araçlar ve kategorilerin tümü bilgi etrafında oluşmaktadır. Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur (Barutçugil, 2002; 10).

Bilgi bir sürecin sonucunda ortaya çıkar ve bu sürecin hammaddesi “imge”ler ve “veri”lerdir. Sürecin nihai ürünü bilgi, bilginin en rafine şekli ise akıldır. Bilginin hammaddesi olan imge/veriden akıla kadar süren bir bilgi işlem süreci şöyle gösterilebilir;

Şekil 2. İmgeden Fonksiyonel Bilgiye Erişim Süreci



(Kaynak: Tutar, 2006; 74)

Birbirine geçmiş kavramlar arasında veri, enformasyon ve bilgi ile karıştırılmaktadır. Bu durumu oldukça gündemde olan bir örnekle açıklarsak; bir web sitesini belli bir zaman dilimi içinde ziyaret edenlerin kayıtları birer veridir. Ziyaretçi kayıtlarının belli bir disiplin içinde sırayla kullanılabilir kümlere ayrılması ise, verileri enformasyona dönüştürür. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi ise; birbirinden bağımsız enformasyon kümleindeki senkronize olmayan enformasyonların birbiri ile bağlantılarının organizasyonların kullanımına yönelik olarak ilişkilendirilmesi ve bundan bir çıkarım yapılmasıdır. Bu anlamda, web sitesi kullanıcılarının enformasyonlarının bilgi yönetim modeli oluşturularak çeşitli iç ve dış değişim dinamikleri içerisinde değerlendirmeye tabi tutarak kullanılması ise bilgiyi oluşturur (Yılmaz, 2000; 4).

Düzenlenmiş olmayan bilgi hala veridir. Bir anlam ifade etmesi için bilginin düzenlenmiş olması gerekir. Bununla birlikte, kişinin kendi işi için belirli tür bilgilerin ne şekilde ve özellikle nasıl bir düzenlemeyle bir anlam ifade ettiği hiç de açık değildir. Aynı bilginin farklı biçimlerde düzenlenmesi gerekebilir (Drucker, 2000; 141-142).

Örneğin; Jack Welch 1981' de CEO pozisyonuna geldiğinden beri General Electric Company (GE) dünyadaki diğer her şirketten daha fazla servet yarattı. Bu başarıdaki en önemli faktörlerden biri, GE'nin, birimlerdeki herkesin performansı hakkındaki aynı bilgiyi farklı amaçlar için düzenlemesiydi. Birçok şirketin her yıl işlerini değerlendirdikleri şekilde, geleneksel finansal ve pazarlamaya ait raporları devam ettirdi. Ancak aynı veriler uzun dönem stratejisi için, yani beklenmeyen başarı ve başarısızlıkları, aynı zamanda gerçeklerin beklentilerden nerede ayrıldığını göstermek üzere de düzenlenmişti. Aynı veriyi düzenlemenin üçüncü bir yolu da işletmenin yenilikçi performansına odaklanmaktı-ki bu bir işletme biriminin üst düzey yöneticilerinin ve genel müdürün ücret ve primlerinin belirlenmesinde en önemli faktör olmuştu. Son olarak, aynı veriler bir işletme biriminin ve yöneticilerinin insanlara nasıl davrandığı ve onları nasıl geliştirdiğini gösterecek biçimde düzenlenmişti-bu daha sonra bir yöneticinin, özellikle bir birimin genel müdürünün atanmasına karar vermede kilit faktör haline geldi (Drucker, 2000; 142).

1.1.3.5. Akıl

Akıl, bütünleştirilmiş bilgidir. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farkı karmaşıklık derecesidir. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Barutçugil, 2002; 60).

Akıl; bilginin, hedefleri gerçekleştirme yolunda etkili bir biçimde kullanılması demektir. (Allen, 2005; 15)

Akıl, veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye ve bilgiden de yeteneğe dönüşen sürecin en uç noktasını oluşturmaktadır. Çeşitli bilgilerin bir araya getirilmesi ve yorumlanması ile farklı bir bilgi oluşturulması, bilgi kavramının en üst noktası olan akıl evresinde gerçekleştirilmektedir. Ancak enformasyon, bilgi ve akıl birbirinden tamamen izole olabilecek kavramlar değildir ve çoğu zaman kendi alanlarını aşip diğerleri ile karışabilmektedir (Odabaş, 2005; 3).

Bilgi hiyerarşisine bir örnek (Sağsan, 2002; 219);

- Özel işletmeler için pazar ve ekonomik ölçümler/göstergeler gözlem yolu ile elde edildiğinden *veri* sayılırken, bunların analizleri ve pazarın ekonomik davranış modellerinin anlaşılır bir yapıya dönüştürülmesi *enformasyon* olarak ifade edilir.
- Ekonomi, pazar, stratejik planlar; uygulamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar olduğundan *bilgi* sayılırlar.
- Sonuç olarak tüm bu aşamaların gerçekleşmesi ve şirketin başarıya ulaşması ise, bizlere şirket hakkında bir *fikir (wisdom)* vermektedir. Bu fikir de *üst bilgi (akıl)* olarak nitelendirilir.

1.1.4. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi; kullanılma biçimlerine göre, kaynağına göre ve niteliklerine göre sınıflandırılmıştır.

1.1.4.1. Kullanılma Biçimine Göre Bilgi Türleri

Kullanılma biçimlerine göre bilgi, idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

1.1.4.1.1. İdealist Bilgi

Vizyon oluşturmaya, yön belirlemeye, amaç tespit etmeye, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye katkı sağlayan bir bilgi türüdür. İdealist bilgi çoğu zaman farkında olunmadan varlığı ve etkinliği tanımlanmadan kullanılır. Örgütlerde idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabalarında ve bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 37).

1.1.4.1.2. Sistematik Bilgi

Sistemlerin nasıl çalıştığı, iç mekanizmaları bu bilgi ile anlaşılabilir olup, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden oluşur (Barutçugil, 2002; 61).

1.1.4.1.3. Pragmatik Bilgi

Kararların alınma sürecinde veya işlerin yerine getirilmesi esnasında sahip olunması gerekli olan temel bilgilerden oluşmaktadır. Pragmatik bilgi insanın bilincinde olduğu, eğitim ve talimatlar yoluyla elde edilen bilgi türünü

kapsamaktadır. Bireyin çalışma hayatında kendi yetki ve sorumluluk alanında bilmesi gereken bilgiler pragmatik bilgiye verilebilecek en yakın örneklerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 37).

1.1.4.1.4. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi, diğer bilgi türlerinden farklı olarak, yaparak, tekrarlanarak, anlayarak elde edilebilecek bir bilgi türüdür.

Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değildir (Barutçugil, 2002; 62).

1.1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre bilgi türlerini açık bilgi ve örtük bilgi oluşturmaktadır.

1.1.4.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, depolanabilen ve aktarılabilen bilgidir (Tiwana, 2005; 19).

Açık bilgi, herkesin ulaşabileceği ve çeşitli ortamlarda saklanabilen bilgi türüne işaret etmektedir (Kurt, 2005; 74).

Açık bilgi; belgelendirilebilen, arşivlenebilen ve kodlanabilen her şeyi kapsamaktadır. Bu grupta patentler, markalar, telif hakları, iş planları ve pazarlama araştırmaları gibi varlıklar yer almaktadır (Brockbank, 2005; 14).

1.1.4.2.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi; insanın içinde, beyninde taşıdığı birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir. Kişisel, formüle edilmesi ve diğerlerine

iletilmesi zor olarak belirtilen örtük bilgi, denedikçe öğrenilen bir yapı içinde, uygulama deneyimleri sonucunda kazanılmaktadır (Kulaklı ve Birgün, 2005; 39).

Bilgi denilince mutlaka açık bilgi olmak zorunda değildir. Bazen işletmeler için "örtük bilgi" açık bilgiden daha değerli olabilir, onun öğrenilmesi ve işletme içinde paylaşılması yaşamsal öneme sahiptir (Tunca, 2000; 16).

Firmanın "enformasyon işleme" ye yönelik bir makine olduğu görüşü, Frederick Taylor' dan Herbert Simon' a kadar uzanan Batı yönetim geleneklerine derinlemesine kök salmıştır. Bu görüşe göre, tek yararlı bilgi yerleşik ve sistematik bilgidir ve yeni bilginin değerini ölçmeye yönelik ana ölçütlerde aynı şekilde kesin ve ölçülebilir niteliktedir (Nonaka, 1998; 30-31).

Ancak bilgi ve bilginin işletmelerdeki rolü konusunda başka bir yaklaşım daha vardır. Bu yaklaşım Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son derece başarılı Japon firmalarında çok yaygındır. Bu firmalardaki yöneticiler, yeni bilgi yaratmanın sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak "işleme" sorunundan ibaret olmadığını kabul ederler. Bu yaklaşıma göre, bilgi yaratmak, daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır. Bu tür bilgiden yararlanmanın araçları genellikle "sayısal olmayan" (slogan, metafor ve simge biçiminde) verilerdir (Nonaka, 1998; 31).

Birçok işletmede, açık bilgi örtük bilginin çok az bir kısmını temsil etmektedir. Bir buz dağının üst kısmını temsil eden açık bilgi, örtük bilgiye göre çok küçük bir oranda elde edilebilir ve paylaşılabilir. Örtük bilgi ise bazı yetenekler çerçevesinde oluşmaktadır. Çok ince bir uzmanlık, geleceğe dair önseziler, tecrübeye dayalı stratejiler gibi daha çok bireylere özel bilgilerdir. Açık bilgiye işletmenin rakipleri de ulaşabileceğinden, rekabet avantajı yaratacak bilgi büyük ölçüde örtük bilgiler arasında yer alacaktır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanların sahip olduğu örtük bilgiyi ortaya çıkarmaları ve katma değer yaratacak şekilde kullanmaları rekabet çabalarını destekleyecektir (Kurt, 2005; 74).

1.1.4.3. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri

Niteliklerine göre bilgi türlerini kişisel bilgi, yapısal bilgi ve müşteri bilgisi olarak incelemek mümkündür.

1.1.4.3.1. Kişisel Bilgi

Kişisel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgi ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir. Bilgiyi bireyler oluşturur ve bilgi belirli bir zaman süreci içinde çalışma, araştırma, gözlem ve deneyimler aracılığı ile elde edilen anlayış, farkında olma ve tanıma olarak kabul edilmektedir (Türk, 2003; 84-85).

İnsanın sahip olduğu bilginin değeridir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyinde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır. Bunlar, aynı zamanda insan kapitalinin ölçülmesinde kullanılacak çeşitli değerlerden başlıcalarıdır (Barutçugil, 2002; 64).

1.1.4.3.2. Yapısal Bilgi

Yapısal bilgi örgütsel bir bağlam içerisinde üretilir. Yapısal bilgi örgütte tüm yönetsel ve örgütsel süreçlere, prosedürlere, rutinlere ve yapılara sinmiş durumdadır.

Yapısal bilgi, örgütlerde genel olarak bilgiye dayalı oturmuş bir sistemi tanımlar. Yani şirkette özümsemiş, içselleştirilmiş ve uygulanan süreçlerde kullanılan ve ürünler yanında hizmetlere yansıyan değer yapısal kapital olarak tanımlanabilir. Çoğu kez tescilli yapılan markalardan, patentlere ve unvanlara kadar oluşan boyutta değerlendirilebilir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 43).

1.1.4.3.3. Müşteri Bilgisi

Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, bizimle ne kadar süredir çalıştığının, bizimle yaptığı işin sıklığının ya da yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilir. Müşterinin sektöründeki konumu ya da 500 büyük firma sıralamasındaki yeri gibi ölçütlerde müşteri kapitalinin hesaplanması sırasında dikkate alınabilir (Barutçugil, 2002; 65).

Müşterinin geçmişi, piyasa istihbaratı, faaliyet konusu, ürünleri, pazardaki payı, yatırımları, hedefleri ve mali verileri gibi bilgiler müşteri bilgisini oluşturmaktadır.

1.1.5. Bilgi Güvenliği

Bilgi güvenliği “bilginin bir varlık olarak hasardan korunması, doğru teknolojinin doğru amaçla ve doğru şekilde kullanılarak bilginin her türlü ortamda istenmeyen kişiler tarafından elde edilmesini önleme” olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile bilgi güvenliği “verilerin ve bilgilerin saklanması ve taşınması esnasında bilgilerin bütünlüğü bozulmadan, izinsiz erişimlerden korunması için güvenli bir bilgi işleme platformu oluşturma çabalarının tümüdür”. Bilginin değerinin olması, bu değeri elde etmek için emek ve zamanın harcanması ve kazanılan bilginin fark yaratmasıyla bilgi, korunması gereken bir varlık olarak görülmektedir (Canbek ve Sağıroğlu, 2006; 168-169).

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) standardı, tüm kuruluş türlerinde (örneğin, ticari kuruluşlar, kamu kurumları, kar amaçlı olmayan kuruluşlar) uygulanmaktadır. Bu standart, dokümante edilmiş bir BGYS’yi kuruluşun tüm ticari riskleri bağlamında kurmak, gerçekleştirmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için gereksinimleri kapsamaktadır. Bağımsız kuruluşların ya da tarafların ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş güvenlik kontrollerinin gerçekleştirilmesi için gereksinimleri belirtir. BGYS, bilgi varlıklarını koruyan ve ilgili taraflara güven veren yeterli ve orantılı güvenlik kontrollerini sağlamak için tasarlanmıştır. Bilgi

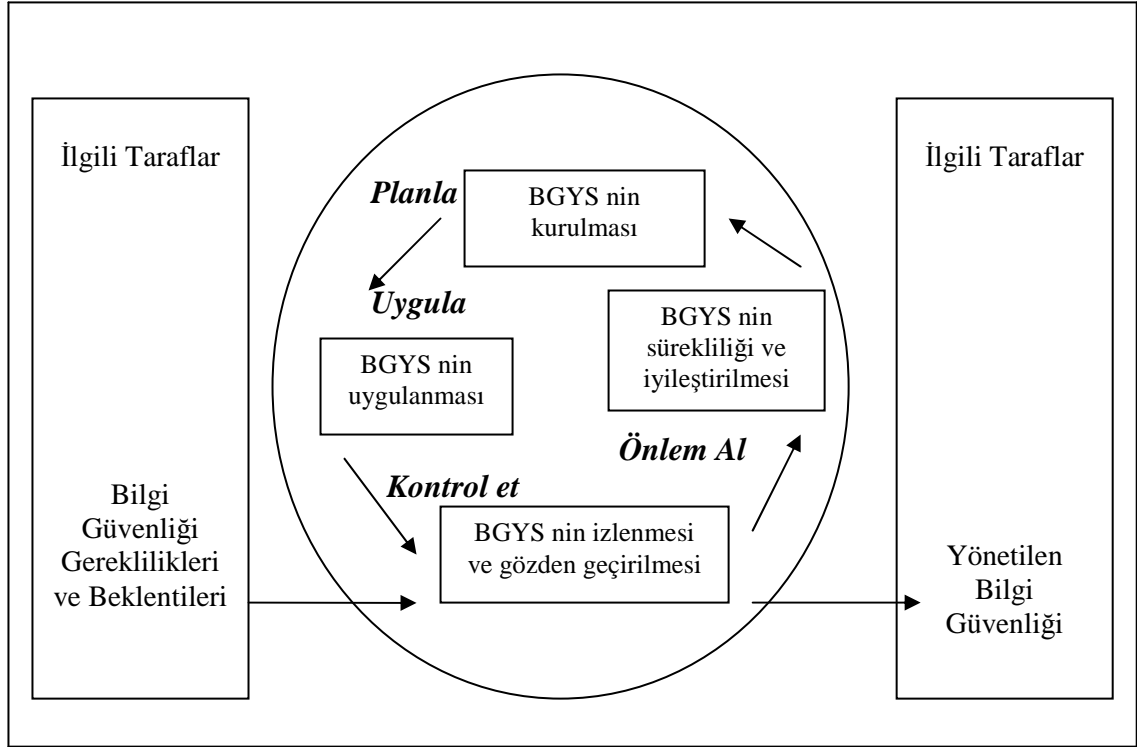
Güvenliği Yönetim Sistemi kuruluşun tüm fonksiyonları ve süreçlerinde uygulama bulan bir sistemdir (http://www.kaliterehberi.com.tr/iso_27001.html).

BGYS standardı, bilgi güvenliği standardı BS 7799-2'nin revize edilip 2005 yılının Ekim ayında ISO 27001:2005 olarak revize edilmesiyle yürürlüğe girmiştir. Standart bilgi güvenliğinin temel unsurlarını, kapsamını, gerekli şartlarını ve dokümantasyonunu içermektedir. ISO 27001, organizasyonlardaki tüm bilgi varlıklarının ve bu varlıkların karşıya oldukları tüm tehditlerin değeriendirilmesini ve risk analizi yapılmasını gerektirmektedir.

ISO 27001-Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi bilginin aşağıdaki niteliklerinin korunması temeline dayanmaktadır (Canbek ve Sağıroğlu, 2006; 169);

- **Gizlilik:** Bilginin sadece erişim hakkı olan yetkili kişilerce erişilebilir olmasının sağlanması.
- **Bütünlük:** Bilginin tamlığının ve doğruluğunun sağlanması.
- **Kullanılabilirlik:** Yetkili kullanıcıların ihtiyaç duyulduğunda bilgi ve ilişkili varlıklara ulaşmasının sağlanması.

Şekil 3. PUKO Döngüsünün BGYS Süreçlerine Uygulanışı



(Kaynak: Kalder , 2006; 73)

Şekil 3' de anlatıldığı gibi, Planla-Uygula-Kontrol Et ve Önlem Al olarak bilinen PUKÖ Döngüsü Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin temellerinden biridir. Bilgi güvenliği yönetim sisteminin uygulanmasında süreç yönetimi yaklaşımının benimsenmesi özellikle aşağıdaki konularda fayda sağlamaktadır (Kaynak: KalDer, 2006; 73);

- Süreçlerin tanımlanması,
- Süreçlerin belirlenmesi yoluyla korunması hedeflenen bilginin belirlenmesi,
- BGYS kapsamının belirlenmesi,
- BGYS politikasının ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Varlık sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Risklerin yönetimi için uygulanacak kontrollerin belirlenmesi,
- BGYS'nin etkinliğinin ölçülmesi,
- İzleme ve ölçüm sonuçlarına bağlı olarak sürekli iyileştirmenin yapılması,

Bilgi güvenliği yönetim sistemi kuruluşun tüm fonksiyonları ve süreçlerine etki eden bir sistemdir.

1.2. Bilgi Yönetimi

1990'lı yılların ortalarından sonlarına kadar iş dünyası yeni İnternet olanaklarının, yeni modellerin ve teknolojilerin gelişimine tanıklık etmiştir. Bu teknolojilerin büyük bir bölümü müşteriler ve ortaklarla etkileşimi ve ilişkilerin yönetimini iyileştirme; değer zincirindeki sorunlara çözüm getirme; organizasyonel bilgiyi yönetme; iş modellerini ve süreçlerini değiştirme konularında "kesin çözümler" olarak pazarlanmıştır. Aynı dönemde bilgi yönetimi de bu "kesin çözüm" teknoloji ve modellerinden biri olarak gündeme getirilmiştir (Brockbank, 2005; 13).

Bilgi yönetimi konusunun göz önüne çıkmasının başlangıcı olarak genellikle 1995 Eylülünde Houston'da gerçekleştirilmiş olan "Knowledge Imperative Symposium" adlı toplantı gösterilir. Bu toplantının sponsorluğunu Arthur Andersen ve APQC (American Productivity and Quality Center-Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi) birlikte yapmışlardır. Ardından "bilgi" konulu konferansların sayısında hızlı bir artış olmuş; bilgisayar programları, web siteleri ve yayınlar gibi "bilgi" ürün ve hizmetleri hızla gelişmeye başlamıştır (Skyrme, 2005; 5).

Bilgi yönetimi son zamanlarda yönetim ve ekonomide kritik bir rol oynamaktadır. Uzmanlar, rekabet üstünlüğünü korumak ve örgütsel IT kullanımının değerini artırmak için bilgi yönetimi ideolojisini geliştirmeye ve ilerletmeye çalışmaktadır. Çeşitli araştırmalar bilgi yönetimi ilkelerini ve uygulamalarını vurgulamaktadır. Bu çabalar birçok organizasyonu bilgi yönetimi ile ilgili departmanlar kurmaya teşvik etmektedir (Lin, Yen and Tarn, 2006; 22).

