

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI

**BİLGİ YÖNETİMİNDE, KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİNİN ROLÜ
VE
BİR UYGULAMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nihal GÜNEY

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BİLİM DALI

**BİLGİ YÖNETİMİNDE, KALİTE YÖNETİM
SİSTEMLERİNİN ROLÜ
VE
BİR UYGULAMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nihal GÜNEY

Öğrenci No:
120785003

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bilgi Yönetiminde, Kalite Yönetim Sistemlerinin Rolü ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldığı her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 06.01.2015



(İmza)

Aday: Nihal Güney

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14.3.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Bilişim Sistemleri (Uzaktan Eğitim)* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120785003 numaralı *Nihal GÜNEY*'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Bilgi Yönetiminde, Kalite Yönetim Sistemlerinin Rolü ve Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10.03.2015 tarih ve 2015/10 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oybirliği~~ *oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düşeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR TALAT FIRLAR


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
DOÇ. DR. KAMİL USLU

Adı Soyadı: Nihal GÜNEY

Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR

Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans, 2015

Alanı: İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Sistem, Kalite, Yönetim,

Bilgi Yönetim Sistemleri, Kalite Yönetim Sistemleri.

ÖZ

BİLGİ YÖNETİMİNDE, KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ROLÜ

VE BİR UYGULAMA

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş olan işletmeler, birliklerini koruyarak kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen hizmet işletmeleri olarak iki faaliyet alanına ayrılabilir. İster kar amaçlı, isterse de hizmet işletmesi olarak varlıklarını sürdüren işletmelerin iyi kurgulanmış sistemlere gereksinimleri vardır. Bu sistemlerden birisi Bilgi Yönetim Sistemi ve bir diğeri ise, daha çok üretim ve hizmet aşamasında kullanılan Kalite Yönetim Sistemleridir. Her işletme kendi bünyesinde organizasyon oluşumlarına ya da sunulan hizmet, üretilen ürüne bağlı olarak farklı sistemler geliştirmek ve geliştirilen her sistemi verimlilik artışı sağlamak adına kullanmak durumundadırlar.

Çalışmada Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili temel kavramlar, kısaca tarihsel gelişimi, bu iki konunun birbirini tamamlayan yönleri ve gereklilikleri, Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili uygulamalar, bu uygulamaların birbirini destekleyen güçlendiren yönleri ve işletmelere kattığı değerlerden kısaca söz edilmiştir. Bilgi Yönetiminde Kalite Yönetim Sistemlerinin rolü, çeşitli işletmelerde uygulanan anket çalışmalarının sonuçlarına göre istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Name and Surname: Nihal GÜNEY

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR

Degree and Date: Master, 2015

Major: Business Administration

KeyWords: Information, Systems, Quality, Management,

Information Management Systems, Quality Management Systems.

ABSTRACT

KNOWLEDGE MANAGEMENT, ROLE OF QUALITY

MANAGEMENT SYSTEM AND AN APPLICATION

Businesses that are established to meet human needs, goals while maintaining profit or profit associations can be divided into two segments as a non-profit service businesses. Whether profit, the company continued its existence as business services they need to be if you want the best fictional system. The Information Management System, and another one of these systems, the Quality Management System which is used mostly in manufacturing and service stages. Each company offered its own services or the formation of the organization, develop different systems depending on the product produced and developed each system, must use in order to ensure increased efficiency. Basic concepts related to Information Management and Quality Management Systems in the study briefly the historical development of these two matters, aspects and requirements that complement each other, Knowledge Management and Quality Management System related applications, the direction of strengthening mutually supportive of these applications, and has been mentioned about the value of the company to the floor. The role of Information Management Quality Management System has been evaluated by statistical methods based on the results of a questionnaire survey administered in a variety of businesses.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR.....	vi

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ VE BİLGİNİN YÖNETİMİ

1.GENEL ANLAMDA BİLGİ.....	4
1.1. Bilginin Tanımı	5
1.2. Veri	7
1.3. Enformasyon	7
1.4. Bilgi	8
1.5.Kaynağına Göre Bilgi Çeşitleri	8
1.6. Niteliğine Göre Bilginin Sınıflandırılması.....	9
1.6.1.İnsanda Olan Bilgi	9
1.6.2.Süreçte Olan Bilgi	9
1.6.3.Müşteride Olan Bilgi	10
1.7. Bilginin Dönüşümü ve Paylaşımı	10
1.7.1.Sosyalleşme (Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye)	11
1.7.2.Dışsallaştırma (Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye).....	12
1.7.3.Kombinasyon (Açık Bilgiden Açık Bilgiye).....	12
1.7.4.İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtük Bilgiye).....	12
2.BİLGİ YÖNETİMİ	13
2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı	21
2.2. Bilgi Yönetimi Uygulamaları.....	23
2.2.1.Bilginin Üretimi	24
2.2.2.Bilginin Paylaşılması	27
2.2.2.1.Örgüt Kültürü	31
2.2.2.2.Örgütsel İletişim	34
2.2.2.3.Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri	38
2.2.2.4.Yönetici ve Lider	41
2.2.2.5.Motivasyon	48
2.2.2.6.Örgüt Yapısı.....	50
2.2.2.7.Sosyal Sermaye.....	53
2.2.3.Bilginin Yapılandırılması.....	54
2.2.4.Bilginin Kullanılması.....	57
2.2.5.Bilginin Denetlenmesi.....	58

İKİNCİ BÖLÜM	
KALİTE, TKY, BİLGİ YÖNETİM İLİŞKİSİ	
1.KALİTENİN TANIMI ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	62
1.1.Kalitenin Tanımı	62
1.2.Kalitenin Özellikleri	64
1.3.Kalitenin Önemi	66
2.KALİTENİN BOYUTU VE YÖNETİM İLİŞKİSİ	74
2.1. Kalitenin Boyutu	68
2.2. Kalitenin Yönetim İlişkisi	70
3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	72
3.1.Toplam Kalite Yönetimi Amaçları	77
3.2.Toplam Kalite Yönetimi Unsurları	79
3.2.1.Yönetim	80
3.2.2. Müşteri	81
3.2.3. Girdiler	81
3.2.4.Süreç	81
3.2.5. Üretim Teknolojisi ve Donanım Kalitesi	82
3.2.6. Ölçüm Aletleri Kalitesi (Kalibrasyon)	82
3.2.7. Bakım Onarım Kalitesi	82
3.2.8.Stoklama Kalitesi	83
3.2.9.İşletme Kalite ve Çevre	83
3.3.Toplam Kalite Yönetiminin Araçları	83
3.3.1.Kıyaslama (Benchmarking)	83
3.3.2.Kalite Çemberleri	84
3.3.3.Beyin Fırtınası	86
3.3.4.Pareto Diyagramı (Pareto Analizi)	88
3.3.5.Neden Sonuç Analizi	88
3.3.6.Süreç Akış Diyagramı	89
4. STANDARTLAR	90
4.1.Standartların Faydaları	91
4.2.ISO 27001 Bilgi Güvenliği	91
4.3.COBIT	92
4.4.ISO 9000:2000	93
5.KALİTE, TKY VE KALİTE YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİM İLİŞKİSİ	95
5.1.Bilgi Yönetiminde Kalite	95
5.2. Kalite Ödül Modellerinden Bazıları	101
5.2.1.Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli	101
5.2.2.Deming Kalite Ödülü Modeli	102
5.2.3.EFQM Kalite Mükemmellik Modeli	103
5.2.4.Bilgi Yönetim Modelleri	104
5.2.5.Arçelik Bilgi Yönetim Modeli	105
5.3.Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimi Kıyaslaması	107
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BİLGİ YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ROLÜ VE BİR UYGULAMA	
1.ARAŞTIRMANIN GENEL ÖZELLİKLER	111
1.1.Araştırmanın Amacı	111

1.2.Araştırma Yöntemi ve Araştırma Modeli	111
2. UYGULAMA SONUÇLARI	113
2.1.Güvenirlilik Analizi	115
2.2.Kolerasyon Analizleri	116
2.3.Regresyon Analizi	117
SONUÇ	126
KAYNAKÇA	130
EKLER	
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	136
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No

Sayfa No.

Tablo 1. Enformasyon teknolojisi yatırımlarından değer elde edebilmeleri için gerçekleştirmesi gereken tamamlayıcı yatırımlar.....	21
Tablo 2. Önemli bilgi yönetimi teknolojileri.1.	28
Tablo 3. Önemli bilgi yönetimi teknolojileri 2.	29
Tablo 4. Yönetici Roller ve Destekleyen Enformasyon Sistemleri.....	45
Tablo 5. TKY ile Geleneksel Yönetim Mukayesesi	77
Tablo 6. TKY nin Olumlu Bazı Sonuçları	79
Tablo 7. ISO 9000 Modelleri	94
Tablo 8. Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlendiği Bilgi Yönetimi Uygulamaları	97
Tablo 9. Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması	104
Tablo 10. Örneklem Ait Demografi Özellikleri	114
Tablo 11. Kurumlarda Anketi Cevaplayan Kişi Dağılımı	114
Tablo 12. Yaş Aralığı Dağılımı	114
Tablo 13. Çalışma Yılı Dağılımı	115
Tablo 14. Kriter /Değişkenlere ait Güvenirlik Katsayıları	116
Tablo 15. Değişkenlere ait Ortalama ve Standart Sapmaları	116
Tablo 16. Değişkenler Arası Kolerasyon Katsayıları	117
Tablo 17. Model Özet Tablosu	118
Tablo 18. Anova	118
Tablo 19. Katsayı Tablosu	119
Tablo 20. Model Özet Tablosu	119
Tablo 21. Anova	120
Tablo 22. Katsayı Tablosu	120
Tablo 23. Model Özet Tablosu.....	121
Tablo 24. Anova	121
Tablo 25. Katsayı Tablosu	122
Tablo 26. Model Özet Tablosu	122
Tablo 27. Anova	122
Tablo 28. Katsayı Tablosu	123
Tablo 29. Model Özet Tablosu	123
Tablo 30. Anova	124
Tablo 31. Katsayı Tablosu	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Sayfa No.

Şekil 1. İşletmelerde değer yaratma piramidi	6
Şekil 2. Nonaka ve Takeuchi bilgi dönüşüm modeli.	11
Şekil 3. 1950-2000 Yılları Arası Bilgi Yönetimi.	17
Şekil 4. İşletme ve Yönetimi Bilgi Sistemleri Genişleyen Rollerini	19
Şekil 5. İşletme Enformasyon Değer Zinciri	20
Şekil 6. Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modeli	30
Şekil 7. İletişim Süreci.	36
Şekil 8. İletişim ve İşbirliği.	41
Şekil 9. Dört Yönetim İşlevi	42
Şekil 10. İşletmelerdeki Seviyeler	44
Şekil 11. Federal Almanya Fraunhofer Enstitüsü tarafından önerilen bilgi yönetimi modeli.....	47
Şekil 12. İşletmelerde Veri Ambarı ve Alt Kümeleri	55
Şekil 13. Veri Madenciliğinde Veri ambarından Nasıl İş Bilgisi Ayıklanır	57
Şekil 14. Kalitenin Yazarlara Göre Tanımı	63
Şekil 15. Yönetim Süreci İçinde TKY' nin Gelişimi	68
Şekil 16. Yönetim Anlayışında Dört Yenilik	72
Şekil 17. Deming Döngüsü	73
Şekil 18. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması	76
Şekil 19. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreç Yaklaşımı	95
Şekil 20. Bilgi Yönetimi Sistemi	96
Şekil 21. TKY Karlılık Verimlilik İlişkisi	99
Şekil 22. Deming Modeli	103
Şekil 23. Arçelik Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modeli	105
Şekil 24. Araştırma Modeli	112
Şekil 25. Kurum Yüzde Dağılımı	114
Şekil 26. Yaş Aralığı Yüzdesi	115
Şekil 27. Çalışma Yılı Yüzdesi	115

KISALTMALAR

A.Ş: Anonim Şirket.

CBT: Bilgisayar esaslı öğrenme.

CD: Compact Disk.

CIO: Enformasyon Yönetimi, Bilişim Sistemleri Yönetimi Sorumlusu.

CKO: Bilgi Yönetimi Sorumlusu.

CRM: Müşterilerle olan süreçleri etkin ve koordineli bir şekilde yönetmek için oluşturulmuş olan sistemlerdir.

DSS: Karar Destek Sistemleri

EPSS: Elektronik Performans Destek Sistemleri.

ISO: Uluslararası Standartlar Teşkilâtı.

İK: İnsan Kaynakları.

POS: İngilizce Point Of Sale kelimesinin baş harflerinin bir araya gelmesinden oluşur ve satış noktası anlamını ifade eder.

SKU: Sağlıkta Kalite Uygulamaları.

TKY: Toplam Kalite Yönetimi.

USA: Amerika Birleşik Devletlerinin İngilizce kısaltmasıdır.

WBT: Web esaslı mesleki eğitim.

Y kuramı: Y Kuramına göre çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insan işten nefret etmez tezini savunur.

Z Kuramı: İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan bir yönetim tarzıdır.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik ve bilgisel gelişmeler, işletmelerin rekabet gücünü attıran bilginin, aslında ne kadar önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu gelişmelerle birlikte dünya giderek küçülürken, bilgiye ulaşım bir o kadar hızlanarak, bilgi paylaşımı artmış üretilen mal ve hizmetler de hemen hemen birbirinin aynı olmuştur.

Aslında bilgiyi işletmelerin sahip oldukları en önemli sermaye olarak görmek mümkündür. Bilgiyi elde etmek tek başına yeterli değildir. Elde edilen bilgiler doğru zamanda, doğru yerde kullanıldığı zaman bir anlam ifade eder. Burada kullanılacak bilgiyi ise yönetim belirler ve karar verir. İşletme başarısını bilgi sonucunda verilen, yönetimin doğru kararları belirler. Bilgilerin oluşturulması ve kullanılması sırasında uyulması gereken kurallar bilginin ne denli sağlam olduğunu gösterir. Mal ve hizmet üretilirken de uyulması gereken standartlar mevcuttur. Mal ve hizmeti talep edenler daha iyi, farklı, uygun fiyatta mal ve hizmet taleplerinde bulunabilirler. Burada da kaliteden söz etmek mümkündür. İşletmeler müşteri beklentilerini karşılayabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebileceklerdir.

Özellikle 1990'lı yıllar süresince ülkeler geneline yayılan sorunlara çözüm bulma küreselleşmeyi beraberinde getirirken yeni bir kavram olan kalitenin daha etkin olması gerektiğini ortaya koymuştur. Kalite yönetimi sadece üretilen mal ya da üretilen hizmetlerin üretim süreçlerinde yer almayıp yönetimin tüm aşamalarında yer almalıdır. Toplam Kalite Yönetimi üretilen mal ve hizmetin kalitesini yükselttiği, verimliliği arttırdığı gibi müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edildiği için stok seviyesini ve maliyetleri de düşürmektedir. Zamanın, saniyelerin bile önemli hale geldiği günümüzde örgütlerin Bilgi Yönetim Sistemleri ile daha güçlü, ayakları yere sağlam basan bir örgüt kültürü oluşturmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Bilgi, günümüzde herkesçe kabul görmüş ve teknolojik gelişmelerdeki hızlı ilerleme sebebiyle ilgi odağı olmuş, bu konuda da akademik fazlaca çalışmalar yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Ancak Bilgi Yönetiminde Kalite Yönetim Sistemlerinin

Rolünü konu alan çalışma sayısı oldukça az görünmektedir.

Çalışmanın amacı; Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemlerinin organizasyonlar için gerekliliklerini ortaya koymak, yine örgütlerde Bilgi Yönetiminde kullanılan sistemlerin Kalite Yönetim sistemleri ile nasıl daha zengin bir bilgi kaynağı olabildiğini incelemektir.

Kullanılan sistemleri, sistemleri oluşturan kavramsal tanımları ve ne amaçla kullanıldıklarını tanımlamak, örgütlerde Kalite Yönetim Sistemlerinin Bilgi Yönetim Sistemlerine dâhil edilmesi ile örgüte yönetsel verimlilikteki etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın sınırlılıkları; Kalite Yönetim Sistemlerini ve Bilgi Yönetim Sistemlerini oluşturmuş olan Niğde ilinde faaliyet gösteren bazı kurum ve işletmelerde anket çalışması ile sistemlerinin örgüt performansına etkisi araştırılarak bu iki sistemin örgüte kattığı değer ile karara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın oluşturulan ve test edilen Hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin etkin kullanımı ve oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Liderlik ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin etkin kullanımı ve oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Kurum Kültürü ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Bilgi Yönetimi Alt Yapısı (Toplama, Saklama, Ulaşım) ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Kurum Performans Ölçümü ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda çalışmanın amacı, sınırlaması, önemi ve hipotezlerine göre üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Genel Anlamda Bilgi, Kaynağına Göre Bilgi Çeşitleri, Bilginin Dönüşümü ve Paylaşımı, Bilginin Yönetimi, Amacı, Uygulamaları, Üretimi, Paylaşılması, Yapılandırılması, Kullanılması, Denetlenmesi anlatılmıştır. Çalışmanın İkinci bölümünde Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Yönetimi Bilgi Yönetim İlişkisi anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmada uyguladığımız yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Burada literatür taraması ve anket uygulama yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde; konu ile ilgili uygulama, kitaplar, makaleler, standartlar ve güvenilir internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Elde edilen veriler kendi içinde ilişkilendirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anket uygulaması ise; Niğde ili Merkezinde bulunan seçilmiş Kamu ve Özel Kurumlarında çalışan yönetici, müdür ve birim sorumlularına ilişkin 50 kişiye izin alınarak uygulanmıştır. Araştırmanın Evreni Niğde ili, Örnekleme Niğde Merkezde faaliyette bulunan firmalarda çalışan 50 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows programı ile değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİNİN YÖNETİMİ

1.GENEL ANLAMDA BİLGİ

Temel işletme fonksiyonları olarak üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları fonksiyonları tanımlanmıştır. Mal ve hizmet üretmek sebebiyle kurulan işletmelerin birinci ve öncelikli amacı kar elde etmektir. Her işletmenin kar elde etmenin yanında gerçekleştirmesi gereken birey ve toplumlara karşı sorumlukları vardır. Bulundukları durumdan daha büyük bir hale gelmeleri, kar elde etmeseler bile varlıklarını sürdürebilmeli, müşteri beklenti istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet üretimini sağlamalıdır. Çalışan tüm personele daha iyi çalışma imkânları, eğitim olanakları, çalışma sürelerinde de devamlılığın sağlanması işletmelerin amaçları arasında yer almaktadır.

Her işletme gözle görülen elle tutulur maddi varlıklara sahiptir. Gözle görünmeyen fakat örgütün içinde benimsenmiş ve örgütü aslında daha iyi bir konuma getirebilecek olan maddi olmayan varlıklara da sahiptir. Bunlardan biri o işletmeye özgü olan rekabet ortamında işletmeye olumlu etkide bulunan bilgidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan işletmelerin, küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabet ortamında, sahip oldukları bilgi birikimleri, varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli sermaye haline gelmiştir. İşletmelerin gelecekte yapmak istediği iş ve işlemlerle ilgili planlamalar, yani stratejik planlarda bilgi ve bilginin doğru yönetimi işletme başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi işletme ve kurumlarda sadece bilgisayar kullanımı ile sağlanamaz. Kurumlarda birimler ve bölümlerde oluşan, hatta çalışanların bir işi sürekli yapmasından kaynaklı elde ettiği tecrübelerin başkaları tarafından bilinmeyen yönlerini de ortaya koyabilen, diğer kısımlar ve bölümlerin de faydalanabileceği, paylaşılabileceği bir ortak platformda, elde edilen bilgiye işlevsellik sağlanabildiği

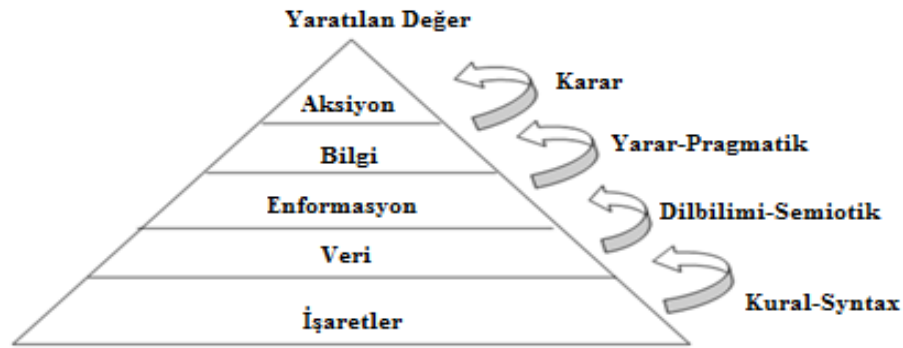
sürece kurumlarda bilgi den söz edilebilir. Teknolojik alt yapı da bilgi ve bilgi yönetiminde önemli faktörlerden biridir. Teknolojik alt yapı her kurum ve işletme de farklı oluşturulabilir. Her işletme kendine özgü durumlara sahiptir. Hizmet verilen sektörler göre sistem ve alt yapı farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin tüm ülke genelinde yayılmış bir şirket, hatta küresel ölçekli bir şirkette kullanılan sistemler ve alt yapı da farklılaşmalar olacaktır. Kullanılan bu sistemler ve alt yapıda kullanılan tüm bu donanımlar bilginin yönetilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak bilgi yönetimi tüm bu sistemleri ve kurumsal çözümlerini de içine alan kapsamlı bir uygulamadır.

İşletme ve kurumlarda kullanılan bilgi sadece işletme ya da kurum içinde oluşturulmuş ve elde edilmiş bilgiyi kapsamaz. İşletmeler işletme çevresinden ve dış dünyadan da bilgi alış verişinde bulunmak, çevresel gelişmeleri takip etmek durumundadırlar. İşletme dışı edinilen bilgilerin tamamı kurumun bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde süzgeçten geçirilerek, kurum için kullanımı fayda sağlayacak bilgiler, bilgi yönetim sürecine dâhil edilmelidir. Bu kapsamda oluşturulacak bilgi yönetim sürecinde geliştirilecek faaliyetlerde insan, teknoloji, gelişen olaylar, çevre, kullanılacak yöntemler ve yönetim bir araya getirilerek yeni bilgi yönetim süreci oluşturulmalıdır. Oluşturulan bilgi yönetim süreçleri her zaman geçerliliğini koruyamaz. Gelişen olaylar ve durumlar oluşturulan bilgi yönetim sistemlerinde ve süreçlerinde değişiklik yapılmasını gerektirebilir. Bu sebeple süreçlerin ve sistemlerin dinamik olması sağlanmalı, çevre ile etkileşimli sistemler oluşturulmalıdır.

1.1.Bilginin Tanımı

Bilginin çeşitli bilimlerde kullanılan farklı tanımlama ve kavramları bulunmaktadır. Bu bilimlerden ilk akla gelenler; Felsefe Bilimi, Yönetim Bilimi, Enformatik Bilimi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bilimi olarak söylenebilir. Bilginin

gücüne sahip olmayı aslında bir gelişmişlik ve kısımlarda kendini hissettiren bir güç haline gelmiştir. Bilginin konum olarak nerede bulunduğu incelendiği takdirde, bilginin tek ve belirli bir konumda değil birçok farklı konumda bulunduğu görülmektedir. Bu konumlar insanlar, eserler ve örgüt çatılarıdır.¹Bilgiyi; ölçüm, deney, gözlem, araştırma ya da haber yolu ile elde edilen verilerin ayıklanarak sınıflanarak, depolanan, özetlenen, düzenlenen, karar verme, ölçme ve planlama süreçlerinde kullanılabilen verilerin anlamlı hale gelmesi şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu anlamlı olan verilerin hepsinin kullanılması mümkün değildir. Yalnızca kullanılacak yere göre önemli olan kısımların kullanılarak işaretlerin veri yolu ile yararlı hale gelmesi sağlanabilir. Bu kapsamda karşımıza çıkan bir kavram da kurumsal zekâ (businessintelligence) olmaktadır. Bir işletme için Şekil-1. de gösterilen aşamaları aşağıdan yukarı doğru gerçekleştirme (veri toplama, bu verilerden enformasyon türetme, enformasyonu değerlendirerek bilgi oluşturma ve bu bilgiyi kullanarak değer yaratma) becerisi, kurumsal zekâ olarak tanımlanmakta olup ölçülmesi mümkündür.²



Şekil 1. İşletmelerde değer yaratma piramidi

Kaynak: Dinçmen, M.(2010). Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, s.17.

¹Satyadas, A., Harigo, U.,&Cassaigne,. Knowledge Management Tutoriol: An Editorial Overview. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews, N.P.(2001),ss. 31.den aktaran Kerem Ok, "Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş", Gülseçen S.(Eds.),**Bilgi ve Bilginin Yönetimi** (1.Basım), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2013,s.19.

²Murat Dinçmen, **Wissensmanagement: RahmenthemafürBusinissIntelligence in Business Intelligence& Data Mining**, Dönence Yayın, İstanbul, Mayıs, 2004, s. 53.

1.2. Veri

“Bilginin ilk ve ham hali veri olmakla beraber, enformasyon verinin bilgiye dönüşmeden bir önceki evresidir.”³ Örneğin Tc Kimlik numarası, Ad, Soyadı bir veridir. “Veri işlenmemiş bilgilere verilen addır. Veri sayı, sembol, harf gibi ifadelerden oluşmakta ve tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Veri bu yönüyle önemsiz görünse de, bilgi yönetiminin hammaddesini teşkil etmesi açısından, bilgi yönetimi bilimi için çok önemlidir.”⁴

Günümüz organizasyonları verilerini bir çeşit veri tabanı olarak adlandırılabilen yazılım uygulamaları ile toplayıp, işletme içinde kullanırlar. İnternet, intranet, extranetler aracılığı ile ortak bir ağ da veri girişi ve kontrolleri yapılırken, çalışanların kullandıkları bilgisayarlara aktarımları olmaktadır. Sabit telefon sayısının giderek azaldığı buna karşın akıllı telefonların arttığı günümüzde işletmeler de artık ofis bağımsız sistemler kullanmayı tercih etmektedirler. Böylece maliyetler düşerken veri ve bilgiye ulaşım da giderek hız kazanmaktadır.

1.3. Enformasyon

“Verinin işleme tutulduktan sonra aldığı daha anlamlı bir biçim olup, bir içeriği ve amacı bulunmaktadır. Enformasyon bir karar verme sürecinde ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek ya da eldeki veriler ışığında bir işlem yapmak amacıyla gereklidir.”⁵

Enformasyonun asıl amacı bir konu hakkında elde edilen verilerin değerlendiriciler tarafından anlamlandırılması, yorumlama yetisi ile ilişkilendirilmesidir. Enformasyon kurum içinde çeşitli yollarla dolaşarak paylaşılır. Enformasyonun kullanıcı açısından kaliteli olması işlevselliğini ön plana çıkartmaktadır. Elde edilen enformasyon yeni bir bakış açısı kazandırabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

³Becerra-Fernandez, I., Gonzalez,A.,&Sabherwal, R. Knowledge **Management:Challenges, Solutions and Technologies**. 2003, PrenticeHall. den aktaran Kerem Ok. **a.g.e**, s.20.

⁴Kerem Ok, **a.g.e**, s.20.

⁵ Kerem Ok, S, **a.g.e**, s. 20.

1.4.Bilgi

“Enformasyon ve verinin üst seviyesidir. Bilgiyi kısaca anlamlandırılmış enformasyon olarak tanımlayabiliriz. Bilgi, inançlar ve doğrular, bakış açıları ve kavramlar, yargılar ve beklentiler gibi değerlerden oluşmakta, insanlar ve organizasyonlar tarafından elde edilmektedir. Enformasyonu tanımlayıp inceleme, değerlendirme, sentezleme ve sonunda bir karar verme sürecinden geçirip uygulayarak bilgiye ulaşmış oluruz.”⁶

Bir veri tabanı kullanımı düşünecek olursak; veri tabanına önce veriler girilir, verilerden elde edilenler sentezlenerek enformasyona dönüştürülüp yeni bir bakış açısı kazanılır ve son olarak da bilgi elde edilmiş olur.

“T. Davenport ve L. Prusak’ a göre bilgi, konusunda deneyimleri değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çevre sağlayan, tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık kavrayışı ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımıdır. Bilenlerin dimağından doğar ve yine orada uygulanır. Kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklanan evrakta değil, organizasyonun gündelik işleyişinde, süreçlerde, pratiklerde gizlidir.”⁷ Nonaka bilginin açık ve örtük olarak ayrımını yapmakta ve açık bilginin kodlanabileceğini ve sistematik bir dille aktarılabilceğini, örtük bilginin kişisel olduğunu bu yüzden aktarımının zor olduğunu söyler.⁸

1.5.Kaynağına Göre Bilgi Çeşitleri

İşletmelerin üretim süreçlerinde ürünlerine kattıkları bilgi iki şekilde bulunur:

- Açık Bilgi (explicit, codified knowledge).
- Örtülü Bilgi (implicit, tacit knowledge).

⁶ Kerem Ok, S, **a.g.e.**, s.20-21

⁷ Amrit Tiwana, **Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları- 5Ağustos 2003, s.9

⁸ Ikujiro Nonaka, **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review, Nov.-Dec, 1991, s.96.

Açık bilgi kullanıma hazır, belli formattaki bilgidir: Metin, teknik resim, formül, diyagram, grafik, fotoğraf, film vs. Bunlar açık bilgiyi taşıyan ve kullanıma sunan formatlardır. Açık bilgi kâğıt üzerinde, dosyalarda, CD llerde, hard disklerde veya benzeri ortamlarda bulunur. İşletmelerde açık bilgiye örnek, ISO 9000 standartları çerçevesinde hazırlanan kalite güvencesi belgeleme sistemi ve makine kullanım talimatları verilebilir. İşletmelerdeki üretim sürecinde ürüne yansıyan, yerleşen bir diğer bilgi türü de örtülü bilgidir. Örtülü bilgi çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri ve iş yaparken gözlenebilecek, davranışlarını belirleyen bilgi kümesidir.⁹

1.6. Niteliğine Göre Bilginin Sınıflandırılması

Kurum ya da örgütlerde işletme varlıkları olarak nitelendirilen bilginin üç farklı boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; insan da olan bilgi, müşteride bulunan bilgi, sistem ve süreçlerde olan bilgidir.

1.6.1.İnsanda Olan Bilgi

Örgütler çalışanları ile birlikte yeniliğe açık oldukları sürece varlıklarını devam ettirebilecekler ve sermayesi olan insanın önemini yükselterek kurumun bilgi yönetim sürecinde yeniliklerin oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

1.6.2.Süreçte Olan Bilgi

İş düzeni ve uygulamaları ile elde edilen bilginin benimsenerek yazılı hale getirilip, içselleştirilerek ürün ya da hizmetlerin etkinlik süreçlerinde ortaya konulan markalar, ticari haklar, know how, ile birlikte İK dan elde edilen bilgilerdir. Burada iş analizleri yapılarak örgütün sahip olduğu bilgiye ulaşmak mümkündür.

⁹ Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları** (1.Basım), Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2010, s.17.

1.6.3.Müşteride Olan Bilgi

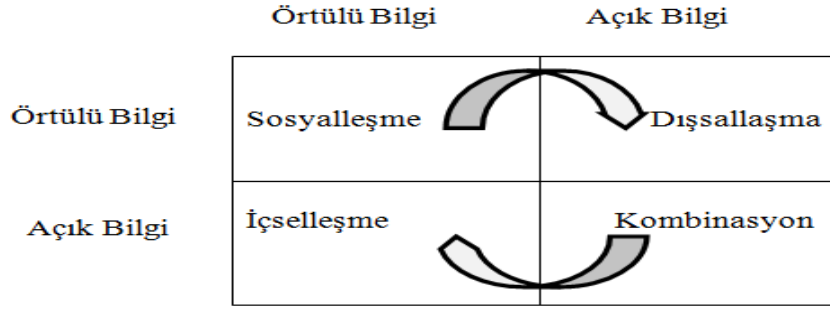
Kalite Yönetim sistemleri aslında müşteri beklenti, isteklerini karşılama olarak adlandırılabilirdiği gibi Bilgi Yönetiminde de müşteri beklentileri anlamak, hizmeti ve ya ürünü bu bilgi doğrultusunda tasarlamak, üretmek, analiz etmek ve değerlemek olarak söz edilebilir. Dolayısıyla müşteride var olan bilgi örgüt için son derece önemlidir. Bu sebeple oluşturulan (CRM) Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri ile geleceğe yönelik planlama, tasarım, öngörülerde bulunmak mümkündür.

Yukarıda bahsi geçtiği üzere örgütler Bilgi Yönetim Sistemleri ile örgüt çalışanlarında olan bilgiyi açık hale getirerek, paylaşarak, öğrenip, öğretmek çalışanlarla paylaşmalıdırlar. Süreçlerde yer alan bilgiyi iş analizleri ile daha verimli hale getirip, aksaklıkları tespit ederek önlemler alarak, belge ve bilgiye dayalı yönetimi etkin kılarak, müşteride olan bilgiyi örgütün kazancına katkı sağlayan sistemleri etkin kullanarak Niteliklerine göre bilgiyi gerçekleştirmiş olurlar.

1.7. Bilginin Dönüşümü ve Paylaşımı

Nonaka' ya göre bilginin dönüşümünde kullanılan kavram SECI modelidir. SECI: Socialisation (Sosyalleşme), Externalisation (Dışsallaştırma), Combination (Birleştirme), Internatisation (İçselleştirme) dir. Bilgi dönüşümünün dört modu vardır. Bu modlar Şekil 2.de gösterilmiştir.

- Örtük bilgiden örtük bilgiye: Toplumsallaşma süreci.
- Örtük bilgiden açık bilgiye: Dışsallaşma süreci.
- Açık bilgiden açık bilgiye: Kombinasyon süreci.
- Açık bilgiden örtük bilgiye: İçselleştirme süreci.



Şekil 2. Nonaka ve Takeuchi bilgi dönüşüm modeli.

Kaynak: Dalkır, K.(2005).Knowledge Management in Theory and Practice, s.53.

1.7.1.Sosyalleşme (Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye)

Yüz yüze bilgi paylaşımı ile oluşur. Doğal ve genellikle sosyal etkileşimler vardır. Bilgi alışverişi kolay formlar arasında içgüdüsel gelişir. Beyin fırtınası, çıraklık veya rehberlik etkileşimleri zihinsel modellerinin paylaşımı yoluyla yeni fikirler ile bilgi alışverişi daha kolay olur. Kahve molalarında veya koridorda yapılan ayaküstü toplantılarında sosyalleşme olgusu vardır. Sosyalleşmenin büyük avantajı aynı zamanda büyük bir dezavantajı: Bilgi zımni (örtülü) kalır, çünkü nadiren not ya da yazıya aktarılır. Bu nedenle katılımcıların kafasında kalır. Buna rağmen sosyalleşme, bilgi oluşturulmasında çok etkili bir araçtır. Paylaşımı, bu daha sınırlı araçlardan biridir. Sadece bu modu kullanarak tüm bilgiyi yaymak çok zor ve zaman kaybettiricidir.