Son yıllarda bilgi yönetimi konusuna duyulan ilgi hızlı bir şekilde artmıştır. Bilgi ekonomisi güçlü bir biçimde gelişmeyi sürdürmektedir. Birçok yenilikçi organizasyon bilginin önemini çok önceden kavramış, ürünlerini ve hizmetlerini

geliştirmek amacıyla bilgiyi sistematik ve kollektif olarak derlemeye, paylaşmaya ve kullanmaya başlamıştır (Barutçugil, 2002; 56).

Bilgi yönetiminin son zamanlarda bu kadar gündemde olmasının sebebi, yöneticilerin rekabetin bu kadar hızlandığı bir ortamda şirketlerini diğerlerinden üstün kılmak için fark yaratmak istemeleridir. Bir şirketi diğerlerinden ayıran ve farklı kılan özelliği, o şirketin neler bildiği ve bildiklerini nasıl kullandığı ile yakından ilgilidir. Bilgi yönetimine ilişkin en stratejik teorilerden biri ‘‘resource-based’’ teorisidir. Bu teoriye göre bir şirket zaman içinde biriktirdiği kaynaklardan oluşur ve bu birikim o şirketin neler yapabileceğinin en büyük göstergesidir. Bu sebeple yeniden kaynağa dayalı teoriye bir dönüş yaşanmaktadır (Barın, 2000; 11).

şirket varlıkları içinde çeşitli bilgi varlıklarının değerı 1982 yılında yüzde 38 iken, 1992 yılında yüzde 62’ye çıkmıştır. Yalnız insan sermayesinin, yani çalışanların bilgisinin değer yaratma gücünün modern ekonomilerdeki toplam zenginliğin yüzde 70’ini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Buna entelektüel varlık, markalar ve diğer bilgi türleri de eklenirse şirket varlıklarının yüzde 80’inden fazlasının bilgi varlıkları tarafından oluşturulduğu görülmektedir (Halal, 2000; 24).

Her kuruluşun bilgiyi yakalaması ve ‘‘yönetmesi’’ gerekir. şirketlerini ileriye götürmek isteyen liderler, kuruluşlarında bilginin hangi noktalarda üretildiğine yakından bakmak zorundadır. Çünkü ancak o zaman zgn bilgi yakalanabilir, bilgi performansı etkileyecek anlamlı yollarla kullanılabilir ve kuruluşlar daha etkin bir konuma getirilebilir (Barchan, 2000; 18).

Her işletmenin amacı rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadede bunu sürdürebilmektir. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o işletmenin rakiplerinden farklı olarak, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır. Diğer bir ifade ile, bir işletmenin rekabet avantajı yaratabilmesi, sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilmesine veya tehditleri bertaraf etmesine değil, bunları yapabilmesi için gerekli olan bilgiden kusursuz bir biçimde

yararlanabilmesine bağlıdır. Öte yandan, kötü bir strateji sağlanan bu bilgiyi etkisiz kılmaktadır.

Bilgi çağında rekabet kavramı, tasarımdan üretime, tedarikten kullanımına kadar, işletme fonksiyonlarında bilginin rekabet amaçlı kullanımı anlamına gelmektedir. Bu çağın yapı taşı bilgi yönetimi oluşturmaktadır. Bilginin katlanarak çoğaldığı günümüzde, bunu rekabet amaçlı yönetmek işletmelerin başlıca amaçları arasında bulunmaktadır. Bilgisayarların birkaç yıl sonra cebimize sığacağı, uydular arası iletişimin oluşturduğu bilgi kuşağının 6 milyar kişiyi kapsayacağı yakın bir gelecekte, rekabet araçları da önemli ölçüde değişecektir. Böylece üstünlük bilgi üretimine ve kullanımına geçecektir (Ekinci, 2004; 24).

Başarılı şirket denilince, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kısa zamanda yaygınlaştıran ve böylece yeni ürünleri ve hizmetlerinde somutlaştırabilen firmalar anlaşılmaktadır. Post-endüstri çağında, bir kuruluşun başarıya ulaşmasının sırrı, onun entelektüel sistemlerinin derinliklerinde yatmaktadır. Bilgi temelli yeni ürünler, hizmetler ve süreçler her geçen gün uzun vadede çok büyük avantaj yaratmaya çalışan şirketlerin en önde gelen, öncelikli fonksiyonu haline gelmektedir (Tiwana, 2003; 18).

Bir yandan dış çevrede doğan fırsatları rakiplerden daha önce görebilmek ve dolayısı ile ilk olmanın avantajını elde etmek, diğer yandan da elde edilen avantajı uzun vadede sürdürebilmek için bilgi ve bilgi yönetimi etkileyici değil, belirleyici rol oynamaktadır.

1.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990' lardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. APQC (American Productivity and Quality Center-Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi) bilgi yönetimini rekabet edebilmek için bilginin elde edilmesi, öğrenilmesi, artırılması ile ilgili strateji ve yöntemler olarak tanımlamaktadır. Daha pratik olarak bilgi yönetimi; ürün ve yenilik sürecinin

yönetim kararlarının geliştirilmesinin, organizasyonel uyumun ve yeniliğin merkezi olarak görülmedir (İnce ve Oktay, 2006; 20).

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı kaynağı olarak anılan ve değer yaratma özelliği ön plana çıkarılan yaklaşımlardan biri de bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi işletme içerisinde bilginin elde edilmesi, depolanması ve paylaşılmasına dayanan bir süreçtir. Bilgi yönetimi uygulamaları yenilik oluşturması ve değer üretmesi yönüyle önem kazanmıştır. İşletmelerin temel yetenekleri bilgi temelinde oluşmakta ve bu bilginin geliştirilmesine dayanmaktadır. Bilgi yönetimi felsefesi işletmelerin rekabet çabalarını destekleyen bir yaklaşımdır (Kurt, 2005; 73).

Bilgi yönetimi, çok geniş bir kavram olan ‘entelektüel sermaye’ nin bir parçası olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi, organizasyonun kontrolünde olan ‘entelektüel sermaye’ nin yönetimidir. Entelektüel sermaye, organizasyonlara pazar yerinde rekabet avantajı sağlayan organizasyonların sahip olduğu bilgi, deneyim, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeterliliklerdir (Türk, 2003; 105).

Bilgi yönetimi, örgütteki veri tabanından web sitelerine, şirket çalışanlarından iş ortaklarına her türlü bilgi kaynağını kapsar. Yapısı itibariyle bilgi yönetimi bu bilginin anlamını genişletir ve ona biçim kazandırır. Örgüt çalışanlarına yaratıcılıklarını geliştirmelerinde ve değişikliklere adapte olabilmelerinde yardımcı olarak, örgütün değerini artırır (Tutar, 2006; 35).

Bilgi yönetimi pek çok şekilde tanımlanmıştır. Tanımlar arasında her ne kadar ortak yönler varsa da her biri farklı bir unsuru vurgulamaktadır. Aşağıda bu tanımlar için farklı örnekler verilmiştir;

Bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, enformasyon teknolojileri, insan, kurumsal kültür ve bilgi unsurlarını içine alan geniş bir yelpazede tanımlanmalıdır. Bilgi yönetimi; bilgi üzerinde denetim kurmak, bilginin etkili bir biçimde kullanılmasını veya (her ticari varlıkta olduğu gibi) organizasyonun değerini artırmak

için önce tanımlanıp sonra üretilmesini sağlayacak şekilde hareket etmek demektir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 65).

Bilgi yönetimi; bir işletmenin enformasyon varlıklarının belirlenmesi, yakalanması, erişilebilir durumda tutulması, paylaşılması ve değerlendirilmesinde bütünlük bir yaklaşım getiren disiplindir. Bu enformasyon varlıkları arasında yer alan veri tabanları, belgeler, politikalar ve prosedürlerin yanı sıra bireylerin zihninde kalmış saklı uzmanlıklar ve deneyimler de bulunur. (Lengnick and Lengnick; 2005, 4).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Karakaş, 2003;http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135).

Bilgi yönetimi; insanların yeterliliklerini, deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeteneklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkin olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir (Celep ve Çetin, 2003; 26).

Bilgi yönetiminin organizasyon açısından anlamı pazarda var olmak ya da olmamaktır. En temel ve genel amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde karlılıktır. Bu, eğer memnun ve sadık müşteri varsa gerçekleşir. Bilgi doğru kullanıldığında rekabet avantajı yaratır ve pazar payı kazandırır. Bilgi yönetimi; verimlilik, yenilik ve daha hızlı, daha etkili kararlar aracılığı ile rekabet

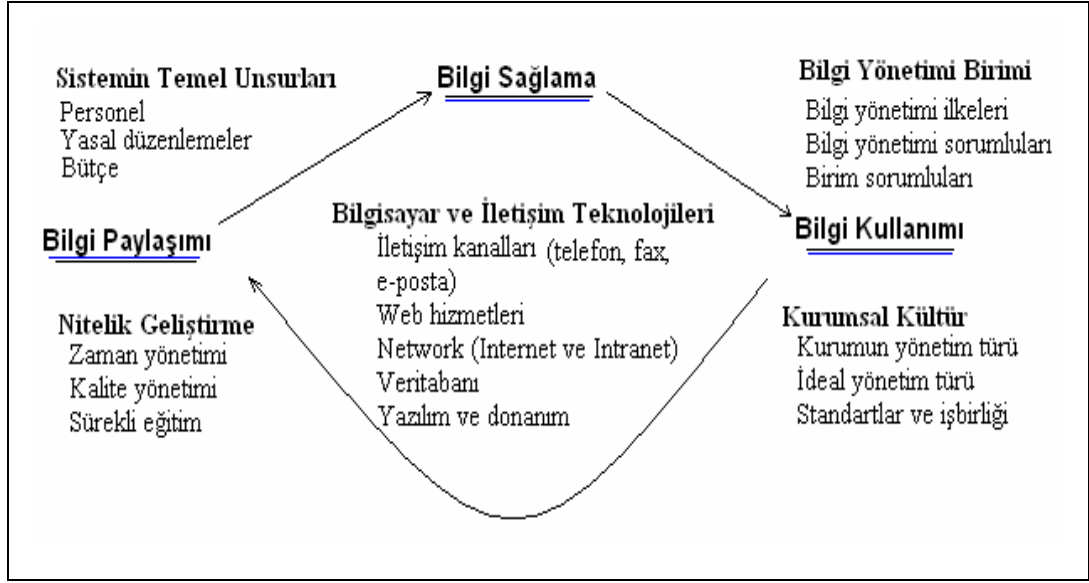
avantajı ve müşteri sadakati kazanmak amacı ile entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması ve kullanılması uygulamasıdır (Barutçugil, 2002; 68).

Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncellemek, işlenen bilgilerin ulaşılabilir ve gerekli olanlarını ve bunlara ulaşmak için gerekli işlemlerin tanımlanması ve analizini kapsayan ve bunların şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Tutar, 2006; 35).

Bu tanımların tümünde başlıca iki temanın varlığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi yararlı bilginin elde edilmesi ve yayılmasıyla ilgilidir. Kuruluşlar gerek şirket içinde, gerekse şirket dışında işe yarayabilecek türden bilgiyi çeşitli kaynaklarda aramak ve bulduklarında da almak; sonra da öğrenilenleri o enformasyonu kullanabilecek çalışanlarına (ve diğerlerine) yaymak zorundadır. İkinci bir tema, bilginin rekabet avantajı yaratılması yolunda uygulamaya geçirilmesidir. Bu ikinci tema bilginin, yeni ürün ve hizmetler yaratmak, müşteri hizmetlerini daha verimli hale getirmek ve yeni değer yaratma kaynakları ortaya çıkaracak türden beceriler geliştirmek amacıyla kullanılmasına ve paylaşılmasına odaklanır (Lengnick and Lengnick; 2005, 4).

Bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetimi, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistemi de ifade etmektedir. Bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veritabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemi ifade etmektedir. Bu sistemde nitelik geliştiren ilkeler ve kurumsal kültür de göz ardı edilmeden, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sistemin temel unsurlarını oluşturan parçalar dengeli, kurumsal verimliliğe katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımını öne çıkaracak şekilde yönetilmelidir (Odabaş, 2005; 9).

Şekil 4. Bilgi Yönetimi Sistemi



(Kaynak: Odabaş, 2006; 9)

Araştırmalar, bilgi yönetiminde üç önemli unsurun bir arada değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu unsurlar (İnce, 2003; www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=621);

- **Teknoloji:** bilginin iletişimi ile ilgili araç gereç ve altyapı,
- **Süreçler:** bilginin üretilmesi ve kullanılmasıyla ilgili sistemler ve standartlar ile örgüt yapısı gibi yapısal unsurlar,
- **Örgüt Kültürü:** örgütteki, tutum, davranış ve geleneklerdir.

Bilgi yönetimi zaman içinde kendi başına bir uzmanlık alanı ve disiplin olacaktır. Bilgi yönetimi, diğer iş faaliyetleriyle de bütünleşmektedir. Bir başka deyişle bilgi; pazarlama, finans, kalite yönetimi, ar-ge, müşteri hizmeti ve daha başka konuların giderek artan bir boyutu haline gelmektedir (Skyrme, 2005; 6).

1.2.2. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Dünyada tarımın ortaya çıkması ile birlikte "birinci dalga" değişim yaşanmış, köylü merkezli ekonomiler doğmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte, fabrikalara dayalı, kitle üretiminin önemini arttırdığı, giderek daha büyük ve

bürokratik kurumlara gereksinim duyulduğu “ikinci dalga” değişim yaşanmıştır. Bugün ise “bilgi devrimi” ile birlikte, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda “üçüncü dalga” değişim yaşanmaktadır (Özer, Özmen, Saatçioğlu, 2004; 255).

Alvin Toffler’ in sınıflandırmasında, birinci dalga veya tarım toplumu aşaması tarihsel süreç itibariyle MÖ 6000 ile MS 1750 yılları arasında sürmüştür ve insanlar küçük topluluklar halinde avcılık ve toplayıcılıktan uzaklaşarak, tedrici olarak yerleşik yaşama geçmiş, toprağı işlemeye başlamış ve ilk kez ihtiyacından fazlasını üretmiştir (Tutar, 2006; 42).

Sanayi toplumunun temeli standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretim ve dağıtımına dayanır. şirketlerin temel amacı, çeşitli mal ve hizmetleri rakiplerinden ucuza üretmek ve çok sayıda müşteriye satmaktır. Kitlesel üretim ve kitlesel dağıtımın temel dayanağı standartlaşmadır. Sanayi toplumlarında şirketler “üret, depola, sat” mantığıyla hareket etmektedirler ve standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretimi el üstünde tutulmaktadır. Çünkü henüz yeterince gelişmemiş otomasyon teknolojileriyle “her boya uyan” standart mal ve hizmetleri kitlesel olarak üretmek nispeten daha kolaydır. Hatta öyle ki, ABD’ de kitlesel olarak üretilen ilk ayakkabılarda sağ ayak-sol ayak farkı gözetilmediği için bu ayakkabılara “straights” (düz) adı verilmiştir. Toffler geleceğin toplumunda standart olamayan mal ve hizmetlerin öneminden ilk kez 1970’li yıllarda söz etmiştir. Toffler, gelişmiş teknolojinin çeşitliliği artırdığını, teknoloji geliştikçe kişiselleştirilmiş mal ve hizmet üretmenin daha ucuzlayacağını öne sürmüştür (Tonta ve Küçük, 2005; <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/tonta-kucuk-bilgi-toplumu-tk-icin.pdf>).

Bilgi toplumu, 1950 ve 1960’lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmetler sektörlerinin yanı sıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır. Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimin ve verimliliğin artmasına yol açmakta ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri

de teşvik etmektedir. Bilgi toplumundaki tüm bu gelişmeler diğer dünya ülkelerini de kısa zamanda etkisi altına almış ve uluslararası alanda ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanda entegrasyonu beraberinde getirmiştir (Aytun, 2005; <http://ab.org.tr/ab05/tammetin/101.doc>).

Tablo 1. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
-Fiziksel etkinlik	-Zihinsel etkinlik
-Nesnelerin döndürülmesi	-Bilgi toplama ve problem çözme
-Rutin işler ve belirli görevler	-Rutin olmayan işler, belirsiz görevler
-Sınırlı performans (mesai)	-Soyutlanamayan etkinlik alanları
-Makineye ek olarak insan	-İnsanın aracı olarak makine
-İş bittiğinde tamamlama duygusu	-Problemi çözünce ustalık duygusu
-Rollerin değişmezliği	-Rollerin sık sık yeniden tanımlanması
-Düşük etkileşim oranları	-Yüksek etkileşim oranları, takım işi
-Hizmet işlerin küçük bir kısmıdır.	-Hizmet birçok işin önemli bir ögesidir.

(Kaynak: Bıçakçı, 2008; 12)

Bell, bilgi toplumunun beş boyutu olduğunu belirterek, söz konusu özellikleri farklı bir sınıflama ile ele almıştır. Birinci boyut, mal üretiminden hizmet sektörüne doğru bir değişimin yaşandığı ekonomi ile ilgilidir. İkinci Boyut, çalışma alanı içinde ortaya çıkan ve yapılan işin türünde teknik ve profesyonel sınıfın lehine bir değişim olmasıdır. Üçüncü boyut, sanayi sonrası toplumun, toplum için gerekli yeniliklerin sağlanmasında ve siyasi kararların alınmasında kurumsal bilginin merkezi rol almasıdır. Dördüncü boyut, teknoloji ve teknolojik değerlerin kontrolü anlamında geleceğe yöneliktir. Beşinci ve son boyut ise, karar almayı ve yeni bir entelektüel teknolojinin yaratılmasını içerir (Kocacık, 2003; 7).

Bilgi devrimi ile birlikte, ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki değişimlerin yanında işletmelerin yapılanma ve işleyişlerinde de önemli değişimler olmuştur. Ekonomik faaliyetlerde “bilgi temelli faaliyetlere” kaymış, bilgi

yönetiminde etkililik rekabet üstünlüğü sağlamada öne çıkmıştır (Özer, Özmen, Saatçioğlu, 2004; 254).

Bilgi yönetimi, küçülme (downsizing) ve teknolojik gelişmeler olarak belirtilen iki önemli temel değişimin sonucunda ortaya çıkmıştır. Küçülme kavramı; 1980'lerde maliyetleri azaltmak ve karı arttırmak için oldukça fazla kabul gören bir stratejiydi. Bu amaçla yöneticiler, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Küçülme stratejisi, önemli bilgilerin kaybedilmesi sürecini doğurmuştur. Çünkü çalışanlar, işten ayrılırken kendi bilgilerini de beraberinde götürmüşlerdir. Bunun doğal sonucu olarak da organizasyonlar, yıllar boyunca elde edilen değerli enformasyon ve deneyimlerini bu şekilde kaybettiklerini anlamaya başlamışlar ve kendilerini korumaya çalışmışlardır. Bu ise, organizasyonların geleceği için, çalışanların bilgilerini stoklama ve devam ettirme çabasında olan "bilgi yönetimi" stratejilerini uygulamaya yöneltmiştir (Türk, 2003; 108).

Teknolojik gelişmeler ise; bilgi yönetimini, iki kaynağı ile gündeme getirmiştir. Bu kaynaklar, internet ve hızlandırılmış teknolojik değişim adımları gibi enformasyon kaynaklarında ortaya çıkan dikkate değer gelişmelerdir. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, birey ve organizasyon hayatını etkilemiştir. Bilgi yönetimi, enformasyon bombardımanı ile başa çıkmak ve organizasyondaki artan bilginin varlıklaştırılması çabası içindedir. Ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, enformasyonun farklı platformlarda ve alanlarda küresel paylaşımını sağlamakta ve organizasyondaki bilginin etkili kullanımı için bir araç olarak hizmet vermektedir (Türk, 2003; 108-109).

1.2.3. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bir örgüt için bilgi yönetiminin amacı, iş görenlerinin uzmanlığını ölçme, depolama ve sermaye haline getirme yeteneğine sahip olma, başka bir deyişle öğrenen bir örgüt yaratmadır (Celep ve Çetin, 2003; 27).

Bilgi yönetimi, örgütlerin performansını artırmak için bilgiyi mal ve hizmet üretiminde kullanmaya yönelik bilinçli bir yaklaşım tarzıdır. Yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. Bu anlamda bilgi yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Oktay, 2006; 22);

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlı transformasyona imkan sağlamak,
- Entelektüel sermayeden yararlanmak, özel olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır.

Bilgi yönetiminin nihai amacı pazarda var olmak ya da olmamak tercihinde yatmaktadır. Bilgi yönetimi organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması suretiyle küresel rekabette farklılığı ve mükemmelliği yakalama arayışı olarak anlam kazanmaktadır. Bilgi yönetimi, organizasyonların sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir. Bu nedenle bilgi yönetiminin ana hedefleri, işletmelerin yaşama kabiliyetini ve genel olarak başarısını sağlama almak için işletmelerin mümkün olduğunca akıllıca hareket etmelerini sağlamak ve bu yapılamıyorsa, bilgi varlıklarının değerini azamileştirmektir (Aktan ve Vural, 2004; <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/amaci.htm>).