Örneğin, Honda organizatörleri " beyin fırtınası kamplarını " sırasında zor sorunları çözmek için proje geliştirme sürecini detaylı tartışmalarla gerçekleştirirler. Bu gayri resmi toplantılar genellikle işyeri dışında tutulur (off-site), katılan çalışanların yeterliliklerine başvurmak için herkes tartışmaya ve katkıda bulunmaya teşvik edilirler. Bu tartışmaları sırasında basit eleştirileri yapıcı öneriler izler. Honda beyin fırtınası toplantılarını sadece yeni ürünler geliştirmek için değil, aynı zamanda yönetim sistemlerini ve onun ticari stratejileri geliştirmek için kullanır. Beyin fırtınası için, sadece temsil günleri değil, zaman zaman deneyimlerini paylaşarak sözsüz bilgiyi yaratıcı diyaloga çevirirler. Bu şekilde bir an da olsa insanlar kendi

aralarında uyum yaratarak aynı hedefleri paylaşan bu organizasyonun bir parçası olduklarını hissederler ve birbirleriyle bağlantılı kurarlar. Diğer pek çok organizasyonlarda buna benzer “Bilgi Günleri” ya da “Bilgi Kafeleri” de örtük bilgiden örtük bilgiye bilgi paylaşımını teşvik ederler.¹⁰

1.7.2.Dışsallaştırma (Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye)

Bireyin önceden edindiği bilgiyi, etkileşimde olduğu kişilerle paylaşarak açık bilgi haline gelmesi olarak tanımlanabilir. Bireylerin zihninde olan bilgilerin somutlaştırılarak kayıt edilerek anlamlandırılması ve paylaşılmasıdır. Dışsallaştırma ile bilgi somut ve kalıcı hale gelir.

1.7.3.Kombinasyon (Açık Bilgiden Açık Bilgiye)

Açık bilgilerin, ayrıık olan parçalarını yeni bir forma yeniden birleştirme işlemidir. Trend analizleri, kısa bir yönetici özeti, içeriği düzenlemek için yeni bir veritabanı, inceleme raporlarında bir sentez oluşturan bazı örneklerdir.

Başka bir örnek de Kraft General Foods ile ilgili, programcılar yeni bir satış noktası (POS) sistemi planladığı zaman, sadece satılan ürünleri değil, aynı zamanda alıcılar hakkında da bilgi edinmek istediler. Satışlarda yeni modeller planlarken yeni ürün seçimlerinde ve hizmetlerinde bu bilgiyi kullandılar. POS sistem ile toplanan ve analiz edilen bu bilgiler pazarlamada çalışanlarına yardımcı olmuştur.¹¹

1.7.4.İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtük Bilgiye)

Paylaşılan veya bireysel deneyimlerle elde edilen bilgi, bireyin zihnine entegre olur. İçselleştirilmiş yeni bilgiler çalışanlar tarafından genişletilerek yeniden kullanılır. Yeni bilgiyi anlayıp, öğrenip, özümseyerek farklı işleri ve görevleri gözle görülür seviyede değiştirecek şekilde kendini gösterir. İçselleştirme uygulayarak öğrenme ile fazlasıyla bağlantılıdır.

¹⁰Kımız Dalkır., **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Inc., UK, 2005, s.54.

¹¹Kımız Dalkır, **a.g.e**, s. 55.

Örneğin, General Electric tüm müşteri şikâyetlerini belgeleyen ve çalışanların veri tabanındaki tüm sorulara ulaşabildiği bir sistem geliştirdi. Bu sistem yeni müşterilerin sorularına daha hızlı cevap vermelerini sağladı çünkü problem çözme deneyimi sağladı. Bu sistem aynı zamanda sorunların çözümünde soruları yanıtlayan çalışanlara diğerlerinin deneyimlerinin özümzenmesinde yardımcı oldu.¹²

2.BİLGİ YÖNETİMİ

“Her türlü yönetim sürecini, iş yaşamını, kurumsal yapıları, hatta bireylerin gündelik yaşamını doğrudan etkileyen bilginin yönetimi konusunda, son 20 yılda bilim adamı ve konunun uzmanları tarafından kuramsal çalışma yürütölmüştür. Bu çalışmalarda, başka disiplinlerden gelen bilim adamı ve konunun uzmanlarının, birçok farklı yaklaşım ve bakış açısı ortaya koydukları görölmektedir. İktisatçılar bilginin üretim sürecindeki rolünü ön plana çıkararak, ekonomik temelli bir yaklaşımı benimserken, yönetim bilimciler ise yönetsel temelli bir yaklaşım çerçevesinde konuyu ele almaktadırlar. Konunun ele alınışındaki önemli unsurlardan biride “enformasyon yönetimi” ve “bilgi yönetimi” konusundaki yaklaşımlardır. Araştırmacıların bir bölümü bu iki kavramı birlikte ele alırken, bazı araştırmacılar ise ikisi arasındaki farkı ortaya koyarak konuyu irdelemektedirler.”¹³ Diğer taraftan bilgi rekabette üstünlük sağlayan bir araç olarak da görölebilir.

Wiig’e göre bilgi birey, kurum ve toplum için akılcı davranışı mümkün kılan tek etkidir. Skyrme, bir süreç olarak ele aldığı bilgi yönetimini, bilginin açık ve sistematik yönetilmesi, yaratılması, organize edilmesi, işlenmesi, dağıtımı ve kullanımı olarak görmektedir. Von Krogh ise; bir organizasyonun rekabet için gereksinim duyduğu bütün bilginin belirlenmesi ve bunun elde edilmesi için her türlü desteğin sağlanması şeklinde bir yaklaşımda bulunmaktadır. Bilgi işletmelerde iş süreçlerinde olduğu gibi, kurumlarda da açık ve örtük bir şekilde yer alabilir.¹⁴ Süreçlerde, kurum içinde açık ya da örtük şekilde bulunan bilgi birleştirilerek

¹²Kımız Dalkır, K., a.g.e, s. 56.

¹³Mehmet Toplu, “**Ekonomik Dönüşüm ve Gelişmelerin Bilgi Yönetimine Etkileri**”, Sağsan M.,(Derleyen), Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları, Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül 2010, s. 63.

¹⁴Mehmet Toplu,a.g.e.,s.63

yönetim faaliyetlerinde anlamlandırılması çalışanların ve şirketin rekabet gücünü arttıran bir faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır.

“Literatür incelendiğinde bilgi yönetiminin temelde, entelektüel sermaye ve enformasyon yönetiminin bir unsuru ve sonucu olarak ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında çok yakın bir ilişki vardır. Genel olarak işletmenin Pazar içindeki değeri ile finansal değerleri arasındaki farkı, entelektüel sermaye olarak nitelendirilmektedir.”¹⁵ Entelektüel sermayesini iyi oluşturan işletmeler yarışa diğer firmalardan bir adım önde başlamış olurlar.

Bilgi ekonomisini ve bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılandırmaya giden şirket sayısının sürekli artması, bu değişimin bir göstergesidir. Artık en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen şirketlerdir. Entelektüel sermaye, genellikle bir şirketin sahip olduğu kayıtlı bilgiler, enformasyon, entelektüel mülkiyet (patent, telif hakları vs.) ve şirkette çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleridir. Entelektüel sermaye, insan, organizasyonel ve ilişkisel olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenleri ve alt bileşenleri dinamik, karmaşık, bulanık ve özgün özelliklere sahip olduklarından, bir işletmede tanımlanmaları, incelenmeleri ve yönetilmeleri zor ve kapsamlı bir çalışma olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin önemli bir alt konusu olarak kabul edilen entelektüel sermaye için geniş anlamda şöyle bir tanımlama yapılabilir: “Entelektüel sermaye, kara dönüştürülebilir bilgidir ve bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, tasarımlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir.”¹⁶ “İşletmelerin sahip olduğu bireysel ve kurumsal entelektüel sermayesinin pozitif

¹⁵ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, **Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, Y.2009, s.88.

¹⁶ Gülçin Büyükozan, “**Entelektüel Sermaye ve Yönetimi**.”, Dinçmen M.(Eds.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, (1.Basım), Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Mart 2010, s.73.

değer oluşturacak şekilde kullanılması amacıyla bilgi yönetimi temelli gerekli koşullar şu şekilde sıralanabilir:

- Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek ve izlemek
- Bilgi kültürünü oluşturmak
- Bilgi yönetimi konusunda gerekli önderliği göstermek
- Sistematik bir bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
- Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak, uygulamak, gerektiğinde iyileştirmek
- Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek
- Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişebilir olmak
- Bilişim teknolojisinden ve bilgi yönetimi araçlarından faydalanmak
- Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak
- Bireysel öğrenmeyi desteklemek ve öğrenen organizasyon oluşturmak
- Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
- Bilgi yönetimi ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak.”¹⁷

Yukarıda bahsi geçen maddeler organizasyonlarda oluşturulabildiği sürece bilgi yönetimi yaşam süreci içinde yer alan entelektüel sermaye organizasyonlar için büyük bir avantaj sağlayacak, bilgi yönetimi tam anlamıyla uygulamaya konulabilecektir. Entelektüel sermayenin oluşması tek başına bilgi yönetiminde yeterli değildir. Aslında enformasyon yönetimi de bilgi yönetiminde önemli bir faktör olarak görülebilir.

“Bilgi yönetimi gelişiminin araçsal yönünü önemli ölçüde enformasyon teknolojisine borçludur. Ancak, uygulamada enformasyon yönetiminden farklı bir içeriğe sahiptir. Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmiştir ve bilgi işletme yeterliliklerini arttıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütmektedirler. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir felsefe olarak ele almaktadır.”¹⁸ Bilgi yönetimini güçlendirmek adına yapılan projeler ve diğer aktiviteler, içinde bulunan

¹⁷Gülçin Büyükozan, **a.g.e.**, s.95.

¹⁸Selen Doğan, Selçuk Kılıç, **a.g.e.**,s.90.

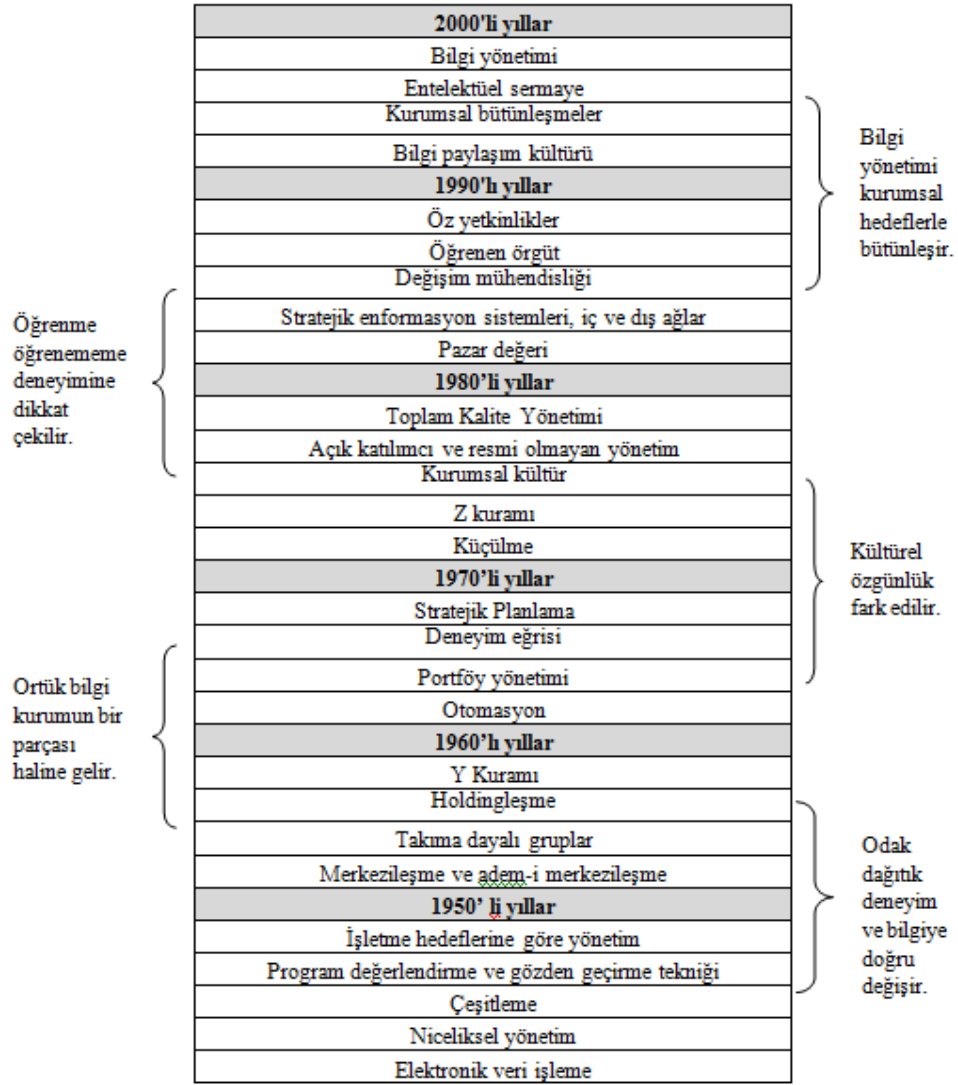
durumdan daha iyi bir konuma gelecek şekilde olmalıdır. İş süreçleri detaylandırılarak en uygun model seçilmelidir.

“Bilgi yönetimi kavramı, diğer yönetim kavramlarına göre daha kapsamlıdır. Bilgi yönetimi kavramının, hem amaç hem de kapsam yönünden TKY, Değişim Mühendisliği ve Küçülme gibi yaklaşımlarının da ötesinde olduğu düşünülmektedir. Çünkü bilgi yönetimi çok geniş ve çok yönlü olduğu için organizasyonel faaliyetleri birçok yönden ele almaktadır. Tersine diğer yönetim yaklaşımları, kapsam yönünden daha sadedir.”¹⁹ Yöneticiler verdikleri kararlarla örgütlerin geleceklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedirler. Bilgi yönetimini de, yöneticinin yönetilmesi ve ya yöneticinin yönetmesinde bir araç olarak ele almak mümkündür.

“Tiwana, özellikle 1950’li yıllardan 2000’li yıllara kadar işletmeler içerisinde bilgi yönetiminin nasıl bir seyir izleyerek günümüze geldiğini özetlemektedir. Bu tabloyu bilgi hiyerarşisiyle kıyaslayarak anlamaya çalışırsak, bilgi yönetimi alanının neden veri ve enformasyon yönetimi alanlarından farklılaştığını da daha kolay yorumlayabiliriz.”²⁰

¹⁹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, a.g.e.,s.92.

²⁰ Mustafa Sağsan., Recep Yücel, “**Bir Disiplin Olarak Bilgi Yönetimi ve Eğitimi**”, Sağsan M.(Derleyen), **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları** , Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül 2010,s. 18.



Şekil 3. 1950-2000 Yılları Arası Bilgi Yönetimi.

Kaynak: Tiwana, A. (2005). Knowledge Management in Toolkit, s.9

Şekil-3' ü bilgi hiyerarşisi açısından değerlendirdiğimizde 1950,'60 ve '70'li yıllar, genellikle işletmelerde veri ve enformasyonun sıklıkla önemsendiği tarihlere işaret etmektedir. Özellikle bu yıllarda teknolojik süreçler ve işletme hedeflerinin insan faktörünü çok da önemsemeksizin gerçekleşip gerçekleşmediği üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde holdingleşme, merkezileşme ve stratejik planlama gibi

enformasyon, niceliksel yöntemlerle ve otomasyon aracılığıyla işlenmekte ve çalışanların ne bildiği bilgisi göz ardı edilmektedir. Ancak 1980’li yıllardan itibaren işletmelerdeki hiyerarşik yapı kurumsal kültür çalışmalarının sonuç vermesiyle az da olsa yıkılmaya ve sorgulanmaya başlamıştır. Yöneticilerin çalışanların arasına katılarak sorunlarını dinlemesi ve Z kuramının işletmelerde egemen bir paradigma olarak yer alması, bu yıllarda çalışanların bilgisine önem verilmeye başlandığı anlamına gelmektedir. Çalışanın ve bilginin dikkate alınması ile birlikte, işletmelerde küçülmeler yaşanmakta ve bilgi ile öğrenme eş zamanlı olarak 1990’lı yıllarda değer kazanmaya başlamaktadır. Bu yıllar bilgi hiyerarşisi açısından tam anlamıyla enformasyondan bilgiye geçişin olduğu dönemler olarak görülebilir. 1990’lı yılların en önemli özelliği, örgütün bilgisine dayalı olarak öğrenme eğilimi göstermeye başlamasıdır. Bu sayede örgüt, bireyden başlayarak bilgilenme ve bilgilenme kültürü içerisinde daha fazla bilgi üretmekte veya paylaşmaktadır. 2000’li yıllar, bu paylaşım kültürünün örgütün en değerli varlığı olduğunu ve bilgi yönetiminin bir disiplin olarak geliştirilmesi ve gerekliliğinin savunulduğu yıllardır.²¹

²¹ Mustafa Sağsan, Recep Yücel, **a.g.e.**,s 20.



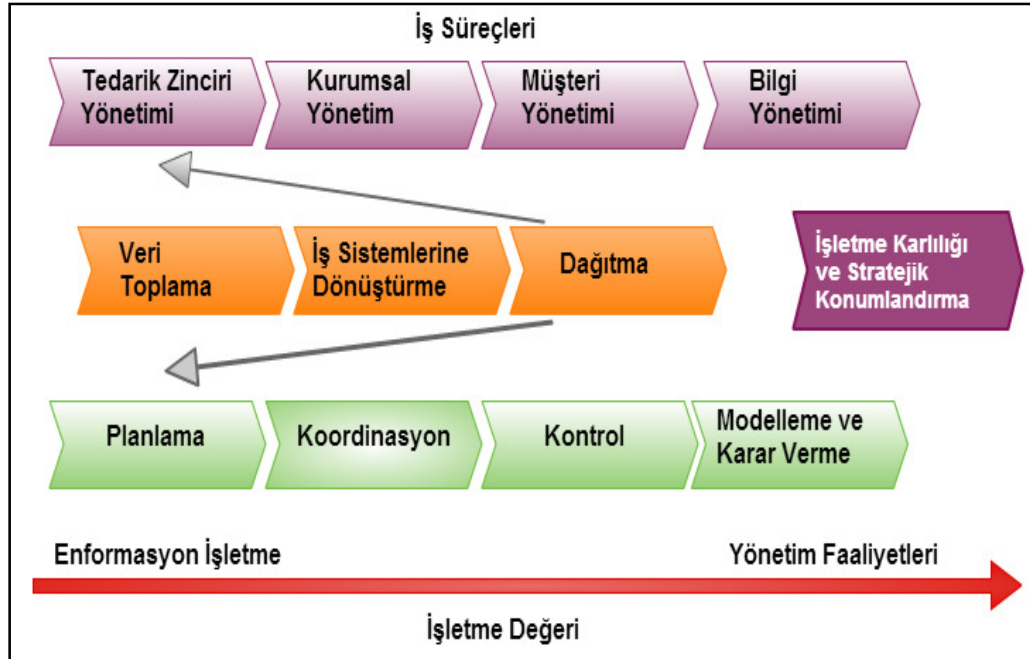
Şekil 4. İşletme ve Yönetimi Bilgi Sistemleri Genişleyen Roller

Kaynak: O'Brien, J.A., M.Marakas, G. (2011). Management Information Systems 10e,s.10

Şekil-4' ü bilgi hiyerarşisi açısından değerlendirdiğimizde bir önceki örnekle hemen hemen aynı bölümleri kapsadığını ve 2000'li yıllara ek olarak 2000-2010'lu yılların eklendiğini görebiliriz. Bu dönemde Kurumsal Kaynak Planlaması ve iş zekâsı öne çıkmış, kurum çapında yaygınlaştırılmış, ara yüz uygulamaları veri madenciliği, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Yöneticiler ve işletmelerin enformasyon teknolojisi ve sistemlerine yatırım yapmasının nedeni işletmeye gerçek ekonomik değer sağlamalarıdır. Bir enformasyon sistemi oluşturma ve ya satın alma kararı bu yatırımın geri dönüş oranı

binalar, makineler veya diğer varlıklara yapılan yatırımlardan daha yüksek olacaktır. Bu yüksek geri dönüşler verimlilikte artış, karda artış veya belirli pazarlarda işletmenin uzun dönemli stratejik konumlanmasını sağlayacaktır. Her işletmenin Şekil-5’ de gösterildiği şekilde enformasyon değer zinciri vardır, bu değer zincirinde ham enformasyon sistematik olarak elde edilir. Bu enformasyona değer katan aşamalardan geçer ve dönüşüme uğrar. İşletme bakış açısına göre, enformasyon sistemleri yöneticilerin karar vermelerini etkinleştirmek, örgüt performansını arttırmak ve sonuç olarak işletme karlılığını arttırmak için enformasyon elde eden, dönüştüren ve dağıtan, değer-katan faaliyetler dizisinin bir parçasıdır.²²



Şekil 5. İşletme Enformasyon Değer Zinciri

Kaynak: Laudon, K.C., Laudon, J. P. (2011). Management Information Systems Managing The Digital Firm, , (12. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, s.25

Tablo 1.'de işletmelerin enformasyon teknolojisi yatırımlarından değer elde edebilmeleri için gerçekleştirmesi gereken tamamlayıcı yatırımlar listelenmektedir.

²²Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, **Management Information Systems Managing The Digital Firm**, (12. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, Ankara, Kasım 2011.,s 24.

Bu yatırımlardan bazıları binalar, makineler ve araçlar gibi ölçülebilir varlıklardır. Bununla birlikte, enformasyon teknolojisi yatırımlarının değeri büyük bir oranda yönetim ve örgüte yapılan tamamlayıcı yatırımlara bağlıdır.²³

Tablo 1.Enformasyon teknolojisi yatırımlarından değer elde edebilmeleri için gerçekleştirmesi gereken tamamlayıcı yatırımlar.

Örgüt varlıkları	Etkinlik ve verimliliğe değer veren destekleyici örgüt kültürü Uygun iş modeli Etkin iş süreçleri Merkezi olmayan otorite Dağılmış karar verme yetkileri Kuvvetli enformasyon sistemi geliştirme takımı
Yönetim varlıkları	Teknoloji yatırımı ve değişim için yüksek üst düzey desteği Yönetimde yenilik için teşvikler Takım çalışması ve işbirlikçi çalışma çevreleri Yönetim karar verme becerilerini geliştirmek için eğitim programları Esnek ve bilgi tabanlı karar vermeye değer veren yönetim kültürü
Sosyal varlıklar	İnternet ve telekomünikasyon altyapısı İş gücünün bilgisayar okuryazarlığını arttıracak enformasyon teknolojisi ile zenginleştirilmiş bilgisayar eğitimleri Standartlar (hem devlet hem özel sektör) Dürüst dengeli Pazar çevreleri yaratmak için kanun ve düzenlemeler Komşu pazarlarda uygulamaya yardımcı olacak teknoloji ve hizmet işletmeleri

Kaynak: Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2011). Management Information Systems Managing The Digital Firm, (12. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, s. 27.

2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı

Genel anlamda bilgi yönetiminin amacı; örgütlerin, işletmelerin ve kurumların verdiği hizmet ve üretim sektöründe örgütün kendine amaç olarak belirlediği stratejik hedefler doğrultusunda piyasa ve hizmetin değerinde artırım sağlamak. Çevresinde yer alan rakip firmalarla kıyaslandığında diğer firmalara göre olumlu bir değer yaratarak rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlamak. Kurumun iç ve dış çevresinden elde ettiği bilgileri kurumun iş süreçlerine entegre ederek bilgiyi içselleştirebilmeyi sağlamak. Kurumda kullanılacak bilgi, bilgi sistemleri ile elde edilebileceği gibi, kurumunda çalışan kişilerin zihninde örtülü olan bilgiyi kurumun yararına kullanabileceği bilginin paylaşılmasını sağlamak. Elde edilen bilginin

²³Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon a.g.e.,s 27.

alışanlarca paylaşılmasını ve öğrenmeyi etkin kılmak. Kullanılan bilişim sistemleri alt yapısını, sistemleri ve ağların yapılandırılmasını sağlamak. Kurum için faydalı olan bilgilerin süzülerek kullanılmasını sağlamak. Kurum için elde edilen bilginin denetlenmesi sağlanarak örgüt için en iyi uygulamaları kurumun tümüne uygulayabilmek olarak özetlenebilir.

“apar’a göre; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yaparak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullanılsa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiğinden bilgisayar biliminin değil, enformasyon biliminin sınırları içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin retilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilenir. Kurum personelinin doğru bilgiyi doğru zamanda uygulamasına yardımcı olur.”²⁴ Bu amaçlardan hareketle bilgi yönetimini işletme amaçları doğrultusunda oluşturulan bir yönetim tarzı olarak tariflemek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır.

“Beijerse’e göre bilgi yönetimi sayesinde rgtler;

- Etkinliğini geliştirebilir.
- Pazarda daha akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını geliştirebilir.
- şirketin sürekliliğini arttırabilir.
- şirketin karlılığını arttırabilir.
- rn gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimize edebilir.
- Temel yetenekleri geliştirebilir.
- Profesyonellerin öğrenmesini daha etkin ve verimli kılabilir.
- Birleşme ve ortaklıklarda yeni bilgi ve teknoloji satın alınması ve ya elde edilmesi gibi karar verme için daha iyi bir temel sağlayabilir.

²⁴ Mustafa Sağsan, **Uygulamadan Disiplin Bilgi Yönetimi ve Bir Alan alışması**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:40, Sayı 4, Aralık 2007, s.107.

- Bilgi işçileri arasında iletişimi geliştirebilir.
- Bilgi işçilerinin şirkette kalmalarını sağlayabilir.
- Şirketi temel iş ve kritik şirket bilgilerine odaklaştırabilir.

Bilgi yönetiminin sağladığı bu avantajlara birçok araştırmacının yaptığı ampirik çalışmalar sonucu elde ettiği bilgi yönetiminin;

- Karar vermeyi geliştirme,
- Müşteriye karşı duyarlılığın artması,
- Yeniliğin gelişmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Satışların artması,
- Değişime hızlı uyum sağlama,
- Kalitenin artması,
- Yeni iş fırsatlarının oluşması,
- En iyi uygulamanın paylaşılması
- Yeni ürün geliştirmenin artması gibi faydaları da ekleyebiliriz.”²⁵

2.2. Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Kurumlarda, örgütlerde ya da şirketlerde çeşitli bilgi yönetim uygulamaları vardır.“Örgütlerde bilgi yönetimi uygulaması beş temel sürece dayanmaktadır. Bunlar;

- Bilginin üretilmesi.

²⁵ B.Zafer Erdoğan, İsa İpçioğlu, **İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı 2, 2005, s.93-94.

- Bilginin paylaşılması.
- Bilginin yapılandırılması.
- Bilginin kullanılması.
- Bilginin denetlenmesi dir.”²⁶

2.2.1.Bilginin Üretimi

“Örgütsel bilginin yönetimi için ilk aşama ‘bilgi mutfağına’ (bilginin her türlü süreçten geçerek işlendiği yer) inmekle başlar. Bir başka deyişle, bilgi üretiminin yapıldığı/yapılacağı yeri keşfetmek, bilgi yönetimi uygulamasına nereden başlanması gerektiğini açığa çıkartır. Eğer bilgi üretimi olmazsa, bilginin ne paylaşılmasından ne yapılandırılmasından ne kullanımından ve ne de denetiminden söz etmek mümkün olabilir. Bilgi mutfağı içerisinde bilgiyi üretenler çalışanlardır. Örgütler toplu olarak bilgiyi üretmezler. Çalışanların işle ilgili deneyimleri, teknik bilgi ve becerileri, işe yönelik sezgi ve davranışları, onların örgüt içerisinde gerçek birer bilgi üreticisi olduklarını göstermektedir.”²⁷

Genel anlamda açık ve örtük olmak üzere iki tür bilgi üretimi gerçekleşir. Açık bilgi örgüt içinde bulunan yazılı veya sembol olarak ifade edilebilen resim, fotoğraf vs. dir. Örtük bilgi ise, çalışan kişilerin zihninde yer alır. Tecrübe ve deneyimle elde edilir. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de örtük bilgiyi açığa çıkartan sistemlerin geliştirilerek iş süreçlerinde kullanılır hale getirmektir.

Günümüzde tıp, mühendislik, medya, eğitim ve özellikle ticari alanda sürekli olarak veri üretilmekte ve bu veriler veri tabanlarında veya veri ambarlarında saklanmaktadır. Çağımızda bu şekilde depolanmış veri yığınları içindeki anlamlı veri çok değerlidir. Bu neden ile veri yığınları içindeki anlamlı ve değerli veriyi bulmak ve üzerinde geleceğe dönük çalışmalar yapmak zorunluluk haline gelmiştir. Veri madenciliği ve veritabanlarında bilgi keşfi süreci çalışmalarının ana amacı da;

²⁶Mustafa Sağsan, **Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:40, Sayı 4, Aralık 2007,, s.109.

²⁷ Mustafa Sağsan, **a.g.e**, s. 109.

yığınlar halinde duran üstü kapalı anlam kazanmamış ama değerli olan veriyi bulmak ve bu veriler üzerinden oluşturulacak örüntüler ile geleceğe dönük tahmin ve tanımlamalar yapmaktır. Yalın olarak değerli olan ve kullanışlı olan verilere erişim genelde kolaydır çünkü bu verilere konu ile ilgili herkes tarafından belirli süreçler doğrultusunda ulaşılmaktadır. Fakat yalın olarak değersiz olduğu düşünülen, geçmişte üretilmiş, aktif zaman diliminde kullanılmayan veriyi bulup, farklı teknikler uygulayarak veriyi değerlendirmek oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Veri madenciliği uzmanları zaman alıcı süreçten gelecek ile ilgili planlamalarımızı yönlendirecek çok değerli bilgileri bulup işlenmiş olarak gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu işlem içinde birçok teknik, yöntem ve algoritma geliştirilmiştir ve geliştirilmeye devam etmektedir. Birçok ticari şirket veri madenciliği ile gelecek ile ilgili süreçleri planlamakta ve süreçleri yönetmektedir.²⁸ Veri madenciliği son dönemlerin bilgi üretiminde kullanılan, önemli bilgi üretim araçlarından birisidir. Fakat tek başına yeterli değildir.

Bilginin keşfi değişik firmalar için farklı olabilir. Bazıları çok büyük veri tabanları, veri ambarları bulundurabilirler, bazıları da küçük veri tabanlarına sahip olabilirler. Veri madenciliği için Cross-Industry Standart Process for Data Mining (CRISP-DM) metodolojisi tanımlanmıştır. CRISP-DM yaklaşımındaki veri madenciliği adımları şunlardır:²⁹

- İş anlamak - hedefleri ve gereklilikleri geliştirmek.
- Veriyi anlamak - veriyi detaylı olarak incelemek ve içinde bulunan saklı desenler hakkında hipotez geliştirmek.
- Veriyi hazırlamak - veri kaynağıyla bağlantı kurmak ve veri madenciliği kümesinde kullanılacak veri kümesini oluşturmak.

²⁸ Ferudun C.Özçakır, “Yeni Bilgi Keşfi: Veri Madenciliği”, Gülseçen S. (Eds.), **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Ekim 2013, s.94-95.

²⁹ Kamil Ayhan, “Bilgi Yönetim Sistemleri”, Gülseçen S.(Eds.), **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Ekim 2013, s.56.

- Modelleme - bir ya da daha fazla veri madenciliği modeli seçmek parametreleri belirlemek, denemek ve iyileştirmek.
- Deneme – iş hedeflerine göre model ya da modelleri denemek, gözden geçirmek ve gerekiyorsa iyileştirmeleri yapmak.
- Kurulum - model sonuçlarını analistlere ve son kullanıcılara sunmak, model sonuçlarını iş süreçlerine yorumlanacak şekilde düzenlemek.

Örtük bilgi ile yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değil, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgiler de ifade edilmektedirler. Örneğin her birimde yararlanılabilecek bir veri tabanının yalnızca bazı birimlerin erişimine açık olması, söz konusu veri tabanının örtük bilgi olarak değerlendirilmesine neden olur. Bilgi yönetimi, kayıtlı olmayan bilgilerin kaydedilmesini, kayıtlı olanların ise erişilebilir olmasını mümkün kılacak düzenlemeleri içermektedir. Bilgi yönetimi ile kurumsal düzeyde gerçekleştirilmek istenen birçok amaç bulunmaktadır. Söz konusu amaçlardan en önemlisi, örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin ise daha açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bu, bir anlamda kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt altına alınanların da erişilebilir olmasını ifade etmektedir.³⁰ Açık bilgi, kişilerin ya da birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda ya da birimlerin, kişilerle ve ya birimlerle yetkileri dâhilinde bilgiyi paylaşabilmeleri, dağıtmaları olarak da ifade edilebilir.

Veri tabanlarının oluşturulmuş olması bilgi yönetiminin tamamen oluşturulmuş olduğunu ifade etmez. Oluşturulan veri tabanları uygun modelleme, uygun kişilerce yönetildiğinde daha verimli sonuçları doğurur.“Bir kurumda bilgi elde etmek tamamen teknoloji ile ilgili değildir. Firmalar genellikle enformasyon teknolojilerine az yer verirler. Yapılan işlerin türü, problem çözen insanların kültürü ve tercih ettikleri yöntemler enformasyon teknolojilerini kullanmada rol oynamaktadır. Her kurumun geçmişi onun gelişimine yardımcı olur. Her kurum bir hafızaya sahiptir. Kurumda çalışanların deneyimleri, gerçek veri ve bilgi depoları ile somut

³⁰ Hüseyin Odabaş, **Bilgi Yönetimi Sistemi**, 02.10.2014, E-LİS e-prints in library&information since <http://eprints.rclis.org/3846/>, (erişim tarihi:04/12/2014)

hale gelir. Bilgi söz ve gözlemlerden daha çoktur. Bilgi harcanmış olamayan potansiyel değer de olabilir. Bilginin değeri ancak harcanınca test edilebilir. Günümüzün hızlı değişen ekonomisinde bir kurumun bilgi tabanı sürdürülebilir tek ve rekabetçi avantaj olmaktadır. Rekabetçi avantaj örgütteki bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşmesiyle artmaktadır. Rekabetçilik kurumun zamanla çabuk değişebilme yeteneğine sıkıca bağlı bulunmaktadır.”³¹

2.2.2.Bilginin Paylaşılması

Bir işletmedeki bütün farklı sistemleri bir arada çalıştırmanın oldukça zorlu bir görev olduğu tecrübeyle sabittir. Genel olarak kurumlar hem normal “doğal” bir büyümeyle hem de daha küçük işletmeleri alarak bir araya gelirler. Zaman içinde kurumlar çoğu eski olan sistemlerin birleşmesiyle karşılaşır, onları birbirleri ile iletişime geçirme ve tek bir bütünlük sistem olarak birlikte çalıştırma zorluğuyla yüz yüze gelirler. Kurumsal uygulamalar iş süreçlerini daha yakından koordine ederek ve süreçteki grupları birleştirerek işletmelerin daha esnek ve üretici olmasına yardım eder.³²

Bu oluşumu şöyle ifade edebiliriz; İletişim kurabilmek için sistemlerin ve kişilerin aynı dili konuşuyor olmaları gerekmektedir. Ortak paydada buluşulmayan iletişimde çatışmalar baş gösterir. Bilginin paylaşılmasında sistemler önemli bir role sahiptir. Fakat sistemleri kullananlar çalışanlar yani insanlardır. İnsanlar bilgi paylaşımında göz ardı edilmemelidir. Çünkü işletmelerde bilginin oluşturulmasında ve paylaşılmasında en önemli paya sahip olanlar yine kişilerdir.