1.2.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Şirketlerin ve örgütlerin devamlılığı için bilginin önemi ortadadır. Bu yüzden bilginin ve bilgiyle ilgili süreçlerin kontrolünün ve yönetiminin daima iyi bir şekilde örgütlenmesi gerekir. Bilgi yönetiminin özü süreçlerin örgütlenmesidir. Şöyle ki (Liebowitz and Wilcox, 1997; 35);

- Yeni bilgi geliştirilir,
- Bilgi, ihtiyacı olanlara dağıtılır,
- Bilgi, bütün organizasyon tarafından kullanılması amacıyla kolay ulaşılabilir hale getirilir,
- Bilgi alanları birleştirilir.

Bilgi varlığı, organizasyon süreçlerinin kar elde etmesini sağlayan, sahip olduğu veya olması gerektiği pazarlar, ürünler, teknolojiler ve organizasyonlar ile ilgili bilgilerdir. Bilgi yönetimi, sadece bilgi varlığının yönetimi değil, aynı zamanda varlıklar üzerinde faaliyet gösteren süreçlerin de yönetilmesidir. Bu süreçler; bilginin geliştirilmesi, bilginin korunması, bilginin kullanımı ve paylaşımını içermektedir. Bilgi yönetimi, organizasyon içinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanımınıdır. Aynı zamanda öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini de içermektedir (Türk, 2003; 104).

Bilgi yönetimi süreci örgütlerin kendi bilgilerini yaratma ve kullanma süreçleri olarak da nitelendirilebilir. Uygulamada ise, bilgi yönetimi süreci önemli bir yönetim aracıdır. İçeriği oldukça kapsamlıdır. Organizasyonun bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bilginin edinilmesi, üretilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması, depolanması ve kullanılması gibi pek çok işletme fonksiyonunu ihtiva eder (Kalkan, 2006; 28).

Alavi ve Marwick, bilgi yönetim sürecinin altı farklı bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir (Kalpic and Bernus, 2006; 47);

- Edinim.
- Sıralama.
- Ayıklama.
- Sınıflama, bütünleştirme.
- Dağıtma.
- Uygulama ve bilgi kullanımı.

Holsapple ve Whinston, bilgi yönetimi süreçlerini daha kapsamlı olarak tanımlayıp, şu şekilde özetlemiştir (Kalpic and Bernus, 2006; 47);

- Bilginin elde edilmesi,
- Bilginin düzenlenmesi,
- Bilginin depolanması,
- Bilginin korunması,
- Bilginin analiz edilmesi,
- Bilginin geliştirilmesi,
- Bilginin ortaya çıkarılması,
- Bilginin dağıtılması,
- Bilginin uygulanmasıdır.

Galagan, bilgi yönetimi süreçlerine örnek bir liste olarak aşağıdaki düşünceleri ortaya atar (Celep ve Çetin, 2003; 43);

- Yeni bilgi üretme,
- Dış kaynaklar aracılığıyla bilgiye ulaşma,
- Bilgiyi dokümanlar, veri tabanı, donanım formunda teslim etme,
- Bilgiyi süreçler, ürünler ve hizmetler içerisine yerleştirme,
- Varolan bilgiyi örgüt içine aktarma,
- Karar vermede ulaşılabilir bilgiyi kullanma,
- Kültür ve özendirmeler aracılığı ile bilgi genişlemesini kolaylaştırma,
- Bilgi yönetimi kavramının etkisi ve bilgi servetlerinin değerini ölçmedir.

Bilgi yönetimi sürecine ilişkin farklı kavramlaştırmalar söz konusudur. Ancak temel aşamaların içeriğinde ifade edilenlere dair belirgin bir farklılık gözlenmemektedir. Literatür işlevsel bir biçimde değerlendirildiğinde, bilgi yönetimi sürecinde dört temel aşamanın söz konusu olduğu görülür; (1) Bilginin elde edilmesi, (2) Bilginin içselleştirilmesi, (3) Bilgi paylaşımı, (4) Bilginin değerlendirilmesidir (Kalkan, 2006; 28-29).

1.2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, bilgi yönetiminin temel ögesi ve başlangıç aşamasıdır.

Bir şeyler yapmak için mevcut olan enformasyon ve bilgilerin tamamı izlenip analiz edilmek zorundadır. Bu zorunluluk, bilgi altyapısı aracılığı ile bilgi elde edilmesi sürecinin başlamasına neden olacaktır. Organizasyonların enformasyon ve bilgiyi elde ettikleri iki önemli süreç vardır. Bu süreçler, araştırma ve organizasyonel öğrenmedir (Türk, 2003; 131).

Bilginin elde edilmesi çok aşamalı bir süreçtir. Bu süreç veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve on ürünü olan akıl ile biter. İster içeride ister dışarıda yaratılmış olsun birçok işletme veri içinde boğulmaktadır. Öğrenme sürecinin ilk aşaması, bu verileri hızla elden geçirip, organizasyona, işine ve amaçlarına ilişkin olanları seçmek ve kullanmaktır. Veriden akıla ulaşıncaya kadar öğrenme sürecinin dört aşaması olduğu ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2002; 141-142).

1. Aşama → Veri + İlgi + Amaç
2. Aşama → Enformasyon + Uygulama
3. Aşama → Bilgi + Deneyim + Sezgi
4. Aşama → Akıl

1.2.4.2. Bilginin İçselleştirilmesi

İçselleştirme bilginin depolanmasını, bilgi tabanına entegre edilmesini ve böylece sürekliliğinin sağlanmasını ifade eder. İhtiyaç duyulduğunda bilgiye erişilebilmesi için, bilginin sağlıklı bir şekilde saklanmış olması oldukça önemlidir. Depolama yalnızca fiziksel anlamda söz konusu değildir. Çalışanları zihinleri ve örgütsel rutinlerde işletmede bilgi deposu işlevi görmektedirler. Bu süreçte çeşitli ve gelişkin depolama araçlarından yararlanılmaktadır. Bilgi saklama ve koruma çalışmalarının verimli olabilmeleri için örgütün bilgi yönetimine ilişkin belirlenmiş amaçlarının olması da önemlidir. Aksi takdirde işletme bilgi saklama yerine gereksiz

bir biçimde enformasyon yığına yoluna gidebilir. Bilgi saklanarak bilginin sürekliliği sağlanmış olur (Kalkan, 2006; 29).

1.2.4.3. Bilginin Paylaşımı

Bilginin var olması kuşkusuz örgüt içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaştırılması anlamına gelmez. Örgütlerde teknolojik altyapı kadar örgüt yapısı ve yönetimin aldığı kararlar gibi beşeri faktörlerde bilgi paylaşımı konusunda belirleyicidir. Bilgi paylaşımının birçok manası ya da anlamı vardır. Başka bir ifade ile, bilgi pek çok şekilde paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, faks, memo ya da depolanmış lokal yerlere girilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarında biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Yeniçeri ve İnce, 2005; 124).

Bilgi yönetimi sürecinin en önemli aşaması, bilginin paylaşılmasıdır. Bilginin, örgütsel seviyede kullanılmadan önce, örgüt içinde dağıtılması ve bunun çalışanlarca paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerde, bilginin dağıtımının başarısı için, enformasyon akımının olabildiğince az durması ve iş başı deneyimlerin yüksek düzeyde sürdürülebilirlik elde etmek için, tüm örgütün kullanımına sunulması gerekmektedir. Örgütlerin bilgi paylaşımını ne düzeyde başardığı, örgütsel kültüre ve firmadaki açık bilginin miktarına bağlıdır. Örgütler bilginin paylaşımı sürecinde örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek dağıtılmalıdır. Bu yüzden, firmalar, örtülü bilgiyi açık bilgiye çevirmeyi kolaylaştıracak bir ortam yaratmak zorundadırlar. Teknolojik uygulamaların basit ve kullanılabilir düzeyde olması, örtülü bilginin açık bilgiye çevrilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerde, iş başı eğitimin teşvik edilmesi, takımların oluşumlarına destek sağlanması, kişiler arası diyaloglarla deneyimlerin değişiminin sağlanması, birey ve grupların bilgi performanslarının ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımı sürecini hızlandırmaktadır. İşletmelerde, proje grupları ve takımlar bilgi dağılımına büyük destek sağlamaktadır (Avcı ve Avcı, 2004; <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm>).

1.2.4.4. Bilginin Değerlendirilmesi

Bilginin yönetilmesi ancak elde edilen, içselleştirilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür. Bilginin söz konusu anlamda değerinin artırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu anlamda değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimini süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi sonuçlar alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin performansı ölçülürken organizasyonun genel performansı da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bilgi yönetimi, kurumun tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansının, organizasyonun genel performansından bağımsız olarak düşünülemez (Zaim, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250).

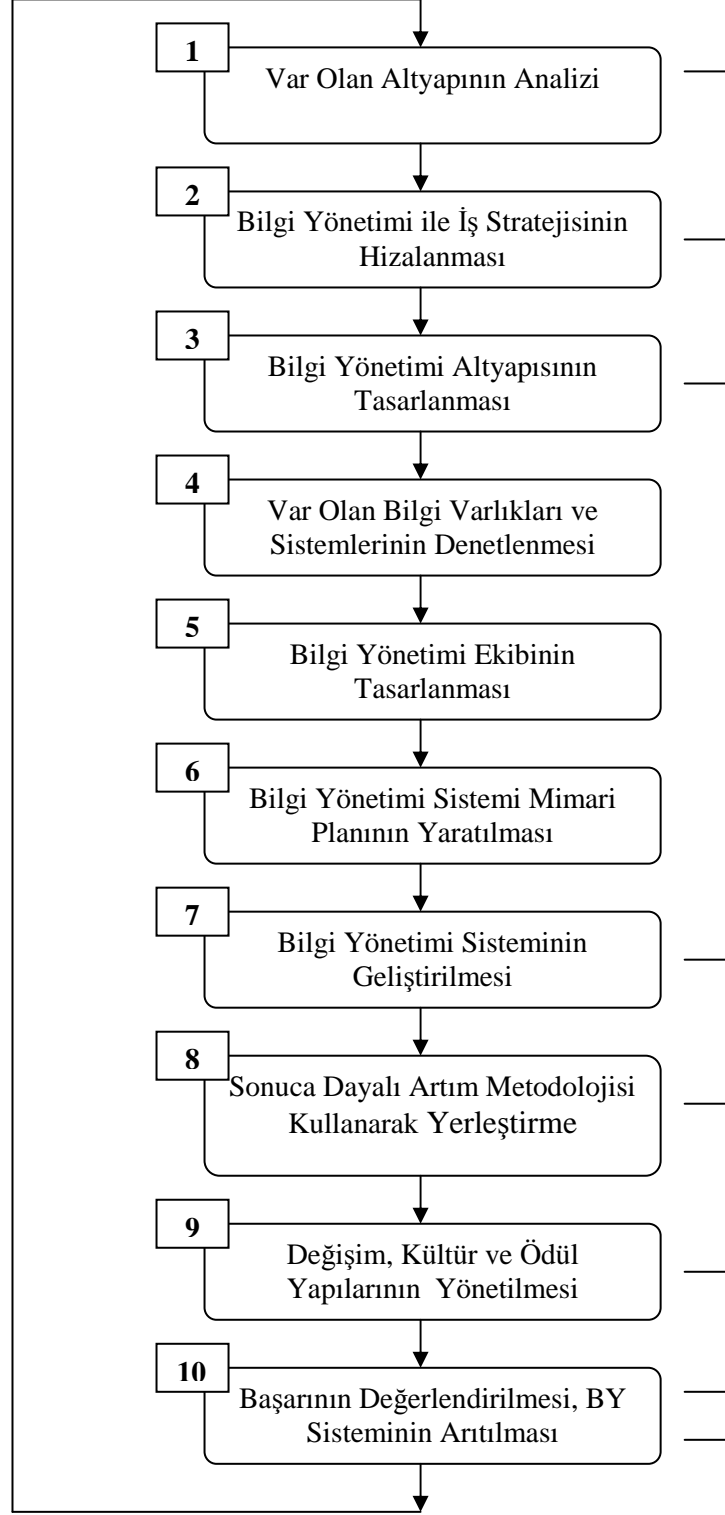
1.3. Bilgi Yönetim Modelleri

Etkin bir bilgi yönetimi için örgüt bütününde iyi bir bilgi üretme sürecinin oluşturulması gerekir. Bu süreç sadece bilginin üretimini değil bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve yeniden kullanılmasını içermektedir. Bunun için Tiwana ve Nonaka gibi birçok araştırmacı çeşitli modeller öne sürmüştür.

1.3.1. 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modeli (Tiwana Modeli)

Bilgi yönetimi karmaşık bir süreçtir ve diğer her şey gibi, somut bir plana dayandırılmadıkça, iş üzerindeki etkisini tam olarak gösteremez. 10 adımlı bilgi yönetimi modeli, şirketlere bir bilgi yönetimi stratejisi, tasarımı, geliştirilmesi ve bir bilgi yönetim sistemine uyarlanması gereken bütün süreç boyunca rehberlik etmektedir. 10 adımlı bilgi yönetim modeli, dünya çapında, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren küçük ve büyük şirketleri kapsayan ve yıllar süren kümülatif araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütlerin bilgi yönetimi ile iş stratejileri arasında bir bağ kurulmasını sağlar. Örgütlere fiili iş sonuçları getirecek bir bilgi yönetimi sistemi tasarlanmasına, geliştirilmesine ve uygulanarak yayılmasına yardımcı olur (Tiwana, 2003; 120).

Şekil 5. 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası



(Kaynak: Tiwana, 2003; 121).

Daha geniş ve net bir fotoğraf elde edebilmek için, 10 adımlı bilgi yönetim modelindeki dört aşamaya bakmak yeterlidir. Bu aşamalar(Tiwana, 2003; 122);

Aşama 1: Altyapı değerlendirme (Adım 1, 2)

Aşama 2: Bilgi yönetim sistemi analizi, tasarımı ve geliştirme (Adım 3, 4, 5, 6, 7)

Aşama 3: Sistemin yerleştirilip yaygınlaştırılması (Adım 8, 9)

Aşama 4: Değerlendirme (Adım 10)

Birinci aşama olan altyapı değerlendirme aşamasında, örgütte var olan altyapının ve bilgi açıklarının analiz edilip, ne gibi somut işler yapılması gerektiği belirlenmelidir. İkinci aşamada, bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi gerekmektedir olup, bilgi yönetimi ekibi oluşturulmalı ve bilgi yönetimi planlaması yapılmalıdır. Üçüncü aşamada, önceki aşamalarda kurulan bilgi yönetim sistemi plana göre yerleştirilip, yaygınlaştırılmalıdır. Dördüncü aşama ise, bilgi yatırımlarının geri dönüş aşamasıdır. Bilgi yönetiminin örgüt üzerindeki parasal ve rekabet edilebilirlik etkileri ölçülmelidir.

1.3.2. Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli

Nonaka'nın bilgi yönetimi modeli aynı zamanda "Kapalı ve Açık Bilgi Modeli" olarak da adlandırılır.

Şekil 6. Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü bilgiden	Toplumsallaşma	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

(Kaynak: Adam and McCreedy, 1999; 95).

Nonaka' nın modeli bilgi yönetiminin yüksek düzeyde kavramsal olarak ifade edilmesine yönelik bir çaba olup, temel olarak bilgi yönetimini, bilgi yaratma süreci olarak ele almaktadır. Şekil 9'da görüldüğü gibi bilgi açık ve örtülü parçalardan meydana geliyormuş gibi algılanmaktadır. Örtük bilgi, sözcüklerle ifade edilmeyen, sezgisel ve açık seçik ve etkili bir biçimde dile getirilmeyen bilgi olarak tanımlanmıştır. Açık bilgi ise yazılmış ya da çizilmiş durumda olan bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu model, örtülü bilginin toplumsallaştırma süreci aracılığıyla aktarılabileceğini ve örtülü bilginin dışsallaştırma süreci ile açık bilgi haline getirilebileceğini varsaymaktadır. Bu model aynı zamanda açık bilginin içselleştirme süreci aracılığıyla diğerlerine dönüştürülebileceğini ve açık bilginin birleştirme aracılığıyla açık bilgi haline dönüştürülebileceğini ileri sürmektedir. Bu yüzden bu dönüştürme süreçleri toplumsallaştırma (günlük arkadaşlık), dışsallaştırma (bilgi bütününe resmileştirme), içselleştirme (kuramı uygulamaya aktarma) ve birleştirme (var olan kuramları birleştirme) olarak adlandırılır (Celep ve Çetin, 2003; 66-67).

1.3.3. Bilgi Yönetimi Mimarlık Modeli

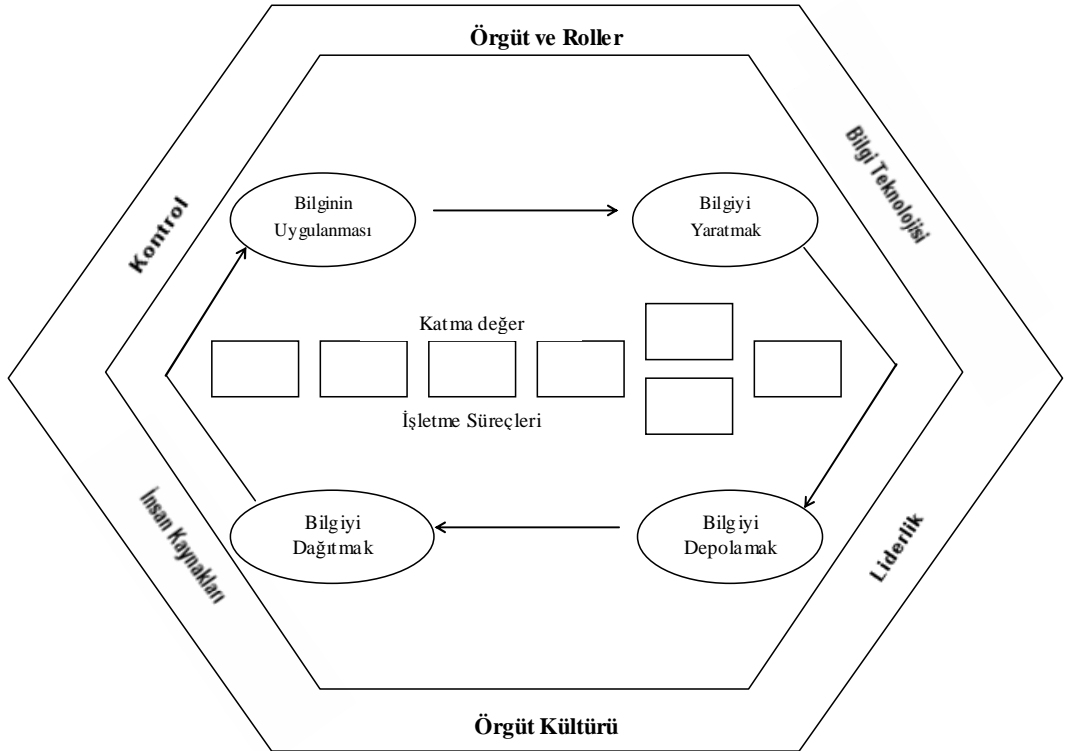
Lawton'un önerdiği " Bilgi Yönetimi Mimarlık Modeli" yedi basamaktan oluşmaktadır. Bilgi Yönetimi Mimarlık Modeli'nin alt katmanı, örgütün sahip olduğu daha çok ham olan ve işleme tabi tutulması gereken bilgilerle ilgili işlemlerin yapıldığı, basit bilgi yönetimi süreçlerini içermektedir. Bu basamak örgütün bilgiyi elde etme sürecini de kapsamaktadır. Alt basamaktaki bilgilerin analiz edilmesi için gerekli olan düşük seviyede bilgi teknoloji altyapısı modelin ikinci katmanını oluşturmaktadır. Doküman ve yazılım yönetimi, örgütün taksonomisi ve bilgi yönetimi servisleri modelde bilgi yönetiminin orta katmanlarını oluşturmaktadır. Bilgi yönetiminin üst katmanlarında ise, kişiselleştirilmiş bilgi kapıları ve "işletme bilgi uygulama yönetim sistemleri" yer almaktadır. İşletme bilgi uygulama sistemleri artık örgütün sahip olduğu bilgiyi rekabet avantajı yaratmak için kullandığı evredir. Bu sistemlerin ana unsurları e-öğrenme, müşteri ilişkileri yönetimi, entelektüel sermaye yönetimi ve yetenek yönetimidir. Buna ek olarak, işletme uygulamalarının önemli bir birleşenin kurumsal kaynak planlaması olduğu

düşünülmektedir(Karabağ,<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.214.pdf>).