Kurumsal uygulamaları birleştirirken kullanılan araçlar ve teknoloji bu sistemleri oluşturacak kişilerin işini bir anlamda kolaylaştırabilir. Ancak unutulmaması gereken en önemli nokta bu uygulamaları da insanların kullandığıdır. İnsanların kullandığı enformasyon kaynakları hakkında IBM Enstitüsü 2000 yılında büyük bir muhasebe şirketindeki 40 yönetici ile bir çalışma yaptı. Bu şirketlerin gelişmiş bilgi yönetimi alt yapısı bulunmaktaydı. Bu çalışma insanların problem

³¹ Osman Yazıcıoğlu, Oğuz Borat, Cemil Hakan Kılıç, **Bilgi Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Eylül 2014, s.73.

³² Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, **a.g.e.**,s.51.

çözmek ve karar vermek için ilk önce yine insanlara başvurduğunu ortaya koydu.³³
Çalışma verileri Tablo 2.de gösterilmiştir.

Tablo 2.Önemli bilgi yönetimi teknolojileri 1.

Enformasyon Kaynağı	Seçilenlerin Sayısı	Seçilenlerin Yüzdesi
İnsanlar	34	85
Broşür vs. ön malzeme	16	40
Web	10	25
Bilgi Tabanı	4	12
Diğer	4	12
Toplam 5	68	174

Kaynak: Yazıcıoğlu, O., Borat O., Kılıç, C.H.(2014). Bilgi Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, s.101

“Bilgi paylaşımı, bilginin bir yerden, bir kişiden, bir mülkiyetten bir başkasına taşınması olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi paylaşımı iki ya da daha fazla aracıyı içermekte ve bir kaynak ile bir varış yerine sahip olmaktadır. Bilgi paylaşım süreci ise; vericinin bilgi doğrultusunda düzenlenmiş enformasyonun gönderilmesi ve bunun bir başka kişi tarafından alınması olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte bilginin alıcı tarafından elde edilmesi, vericinin bilgisine dayanmasına rağmen, alınan bilgi aynı olmamakta, yorum süreci kişisel olmakta ve alıcının mevcut bilgisi ve kimliği tarafından düzenlenmektedir.”³⁴

Uygulanmakta bulunan bilgi yönetimi teknolojileri Tablo 3. de Bilgiyi elde etme ve oluşturma, Bilgi paylaşma ve yayma, Bilgi toplama ve uygulama ile ilgili kullanılan sistemler ve araçlar gösterilmiş olup, E-öğrenmede bilgisayar esaslı öğrenme (CBT), web esaslı meslek eğitim (WBT) ve elektronik performans destek sistemleri bulunmaktadır. Yapay zekâ grubunda karar destek sistemleri (DSS) yer almaktadır.³⁵

³³ Osman Yazıcıoğlu, Oğuz Borat, Cemil Hakan Kılıç, **a.g.e**, s.101.

³⁴ Sharret,M.,Usoro,A., **Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice**, Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2 (2003), 4-5 den aktaran Kamil Ayhan, Gülseçen, S., (Eds.), **a.g.e**, s.65.

³⁵ Osman Yazıcıoğlu, Oğuz Borat, Cemil Hakan Kılıç, **a.g.e**, s.136.

Tablo 3.Önemli bilgi yönetimi teknolojileri 2.

Bilgiyi elde etme ve oluşturma	Bilgi paylaşma ve yayma	Bilgi toplama ve uygulama
İçerik oluşturma	İletişim ve işbirliği	E-öğrenme
Yetki Şablon Notlar Veri madenciliği Uzman profili Bloglar	Telefon Faks Video konferans Chat odaları Acil mesaj İnternet telefonu E-posta Tartışma forumları Grup çalışması Wikis İş akışı yönetimi	CBT WBT EPSS
İçerik yönetimi	Networking	Yapay zekâ
Metada (veri hakkında veri) etiketleme Sınıflama Arşivleme Kişisel bilgi yönetimi	Intranet Extranet Web server, browser Bilgi depoları Portal	DSS Uzman sistemler Kişiselleştirme İtme/çekme Tavsiye sistemleri Görselleştirme Bilgi haritalama Zekâ oyunları Otomatik sınıflama Metin analizi özetleme

Kaynak: Yazıcıoğlu, O., Borat O., Kılıç, C.H.(2014). Bilgi Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, s.137

“Etkin iletişim sisteminin kurulması, bilgi paylaşımının bir başka ilkesidir. İletişimle birlikte bir bireyin diğer bireylerin duygu, düşünce ve bilgilerini anlamasını sağlaması sonucunda, bireyler arasında bağ kurması özellikle önem taşımaktadır. Ayrıca iletişim sistemi teknoloji ile bütünleştğinde ortak anlayışın geliştiği, sinerjinin yaratıldığı ve böylelikle örgüt içinde bilginin aktarılmasının kolaylaştığı bir yapı oluşmaktadır. Bunun dışında iletişim kanallarının çok yönlü kullanılır durumda olması, geri bildirimin sağlanmasına neden olmaktadır. Böylelikle bilginin vericiden alıcıya doğru akışı sırasında oluşan fark ortaya çıkmakta, eğer hatalar veya yanlış anlamlar varsa düzeltilmektedir.”³⁶

Bilgi paylaşımını etkileyen pek çok faktör vardır. İşletme çevresinde yer alan her kurum, kişi, yasal prosedürler bilgi paylaşımını birebir ya da dolaylı yoldan etkileyebilir. Şekil-6 da yer alan Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü modeli her ne kadar ilk bakışta karmaşık gibi görünse de, bilginin örgüt içerisindeki akışını hiyerarşik bir düzende verdiğinden diğer modellerden ayrılmaktadır. Örgütün kendi içerisinde ürettiği bilgi, iç ve dış çevresindeki unsurlardan bağımsız değildir. Bu nedenle

³⁶Kamil Ayhan, a.g.e, s.62.

Müşteriler, İş gücü piyasası, Rakipler, İkameler dir. Dış Çevre ise: Demografi, Teknoloji, Politik/yasal prosedürler, Sosyo-kültürel yapı, Ekonomi, Uluslararası şartlardır.

“Bilgi paylaşımı, bireylerin diğer bireylerle veya örgütle arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin bilgi paylaşımı açısından destekleyici bir görevi üstlenmesinden dolayı, örgütlerin bu faktörleri bilmesi ve bunları bireyleri gönüllüğe ve işbirlikçi davranışa yönlendirmesi için bir araç olarak kullanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için örgütte öncelikle bilgi paylaşımını destekleyen faktörlerin oluşturulması zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için gereken çevresel veya bireysel ortam oluşturulmayacak ve bilgi bireylerin tek elinde kalmaya devam edecektir.”³⁸

Bilginin paylaşılmasını etkileyen faktörler olarak;

- Örgüt Kültürü,
- Örgütsel İletişim,
- Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri,
- Yönetici ve Lider,
- Motivasyon,
- Örgüt Yapısı,
- Sosyal Sermaye den söz etmek mümkündür.

2.2.2.1.Örgüt Kültürü

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Kültür bir algılamadır. O, fiziksel olarak dokunulan ya da görülen bir şey olabilir fakat çalışanlar örgüt içindeki deneyimlerine göre onu algılar. Örgütsel kültür

³⁸ Kamil Ayhan, **a.g.e.** s.62-63.

tanımlayıcıdır. Örgüt üyelerinin kültürü nasıl tanımladığı ya da algıladığı ile ilgilidir, onu sevip sevmemeleri ile ilgili değildir. Son olarak bireyle farklı geçmişlere sahip olmalarına rağmen, onlar örgütün kültürünü benzer kavramlarla tanımlar. Bu da kültürün paylaşılan yanını oluşturur. Bir örgüt kültürü genellikle, örgütün kurucularının vizyonunu ve misyonunu yansıtır. Çünkü kurucular özgün bir fikre sahiptir ve onlar bu fikri nasıl başarıyla uygulayacakları konusunda da eğilimlidirler. Örneğin IBM'in kurucusu Thomas Watson, 'mükemmelliği arama, en iyi müşteri hizmeti sağlama ve çalışanlara saygı' ya dayalı bir kültürü kurdu. Çalışanlar örgüt kültürünü çeşitli şekilde "öğrenir". En genel olarak da hikâyeler, ritüeller, maddi semboller ve kullanılan dilden öğrenirler. Örgütler zaman içerisinde işleyişleriyle ilgili personel, tedarikçiler, müşteriler, süreçler ya da ürünleri tanımlamak için özgün terimler geliştirirler. Yeni çalışanlar sıklıkla, kısaltmalar ve jargonların altında şaşkına dönmektedir. Fakat bunlar kısa bir süre sonra onların dilinin doğal bir parçası olmaktadır. Bir kez öğrenildiğinde bu dil üyeleri birbirine bağlayan ortak bir payda olarak rol alır.³⁹

Ortak dil kültürüne sahip organizasyonlar örgüt kültürünü uygulamaya geçirme sırasında çalışanlar arasında tarif edilemeyen bir sinerji ile tüm çalışanları birleştiren bir oluşuma ve kültür birikimine sahiptirler.

"Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır."⁴⁰

Örgütsel değerleri ve kültürleri oluşturulmuş olan kurumların bilgi yönetiminin oluşturulmasında bu yeterli değildir. Oluşturulmuş olan bu değerlerin

³⁹ Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter, (Çeviri Editörü Ögüt,A) **Fundamentals of Management & Essential Concepts and Applications**, (8. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, Ankara, Ekim 2013,s. 38-39.

⁴⁰ Ali Şahin, **Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik**, Maliye Dergisi, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010, s.22.

devamlılığı son derece önemlidir. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen ya da devam ettirilmeyen kültür eninde sonunda unutulacak ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

“Örgütler rekabette başarının sadece araştırma, geliştirme, modern pazarlama, teknoloji gibi faktörlerle sağlanamayacağının, başarının temelinin ‘önce insan’ felsefesine dayandığının farkına varmışlardır. ‘önce insan’ felsefesinin önem kazanması ile birlikte örgütler; örgüt kültürü çalışanları tutum ve davranışları ile birlikte bağlılık ve iş tatminini de etkilemektedir. Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Örgüt içinde kurulan etkili bir örgütsel iletişim sistemi, örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışlarını ve performansını da etkiler.”⁴¹

Çalışanlar her ne işi yapıyorlarsa yapsınlar profesyonel olarak desteklenmelidirler. Yaptıkları her işin ne kadar önemli olduğu, zincirin halkalarından birinin zayıf olması sırasında zincirin tamamen kopacağı anlatılmalı, doğru ve dürüst insan davranışları yüreklendirilmelidir.

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık kabul gören; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik vb. kabul görmeyen değerlerdir. Güçlü bir örgüt kültürü, pozitif bir grup dinamiğinin ve atmosferinin oluşturulmasına zemin hazırlarken, “biz güçlüyüz” imajını da yaratabilir. Örgüt kültürü iç ve dışa karşı örgütün davranış kalıplarını ve standartlarını oluşturmaktadır. Bu durumun örgüte en önemli katkısı, maksimum kalite ve üst düzeyde vatandaş ya da müşteri memnuniyeti anlayışının örgüt bazında bir tür yaşam tarzı haline gelmesine neden olmasıdır.⁴²

⁴¹Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’ de Bir Uygulama**, 32, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 2012, s.54.

⁴² Ali Şahin, **a.g.e**, s.32.

Bilgi paylaşım kültürünün oluşması için, bilgiyi güç olarak kullanılmaya çalışan bireylerin değil, bilginin paylaşıldıkça arttığını düşünen bireylerin desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.⁴³ Güçlü bir şekilde oluşturulmuş olan örgüt kültürü elbette ki başarıyı getirecektir. Sonuç olarak müşteri memnuniyetinde de artışların yaşanması kuvvetle muhtemeldir.

2.2.2.2.Örgütsel İletişim

Etkili bir şekilde iletişim kurmanın yöneticiler açısından öneminin aşırı bir şekilde vurgulanamamasının sebebi şudur: Bir yöneticinin yaptığı her şey iletişim içerir. Bazı şeyler değil her şey. Bir yönetici enformasyon olmadan strateji oluşturamaz ve ya karar veremez. Bu enformasyonun mutlaka iletilmesi gerekir. Bir karar verildiğinde yine iletişim gerçekleşir. Diğer türlü kimse kararın verildiğini öğrenemez. En iyi fikir, en yaratıcı öneri veya en güzel plan iletişim olmadan şekillenemez. Dolayısıyla yöneticilerin etkili iletişim becerilerinin olması gerekir.⁴⁴ Sadece yöneticilerin etkili iletişim becerilerinin olması yeterli değildir. Örgütün tüm bölümlerinde, etkili insan ilişkileri desteklenerek bölümler ve birimler arası iletişim ve sistemlerin oluşturulması gerekir.

Bütün insan ilişkilerinin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel yapı içindeki durumu gereği diğer faktörlerden daha karmaşık bir yapıdadır. Yöneticiler aldıkları geri bildirim ve bilgiler ışığında örgütsel eylemlerin sürekliliği için gerekli kararları alırlar. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği arttıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır. Bu ise ancak personelin beklenti ve gereksinimlerinin sağlıklı bir şekilde anlaşılıp çözümlenmesi ile mümkün olabilir. Modern yönetim; örgütlerin çok yönlü ve çevresel ilişkilerine yönelik olarak sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi öngörmektedir. Yönetim; gerek bireysel gerek örgütsel

⁴³ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s.63.

⁴⁴Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter, (Çeviri Editörü: Öğüt,A) **Fundamentals of Management 8e Essential Concepts and Applications**, (8. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, Ankara, Ekim 2013, s.328.

faaliyetlerinde; ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla; olumlu tutum ve davranışları örgüt lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanmak zorundadır.⁴⁵

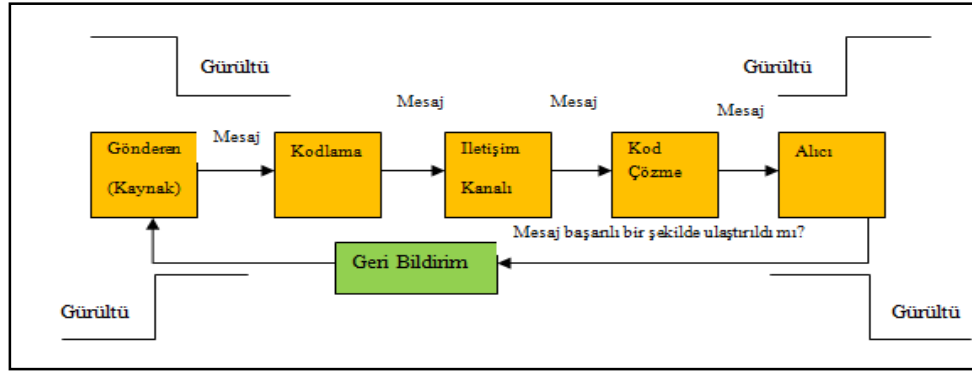
Yönetimde iletişim, tüm insan ilişkilerinde olduğu gibi iletişimseldir. Örgütlerde iletişim doğru koordine edilebildiği sürece verimlilik söz konusu olacaktır. Aksi durumlarda performans ve verimlilikte düşüşlerin yaşanması kaçınılmaz olur.

İletişim bir süreç veya bir akış olarak düşünülebilir. Şekil-7 de bu süreç gösterilmiştir. Bu akışı durduran bir engel varsa veya bir sapma söz konusu ise iletişim problemi meydana gelir. İletişim olabilmesi için öncelikle bir amaca, yani aktarılmak istenen mesajın ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Bu ifade, kaynaktan (göndericiden) alıcıya geçer. Mesaj kodlanmıştır (sembolik biçime döndürülmüştür) ve herhangi bir araç (kanal) vasıtasıyla şifreyi çözecek (kodu açacak) olan alıcıya ulaştırılmıştır. Sürecin çıktısı, bir kişiden bir başka kişiye bir anlam veya anlayışın transferi yani iletişim dir. Şekil-7 de iletişim süreci gösterilmektedir. Bu süreç yedi unsurdan oluşur: (1) iletişim kaynağı ve gönderici, (2) kodlama, (3) mesaj, (4) kanal, (5) kod çözme, (6) alıcı ve (7) geri bildirim. Kaynak bir düşünceyi kodlayıp mesaj haline getirerek süreci başlatır. Kodlanan mesajı dört unsur etkiler: Beceri, tutum, bilgi ve sosyokültürel sistem. Mesaj, kaynaktan belli amaçla aktarılan gerçek fiziki üründür. Konuşurken seslendirdiğimiz kelimeler bir mesajdır. Kanal mesajın içinde hareket ettiği bir araçtır. Biçimsel ya da biçimsel olmayan kanallardan hangisinin kullanılacağına kaynak tarafından karar verilir. Biçimsel kanallar örgüt tarafından kurulur ve üyelerin işle ilgili faaliyetlerine ait mesajları iletir. Alıcı, mesajın yöneltildiği kişidir. Bununla birlikte, mesaj alınmadan önce, semboller, alıcının anlayabileceği şekilde tercüme gerektirir (mesajı çözme).⁴⁶

⁴⁵ Muhsin Halis, **Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, /Journal of Economics and Administrative Sciences, Cilt:14, Sayı:1, 2000, s.218.

⁴⁶ Berlo, D.K., The Proses of Communication (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), s.30-32. Aktaran Stephen P. Robbins., David A. Decenzo, Mary Coulter, (Çeviri Editörü Ögüt, A) **Fundamentals of Management 8e Essential Concepts and Applications**, (8. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, Ankara, Ekim 2013, s.328.

İletişimde mesajlarda alınan sembollerin anlaşılması olduğu kadar geribildirim de önemlidir. Geri bildirimle iletmek istenen mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı görülür. Geri bildirim mesajı başta niyetlendiğimiz gibi aktarmada ne kadar başarılı olduğumuzu denetlemektir. Geri bildirim iletişimdeki amaca ulaşp ulaşılmadığını belirler. Günümüzde iş gücündeki kültürel çeşitliliği düşünürsek düzgün iletişim için etkili geri bildirimin önemi göz ardı edilemez.⁴⁷



Şekil 7. İletişim Süreci

Kaynak: Robbins,S.P., Decenzo,D.A., Coulter, M.(2013). Fundamentals of Management 8e Essential Concepts and Applications, , 8. Basımdan Çeviri, Ekim 2013, Pearson, Nobel, Ankara,,s.328.

Örgütlerin tanımı yapılırken belirli bir amaçla bir araya gelen kişilerin oluşturdukları topluluk olarak tariflenir. Buradan da hareketle etkili bir iletişim varlığı kişilerin bir birleriyle olan sağlıklı bir iletişimle mümkündür.

“İletişim bireyler arasında ilişki kurmanın ön koşulunu oluşturmaktadır. Buna göre, bireyler arasında iletişim olmadığı takdirde bireylerin birbirlerini anlamaları mümkün olmamaktadır. Genel olarak iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreci ifade etmektedir.”⁴⁸ İletişimin gerçekleşmesi için öncelikle bireylerin ve kişilerin birbirlerini anlamaları ve anlatmak istedikleri mesajı açık şekilde, uygun bir formatta anlaşılır şekilde ifade etmeleri gerekir.

⁴⁷Birkner, L.R. and Birkner, R.K., Communication Feedback: PuttingItAllTogether, OccupationalHazards, August 2001, s..9 den Aktaran Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter, **a.g.e**, s.329.

⁴⁸ Kamil Ayhan, **a.g.e**, s.63.

“Örgütlerde iletişim belirli amaçları yerine getirmek için araç olarak kullanılmaktadır. Örgütte çalışanlara örgütle ilgili bilgiler aktararak, çalışanların örgütü tanıması, örgüte güvenlerinin, bağlılıklarının artması ve böylelikle motivasyonlarının yükselmesi sağlanmaktadır. Bunların dışında örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğün oluşmasında çok önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır. Eğer iletişim sisteminde zayıflıklar bulunuyorsa, örgütteki sistemlerin çalışması etkilenmekte, örgütün bütünlüğü bozulmaktadır.”⁴⁹

Muhsin Halis, 2000 yılında yapmış olduğu “Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma” başlıklı çalışmada; örgütsel çıktıların nesnel ölçütleri bağlamında oldukça önemli örgütsel iletişimin iş doyumu açısından önemine değinmiştir. Örgütsel iletişim, çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş doyumu açısından bütün diğer strateji ve politikaların önünde gelir. Bunu ortaya koymak ve değerlendirmek için bir araştırmayla desteklenen bu çalışmada, "iletişim değerlendirme" anketi kullanılarak toplanan sonuçlar faktör analizi ve varyans analizi uygulanmıştır. Bu çalışma için kullanılan ve temel olarak örgüt içindeki farklı iletişim özellikleriyle tatmin düzeyleri hakkında bilgi toplamayı amaçlamayan "iletişim değerlendirme anketi" Downs ve Hazen" tarafından yapılmış bir çalışmadan alınmış ve Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan bu çalışmada varılan önemli bazı sonuçlar;

-Örgütsel iletişim başarısının ve iletişim tatmininin yaş, eğitim ve cinsiyete bağlı olarak değişeceği,

-Örgütsel etkinlik için oldukça kritik bir öneme sahip olan kişisel başarı duygusunun iletişimle sağlanabileceği,

-İş ile ilgili gelişmelere dair alınan bilgilerin,

-Kurum içindeki değişimlerle ilgili bilgilerin,

-Kurumsal iletişimin bireysel amaçların başarısına sağlayacağı katkının,

⁴⁹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, DerYayınları, İstanbul, 1997 den aktaran Kamil Ayhan, Gülseçen S.(Eds.), **a.g.e**, s.63.

-Bireylerin kendilerin kurumun çok önemli bir parçası olarak algılamalarında örgütsel iletişim politikalarının ne kadar önemli olduğudur.⁵⁰

Erhan Eroğlu ve Çiğdem Sarıkamış,2005 yılında yapmış oldukları “Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı teknik servis A.Ş de bir uygulama” başlıklı araştırma sonucunda:

“Örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin işleyen bir örgütsel iletişim sisteminin olmaması ve güçlü bir örgütsel kültürün yaratılmaması nedeniyle çalışanların iş tatmininin ve örgüte bağlılığının düşük seviyede olduğu” kanısına varmışlardır.⁵¹ Yapılan bütün bu çalışmalar örgütsel iletişimin örgüt ve çalışanları için ne kadar önemli olduğunu gösteren birer kaynaktır.

2.2.2.3.Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri

“Günümüzde işletmelerin çoğu internet sistemini örgüt içi ve dışı haberleşmede yaygın olarak kullanmakta, aynı zamanda müşteriler ve diğer iş ortakları ile e-ticaret işlemlerini gerçekleştirmektedir. Bu şekilde işletmenin kendi kuracağı özel veri iletişim sisteminin maliyeti ortadan kalkmakta ve bu durum küçük ve orta ölçekli işletmelerin bile e-ticaret faaliyetlerinde bulunabilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak bu tür kamu iletişim araçlarının kurum bilgilerinin transferinde kullanılması halinde güvenlik sorunları yaşanabilecektir. Bu sakıncanın ortadan kaldırılmasında şifreleme vb. teknikler geliştirilmekle birlikte yüzde yüz güvenlik mümkün olamamaktadır.”⁵²

Bilişim Teknolojisinde yaşanan değişim ve gelişimler sayesinde her geçen gün yeni sistemlerle karşı karşıya gelmekteyiz. Bu sistemler sayesinde örgüt içi

⁵⁰Muhsin Halis, **Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,/Journal of Economics and Administrative Sciences, Cilt:14,Sayı:1, 2000, s.228.

⁵¹ Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış, **a.g.e.**, s.66.

⁵²Kodaganallur, V.,(2006), “Secure E-Commerce: Understanding the PublicKeyCryptographyJigsaw Puzzle”, Information Systems Security, New York:Jan/Feb.,Vol. 14, pp.44-53. Aktaran Nesrin Ada, **Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları**, Ege Akademik Bakış. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi / Ege Academic Review,7(2), 2007, s.544.

iletişim ve iş süreçleri, üretim aşaması, kalite yönetim sistemlerinde de her geçen gün daha fazla iyileştirme mümkün olmuştur.

Bilişim Teknolojisi rgt üyelerinin iletişim tarzını radikal bir biçimde değiştirdi. Örneğin bir yöneticinin bireysel ve takım performansını izleme yeteneğini önemli ölçüde geliştirdi; çalışanlara daha hızlı karar vermek için daha fazla enformasyona sahip olmasına imkân verdi ve çalışanlara enformasyon paylaşımı ve işbirliği için daha fazla fırsat sağladı. Ek olarak bilişim teknolojisi örgütteki çalışanları nerede olmalarına bağlı olmaksızın bir günde 24 saat, haftada 7 gün tam olarak ulaşılabilir kıldı. Çalışanların örgütte diğer çalışanlar ile iletişim kurmaları için masalarında bilgisayarları ile birlikte bulunmaları zorunlu değildir. Bilişim teknolojilerindeki  gelişmenin mevcut yönetsel iletişim üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülüyor: Ağ Tabanlı Bilgisayar Sistemleri, Kablosuz İmknlar ve Bilgi Yönetim Sistemleri.⁵³

Akıllı telefonların ön planda olduğu günümüzde iş yaşamında mekn bağımsız iletişim ve süreçler giderek artmaktadır.

“Bilindiği gibi, 80’lerde büyük bir ivme kazanan ve 90’larda altın çağına tanık olduğumuz, bilgisayarlaşma ağı, bilim ağı ya da bilgi toplumu gibi isimlerle andığımız evrensel bir süreçtir. Teknik boyutlarıyla sadece iletişim ve bilgi alışverişi odaklı süreci hızlandırmakla kalmamış, “bilgi teknolojilerinin”(BT), iletişim temeline dayanan her türlü ilişkinin ve işin yürütülmesinde büyük değişimlere yol açmıştır.”⁵⁴ Daha önceleri yüz yüze ve bir meknda yapılan iş toplantıları artık web üzerinden telekonferansla yapılabilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Bu konuda Huseman ve Miles yapmış oldukları araştırmalarla iletişimle ilgili ortaya konan bulguların, bilgi teknolojilerinin

⁵³Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter, (eviri Editörü ğt,A) **Fundamentals of Management & Essential Concepts and Applications**, (8. Basımdan eviri), Pearson, Nobel, Ankara, Ekim 2013, s.336.

⁵⁴ Nesrin Ada, **a.g.e**, s.545.

kullanımı ile değişip değişmediğini incelemişler ve aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmışlardır:⁵⁵

- Yönetici bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademeden alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir.

- Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktır.

- Bilişim teknolojileri aşırı iletişime neden olabilmektedir.

- Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.

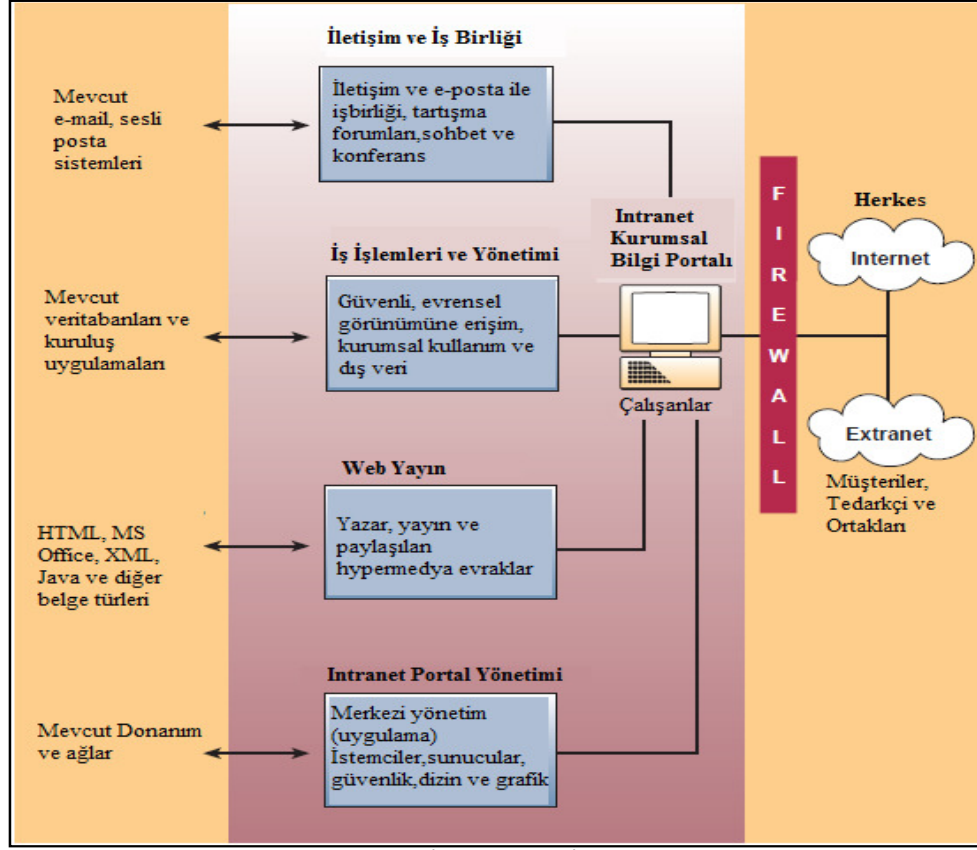
- Elektronik mesaj, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir.

“Bilgi yönetimi, etkinliği arttırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmekle ilgilidir. Bu bağlamda teknoloji hem bilgi yönetimi için katkıda bulunmakta hem de bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kılmaktadır.”⁵⁶

Şekil-8 de sözü edilen İletişim ve İşbirliği şematiksel olarak gösterilmiştir.

⁵⁵Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996, s.53. den aktaran, Nesrin Ada, **a.g.e.**, s.548.

⁵⁶Moffet, S., McAdam, R.& Parkinson, S., AnEmprical Analysis of Knowledge Management Applications, Journal of Knowledge Management, 2003, 7(3), s.6-26 den Aktaran A.EnderAltunoğlu, Başak Doğan, **Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri**, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Hakemli Dergi, 5 (1), 2014, s. 22.



Şekil 8. İletişim ve İşbirliği

Kaynak: O'Brien, J.A., Marakas, G.M. (2011). Management Information Systems, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, s.230.

2.2.2.4. Yönetici ve Lider

“Örgütlerde “biçimsel” ve “biçimsel olmayan” olmak üzere iki çeşit yönetici bulunmakta ve bunlar örgütte bilgi paylaşımını etkileyen diğer bir faktör olarak önem taşımaktadır. Günümüzde örgütlerin yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri için, daha yatay, yalın ve esnek örgütlere gereksinim duyulmaktadır. Bunun ön koşulu ise, örgütteki güven ortamının yaratılmış olmasıdır. Örgütsel ortamda güven yaygınlaştıkça, gereken değişimlere başarı ile ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak değişmesi gereken yöneticilerdir.”⁵⁷

Liderler kurum içinde tavır ve davranışlarıyla örnek alınan bir objedir. Bu anlamda liderin davranış biçimi yapılan tüm iş ve işlemleri dolaylı da olsa

⁵⁷ Kamil Ayhan, a.g.e, s.64.

etkilemektedir. Bilgi yönetiminin hayata geçirilebilmesi de liderin davranışları ile belirlenir.

Klasik İşletme Kuramının kurucularından olan Henry Fayol'a göre yönetimin görevleri:⁵⁸

- Planlama
- Örgütlenme
- Önderlik
- Kontrol
- Eşgüdüm (Koordinasyon) dur.

Günümüzde bu yönetim işlevi yoğunlaştırılarak dörde indirgenmiştir. Planlama, Örgütlenme, Yönlendirme ve Denetleme. Şekil-9 da bu dört yönetim işlevi gösterilmiştir.



Şekil 9. Dört Yönetim İşlevi

Kaynak: Robbins,S.P., Decenzo,David.A., Coulter, M.(2013). Fundamentals of Management 8e Essential Concepts and Applications, , 8. Basımdan Çeviri, Ekim 2013, Pearson, Nobel, Ankara,,s.8.

⁵⁸ Rıza Haluk Kul, **İşletmeciler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Şubat 2009, s.34.

Yöneticiler çalışma ortamı içinde farklı yönetim işlevlerini yerine getirirler. Bu işlevleri yerine getirirken de iş ve işlemleri çeşitli faaliyetleri kullanarak yürütürler.

“Gözlemciler, yönetici davranışının gerçekten klasik tanımlamadan geniş ölçüde farklı olan beş özelliğe sahip olduğunu bulmuşlardır. İlki; yöneticiler, süreklilik arz eden bir hızda pek çok işi yerine getirirler. Yöneticiler, hızlarında kesinti yapmadan, sürekli her gün 600’den fazla faaliyetle uğraşmaktadır. İkincisi, yönetsel faaliyetler bölünmüştür; çoğu faaliyet 9 dakikadan daha az sürer ve sadece faaliyetlerin %10’nu zaman olarak bir saati aşmaktadır. Üçüncüsü; yöneticiler, güncel, belirli ve geçici enformasyonu (basılı enformasyon genellikle çok eski olacaktır) tercih ederler. Dördüncüsü; yöneticiler daha büyük esneklik sağladığı, daha az çaba gerektirdiği ve daha hızlı cevap imkânı verdiği için sözlü iletişim şeklini yazılı, iletişime tercih eder. Beşincisi; yöneticiler, biçimsel olmayan enformasyon sistemleri olarak hareket eden ve kişisel gündemlerini ve kısa-uzun vadeli amaçlarını yürütmek için onlara yardımcı olan farklı ve karmaşık ilişkiler ağını korumaya yüksek öncelik verirler.”⁵⁹

Klasik örgütlenme teorisi bir kar amacı gütsün veya gütmesin bir işletmenin üç temel yönetim kademesi olduğunu kabul etmektedir. Bu kademeler;⁶⁰

-Stratejik (Üst Düzey) Yönetim

-Taktik (Orta Düzey) Yönetim

-Operasyonel (Alt Düzey) Yönetim olarak verilmektedir.