1.3.4. Mertins, Heisig ve Vorbeck' in Bilgi Yönetim Modeli

Tüm yaklaşımlar, bilgi yönetimi süreçlerinin farklı boyutlarını vurgulamışlardır ve bu boyutların sayısı ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Davenport ve Prusak'a göre başlıca bilgi yönetimi süreçleri, bilginin yaratılması, derlenmesi, düzenlenmesi ve aktarılmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi dört temel süreçten meydana gelmektedir. Bu süreçler, bilginin yaratılması, depolanması, dağıtılması ve uygulanmasıdır (Mertins, Peter Heisig ve Vorbeck, 2005; 5-6).

Şekil 7. Mertins, Heisig ve Vorbeck'in Bilgi Yönetim Modeli



(Kaynak: Mertins, Peter Heisig ve Vorbeck, 2005; 11).

Şekil 7’de sunulan ve bilgi yönetimindeki temel süreçler ile tasarım alanlarını ifade eden yaklaşım, bilginin yaratılmasından uygulanmasına kadar geçen süreci açıklarken diğer taraftan bu süreci etkileyen temel faktörleri de ifade etmektedir. Bilginin yaratılması, depolanması, dağıtılması ve uygulanması temel süreçler olarak ifade edilmiştir. Bu süreçler birbiri ile entegre olmuş durumdadır. Yüksek bir performans sağlayabilmek için süreç adımlarından birinin değil tüm faaliyetlerin eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir. Dört faaliyetin her biri eşit önem taşımaktadır. Diğer taraftan bu süreçler işletme süreçlerine entegre olmalıdır. Bilgi yönetimi faaliyetleri genel süreçlerinden ve stratejilerinden bağımsız değildir.

Mertins, Heisig ve Vorbeck tarafından önerilen bilgi yönetimindeki temel süreçler ve tasarım alanları modeli Tiwana’nın on adımlı örgütsel bütünlüğe dayalı modelini destekler özellik taşımaktadır. Tıpkı Tiwana’nın modelinde olduğu gibi bilgi yönetiminin katma değer yaratabilmesi için işletme süreçleri ve örgüt dinamikleri ile uyumlu olması gerektiği temeline dayanır.

Bilgi yönetiminin beş kritik başarı faktörü şöyle sıralanmaktadır (Mertins, Peter Heisig ve Vorbeck, 2005; 7);

- Örgüt kültürü,
- Motivasyon ve yetenekler,
- Üst yönetimin teşviği,
- Yapılar ve süreçler,
- Bilgi teknolojisi.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE ve ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. Kalite ve Kaliteye İlişkin Kavramlar

Kalite ile ilgili ilk kayıtların kökeni M.Ö. 2100 yıllarına kadar uzanmasına rağmen, kavram olarak çok konuşulmaya başlaması 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. Kalite sözcüğü Latince ‘‘Qualis’’ sözcüğünden türemiş olup, qualis ‘‘gerçekte öyle olmak’’ anlamına gelmektedir. Öyle olmak kavramı ise, herhangi bir biçimde tanımlanmak durumundadır. Bu tanımlama, standartlar ve spesifikasyonlar gibi yazılı kavramlarca yapılmaktadır. Kalite, belirli ölçütler yardımıyla belirlenebilen ve kullanım amacına göre ölçütleri değişebilen bir olgu olarak tanımlanabildiği gibi, üretilen mal veya hizmetin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Erkan, Alakavuk ve Tosun, 2008; 89).

Kalite konusundaki herhangi bir ciddi tartışma, hemen kalitenin nasıl tanımlanacağı, nasıl ölçüleceği ve kazançlara nasıl bağlanacağı konularını gündeme getirmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir; kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır (İmai, 2003; 9).

Kalite göreceli bir kavram olduğundan kalite konusunda birçok tanım yapılmıştır;

Kalite, müşteri ve isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerinin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Tüm bu tanımların ortak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminidir (Doğan ve Özkan, 2003; 28).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği' ne (ASQC) göre kalite; "bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümü" dır (Özel, 2003; 1).

Alman Standartlar Enstitüsü' ne (DIN) göre kalite, "bir ürünün öngörülen ve şart koşulan gereklere uyum kabiliyeti" dir (Öztuna, 2007; 1).

JIS' e (Japon Sanayi Standartları Komitesi) göre kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi" dir (Özel, 2003; 1).

Kalitenin yönetsel yanı üzerinde faaliyetlerini yoğunlaştıran Dr. J.M. Juran' a göre "kalite kullanıma uygunluktur" (Öztuna, 2007; 2).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu' na (EOQC) göre kalite "belirli bir malın veya hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi" dir (Özel, 2003; 1).

En geniş anlamda kalite, "iyileştirilebilen her şeydir." Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işledikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir. İnsan davranışlarını her yönüyle içermektedir. (İmai, 2003; 10).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kalite kavramının temel özelliği, bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik;

- Tasarımda kusursuzluk,
- Kullanımda kusursuzluk,
- Fiyatta kusursuzluk,
- Teslim sürecinde kusursuzluk,
- Satış süresinde kusursuzluk

gibi bazı önemli özellikleri bünyesinde toplamasıdır. Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir işarettir (Küçük O., 2004; 70).

TS 9005'e göre kalite "bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı", kalite kontrol "kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri", kalite güvencesi "ürün veya hizmetin kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünü", kalite yönetimi "genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümü", kalite sistemi "kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, işlemler ve kaynakları", kalite denetimi ise "kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının, planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesi" anlamına gelmektedir (Yücalar, 2006; 9).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ortaya çıkmış olan değişik kalite tanımları, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak karşımıza çıkarmaktadır. 1984 yılında Garvin kalitenin sekiz boyutunu aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Küçük O., 2004; 70);

- **Performans:** Üründe bulunan birincil özelliklerdir.
- **Özellikler:** Ürünün çekiciliğini sağlayan diğer karakteristiklerdir.
- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliğidir.
- **Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluğudur.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilirlik özelliğidir.

- **Satış Sonrası Servisler:** Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliğidir.
- **Estetik:** Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- **İtibar:** Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansdır.

Ayrıca *fiyat, emniyet, bulunabilirlik ve kullanım kolaylığı*; kalitenin diğer boyutları arasında sayılan özelliklerdir.

2.1.1. Kalitenin Üç Alanı

Kalite bilgisi, bir sistemler perspektifinden, fonksiyonlarının üst üste bindiği kalitenin üç alanı olarak kavramsallaştırılabilir.

- **Kalite Kontrol:** Bilimsel metoda dayalı olup, analiz (bir prosesi parçalayarak ana parçalarını inceleme), ilişki (parçalar arasındaki ilişkiyi anlama) ve genelleme (karşılıklı ilişkilerin, üzerinde çalışılan kalitenin daha büyük fenomenlerine nasıl uygulandığını algılama) evlerini içerir. Kalite kontrol ile ilgili aktiviteler şunları içermektedir (Foster Jr., 2006; 45);

- İşlem yeterliliği ve stabilitesini izleme,
- İşlem performansını ölçme,
- İşlem değişkenliğini azaltma,
- İşlemleri nominal ölçümlere uyacak en uygun duruma getirme,
- Kabul denemelerini yapma,
- Kontrol çizelgelerini sürdürme ve geliştirmedir.

- **Kalite Teminatı:** Bir ürünün ya da hizmetin kalitesini garantilemeye ilişkin faaliyetler anlamına gelir. Bu tip faaliyetler sıklıkla dizayn ile ilgilidir. Kalite ile ilgili bu görüş kalite kontrolün proaktif olmasından (önceden önlem almasından) ziyade reaktif olduğunu (sonradan tepki verdiğini) belirtir çünkü kalite problemlerini

oluştuktan sonra saptar. Kaliteyi sağlamakta en iyi yol ürünlerin tasarımında, hizmetlerinde ve işlemlerindedir. Kalite teminatı faaliyetleri şunları içermektedir (Foster Jr., 2006; 45);

- Arıza şekli ve mal analizi,
- Eş zamanlı mühendislik,
- Six Sigma için tasarım,
- Deneysel dizayn,
- Yöntem geliştirme,
- Dizayn ekibi formasyonu ve yönetimi,
- Çevrim dışı deneme yapma,
- Güvenilirlik/ürün sağlamlık testidir.

• **Kalite Yönetimi:** Kontrole hakim ve kontrole uyumlu yönetim prosesleri ile teminat faaliyetleri kalite yönetimini oluştururlar. Bu bütüncü kalite yönetimi görüşü kalitenin sadece kalite yöneticilerinin değil tüm yönetimin sorumluluğu olduğu fikrini destekler. Bu nedenle, değişik türlerde yöneticiler, şefler ve çalışanlar kalite yönetimi faaliyetlerinin içinde yer alırlar. Örneğin (Foster Jr., 2006; 46);

- Kalite geliştirme için planlama,
- Kurumsal kalite kültürünü yaratma,
- Liderlik ve destek sağlama,
- Eğitim ve sonradan tekrar eğitim sağlama,
- Kalite ideallerini pekiştiren kurumsal bir sistem tasarlama,
- Çalışanın tanımlanmasını sağlama,
- Kurumsal iletişimi kolaylaştırma,
- Kurumsal konteksti (dokuyu) ve performansı değerlendirme.

Kalite ile ilgili çoğu aktivite üç kalite alanının çerçevesinde eş zamanlı olarak oluşmaktadır.

2.1.2. Kalite Güvencesi

Kaliteyi iyileştirme ve kalite güvence kavramları İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Kalite güvencesi, gözetimden ve kalite kontrolünden farklı bir kavramdır ve öncelikle hataların oluşmasını önlemeye ilişkin bir süreçtir (Kalder, 2002; 14).

Kalite; ürünün önceden belirlenmiş spesifikasyonlara (ürün ya da hizmetin uymak zorunda olduğu gerekliliklerin açıklandığı dokümana) uyumunu garanti altına alma çabasındaki sürecin içinde oluşur. Basit olarak ifade etmek gerekirse, kalite güvencesi, hatasız üretimi sağlayacak bir sistemdir. Kalite kontrolünden farklı ürüne doğrudan odaklanmak yerine gerekli düzeltici işlemlerin yapılabilmesi için süreç kontrolüne ya da üretime geri bildirim sağlamaya yönelik olmasıdır. Kalite güvencesinde sorumluluk, kalite kontrolünü gerçekleştiren gözetimcinin değil, uzman bir ekibindir. Amaç ise Philip B. Crosby'nin de ifade ettiği gibi "sıfır hata"dır (Kalder, 2002; 14).

Buna göre, 1987 yılında ilk olarak ortaya konulan ve Türkçe'ye de tercüme edilerek ülkemize uyarlanan ISO 9000 standartları serisi, 1987' de hataları yakalamayı öngörürken, 1994 versiyonunda hataları önleme ve 2000 versiyonunda ise hata önlemeye ilaveten sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır (Küçük, 2004; 150).

Tablo 2. ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Gelişimi (Kaynak: Küçük, 2004; 150)

Standart	Adı	İçeriği
ISO 9001: 1987	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek
ISO 9001: 1994	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek
ISO 9001: 2000	Kalite Güvence Standardı	Doğru üretmek Hata yakalamak Hataları önlemek Sürekli iyileştirmek

2.1.3. Kalite Ekonomisi

Şirket faaliyetlerinde ortaya çıkan başarısızlık maliyetleri rekabette en önemli engeldir. Gerek başarısızlık maliyetlerinin gerekse katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenerek, önleme ve değerlendirme maliyetlerine önem vererek ortadan kaldırılmaları mümkündür. Böylece, şirketin rekabetçi olabilmesinin yanı sıra, kârlılığı da artacaktır.

Maliyet, bir mal ya da hizmet üretmek için katlanılan fedakarlıkların tümünü ifade etmektedir. Kalite maliyetlerinin tanımı ile ilgili ise iki farklı bakış açısı mevcuttur (Kurgun, 2006; 2);

- Feigenbaum kalite maliyetlerini şu biçimde tanımlamıştır: “Bu maliyetler kalite, güvenilirlik ve güvenlik gereklerine uygunluğun değerlemesi ve geri beslemesi kadar kalitenin tanımlanması, yaratılması ve kontrolü ile de ilişkilendirilebilen maliyetlerdir. Bu maliyetler gerek işletme içinde gerekse ürün müşterinin ellerine ulaştığında gerekliliklerin karşılanmasında ortaya çıkan hataların sonuçları ile de ilişkilendirilebilir”.
- ASQC Kalite Maliyetleri Komitesi ise kalite maliyetlerini şu biçimde tanımlamıştır: “Bu maliyetler özellikle işletme ve onun müşteriler ya da toplumla yaptığı sözleşmelerin belirlediği tüm ürün ya da hizmet gerekliliklerinin dahil olduğu ürün ya da hizmet kalitesine ulaşıp ulaşılamadığı ile ilişkilendirilebilen maliyetlerdir”.

“Kalite Ekonomisi” deyimi, kalitenin tolerans veya numune alma değil, öncelikle ekonomik bir faaliyet anlamına geldiğini ifade etmektedir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak rekabetinde arttığı bir dünyada, şirketler alıcıların satın alma gücünden pay almak için yarışır. Bu ise daha iyi kalite, daha düşük fiyat ve teslimatın zamanında yapılacağına güven sağlamakla başarılır. Bundan dolayı, üst düzey yöneticilerin kaliteyi önemsemeleri, kalite yöneticisinin kalite konusundaki önerilerini, ürün veya hizmetin pazarlanabilirliğini arttırma ve şirkete ekonomik

yarar sağlama fikirlerine dayandırabilmekteki başarısına ve kalite ile maliyetin dengesini sağlayabilmesine bağlıdır (Özenci ve Cunbul, 1998; 21-22).

Kalite ekonomisinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Özenci ve Cunbul, 1998; 22-23-24);

- **Tasarım Kalitesinin Ekonomisi:** Kural olarak daha kaliteli tasarım, daha yüksek maliyet ve daha yüksek değer demektir. Tasarım kalitesine yönelik kararlar, şirketin açılmayı düşündüğü ya da içinde bulunduğu pazar koşullarına göz önünde bulundurularak verilir.
- **Uygunluk Kalitesinin Ekonomisi:** Ürünün tasarlanan kalite seviyesine ulaşması için yapılan harcamalar (kalite kontrol maliyeti, kusurlu ürün maliyetleri) uygunluk kalitesi ekonomisi içinde değerlendirilir.
- **Ömür Kalitesinin Ekonomisi:** Müşterinin satın alacağı üründen beklentileri, kişisel gereksinimleri ve mevcut ekonomik durumunun etkisi altındadır. Faydalı ömür maliyeti, ürünün satış fiyatına ve ürünün hizmette tutma maliyetine (lojistik maliyeti) bağlıdır. Buradaki “ömür” kelimesi ile ürünün kullanılabilmesi süre ifade edilmektedir.

2.1.4. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileri ile ne kadar iyi eşleştiğinin ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek demek, müşteri beklentilerine uyumlu bir yapı içinde karşılık vermek demektir.

En geniş hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla da ise hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Öztuna, 2007; 9).

Hizmet kalitesi, gerçek ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farktır. Kalitede olduğu gibi hizmet kalitesi de çok boyutludur. Hizmet kalitesi on bileşenden oluşmaktadır (Duran, <http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/ürün%20ve%20hizmet%20kalitesinin%20bileşenleri.htm>);

- **Güvenilirlik:** Hizmetin güvenilir ve doğru bir biçimde, verilen sözler doğrultusunda yapılması anlamına gelmektedir.
- **Duyarlılık:** Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermek ve yardım etmeye istekli olmalarını ifade etmektedir.
- **Yeterlilik:** Hizmet sunmak için gerek firmanın gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları anlamına gelmektedir.
- **Erişebilirlik:** Yaklaşılabilir olma ve ilişki kurma kolaylığını içermektedir. Hizmete kolay ulaşmayı, bekleme zamanının kısa olmasını, faaliyet saatlerinin uygun olmasını ifade etmektedir.
- **Nezakət:** Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığını ve saygınlığı içerir.
- **İletişim:** Müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onların dinlemek anlamına gelir.
- **İtibar:** Firmanın ismi, ünü, çalışanlarının kişisel özellikleri itibarı oluşturan unsurlardır.
- **Güvenlik:** Şüphə, tehlike ve riskten uzak olma. Fiziksel ve finansal güvenlik ile mahremiyet güvenliği oluşturan unsurlardır.
- **Müşteriyi Bilmek ve Anlamak:** Müşteriyi ve müşteriye ilişkin ihtiyaçları bilmek için çaba harcamayı içerir.
- **Fiziksel Varlıklar:** Hizmetin fiziksel yanının içermektedir. Fiziksel tesisler, personelin, görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar fiziksel unsurları oluşturmaktadır.

2.1.5. Toplam Kalite Yönetimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda teknolojiye meydana gelen hızlı değişim ve gelişimde, üretim sürecinin karmaşıklaşması, kontrol edicilerle karar alıcılar arasında koordinasyon ve geri besleme mekanizmasının oluşturulması zorunluluğunun ortaya çıkması Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve felsefesinin

hayata geçmesine neden olmuştur. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, dönüşüm süreci ve son çıktı aşamalarını izleyerek kalite yönetimine doğru gelişmiştir (Marangoz, 2005; 57).

Toplam Kalite kavramını ilk defa ortaya atan Feigenbaum, Mayıs 1957' de yayınlanan makalesinde bir işletmenin pazarlama, satış, tasarım, üretim gibi tüm bölümlerinin kalite fonksiyonuna katılımını "Toplam Kalite Kontrol" olarak tanımlamış ve bugün Toplam Kalite Yönetimi olarak geniş kabul bulan kalite yönetimi anlayışının temellerini atmıştır. Her ne kadar Feigenbaum' un kalite sağlaması ile ilgili tanımı hala kontrolü içerse de Feigenbaum' un kalite oluşumuna tüm birimlerin katılımını gerektiren fikirleri 1960' lı yıllarda filizlenen kalite yönetimi kavramına yeni bir boyut eklemiştir (Özel, 2003; 53).

En basit şekli ile TKY (Doğan ve Özkan, 2003; 37);

Toplam : Herkesin Katılımı,

Kalite : Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması,

Yönetim: Kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması.

Daha geniş bir tanımlama ile Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonu ya da sistemi bütün olarak kabul eden; kaliteyi sistemdeki her birimin ortak fonksiyonu olarak ele alıp inceleyen; yönetim tarafından yönlendirilen ancak eğitim, yetkilendirme, katılım ve ekip çalışması gerektiren; sürekli gelişimi ilke edinen, kayıtsız şartsız müşteri memnuniyetini hedefleyen ve insan faktörü üzerinde yoğunlaşan bir yönetim felsefesidir (Özel, 2003; 53-54).

Diğer bir ifadeyle Toplam Kalite Yönetimi; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Marangoz, 2005; 57).

Toplam Kalite Yönetimi, tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. Toplam Kalite Yönetimi evrensel bir süreçtir. TKY bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. Toplam Kalite Yönetimi'nde hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak, üst yönetimden, işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanların sorumluluğudur. Kuruluşlarda büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY, ancak tüm ilkeleri (müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, sürekli gelişme, tam katılım) ile benimsenip uygulanırsa kuruluşun dinamizmini ve yapısını geliştirmekte başarılı olur (http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm).

Toplam Kalite Yönetimi anlayış, kültür ve felsefesine dayalı bir strateji ile mükemmelle ulaşmayı hedefleyen bu yaklaşımın temelinde insan odaklı düşünmek ve her şeyi insana daha iyiyi sunmak ve onu en iyi şekilde yaşatmak öngörüsü ile şekillendirmek gereği yatmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının ilk adımı başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulmasından geçmektedir. Kalite, uğruna herkesin emek verdiği ortak bir değer, hedef olarak kabul edilmelidir. Çünkü kalite herkesin sorumluluğudur (Tapık veKeleş, 1998; 9).

Toplam Kalite Yönetimi, aynı zamanda özünde kaliteyi üretmek düşüncesinin yattığı bir yönetim felsefesidir. Çünkü sürekli iyileştirme, müşteri gereksinim ve beklentilerine yanıt verme, kalitesiz ürünlerin yeniden işlenme oranını düşürme, uzun dönemli düşünce sistemi oluşturma, tüm çalışanların katılımı ve ekip çalışmasını artırılmasını sağlama, süreçlerin yeniden tasarımı ile ekiplere dayanan sorun çözümünün gerçekleştirilmesinin yanı sıra sonuçların sürekli ölçümü ve tedarikçilerle yakın ilişki kurma gibi uygulamalar dizisinden oluşmaktadır (Öztuna, 2007; 14).