Şekil-10 da bu yönetim kademeleri gösterilmiştir. “Üst düzey yönetim ürün ve hizmetler ile ilgili uzun-dönemli stratejik kararlar verirken aynı zamanda işletmenin finansal performansını da kontrol eder. Orta düzey yönetim üst düzey yönetimin belirlediği planları ve programları uygular ve alt düzey yönetim işletmenin günlük faaliyetlerini gerçekleştirmekle sorumludur. Mühendis, bilim adamı veya

⁵⁹Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, **a.g.e.**, s.458.

⁶⁰ Rıza Haluk Kul, **a.g.e.**, s.32.

mimarlar gibi bilgi işçileri ürün veya hizmetleri tasarlarlar ve işletme için yeni bilgi yaratır, bununla birlikte sekreterler veya kâtip gibi veri işçileri işletmelerin tüm seviyelerindeki planlama ve iletişimin gerçekleşmesinde yardımcı olur. Üretim ve hizmet işçileri gerçekte ürünü üretir ve hizmeti gerçekleştirir.”⁶¹



Şekil 10. İşletmelerdeki Seviyeler

Kaynak: Laudon, Kenneth C; Laudon, Jane P. (2011).Management Information Systems Managing The Digital Firm, (12. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, s.19

Örgütlerde bulunan bu yönetim bölümleri farklı şekillerde bilgiye ihtiyaç duyarlar. Örneğin; Üst Düzey Yönetim; daha özet performans göstergeler görmek isterken, Orta Düzey Yönetim; daha çok tasarım ya da projenin detaylı dokümanlarının yer aldığı bilgiyi görmek isterlerken, Alt Düzey Yönetimdekiler ise; günlük bilgi ve veriye ihtiyaç duyarlar.

Mintzberg’e göre, yönetici iki role sahiptir. Bir yöneticinin işine nasıl yaklaştığını tanımlayan çerçeveleme ve de yöneticinin gerçekleştirdiği farklı görevler aracılığıyla “çerçeveyi hayata taşıyan” programlama. Bir yönetici eylemleri doğrudan yönetirken, eylemi üstlenen kişileri veya bilgiyi yönetirken bu rolleri “gerçekleştirir. Minizberg’in en son çalışması, yöneticinin işi hakkında bize bakış sağlar, yöneticinin ne yaptığını anlamamıza yardımcı olur.”⁶²

⁶¹Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, **a.g.e**, s.18

⁶²Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter., **a.g.e**, s.10.

Mintzberg, yöneticilerin, birbirinden farklı, fakat birbiriyle ilintili on rolü gerçekleştirdiği sonucuna varmıştır. **Bireylerarası roller**, kişiler (emrindekiler ve örgüt dışı kişiler) ve törensel ve sembolik tabiata sahip diğer görevleri kapsayan rollerdir. **Enformasyon sağlama rolleri** ise toplama, alma ve kabul etmeyi kapsar. Enformasyon sağlama rolleri, gözlemlleme, dağıtma ve sözcü olmayı kapsayacak şekilde üç adettir. Son olarak, karar rolleri, karar verme veya seçim yapmayı gerektirir. **Karar rolleri**, girişimci, uyuşmazlıkları çözen, kaynak dağıtıcı ve müzakereci olmak üzere dört çeşittir. Son dönemde, Mintzberg, iş yerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmayı tamamlamış ve şu sonuca varmıştır: “Yönetim eylemi, esasen etkilenme ile ilgilidir. İşlerin yapılması için örgütlere ve birimlere yardım edilmesi ile ilişkilidir ki bu eylem anlamına gelir.”⁶³ Tablo 4.de Yönetici Roller ve Destekleyen Enformasyon Sistemleri gösterilmiştir.

Tablo 4.Yönetici Roller ve Destekleyen Enformasyon Sistemleri.

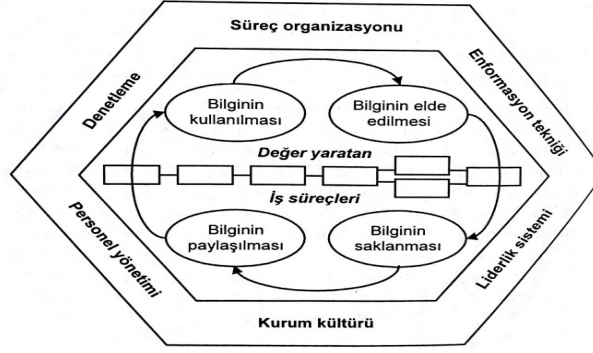
ROL	DAVRANIŞ	DESTEK SİSTEMLERİ
Bireylerarası Roller		
Temsil	→	Tele bulunma sistemleri (Telepresence systems)
Lider	→ Bireylerarası →	Tele bulunma, sosyal ağlar, Twitter
Birleştirici	→	Akıllı telefonlar, sosyal ağlar
Enformasyona İlişkin Roller		
Komuta merkezi	→	Yönetim Bilişim Sistemleri, Üst Düzey Yönetici Destek Sistemleri
Enformasyon yayıcı	→ Enformasyon →	E-posta, Sosyal ağlar
Sözcü	→ işleme →	Web tabanlı seminer, tele bulunma
Kararlara İlişkin Roller		
Girişimci	→ Karar →	Mevcut değil
Problem çözücü	→ verme →	Mevcut değil
Kaynak dağıtıcı	→	İş zekâsı, Karar Destek Sistemleri
Arabulucu	→	Mevcut değil

Kaynak: Laudon, Kenneth C; Laudon, Jane P. (2011). Management Information Systems Managing The Digital Firm, (12. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, s.459

⁶³ Mintzberg, H., What Managers Really Do, Wall Street Journal, August 17, 2009, p.R2 and H. Mintzberg, Maning (San Francisco: Berrett-Koehler), 2009 dan aktaran Stephen P. Robbins., David A. Decenzo, Mary Coulter., a.g.e, s.10.

Organizasyonlarda bilgi yönetim iş ve işlemlerini yürütmek ve yönetmek için çeşitli isimlerle anılan bilgi yöneticileri yönetim sürecinde görevlerini almışlardır. Bu kişilerin iş ve işlemleri yürütebilme kabiliyet ve bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü bilgi yönetimi kendine özgü bilgi dağarcığının varlığını gerektirir.

Özellikle USA’da büyük işletmeler bünyelerinde bilgi yönetimini etkin kılmak amacıyla CKO (Chief Knowledge Officer) adı altında birer bilgi yönetimi sorumlusu görevlendirmeye başlamışlardır. İşletmelerde bu yeni pozisyonu dolduran kişinin görevi bir anlamda bilgi yönetim modellerinde karşımıza çıkan aktivitelerin işletme bünyesinde gerçekleşmesini sağlamaktır. Örneğin Şekil-11 deki modele bakıldığında bir CKO’ nun bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması gibi alanlarda işletme bünyesinde belirleyici, yol gösterici ve özellikle motive edici bir görev alanı olduğu dile getirilebilir. Belirtilen sorumlulukları yerine getirebilmek için CKO’ ların belirli yetkinliklere sahip olması gerekir: İletişim becerisi, ikna yeteneği, kurum genelinde işbirlikleri kurabilme özelliği, yeni fikirleri sunabilme, tutkulu, vizyon sahibi, liderlik yapabilme ve bilişim konusunda köklü bir kültür CKO’ nun sahip olması gereken başlıca özelliklerdir. Birçok yazar ve araştırmacının hemfikir olduğu konu, bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasında büyük fark olduğudur. Enformasyon yönetimi bilişim sistemlerinin yönetimi olup İngilizce literatürde CIO (Chief Information Officer) tanımlı kişilerce yürütüldüğü bilinir. CIO’ nun temel görevi bilişim sistemlerindeki donanım, yazılım ve ağ yapılarının işletme gereksinimini karşılayacak düzeyde kurulması, geliştirilmesi ve bakımlarının yapılarak düzenli bir şekilde çalışmalarının sağlanmasıdır. Belirtilmesi gereken önemli bir husus CKO ile CIO arasında önemli görev farkı bulunmaktadır. CIO’ ların görev alanı bilişim sistemlerindeki donanım ve yazılım ile ağ yapılarıdır. CKO’ lar ise işletmenin entelektüel sermayesine odaklanırlar. Bir CIO’ nun bilgisayar ağının kesintisiz çalışması, teknik ekipmanın, ağların, iş hedefleri uyarınca yenilenmesi, bakımlarının yapılması, ağların dışsal tehlikelerden korunması gibi görevleri vardır.



Şekil 11. Federal Almanya Fraunhofer Enstitüsü tarafından önerilen bilgi yönetimi modeli

Kaynak: Mertins ve ark.(2001)'den aktaran Dinçmen, M.(2010). Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları, Papatya Yayıncılık, s.20.

Bir CKO ise;

- Bilgi bulunmasını ve kullanımını, paylaşılmasını sağlamak
- İşletmenin bilgi alt yapısını dizayn etmek, uygulamak ve takip etmek
- Dışsal bilgi ve enformasyon sağlayıcıları ile ilişkileri yönetmek
- İşletme içindeki bilgi türetme (yaratma) ve kullanma süreçlerine kritik girdiyi sağlamak ve gerektiğinde benzeri süreçlerin oluşturulmasını kolaylaştırmak
- İşletmenin bilgi sınıflandırma sürecini tasarlamak ve uygulamak
- Bilginin, gerektiğinde parasal/zamansal değerini ölçmek ve yönetmek
- Organizasyonun çeşitli bölümlerindeki bilgi yöneticilerini ve çalışanlarını yönlendirmek
- Bilgi stratejisinin gelişimine liderlik etmek
- İşletmenin yönetmeye en çok ihtiyaç duyacağı bilgi türüne işletme kaynaklarını odaklandırmak
- Gereksinim duyulan ve mevcut bilgi süreçleri arasındaki farkı kapatmaktır.⁶⁴

⁶⁴ Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Mart 2010, s.20-25.

İster CKO, ister CIO isterse de örgütün yönetici lideri olsun çalışanlarla etkili iletişimler kurmalı, çalışan kişileri destekler davranışlar sergilemeli, onları motive edici faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Liderin örgüt kültürünü başlatan ve devam ettiren itici bir güç olduğu unutulmamalıdır.

Yönetici olmak hem zorlayıcı hem de heyecan vericidir. Anlamamız gereken, yöneticilerin örgütler için ne denli önemli olduğudur. Milyonlarca çalışan ve yüz binlerce yönetici üzerinde bir araştırma yapan Gallup Organization, çalışanın verimliliği ve bağlılığı konusunda en önemli değişkenin maaş, menfaat ve iş yeri çevresi değil; işçiler ile amirleri arasındaki ilişkinin kalitesi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gallup ayrıca işçiler işlerine bağlı olduğunda işlerinden tatmin olduklarında ve işleri konusunda hevesli olduklarında en az %70 oranını bulan çalışan bağlılığı konusunda yöneticilerle olan ilişkinin, en büyük faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁶⁵

2.2.2.5.Motivasyon

Örgütlerde motivasyon çalışanların daha verimli ve istekli olmalarını sağlar. İşletme açısından ise olumlu bir güçtür.

“Örgüt yöneticileri, çalışanlarının en fazla yararı sağlayabilecek verimlilikte çalışmasını isterler; çalışanlar ise, çeşitli ihtiyaçlarının kendilerine en fazla tatmini sağlayabilecek şekilde giderilmesi için çabalarlar. İnsan doğasının özünde yatan gerçek, bütün insan çabalarının kendi doygunluğunu sağlamaya yönelik olmasıdır. Örgüt yöneticileri bu çeşitli ihtiyaçların neler olduğunu bilmelidirler ve insanların birbirlerinden farklı olmaları nedeniyle nasıl doygunluk sağlayabileceğini araştırmalıdırlar. Ancak bundan sonra çalışanlarının çabalarının örgüte en fazla yararı sağlayabilecek verimlilikte olmasını sağlayabilecek çalışma ortamını

⁶⁵ E.Frauenheim, ManagersDon'tMatter, WorkforceManagament Online (April 6,2010) and K.A.Tucker and V.Alman, Don't Be a Cat-and- Mause Manager, The Gallup Organization, www.brain.gallup.com (September 9, 2004) den aktaran Stephen P.Robbins., David A.Decenzo, Mary Coulter., a.g.e, s.17.

yaratabileceklerdir.”⁶⁶ Örgüt yöneticileri motive olan çalışanlarla daha başarılı olacaklarından tüm yönetim faaliyetlerine motivasyon eklenmelidir.

Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, örgüt çalışanlarından yüksek verim alabilmek, moral düzeylerini yükseltmek ve iş sadakati sağlayabilmeleri için onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını bilmek durumundadırlar. Motivasyon kelimesi “harekete geçirmek” anlamına gelen İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. Türkçede güdüleme, isteklendirme kavramları ile ifade edilmektedir.⁶⁷

Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Motivasyon bireyleri harekete geçiren ve kanalize eden içsel bir durum ve güçtür. İnsanları çalışmaya özendirme olarak da ifade edilen motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminiyle sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturularak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir. Motivasyon, dışarıdan gelen zorlayıcı bir yaptırım olmayıp, bireyin içinden gelen, istekten doğan bir sonuçtur. Belirli bir işin yapılmasında elde edilen başarı durumuna **performans** denir. İşletmelerde çalışan personelin göstereceği performans ile motivasyon arasında çok yakın ilişki vardır. İşletmede görev yapan personelin performansı aşağıdaki formülle ifade edilebilir:

$$\text{Performans} = (\text{Yetenek}) \times (\text{Motivasyon}) \times (\text{Eğitim})$$

Yukarıdaki formülden de görüleceği gibi, motivasyon performansın bileşenlerinden birisidir. Performansın birleşenlerinden herhangi birisi sıfır veya düşük olursa, performans da sıfır veya düşük olacaktır. Bu nedenle, işletme yöneticileri, motive edilmiş personele sahip olmak zorundadırlar. Motivasyona gereken önemi vermeyen yöneticiler moral bozukluğu, yüksek oranda işten ayrılma ve düşük verim gibi personel sorunlarıyla karşılaşacaklardır.⁶⁸ Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu

⁶⁶ Özkan, I., Süar, T., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, (2.Baskı), Punto Yayıncılık, İzmir, 1994, s.240 dan aktaran Emel Bahar, **İşletme Yönetimi**, (1.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.172.

⁶⁷ Emel Bahar, **a.g.e.**, s.172.

⁶⁸ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2011, s.172.

teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı iddiasındadır.

Motivasyon kuramları ve teorileri işletmeler ve hizmet sektörlerinde çalışan kişilerin motivasyonu etkileyen ve neyin ne için olabileceğini bize aktaran kuramlardır. İhtiyaçların neler olduğu sistemleri oluşturacak kişilerce ve yönetim konumunda yer alan yönetici ve liderler tarafından çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar iş yerine ve işine bir şeyler katabilir. Verimlilik artışına, çalışanların iş tatminine ve dolaylı olarak da başarılı bir yönetim, başarılı bir sistem, başarılı bir iş yeri olarak sonuçların alınması kaçınılmazdır.

2.2.2.6.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısından söz etmeden önce örgütün ne anlama geldiğini anlamak gerekir. İki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağladığı düzene **örgüt** denir.⁶⁹ Örgütlerde belirlenmiş bir amaç birliğinin olması gerekmektedir. Amacı olmayan bir topluluk örgüt olarak nitelendirilemez.

Örgüt kavramı üç temel anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak “sosyal sitem” veya “sosyal varlık”⁷⁰ anlamına gelmektedir. Yani, sosyal yapı içerisindeki kurumlar anlamına gelmektedir. Bu kurumlar toplumsal hayatın yapı taşları olan kurumlardır. Mesela, işletme, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları vs. gibi. Örgüt kavramının ikinci anlamı “yapı” anlamıdır. Örgüt işleri, görevleri, mevki ve statüleri, çalışanları ve çalışanlar arasındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütün diğer anlamı ise “örgüt oluşturma süreci” dir. Yönetim ve organizasyonla ilgili literatürde çoğunlukla “örgütlenme” olarak geçen bu anlam, herhangi bir organizasyonun yapısını oluşturmak için gerekli faaliyetler sürecini ifade etmektedir.

⁶⁹Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **a.g.e**, s.129.

⁷⁰Efil, İ. (2005). İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Aktüel Yayınları, İstanbul’ dan aktaran Kürşat Özdaşlı, **İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi**, TSA / Yıl: 14, S: 1, Nisan 2010, http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler_pdf/2010/2010-Nisan/8.pdf (erişim tarihi:07/01/2015)

Bu, işlerin analiz edilmesi ve gruplandırılması, bu grupların örgütsel olarak kademe ve mevkiler haline getirilmesi ve bu mevkilere en uygun çalışanın atanması aşamalarını içermektedir⁷¹

Örgüt tasarımı adından da anlaşılacağı üzere, yeniden şekillendirmek ya da olmayan bir şeyi oluşturmak dizayn etmek olarak tanımlanabilir. Öncelikle sistem analizleri ile tespitlerin yapılması, faaliyet ve iş süreçlerinin oluşturulması gereklidir. Örgüt tasarımı etkileyen örgütle ilgili bazı kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:⁷²

Görev: Örgütün amaçlarına ulaşması için örgüt üyesi olarak bir çalışanın yapması gereken veya ondan yapması istenen çalışmalardır. Görev tanımları ve görev alanları belirlenip standart hale getirildiğinde faaliyetler arası eşgüdüm sağlamak kolaylaşmaktadır.

Sorumluluk: Bir şeyi yapma, bir görevi yerine getirme gereğidir. Örgüt çalışanın görev alanıyla ilgili hesap sorulabilir nitelikte üstlendiği konulardır.

Biçimselleşme: Örgüt içinde iş tanımlarının, kuralların, iletişimin, iş süreç ve düzenlemelerinin uygulanabilir ve standart hale getirilmesidir.

İşbölümü ve Uzmanlaşma: İşbölümü aynı emekle daha fazla miktarda ve daha iyi kalitede üretim yapılmasını sağlar. İş bölümünün doğal sonucu da uzmanlaşmadır ve örgütte verimliliği arttıran uygulamalardır.

Merkezileşme: Merkezi yönetim sisteminde, yetki yalnızca tek kişide ya da üst yönetim kademesinde toplanmıştır. Her işlem bir noktadan verilecek emirlerle yerine getirilir. Daha çok küçük işletmelerde kullanılır ve bu işletmelerde daha fazla yarar sağlar. Öte yandan, merkezileşmeme ya da merkezi olmayan yönetim sisteminde, yönetimin alt kademelerine serbestçe karar verme ve hareket etme yetkisi

⁷¹ Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara'dan aktaran Kürşat Özdaşlı, **a.g.e**, s.175. (erişim tarihi:07/01/2015).

⁷² Emel Bahar, **a.g.e**, s.162.

tanınır.⁷³ Büyük ve çok uluslu şirketlerde merkezi yönetim tarzı sorunlara neden olurken merkezi olmayan yönetim sistemleri olumlu sonuçlar vermektedir.

Emir Komuta Zinciri: Örgüt yapısının en üst basamağından en alt basamağında bulunan astlara doğru giden zincirleme bir yetki ve sorumluluk sistemi anlamına gelir. Emir komuta zinciri ile “kim kime emir veya talimat verecek?” sorularına cevap verilir ve yönetim piramidinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru işleyen ast üst ilişkisi düzenlenir.⁷⁴ Böylece oluşturulan sistemlerde iletilmek istenen mesajlar doğru yerlere doğru sistemlerle iletebilecektir.

“Örgüt yapısı örgütteki işlerin yerine getirilmesi için çalışanları ve işlerin ayarlanmasını kapsamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarının başarılı olması için örgüt yapısının gereken koşulları taşıyıp taşımadığının incelenmesi gerekmektedir.”⁷⁵ Örgüt yapısı bilgi yönetimi sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü sistemlerin oluşturulmasını örgütün yapılanma tarzı belirleyecektir.

“Merkezileşmiş örgütler ve bürokratik yönetim tarzı yeni bilginin üretilmesini engelleyebilmekte; buna karşın merkezileşmemiş, esnek örgüt yapıları bilgi paylaşımını cesaretlendirmektedir. Bilgi paylaşımında başarılı olmak isteyen örgütler, hiyerarşik yapının klasik bir biçim göstermediği, yerine esnek niteliğe sahip olan, basık örgüt yapısını tercih etmelidirler. Bunun nedeni, benzer statüler bilgi paylaşımında olumlu paylaşımlar göstermekte ve bilgi paylaşım düzeyini arttırarak yarar sağlamaktadırlar.”⁷⁶

Bilgi yönetimi açısından görevlerin tam olarak belirtilmesi son derece önemlidir. Oluşturulacak sistemler bu tanımlamalara göre düzenlenmelidir. Kişilerin sorumluluk alanları netleştirilmeli herkes kendi sorumluluğunun farkında olmalıdır. Örgütlerde yapılan işleri standartlaştırma daha fazla düzeni sağlar. Yapılan işler bir sistematikte birlikte oluşturulur. Örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma Kalite

⁷³ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **a.g.e.**, s.138.

⁷⁴ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **a.g.e.**, s.137.

⁷⁵ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s.64

⁷⁶ Sharret,M.,Usoro,A., Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice, Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2, 2003, den aktaran Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s.65.

Yönetim Sistemlerinin ve sonucunda verimliliğin artışı sağlar. Merkezi olmayan yönetimle birim bazlı karar verme ve eyleme geçirebilme sağlanmalıdır. Bilgi Yönetim süreçlerinde merkezi olmayan yönetim yer almalıdır. Emir komuta zinciri kullanılan sistemlerce oluşturulmuş olmalı, iletişimde bir üst ve ya bir alt basamakta sorunlar yaşamamak adına net çizgilerle emir komuta zinciri tanımlanmalıdır.

2.2.2.7.Sosyal Sermaye

İnsan sermayesini, yapısal sermayeyi, yenilik sermayesini ve müşteri sermayesini içine alan ve bunları birbirlerine dönüştüren kapsamlı bir sermaye türüdür. Bu bağlamda, sosyal sermaye hem ilişkiler bütünü hem de bu ilişkiler bütünü çerçevesinde firmanın kullanımına hazır hale getirilen varlıkları kapsamaktadır.⁷⁷ Sermaye kaynak ya da eldeki tüm varlıkların toplam değeri olarak nitelendirilebilir. Sosyal ise; toplum ile ilgili olan şey olarak tanımlanabilir. Sosyal Sermayeyi de kişinin kurum ilişkisinin toplumla iyi olması olarak tariflenebilir.

Sosyal sermaye, bireyler ya da sosyal birimler arasında kurulan ilişkiler bütününden faydalanılarak elde edilen mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak da tanımlanmakta olup, diğer bireylerin ve grupların sahip oldukları bilgilerden ve yeteneklerden faydalanılarak entelektüel sermayenin geliştirilmesine ve bu çerçevede değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır.⁷⁸

Sosyal sermaye çalışmaları incelendiğinde sosyal sermayenin tek bir boyuttan oluşan bir kavram olmadığı farklı boyutlarının bulunduğu görülmektedir. İlişkisel kaynakların sosyal faaliyetlerin yönlendirilmesine nasıl yardım ettiği ortak bir ilgi alanı olarak paylaşılırken, bu konuda farklı yazarların sosyal sermayenin farklı yönlerine odaklanma eğilimleri vardır. Nahapiet ve Ghoshal (1998), bu farklı yönleri

⁷⁷Nahapiet, J. ve Ghoshal, S., “Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms”, Academy of Management Proceedings, 1997 den aktaran Mutlu Başaran Öztürk, Kartal Demirgüneş, **Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye**, Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 19, 2008, s.402.

⁷⁸Mutlu Başaran Öztürk, Kartal Demirgüneş, **a.g.e.**, s.403.

bütünleştirerek sosyal sermayeyi yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır.⁷⁹

Turgut E., Begenirbaş M.' nin birlikte yaptıkları “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü” adlı çalışmada Kütahya’da faaliyet gösteren bir porselen fabrikasının çalışanlarının örtülü bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış sergilemesinde ilişkisel sosyal sermayenin etkisi ve örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü incelenmiştir. İlişkisel sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımı davranışını anlamlı ve pozitif etkilediği Bu sonuca göre insanların örtülü bilgi davranış sergilemeleri güven, normlar ve özdeşleşme gibi unsurlardan oluşan ilişkisel sosyal sermayeye bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bu tür davranışların sergilenebilmesi için karşılıklı güven önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven sayesinde insanlar kendilerine avantaj sağladıklarını düşündükleri bilgilerini ve kaynaklarını da paylaşabilmektedir. Bu amaçla yöneticiler ilişkisel sosyal sermayeyi arttırmaya yönelik olarak çalışmalı bunu gerçekleştirmek için kurum içinde insanların bir araya gelebilecekleri bir ağ yapısı oluşturmalıdır. Ayrıca ortak dilin geliştirilmesi amacıyla işletmeye özel sembol, şekil ve dilin tüm çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasına yönelik uygulamalar geliştirilmelidir sonucuna varılmıştır.⁸⁰

2.2.3. Bilginin Yapılandırılması

İletişime yönelik kurulan sosyal ve teknolojik ağlar sayesinde veri, enformasyon veya bilgilerin; hem elektronik hem de geleneksel ortamlarda aktarılması için ayıklanması, sıralanması, düzenlenmesi, kodlanması, analiz edilmesi raporlanması ve sınıflandırılması gerekir. Bu süreçleri kapsayan aşama bilginin yapılandırılması olarak tanımlanır ve örgütün uzun dönemde ihtiyaç duyabileceği bilgilere yeniden erişimi sağlar.⁸¹ Bilginin yapılandırılması olarak nitelenen süreç,

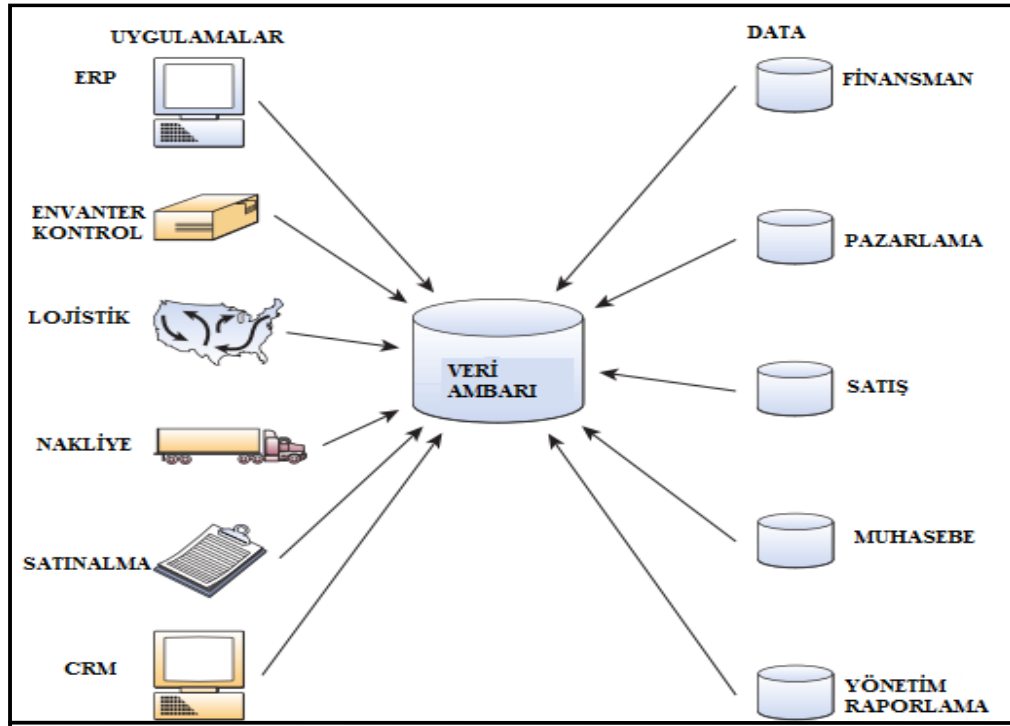
⁷⁹ Ercan Turgut, Memduh Begenirbaş, **İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü**, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2014, s. 148

⁸⁰ Turgut, Begenirbaş, **a.g.e.**, s.155.

⁸¹ Mustafa Sağsan, **Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 40 Sayı 4, Aralık 2007, s.112.

sırasında kurum için gerekli olan uygulamaların yanında veri tabanları ile ihtiyaç halinde bilgiye erişebilmektedir.

Bilgi örgüt içerisindeki teknolojik ağlar aracılığı ile yapılandırılır. Bilginin yapılandırılması, “örgüt içerisindeki veri tabanlarının oluşturulması, analiz aşamasına gelmiş bilgilerin düzenlenmesi, veri taksonomilerinin çıkartılması, veri tabanlarının kümelerine ayrılması ve yönetilmesi”⁸² gibi süreçleri kapsar. Şekil 12- de İşletmelerde oluşturulmuş olan veri ambarı ve işletmenin organizasyonuna göre şekillendirilmiş olan alt veri tabanları şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 12. İşletmelerde Veri Ambarı ve Alt Kümeleri

Kaynak: O'Brien, J.A., Marakas, G.M. (2011). Management Information Systems, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, s.200

‘Bilginin organizasyonu’ olarak da ifade edilebilen bilginin yapılandırılması aşaması; üç temel süreci kapsar. Bunlar bilgi haritalaması, bilgi depolaması ve bilgiye erişimdir. Bilgi haritalaması, örgütün hem bilgi kaynaklarının hem de bilgiye

⁸²Awad, M. A. ve Ghaziri, H. M. (2004), Knowledge Management, Pearson Education, Prentice Hall, UpperSaddleRiver, New Jersey den aktaran Mustafa Sağsan, **a.g.e.**, s.112.

sahip kişilerin haritalarının çıkarılması işlemini içerir. Örgütün hem geleneksel hem de elektronik ortamda bulunan yazılı/çizili, görsel/işitsel, açık/örtük, grafik/metin türü bilgi kaynaklarının bir haritası çıkarılır.

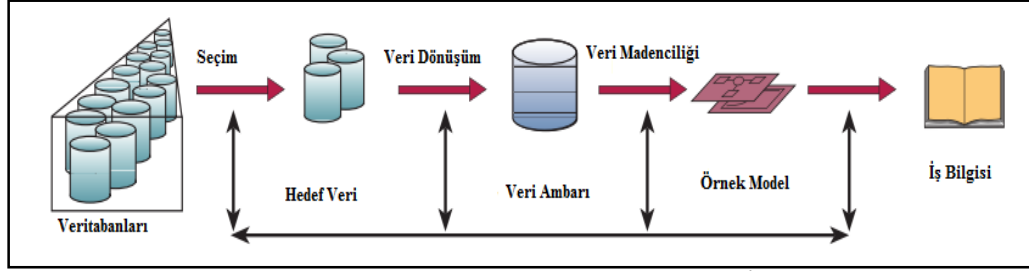
“İyi bir bilgi haritası, bilgi hangi ortamda olursa olsun, onun bulunduğu yeri gösterir ve örgüt için önemli ve gerekli bilgilerin envanterinin oluşturulması işini üstlenir.”⁸³ Bilgi yapılandırılmasının ikinci aşaması bilginin depolandırılması adını taşır. Haritalanmış bilgiler derlenerek belli türden sınıflama sistemleri sayesinde bir araya getirilir.

“Herhangi bir bilgi yapılandırılırken, ona yeniden erişilebileceği gerçeği unutulmamalıdır. Dolayısıyla bilgi yapılandırılmasının son aşaması, bilgiye erişimdir. Erişilemeyen bilgi örgüt için kayıptır. Geriye dönük kullanım amacıyla depolanmış bilgiler, örgütün çevrim-içi ağlar sayesinde paylaşım imkânı bulmaktadır. Paylaşılan bu tür bilgiler de ancak bireyin örgütteki mevcut bilgi depolama erişimi sayesinde gerçekleşir.”⁸⁴

Bilgi yapılandırılmasının son kısmı kullanıcıların bilgiye erişimleridir. Veri tabanlarında tutulan bilgiler kullanıcı ara yüzleri aracılığıyla ve kullanıcıların yetkilendirildikleri oranda bilgiye erişimleri gerçekleşmektedir. Ancak oluşturulan sistemler sayesinde gereksiz bilgiler elenerek iş için gerekli bölümlerde gerekli sorgulamaların ardından kaliteli veriye erişim mümkün olmaktadır. Şekil-13 de Veri Madenciliğinde veri ambarından nasıl iş bilgisi ayıklandığı şematiksel bir gösterimle aktarılmaya çalışılmıştır.

⁸³Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001), İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?, Rota, İstanbul ‘dan aktaran Mustafa Sağsan, **a.g.e.**,s.112.

⁸⁴Mustafa Sağsan, **a.g.e.**, s.112



Şekil 13. Veri Madenciliğinde Veri ambarından Nasıl İş Bilgisi Ayıklanır

Kaynak: O'Brien, J.A., Marakas, G.M. (2011). Management Information Systems, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, s.200.

2.2.4. Bilginin Kullanılması

“Kuruluşlar, bilgi yönetim uygulamalarının hareket noktasını oluşturacak olan bilgiyi çoğunlukla bünyelerinde barındırmaktadırlar. Ancak kuramların, kurumsal bilgiyi tanımlama, ortaya çıkarma ve katma değer yaratmak için bu bilgiyi kullanma konusundaki yetersizlikleri bilgi yönetiminin önündeki en önemli engel olarak durmaktadır. Kuruluşlarda bilgi, iş süreçleriyle, işlemlerle, kavramlarla, yorumlarla, düşüncelerle, gözlemlerle, önyargılarla ilişkilidir. Kuramlarda bilgi, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir, üretilir, depolanır ve kullanılır. Bu nedenle kurumsal bilgi, kurumsal gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan, planlı, düzenli ve sürekli bir çalışmayı gerektiren bir sürecin ürünüdür. Bu süreçte enformasyon teknolojilerinin kullanılması kaçınılmazdır. Çünkü teknolojinin sağladığı kolaylıklar, kuramlarda düşük maliyetle ve hızlı bir biçimde bilginin depolanması, paylaşılması ve üretiminde devrim yaratmıştır. Ancak teknoloji tek başına kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamaları için yeterli değil, bilginin etkin yönetimi için bir gerekliliktir. Kuruluşlardaki bilgi yönetim uygulamaları, enformasyon teknolojileri ile sınırlı kaldığı sürece başarısızlıkla sonuçlanmaya devam edecektir.”⁸⁵ Örgütlerde bulunan bilgiyi ortaya çıkaracak uygulamalar ve süreçler geliştirilmeli, bilgi dağıtılıp, paylaşılabilmesi, öğretilmeli ve süreçlerde daha verimli hale getirilmelidir.