2.1.6. Kalite Yönetim Modelleri

Kalite stratejileri, benchmarking ve en iyi uygulamaların firmada gerçekleştirilmesi, öz değerlendirmenin yapılması ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için çeşitli kalite yönetim modelleri mevcuttur. Kalite

modellerinin spesifik amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır. Uygulamada en çok yer alan modellerden ilki 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen ve Asya kıtasında kullanılan Deming Modeli'dir. İkincisi, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan, dönemin Ticaret Bakanı adına atfedilen Malcolm Baldrige MBNQA'dır. Üçüncüsü ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından oluşturulan ve Avrupa kıtasında yoğun olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli'dir.

2.1.6.1. Deming Modeli

Deming Modeli'nin amacı; kurum genelinde istatistiki kalite kontrole dayalı olarak kalite kontrolü başarıyla uygulayan firmaları ödüllendirmek ve gelecekte de aynı başarıları sürdürmelerini sağlamaktır. Deming Modeli'nin diğer modellere göre en belirgin farklılığı da modelin amacında yatmaktadır. Modelin genel çatısı süreç analizi, istatistiksel metotlar ve kalite çemberleri gibi bir takım prensip ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmıştır. Deming Modeli'ne göre kalitenin yaratılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu konuda gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılmalıdır. Bu konudaki yaklaşım, modele ait kontrol noktalarında açıkça belirtilmektedir. Deming Modeli 10 temel ilke üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (Pakdil, 2004; <http://www.baskent.edu.tr/~americ/deming.doc>);

- Kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
- Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
- Kalite hakkında bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,
- Sadece istatistiksel süreç kontrol verilerinin değil, lojistik ve insanla ilgili konuların da analiz edilmesi,
- Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,

- Parametrelerin sağlandığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,
- Sürekli revize edilen spesifik kriterlere göre kalite güvencenin sağlanması,
- Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
- Gelecek planlarının kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.

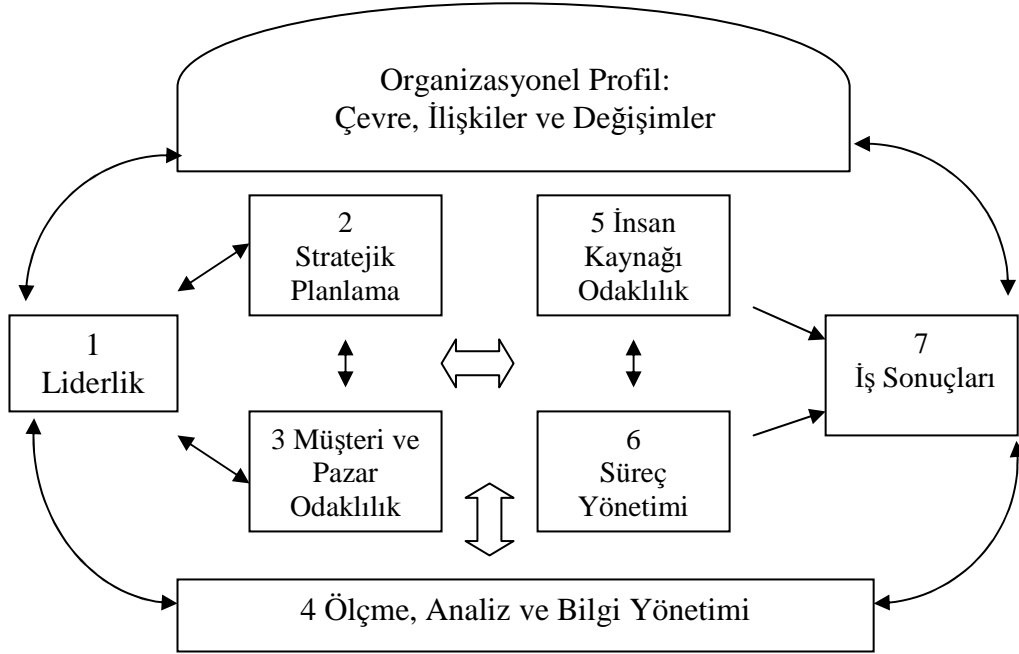
2.1.6.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ödülü (MBNQA); Amerika Birleşik Devletlerin de kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacı ile 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur. Ödül sadece belirli bir ürün ya da hizmet için verilmemektedir. Her yıl iki ödül verilmekte ödüller üç ana kategoride dağıtılmaktadır. Bunlar üretim, hizmet ve küçük işletme kategorileri olarak belirlenmiştir.

Malcolm Baldrige Ödülü yedi temel kritere göre verilmektedir. Bu kriterler sırasıyla şöyledir (Öztuna, 2007; 27).

- Liderlik,
- Bilgi ve analiz,
- Stratejik planlama,
- İnsan kaynakları geliştirme ve yönetimi
- Süreç Yönetimi
- Faaliyet sonuçları
- Müşteri odaklılığı ve müşteri tatmini

Şekil 8. MBNQA Modeli

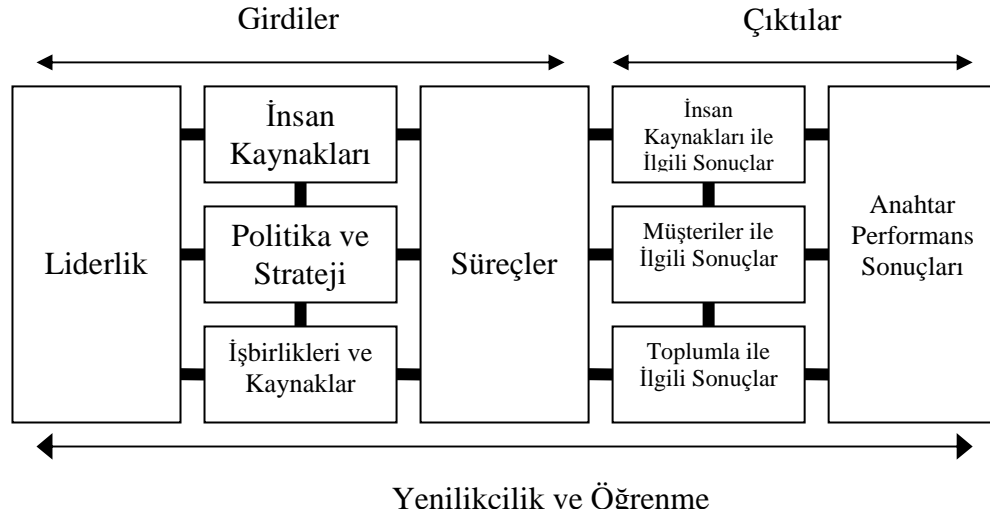


(Kaynak: Pakdil, 2004; <http://www.baskent.edu.tr/~americ/deming.doc>)

2.1.6.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5 i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturmaktadır. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise girdilerde kaynaklanan sonuçları gösterir (Kalder, 2002; 24).

Şekil 9. EFQM Mükemmellik Modeli



(Kaynak: Kılıç ve Türker, 2005; <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm>).

Modelin en belirgin özelliği; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Ayrıca sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerli olan ve modelin temelini oluşturan 8 kavram vardır, bu kavramlar; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ile kurumsal sosyal sorumluluktur. Model Toplam Kalite Yönetimi bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarına önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilebilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur (Emanet; 2007; 72).

2.2. Kalitenin Geleceği

Kalite, geldiği noktada gelişkin araçları ve bilimsel yaklaşımıyla sürekli öğrenme ve iyileştirme uygulamalarıyla üretim ve hizmet sunumunda önemli atılımlar sağlamıştır. Dr. Juran' ın söylediği gibi "21. yüzyıl kalitenin yüzyılı

olacaktır''. Amerikan Kalite Derneği' nin (ASQ) 1996 yılından bugüne kadar yaptığı çalışmalarının sonucusu olan 2005 yılı çalışmasına göre kalitenin geleceğini şekillendirecek altı anahtar değişim gücü önem sırasına göre şöyledir (Yücel, 2006; 36-37);

- **Küreselleşme:** Yeni bir olgu olmamakla birlikte, bu gücün gelecekte kaliteye farklı etkilerde bulunabileceği düşünülmektedir. Organizasyonlar internetin etkisiyle şekillendirilecek, kalıtsal altyapılarının yükünü taşımayacak ve yön değiştiren ticaret politikalarından etkilenmeyecektir. Bu yeni Dünya düzeni yeni işbirliği türlerini ortaya çıkaracak, çok uluslu şirketlere karşı global olanlara etkileri olacak ve bilinmeyen bir rekabet yoğunluğu sürecektir.

- **Yenilikçilik/Yaratıcılık/Değişim:** Görüntüde yeni olan bu güç, kalitenin üst düzey faaliyetlere olan katkısını kullanma ihtiyacının altını çizmektedir, diğer bir deyişle tasarım kalitesini vurgulamaktadır. Bu güç altında, bilgi kraldır ve tedavüldeki para olmaktadır. Değişikliği duyumsama için sistemler geliştirmeye artan taleple birlikte kalite geleneklerine etkileri olacaktır.

- **Dış Kaynak Kullanımı:** Küreselleşmenin ilk kuzeni olarak tanımlanan dış kaynak kullanımı, işlerin yer ve zamandan bağımsızlaşmasını akla getirmektedir. Kalite, çalışan kaynaklı değişimlerden biçimlenecek ve küresel tedarikçi ağlarına kadar yayılacaktır (Yücel, 2006; 37).

- **Karmaşık Tüketici Beklentisi:** Günümüz tüketicilerinin ürünler ve aldıkları hizmetlerle ilgili çok yüksek beklentileri vardır ve bu beklentiler de ürün kalitesi, sorunsuz teslimat, hep daha kısa ömürlü ürün döngüleri ve tazelik özelliklerini kapsayarak devamlı artmaktadır. Kalite gereklidir ancak yeterli değildir. Anında internetten bilgi edinebilme imkanıyla, tüketiciler piyasaları denetleyecek ve en uygun fiyatla alışveriş yapacaktır. Tüketici deneyimlerinin kalitesi daha güçlü bir etki olacaktır (Yücel, 2006; 37-38).

- **Değer Yaratma:** Çok kısa sürede, herhangi bir ürünün, hizmetin veya işin sunulan değerini belirlemek paydaşların bakış açısından tanımına ve açıklığına bağlıdır. Mükemmel bir kalite ve kusursuz hizmet yeterli olmayacaktır. Yönetim sistemleri buna göre uyarlanmalıdır. Kalitenin yapılan her şeyde değer yaratması gerekecektir.

- **Kalitede Değişiklikler:** Gelecekte, kalitenin 21. yüzyıl organizasyonlarının ihtiyaçlarına uyacak şekilde yeniden tanımlanması gerekecektir. Bir süreç yönetim modelinden sistem yaklaşımına doğru gelişmelidir. Müşteriler ve kuruluşlar önceden tahmine, pazarda ilk olma yeteneğine, ilk ürüne, çevikliğe ve tedarikçi ağı yönetimine prim vereceklerdir. Kalite, çalışanlar aracılığıyla işletme stratejilerini eylemlere yönlendirecektir (Yücel, 2006; 38).

Tablo 3. ASQ Gelecek Çalışmalarında Ortaya Çıkan Değişim Güçleri

1996	1999	2002	2005
Değişen değerler	İşbirlikleri	Kalite asgari sonuçları elde etmeli	Küreselleşme
Küreselleşme	Öğrenen sistemler	Yönetim sistemleri artarak kalite işlevini içselleştirecek	Yenilikçilik/Yaratıcılık/Değişim
Bilgi Devrimi	Adapte olabilme ve değişim hızı	Kalite herkesin işi olacak	Dış Kaynak Kullanımı
Değişimin hızı	Sürdürülebilir çevre	Daha geniş kalite uygulamasının ekonomikliğinin kanıtlanması gerekecek	Karmaşık Tüketici Beklentisi
Artan müşteri odaklılık	Küreselleşme	Ürün ve hizmetlere küresel talep, küresel işgücü yaratacak	Değer Yaratma
Liderlik	Bilgiye odaklanma	İş dünyası liderlerine ve organizasyonlara olan güven azalacak	Kalitede Değişimler
Yeni alanlarda kalite	Özelleşme ve farklılaşma	Müşteri beklentileri yükselmeye devam edecek	
Kalitenin kendisinde değişim	Demografilerde değişiklik		

(Kaynak: Yücel, 2006; 54)

2.3. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi

2.3.1. ISO 9000 Standartları

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartlarının temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri' n de savunma teknolojisindeki yüksek kaliteyi uygulayabilmek için hazırlanan MIL-Q-9858' e dayanmaktadır (Doğan ve Özkan, 2003; 50).

ISO 9000 Standartları, Uluslar arası Standardizasyon Örgütü tarafından 1987 yılında yayınlanmıştır. Standartlar, ISO (Uluslar arası Standardizasyon Örgütü) tarafından 1994 ve 2000 yıllarında revize edilmiştir. 2000 yılında yapılan revizyon ile 1994 yılında revize edilen ISO 9000 standartlarının uygulamaya yönelik 3 ayrı modeli ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003; tek standart çatısı altında ISO 9001:2000 olarak birleştirilmiştir. Yapılan revizyon da en önemli yapısal değişiklik budur (Özel, 2003; 90).

ISO 9000 Standartlarının yıllar itibariyle gelişimi şöyledir (<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>);

- 1963' de MIL/Q/9858 (ABD' de savunma teknolojisinde)
- 1968' de AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979' da BS 5750(İngiltere' de)
- 1987' de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988' de EN 29000 standartları(CEN tarafından)
- 1988' de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991' de TS-EN-ISO 9000
- 1994' de ISO tarafından revize edildi (9001:1994/9002:1994/9003:1994)

- 1996’da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000’ de ISO tarafından revize edildi ve 9001: 2000 olarak yayımlandı.

Standardın amaçları şunlardır; (Öztuna, 2007; 90)

- Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlanması,
- Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması,
- Proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi
- Müşteriye ürün ve hizmet tutarlılığının güveninin verilmesidir.

2.3.1.1. Kalite

Tüm standartlara rehber niteliğinde olan ISO 8402’ de kalite ‘‘bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamı olarak tanımlanmaktadır ve ürün veya hizmet kalitesinin üretim sisteminin her aşamasındaki faaliyetten etkilenebileceği belirtilmektedir (Özel, 2003; 90). ISO 9000:2000’ de ise kalite ‘‘karakteristik setinin gereksinimleri karşılama derecesi’’ dir (ISO 9000:2000, 2004).

2.3.1.2. Öncelikler

Bir kuruluş veya organizasyonun en öncelikli önem vermesi gereken konu ürünlerinin kalitesi olmalıdır. Bir kuruluş başarılı olmak için ürünlerini sunarken şu faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Özel, 2003; 91);

- Ürünler iyi tanımlanmış bir gereksinim, kullanım veya amacın karşılanmasına yönelik olmalıdır,
- Müşteri beklentilerini tatmin etmelidir,
- İlgili standart ve spesifikasyonlara uygun olmalıdır,
- Toplumsal mevzuat ve şartlara uyumlu olmalıdır,

- Rekabet edilebilir fiyatlarla sağlanabilmelidir,
- Kar getirebilecek maliyette olmalıdır,
- Ekolojik çevreye zarar vermemelidir.

Kuruluş, belirlediği hedeflere ulaşabilmek için ürünlerin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insan faktörlerini kontrol altında tutacak şekilde organize olmalıdır. Bu organize oluş, kalite hatalarının azaltılması, bertaraf edilmesi ve en önemlisi önlenmesi için yönlendirilmelidir (Özel, 2003; 91).

2.3.1.3. Kalite Yönetim Prensipleri

ISO 9000:2000 standardında bir organizasyonun başarı ile varlığını sürdürebilmesi için faaliyetlerini sistematik ve şeffaf şekilde yönetmesi ve kontrol etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Performansın iyileştirilerek geliştirilmesi ve organizasyonel başarının sürdürülebilmesi için 8 kalite yönetim prensibinden bahsedilmektedir (Özel, 2003; 91);

- **Müşteri Odaklılık:** Organizasyonlar müşteriler sayesinde vardır. Bundan dolayı, mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerini anlamalı, bu gereksinimleri karşılamalı ve aşmak için çaba göstermelidirler (Özel, 2003; 91).
- **Liderlik:** Liderler hedefleri ortak hedef haline getirir, organizasyonu tek vücut yapar ve hedef doğrultusunda tüm kaynakları yönlendirirler. Liderler, hedefi herkesin anladığından ve tüm aktivitelerin hedefe yönelik olduğundan emin olmalı ve bunu sağlayacak bir ortam yaratmalıdır (Özel, 2003; 91).
- **Çalışanların Katılımı:** Organizasyonların temel yapı taşı insandır. Her kademedeki insanın organizasyonel hareketlere tam katılımı bu kaynağın optimum kullanımını sağlayacak ve insan gücünü şirketin başarısı için önemli bir itici güç kılacaktır (Özel, 2003; 91).

- **Süreç Yaklaşımı:** İstenen sonuç, aktiviteler ve ilgili kaynaklar birer süreç olarak ele alınıp yönetildiğinde daha kolay elde edilecektir. Sistematik aktiviteler sonuç için kritiktir (Özel, 2003; 91).
- **Sistem Yaklaşımı:** Birbiriyle ilişkili süreçlerin tanımlanması, anlaşılması ve bir sistem olarak yönetilmesi organizasyonel etkinliği artıracak ve hedeflere ulaşmada avantaj sağlayacaktır (Özel, 2003; 92).
- **Sürekli İyileştirme:** Organizasyonel performansın sürekli iyileştirilmesi şirketin kalıcı ve devamlı hedefi olmalıdır (Özel, 2003; 92).
- **Gerçeklere Dayalı Karar Verme:** Etkin kararlar, bilgi ve verilerin analizine dayanırlar. Dolayısıyla karar vermede mutlaka gerçek, doğru, güncel, güvenilir ve yeterli hassasiyette verilerin analiz edilmesi gereklidir (Özel, 2003; 92).
- **Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri:** Bir organizasyon ve tedarikçileri birbirlerine karşılıklı bağımlıdırlar. Bu bağımlılığı bir tedarikçi-müşteri ilişkisinden kurtarıp uzun dönemli bir "işbirliği" ilişkisine dönüştürmek her iki taraf için de katma değeri yükseltecektir (Özel, 2003; 92).

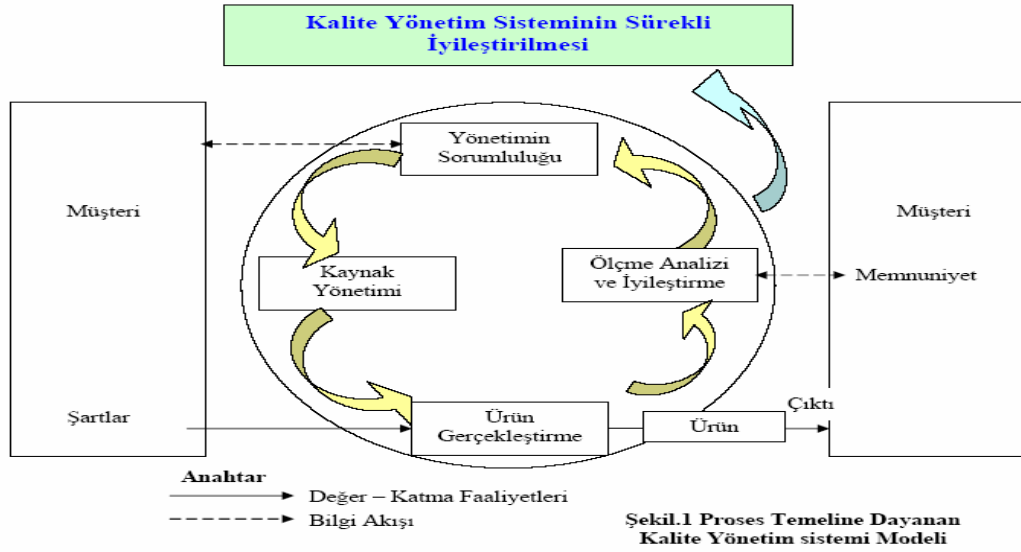
2.3.1.4. Proses (Süreç) Yaklaşımı

ISO 9001:2000' de "Kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen faaliyet, proses olarak değerlendirilebilir (ISO 9001:2000, 2001;1)." ifadesi yer almaktadır. Standarda göre "Kuruluş içinde prosesler sisteminin uygulanması, bu proseslerin tanımlanması, etkileşimleri ve proseslerin yönetilmesi "proses yaklaşımı" olarak adlandırılabilir (ISO 9001:2000, 2001;1)."