⁸⁵Fahrettin Özdemirci, Cengiz Aydın, **Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi**, Türk Kütüphaneciliği, 21/02 /2007): 165, <http://www.tk.org.tr/index.php/tk/article/viewArticle/58> (erişim tarihi:09/01/2015)

Örgüt içerisinde üretilen, paylaşılan ve yapılandırılan bilgi kullanılmadıkça, örgütün hiçbir işine yaramaz.⁸⁶

Bilgi örgüt içerisinde üç temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır:

- Bilgi, örgütün iş süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır.
- Bilgi, örgütteki ürünlerin tasarımında, meydana çıkarılmasında ve pazarlanmasında temel rol oynar.
- Bilgi, örgütün verdiği hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasında en etkili yolları belirler.⁸⁷

Kurumsal bilgi yönetimindeki asıl hedef bilgi üretmek ve bilgiyi iş süreçlerine yansıtmaktır. Kuruluşlar bilgi üretebilmek için iç ve dış bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, düzenlenmesi, bilgi depoları oluşturulması ve transfer edilmesi önemli olsa da, bilgi ancak paylaşıldığı, kullanıldığı ve iş süreçlerine yansıtıldığı ölçüde yarar sağlar. Bilgi çalışanların zihninde, çeşitli ortamlardaki bilgi depolarında erişilemez bir biçimde duruyorsa, kuruluş ve işletme açısından fazla bir değer ifade etmeyecektir. Bu bakımdan bilginin erişilebilir ve paylaşılabilir olması gerekir. Bir kuruluşta bilgiyi erişilebilir ve paylaşılabilir kılmak, kurumun bilgi birikimini tanımlamaktan ve düzenlemekten geçmektedir.⁸⁸ Kurumlar öncelikle kendi bilgi birikimlerini ortaya çıkarmalı, bilgilerini tanımalı ve elde edilen bilgileri sistemsel bir yaklaşımla süreçleri gözden geçirerek bir araya getirmelidirler.

2.2.5.Bilginin Denetlenmesi

“Bilişim teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılmasının beraberinde getirdiği riskleri makul seviyeye düşürecek kontrol mekanizmalarının kurulması ve belirli standartlar çerçevesinde bu kontrollerin kurulup kurulmadığının periyodik

⁸⁶ Mustafa Sağsan, **a.g.e.**, s.113.

⁸⁷Nonaka, I.ve Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York’1995 dan aktaran, Mustafa Sağsan, **a.g.e.**, s.113.

⁸⁸Fahrettin Özdemirci, Cengiz Aydın, **a.g.e.**, s.184.

olarak denetlenmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanmakta olan gelişmeler, e-Devlet kapsamında yürütülen projeler, Avrupa Birliğine uyum gibi birçok süreç kamu kurumlarını önemli bir biçimde etkilemiş, bu kurumların gerçekleştirmekte oldukları faaliyetleri, hizmet veriş şekillerini değiştirmiş ve bilgi teknolojilerinden yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan bu değişim işlemlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yapılmasına imkân tanırken kendisine özgü bazı riskler yaratmıştır. Kurumların önceden yazılı olarak gerçekleştirdikleri işlemleri elektronik ortama taşımaları, bu işlemlerin izlenmesini ve denetlenmesini güçleştirmiş, bilgilerin elektronik ortamda tutulması, işlenmesi ve transferi gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik gibi güvenlik hususlarını gündeme getirmiş, kurumların bilgi sistemleri ile ilgili risk türlerini değiştirmiştir. Dolayısıyla işlemlerini böyle elektronik ortamda gerçekleştirmeye başlayan kurumların bilgi sistemlerinin ve bu sistemler üzerindeki işlem ve uygulamaların güvenilir bir şekilde çalıştığının denetlenmesi gerekmektedir.”⁸⁹ İşletmelerde kullanılan bilginin denetlenmesini; kullanılan bilginin denetlenmesi ve kullanılan bilgi teknolojilerinin denetlemesi olarak iki şekilde söylemek mümkündür.

Bilginin örgütteki ürün, hizmet ve süreçlerde ne kadar kullanıldığını gösteren sisteme bilgi denetlemesi denilir. Belli bir süre içerisinde ne kadar miktarda bilginin üretildiğinin, paylaşıldığının, yapılandırıldığının ve kullanıldığının belli aralıklarla denetlenmesi; örgütün bilgiye ilişkin işlem kapasitesini verir. Dolayısıyla bilginin denetlenmesi, örgütün geçmiş ve geleceğe yönelik bilgi işlem kapasitesi konusunda da fikir sahibi olunmasını sağlar. Bilgiyi denetleyerek onun örgüt içerisinde ne kadarının Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılacağını belirler. Ayrıca bilginin denetlenmesi, bilgiye ilişkin stratejilerin belirlenmesinde ne oranda bilginin örgüte rekabet avantajı yaratacağı konusunda yol göstericidir.⁹⁰

⁸⁹ İzzet Gökhan Özbilgin., **Kamu Kurumları Açısından Bilgi Sistemleri Denetimi**, Türkiye Bilişim Derneği Aylık Bilişim Kültürü Dergisi, Yıl:40, Sayı: 147, s.162, <http://www.bilisimdergisi.org/s147/>. (erişim tarihi:09/01/2015)

⁹⁰Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.ss.243 den aktaran Mustafa Sağsan, **a.g.e.** s.114.

Örgütün öğrenme ve öğrendiğini uygulama kapasitesinin niceliksel olarak oranım göstermektedir. Örgütlerde kullanılan bilgi ve bilgi kaynakları denetlenerek, kurumun ihtiyacı doğrultusunda ulaşılmak istenen hedefleri de içine alan sistemler oluşturularak, kurumda etkin bilginin varlığından ve gerektiğinde kurum için faydalı bölümlerde paylaşılan bilgiden söz etmek mümkün olacaktır.

Kısaca, bugün bir işletmeyi yürütüyorsanız güvenlik ve kontrole yüksek öncelikli olarak ihtiyacınız vardır. **Güvenlik** enformasyon sistemlerine yönelik yetkisiz erişimi, değiştirmeyi, hırsızlığı ve fiziksel hasarları engellemek için var olan kurallar, yordamlar ve teknik tedbirleri temsil eder. **Kontroller**, örgütün varlıklarının; tutulan kayıtlarının doğruluğunun, güvenilirliğinin ve yönetim standartlarına işlevsel uyumunun güvenliğinin garanti altına alınması için var olan metotlar, kurallar ve örgüt yordamlarıdır.⁹¹

Burada temiz bilgiden söz etmek mümkündür. Her ne kadar güvenlik anlamında önlemler alınsa da tam anlamıyla açıkların engellenmesi mümkün olmamaktadır. Fakat dönemsel yapılan denetimler sayesinde hangi alanlarda güvenlik güçlendirmesine ihtiyaç olduğu tespit edilebilmektedir.

“Bilgi sistemlerini yoğun olarak kullanan kurumların bilgi sistemleri ile iş hedeflerinin uyumlu olup olmadığını, iş süreçlerini desteklediğini, kaynakların sadece yetkili kullanıcılar tarafından kullanıldığını, müşteri ve kurum bilgilerinin güvenliğinin sağlandığını, bilgi sistemlerinden elde edilen bilginin doğru, güvenilir ve güncel olduğunu, bilgi sistemlerinin sürekliliğine ilişkin çalışmalar yapıldığını garanti altına alması gerekmektedir. Bilişim sistemlerine ilişkin olarak ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi (ISO 27001), Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri (COBIT), Global Teknoloji Denetim Rehberi (GTAG), Bilgi Teknolojisi Altyapı Kütüphanesi (ITIL), ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetimi gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulmuş olan standart, model ve rehberler vardır. Söz konusu bu dokümanların bazıları Türkçeye çevrilmiş

⁹¹Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, **a.g.e.**, s.293.

olup, aynı zamanda birçok düzenleme, şartname veya kurumların iç prosedürlerinde referans olarak başvurulmuş kaynaklardır.”⁹²

Sonuç olarak her uygulamada olduğu gibi Bilgi Yönetiminde de denetim şarttır. Üretilen her ürün ve hizmette de olduğu gibi Bilgi Yönetiminde de denetlemeden hangi durumda olduğunuzu bilemezsiniz. Denetleyemediğinizi yönetemezsiniz. Uygulamadığınızı bilemezsiniz. Yönetim aslında denetimden elde edilen sonuçların yorumlanmasını gerekli kılan ve uygun çözüm yolları sağlayarak kurum içi gelişim ve değişimin önünü açan bir süreçtir.

⁹²İzzet Gökhan Özbilgin, **a.g.e.**, s.166.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TKY, BİLGİ YÖNETİM İLİŞKİSİ

1.KALİTENİN TANIMI ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

1.1.Kalite Tanımı

Kalite sözlüklerde; herhangi bir şeyin iyi veya kötü olma özelliğini niteleyen bir kavram olarak tanımlanmış olup, Fransızcada ise qualité “nitelik, özellikle iyi nitelik” sözcüğünden gelmektedir. Kökeni Fransızca olan kalite kelimesi, Geç Latince qualitas “nasıllık, nitelik” sözcüğünden türemekte olup, ayrıca Latince qualis “nasıl” sözcüğünden türetilmiştir. Kalitenin genel tanımına bakıldığında, bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, mala değer verdiren, yapım, dış manzara, renk ve tat gibi ona ait özelliklerin hepsi olarak tanımlanmaktadır.⁹³ Bu tanımlarda vurgulanmak istenilen asıl konu; herhangi bir bakımdan, üstünlük ve eksiklik olgularıdır. Halk dilinde kalitenin tanımına bakıldığında, üstünlük ve iyiliği tasvir ettiği anlaşılmaktadır. Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne göre ise kalite, bir ürün veya hizmetin, belirli ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetini ortaya koyan özelliklerin hepsi olarak tanımlanmıştır. Sanayi içindeki manası ise; bir firmanın ürettiği ürünü, aynı gaye ile ürettiği benzer olanlardan veya başka firmalarca üretilenlerden ayıran özelliklerin toplamıdır. Üretimde kalitenin tanımına bakıldığında, tespit edilmiş iki sınır arasında kalınabilme özelliği şeklinde tanımlanmıştır.

“Sözlüklere bakıldığında ise kalitenin; bir ürüne yüksek derece iyi veya mükemmel bir nitelik kazandırmak gibi anlamlar içeren tanımlamaların yer aldığı görülecektir. İyi kalite, mükemmelliğin bir koşuludur. Üzerinde fikir birliğine varılmış bir kalite tanımı olmasa da, kaliteye ilişkin yapılmış birçok tanım vardır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:”⁹⁴Tanımlar Şekil 14.de gösterilmiştir.

⁹³ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, İkinci Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s.18.

⁹⁴ Muhsin Halis, **a.g.e.**,s.19.

Yazar	Tanım
Shewhart	Kalite ürünün mükemmeliğidir. Alıcının ödemeyi kabul edebileceği bir fiyatla kullanımı memnuniyet duygusu yaratan bir ürünün tasarlanması, üretilmesi ve bunun için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ölçülebilir veriler haline getirilmesidir.
Juran	Kalitede birinci boyut <i>ürün performansının</i> (ürünün kullanımından duyulan memnuniyeti, kusur içermemeyi, herhangi bir şekilde memnuniyetsizlik yaratmamayı kapsayan özellikler toplamı) yüksek olmasıdır. İkinci boyut; müşterinin satın aldığı üründen mutsuzluk duymasına neden olan şikâyetlerin, tamirler ihtiyacının ve iadeye neden olacak problemlerin olmamasıdır. Bu iki boyut birbirinin karşısı değildir, <i>ürün performansının</i> amacı rakip ürünlerden daha iyi olmak; <i>kusur barındırmamaya</i> yönelik boyut ise mükemmel kalite elde etmektir. Kalite; <i>amaca ve kullanıma uygunluktur</i> .
Philip Crosby	Kalite; bir ürünün, ihtiyaçları tam olarak (ne fazla ne de eksik) karşılaması ve gerekliliklere uygunluğudur. Ürün kalitesinin sağlanması için şunlara dikkat edilmelidir. a- Kalite gereklerine uygun performans <i>tanımlanmalı</i> , b- Kusurları önleyecek <i>sistem kurulmalı</i> , c- Sıfır hata için <i>performans standardı</i> yükseltilmeli, d- Mükemmel kalite için katlanılan bedel <i>ölçülmeli</i> .
Feigenbaum	Bir ürünün kalitesi, müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik ve üretim kalitesinin sağlanması ve pazarlanması özelliklerinin bileşimidir.
Genichi Taguchi	Kalite; ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarardır.
EOQC* ve ASQC*	Kalite; bir ürünün belirli bir ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetini oluşturan özelliklerin tümüdür.
ISO 8402	Kalite, açıkça belirtilmiş ve ifade edilmemiş (gizli) ihtiyaçları tatmin edebilme yeteneğine sahip özelliklerinin ve görülebilir ayırıcı niteliklerinin toplamıdır.

Şekil 14. Kalitenin Yazarlara Göre Tanımı

Kaynak: Halis, M.(2013).Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, İkinci Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.20.

Kalitenin sözlük anlamı ve tüm bu tanımlamalar incelendiğinde kalite ile ilgili şöyle bir sonuca ulaşılabılır. Kalite, ilgili mal ve hizmeti satın alacak kişilerin o mal ve hizmette olmasını istediği özelliklere nasıl ulaşıldığı ile ilgili olacaktır. Bu tanımdaki nasıl ulaşıldığı kelimesi aslında kalitenin literatürde eksik yapılan bir kısmını tanımlamaktadır. Bu kelime ile işletmenin amaçlarına ulaşılması için müşteri beklentilerinin yanı sıra üretim esnasında çalışan personelin beklentilerinin, üretim için gerekli girdiyi sağlayan tedarikçilerin hatta işletmenin yer aldığı bölge insanların beklentilerine olan uygunluğunun ve üretim sırasında gerekli olan donanım ve teçhizatların gerekli işlevselliği sağlama derecesi anlatılmak istenmektedir.

1.2.Kalitenin Özellikleri

Yukarıda bahsi geçen iyi kavramı kalitenin tam tarifini vermez. Günümüzde kalite sözcüğü yaşanan gelişmeler ile farklı anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına verilen cevap kalite olarak tanımlanırken, her kişi ve müşteriye göre de kalite kavramı değişmektedir. Üretilen bir ürünün kalitesinden söz etmek mümkün iken, verilen hizmetin de kalitesinden söz edilir duruma gelinmiştir.⁹⁵ Teknoloji ve bilimde yaşanan hızlı değişim kişi ve kurumların kaliteden beklenti ihtiyaçlarını da değiştirmiştir. Küreselleşmenin yaşandığı ve iletişimin hayatımızda en önemli bir gereklilik olduğu günümüzde müşteri beklenti istek ve ihtiyaçları artmıştır. Artık tüm gelişmelerin, değişimlerin yaşandığı ve giderek de bilgi toplumu olduğumuz dönemde istekler farklılaşarak neredeyse mükemmelleşmeye doğru gidilmekte, kalite beklentileri de buna paralel artmaktadır. Kalite bir anlamda piyasa da olan üründen diğerlerini farklı kılan özellik olarak tarif edilebileceği gibi, diğerlerinden ayrılan yön olarak da tarif edilebilir. Müşterinin bir üründen aldığı memnuniyet düzeyi olarak görülebilir. Müşterinin üründen beklentileri doğrultusunda fiyat ödemesidir. Kalite kişisel olabileceği gibi toplumda bıraktığı pozitif etkiden dolayı da grupsal hatta toplumsal olarak da düşünülebilir.

O halde bir şeyin kalitesini O'nun oluşma şekli belirleyecektir. Bir şeyin ne şekilde oluşacağını belirleyen kimdir? Bu soru açıklanmaya çalışıldığında ilk olarak akla gelen o mal ve hizmeti satın alan ya da kullanan kişi olan müşteridir. Örneğin; Bir restoran da yenilen yemeğin kalitesinin ne olması gerektiği düşünüldüğünde, o yemeği yiyecek olan müşterilerin beklentilerinin ne kadar önem arz ettiği görülecektir. Genel olarak yemeği değerlendiren müşterilerin lezzet, görünüm hijyen gibi boyutlara odaklandığı ve “çok lezzetli, görünümü çok hoş, çok hijyenik” gibi değerlendirmeler yaptığı görülür. Tüm boyutlar açısından yaptığı değerlendirmelerin ortalaması da yemeğin genel olarak müşteri açısından arz eden kalitesini verir.

Örneğin yemeğe çok lezzetli, çok güzel görünümlü, çok hijyenik gibi değerlendirmeler, yemeğe ait değerlendirmenin çok güzel olarak sonuçlandırılmasını,

⁹⁵ Muhsin Halis, **a.g.e.**,s.19.

lezzeti güzel, görünümü güzel, yeterince hijyenik gibi ifadeler yemeğe verilen genel değerlendirmenin sadece güzel olarak sonuçlanmasına neden olacaktır.

Aynı şekilde restoranın çok güzel bir restoran olarak değerlendirilmesinde, yemeğin kalitesinin yanına, restorandın kuruluş yerinin kalitesi, restoran da çalışanların kalitesi, restoranın dekorasyon kalitesi, mimarisinin kalitesi gibi pek çok boyut tarafından değerlendirildiği ve tüm bu değerlendirmelerin ışığında restoran için genel bir sonuca ulaşıldığı görülür. Aynı restoranın çalışan açısından nasıl değerlendirildiğine bakıldığında; bu sefer değerlendirmede aldığı maaşın yeterliliği, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, yönetimin adil davranması, çalıştığı yerin sıcaklığı gibi daha farklı boyutların gündeme geldiği görülür.

Yine aynı restoran için gerekli olan üretimi yapabilmesi için, tedarikçiler zamanında alabilme, sürekli olarak kendisinden mal ve hizmet alınması, alım işlemlerinde gerekli olan malzemelerin net bir şekilde ifade edilmesi, davranışlarda saygı, nezaket gibi pek çok boyutun daha eklendiği görülür. Restoran yönetimi açısından kalite ise, satışların artış derecesi, buna bağlı olarak karlılığın artma derecesi, piyasada benzer üretim yapan işletmelere göre daha çok tercih edilme derecesi, rekabet üstünlüğü kurma derecesi gibi boyutları içerir.

Çünkü işletmenin en büyük amacı olan karlılık amacına ulaşabilmekte sadece daha çok satış yapmak ve daha çok satış yapılabilmesi için müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet üretmek yeterli değildir. Sadece müşteri beklentilerinin dikkate alınması ve mal ve hizmet üretiminde etkili olan çalışan tedarikçi gibi tarafların beklentilerinin dikkate alınmaması, işletmeyi zamanla iş gören kaybı, tedarikçi firma kaybı gibi altından kalkamayacağı maliyetlere maruz bırakabilmekte ve hatta zaman içinde zarara sürükleyerek iflasa neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, bir işletmenin kalitesini, müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimi yapılması için bu üretimde bizzat kullanılan ve üretim için gerekli olan çalışan, tedarikçi, toplum, gibi tarafların beklentilerine uygunluk olarak tanımlamak daha doğru bir tanım olacaktır.

1.3.Kalitenin Önemi

Kalite ürünün/hizmetin niteliğini ifade ettiğinden kendisine verilen önem antik çağlardan beri süregelmektedir. Kalite, mimariden mühendisliğe, üretimden ticarete kadar belli bir düzeyde ve her zaman diliminde kabul görmüştür. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229'uncu maddesinde yer alan, ifade kaliteyi konu alan ilk kayıtların M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmakta olduğunu göstermektedir.⁹⁶ Buradan da anlaşılacağı gibi kalite kavramı ya da yapılan işin belirli bir standarda, gerekliliğe bağlanması tarihin çok eski dönemlerinde de yer aldığı görülürken ilk olarak üretilen işin gereklilikleri oluşmaya başlamıştır.

Taş devrinde ise insanlar kalite kontrolünü düzgün ve sürekli uyguladıkları bir örneklerle karşılaştırarak en ilkel biçimlerinden birini uygulamışlardır. Bununla ilgili ilk olarak toplumun ziraatla uğraşan bölümü, yetiştirdikleri ürünü ilk gözle kontrol edip, kaliteli olanının alınması yolu ile birebir satın alanlarca yapılmıştır. Tarihin ilerleyen dönemlerinde ise büyük yerleşim yerlerinde satışların yapılabileceği büyük alanların oluşmaya başlamasıyla, satın alanlarca yapılan tercihler tasarımcının maharetine ve ününe göre olmaya şekillenmiştir. İleri yıllarda loncalarca üretim maddeleri, süreçler ve üretilenler için spesifikasyonlar üretilerek, lonca üyelerinin bu süreçleri takip etmeleri istenmiştir. Bu anlamdaki uygulamalara yaptırımlar getirilerek uygulanmıştır. Bu sebeplerle kaliteyi, zanaatla uğraşanların sorumluluğu altındadır.⁹⁷ Tarih dönemleri boyunca üretimin artması ile üretimle uğraşan kişilerin yeteneklerine ya da bağlı olduğu topluluğun yapılan işe verdiği değere göre aynı zamanda da belirli meslek gruplarının yeteneklerini gösterebilme derecesine göre üretimde iş için gerekli olan iş kuralları değişiklikler göstererek gelişimler yaşanmıştır.

Teknolojik gelişmeler, otomasyon, giderek değişen rekabetin şartları, müşteriye verilen önemle birlikte pazarların gelişmesi ardından yapılan ilk çalışmadan birisi olarak, 1924 yılında Walter Shewhart' ın istatistiksel kalite kontrol

⁹⁶İlknur Ünsal Erzurum, Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Çalışanları Tarafından Algılanma Düzeyinin İncelenmesi ve Öneriler, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Temmuz 2013, s.21.

⁹⁷Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul, 2002, s.15.

kavramını geliştirdiğini görüyoruz. 1940' lı yıllarda üretimde, savaştan kaynaklanan artışla birlikte, test maliyetlerini azaltmak amacıyla istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek kullanılmıştır.⁹⁸ Savaş sonunda savaştan ağır yenilgi ile ayrılan Japonya, öncelikle haberleşme sektöründe (1946), sonra da diğer sektörlerde, Amerikan ‘‘istatistiksel kalite kontrol’’ yöntemleri kullanmaya başlamıştır. Japonya 1950 de Deming' i Japonyaya davet eder. Bilim adamlarını ve mühendislerini bilgilendirir. Dr. J.M.Juran ise Japonyadan davet alır, üst ve orta düzey yöneticilerle düzenlediği seminerlerde, kalite kontrolün tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu ve bir yönetim aracı olarak algılanması gerektiğini vurgular. Japonya'da araştırma yapan Dr. Kaoru Ishikawa, 1962 de endüstride kalite kontrol çemberlerini oluşturur.⁹⁹ 1970'li yıllarla birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış, Toplam Kalite Kontrol teorisi ve Kalite Güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.¹⁰⁰

Amerika'da iş süreçlerinde yaşanılan gelişmeler  zerine Japonya gelişen bu iş süreçlerini kendi ülkesinde de oluşturmak istemesi  zerine Japonya daki bilim adamlarının da sayesinde savaş sonrası yaşanan olumsuzlukların atlatılmasında ve yeniden oluşturulmaya çalışılan yeni yönetim şeklinde başarıya ulaşılmıştır. Oluşturulmaya  alışılan Japon yönetim felsefesi kalite ile birleşerek yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. şekil-15 de TKY nin tarihsel gelişimi gösterilmiştir.

⁹⁸ Muhsin Halis, a.g.e, s.52.

⁹⁹ Sıdıka Parlak, Toplam Kalite Yönetimi Kalite Yönetim Sistemi Standartları, Ekin Basım, şubat 2013, Bursa, s. 10.

¹⁰⁰ Muhsin Halis, a.g.e, s.52.



Şekil 15.Yönetim Süreci İçinde TKY' nin Gelişimi

Kaynak: John Pike and Richard Bames, TQM liderin Action: A Practical Approach to Continius Performance Improwement, Second Edition, Chapman & Hali, London:1996.'dan aktaran Muhsin H.(2013). a.g.e., s.55

2.KALİTENİN BOYUTU VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

2.1.Kalitenin Boyutu

Kalite, insanların sistematik çabalarının bir sonucudur. Kalite nesnel ölçütlere sahip değildir ve karşılaştırmaya dayanır. Tüm kalite boyutları arasında bir bütünsellik söz konusudur.

Kaliteyi farklı bakış açıları ile irdeleyerek en kapsamlı çalışmalardan birini ortaya koyan Garvin, müşterinin algıladığı kaliteyi sekiz farklı şekilde incelemiştir:¹⁰¹

- **Performans:** İmalat işletmelerinde üretilen maddenin ana işgörme özelliklerine göre belirlenebilen yeterlilik, hizmet işletmelerinde sunumun zamanında yapılması bir ölçek olarak belirlenebilir. Müşteri servisi iyi ve hızlı olan ürünü tercih edecektir.

¹⁰¹ Ali Nazım Sözer, vd, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:2,2002, s.47-48.

- **Özellikler:** Özellik, bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavramdır. Otobüs firmalarının seyahat sırasında ücretsiz olarak verdiği ikramlar, bulaşık makinesinin çeşitli yıkama programları örnek olarak verilebilir.
- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım süresi sırasında taahhüt edilen performansın eksiksiz yerine getirip getirmediğinin ölçülmesi olarak nitelendirilebilir. Örneğin ürünün bozulma süreleri vb.
- **Uygunluk:** Tasarlanan ürünün tasarım sırasında ve kullanım aşamasında aynı özellikleri taşıması ve belirlenen standartlara uyum kademesidir. Uygunluk ile kaliteden satın alan kişilere ürünün tekniksel yönünden bahsedilebilir.
- **Dayanıklılık:** Üretilen ürününün ya da hizmetin yaşam süresinin uzun olmasıdır. Bu nedenle ürünü satın alan kişiler dayanıklılığın ispatını onaylanmış test edilmiş olarak belgelenmesini isterler.
- **Hizmet Görme Yeteneği:** Hizmet görme yeteneği; ürün ya da hizmetin sunum sırasında bekleme süresi, hızı, kibarlık, gereksinimlere cevap veren, yeterli ve tekrar onarabilme olarak da söylenebilir.
- **Estetik:** Estetik, müşterilerin duyuları ile algılayabilecekleri üretilen ürününün ya da hizmetin genel özellikleridir. Bu özelliğin satın alacak kişilerin beklenti düzeylerine uygunluğu önemlidir. Rengi, dış görünüşü, ambalajlama özelliği, şekli gibi görsel özellikleri ürün ya da hizmetin performans özelliklerini direkt olarak etkilemez.
- **Algılanan Kalite:** Müşteriler bir ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmadıklarında karar vermede dolaylı bir takım ölçütleri dikkate alırlar. Örnek olarak; ürüne ilişkin genel izlenim, markaya yönelik müşterinin genel izlenimi ürüne olan kalite imajının pozitif veya negatif olarak zihinde canlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir.

2.2.Kalite Yönetim İlişkisi

Yönetim kavramının ortaya çıkışına bakıldığında bu kavramın insanın var olması ile birlikte ortaya çıkan bir olgu olduğu görülür.¹⁰² İnsan yaradılışı gereği toplu yaşamayı tercih eden sosyal bir varlıktır. Aynı gelenek ve göreneklere sahip insanlar, aynı kültür birikimine sahip olan, farklı kültürleri içinde barındıran topluluklar ortak bir amaç altında bir araya gelirler. Ancak bu ortak amacın gerçekleştirilebilmesi, bu amaç altında toplanan insanların birbiriyle uyumlu hareket etmesi ile olacaktır. Bir başka ifade ile aynı ortak amaç altında birleşen birden fazla insanın belirlenen amacı gerçekleştirmek için birbirleri ile uyumlu hareket edebilecek şekilde organize edilmesi gerekir. Aksi takdirde deyim yerindeyse her kafadan bir ses çıkacak tam bir karışıklık ve kaos başlayacaktır. Hâlbuki konulan kurallar ve belirlenen görev tanımları ile böyle bir karışıklığın önlenmesi mümkündür. Tam bu noktada yönetim olgusunun devreye girdiği görülür.

İşletme, insan gereksinmelerinin karşılanması amacıyla mal ve hizmet üretimi yapmak için kurulan ve bunun için gerekli olan sermaye, insan, makine, ekipman, birlikte hareket etmeyi sağlayacak şekilde organize edilmesi işlemi olarak ifade edilir.¹⁰³

İşletmelerde yönetim kavramının ortaya çıkışı 18. yüzyıla tekabül eden sanayi devrimi ile birlikte başlar. Çünkü sanayi devrimine kadar kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile çalışan ve kendine yeten insanın nüfusun artması ile birlikte istek ve ihtiyaçların karşılanmasına yetemediği görülmüştür. Sanayi devrimi ile birlikte teknolojik yeniliklerden yararlanma imkânı bulan ve böylelikle yoğun nüfus artışı nedeni ile insanların ihtiyaç ve isteklerine daha yüksek miktarda cevap verebilme imkânı bulan insan makineleşmeye giderek kitle üretimin yapılmasına olanak sağlayan işletmeler kurar.¹⁰⁴

¹⁰²Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.19.

¹⁰³ Rıdvan Karalar, vd. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, 2002, s.97.

¹⁰⁴Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **a.g.e**, s.20.

Üretimin insan istek ve ihtiyaçları doğrultusunda giderek artması üzerine ve yaşanan devrimlerin de etkisi ile aynı zamanda buluşların da etkisi, nüfusun giderek artması ile de üretimin makineleşmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte üretim işletmelerinde artışlar yaşanmıştır. İşletme amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin derecesi ürettiği mal ve hizmetin insanlar tarafından satın alma ya da tercih edilme ile belirlenir. Çünkü insanlar kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılayabileceğini düşündüğü zaman bu mal ve hizmeti satın alma yoluna giderek tercih ederler. Bu nedenle işletme müşteri beklentilerine uygun bir mal ve hizmet üretimi yapmak durumundadır. Bunun en büyük koşulu müşteri beklentilerinin dikkate alınması, tanımlanması ve bu beklentilere uygun mal ve hizmet üretiminin yapılabilmesi için gerekli üretim faktörlerinden etkin ve verimli bir şekilde yararlanacak bir yönetim tarzını belirlemekle mümkün olacaktır.

Buna bağlı olarak yönetimin süreç olarak tanımı yapıldığında, birlikte oluşturulmuş olan ilerde olması istenen hedeflerin önemli ve önemine uygun bir şekilde oluşturulabilmesi adına iş birliği yapmış insanların hareketlerinin projelendirilmesi, gruplandırılması, yol gösterilmesi, eşgüdümü ve denetlenmesi ile oluşan gayretlerin toplamı olarak nitelendirilebilir.

TKY de ana konu “ yapılan işin ilkinde standartlara uygun yapmaktır.” Buna göre, satın alanlarca kalitenin, ürün-hizmet tasarımında gerçekleştirilmesi gerekir. Bu gerçekleşir ya da gerçekleşmez. TKY, müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinde oluşan şikâyetlere meydan vermeden, kalitenin oluşumuna ve gelişimine sebep olur.

Tüm kurum ve kuruluşlar kendilerine özgü TKY sistemlerini kendileri belirlemeli, uygulamalı ve bu sistemleri yönetimin stratejik hedefleri ile birleştirmelidirler. Bununla beraber, bir kurumda TKY sistemleri ve pratiğinden bahsetmek için dört anlamın bilinmesi ön koşuldur. Bu anlam ve koşullar yönetim kavramında dört yenilik olarak da bahsedilmektedir. Bunlar; toplumsal sorumluluk, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve toplam katılımcılıktır.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Burcu Uryan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, Sayı:55, Yıl:5, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

Bu yenilikler Şekil 16.da gösterilmiştir.



Şekil 16. Yönetim Anlayışında Dört Yenilik

Kaynak: Mevzuat Dergisi.(2002). Toplam Kalite Yönetimi, Sayı:55,
<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

- TKY uygulayan firmalar, müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının karşılanmasını benimser.
- TKY uygulayan firmalar, üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirirler.
- TKY uygulayan firmalar, tüm çalışanların katılımını sağlamayı amaçlar.
- TKY uygulayan firmalar, kalite kültürünü değiştirmek ve geliştirmek, kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak için bilgilerini diğer firmalarla paylaşırlar.¹⁰⁶

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

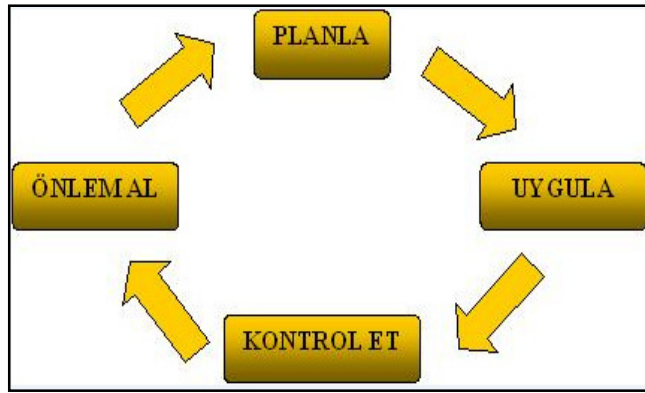
Toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerine uygun kalitede mal ve hizmet üretimi destekler. Bunun için üretim öncesi, üretim esnası ve sonrasında yapılan kalite hatalarının sürekli iyileştirme yoluyla engellenmesini çabalayan, hataların nedenlerini anlayarak yine ilk seferinde doğru yap anlayışını benimseyen bunun için kalite iyileştirme çabalarının herkes tarafından daha iyi gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik bir kalite yönetim uygulaması olarak ifade edilebilir.

Üretim sırasında yaşanacak kaynak israfını neredeyse sıfırlamak bu yönetimin amaçlarından biri olarak görülebilir. Ama aynı zamanda üretilen üründe diğer ürünlerden daha iyi olarak üretilmeli ve bir farklılığa sahip olmalıdır.

¹⁰⁶ Burcu Uryan,a.g.e., <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

Toplam Kalite Yönetim anlayışı; Kaliteli mallar veya hizmetler üretmek ya da sunmak için işletme içindeki ve dışındaki tüm unsurları dikkate alarak (çevre ve doğa dâhil) bu unsurların çıktılar üzerindeki olumsuz etkilerini önleyecek, bunu yaparken de kaynaklarını etkin/verimli kullanarak, kurduğu sistemi sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi TKY uygulaması Deming Döngüsünü (Planla-Uygula-Denetle-Düzeltilici eylemlerle harekete geç) esas alarak gerçekleşir.¹⁰⁷ Deming Döngüsü Şekil-17 de gösterilmiştir.

Her sistem oluşturulur ve uygulanır. Ancak doğru uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması kurulan sistemlerin işlerliği açısından önemlidir. Bir sistemi kurabilirsiniz ama kurulan sistemlerin sürdürülebilirliği onu daha da önemli hale getirir.