ISO 9000:2000, ilgili tarafların şartlarını karşılayarak onların memnuniyetini arttırmak amacıyla bir kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliği ile etkenliğinin artırılması için süreç yönetiminin uygulanmasını sağlamaya

çalışmaktadır (Özkaya, 2004; 80). Standarda göre proses yaklaşımının avantajı, proseslerin oluşturduğu hem prosesler sistemi dahilindeki bireysel prosesler arası bağlantı ve hem de bunların bileşimi ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır (Öztuna, 2007; 106).

Şekil 10. Proses Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi



Kaynak: TS EN ISO 9001:2000, 2001; 2)

Şekil 10'da gösterilen proses temeline dayanan kalite yönetim sistemi modelinde süreçlerin gereksinimler ve memnuniyet arasındaki bağı oluşturduğu ve birbirleriyle ilişkili ve etkileşim içerisinde olduğu ifade edilmektedir.

2.3.2. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Maddeleri

ISO 9001:2000 standardında uygulamaya yönelik maddeler daha fonksiyonel bir yaklaşım ile 5 ana başlık altında gruplandırılmış olup, maddelerin incelenmesi bu 5 ana başlık altında yapılacaktır;

- Kalite Yönetim Sistemi
- Yönetimin Sorumluluğu
- Kaynak Yönetimi
- Ürün Gerçekleştirme
- Ölçme, Analiz, İyileştirme

2.3.2.1. Kalite Yönetim Sistemi

Kalite yönetim sistemi, kuruluşun faaliyetlerini ve kaynaklarını yansıtır. Kuruluşla birlikte gelişerek, değişen ihtiyaçlara cevap verir. Kalite yönetim sisteminin anlaşılması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalıştırılması, kuruluşun devamlılığı için esastır (Baş ve Oymak, 2007; 42).

2.3.2.1.1. Genel Şartlar

Bu maddede standardın ana teması özetlenmiştir. Buna göre standart, kalite yönetim sistemini oluşturacak proseslerin oluşturulması ve uygulanması üzerinde durmaktadır. Proseslerin yönetimi ve sürekli iyileştirilmesi ise maddenin diğer önemli şartlarıdır.

2.3.2.1.2. Dokümantasyon Şartları

2.3.2.1.2.1. Genel

Standardın önceliği etkin bir dokümantasyon sisteminin oluşturulmasıdır. Kalite yönetim sisteminin dokümantasyonun içeriği; kuruluşun büyüklüğü ve faaliyet alanı, proseslerin karmaşıklığı ve bunların arasındaki etkileşim ve personel yeterliliğine bağlı olarak bir kuruluştan diğerine farklılık göstermektedir.

2.3.2.1.2.2. Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı, kalite yönetim sistemini, onun proseslerini ve bu prosesler arasındaki etkileşimleri tanımlar. Proseslerin tanımlanması, dokümante edilmiş prosedürlerin el kitabına dahil edilmesi ya da bunlara atıfta bulunulması suretiyle yapılabilir. El kitabı, kalite yönetim sisteminin nasıl çalıştığını göstermeli ve sistemin anlaşılmasını kolaylaştırmalıdır (Baş ve Oymak, 2007; 55).

2.3.2.1.2.3. Dokümanların Kontrolü

ISO 9001: 2000, kalite yönetim sistemi tarafından gerekli görülen dokümanların, standardın şartlarına uygunluğunu doğrulamak amacıyla kontrol edilmesi şartını getirmiştir.

2.3.2.1.2.4. Kayıtların Kontrolü

Kayıtlar, kalite yönetim sisteminin şartlarına uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtlarla ilgili bu koşulların sağlanabilmesi için, dokümante edilmiş prosedür oluşturulmalıdır (Özkaya, 2004; 86);

2.3.2.2. Yönetimin Sorumluluğu

2.3.2.2.1. Yönetimin Taahhüdü

Üst yönetim, mevzuat şartları ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın önemini vurgulamalı, kalite politikası ve kalite hedeflerini belirlemeli, gözden geçirme toplantıları yapmalı ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

2.3.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Bu maddede, ISO 9001: 2000'in müşteri memnuniyetine verdiği önem vurgulanmakta olup, bu amaca yönelik şartların sağlanmasının üst yönetimin sorumluluğunda olduğu belirtilmektedir.

2.3.2.2.3. Kalite Politikası

Kalite politikası, bir kuruluşun üst yönetimi tarafından ifade edilen kalite ile ilgili bütün amaçları kapsamaktadır.

2.3.2.2.4. Planlama

2.3.2.2.4.1. Kalite Hedefleri

Üst yönetim, ürün için gerekli olan şartların yerine getirilmesi dahil olmak üzere, kuruluşun ilgili birimleri ve kademelerinde kalite hedeflerinin oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri, ölçülebilir ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır (Özkaya, 2004; 88).

2.3.2.2.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması

Kalite yönetim sisteminin planlanması, kalite el kitabının hazırlanması ile yapılabilir. Bunun için kalite el kitabında, sistemi oluşturan prosesler ve sistemi uygulamak için gerekli metot ve araçlar tanımlanmalıdır.

2.3.2.2.5. Sorumluluk, Yetki, İletişim

2.3.2.2.5.1. Sorumluluk ve Yetki

Kuruluşta görev yapan tüm personelin yetki ve sorumlulukları ile bunların arasındaki ilişkiler net bir biçimde tanımlanmalı ve ilgili tüm birimlere iletilmelidir.

2.3.2.2.5.2. Yönetim Temsilcisi

Yönetim temsilcisi, kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulması, uygulanması ve sürekliliğini sağlamakla beraber kalite yönetim sisteminin performansı ile ilgili üst yönetime rapor vermek ve müşteri bilinci yaratmak ile sorumludur.

2.3.2.2.5.3. İç İletişim

Kuruluş içerisinde iyi bir iletişim sistemi kurulması Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini arttıracaktır. Bunun sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu amaçla kuruluş içi tüm fonksiyonların arasındaki iletişim şekli ve prosedürleri belirlenmelidir (Öztuna, 2007;116).

2.3.2.2.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

2.3.2.2.6.1. Genel

Yönetimin gözden geçirmesinin amacı, müşteri taleplerinin karşılanması, müşteri memnuniyetinin artırılması, sistemin verimli uygulanması ve sürekli iyileştirmedir (Baş ve Oymak, 2007; 86).

2.3.2.2.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

Gözden geçirme girdileri, müşteri geri beslemesi, süreç ve ürün performansı, önleyici ve düzeltici faaliyetleri durumu, kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler ve tetkik sonuçlarıdır.

2.3.2.2.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı

Bu maddede amaç, kuruluşları, kendilerini ve ürünlerini geliştirmeye yöneltmektir. Önemli olan husus, iyileştirmeye açık olan alanların belirlenmesi ve iyileştirme faaliyetleri için kaynakların tahsisidir.

2.3.2.3. Kaynak Yönetimi

2.3.2.3.1. Kaynakların Sağlanması

Bu madde, kalite yönetim sisteminin şartlarını karşılamak için personel, bina, zaman, malzeme, ekipman ve yazılım gibi gerekli olan tüm kaynakları kapsamaktadır.

2.3.2.3.2. İnsan Kaynakları

2.3.2.3.2. 1. Genel

Ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun öğrenim, eğitim, beceri, ve deneyim yönünden yeterli olmalıdır (Özkaya, 2004; 91).

2.3.2.3.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) ve Eğitim

ISO 9001: 2000' de eğitim kavramı, personelin yeterliliğini geliştirecek ve yaptığı her işin önemi hakkında bilinçlenmesini sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde tanımlanmıştır (Baş ve Oymak, 2007; 99).

2.3.2.3.2.3. Alt yapı

Kuruluş, ürün ve hizmet kalitesini etkileyecek tam teçhizatlı ve ergonomik bir çalışma ortamı ve bu çalışma ortamını destekleyecek faaliyetleri etkin şekilde temin etmeli ve geliştirmelidir (Özel, 2003; 118).

2.3.2.3.2.4. Çalışma ortamı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemeli ve yönetmelidir (Özkaya, 2004; 92).

2.3.2.4. Ürün Gerçekleştirme

2.3.2.4.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

Bu maddede öngörülen planlama faaliyeti; kuruluşun ürün şartlarını ve ürün için kalite hedeflerini belirlemesini, ürün gerçekleştirme için gerekli prosesleri oluşturmasını, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamasını, ürüne özgü doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetlerini belirlemesini, ürün kabulü için kullanılacak kriterlerin tespit edilmesini ve ürün/proses uygunluğunu göstermek için gerekli kayıtları belirlemesini şart koşturmaktadır (Baş ve Oymak, 2007; 108).

2.3.2.4.2. Müşteri ile İlişkili Süreçler

Müşteri tatmininin sağlanması için etkin proseslerin oluşturulması ve uygulanması ISO 9001: 2000' in şartıdır. Bu nedenle müşteri tatmini; standarda yer alan, yönetimin taahhüdü, planlama, kalite politikası, kalite hedefleri ve diğer pek çok maddenin temel unsurudur.

2.3.2.4.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

Ürün şartlarını tanımlamak için gerekli prosesler, kuruluşun sağladığı ürün ve hizmetin özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ürüne bağlı şartların belirlenmesi prosesinin dokümantasyonu, mevcut sözleşmenin gözden geçirilmesi prosedürü geliştirilerek yapılabilir.

2.3.2.4.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu inceleme, bir ürünün müşteriye arzının kuruluş tarafından taahhüt edilmesinden önce gerçekleştirilecek ve ürün şartlarının tanımlanmasının, önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesinin yerine getirilmesini sağlayacaktır (Özkaya, 2004; 93);

2.3.2.4.2.3. Müşteri ile İletişim

ISO 9001: 2000' de yer alan bu maddeye göre kuruluş, kalite yönetim sistemine pazarlama, satış, müşteri hizmetleri gibi fonksiyonları dahil etmeli ve müşteri ile etkin bir iletişim kurmalıdır.

2.3.2.4.3. Tasarım ve Geliştirme

2.3.2.4.3.1. Tasarım ve Geliştirme Planlaması

Bu maddede amaç, kuruluşun tasarım ve geliştirme proseslerini sistematik olarak gözden geçirmesini ve kontrol etmesini sağlamaktır.

2.3.2.4.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri

Bu madde, geliştirilen ürünün sahip olması gereken tüm şartların belirlenmesi ve dokümanite edilmesini öngörmektedir.

2.3.2.4.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

Standardın bu maddesi, tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdilerine karşı doğrulama sağlayacak bir formda kalmasını şart koşturmaktadır.

2.3.2.4.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesinde amaç, ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmasını ve tasarımın zamanında tamamlanmasını sağlamaktır.

2.3.2.4.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulması

Doğrulama tasarım ve geliştirme prosesinin belirli aşamalarında çıktının, belirli şartları karşıladığından emin olmak için yapılan faaliyettir. Muayene, test, gözden geçirme, veri analizi, alternatif hesaplamalar ya da kuruluşun seçeceği bir diğer yöntem ile yapılabilir (Baş ve Oymak, 2007; 34).

2.3.2.4.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması(Geçerliliği)

Bu maddede, ürünün veya hizmetin kullanım ve uygulama şartlarını karşılama yeteneğine sahip olup olmadığının kontrolü yapılarak tasarım ve geliştirmenin doğrulamasının yapılacağı anlatılmaktadır (Öztuna, 2007;122).

2.3.2.4.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geçirilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir (ISO 9001:2000, 2001;9).

2.3.2.4.4. Satın Alma

2.3.2.4.4.1. Satın Alma Prosesi

Kuruluş, satın alma ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihai ürüne bağımlı olmalıdır.

2.3.2.4.4.2. Satın Alma Bilgisi

Satın alma bilgisi, yazılı veya elektronik ortamdaki sipariş, sözlü sipariş veya önceden belirlenmiş teslimat planı şeklinde olabilir. Tüm siparişler anlaşılır ve spesifikasyonlara sahip olmalıdır (Öztuna, 2007;123).

2.3.2.4.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulaması

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamaını sağlamak için, gerekli muayene ve diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir (ISO 9001:2000, 2001; 10).

2.3.2.4.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (Sunulması)

2.3.2.4.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

Kuruluş, üretim ve hizmet sağlama proseslerini, pek çok faktörü göz önüne alarak kontrol etmelidir. Bunun için, ilgilenilen prosesin her aşamasında elde edilecek çıktılarının özelliklerini belirlemelidir.

2.3.2.4.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, şartları karşılamadığı durumlarda, üretim ve hizmet sağlama prosesini geçerli kılmalıdır.

2.3.2.4.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamalıdır. Kuruluş, ürün durumu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemelidir. İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünün tek olarak belirlenmesini, kontrol ve kayıt etmelidir (Öztuna, 2007; 124-125).

2.3.2.4.5.4. Müşteri Mülkiyeti

Müşteri malı, iki taraf arasındaki anlaşmanın şartlarına uygun olarak, kuruluşa müşteri tarafından verilen üründür. Kuruluş, teslim aldığı müşteri malını, tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır.

2.3.2.4.5.5. Ürünün muhafazası

Kuruluş, ürünü ve ürünü oluşturan parçaları, müşteriye ulaşıncaya kadar, tüm işlem basamakları sırasında ve arasında muhafaza etmelidir. Muhafaza, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve korumayı içermelidir.

2.3.2.4.5.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

Kuruluşun, ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gerekli olan izleme ve ölçme yapmayı garanti ettiği durumlarda, kullanacakları cihazları belirlemeleri gerekir. Kuruluş, izleme ve ölçümlerin yapılabilmesi ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olarak gerçekleştirilmesini güvence altına alan prosesleri oluşturmalıdır (Özkaya, 2004; 100).

2.3.2.5. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

2.3.2.5.1. Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini planlamalı ve uygulamalıdır (ISO 9001:2000, 2001; 11);

- Ürün uygunluğunu göstermek,
- Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

2.3.2.5.2. İzleme ve Ölçme

2.3.2.5.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Bu maddeye göre kuruluş, müşteri memnuniyetini ölçmek ve elde ettiği bu bilgiyi kullanmak için metotlar belirlemelidir.

2.3.2.5.2.2. İç Tetkik

Standardın dokümantasyon zorunluluğu getirdiği maddelerden biridir. Kuruluş kalite yönetim sisteminin, planlanmış uygulamalara, bu uluslararası standardın şartlarına ve kuruluşun oluşturduğu kalite yönetim sisteminin şartlarına uygunluğunu, etkin olarak uygulandığını ve sürekliliğinin sağlandığını belirlemek için planlı aralıklarla iç tetkik yapmalıdır (Özkaya, 2004; 101).

2.3.2.5.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

Bu maddeye göre kuruluş, özel ölçülebilir hedefler oluşturmalı ve bu hedeflerin belirlenen zaman aralığında başarılıp başarısız olduğunu kontrol etmelidir.

2.3.2.5.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, ürünle ilgili şartların karşılandığını doğrulamak için ürün özelliklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında planlı uygulamalar ile uyumlu olarak yapılmalıdır (Öztuna, 2007; 127).

2.3.2.5.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Bu maddede yer alan temel şart, istenen özellikleri taşımayan ürünün yanlışlıkla kullanım ya da teslimatının önlenmesidir. Kuruluş bunun için, ürünün tanımlanması ve kontrol edilmesini sağlayacak prosesler oluşturmalı ve etkin bir şekilde uygulamalıdır.

2.3.2.5.4. Veri Analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarında çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır. Veri analizi; müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uygunluk, önleyici faaliyetler için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri, tedarikçiler ile ilgili verileri kapsamalıdır (Özkaya, 2004; 102-103).

2.3.2.5.5. İyileştirme

2.3.2.5.5.1. Sürekli İyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetim gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir (TS EN ISO 9001:2000, 2001; 13).

2.3.2.5.5.2. Düzeltici Faaliyetler

Düzeltici faaliyet, tespit edilen bir problemin nedenlerini ortadan kaldırma amacını taşır. Kuruluşun düzeltici faaliyet kapsamında, sadece uygunsuzluğu ortadan kaldırması yeterli değildir. Burada önemli olan alınacak tedbirin, uygunsuzluğun tekrar ortaya çıkmasını önleyecek nitelikte olmasıdır.

2.3.2.5.5.3. Önleyici Faaliyetler

Önleyici faaliyet, kuruluşun potansiyel uygunsuzlukları tespit etmesi ve uygunsuzluğa neden olabilecek etkenleri ortadan kaldırması için alacağı tedbirleri içerir. Maddede ayrıca, önleyici faaliyetlerin, potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun olması şartı bulunmaktadır.

2.4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

Kalite yönetimi mevcut belgelerin ve bilgi dosyalarının ihtiyaç duyulan yerde olması için gerekli teknik ve yöntemleri içeren bir sistemin organizasyonla bütünleşmiş bir yönetim sistemi içinde ele alınmasını gerektirmektedir. Kalite sistemi, dokümantasyon ve kayıtların tanımlanması, toplanması, indekslenmesi, dosyalanması, depolanması, korunması ve gerektiğinde imha edilmesi için gerekli olan prosedürlerin oluşturulmasını ve sürdürülmesini gerektirir. Organizasyon bu istenen fonksiyonlar için gerekli olan prosedürleri içeren bir bilgi yönetim sistemine sahip olmalıdır. Kalite sistem dokümantasyon ve kayıtları organizasyonun bilgi sisteminin bir parçası olmalıdır (Küçük F., 2008; 334).

Bilgi, organizasyonların içinde ve dışında farklı yerlerde birikmektedir. Bilgi yönetimi, organizasyonun bu bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması için yapılacak çalışmaları ifade eder. Bu bir anlamda, organizasyonun sahip olduğu bilgi alanlarının kapsamını genişletmek ve bu alanlar arasındaki ilişkileri yoğunlaştırmaktadır (Barutçugil, 2002; 65).

Organizasyonun bilgi varlıklarının niteliklerine göre sınıflandırılması Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Bilgi Varlıkları

TEKNOLOJİ	YAPISAL BİLGİ	İNSAN BİLGİSİ	DIĞER BİLGİ VARLIKLARI
-İnternet -Know-How -Teknik tasarım -Teknik ürünler -Ar-ge sonuçları	-Kurumsal prosedürler -Bilgitabanlı sistemler -Uzmanlıklar -Operasyon kılavuzu	-Yönetimde kazanılan uzmanlık -Mesleki uzmanlık -Operasyonel beceriler -Rakipler ve müşterilere ait bilgi	-Kurum kültürü -Politikalar -Değerler -Hizmet anlayışı -Planlar -Markalar

(Kaynak: (Barutçugil, 2002; 67).

Kayıtlı ya da kaydedilmesi gereken bilginin işlenmesi ve yönetimi organizasyonlar için önemli bir unsurdur. Çünkü bilgi bir organizasyonda yönetim tarzını belirleyen vazgeçilmez bir olgu olarak ön plana çıkmıştır. Organizasyonlar yönetsel işlevlerini sürdürmek için el kitabını kullanmak zorundadır. Kalite el kitabı formlar, çizelgeler, kayıtlar, dokümanlar, dosyalardan oluşur. Kalite kayıtları belirli faaliyetlerin geçmişi hakkında bilgi verir. Burada önemli olan verilerin kayıtlanması, saklanması ve gerektiği zamanda kolaylıkla elde edilebilmesi için detaylı bir sistemin kurulup, sürdürülmesidir. Kalite el kitabı, organizasyonların önemli bilgi varlıklarındandır.

ISO 9001: 2000’ ne göre üst yönetim, kalite hedeflerinin oluşturulması için bir çerçeve oluşturmalı ve kalite politikasının kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını sağlamalıdır. Bu madde bilgi yönetiminin bilgi paylaşımı süreci ile ilgilidir.

ISO 9001: 2000'nin "Sorumluluk, Yetki ve İletişim" maddesine göre üst yönetim iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Toplantılar, konferanslar, eğitimler, intranet siteleri, öneri kutuları organizasyonlardaki başlıca iletişim araçlarıdır. İç iletişim toplantıları, örtük bilgilerin açık bilgiye dönüştürülmesi için birer fırsattır.