Şekil 17. Deming Döngüsü.

Kaynak: Öztürk, A. (2009). Kalite Yönetimi ve Planlaması, Ekin Yayınevi, Bursa ss.39.

Deming Döngüsü dört adımı içerir: ¹⁰⁸

- **Planla:** İşe başlamadan veya bir işi geliştirmek için önce bir planlamanın yapılmasıdır.
- İyileştirme için fırsatların belirlenmesi.
- Mevcut süreçlerin belgelenmesi.

¹⁰⁷ Sıdika Parlak, a.g.e, s. 27.

¹⁰⁸ Ahmet Öztürk, a.g.e, s.38.

- İyileştirilen sürecin vizyonun yaratılması.
- İyileştirme çabasının kapsamının tanımlanması.
- **Uygula:** İşin plana göre yapılması veya iyileştirme için planın uygulanmasıdır.
- **Kontrol et:** Planın uygulanması ile elde edilen sonuçların incelenmesi ve kaydedilmesidir.
- **Önlem al:** Kontrol sonuçları araştırılarak gerekli olabilecek tüm düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

TKY öğreti olarak bakıldığında, kuralları, pratikleri ve yöntemleri olduğu gözlemlenmektedir. TKY prensipleri müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve takım çalışmasıdır. Kuralların tamamı müşteri hakkındaki bilgilerin veya sürecin analizi vb. uygulamaların işleme dâhil edilmesiyle sonlandırılır. Uygulamalar özellikli yöntemler ile adım adım desteklenerek etkili kılınmaya çalışılır.¹⁰⁹

Kalite kavramı aslında müşteri beklentilerinin karşılanması ya da müşteri istekleri olarak algılandığına göre birinci öncelik müşteridir. Sürekli gelişim ise, yenilenme eski durumdan daha iyi bir konumda değildir. Bunları da ancak bir takım çalışmasıyla başarmak mümkündür.

Toplam Kalite Yönetim anlayışının, kavramsal dayanakları şunlardır.¹¹⁰

- **Müşteri odaklılık:** Müşteri kalite düzeyini belirleyen konumdur.
- **Çalışanların etkin katılımı:** Tüm çalışanlar ortak hedeflere doğru yapılan çalışmalara katılmalarıdır.
- **Süreç merkezli düşünme:** TKY temel bir parçası süreç merkezli düşünmedir. Yapılan her iş “bir süreç” gibi algılanmalıdır.

¹⁰⁹ Ahmet Öztürk, **a.g.e.**, s. 51.

¹¹⁰ Kalite Sözlüğünden aktaran Sıdika Parlak, **a.g.e.** s.28.

- **Sistemin Bileşenlerinin Entegre olması:** Her organizasyon farklı bir iş kültürü vardır ve iyi bir kalite kültürü teşvik edilmediği sürece, ürün ve hizmetlerinde mükemmellik elde etmek neredeyse imkânsızdır.
- **Yönetimde Stratejik ve Sistematik bir yaklaşım:** Bu süreç stratejik planlama ve stratejik yönetim adı verilen uygulamalarla, temel bileşeni “kalite” olan bütünleşmiş stratejik bir plan oluşturulmasını
- **Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi:** TKY ivme kazandıran şey sürekli süreç iyileştirmektir. Paydaş beklentilerini daha iyi karşılamaya, işletmeyi daha verimli hale getirmeye, yapılan işlere daha analitik ve yaratıcı bakmaya yardımcı olur.
- **Gerçeklere dayanan verilerle karar verme:** TKY anlayışı; geçmiş uygulamalara dayalı analitik ve bilimsel verilerle gelecek hakkında öngörude bulunmayı gerektirir.
- **İletişim:** Özellikle örgütsel değişim dönemlerinde işletmede etkin iletişim hem çalışanlarının moralinin ve motivasyonlarının yükselmesinde büyük rol oynar.

Literatürden elde edilen bilgilere göre TKY elemanları yönetim ve teknik sistem boyutunda gruplandırılmaktadır. Dolayısıyla TKY sistemlerinin iki bileşeni vardır. Onlarda yönetim sistemi ve tekniksel sistemdir. Hatta Oakland, TKY’yi bir model içinde, iki kısımda ele almıştır.¹¹¹

Soft kısım: kültür, değer, iletişim ve davranış unsurlarından oluşmaktadır. Hard kısım ise; misyon, hedefler, anahtar süreçlerin kontrol ve geliştirmesini tanımlayan sistemler, takımlar ve araçlardan oluşmaktadır. “Yönetim sistemi veya soft kısım liderlik, planlama, insan kaynakları yönetimi vb. içerir. Tekniksel sistem veya hard kısım ise, üretim ve iş süreçlerinin doğru işlevini sağlayan ,(süreç tasarımı, tam zamanlı felsefe, ISO 9000 normu, yedi temel kalite kontrol teknikleri ve

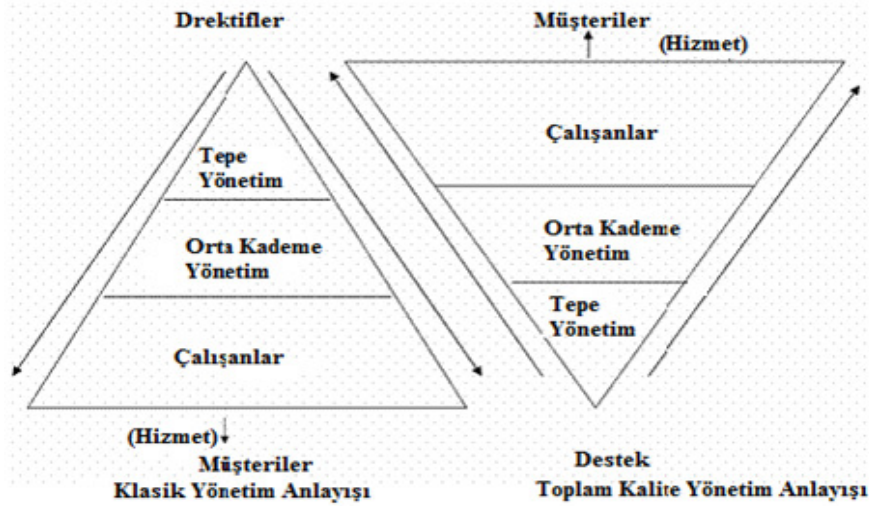
¹¹¹S.John Oakland, Total Quality Managamenttextwithcases, Butterworh-Heinemann, Boston,1998’den aktaran Ahmet Öztürk, a.g.e. s.54.

diğerleri) üretim ve iş süreci kontrol tekniklerini içerir. Bu iki kısım veya bileşeni, yöneticiler başarılı TKY uygulamaları için bir gereklilik olarak hep akılda tutmalıdır.”¹¹²

TKY ise birleşik yönetim algılayışını kabul eder. Yönetimde Klasik anlayışının aksine, TKY grup içinde ortam ayrımı yapmadan bütün herkesin katılımını temel almaktadır.¹¹³

Organizasyonların kültürel yapıları kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması sırasında ve devamında dikkate alınması gereken konulardan biridir. İletişim ise, yönetim faaliyetlerinin ve kalite yönetiminin elemanlarından biridir. Süreçlerin kontrolünü sağlayan sistemler ise teknik boyutta yer almakta ve TKY ni daha çok güçlendirmektedir.

Şekil 18.de Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetim Anlayışında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması gösterilmiştir.



Şekil 18.Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Uryan.B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi, Sayı:55,
<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

¹¹² Ahmet Öztürk, a.g.e, s. 54.

¹¹³ Burcu Uryan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, Temmuz 2002, Yıl:5, Sayı: 55,
<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim arasında da bazı farklılıklar mevcuttur. 1991 yılında Federal Kalite Kurumunun yaptığı karşılaştırma tablo halinde şu şekilde göstermek mümkündür.¹¹⁴ Bunlar Tablo 5.de gösterilmiştir.

Tablo 5.TKY ile Geleneksel Yönetim Mukayesesi.

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI		TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Muayeneye dayalı kalite	1	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	2	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	3	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	4	Hedef değerde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştirir	5	Olası sorunları tahmin edip önler
Uzmanlaşmaya dayalı sistem geliştirme	6	İşbirliğine dayalı sistem geliştirme
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı	7	İşin ideal yürütülmesine dayalı esnek
Kabul edilebilir hata düzeyi	8	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı isteklendirme	9	Takdir ve tanımaya dayalı isteklendirme
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	11	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik
Hedef kar maksimizasyonunu	12	Hedef kalıcı performans
Standartlara göre ürün kalitesi	13	Müşteri beklentilerine göre üretim
Kalite kontrolden ilgili departman sorumlu	14	Kalite kontrolden iş yapanlar sorumlu
Ürün tasarım ilgili bölüm sorumluluğunda	15	Ürün tasarımından ilgili herkes sorumlu
Optimum fire veya yeniden işleme	16	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1.kalite / 2. kalite oranı	17	Sadece 1. kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	18	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli süreçler geliştirmek	19	"Sağlam" ürün üreten süreçler geliştirmek
Fayda/maliyet analizine dayalı kararlar	20	Kaliteyi geliştirmeye dayalı karar
İşi en iyi bilen o işi yönetendir	21	İşi en iyi bilen o işi yapandır.
Hata Önlemek için prosedürler geliştir	22	Hata önlemek için çalışanların fikirlerini al

Kaynak: Halis, M.(2013). a.g.e., s.55.

3.1. Toplam Kalite Yönetimi Amaçları

TKY pazar ihtiyaçlarının yoğunlaşmasında, sadece hizmet ve üretim aşamasında değil tüm bölümlerde performansın en iyisini ve kaliteyi yakalamaktır. Performans için kalitede açık süreçler meydana getirme, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir gelişimde çabalamak, gibi kendine has amaçları¹¹⁵ vardır.

¹¹⁴WarrenA.Schmidt ve JeromeD.Finnigan, **T.Q. Manager**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher' dan aktaran, Muhsin Halis, **a.g.e.**,s.55.

¹¹⁵Richard Freeman, **Quality Assurance in Training &Education 2.Edition**. London: KoganPage den aktaran Muhsin Halis, **a.g.e.** s.57.

Kurumlarda ya da işletmelerde tüm birimlerin, bölümlerin TKY uygulamaları ile performanslarının yükseltilmesi, bunun içinde hizmet ya da ürünün sürekli gözden geçirilerek eksik yönlerin düzeltilmesi gereklidir.

Bu amaçları kısaca şöyle özetleyebiliriz;¹¹⁶

- Etkinliğin ve verimliliğin sağlanması
- Yapılandırmanın ve örgütsel gelişimin sağlanması
- Stratejik yönetimin etkinliğinin sağlanması
- Kalitenin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması
- Pazarın payında kârlılığın ve rekabetin geliştirilmesi
- Pazar ihtiyaçlarına daha etkin ve verimli bir şekilde yönelebilmek
- Bütün alanlarda Ürün ve kalitesinin de ötesinde en yüksek kalite performansına ulaşmak
- Gerekli basit yaklaşımlar ile kalite performansına erişebilmek
- Bütün süreçleri sürekli olarak inceleyerek üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak
- Performans kriterleri oluşturarak gerekli gelişmeleri saptamak
- Etkili bir rekabet stratejisi oluşturarak rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak
- Ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanarak problem çözümünü sağlamak
- Etkin yollar belirleyerek iletişimi sağlama

¹¹⁶Edward De Bono, Rekabetüstü, çev. Oya Özel, İstanbul, Remzi Kitabevi den aktaran, Muhsin Halis, a.g.e. s.57.

- Üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirerek hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi oluşturma amaçlarından bahsedebiliriz.

Tüm bu amaçları aslında işletme olarak düşünürsek Deming döngüsünde yer alan sıralamanın tamda uygulandığı görülmektedir. Öncelikle nerede olunduğunun bilinmesi, hedeflerin belirlenmesi hedeflere uygun olarak plan ve stratejilerin belirlenmesi ürün ya da hizmetin plan ve süreçler doğrultusunda üretilmesi yapılması gereken işlerin bir bölümünü oluşturur. Yapılan her işin aynı şekilde yapılarak standartlara uygun üretimin gerçekleştirilmesi hızı arttırır. Aynı zamanda daha fazla ürün ya da hizmetin üretilmesi sağlanır. TKY' ni uygulayan örgütlerin faaliyet sonuçlarına ait değerlendirmelere bakıldığında TKY'nin olumlu bazı sonuçlarına dair önemle vurgu yapılmaktadır.¹¹⁷ Bunlar Tablo.6 da listelenmektedir.

Tablo 6.TKY nin Olumlu Bazı Sonuçları

AZALANLAR	ARTANLAR
Müşteri Şikâyetleri	Pazar Payı
Maliyetler	Müşteri Tatmini
İş Kazaları	Etkinlik
Hatalı Üretim	Karlılık
Zaman İsrafi	Verimlilik
Kaynak İsrafi	Satışlar

Kaynak: Halis, M.(2013). a.g.e., s.58

3.2. Toplam Kalite Yönetimi Unsurları

TKY anlayışında kalite tüm sistemde aranması bulunması gereken bir özellik olarak tanımlandığından bu sistemin unsurlarını sıralayacak olursak;¹¹⁸

- Yönetim
- Müşteri (iç müşteri / dış müşteri)
- Girdiler (ham madde, yarı mamul, işgören, tedarikçiler vb.)

¹¹⁷ Muhsin Halis, **a.g.e**, s.58.

¹¹⁸ Sıdıka Parlak, **a.g.e**, s. 27.

- Süreç (tasarım, planlama, üretim metotları, kayıtlar, dokümantasyon)
- Donanım (makine, teçhizat)
- Ölçüm aletleri (kalibrasyon)
- Stoklar (jit)
- Bakım
- Dokümantasyon
- Çevre (doğa)

Tüm bu maddeler dikkatlice incelendiği takdirde bu uygulamaların bir kısmının yönetsel bir diğer kısmın ise; teknik konuları kapsadığı görülmektedir. Yönetimsel unsurlar işletme yönetimini ilgilendiren konuları kapsarken, teknik kısımlar maddi ve teknik unsurlardan oluşmaktadır.

Kalitenin nasıl sağlanacağı, yöneticilerin üzerinde durması gereken bir konudur. Uygulanması gereken kalite açımlarını incelemek için iyi yollardan biri yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme ve liderlik, denetim üzerinden ele almaktır.

Toplam Kalite Yönetim Unsurlarını biraz açacak olursak;¹¹⁹

3.2.1.Yönetim

TKY uygulamalarında üst yönetimin sorumlulukları çok geniştir. Yönetimin ilk sorumluluğu kalite konusundaki ilke ve politikaları oluşturmaktır. Diğerleri ise; çalışanların yönetime katılmasını sağlama, takım çalışmasını teşvik etme, motivasyonu sağlama ve liderlik etme, kalite kültürünü şirkete yerleştirme ve kalite yönetim uygulamalarını değerlendirmedir.

¹¹⁹ Sıdıka Parlak, **a.g.e.**, s.38-59.

3.2.2.Müşteri

TKY de sistemin ilk ve en önemli varlığıdır. İç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki çeşit müşteri vardır. Sisteme ilk hareket sağlayan müşteri dış müşteridir. TKY anlayışında müşteri beklentilerinin doğru anlaşılması çok önemlidir. Müşteriye hitap etmeyen hiç bir ürün ya da hizmet olumlu sonuçlanmayacaktır. Müşteri beklentileri ve takipleri oluşturulacak olan Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri veya uygulanan anket değerlendirmeleri dikkate alınarak sürece yön verilmelidir. Geri bildirim servisleri oluşturulmalıdır. Müşterilere kendilerinin özel oldukları hissettirilmelidir.

3.2.3.Girdiler

Her işletme ya da kurum farklı iş kollarında veya hizmet sektöründe farklı iş kollarına sahiptirler. Bu özelliklere göre kurumların girdileri de farklı olacaktır. Kullanılan malzeme, hammadde, çalışanlar, kullanılan sistemler, kullanılan teknolojiler vb. Burada girdiler sistemdeki tüm etkenler gibi çok önemli bir konumdadır. Kurum için iç ve dış müşteri ne kadar önem ifade ediyorsa çalışanlar da TKY uygulamalarında son derece önemli bir girdidir. Çalışanlar önemli meziyetlere sahipse, sürekli gelişme açıksalar ve işlerini iyi yapıyorlarsa işletme ve kurumlar da güçlü bir yapıya sahip olurlar. Hammadde, yarı mamul ve tedarikçiler düşünüldüğünde tüm bu süreçlerde kullanılan malzemenin ve tedarikçilerin tutumu ve zamanında verilen sürelerle, ürün kalitesine gösterilen özen de kaliteyi belirleyen unsurlardır.

3.2.4. Süreç

Üretilen mal ve hizmeti sunarken müşteri beklentileri göz önüne alınmalı istekleri doğrultusunda hizmet, mal sunulmalıdır. Zaman içinde değişen istekler doğrultusunda yeni tasarımlara yönelmeli, Pazar gereksinimleri doğrultusunda hareket edilmelidir. Tasarımda önemli olan unsur diğer hizmetlerden, ürünlerden

daha farklı ayırt edilen özelliklere sahip ürünleri ilk önce piyasaya sunmak, özgün olmak, müşteri ve piyasa bilgisine sahip olmak, gözlemlemektir. Süreç denince ilk akla gelen şey bir işin yapılış şekli, sırası ve uygulaması gelmektedir. Süreçte kullanılan araçlar ve dokümanlar; iş tanımları, iş akış şemaları, prosedürler, standartlar aklımıza gelen tüm dokümantasyon form ve kayıtlar sayılabilir.

3.2.5. Üretim Teknolojisi ve Donanım Kalitesi

Üretilen malın ya da sunulan hizmetin ne ölçüde kaliteli olduğunu kurumun, işletmenin kullandığı teknoloji ve donanım kalitesi ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Fakat tek başına yeterli olamayacaktır. Sürdürülebilir bir standardın olması üretim teknolojisi ve donanım kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Seçilen teknoloji ve donanım verimlilik sağlamalı, kar artışı sağlarken maliyetleri azaltmalı, iş görme süresini de kısaltmalıdır.

3.2.6. Ölçüm Aletleri Kalitesi (Kalibrasyon)

Ölçüm cihazlarının doğruluğu belirli aralıklarda test edilerek çalışan ve güvenilirliği ispat edilmiş ölçüm aletlerinin işletme ve kurumlarda kullanılması sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün kalitesi doğrudan belirler. Üretim sırasında ve verilen hizmet sırasında doğru ölçümlerin kullanılması hata payını azaltır. Bu da israfı ve maliyetleri düşürür. Kaliteyi artırır. Periyodik olarak kalibrasyonların yapılması ve dokümantasyonların hazırlanması, eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

3.2.7. Bakım Onarım Kalitesi

Üretim ya da hizmet işletmelerinde kullanılan malzemelerin araç ve gereçlerin belirli periyotlar halinde bakımlarının, onarımlarının yapılması sağlanmalı ve hatta planlanmalıdır. Bu planlamaların ve bakımların üretilen ürüne ve sunulan hizmete katkısı büyüktür. Üretimde kullanılan cihazların bakım sebebi ile üretime ara verileceğinden dolayı planlamaların doğru ve zamanında yapılması önemli bir konudur.

3.2.8. Stoklama Kalitesi

TKY uygulamalarında sunulan ürünün müşteriye doğru yerde ve zamanda sunulması son derece önemlidir. Bu zamanlama ise stoklama maliyetlerinin azaltılması ile mümkündür. Yani stokta bekleme süreleri mümkün olduğunca düşürülmelidir ki; stoklara ödenen para miktarı azalsın, stok seviyesi düşsün, bunu bir anlamda satışların artması olarak da düşünebiliriz.

3.2.9. İşletme Kalite ve Çevre

Üretilen malların, sunulan hizmetin içinde yaşadığımız çevreye zarar veremeyen, çevreyle dost ürün ve hizmetin kalitesi sağlanarak çevre bilinci oluşturulmalıdır. İşletmeler üretim sırasında doğaya, çevreye, gürültüye, hatalı uygulamalara sebep olarak, (bu konuda yeterli bilginin ve sistemin eksikliğinden kaynaklı) çevre kirliliği adı verilen çağımızın bir sorunu ortaya çıkmıştır. Son dönemde yapılan çalışmalar sonucunda ve oluşturulan standartlar doğrultusunda işletmelerin çevre ile ilgili sahip olmaları gereken kriterler belirlenmiştir.

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Araçları

3.3.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslamayı Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), karşılaştırma olarak açıklamaktadır. “dünya üzerindeki kuruluşların en iyi uygulamalarını kıyaslayarak, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olmak bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama” şeklinde açıklamaktadır.¹²⁰

Stratejik hedeflere ulaşmak için işletme çevresinde yer alan rakip firmaların uygulamaları takip edilerek, önemli ve değişiklik arz eden bölümleri tespit

¹²⁰ Osman Demirdöğen, Orhan Küçük, **Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama’ nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 2003, s. 304.

edilmelidir. Böylece sürekli iyileşme sağlanırken öğrenen bir örgüt haline gelerek pazarda daha iyi bir konumda olmak mümkündür.

Benchmarking, bir organizasyonun performans düzeyini artırmak için “en iyi uygulamayı” tespit ederek; kendi organizasyonuna uyarlaması olarak tariflenebilir. Benchmarking, sadece kıyaslama yapılmaz. En iyi uygulamaları bulmak için başka organizasyonlarla kıyaslama yapılarak ve organizasyonun kendi süreçlerine ve yapısına bunları uyarlayabilmektir. Bu bağlamda benchmarking, “ uygulamaların en iyilerinin adapte edilmesi” olarak tanımlamak mümkündür¹²¹

Kıyaslama (Benchmarking) kurumlara uygulamaların en iyilerini öğrenme ve uygulama yeteneğini kazandırır. Bilginin değişimine sebep olur. Yöneticilere iyiye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yeni fırsatlar sunar. Kurumlarda büyük bir özendirici güç oluşumuna sebep olur. Çalışanlar, başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görerek ve yollarını öğrenerek, güdülenirler, böylece değişikliklere olan direnç çalışanlarca azaltılmış olur.¹²²

3.3.2.Kalite Çemberleri

Çok çeşitli tanımlar yapılmasına karşılık Kalite çemberleri ile ilgili olarak şöyle bir tanımlama yapılabilir: Herhangi bir işyerinin etkinlik, verimlilik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlemek için bir araya gelen ve düzenli olarak toplanan küçük çalışma grupları olarak tariflenir.¹²³

Kalite çemberleri kurum ya da işletmede çalışanların farklı özelliklere, görüşlere sahip kişilerce değerlendirilir. Farklı bakış açılarının kazanıldığı, farklı görüşlerin tartışılarak işletme yararına sunulan çalışma grubu olarak da tanımlanabilir.

¹²¹ Coşkun Can Aktan, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s.54. den aktaran, Osman Saraç, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der56m3.pdf>, (erişim tarihi: 09/10/2014).

¹²² Z.Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, 2005, Ankara, 463s. den aktaran Cahit Öztürk, **Toplam Kalite Yönetimin Üretim İşletmelerine Etkisi Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2014, s.18.

¹²³ Özden Bayazıt, **Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri**, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/479/5533.pdf>, (erişim tarihi:09/10/2014)

İşletmelerin bir işe başlarken farklı ihtiyaçları nedeniyle farklı motivasyonlara sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple kalite çemberlerinin de motivasyonu oluşturan amaçları şöyle sıralanabilir.¹²⁴

- Hataların azaltılması sağlanarak kaliteyi yükseltmek
- Bireysel motivasyonun artırılmasını sağlamak
- Çalışanların birbirleri ile olan iletişimini arttırmak
- Çok daha uyumlu çalışan- yönetici ilişkisinde gelişimine imkân tanımak
- İş yerinde çalışanların eğitimlerini sağlamak
- Kişilerin yöneticilik ve hayal güçlerinin gelişimine katkı sağlamak
- Çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırmak
- Maliyetlerin düşürülmesini sağlamak
- Grup çalışmalarının teşvik edilmesi ile bireyselliğin önlenmesini sağlamak
- İş yerinde olabilecek sorunların daha gerçekleşmeden engellenmesi sağlanır.
- Sorun yerine önerinin uygulanması
- Düşünce ve bakış açılarının tatbik edilmesinin gerçekleştirilmesi

Yukarıda anlatılan amaçların sonunda kurumlara ve çalışan kişilere Kalite çemberlerinin faydaları şöyle özetlenebilir.¹²⁵

¹²⁴ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, Ekim 1999, s.26 dan aktaran, Elif Türker, Recep Kılıç, **Kalite Çemberlerinde Liderlik ve Liderlik Fonksiyonu**, Mevzuat Dergisi, Sayı:98, Yıl:9, 2006, http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn7, (erişim tarihi: 09/10/2014)

¹²⁵ R.Bozkurt, C.Eşit, **Kalite Çemberleri**, MPM Yayınları, No:662, 2.Basım, Ankara, 2003, s.24; C.çetin, B. Akın ve V. Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** (ISO 9000:2000 Revizyonu), 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2001, s.130-135 den aktaran, Elif Türker, Recep Kılıç, a.g.e, http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn7, (erişim tarihi: 09/10/2014)

- İşbirliğinin kişiler ve kısımlar arasında artması sağlanır.
- İşletmelerin ihtiyaçlarının ne olduğu belirlemek için programa katılan çalışanlarca eğitimlerle yeteneklerinin gelişmesi sağlanır.
- İletişim sayesinde kişilerin daha belirgin düşünce, iletişim ve gelişimine yardım ederken, elde edilen tesir ile işbirliğine sebep olur.
- Çalışan kişilerin isteklendirilmesi ile üretkenliğin çoğalması sağlanır.
- Çalışma düzeni noktasında edinim sağlanır.
- Çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlaması, ürün ve hizmet alanlarının yenilenmesi gibi konularda çalışanların kolay kabul edilebilirliği sağlanır.
- Üründe ve hizmette kalite gelişimi sağlanır.
- Enformasyon, düşsel güç, takdir etme ve değer yeterlilikleri artar.
- Faaliyetlerde daha değişik türden oluşumlar meydana gelir.
- Yöneticilikle ilgili hünerler gelişir.
- Çalışan kişiler, bölümlerindeki uygulamalarda dinamik olarak yer alırlar.

3.3.3.Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası iki kelimeden oluşmakta olup, beyin ve fırtına olarak ayrılabilir. Beyin fırtınası, sözlükte heyecan patlaması, parlak fikir, anlamında kullanılmaktadır. Araştırmacılarından bazılarının bu yöntemle ilgili tanımları şöyledir.¹²⁶

Demirel; bir konuya çözüm getirerek, karar vermek ve hayal yoluyla düşünce ve fikir üretmek için kullanılan yaratıcı bir teknik;

Orlich ve arkadaşları, yaratıcılığı geliştirme, uyarılma ve teşvik edilme, düşünce-görüş kazandırma öğretimsel amaçlarıyla, tartışma becerilerinin öğrenildiği bir etkinlik;

¹²⁶Çavuş Şahin, **Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14. 1, 2005, s.442.

Saban, bir gruba ait öğrencilerin, açık fikirli olarak, bir konu, olay veya problem durumu hakkında düşüncelerini ve mantıklı olup olmadığı endişesine kapılmadan olabildiğince çok sayıda fikir üretme;

Özden ise, belirli bir durum ya da probleme ilişkin fikir ve seçenekleri ortaya koyma esasına dayalı bir teknik; olarak ifade etmektedirler.

Toplantı üye sayıları 4-12 kişiyle değişkenlik gösterir. Katılımın istenilen seviyede olması durumunda kişiler birbirleriyle sınırlı sayıda fikirlerin üretilmesine, katılımın istenilen seviyeden fazla olması durumunda ise üyelere bazılarının katılımının yeterince sağlanamaması gibi nedenler oluşabilir. Bu tekniğin önemli özelliği çok kısa zamanda fazlaca düşünce ortaya çıkarılmasıdır.¹²⁷

Beyin fırtınasına katılan herkes eşit düzeydedir. Kimsenin bir diğerinden üstünlüğü yoktur.

Beyin fırtınası;¹²⁸

- Kısa sürede pek çok fikir üretilmesi istendiğinde
- Problemin bir listesinin oluşturulmasında
- Problemin veya süreç başarısızlığının olanaklı nedenlerini belirlemede
- Problemin olanaklı çözümlerini belirlemede
- Faaliyet (Aksiyon) planlarını geliştirmede ve süreci aydınlatmada kullanılır.

Beyin fırtınasında herkes görüşlerini dilediğince belirtebilir. Elde edilen görüşler doğrultusunda fikirler gözden geçirilir. Mevcut fikir ve öneriler ışığında çözüm yolları ve planlar oluşturulur. Hatta süreçler şekillenebilir.

¹²⁷ E.Kaya, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Umut Yayıncılık, İstanbul, 2003.247s. dan aktaran Cahit Öztürk, **a.g.e**, s.19

¹²⁸ Ahmet Öztürk, **a.g.e**, s. 370.

3.3.4.Pareto Diyagramı (Pareto Analizi)

On dokuzuncu yüzyıl iktisatçılarından İtalyan asıllı Vilfredo Pareto’ nun adıyla bilinen meşhur “Pareto Teorisi”, Joseph M. Juran tarafından problemin esaslarına ve kökenlerine dair bir yaklaşım olarak güncelleştirilmiştir. Bu analiz yöntemi, basit bir yöntem olmanın yanında aynı zamanda veri kütlesi içindeki belirli kalemleri seçmek için güçlü bir araçtır. 19.yy’ da yaşayan İtalyan sosyolog ve ekonomist Vilfredo Pareto, “bir ülkedeki refahın %80’i o ülkedeki insanların %20’si tarafından sahiplenilir” iktisadi kuralını savunarak; birçok durumda ortaya çıkan sonuçların %80’inin, sebeplerin %20’sine atfedilebileceğinin vurgulanabileceğini de ileri sürer.

Pareto Diyagramı, sorunun çözümlenmesi aşamasının ilk başlangıç nedenini belirlemek ya da asıl ilk sebebini bulmak için, sorun ya da şartların tamamını bağıntılı yerini belirtmek sebebiyle grafiksel bir araç olarak kullanılır.¹²⁹

Pareto çizelgesi için öncelikle verilerin uygun bir biçimde toplanıp analiz edilmesi gerekir. Sonra problemin nedenleri belirlenir ve bu nedenler belirlenirken akış şeması, neden sonuç çizelgesi gibi yöntemlerden yararlanılır. Problemin nedenleri belirlenerek Pareto grafiği çizilir. Pareto çizelgesi, soruna eğilmeden önceki ve soruna eğildikten sonraki farkı veya gelişmeyi göstermede kullanılabilir. Pareto çizelgesi kalite sorunlarının nedenlerini ve hataların türlerine göre dağılımını belirlemede yaygınca kullanılabilmektedir.¹³⁰ Yani sorun öncesi verilerle sorun sonrası veriler kıyaslanarak hataların nerede hangi iş süreçlerinde ve hangi oranda gerçekleştiği kullanılan bu yöntem sayesinde tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması sağlanır.

3.3.5.Neden Sonuç Analizi

Bir tür kalite diyagramı olarak da bilinir. Ishikawa diyagramı veya Balık kılçığı diyagramı, olarak da adlandırılır. Yedi Kalite aracının içinde de yer alır. İlk kez 1943 senesinde Kaoru Ishikawa uygulamıştır. İlk olarak nedenleri aranacak

¹²⁹ Muhsin Halis, **a.g.e**, s.172.

¹³⁰ Ahmet Öztürk, **a.g.e**, s. 37

unsurun grafikte en sağına yazılarak belirtilir. İkinci işlem asıl ve bağlantılı nedenler grafikte ilave edilerek çizim bitirilmiş olur. Olabildiğince çok ve uzman kişinin görüşü alınarak sebepleri araştırılmalıdır. Beyin fırtınasının yapılması gerçekliği yakalamak için gereklidir. Pareto analizi ile birlikte çoğu kez kullanılır. Önemli karakteristiklerin belirlenmesi için bu tabloda, önce ilgili durum gözden geçirilir. Daha sonra bu durumun nedenleri soruşturulur. Çizelge yapılırken önemli olan durumlar şöyle özetlenebilir:

- Değişik kesimlerin görüşleri alınarak nedenleri araştırılmalıdır.
- Ortamda bulunanlar fikirlerini açıkça ifade edebilmelidirler.
- Nedenler aktarılırken tarafsızca yazılabilmeli, ancak çözüm sağlanabilir şekilde olması için çaba sarf edilmelidir.
- Çizelgenin şartlara göre değişen güncellikte olmasına özen gösterilmelidir.¹³¹

Bu yöntemde verilerin girişi yapıldıktan sonra uzman görüşlerinin tek tek alınması önemli bir farklılıktır. Uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan görüşler çözüm yollarına şekil veren süreçlerin gelişimine yardımcı olur.

3.3.6.Süreç Akış Diyagramı

Süreç akış diyagramları bir sürecin, geçirdiği tüm adımları gösteren şematik diyagramlardır. Bir kalite aracı olarak süreç akış diyagramı, bir etkinliğin, sürecin, ürünün yapılmasında izlenen yolların birleştirilmesiyle uygulamanın, ürünün ve prosesin biçimlenmesindeki aşamaları düzenli bir şekilde görmeyi sağlar.¹³² Sürecin tüm aşamalarını hangi uygulamayı ya da bölümleri takip ettiğini göstermek amacıyla kullanılan görsel şekildir. Böylece hangi bölümlerde aksaklıkların yaşandığı daha kolay tespit edilebilmektedir.

¹³¹Balık Kılçığı Diyagramı,
http://tr.wikipedia.org/wiki/Balık_Kılçığı_Diyagramı, (erişim tarihi: 11/02/2015)

¹³² Muhsin Halis, **a.g.e**, s.164.

Süreç veya problemin tüm takım tarafından açık ve net şekilde anlaşılması ve takımın istediği sürekli bilgilerin sağlanmasında akış çizelgeleri önemli rol oynar. Sürecin grafiksel gösterimi olan akış çizelgeleri :¹³³

- Sürecin nerede başladığını
- Olayların sırasını
- Sürecin ayrıntısını
- Adımlar arasındaki ilişkiyi
- Süreç sırasında alınan herhangi bir kararı
- Sürecin nerede sona erdiğini
- İlerde problem çözme takımına konu olabilecek diğer problemleri
- Sorunun potansiyel kaynağı olan süreçteki kaçamak noktaları
- Nerden ve hangi konuda veri toplanacağı hakkında bilgiler sağlar.

4. STANDARTLAR

Temelde standart bir şeyi yapmak için kararlaştırılan yol olarak tanımlanabilir. Bu, bir ürünün imalatı, bir sürecin yönetilmesi, bir hizmetin sağlanması veya malzemelerin tedarik edilmesini içerebilir, kuruluşlar tarafından üstlenilen ve müşterileri tarafından kullanılan bir dizi faaliyeti kapsayabilir. Standartlar konunun uzmanı olan ve temsil ettikleri kurumların ihtiyaçlarını bilen, imalatçı, satıcı, alıcı, meslek birlikleri, kullanıcı ve düzenleyici insanların bilgi birikimidir. Bir diğer ifade ile standart bir işin yapılma şeklini belirleyen, işin yapılırken uyulması gereken kuralları taşıma şekli olarak da bahsedilebilir.¹³⁴

¹³³ Ahmet Öztürk, **a.g.e.**, s.366.

¹³⁴ Standart Nedir?, <http://www.bsigroup.com/tr-TR/Standartlar/Standartlar-Hakkinda-Bilgiler/Standart-Nedir/>, (erişim tarihi: 11/02/2015)

4.1.Standartların Faydaları

Standartlar inşaattan nano teknolojiye, enerji yönetiminden sağlık ve güvenliğe, kriket toplarından kale direklerine kadar çok değişik konuları kapsar. Belirli bir ürün tipi kadar çok özel, ya da yönetim uygulamaları gibi genel kapsamlı olabilirler. Bir standardın hedefi bir ürün ya da hizmetle ilgili aynı beklentileri paylaşan insanlara güvenilebilir bir temel sağlamaktır. Bu temelin işlevleri:

- Ticareti kolaylaştırmak
- Tasarruf, verim ve birlikte işleyebilirlik için bir çerçeve sunmak
- Tüketiciyi korumak ve güvenini pekiştirmek olarak değerlendirilebilir.¹³⁵

4.2.ISO 27001 Bilgi Güvenliği

Bilgi, diğer önemli ticari varlıklar gibi, bir işletme için değeri olan ve bu nedenle uygun olarak korunması gereken bir varlıktır. **Bilgi güvenliği** bilgiyi, ticari sürekliliği sağlamak, ticari kayıpları en aza indirmek ve ticari fırsatların ve yatırımların dönüşünü en üst seviyeye çıkartmak için geniş tehlike ve tehdit alanlarından korur. Bilgi birçok biçimde bulunabilir. Kâğıt üzerine yazılmış ve basılmış olabilir, elektronik olarak saklanmış olabilir, posta yoluyla veya elektronik imkânlar kullanılarak gönderilebilir, filmlerde gösterilebilir veya karşılıklı konuşma sırasında sözlü olarak ifade edilebilir. Bir dizi uygun denetimi gerçekleştirme aracılığıyla Bilgi güvenliği sağlanır. Bunlar; uygulamalar, politikalar, yazılım fonksiyonları, yöntemler, örgütsel yapılar bunlara birer örnektir. İşletmenin belirli güvenlik hedeflerinin bu denetimlerce karşılandığını garanti altına almak için bilgi güvenliği kurulmalıdır. Hangi biçimde olursa olsun bilgi ister paylaşılsın ister ilk haliyle kalsın sürekli uygun bir ortamda güvence altına alınarak korunmalıdır. Tam

¹³⁵ Standardın Faydaları, <http://www.bsigroup.com/tr-TR/Standartlar/Standartlar-Hakkinda-Bilgiler/Standart-Nedir/>, (erişim tarihi:11/02/2015).

da bu noktada bilgi güvenliği, şu konuların güvence altına alınması olarak tanımlanabilir:¹³⁶

- **Gizlilik:** Erişebilirliğin yalnızca erişim yetisi ile tanımlanmış kişilerce bilgiye ulaşabileceğini güvence altına almak.
- **Bütünlük:** Bilginin üretim sırasında kullanılan yöntemlerin geçerliliği kabul görmüş doğru ve bütün olarak erişilebileceğini taahhüt etmek.
- **Elverişlilik:** Kullanıcı olup yetki verilen kişilerin, gerekli olan bilgiye istenildiğinde ve istenilen verilerle bağlantılı ek verilere ulaşabileceklerini güvence altına almak.

4.3.COBIT

COBIT Bir denetim aracı olarak Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Birliği 5 tarafından düzenlenmiştir. Fakat bir araç olarak bilgi işlem ve iş yönetiminde de kullanılır. COBIT, ilgili teknoloji ve bilgi için kontrol amaçları olan yaklaşımdır. İç kontrol odaklı yöntemleri olan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Erişilmek istenen kontrollerin hedefleri ve bu hedeflere erişmek için gereken yöntemlerce oluşturulan kontrolleri içiren yöntemdir. Kurumların amaçları yönünde hizmetin verilmesini gerçekleştirmek maksadıyla bilgi işlem için gerekli teknoloji ve uygulamaları etkin kılmaktadır. Uygulanan hizmetin, kaliteli, güvenli ve hukuki gereksinimlere yanıt alınmasına neden olur. COBIT süreçlere odaklanmaz. Kontrol odaklıdır. Kurumların neyi yapması gerektiği ile ilgilenir fakat nasıl bir süreçle uygulamaları ile ilgili değildir.¹³⁷

BDDK, Bankacılık sektöründe, BT denetimi konusunda düzenleyici kuruluştur. Türk bankacılık sektörü uzun bir zamandır, BDDK' nın da desteklemesi sonucu, COBIT çerçevesini yakından takip etmekte ve uyumlu hale gelmeye

¹³⁶ www.iso27001bilgiguvenligi.com, http://www.iso27001bilgiguvenligi.com/53iso_27001_bilgi_guv_enligi.html, (erişim tarihi: 11/02/2015)

¹³⁷ Vildan Uzunay, **COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)**, İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2007, s.4.

çalışmaktadır. BDDK' nın çalışmaları ve düzenlemeleri sonucunda, bilgi güvenliği ve süreklilik konularında önemli katkılar sağlamıştır. 2006'dan bu yana Bankalar büyük yatırımlar yaparak, BT yönetişimine ilişkin büyük yatırımlar gerçekleştirmişlerdir. COBIT 5 ile şimdi, BT yönetişiminde yeni bir yapılanma söz konusudur. 2012 Haziran'da yayımlanan COBIT 5'te yönetim ve yönetişim kavramlarının birbirinden ayrılarak farklı süreçler halinde ele alınması en temel yeniliktir. Yönetim ve Yönetişim faaliyetlerinin oluşturulmasında kullanılacak COBIT standartları, COBIT 5 tarafından kurumun tamamını saracak biçimde daha yüksek bir düzeye ulaştırılmaktadır. Bu bağlamda COBIT 5'in ana standartlarını şöyle sıralamak mümkündür:¹³⁸

- Ortakların gereksinimlerini çözümlemek ve vermek
- Kurumun baştan sona tamamını çevrelemek
- Sade bir bütünleşik tabloda gerçekleştirmek
- Bütüncül bir tutum uygulamak
- Yönetim ve yönetişim kavramlarını ayırt edebilmek.

Standartlardan de anlaşılacağı gibi COBIT, BT' nin mevzusu olarak değil kurumun tamamı ve ortakları ile alakalı bir durum haline gelmiştir.

4.4.ISO 9000:2000

ISO 9000 Kalite Standartları, ürünlerden ziyade, direkt ürünün üretildiği kalite sistemini, bir başka şekilde ifade edecek olursak kalite gereksinimlerini sistem içinde oluşturan kurumları belgelendirilmektedir. Tedarikçi kurumların kalite sistemlerinde nasıl bir standart oluşturup uygulayacaklarını tanımlar. Firmanın sistem olarak belirli kalitede mamul üretip üretemeyeceğine bakar. Bu doğrultuda geliştirilen ISO 9000, güçlü bir yönetim sisteminin nasıl oluşturulabileceğini,

¹³⁸ Sinem Cantürk, **Bilgi Teknolojileri Yönetişimi İçin Yeni Bir Adım: COBIT 5**, KPMG Gündem Ocak-Mart.2013,<https://www.kpmg.com/TR/tr/hizmetlerimiz/Audit/irm/Documents/KPMG-Gundem-13-COBIT-5.pdf>, (erişim tarihi: 11/02/2015)

belgelenebileceğini ve nasıl devam ettirilebileceğini ifade etmektedir.¹³⁹ISO 9000 Kalite Standartları TKY sistemleri ile bağlantılıdır. Fakat bir işletmede TKY sistemi varsa ISO 9000 Kalite Standardı olmak zorunda değildir. Bağlantılıdır, ancak zorunluluk değildir.

ISO-9000 Kuruluş Dışı Kalite Güvence Sisteminde üç farklı model yer almaktadır. En geniş kapsamlı model ISO-9001'dir. Bunu ISO-9002 ve ISO-9003 takip etmektedir. Modellerin birbirlerinden farklılıkları ürün veya hizmet kalitesi ilgili olmayıp, sadece kapsam bakımındandır. Bu farklılıkların nedeni ise; işletmenin yapısı ile üretilen ürün veya hizmetlerden kaynaklanmaktadır. ISO-9000 standartları, TKY ile ilgili mevcut durumu ortaya koymakta ve bu durumla ilgili bazı konuları tanımlamaya yönelik sağlam bilgileri içermektedir. Bazı ISO Kalite Güvence Sistemleri özellikleri Tablo.7 de gösterilmiştir. Yine ISO 9001:2000 de Süreç Yaklaşımı Şekil.19.da gösterilmiştir.

Tablo 7. ISO 9000 Modelleri

ISO-9001 Tasarım/üretim/Tesis Ürünün tasarımından nihai ürün aşamasına kadar olan safhalarda güvence	ISO-9002 Üretim/Tesis Ürünün üretiminden nihai ürün aşamasına kadar olan safhalarda güvence	ISO-9003 Nihai Ürün Kontrolü Nihai ürün özelliklerinde güvence
--	---	---

Kaynak: Çetin, C., vd.(2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama, Canan Çetin (Eds.), 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

¹³⁹ Muhsin Halis, **a.g.e**, s.192.



Şekil 19. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Süreç Yaklaşımı

Kaynak: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı-surec.com.tr

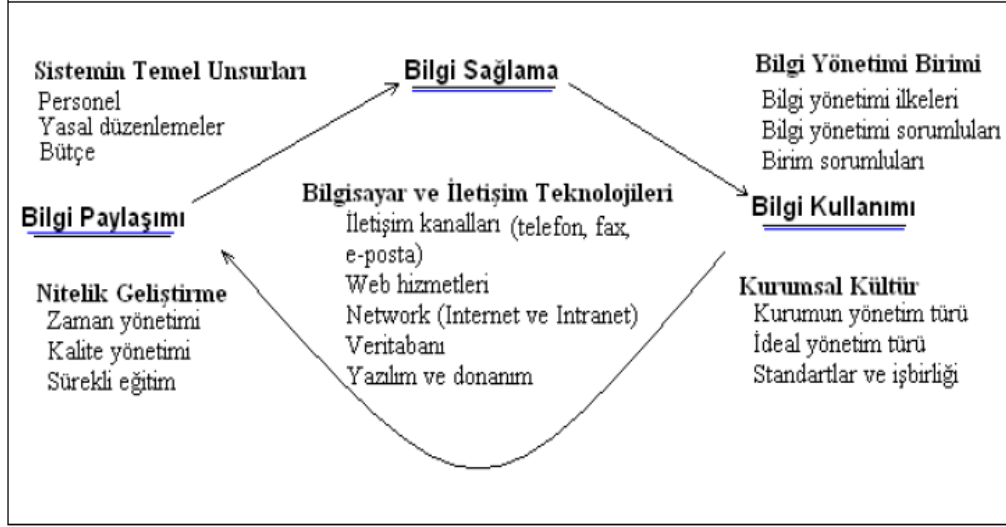
<http://www.surec.com.tr/web/pages.asp?id=63&own=6> ,(erişim tarihi: 21/01/2015)

5.KALİTE, TKY VE KALİTE YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİM İLİŞKİSİ

5.1.Bilgi Yönetiminde Kalite

Bilgi yönetimi, kurumsal bilgi açısından bilginin, çalışanlara kurumda bulunan bütün personele düzgün ve vaktinde ulaşılmasını sağlar. Çok farklı unsurları bünyesinde taşıyarak iletişim, teknoloji, bilgi ve teknoloji araçları ile bütünleştiren sistemleri anlatmaktadır. Bilgi yönetimi sisteminde, Sistemin temel unsuru: Personel, yasal düzenlemeler ve bütçedir. Bilgi Yönetim Birimini: Bilgi Yönetim İlkeleri, Bilgi Yönetimi sorumluları, Birim Sorumluları oluşturmaktadır. Nitelik geliştirmede: Zaman yönetimi, Kalite yönetimi, Sürekli eğitim yer almaktadır. Kurumsal Kültürü ise: Kurumun yönetim türü, İdeal yönetim türü, Standartlar ve işbirliği oluşturur. Bilgisayar ve İletişim Teknolojilerini: iletişim kanalları, web hizmetleri, Network, Veritabanı, Yazılım ve donanım oluşturmaktadır. Bütün bunlar Bilginin sağlanması, paylaşılması ve kullanımı ile mümkün kılınmaktadır.¹⁴⁰

¹⁴⁰Hüseyin Odabaş, “**Bilgi yönetimi sistemi**”, Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri, s.7, <http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf>, (erişim tarihi:12/02/2015)



Şekil 20. Bilgi Yönetimi Sistemi

Kaynak: Odabaş, H.(2005). "Bilgi yönetimi sistemi." Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri, s.7.

Hüseyin Odabaşın önerdiği Bilgi Yönetim Sisteminde Nitelik Geliştirme Unsurları arasında Zaman Yönetimi, Kalite Yönetimi ve Sürekli Eğitim yer almaktadır. Burada kurum yararına kullanılan bilginin ve sistemlerin Kalite Yönetim standartlarını taşıması zorunluluğu göz ardı edilemez bir gerçekliktir.

Binney, bilgi yönetimi uygulamalarını bilgi yönetimi elemanlarını yenilik/yaratma, işlemsel, süreç, analitik, varlık yönetimi, gelişimsel olmak üzere gruplara ayırmıştır. Bu grupların tamamı "Bilgi Yönetimi Spektrumu" olarak bilinmektedir. Bu spektrum, araştırılan bilgi yönetimi uygulamalarını içine alan bir oluşumu göstermektedir.¹⁴¹ Tablo 8.de Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlendiği Bilgi Yönetim Uygulamaları gösterilmiştir.

¹⁴¹İsa İpçioğlu, B. Zafer Erdoğan, **İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,2005, Cilt:5, Sayı:2, s.91.

Tablo 8. Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlendiği Bilgi Yönetimi Uygulamaları

	İşlemsel	Analitik	Varlık Yönetimi	Süreç	Gelişimsel	Yenilik ve Yaratma
Bilgi Yönetim Uygulamaları	-Olaylara Dayalı Akıl Yürütme -Yardım Masası Uygulamaları -Müşteri Servisi Uygulamaları -Sipariş Giriş Uygulamaları -Hizmet Görev Destek	-Veri Ambarı -Veri Madenciliği -İş Zekası -Yönetim Bilgi Sistemleri -Karar Destek Sistemleri -Müşteri İlişkileri Yönetimi -Rekabetçi Zeka	-Entelektüel Varlık -Belge Yönetimi -Bilgi Değerinin Saptanması -Bilgi Depoları -İçerik Yönetimi	-Toplam Kalite Yönetimi -Kıyaslama -En İyi Uygulamalar -Kalite Yönetimi -İş Süreç Mühendisliği -Süreç Gelişimi -Süreç Otomasyonu -Öğrenilmiş Dersler -Metodoloji -ISO9000	-Beceri Gelişimi -Personel Yetenekleri -Öğrenme -Öğretme -Eğitim	-Gruplar -İşbirliği -Tartışma Formları -Ağ -Sanal Takımlar -Araştırma ve Geliştirme -Disiplinler Arası Takımlar

Kaynak: Binney, D.(2001). The knowledge management spectrum-understanding the KM landscape. Journal of Knowledge Management, s.35.

Tablo-8 de görüldüğü gibi Bilgi Yönetim Uygulamaları Süreçlerde yer alan Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Yönetimi, ISO9000 Standartları Süreç elemanlarını oluşturmaktadır. Süreç Kurum ya da işletmelerin işlerin nasıl yapıldığını, iş akışları oluşturulurken işletmelerin faaliyet gösterdiği alanda üretim, dağıtım, kalite kontrol, satış ve satış sonrası diğer faaliyet alanlarını da kapsayan, müşteri ilişkileri ve iletişimi de içine alan bölümlerin tamamının belirli standartlara uygun olarak üretim ya da hizmet sunumudur.

“Bilginin yönetilmesinde ve gelişmesinde çeşitli kavramlar etkili olmuştur. Özellikle şu üç akımın katkısı önemlidir. Bu akımlar; kalite, enformasyon yönetimi ve insan sermayesi dir. Kısaca şu şekilde açıklanabilir:”¹⁴²

- **Enformasyon yönetimi**, Enformasyon teknolojisi ve enformasyon biliminin geniş bir kümesi olarak düşünülerek 1970’li ve 80’li yıllarda gelişmiştir. Kullanıcıların enformasyondan sağladıkları tatminin bir sonucu olan, enformasyonun değeri ile de ilgilenmekte olup, bilgi yönetimi yalnızca enformasyon yönetiminin

¹⁴²Laurance Pursak, **Where Did Knowledge Management Come From**, IBM Systems Journal, C.40,s.4,2001,S.1005 den aktaran Selen Doğan, Selçuk Kılıç, **a.g.e.**, s.91.

teknolojik boyutu ile ilgili değildir. Enformasyon yönetimi kavramı, bilgi yönetimi kavramının içerisine katılmış ve bilgi yönetiminin teknolojik unsuru olarak yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmelerin içinde yer almıştır.

- **Kalite akımları**, Odaklandığı konular iç müşteri, açık süreçler ve paylaşılan açık hedeflerdir. Bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkarken, kalite akımlarının odaklandığı bu unsurların, bilgi yönetiminin de unsurları olabileceği düşünülmüştür. İç müşteri, açık süreçler ve paylaşılan vizyondan oluşan bu unsurlar daha sonra, bilgi yönetimi kavramının amaçları ve unsurları arasında sayılmıştır.

- **İnsan sermayesinin**, organizasyonlar tarafından merak edilen bir yanı yeniliği ve verimliliği arttırabilmek için nasıl kullanabileceği olmuştur. Bilgi Yönetiminin görevlerinden birisi insan sermayesinin nasıl geliştirilebileceği konusu ile ilgilenmektir. Bu kavram üzerine kurulmuştur.

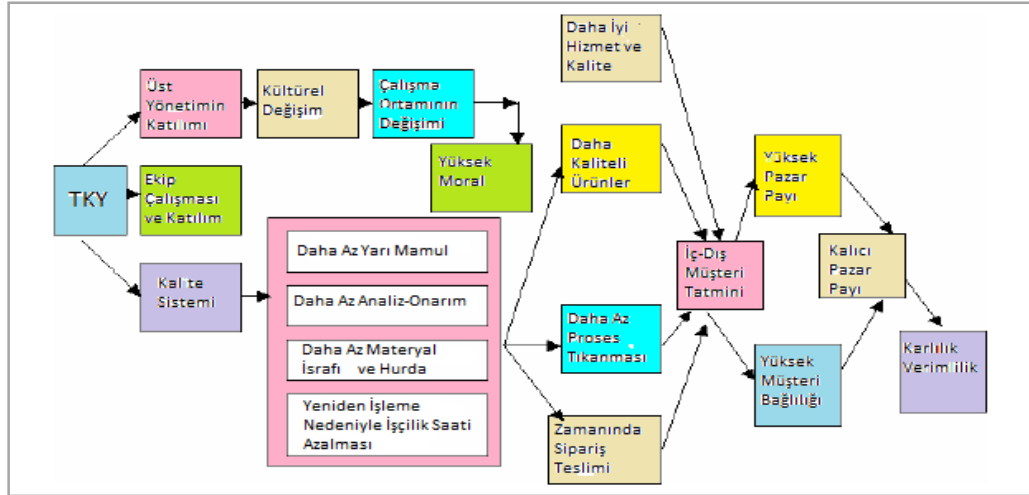
Enformasyon yönetimi ile teknolojik boyutta elde edilen bilgiler kalite yönetimi uygulamaları katkısı ile daha anlamlı ve önemli hale gelir. Ancak bu sistemleri kullananların da işletmede bulunan insanlar, kişiler olduğu unutmamalıdır.

Bilgi iş süreçlerini geliştirmek aynı zamanda bilgi yönetimi anlamına da gelir. Bilgi yönetim süreçlerini kapsamlı bir şekilde geliştirmek çok önemlidir. Bu anlamda bilgi özellikli olan bazı iş süreçlerinde büyük bir şekilde oluşturulur, paylaşılır ve kullanılır. Bu özel prosesler kurum ve sanayide değişim gösterirken, pazar araştırması, ürün tasarımı ve gelişimi, sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işlevsel süreçleri de içine almaktadır. Kısaca, bilginin yaratılması, kullanılması ve paylaşılmasını içeren bu süreçler geliştirilmeli veya iyileştirilmelidir. Eğer bilgi yönetimi üzerinde gerçek geliştirmeler veya iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa bu anahtar iş süreçleri üzerinde yapılmalıdır.¹⁴³

TKY nin karlılık ve verimliliğe etkisi Şekil 21. de gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi Kalite Yönetimi Kurumsal Başarı Göstergelerini olumlu yönde etkilemektedir. Kalite Yönetimi esas itibari ile bir yönetim felsefesini temsil

¹⁴³İsa İpçioğlu, B. Zafer Erdoğan, **a.g.e.**, s.93

etmektedir. Bu felsefenin başarı ile uygulanması da her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir organizasyon kültürünün var olmasını gerekli kılar.¹⁴⁴



Şekil 21. TKY Karlılık Verimlilik İlişkisi

Kaynak: M.Lakhe (1994). Understanding TQM, Production Planning and Control, 1994, USA dan aktaran Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkiyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:6,Sayı:3, s.168.

Bilgi Teknolojileri (BT) hassas bir faaliyettir. Kurumun tüm verilerini yönetmektedir. Bu tür hassas bir faaliyetin yönetimi de hassas olmak zorundadır. Bu hassasiyet kalite kriterleri ile ölçülmelidir. BT yönetim ofisinin faaliyetleri, strateji, bütçe, İK, satın alma ve iletişim gibi disiplinlerdir. Her bir süreç için bazı somut kalite kriterleri tanımlanmalıdır, düzenli olarak ölçülüp, değerlendirilmelidir. Örneğin:¹⁴⁵

❖ Strateji ve Planlama

➤ Güncellik

- Hangi frekansta güncellenmektedir?
- Somut piyasa olayları esnasında / sonrasında güncellenmiş midir?

¹⁴⁴ Fatma Pakdil, **Kalite Kültürünü Etkiyen Faktörler Üzerine Bir Derleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:6,Sayı:3, 2004, s.168.

¹⁴⁵ Halil Aksu, **BT Yöneticisinin El Kitabı Kurumsal Bilişim Olgunluk Modeli**, Pusula Yayıncılık, İstanbul, 2.Baskı, 2013, s.308.

➤ İş Birimleriyle Uyum

- BT stratejisi birimleri beklentilerini karşılamakta mıdır?

➤ Strateji ve Plana Uygunluk

- BT nin faaliyetleri strateji ve planlara ne ölçüde uymaktadır?

❖ Bütçe

➤ Güncellik

- Kurumun bütçe döngüleri ile uyumlu ve zamanında tam mıdır?

➤ Planlama Kalitesi

- Planlanan ile gerçekleşen bütçe arasındaki fark ne kadar küçüktür?

❖ İK

➤ Uygunluk

- İşe alınan kişiler kurumda ne kadar süre kalmıştır?
- İşe alınan kişiler rolüne ne kadar uyum sağlamış ne kadar mutludur?

❖ Satın Alma ve Kontrat Yönetimi

➤ Uygunluk

- Yaşanan itilaf sorunları sayısı ne seviyededir?

➤ Güvenilir İş Ortakları

- Kaç firmayla ticari ilişki kurulmuştur? Sayısı artmış mıdır?

❖ İletişim

➤ Müşteri Memnuniyeti

- Yapılan iletişim faaliyetleri müşteri memnuniyetine nasıl yansımıştır?

➤ Odaklılık

- Okunma oranı, geri besleme oranı ve konuyla olan alaka son derece önemlidir.

Görüldüğü üzere bu ölçütler yapılan faaliyetlerin daha çok kalitesiyle ve konuya olan uygunluğu ile ilgilidir. Doğru yönde ilerlendiği, yapılan faaliyetlerin tutarlılığı ve alakasıyla ilgili odak kaybedilmediği sürece iyi takip edilir. Böylece faaliyetlerin belirlenmiş hedeflere ve kalite kriterlerine uygun olarak cereyan ettiği güvence altına alınır.

5.2. Kalite Ödül Modellerinden Bazıları

Kuruluşlar için yaşamlarını sürdürebilmenin ve büyümenin çözümü; müşteri odaklılık, kaliteli, verimli ve hızlı üretmedir. Organizasyonları bu doğrultuda yönlendiren çağdaş yönetim yaklaşımı ise Toplam Kalite 'dir. Ulaşım ve bilişim alanındaki gelişmelerin sonucu küçülen dünyamızda ezici rekabetin etki alanından kurtulabilmek için kuruluşların Toplam Kalite tek çıkar yoldur. Bu nedenle de birçok geliştirilmiş model bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;¹⁴⁶

5.2.1.Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli

1987'de oluşturulmuştur. MBNQA temeli özdeğerlendirmeler genellikle teşhis ve uygulanabilir iyileştirme fırsatları üzerinedir. Kurum performansını iyi bir seviyeye getirerek ve müşterilerinin memnuniyetini arttırmak için Ulusal Standartlar

¹⁴⁶A.R.Orçunos, Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Yayını,1996, 2. Basım, Özel Sayı., den aktaran, Ferda Ekinci, Standardizasyon, Kalite, Verimlilik ve Tüketici, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Sayı:276, Aralık 2011, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/standardizasyon-kalite-verimlilik-ve-tuketici/177> , (erişim tarihi:11/02/ 2015)

ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) birlikte araştırmaları sonucunda şekillendirilmiştir. MBNQA son dönemde; sağlık, işletmeler ve eğitim kurumlarını hedef alan üç ayrı kısımda yer almaktadır. Modelin hedefi, kalite mükemmelliğini ve kalite şuuru için ihtiyaçların tespitini sağlamaktır. Model birbiriyle ilgili yedi ana kriterden oluşmaktadır. Liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, ölçme, analiz, bilgi yönetimi, insan kaynakları odaklılık, süreç yönetimi ve iş sonuçları temel kriterleridir. MBNQA kendi aralarında ilişkili; vizyon sahibi liderlik, müşteri yönelimli mükemmellik, organizasyonel ve kişisel öğrenme, çalışanları ve iş ortaklarını değerlendirme, çeviklik, geleceğe odaklanma, yenilik yönetim, gerçeklerle yönetim, toplumsal sorumluluk ve sonuçlara odaklılık gibi temel değer ve kavramlar üzerine inşa edilmiştir.¹⁴⁷

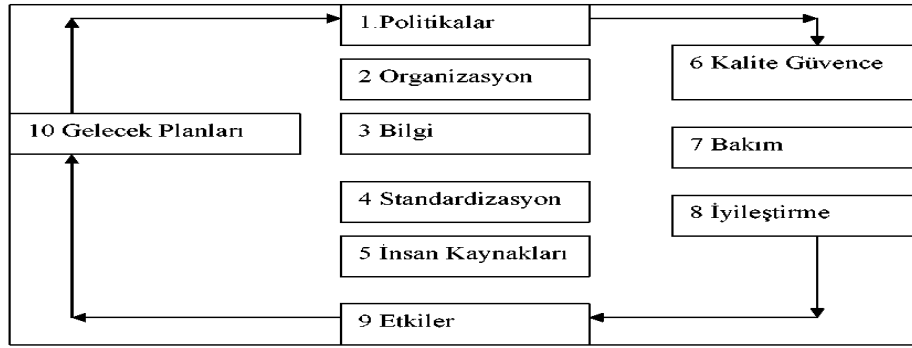
5.2.2.Deming Kalite Ödülü Modeli

Deming 'in, Japonya'ya yaptığı katkılarının tanınması ve JUSE' in önerisiyle JUSE-Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından yaratılarak 1951'de kalite kontrolün iyileştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Deming Bireysel Ödülü, Deming Uygulama Ödülü, ve Fabrika Kalite Kontrol Ödülü olmak üzere üç ayrı kategoriye sahiptir. Deming Modeli 'ne göre kalitenin yaratılması gerek üst yönetim gerekse tüm çalışanlar arasında bir bilinç yaratılarak öncelikle üst yönetimin desteği de alınmalı ve bu konuda herkes bilgilendirilmelidir. Model on temel kriter üzerine kurulmuştur.¹⁴⁸

Model Şekil 22.de gösterilmiştir.

¹⁴⁷ Fatma Pakdil, **Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi**, Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,2003, S:3, Ankara, s.37-40.

¹⁴⁸Fatma Pakdil, **a.g.e.**,s.37-40.



Şekil 22. Deming Modeli

Kaynak: Pakdil, F.(2003). Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi, Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, S:3, 4, s.45

5.2.3. EFQM Kalite Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management- EFQM), Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından 1988 yılında "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ve "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ile oluşturulmuştur. Kar amacı gütmeyen, üyelik sistemine dayanan bir kuruluşu ifade eder. EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir.¹⁴⁹

Ana kriterlerini girdiler ve çıktılar olmak üzere iki grupta gösterilmiştir. Liderlik, insan kaynakları, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler kriterleri girdi olarak değerlendirilmektedir. Girdilerde yer alan kriterler kuruluşun ne oluşturması gerekeceğini, çıktılarda yer alan kriterler ise başarmasının gerekliliklerini gösterir. Mükemmelliğe ulaşmak için izlenecek kurallar TKY'nin de kurallarını oluşturmaktadır. Bunlar sonuç yönelimli, müşteri odaklı, lider özellikli ve hedef tutarlılığı, proses ve araçlarla yönetim, İK gelişme ve beraberliğini sağlama, devamlı öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, ortaklık geliştirme ile toplumsal sorumluluk şeklinde ifade edilebilir.¹⁵⁰

DAP, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modellerinin amaçları ve kaliteyi tanımlama konularında ayrışmakla birlikte tamamında modern yönetim

¹⁴⁹ Hakan Emanet, EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1,2007, s.71

¹⁵⁰ Fatma Pakdil, a.g.e., s.37.

uygulamalarının ortak yönleri mevcuttur.¹⁵¹ Tablo.9 de bu durum ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 9.Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması

Mükemmellik Modellerinin Ortak Olan Özellikleri		
- Liderlik, - Stratejik Planlama, - Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, - İ.K. Yönetimi, - Sürekli İyileştirme, - Süreç Performansına Odaklılık, - Coğrafi Bölgesellik, - Uygulama Paylaşımı, - Çıktı Performansına Odaklılık.		
Mükemmellik Modellerinin Farklı Olan Özellikleri		
Model	Amaç	Kaliteyi Tanımlama
DAP	İstatistiksel kalite kontrolü sağlayan ve kalite güvencesiyle başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmek ve bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
MBNQA	Kalite mükemmelliğini sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı kalite stratejilerini diğerleri ile paylaşılmasını sağlamak.	Müşteriye ve pazara odaklanma vardır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
EFQM	Avrupalı işletmelerin özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel rekabet üstünlüğünü kaptırmalarını engellemek.	Kalite içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

Kaynak: Emanet, E.(2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, s.71.

5.2.4.Bilgi Yönetim Modelleri

“Binney (2001) bilgi yönetim modellerinin 39 unu incelemiş ve bunların 6 konuya odaklandıkları sonucuna varmıştır. Bunlar;

- İşlemsel (transactinal) bilgi yönetimi
- Analitik bilgi yönetimi
- Bilgi varlıklarının yönetimi
- Süreç odaklı bilgi yönetimi

¹⁵¹ Hakan Emanet, EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1,2007, s.71.

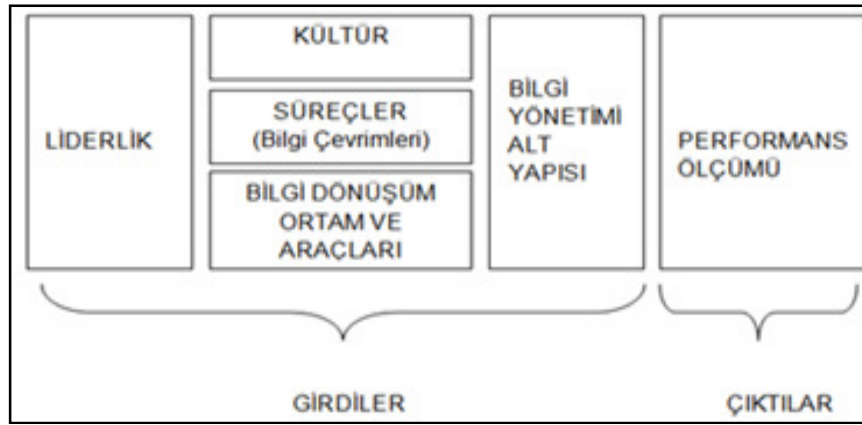
- Gelişimci bilgi yönetimi
- Yenilikçi (inovation) bilgi yönetimi.”¹⁵²

Her model kendine özgü özelliklere ve kriterlere sahiptir. Kullanılan yerlere ve gereksinimlere göre farklılıklar göstermektedir. Fakat bilgi dönüşüm kavramı her modelde aynı özelliklere sahiptir.

Daha önce Bilgi Yönetiminin aktarıldığı bölümlerde bazı bilgi yönetim modellerinden bahsedilmişti. Burada çalışmanın model olarak aldığı Arçelik Bilgi Yönetim Modeli anlatılacaktır.

5.2.5.Arçelik Bilgi Yönetim Modeli

Arçelik Bilgi Yönetim modeli EFQM modelini temel alır. Bu modele göre bilgi bir yönetim modeli olarak ele alınır. Bilgi süreçlerde açığa çıkarılır. Kurumun neye sahip olduğu ortaya çıkarıldıktan sonra iyileştirilebilir alanları ile lider olduğu alanları da değerlendirilir. Model Şekil 23.de gösterilmiştir.



Şekil 23.Arçelik Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modeli

Kaynak: Köksaldı, S., vd (2010).Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları içinde, Bilgi Yönetimi Yapısının Ölçülmesi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s.220.

¹⁵² Ercan Öztemel, “**Bilgi Yönetimi Modelleri**”, Dinçmen M.(Eds.), Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları (1.Basım), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010,s.30-31.

Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modelinin alt bileşenlerini şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁵³

Liderlik: Kuruluş içindeki tüm liderlerin hareket ve davranışları bilgi yönetimi kültürünü destekleyecek, yüreklendirecek ve ilham verecek yöndedir.