İnsan kaynağı ve teknoloji en önemli bilgi varlıkları arasında yer almaktadır. ISO 9001: 2000' nin "Kaynak Yönetimi" maddesi bilgi yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Personel, bina, zaman, ekipman, donanım ve yazılım ISO 9001: 2000' nin şartlarının karşılanması için gerekli kaynaklardır. "2.3.2.3.2.3. Alt yapı Maddesi" ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ile bilgi teknolojileri arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

ISO 9001: 2000'nin "Ürün Gerçekleştirme" maddesi bilgi yönetimi süreci ile doğrudan ilişkilidir. Kuruluş, ürün bilgisi, başvurular, sözleşmeler, siparişler ve müşteri geri beslemesiyle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için prosesler oluşturmanın yanında satın alma bilgisinin kapsamını tanımlayan ve satın alma şartlarını açıklayan prosedürler de oluşturur.

"2.3.2.4.2.3. Müşteri ile iletişim" maddesine göre kuruluş müşteri ile etkin bir iletişim kurmalıdır. Bunun için kuruluş, ürün bilgisi, sipariş bilgisi ve müşteri geri beslemesiyle ilgili prosesler oluşturarak, etkin bilgi paylaşımını sağlamaktadır.

ISO 9001: 2000'nin "2.3.2.4.3. Tasarım ve Geliştirme" maddesine göre kuruluş, tasarım ve geliştirme proseslerini planlamalı, gözden geçirmeli ve doğrulamalıdır. Kuruluş, bu süreci etkin kılabilmek için sahip olduğu bilgileri kullanmaktadır.

ISO 9001: 2000'nin "2.3.2.4.4.2. Satın Alma Bilgisi" maddesine göre kuruluş, satın alma bilgisinin kapsamını tanımlayan ve satın alma şartlarını açıklayan prosedürler oluşturmalıdır. Bu maddede, her ne kadar özel bir kayıt tutulması şartı

bulunmasa da, en azından satın alma dokümanlarının kopyaları alınarak, söz konusu bilgilerin depolanması sağlanabilir.

ISO 9001: 2000'nin "Ölçme , Analiz ve İyileştirme" maddesine göre kuruluş, müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uygunluk, proses ve ürünlerin özellikleri, tedarikçiler ile ilgili bilgi sağlamak için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Kuruluş müşteri memnuniyetini ölçmek için anketler, müşteri ile doğrudan iletişim ve müşteri kuruluşların raporları gibi methotlardan yararlanabilir.

ISO 9001: 2000'nin "İyileştirme" maddesine göre kuruluş sürekli iyileştirme için, ürün ya da proses verileri, müşteri araştırmaları, iç tetkik sonuçları gibi kaynaklardan elde edilen verileri analiz ederek performansını belirlemelidir. Yönetim gözden geçirmesinde bu bilgiler incelenerek, iyileştirme öncelikleri tespit edilir. Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların tekrarını önlemek için alınacak tedbirlerin nasıl değerlendirileceğinin ve uygulanacağıının, uygulama sonuçlarına ait kayıtların nasıl muhafaza edileceğinin tanımlandığı bir prosedür oluşturarak, sözkonusu kayıtları ulaşılabilir kılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM MODELLERİNİN YAPILANDIRILMASINDA ISO 9000: 2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmalarda bilgi yönetimi modellerini değerlendirmek ve bilgi yönetimini etkileyen bazı faktörleri ortaya koyabilmektir.

Araştırmanın önemi, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin bilgi yönetimine ne şekilde katkı sağladığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

3.2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yürütülürken veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve altı bölümden oluşan anket formu ile araştırma grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın ana kütesini İzmir İli'nde faaliyet gösteren ISO 9001: 2000 Kalite Belgesine sahip hem kurumsal hem de yeterli kaynaklara (beşeri ve finansal kaynaklar) sahip firmalar oluşturmaktadır. Sözkonusu firmalar, belirli bir kurum kültürü ve geçmişe sahip, hedefleri olan, markalaşmış, kurumsal kimlik taşıyan ve yıllık net satışları 50 Milyon USD üzerinde olan firmalardır. Araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek amacıyla tek bir sektöre yoğunlaşmak yerine farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar araştırmanın ana kütesi seçilmiştir. Araştırma konusu olan

bilgi yönetimi ve kalite yönetim sistemleri firmalarda üst kademelerin sorumluluğunda olduğundan, hedef yanıtlayıcılar üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve uzmanlar olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket Formu 5'li derecelendirilmiş Likert tipi ölçek olarak hazırlanmış olup, altı bölümden oluşmaktadır. İlk beş bölüm 29 ifadeden, altıncı bölüm ise 6 soruluk demografik profil ölçeğinden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümü, bilginin elde edilmesi ile ilgili olup, ISO 9001: 2000'nin bilgi edinme sürecine katkısını ortaya çıkaracak 6 farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- KYS'nin, AÇIK bilginin elde edilmesi sürecinde etkili olması,
- KYS'nin müşteriler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkili olması,
- KYS'nin rakipler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkili olması,
- KYS'nin tedarikçiler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkili olması,
- KYS'nin faaliyet gösterilen sektör ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkili olması,
- KYS'nin mevcut bilgilerden yeni bilgi edinme sürecinde etkili olması,

Anketin ikinci bölümü, bilginin depolanması ve korunması ile ilgili olup, ISO 9001: 2000'nin bilginin depolanması ve korunması sürecine katkısını ortaya çıkaracak 6 farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- KYS'nin, AÇIK bilginin depolanması sürecinde etkili olması,
- KYS'nin etkin dokümantasyonu bilginin korunmasına katkı sağlaması,
- KYS'nin, gizli (özel) bilginin kapsamının açıkça tanımlanmasına katkı sağlaması,
- KYS'nin, çalışanların bilgiyi uygunsuz kullanımı engelleyen süreçlerde etkili olması,
- KYS'nin örgüt içinden veya dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçlerde etkili olması,

- KYS'nin bilginin korunmasını teşvik eden mekanizmaları desteklemesi,

Anketin üçüncü bölümü, bilginin kaynaklara tahsisi (paylaşımı-dağıtımı) ile ilgili olup, ISO 9001: 2000'nin bilginin kaynaklara tahsisi (paylaşımı-dağıtımı) sürecine katkısını ortaya çıkaracak 6 farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- KYS'nin, AÇIK bilginin örgütün tamamına dağıtılması sürecinde etkili olması,
- KYS'nin bilginin birimler arasında daha hızlı bir şekilde paylaşılmasına katkı sağlaması,
- KYS'nin, bilginin birimler arasında daha etkin bir şekilde paylaşılmasına katkı sağlaması,
- KYS'nin, organizasyonda ihtiyaç duyan herkes için bilgiyi erişilebilir hale getirmesi,
- KYS'nin, farklı kaynakları ve bilgi türlerini birleştiren süreçlerde etkili olması,
- KYS'nin, bilgiyi süzen süreçlerde etkili olması,

Anketin dördüncü bölümü, bilgi teknolojileri (bilgi alt yapısı) ile ilgili olup, ISO 9001: 2000'nin bilgi teknolojilerine (bilgi alt yapısı) katkısını ortaya çıkaracak 6 farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- KYS kayıtlarının bilgi yönetim sistemi için veri oluşturması,
- Kullanılan yazılımın (otomasyon programları) ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılmasında yeterli olması,
- KYS'nin bilginin güncellenmesini sağlamada etkin araçlar sunması,
- Kullanılan bilgi teknolojilerinin kalite yönetim sistemine entegre edilmesi,
- KYS'nin örgüt içinden veya dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçlerde etkili olması,
- Kullanılan teknolojinin bilgi varlıklarını etkileyebilecek riskleri engellemek için yeterli olması.

Anketin beşinci bölümü, bilginin uygulanması ile ilgili olup, ISO 9001: 2000' nin bilginin uygulanması sürecine katkısını ortaya çıkaracak 4 farklı ifadeden oluşmaktadır.

- KYS'nin örtülü bilginin (bireysel bilgi ya da deneyimlerden öğrenilen bilgi) açık bilgiye dönüştürülmesi sürecinde etkili olması,
- KYS'nin açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesi sürecinde etkili olması,
- KYS'nin verimliliğin artırılması için bilgiyi kullanması,
- KYS'nin sorunların çözümünde bilgi kaynaklarına hızla ulaşılmasını sağlaması,

Anketin altıncı bölümü, anketi uygulayanların demografik bilgilerinin saptanmasıyla ilgili olup, altı farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Eğitim durumu,
- Organizasyondaki çalışma süresi,
- Organizasyondaki pozisyonu,
- Organizasyondaki kişi sayısı.

Ankette yer alan 35 sorunun cevaplandırılmasında, kullanılan 5'li Likert ölçeği ile değerler verilmiştir. Merkezi limit teoremine göre ölçekteki derecelendirmeler puanlandırılmış, Kesinlikle katılıyorum= 1, Katılıyorum= 2, Kararsızım= 3, Katılmıyorum= 4, Kesinlikle Katılmıyorum= 5 değerleri verilmiştir.

Tablo 5. Anket Formu Likert Ölçeği

Ölçek Sıralaması	Ölçek Değeri
Kesinlikle Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Kararsızım	3
Katılmıyorum	4
Kesinlikle Katılmıyorum	5

3.3. Örneklem

Örneklem, İzmir İli'nde bulunan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, ISO 9001: 2000 Kalite Belgesine sahip kurumsal firmaların kalite departmanlarında çalışan personelden oluşmaktadır. Anketin uygulandığı firmalar aşağıdadır;

- Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Vestel Dijital Üretim Sanayi A.Ş.
- Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.
- Marport Liman İşletmeleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi A.Ş.
- CMS Jant ve Makine Sanayi A.Ş.
- Ege Profil Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Tariş -Tat Alkollü İçecekler Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Dyo Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Cevher Döküm Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Aklim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Sodaş Soydum Sanayi A.Ş.
- Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.
- Polibak Plastik Film Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Bareks Plastik Film Ekstrüzyon Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.
- Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.
- Tofaş Türk Otomotiv Fabrikası A.Ş.
- Pagmat Pamuk Tekstil Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Dalan Kimya Endüstri A.Ş.
- Akdeniz Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Üniteks Gıda Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Roteks Tekstil İhracat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Spot Tekstil Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Korsini-Saf Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Saf Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Delphi Otomotiv Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Süparpar Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
- Alliance One International AG-İzmir
- Birim Bilgi Teknolojileri Ticaret A.Ş.
- Ajan Elektronik Servis Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Renkler Makine ve Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Oy Danışmanlık Ltd. Şti.

3.4. Anketin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Sonuçlar

Verilerin analizi SPSS 13.0 istatistik programında gerçekleştirilmiştir. Merkezi limit teoremine göre ölçekteki derecelendirmeler puanlandırılmış, Kesinlikle katılıyorum= 1, Katılıyorum= 2, Kararsızım= 3, Katılmıyorum= 4, Kesinlikle Katılmıyorum= 5 değerleri verilmiştir.

Anketlerin ortalaması 5 üzerinden 4,1020 olarak hesaplanmış olup, anketi uygulayan kişilerin ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin yapılandırılmasında katkısı olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

3.4.1. Demografik Değerlendirme

Anket, farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumsal firmaların kalite departmanlarında çalışan toplam 35 kişiye uygulanmıştır.

Katılımcı grubun çalıştığı kuruluşların ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulama yılları karşılaştırıldığında çoğunluğu KYS'yi 5 yıldan fazla uygulayan firmaların oluşturduğu görünmektedir. Anketi uygulayan kişilerin çalıştığı kuruluşların KYS'ni kaç yıldır uyguladıklarının anket ortalamalarına bir etkisi olup olmadığı test edildiğinde KYS'ni 5 yıldan az süre ile uygulayanlar ile 5 yıldan fazla süre ile uygulayanlar arasında bir fark olmadığı %95 güvenilirlik ile tespit edilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalıştığı Kuruluşlardaki KYS'nin Uygulanma Süresi

KYS'nin Uygulanma Süresi	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
5 yıldan az	4	4,0357	,26567
5 yıldan fazla	31	4,1106	,38392

H_0 = Anketi uygulayan kişilerin çalıştığı kuruluşlardaki KYS'nin uygulanma süreleri karşılaştırıldığında anket ortalamaları eşittir.

H_1 = Anketi uygulayan kişilerin çalıştığı kuruluşlardaki KYS'nin uygulanma süreleri karşılaştırıldığında en az biri diğerlerinden farklıdır.

$P = ,709 > \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilemez.

Anketin uygulandığı kişilerin yaşları göz önüne alındığında, anket puanları ortalamasının farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve bu grup ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin

Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşünü en fazla savunanların 40-49 yaş aralığında oldukları görünmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
20-29	3	4,1071	,09449
30-39	24	4,0833	,42043
40-49	5	4,1714	,34571
50-59	3	4,1310	,16878
Toplam	35	4,1020	,36995

H_0 = Anketi uygulayan tüm yaş gruplarının anket ortalamaları eşittir.

H_1 = Anketi uygulayan yaş gruplardan en az biri diğerlerinden farklıdır.

$P = ,971 > \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilemez.

Katılımcı grubun çalışma süreleri göz önüne alındığında çoğunluğu 2-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu ve tüm grubun anket puanları ortalamasının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalışma Yılları

Çalışma Yılları	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
0-1 yıl	4	4,3304	,24463
2-5 yıl	14	4,0714	,48829
6-10 yıl	10	4,1393	,30138
11 yıl ve üzeri	7	3,9796	,18994
Toplam	35	4,1020	,36995

H₀= Anketi uygulayan kişilerin çalışma yılları karşılaştırıldığında anket ortalamaları birbirine eşittir.

H₁= Anketi uygulayan kişilerin çalışma yılları karşılaştırıldığında en az biri diğerlerinden farklıdır.

P= ,495 > α= 0,05 olduğundan H₀ hipotezi reddedilemez.

Katılımcı grubun pozisyonlar göz önüne alındığında çoğunluğu orta düzey yöneticilerin oluşturduğu ve farklı pozisyonda çalışanların ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşünü savundukları tespit edilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Pozisyonları

Pozisyon	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Üst düzey yönetici	6	4,1488	,27425
Orta düzey yönetici	18	4,1369	,44053
Uzman	11	4,0195	,29466
Toplam	35	4,1020	36995

H₀= Anketi uygulayan kişilerin pozisyonlar karşılaştırıldığında anket ortalamaları birbirine eşittir.

H₁= Anketi uygulayan kişilerin pozisyonları karşılaştırıldığında en az biri diğerlerinden farklıdır.

P= ,682 > α= 0,05 olduğundan H₀ hipotezi reddedilemez.

Katılımcı grubun çalıştığı kuruluşlardaki çalışan sayısı göz önüne alındığında çoğunluğu 251-500 kişi aralığının oluşturduğu görünmektedir. Yapılan analizde 50 ve altında çalışanı olan firmalar ile 1000 üstü çalışanı olan firmaların anket puanları

ortalamasının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 1000 üstü çalışanı olan firmalar ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşüne daha az inanmaktadırlar.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubun Çalıştığı Kuruluşlardaki Çalışan Sayısı

Kuruluştaki Çalışan Sayısı	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
50 ve altı	5	4,3929	,37712
51-250	9	4,0357	,31186
251-500	13	4,2170	,27759
501-1000	4	3,9911	,19858
1000 üstü	4	3,6250	,47246
Toplam	35	4,1020	,36995

H_0 = Anketi uygulayan kişilerin çalıştığı kuruluşlardaki çalışan sayıları karşılaştırıldığında anket ortalamaları birbirine eşittir.

H_1 = Anketi uygulayan kişilerin çalıştığı kuruluşlardaki çalışan sayıları karşılaştırıldığında en az biri diğerlerinden farklıdır.

$P = ,011 < \alpha = 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

3.4.2. Korelasyon Analizi

Yapılan analizde bölüm ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın c bölümü (bilginin kaynaklara tahsisi, paylaşımı-dağıtımı), en düşük ortalamanın ise d bölümü (bilgi teknolojileri-bilgi alt yapısı) için geçerli olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Betimleyici İstatistikler Tablosu

	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Genel ortalama	35	4,1020	,36995
a ortalama	35	4,1952	,52157
b ortalama	35	4,0095	,55269
c ortalama	35	4,4095	,46678
d ortalama	35	3,9000	,53045
e ortalama	35	3,9429	,49291

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin elde edilmesi (yaratılması) süreci arasında bir ilişki vardır. $P=0,00 < \alpha=0,05$ olduğundan korelasyon anlamlıdır. Pearson Korelasyon = $r = 0,642$ 'dir.

Tablo 12. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Elde Edilmesi Süreci Arasındaki İlişki

	ISO 9000: 2000 KYS'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı
Bilginin elde edilmesi (yaratılması) süreci	
Pearson Korelasyon	,642
Sig (2-tailed)	,000
N	35

KYS'nin kuruluşta açık bilginin elde edilme süreci, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, faaliyet gösterilen sektör ile ilgili bilgi edinme süreci ve mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edinme sürecinde katkısı olduğu %99 güvenilirlik payı ile tespit edilmiştir.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin depolanması ve korunması süreci arasında bir ilişki vardır. $P=0,00 < \alpha= 0,05$ olduğundan korelasyon anlamlıdır. Pearson Korelasyon = $r = 0,798$ 'dir.

Tablo 13. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Depolanması ve Korunması Süreci Arasındaki İlişki

	ISO 9000: 2000 KYS'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı
Bilginin depolanması ve korunması	
Pearson Korelasyon	,798
Sig (2-tailed)	,000
N	35

KYS'nin, açık bilginin depolanması, etkin dokümantasyonun sağlanması, gizli (özel) bilginin kapsamının açıkça tanımlanması, çalışanların bilgiyi uygunsuz kullanımının engellenmesi, örgüt içinden veya dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasının önlenmesi ve bilginin korunması süreçlerinde katkısı olduğu %99 güvenilirlik payı ile tespit edilmiştir.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin kaynaklara tahsisi süreci arasında bir ilişki vardır. $P=0,00 < \alpha= 0,05$ olduğundan korelasyon anlamlıdır. Pearson Korelasyon = $r = 0,679$ 'dir.

Tablo 14. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Kaynaklara Tahsisi Süreci Arasındaki İlişki

	ISO 9000: 2000 KYS'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı
Bilginin Kaynaklara Tahsisi	
Pearson Korelasyon	,679
Sig (2-tailed)	,000
N	35

KYS'nin, açık bilginin örgütün tamamına dağıtılması, bilginin birimler arasında daha hızlı ve etkin bir şekilde paylaşılması, bilginin süzülmesi süreçlerinde katkısı olduğu %99 güvenilirlik payı ile tespit edilmiştir. Ayrıca KYS, organizasyonda ihtiyaç duyan herkes için bilginin erişilebilir olmasını sağlamaktadır.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilgi teknolojileri arasında bir ilişki vardır. $P=0,00 < \alpha= 0,05$ olduğundan korelasyon anlamlıdır. Pearson Korelasyon = $r = 0,760$ 'dir.

Tablo 15. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki

	ISO 9000: 2000 KYS'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı
Bilgi Teknolojileri	
Pearson Korelasyon	,760
Sig (2-tailed)	,000
N	35

KYS'nin, bilgi yönetim sistemi için veri oluşturduğu, bilginin güncellenmesini sağlamada etkin araçlar sunduğu ve %99 güvenilirlik payı ile tespit edilmiştir.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin uygulanması süreci arasında bir ilişki vardır. $P=0,00 < \alpha= 0,05$ olduğundan korelasyon anlamlıdır. Pearson Korelasyon = $r = 0,701$ 'dir.

Tablo 16. ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile Bilginin Uygulanması Süreci Arasındaki İlişki

	ISO 9000: 2000 KYS'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı
Bilginin Uygulanması	
Pearson Korelasyon	,701
Sig (2-tailed)	,000
N	35

KYS'nin, kuruluştta örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, verimliliğin artırılması için bilginin kullanılması, sorunların çözümünde bilgi kaynaklarına hızla ulaşılması süreçlerinde etkili olduğu %99 güvenilirlik payı ile tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerinin yapılandırılmasındaki katkılarını ortaya çıkarmaktır. Verilerin analizi ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulayan firmalarda bilgi yönetimi uygulamalarının daha kolay olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde bilgi işletmelerin en önemli sermayesidir ve rekabet avantajı yakalamada temel belirleyici faktördür. Bilgi organize edilmiş bir takım fikir, kural, prosedür ve verilerin kombinasyonudur. Başka bir ifade ile bilgi, belli bir yapıya bağlı olarak işlenmiş, kullanıcıları için anlamlı olan, mevcut ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veriler olarak tanımlanmaktadır(Avcı, 2004; <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm>).

Değişen sektör koşulları, rekabet ve artan müşteri talepleri örgütler için bilgi yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Bilgi yönetimi, insan merkezli değerleri yönetmek için strateji ve taktiklerle ilgili olan bir etkinliktir. İş görenler bilgiyi depolar, başkalarıyla paylaşır, yorumlar ve bir sonuç çıkarırlar. Bu sürecin sonucunda yeni bilgi üretimi gerçekleşir. Yöneticinin bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi sayesinde bir örgüt (Celep ve Çetin, 2003; 4-5);

- Rekabet üstünlüğü elde eder,
- Ortaya çıkan örgüt sorunlarını daha hızlı çözerek edim ve üretimi artırır,
- Bir yandan yeni ürünler ve hizmetler üretirken, diğer yandan varolan ürünleri geliştirir,
- Daha yüksek düzeyde bir öğrenme ve yenileşme gerçekleştirir.

Rekabetin çok yoğun olduğu günümüz şartlarında tüm sektörlerdeki işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla ayakta kalabilecektir. Bu da, işletmelerde, satın alma aşamasından

başlayarak pazarlama, satış, tasarım, üretim, kalite kontrol ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkin bir kalite sisteminin nasıl kurulacağını, ne şekilde dokümanite edileceğini ve uygulama yollarını gösterir. Ayrıca kuruluşa etkinlik, verimlilik ve kalite gibi unsurları içeren bir yönetim anlayışı getirir. İletişim maksimum seviyededir. İç ve dış müşterinin memnuniyeti tespit edilerek, sorunlar analiz edilir. Tespit edilen sorunlar düzeltici ve önleyici faaliyetlerle sürekli giderildiğinden sürekli gelişen dinamik bir kuruluş yapılanmasının oluşumunu sağlar. ISO 9000 Kalite Standartlarının kullanımı; yönetimin iyileşmesini, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, sorunların daha hızlı çözülmesini, verimliliğin ve karlılığın artmasını sağlar. Standarda göre; kuruluşlar üretimin her aşamasında uygulayacakları kayıt sistemi ile ürün ve prosesini geliştirebilirler.

Bilgi yönetimi temel olarak örgütte sürekli artan bilgi kapasitesini güncellemek, oluşan bilgilerin ulaşılabilir olmasını sağlamak için gerekli olan işlemlerin tanımlanması ve analizini kapsayan ve bunların örgüt çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir. Bilgi yönetiminin amacı, örgütün sahip olduğu açık ve örtülü bilgiyi tespit ederek bu bilgileri düzenlenmek ve kullanımını kontrol altına almaktır. Bilgi yönetiminin bir diğer amacı ise, örgütü verimli, dinamik ve kâr eden bir yapıya dönüştürmektedir.

ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin amacı kuruluşun mal veya hizmet üretimindeki tüm aşamaları belirleyerek ve başka bir deyişle kuruluşun kullanma kılavuzunu oluşturarak her defasında aynı kalitede sonucun alınacağı iş süreçleri yaratmaktır.

ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin içeriğinde bilgi yönetimi ile örtüşen maddeler bulunmaktadır. Kalite el kitabı, organizasyonların önemli bilgi varlıklarındandır. Üst yönetimin, kalite hedeflerinin oluşturulması için bir çerçeve oluşturması ve kalite politikasının kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını sağlaması bilginin paylaşılması sürecini kolaylaştırmaktadır. "Sorumluluk, Yetki ve

İletişim’’ maddesine göre üst yönetimin iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliği dikkate alınarak gerçekleştirilmesini sağlaması ile örtük bilgilerin açık bilgiye dönüştürülmesi için fırsat yaratılmaktadır. İnsan kaynağı ve teknoloji en önemli bilgi varlıkları arasında yer almaktadır.

ISO 9001: 2000’ nin ‘‘Kaynak Yönetimi’’ maddesi bilgi yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Personel, bina, zaman, ekipman, donanım ve yazılım ISO 9001: 2000’ nin şartlarının karşılanması için gerekli kaynaklardır. ISO 9001: 2000’ nin ‘‘Ürün Gerçekleştirme’’ maddesine göre kuruluş, ürün bilgisi, başvurular, sözleşmeler, siparişler ve müşteri geri beslemesiyle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için prosesler oluşturmanın yanında satın alma bilgisinin kapsamını tanımlayan ve satın alma şartlarını açıklayan prosedürler de oluşturur.

ISO 9001: 2000’ nin ‘‘Ölçme , Analiz ve İyileştirme’’ maddesine göre kuruluş, müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uygunluk, proses ve ürünlerin özellikleri, tedarikçiler ile ilgili bilgi sağlamak için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Kuruluş müşteri memnuniyetini ölçmek için anketler, müşteri ile doğrudan iletişim ve müşteri kuruluşların raporları gibi methotlardan yararlanabilir.

ISO 9001: 2000’ nin ‘‘İyileştirme’’ maddesine göre kuruluş sürekli iyileştirme için, ürün ya da proses verileri, müşteri araştırmaları, iç tetkik sonuçları gibi kaynaklardan elde edilen verileri analiz ederek performansını belirlemelidir. Yönetim gözden geçirmesinde bu bilgiler incelenerek, iyileştirme öncelikleri tespit edilir.

Çalışmada, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi’nin Bilgi Yönetim Modellerinin yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşü, KYS’yi 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla uygulayan firmalar için farklılık göstermemektedir ($P= ,709 > \alpha= 0,05$).

Anketin uygulandığı kişilerin yaşları göz önüne alındığında, anket puanları ortalamasının farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve bu grup ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir ($P= ,971 > \alpha= 0,05$).

Katılımcı grubun çalışma süreleri göz önüne alındığında çoğunluğu 2-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu ve tüm grubun anket puanları ortalamasının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($P= ,495 > \alpha= 0,05$).

Katılımcı grubun pozisyonlar göz önüne alındığında çoğunluğu orta düzey yöneticilerin oluşturduğu ve farklı pozisyonda çalışanların ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşünü savundukları tespit edilmiştir ($P= ,682 > \alpha= 0,05$).

Katılımcı grubun çalıştığı kuruluşlardaki çalışan sayısı göz önüne alındığında 50 ve altında çalışanı olan firmalar ile 1000 üstü çalışanı olan firmaların anket puanları ortalamasının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 1000 üstü çalışanı olan firmalar ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı olduğu görüşüne daha az inanmaktadırlar ($P= ,011 < \alpha= 0,05$).

Çalışmada uygulanan anketin bölüm ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın c bölümü (bilginin kaynaklara tahsisi, paylaşımı-dağıtımı), en düşük ortalamanın ise d bölümü (bilgi teknolojileri-bilgi alt yapısı) için geçerli olduğu görülmektedir. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında katkısı en fazla bilginin kaynaklara tahsisi, paylaşımı-dağıtımı sürecinde olmaktadır.

Bölmeler arası korelasyon analizi yapıldığında, ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bilgi Yönetim Modellerine Olan Katkısı ile bilginin elde edilmesi süreci arasındaki ilişki incelenmiş olup, $P=0,00$, $r =0,642$ olarak tespit edilmiştir. Örgüt içinde bilginin elde edilmesi sürecinde KYS'nin etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin depolanması ve korunması süreci arasında bir ilişki incelenmiş

olup, $P=0,00$, $r = 0,798$ olarak tespit edilmiştir. KYS'nin etkin dokümantasyonu bu sürece katkı sağlamaktadır.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin kaynaklara tahsisi süreci arasında bir ilişki vardır. $P=0,00$, $r = 0,679$ olarak tespit edilmiştir. ISO 9001: 2000'nin "2.3.2.2.5. Sorumluluk, Yetki, İletişim", "2.3.2.4.2.3. Müşteri ile iletişim" ve "2.3.2.4.4.2. Satın Alma Bilgisi" maddeleri bu sonucu desteklemektedir.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilgi teknolojileri arasındaki ilişki incelenmiş olup, $P=0,00$, $r = 0,760$ olarak tespit edilmiştir. ISO 9001: 2000'nin "2.3.2.3.2.3. Alt yapı Maddesi" bu sonucu desteklemektedir.

ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerine olan katkısı ile bilginin uygulanması süreci arasındaki ilişki incelenmiş olup, $P=0,00$, $r = 0,701$ olarak tespit edilmiştir. ISO 9001: 2000'nin "2.3.2.4. Ürün Gerçekleştirme" ve "2.3.2.4.3. Tasarım ve Geliştirme" maddeleri sonucu desteklemektedir.

Yapılan çalışma ile, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin bilgi yönetim modellerini oluşturan bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve korunması, bilginin paylaşımı-kaynaklara tahsisi, bilgi teknolojileri ve bilginin uygulanması süreçlerine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, bilgi yönetim modellerine alt yapı oluşturmakta olup, bilgi yönetimi uygulamak isteyen firmaların öncelikli olarak ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulamaları, bilgi yönetimi sürecini daha etkin ve hızlı kılacaktır.

KAYNAKLAR

Aktan, Coşkun, Can ve Vural, İstiklal, Yaşar. (2004). Bilgi Yönetiminin Amacı. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/amaci.htm> (17.03.2008).

Allen, Mark. (2005). Eğitimin Ötesinde. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 104, s. 15-16.

Avcı, Umut ve Avcı, Mehmet. (2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci. <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm> (10.06.2008).

Aytun, Cengiz. (2005). Enformasyon Toplumu ve Türkiye. <http://ab.org.tr/ab05/tammetin/101.doc> (15.03.2008).

Barchan, Margareta. (2000). Bilgiyi Yakalayın. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 17-18.

Barın, Aysun. (2000). Bilgi Yönetimi Neden Bu Kadar Gündemde? Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 11-14.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, Türker ve Oymak Murat. (2007). ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bıçakçı, İlker. (2008). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Tüketicinin Evrimi ve Türkiye'deki Yansımaları. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 1-25.

Brockbank, Bray J. (2005). Bilgi Savaşı Sürüyor. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 104, s. 13-14.

Canbek, Gürol ve Sağıroğlu, Şeref. (2006). Bilgi, Bilgi Güvenliği ve Süreçleri Üzerine Bir İnceleme. Politeknik Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 3, s. 165-174.

Celep, Cevat ve Çetin Buket. (2003). Bilgi Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çapar, Bengü. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257 (22.01.2008).

Doğan, İpekçil, Özlem ve Tütüncü, Özkan. (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Drucker, Peter F. (2000). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Duran, Mustafa. (2008). Ürün ve Hizmet Kalitesinin Bileşenleri.

<http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/URUN%20VE%20HIZMET%20KALITESININ%20BILESENLERI.htm> (11.07.2008).

Ekinci, Hasan. (2004). Yeni Bir Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, s. 23-34.

Emanet, Hakan. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 67-95.

Erkan, Nuray., Alakavuk, Üçok, Didem ve Tosun, Yasemin. (2008). Gıda Sanayinde Kullanılan Kalite Güvence Sistemleri.

<http://www.fisheriessciences.com/tur/Journal/vol2/issue1/jfscom2008009.pdf>
(10.05.2008).

Foster, S. Thomas. (2006). Tek Beden Herkese Uymaz. Önce Kalite Dergisi, Sayı: 103, s. 42-49.

Halal, William E. (2000). Sonsuz Kaynak Bilgi. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 24.

İmai, Masaaki. (2003). Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları.

İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 10, s. 15-29.

İnce, Nesrin. (2003). Kamu Kurumları ve Bilgi Yönetimi.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=621 (09.02.2008)

Kalder. (2006). Bilgi Güvenliğinden Kim Sorumlu? Bilgi İşçileri mi? Önce Kalite Dergisi, Sayı: 100, s. 72-73.

KalDer. (2002). Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme. İstanbul: KalDer Yayınları.

Kalite Rehberi. ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi.

http://www.kaliterehberi.com.tr/iso_27001.html (25.02.2008).

Kalkan, Veli, Denizhan. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi.

<http://www.e-sosder.com/dergi/1622-36.pdf> (15.04.2008).

Kalpic, Brane and Bernus, Peter. (2006). Business Process Modeling Through The Knowledge Management Perspective. Journal of Knowledge Managemet, Vol: 10, No: 3, pp. 40-56.

Karabağ, Filiz. (2005). Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılım Teknolojileri.
<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.214.pdf> (24.06.2008).

Karakaş, Melihşah. (2003). Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi.
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135 (09.02.2008).

Kılıç, Recep ve Türker, Elif. (2005). Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği).
<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm> (18.05.2008).

Kocacık, Faruk. (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt : 27, Sayı: 1, s. 1-10.

Kulaklı, Atik ve Birgün, Semra. (2005). Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi. İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 37-48.

Kurgun, Avşar. (2006). Kalite Maliyetleri. Yayınlanmamış Ders Notları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, Mustafa. (2005). İşletmelerde Bilgi Üretimi ve Yayılımında İletişimin Rolü: Nitelikli Konuşmalar. Önce Kalite Dergisi, Sayı: 88, s. 73-77.

Küçük, Ferit. (2008). Toplam Kalite Uygulamalarında Kalite El Kitabının Yöneticiler Tarafından Algılanma Düzeyi ve Kurumsal İşleyişe Katkısı: Karşılaştırmalı Bir Araştırma.

<http://www.e-sosder.com/dergi/23333-351.pdf> (02.05.2008).

Küçük, Orhan. (2004). Standardizasyon ve Kalite. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lengnick, Mark L. ve Lengnick, Cynthia A. (2005). Bilgi Yönetimi Nedir? Executive Excellence Dergisi, Sayı: 104, s. 4.

Liebowitz, Joy and Wilcox, Lyle C. (1997). Knowledge Management and Its Integrative Elements. CRC Pres LLC.; NewYork.

Lin, Chinho., Yen, David C. and Tarn, David D.C. (2006). An Industry-Level Knowledge Management Model-A Study Of Information-Related Industry in Taiwan.

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VD0-4MFK42Y-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_view=c&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=ca5fc229bf5a3177a032b7cc02749812 (08.02.2007).

Marangoz, Mehmet. (2005). Pazarlama Faaliyetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yeri ve Önemi. Önce Kalite Dergisi, Sayı: 96, s. 56-63.

McAdam, Rodney and McCreedy, Sandra. (1999). A Critical Review of Knowledge Management Models. The Learning Organization, Vol: 6, No: 3, pp. 91-100.

Mertins, Kai., Heising, Peter and Vorbeck, Jens. (2005). Knowledge Management: Concepts and Best Practices. Springer.

Nonaka, Ikujiro. (1998). Bilgi Yaratan Şirket. Harvard Business School Press, s. 29-52.

Odabaş, Hüseyin. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi. Konya: Çizgi Kitabevi.

Öğüt, Adem. (2001). Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özel, Alper. (2003). Kalite Sağlamada Sistematik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları. İzmir: Tetra Pak.

Özenci, B. Tayfun ve Cunbul, Ö. Lütfi. (1998). Kalite Ekonomisi. İstanbul: KalDer Yayınları.

Özer, Pınar., Özmen, Ömür ve Saatçioğlu Ömür. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 254-275.

Özkaya, Ece. (2004). CE İşaretlenmesi (Marking) Uygulamasında ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Yeri ve Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztuna, Barış. (2007). ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pakdil, Fatma. (2004). Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi.

<http://www.baskent.edu.tr/~americ/deming.doc> (04.04.2008).

Sağsan, Mustafa. (2002). Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli : İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan”. Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 205-230.

Senge, Peter. (2000). Bilgiyi Paylaşmak. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 5-7.

Skyrme, David J. (2005). Bilgi Yönetimi: Bundan Sonrası. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 9, s. 5-6.

Standart Kalite. ISO ve Kalite İle İlgili Tanımlar.

http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm (22.06.2008).

Tapık, Yılmaz ve Keleş Özgül. (1998). Kalite Savaş Araçları. İstanbul: KalDer Yayınları.

Tiwana, Amrit. (2003). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Dışbank Yayınları.

Tiwana, Amrit. (2000). Şirketiniz Bilgi Yönetimine Hazır mı? Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 16-19.

Tonta, Yaşar ve Küçük, Emin. (2005). Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler.

<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/tonta-kucuk-bilgi-toplumu-tk-icin.pdf>
(15.03.2008).

Tunca, Erdal. (2000). Karar Vermeye Ne Kadar Yakınız? Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 16.

Tutar, Hasan. (2006). Yönetim Bilgi Sistemi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, Murat. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türk Standartları Enstitüsü. (2004). TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri- Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler. Ankara: Bakanlıklar.

Türk Standartları Enstitüsü. (2001). TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri- Şartlar. Ankara: Bakanlıklar.

Türk Standartları Enstitüsü, TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası.

<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (11.12.2007).

Yeniçeri, Özcan ve İnce, Mehmet. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, Ayşe N. (2000). Bilgi Teknolojisi Kullanımında Olmazsa Olmazlar. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, s. 4-5.

Yücalar, Fatih. (2006). Süreç Odaklı Kalite Yönetimi Anlayışına Hakim Yazılım Sektöründeki Firmaların CMMI Basamaklı Modeli ile Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yücel, Mehmet. (2006). 21. yy: Kalitenin Yüzyılı. Önce Kalite Dergisi, Sayı: 102, s. 36-41.

Zaim, Halil. (2003). Bilgi Yönetimi Süreçleri.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250 (14.06.2008).

EK 1. Uygulamada Kullanılan Anket

BİLGİ YÖNETİM MODELLERİNİN YAPILANDIRILMASINDA ETKİN BİR ARAÇ: ISO 9000: 2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tez çalışması olarak yürütülen bir araştırmaya, bilimsel amaçlı veri toplanması amacıyla hazırlanan ankette, "Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç: ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi" konusu analiz edilmeye çalışılmaktadır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Didem GÜLERYÜZ

(Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı)

1. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'ni (KYS) kaç yıldır uygulamaktasınız?

0-1 yıl 1-2 yıl 2-3 yıl 3-4 yıl 4-5 yıl 5 yıldan fazla

BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ (YARATILMASI)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
2. KYS, AÇIK bilginin elde edilmesi sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
3. KYS, müşteriler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
4. KYS, rakipler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
5. KYS tedarikçiler ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
6. KYS faaliyet gösterdiğiniz sektör ile ilgili bilgi edinme sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
7. KYS mevcut bilgilerden yeni bilgi edinme sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5

BİLGİNİN DEPOLANMASI VE KORUNMASI	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
8. KYS, AÇIK bilginin depolanması sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
9. KYS' nin etkin dokümantasyonu bilginin korunmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
10. KYS, gizli (özel) bilginin kapsamının açıkça tanımlanmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
11. KYS, çalışanların bilgiyi uygunsuz kullanımı engelleyen süreçlerde etkilidir.	1	2	3	4	5
12. KYS örgüt içinden veya dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçlerde etkilidir.	1	2	3	3	5
13. KYS bilginin korunmasını teşvik eden mekanizmaları desteklemektedir.	1	2	3	4	5

BİLGİNİN KAYNAKLARA TAHSİSİ (PAYLAŞILMASI-DAĞITIMI)	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
14. KYS, AÇIK bilginin örgütün tamamına dağıtılması sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
15. KYS bilginin birimler arasında daha hızlı bir şekilde paylaşılmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
16. KYS bilginin birimler arasında daha etkin bir şekilde paylaşılmasına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17. KYS, organizasyonda ihtiyaç duyan herkes için bilgiyi erişilebilir hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
18. KYS, farklı kaynakları ve bilgi türlerini birleştiren süreçlerde etkilidir.	1	2	3	4	5
19. KYS, bilgiyi süzen süreçlerde etkilidir.	1	2	3	4	5

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ (BİLGİ ALT YAPISI)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
20. KYS kayıtları bilgi yönetim sistemi için veri oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Kullandığımız yazılım (otomasyon programları) ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmanızda yeterlidir.	1	2	3	4	5
22. KYS bilginin güncellenmesini sağlamada etkin araçlar sunmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Kullanılan bilgi teknolojileri kalite yönetim sistemine entegre edilmiştir.	1	2	3	4	5
24. KYS örgüt içinden veya dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçlerde etkilidir.	1	2	3	4	5
25. Kullanılan teknoloji bilgi varlıklarını etkileyebilecek riskleri engellemek için yeterlidir.	1	2	3	4	5

BİLGİNİN UYGULANMASI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
26. KYS örtülü bilginin (bireysel bilgi ya da deneyimlerden öğrenilen bilgi) açık bilgiye dönüştürülmesi sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
27. KYS açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesi sürecinde etkilidir.	1	2	3	4	5
28. KYS verimliliğin artırılması için bilgiyi kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
29. KYS sorunların çözümünde bilgi kaynaklarına hızla ulaşılmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

30) Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

31) Yaşınız?

20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

32) Öğrenim durumunuz?

Lise Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

33) Şu an çalışmakta olduğunuz organizasyondaki çalışma süreniz?

0-1 yıl 2-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 ve üzeri

34) Şu an çalışmakta olduğunuz organizasyondaki pozisyonunuz?

Üst Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici Uzman Diğer

35) Şu an çalışmakta olduğunuz organizasyondaki çalışan sayısı?

50 ve altı 51-250 251-500 501-1000 1000 üstü