Kültür: Kuruluşun kültürü, öğrenmeyi, bilgi yaratmayı, tanımlamayı, toplamayı, sınıflamayı, saklamayı, paylaşmayı, yaygınlaştırmayı, ulaşmayı, güvence altına almayı, tekrar kullanmayı ve güncel tutmayı destekler

Süreçler (Bilgi Çevrimleri): Kuruluş, bilgi yönetimi süreçlerine entegre ederek bilgi yaratmayı, tanımlamayı, toplamayı, sınıflamayı, saklamayı, paylaşmayı, yaygınlaştırmayı, ulaşmayı, güvence altına almayı, tekrar kullanmayı ve güncel tutmayı destekler.

Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları: Kuruluş, bilginin yaratılması, tanımlanması, toplanması, sınıflanması, saklanması, paylaşılması, yaygınlaştırılması, ulaşılması, güvence altına alınması, tekrar kullanılması ve güncel tutulması için gerekli bilgi dönüşüm ortamlarını oluşturur ve araçları sunar.

Bilgi Yönetim Altyapısı: Kuruluş, kritik süreçlerindeki veri ve bilgilerin toplanması, kayıt altına alınması, saklanması, ulaşılması ve tekrar kullanılabilmesi için gerekli altyapıyı sunar.

Performans Ölçümü: Kuruluş, bilgi yönetimine yönelik sistem ve çıktı performanslarını ölçer, analiz eder.

¹⁵³ Sertaç Köksaldı, vd, “**Bilgi Yönetimi Yapısının Ölçülmesi**”, Dinçmen M.(Eds.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.220-221.

5.3.Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimi Kıyaslaması

Benzer Yönleri:

- Kurum içinde kullanılan Bilgi Yönetim Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin uygulanmasında misyon, vizyon, stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında, elde edilen bilginin paylaşılmasında ve gelecek süreçlerin oluşturulmasında değişimin iş süreçlerine yansıtılmasında Liderin önemi büyüktür.
- Kurum içinde kullanılan Bilgi Yönetim Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin etkinliğinin sağlanması sırasında Kurum Kültürü gruplar ve bölümler arası bilgi paylaşımını desteklerken, çalışanların arasında oluşan sinerji ile verimlilik artışı, çalışanların sürekli eğitimlerinin sağlanması ile öğrenen örgütlerin oluşturulması sağlanır. Çalışma ortamının güzel bir ambiyansa sahip olması da çalışanların verimliliğini arttıran bir etkidir.
- Bilgi Yönetim Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin kullanılması sırasında kullanılan araçlar değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilen özelliklere sahip olmalı, kullanılan teknolojik yatırımlarla süreçler daha etkin ve etkili duruma getirilerek verimlilik artışı sağlanmalıdır.
- Kurum içinde kişiler uzmanlık alanlarına göre değerlendirilerek işi en iyi yapan ve bu konuda eğitimini alan kişilere öncelik tanınmalıdır.
- Kurum politikaları oluşturulmalı ve bu politikalar doğrultusunda kullanılan sistemlere yön verilmelidir.
- Kurum içinde Kalite Komiteleri ve Bilgi Yönetim ekipleri oluşturulmalıdır.
- Kalite Yönetim Sistemleri ve Bilgi Yönetim Sistemleri kullanıcıların kolay erişebilecekleri yollarla desteklenmelidir.

- Bilgi Yönetim Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemleri için gerekli alt yapı belirlenmeli, yönetim tarafından sağlanmalıdır.
- Oluşturulacak olan Bilgi Yönetim Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemleri birbirini destekler nitelikte olmalıdır. Birinin sonucu diğerinin girdisi olarak kullanılabilirdir.
- Kurum için önem arz eden kritik bilginin nerede saklanacağı belirlenmeli bundan yetkili kişilerin haberdar olması sağlanmalıdır.
- Bilişim ve Kalite ile ilgili harcamalar yıl bazında ve gereğince değerlendirilmelidir. Maliyet ve fayda analizleri yapılmalıdır.
- Üretilen malın ya da hizmetin kalitesi kullanılan sistemler doğrultusunda yükseltilebilmelidir.
- Kullanılan sistemlerin de etkisi ile harcanan maliyetler azaltılabilmelidir.
- Kullanılan sistemler gerek iç gerekse dış anketlerle değerlendirilmeli memnuniyet düzeyleri belirlenmelidir.
- Yapılan anketler ve geri bildirimlerle gerekli iyileştirmeler ve önleyici faaliyetler yapılabilirdir.
- Kullanılan sistemlerin sürecinde geçerliliği kabul görmüş standartlardan yararlanılmalıdır.¹⁵⁴

Farklı Yönleri:

Bilgi Yönetimi;

- Bilgi Yönetimi ile Ölçme ve değerlendirme sistemleri kurulabilir.
- Merkezi olmayan bir otoriteye sebep olabilir.

¹⁵⁴Sertaç Köksaldı, vd, “**Bilgi Yönetimi Yapısının Ölçülmesi**”, Dinçmen M.(Eds.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.223-225.

- Uygun iş modellerinin oluşumu sağlanabilir.
- Etkin iş süreçleri geliştirilebilir.
- İş gücünü ve bilgisayar okuryazarlığını arttıracak enformasyon teknolojisi ile zenginleştirilmiş bilgisayar eğitimleri düzenlenebilir.¹⁵⁵
- Temel yetenekleri geliştirir.
- Karar vermeyi geliştirir.
- Şirketin ya da kurumun sürekliliğini sağlar.
- Değişime hızlı uyum sağlar.
- Yeni iş fırsatlarının oluşumuna zemin hazırlar.
- En iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak sağlar.
- Akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını büyütür.
- İşlemsel, Analitik, Bilgi varlıklarının yönetimi, Süreç odaklı, Gelişimci, Yenilikçi (inovation) bilgi yönetimi olabilir.¹⁵⁶

Kalite Yönetimi;

- Sıfır hata
- Sıfır tekrar
- Sıfır stok
- Hatalar olmadan önleme
- Çalışanların takdire dayalı motivasyonu
- Hedef doğrultusunda üretim
- Müşteri odaklılık
- Tedarik sisteminde de kalite

¹⁵⁵ : Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2011), a.g.e., s. 27.

¹⁵⁶ B.Zafer Erdoğan, İsa İpçioğlu, **İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı 2, 2005, s.93-94.

- Tüm alışanların katılımı
- rn geliştirme, tasarım
- İstatistikî yöntemlere dayalı karar verme
- Takım alışması
- Süreç odaklı yaklařım¹⁵⁷

Olarak ifade edilebilir. İş süreçleri ve kullanılan sistemler, yapılan işin farklılığına göre benzer ve farklı yönlerde değişkenlik gösterebilir. İçinde bulunan duruma göre benzerlikler, farklılıklar artıp azalabilir. nemli olan doğru zamanda, doğru yerde doğru iş süreçleri ile desteklenen sistemlerin, üst yönetim desteği ile hayata geçirilmesinin sağlanabilmesidir.

Yönetimde şöyle bir söz vardır: Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız her yol sizi oraya götürür. Farklılığı yaratan bu söz, yönetim süreçleri boyunca unutulmamalıdır.

¹⁵⁷ Muhsin Halis, **a.g.e**, s.55.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ROLÜ

VE BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN GENEL ÖZELLİKLERİ

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasında Bilgi Yönetimi Sistemleri ile Kalite Yönetim Sistemleri uygulamalarının parametreleri arasında yer alan kriterler incelenmiştir. Kurumlarda oluşturulmuş olan Liderliğin, Kültürün, Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçlarının, Bilgi Yönetimi Alt Yapısının ve Performansın, Bilgi Yönetiminde ve Kalite Yönetim Sistemlerindeki rolü arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

1.2.Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Modeli

Araştırmanın uygulama kısmında metot olarak Anket Yöntemi kullanılmıştır. Altı değişkenimizle ilgili yedi tür anket hazırlanmıştır. Birinci bölümde Kurum (firma) katılımcı bilgileri yedi, Liderlik bölümünde (A10) on, Kültür ile ilgili bölümde (B9) dokuz, Bilgi Dönüşümü Ortam ve Araçları Bölümünde (C10) on, Bilgi Yönetimi Alt Yapısı Bölümünde (D9) dokuz, Performans Ölçümü Bölümünde (E11) on bir, Kalite Yönetimi Bölümünde (F11) on bir, toplamda 67 sorudan oluşan anket formu düzenlenmiştir. Birinci bölümde Firma ve Katılımcı bilgileri katılımcılar tarafından yazılması istenmiş, diğer bölümlerde anket 1-5 likert (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) tipi ölçeklendirilmiştir.

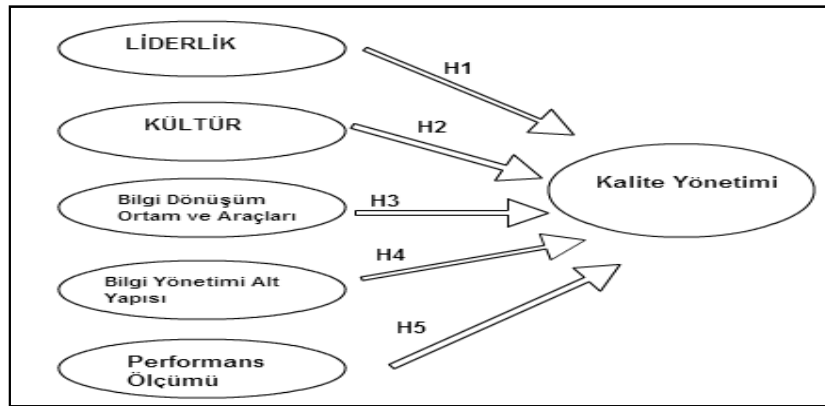
Hazırlanan anketler Niğde İlinde faaliyetlerini sürdüren, bir Kamu Hastanelerinde, bir Özel Hastanede, iki Gıda A.Ş. de, bir Beton ve Prefabrikasyon A.Ş. de ve bir Halı A.Ş. de, izin alınarak uygulanmıştır. Kurumların hepsinde Kalite Yönetim Sistemleri ve Bilgi Yönetim Sistemleri oluşturulmuştur. Anketler, ilgili kurumların yöneticileri, birim sorumluları, müdürleri üzerinde uygulanmıştır. Ankete katılan kurumlardan bazıları isimlerinin açıklanmasını istemediklerinden,

araştırmada şöyle isimlendirilmişlerdir: C Prefabrikasyon A.Ş., A Süt Ürünleri, B Meşrubatları, D Özel Sağlık Kuruluşu, X Halı A.Ş.

Anketin Liderlik, Kültür, Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları, Bilgi Yönetimi Alt Yapısı, Performans Ölçümü bölümleri, Murat Dinçmen'in editörlüğünü yaptığı “Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları” adlı kitabın 10.Bölümde yer alan “Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modeli Soru Listesi” başlığı altında 223- 225. Sayfalardaki soru listesi örnek alınarak anket formuna adapte edilmiştir. Ayrıca Arçelik Bilgi Yönetim Modeli, örnek alınarak anket formu Liderlik, Kültür, Süreçler (Bilgi Çevrimleri), Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları, Bilgi Yönetimi Alt Yapısı, Performans Ölçümü bölümlerine ayrılmış olup, ayrıca Kalite Yönetimi ile ilgili bölüm tarafımızca eklenmiştir. Şekil. 24 de Araştırma modeli gösterilmiştir.

Hazırlanan anketlerden 25 tanesi Kamu Hastanelerine, 10 tanesi D Özel Sağlık Kuruluşuna, 2 tanesi B Meşrubatları A.Ş ye, 3 tanesi A Süt Ürünleri A.Ş. ye, 6 tanesi C Prefabrikasyon A.Ş. ye, 5 tanesi X Halı A.Ş de Yönetici, Müdür ve Birim Sorumlularına götürülmüş olup tam ve eksiksiz olarak doldurulan 50 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Elde edilen anket verileri “SPSS 15.0 for Windows” programında değerlendirilmiştir.



Şekil 24. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli ve Hipotezler Şekil 24.de gösteri gösterilmiştir.

Hipotezler ise;

H1: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin etkin kullanımı ve oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Liderlik ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin etkin kullanımı ve oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Kurum Kültürü ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Bilgi Yönetimi Alt Yapısı (Toplama, Saklama, Ulaşım) ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Kurumda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetiminin oluşturulması ve devam ettirilmesi sırasında Kurum Performans Ölçümü ile Kalite Yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Şeklinde oluşturulmuştur.

2.UYGULAMA SONUÇLARI

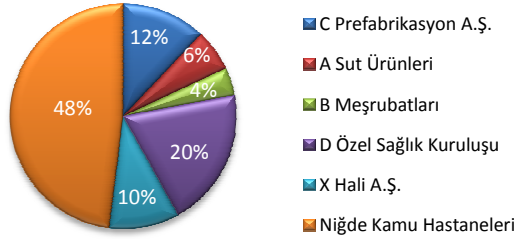
Demografik özellikler Tablo10, Tablo11, Tablo 12, Tablo 13 de gösterilmiştir. Yüzde dağılımları ise, Şekil 25., Şekil 26., Şekil 27.de gösterilmiştir.

Tablo 10. Örnekleme Ait Demografi Özellikleri

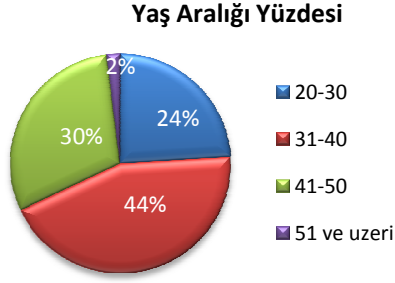
	C Prefabrikasyon A.Ş.	A Süt Ürünleri A.Ş.	B Meşrubatları A.Ş.	D Özel Sağlık Kuruluşu	X Hali A.Ş.	Niğde Kamu Hastaneleri
Kalite Kontrol Sorumlusu	1	1	1			
Müdür	1	1		1	5	3
Yönetici				1		1
Birim Sorumlusu	4	1	1	8		20
Kalite Yönetim Programı	TSEN ISO 9001	TSEN ISO 9001 TSEN ISO 22000	ISO 9001	SKU	ISO 9001	SKU
Kurumda Çalışan Sayısı	200	80	42	165	840	1056

Tablo 11. Kurumlarda Anketi Cevaplayan Kişi Dağılımı

Kurum Adı	Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı	Yüzde Değer
C Prefabrikasyon A.Ş.	6	12
A Süt Ürünleri	3	6
B Meşrubatları	2	4
D Özel Sağlık Kuruluşu	10	20
X Hali A.Ş.	5	10
Niğde Kamu Hastaneleri	24	48
Total	50	100

Kurum Yüzde Dağılımı**Şekil 25. Kurum Yüzde Dağılımı****Tablo 12. Yaş Aralığı Dağılımı**

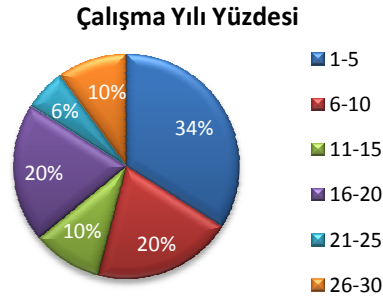
Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde Değer
20-30 yaş	12	24
31-40 yaş	22	44
41-50 yaş	15	30
51 ve üzeri	1	2
Total	50	100



Şekil 26.Yaş Aralığı Yüzdesi

Tablo 13.Çalışma Yılı Dağılımı

Çalışma Yılınız	Kişi Sayısı	Yüzde Değer
1-5 yıl	17	34
6-10 yıl	10	20
11-15 yıl	5	10
16-20 yıl	10	20
21-25 yıl	3	6
26-30 yıl	5	10
Total	50	100



Şekil 27.Çalışma Yılı Yüzdesi

2.1.Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin

kolerasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70 in üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 14.de yüzdeler ve değişkenlere ait soru sayıları verilmiştir.

Tablo 14.Kriter /Değişkenlere ait Güvenirlik Katsayıları

Kriter / Değişken	Toplam Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik	10	0,847
Kültür	9	0,894
Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları	10	0,886
Bilgi Yönetimi Alt Yapısı	9	0,858
Performans Ölçümü	11	0,892
Kalite Yönetimi	11	0,911

Tablo 15.Değişkenlere ait Ortalama ve Standart Sapmaları

Kriter / Değişken	Ortalama	Std. Deviation
Kalite Yönetimi	4,39	0,401
Liderlik	4,50	0,363
Kültür	4,56	0,420
Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları	4,34	0,439
Bilgi Yönetimi Alt Yapısı	4,49	0,395
Performans Ölçümü	4,42	0,437

Tablo 15. de değişkenlere ait ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak gösterilmiştir.

2.2.Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, eğer varsa da bunun ne yönde olduğunu belirlemek için korelasyon analizi kullanılır. Örnekleme yer alan araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın ankette yer alan bölümlerinden olan Liderlik, Kültür, Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları, Bilgi Yönetimi Alt Yapısı, Performans Ölçümü, Kalite Yönetimi değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 16.da gösterilmiştir. Aynı zamanda bu kat sayılar hipotezlerin test edilmesinde de kullanılmaktadır.

Tablo 16. Değişkenler Arası Kolerasyon Katsayıları

	Liderlik	Kültür	Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları	Bilgi Yönetimi Alt Yapısı	Performans Ölçümü	Kalite Yönetimi
Liderlik	1					
Kültür	,691(**)	1				
Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları	,595(**)	,652(**)	1			
Bilgi Yönetimi Alt Yapısı	,593(**)	,641(**)	,652(**)	1		
Performans Ölçümü	,621(**)	,508(**)	,662(**)	,637(**)	1	
Kalite Yönetimi	,680(**)	,637(**)	,623(**)	,596(**)	,550(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Genellikle Pearson Korelasyon katsayısı yorumu; $0,00 < r < 0,25$ ise Çok Zayıf, $0,26 < r < 0,49$ ise Zayıf, $0,50 < r < 0,69$ ise Orta, $0,70 < r < 0,89$ ise Yüksek, $0,90 < r < 1,00$ ise Çok Yüksek olarak tariflenir. Tablo incelendiğinde değişkenler arasında “pozitif yönlü orta derecede ilişki” vardır. Değişkenler arasında korelasyon ilişkisi incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu, ilişkilerin etkisine bakıldığında orta derecede etkide olduğu ifade edilebilir. En yüksek korelasyon, Liderlik-Kültür (0,691), Liderlik-Kalite Yönetimi arasındadır (0,680). En düşük ilişki ise Performans Ölçümü-Kültür (0,508) arasındadır. Kalite Yönetiminin diğer değişkenler ile arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişkisi vardır.

2.3.Regresyon Analizi

“Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan modeldir. Diğer bir deyişle yapısal model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ortaya konulan bu ilişkiler ise, hangi değişkenin hangi değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir.”¹⁵⁸

¹⁵⁸ Hakan Emanet, **EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s.86,

Bu kavramdan da hareketle değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

Bu iletişim kutusunda bağımlı değişken (Kalite Yönetimi) “dependent”, Bağımsız değişken (Liderlik) “Independent” olarak tanımlanmıştır. Tablo 17. Model özet tablosunda R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kalite Yönetimi” bağımlı değişken durumundaki “Liderlik” değişkenine ait varyansı %46 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile Liderliğin %46’ sının Kalite Yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Yine Liderlik- Kalite Yönetimi arasında, (0,680) oranında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu nedenle H1 Hipotezi Kabul edilir.

Tablo 17. Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	İlgili Hipotez H1
1	,680(a)	,462	,451	,29725	H1 Kabul

a Predictors: (Constant), liderlik_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 18. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,647	1	3,647	41,276	,000(a)
	Residual	4,241	48	,088		
	Total	7,888	49			

a Predictors: (Constant), liderlik_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 18.de verilen Anova tablosunda F değeri 40,276 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan Kalite Yönetimi değişkeninin Liderlik değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Eğer bu sütundaki değer 0,05’ in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız (raslantısal) olduğunu söylemek mümkün olacaktı. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(1,48) = 41,276; P < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Tablo 19.Katsayı Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,003	,529		1,896	,064
liderlik_ortalama	,752	,117	,680	6,425	,000

a Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 19. Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Liderlik değişkeninin katsayısı 0,752 , denklemin sabit değeri ise 1,003’ dür.

Bu değerleri $Y = bX + a$ denkleminde yerleştirdiğimizde

$$Y = 0,752X + 1,003$$

Eşitliği elde ederiz. Bu eşitlik liderliğin kalite yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 20.Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	İlgili Hipotez H2
1	,637(a)	,406	,394	,31238	H2 Kabul

a Predictors: (Constant), kultur_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 20. Model özet tablosunda R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kalite Yönetimi” bağımlı değişken durumundaki “Kültür” değişkenine ait varyansı %40 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile Kültürün %40’ ının Kalite Yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Kültür ile Kalite Yönetimi arasında (0,637) oranında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu nedenle H2 Hipotezi kabul edilir.

Tablo 21.Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,204	1	3,204	32,839	,000(a)
	Residual	4,684	48	,098		
	Total	7,888	49			

a Predictors: (Constant), kultur_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 21.de verilen Anova tablosunda F değeri 32,839 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan Kalite Yönetimi değişkeninin Kültür değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Eğer bu sütundaki değer 0,05' in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız (raslantısal) olduğunu söylemek mümkün olacaktı. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;

$F(1,48) = 32,839$; $P < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Tablo 22.Katsayı Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,615	,486		3,321	,002
	kultur_ortalama	,608	,106	,637	5,731	,000

a Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 22. Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Kültür değişkeninin katsayısı 0,608 denklemin sabit değeri ise 1,615' dir.

Bu değerleri $Y = bX + a$ denkleminde yerleştirdiğimizde

$$Y = 0,608X + 1,615$$

Eşitliği elde ederiz. Bu eşitlik kültürün kalite yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 23.Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	İlgili Hipotez H3
1	,623(a)	,388	,375	,31712	H3 Kabul

a Predictors: (Constant), bilgi_donusum_ortam_araclari_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 23. Model özet tablosunda R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kalite Yönetimi” bağımlı değişken durumundaki “Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçları” değişkenine ait varyansı %38 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçlarının %38’ nin Kalite Yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçlarını ile Kalite Yönetimi arasında (0,623) oranında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu nedenle H3 Hipotezi kabul edilir.

Tablo 24.Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,061	1	3,061	30,443	,000(a)
	Residual	4,827	48	,101		
	Total	7,888	49			

a Predictors: (Constant), bilgi_donusum_ortam_araclari_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 24.de verilen Anova tablosunda F değeri 30,443 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan Kalite Yönetimi değişkeninin Bilgi dönüşüm ortam ve araçları değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Eğer bu sütundaki değer 0,05’ in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız (raslantısal) olduğunu söylemek mümkün olacaktı. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(1,48) = 30,443$; $P < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Tablo 25.Katsayı Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,919	,450		4,263	,000
	bilgi_donusum_ortam_araclari_ortalama	,569	,103	,623	5,517	,000

a Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 25. Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bilgi Dönüşüm Oram ve Araçları değişkeninin katsayısı 0,569 denklemin sabit değeri ise 1,919’ dur. Bu değerleri $Y = bX + a$ denkleminde yerleştirdiğimizde, $Y = 0,569 X + 1,919$ Eşitliği elde ederiz. Bu eşitlik Bilgi Yönetim Ortam ve Araçlarının Kalite Yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 26.Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	İlgili Hipotez H4
1	,596(a)	,355	,342	,32547	H4 Kabul

a Predictors: (Constant), bilgi_yonetim_altyapisi_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 26. Model özet tablosunda R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kalite Yönetimi” bağımlı değişken durumundaki “Bilgi Yönetim Altyapısı” değişkenine ait varyansı %35 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile Bilgi Yönetim Altyapısının %35’ nin Kalite Yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi Yönetimi Alt Yapısı ile Kalite Yönetimi arasında (0,596) oranında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu nedenle H4 Hipotezi kabul edilir.

Tablo 27.Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,804	1	2,804	26,467	,000(a)
	Residual	5,085	48	,106		
	Total	7,888	49			

a Predictors: (Constant), bilgi_yonetim_altyapisi_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 27.de verilen Anova tablosunda F değeri 26,467 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan Kalite Yönetimi değişkeninin Bilgi yönetim alt yapısı değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Eğer bu sütundaki değer 0,05' in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız (raslantısal) olduğunu söylemek mümkün olacaktı. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;

$$F(1,48) = 26,467; P < 0,01 \text{ denklemi oluşturulabilir.}$$

Tablo 28.Katsayı Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,670	,531		3,145	,003
bilgi_yonetim_altya pisi_ortalama	,605	,118	,596	5,145	,000

a Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 28. Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bilgi Yönetim Altyapısı değişkeninin katsayısı 0,596 denklemin sabit değeri ise 1,670' dir.

Bu değerleri $Y = bX + a$ denkleminde yerleştirdiğimizde, $Y = 0,605 X + 1,670$ eşitliği elde ederiz. Bu eşitlik Bilgi Yönetim Altyapısının Kalite Yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 29.Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	İlgili Hipotez H5
1	,550(a)	,302	,288	,33862	H5 Kabul

a Predictors: (Constant), performans_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 29. Model özet tablosunda R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kalite Yönetimi” bağımlı değişken durumundaki “Performans Ölçümü” değişkenine ait varyansı %30 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile Performans Ölçümünün %30’ nun Kalite Yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans ölçümü ile Kalite Yönetimi arasında (0,550) oranında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Böylece H5 Hipotezi kabul edilir.

Tablo 30.Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,385	1	2,385	20,797	,000(a)
	Residual	5,504	48	,115		
	Total	7,888	49			

a Predictors: (Constant), performans_ortalama

b Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 30.da verilen Anova tablosunda F değeri 20,797 ve p değeri (sig.) 0,000 olduğundan Kalite Yönetimi değişkeninin Performans ortalama değişkeni ile tahmin edilmesinin istatistiksel olarak mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Eğer bu sütundaki değer 0,05’ in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız (raslantısal) olduğunu söylemek mümkün olacaktı. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;

$$F(1,48) = 20,797; P < 0,01 \text{ denklemi oluşturulabilir.}$$

Tablo 31.Katsayı Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		Upper Bound
1	(Constant)	2,162	,491		4,402	,000
	performans_ortalama	,504	,111	,550	4,560	,000

a Dependent Variable: kalite_yonetimi_ortalama

Tablo 31. Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon

katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Performans Ölçümü değişkeninin katsayısı 0,596 denklemin sabit değeri ise 1,670' dir.

Bu değerleri $Y = bX + a$ denkleminde yerleştirdiğimizde

$$Y = 0,504 X + 2,161$$

Eşitliği elde ederiz. Bu eşitlik Performans Ölçümünün Kalite Yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir.

SONUÇ

Şirket, kurum ya da firma olarak nitelendirdiğimiz iş dünyasında yer alan kavramlar soyut bir varlık olarak algılanmaktadır. İnsanın ve insan faktörünün içinde olmadığı bir işletme ya da kurum düşünülemez. Bu da insanın bir faktör olarak iş hayatında ne büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Örgütler, firmalar, kurumlar, şirketler birer organizasyonlardır. Organizasyonlar faaliyet gösterdikleri alana göre ürün ve hizmet üretirler. Üretilen bu hizmetin ve ürünün kalitesini de yine insanlar belirlerler. Yönetici, lider, çalışanlar üretimin herhangi bir safhasında bir şekilde yer alarak kalitenin gelişimine katkı sağlarlar.

Giderek bilgi topluluğu olma yolunda ilerleyen örgütler bilgi ve bilgi teknolojilerini kullandıkları sürece rekabet piyasasında söz sahibi olarak başarılı olmaktadır. Teknoloji örgütlere üstünlükler sağlarken kullanılan sistemler de her geçen gün eskimektedir. Bu sebeple örgütlerin kendi içinde oluşturulan sistemler ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulmuş olan Kalite Yönetim Sistemleri alınacak kararlarda birinci öncelikli bilgi kaynağı haline gelmiştir. Bilgi kaynağı dinamik bir yapıda olmalı, anlık değişkenler ve müşteri beklenti ve isteklerini karşılayabilecek durumda olmalıdır.

Teknoloji tek başına bir gelişim ve değişim sağlamayacaktır. Bilgi ve bilginin doğru bir şekilde yönetilmesi, elde edilmesi, elde edilen bilgilerin zamanında harmanlanması, paylaşılması, bilginin iş süreçlerinde pozitif bir güç olarak örgüte yansması ve bir önceki günden daha iyi olunması gerekir.

Bilginin toplanması, veri analizlerinin yapılması, kaliteyi sunabilmesi için stratejik yönetime ihtiyaç vardır. Yönetim iç ve dış çevreden toplanan bilgiler ile önemli kararlar almak durumundadır. Alınan kararların niteliği toplanan bilgilerin doğruluğuna, bilgilerin zamanında elde edilmiş olmasına bağlıdır. Bu nedenle kalite ve bilginin elde edilmesi zor gibi görünebilir. Ancak her işletme ya da kurum oluşturulacak olan özgün sistemler sayesinde bu zorlukların üstesinden gelebilir. Kalite Yönetim Sistemleri ile Bilgi Yönetim Sistemleri birbirini tamamlayan

sistemlerdir. Kurumun Kalite Yönetim Sistemleri ne kadar düzenli ve işlevsel olursa Bilgi Yönetim Sistemleri de o kadar işlevsel ve yönetim sürecinde yerini alan o denli önemli sistemler haline gelir. Yönetimin karar alma sürecinde başarı elde edilmek isteniyorsa, teknolojinin tüm imkânlarından faydalanılmalıdır.

John Ruskin' ninde söylediği gibi ; “Kalite asla bir tesadüf değil, daima akıllı bir gayretin sonucudur.” Her birey, her toplum ve her organizasyon sürekli kendini yenileyebilmeli bunun için gerekli standartları oluşturmalarıdır. Kalite Yönetimi bu yeniliği ve değişimi tetikleyen bir yönetim felsefesidir. Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimi birbirinden ayrı düşünülemez. Bu iki yönetim konusu bir şekilde puzzle benzetilebilir. Bütünü tam görebilmeniz için parçaları doğru yerlere yerleştirmelisiniz. Ancak bu şekilde puzzle bir bütün olarak görmek mümkün olacaktır.

Bu bütünden hareketle bu araştırma ile Bilgi Yönetimi değerlendirme modellerinin ortak yönlerinden biri Liderliktir. Lider organizasyonda hal ve tutumları ile çalışanlara örnek olan kişidir. Lider yönetim aşamasında çalışanlara yol gösterici olmalıdır. Kalite yönetimi ve Bilgi yönetiminde çalışanları motive edici tutumlar sergilemeli kitleye ön ayak olmalıdır. Çalışmada yer alan en yüksek değer alan Liderlik değişkenin Korelasyon Katsayısı, Liderlik-Kültür arasında (0,691) ve Liderlik- Kalite Yönetimi arasında, (0,680) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu da anket uygulanan kurumlarda ve ankete cevap veren kişilerin Kalite Yönetimine ve Lidere olan yaklaşım ve bilginin bir sonucu olarak görülmektedir.

İkinci değişken olan Kültür, kurumda oluşturulmuş olan bölümlerin grupların bir birleri ile olan ilişkileri süresinde bilgi paylaşımını, Kalite yönetim sürecinin paylaşılmasını, önemli bilgi belge paylaşımını ve hizmet içi eğitimleri kapsayan bir süreci tarifler. Araştırmada Kültür değişkeninin Korelasyon Katsayısı, Liderlik-Kültür arasında (0,691) ve Kalite Yönetimi arasında (0,637) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Üçüncü değişken olan Bilgi Dönüşüm ortam ve araçları kurum içinde

Çalışanların uzmanlık alanlarının belirlenmesini, kurumda çalışanların tecrübe ve bilgisinin diğerk çalışanlarca paylaşılması, proje gruplarının oluşturulmasını, kurum web sayfasının kullanılmasını, kurumun misyon ve vizyonun oluşturulmasını destekler. Araştırmada Bilgi Dönüşüm ortam ve araçları değişkeninin Korelasyon Katsayısı, Bilgi Dönüşüm ortam ve araçları ile Performans lm arasında (0,662) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kalite Yönetimi ile arasında da (0,623) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Dördüncü değişken olan Bilgi Yönetimi Alt Yapısı bilginin toplanması, saklanması ve ulaşımı ile ilgili konuları kapsamaktadır. Gerekli alt yapı yatırımları, sistemler, otomasyon gibi konuları da içine almaktadır. Araştırmada Bilgi Yönetimi Alt Yapısı değişkeninin Korelasyon Katsayısı, Bilgi Yönetimi Alt Yapısı ile Bilgi Dönüşüm ortam ve araçları arasında (0,652) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kalite Yönetimi ile arasında (0,596) da anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Beşinci değişken olan Performans lm kurum içinde çalışanların yeterliliklerinin llmesi, İnsan kaynaklarının gözden geçirilmesini, bilgi ve performansa hızlı ve zamanında ulaşımı, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Araştırmada Performans llmesi değişkenin Kolerasyon Katsayısı, Performans lm ile Bilgi Dönüşüm Ortam ve araçları arasında (0,662), Kalite Yönetimi arasında da (0,550) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yine yapılan Regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Liderliğin %46'sı Kalite Yönetimine bağlı olduğu
- Kültürün %40'ı Kalite Yönetimine bağlı olduğu
- Bilgi Dönüşüm Ortam ve Araçlarının %38'i Kalite Yönetimine bağlı olduğu
- Bilgi Yönetim Alt Yapısının %35'i Kalite Yönetimine bağlı olduğu

- Performans Ölçümünün %30'u Kalite Yönetimine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlar neticesinde araştırmanın yapıldığı kurumlarda Performans Ölçümü ile Kalite Yönetimi arasında ilişkinin en az düzeyde olduğu görülmektedir. Tüm kurumlarda Performans Ölçümü değişkenine ait kriterler tekrar gözden geçirilerek kurumların eksik olan yönleri tamamlanmaya çalışılmalıdır. Böylece Performans Ölçümü de Kalite Yönetim Sistemleri ile uyumlandırılmış olur. Bunu başarabilmek için ise;

- Teknolojik imkânların tam kullanılması,
- Bilginin doğru yönetilmesi,
- Kalite yönetimi ile işlerin standart halde yapılmasının sağlanması, Kalite Yönetiminden elde edilen bilgilerin Bilgi Yönetiminde kullanılan modele yansıtılması,
- Stratejik yönetimin, insan odaklı bir yönetim felsefesinin hâkim olduğu organizasyonların oluşturulması ve sürekli yenilenmesi ile mümkündür.

Bir Hint atasözünde ifade edildiği gibi; “başkalarından üstün olmamız önemli değildir. Asıl önemli olan şey, dünkü halimizden üstün olmamızdır.”

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aksu, H. **BT Yöneticisinin El Kitabı Kurumsal Bilişim Olgunluk Modeli**, (1.Basım), Pusula Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Gülseçen, Sevinç (Ed.), Ekim 2013, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, (1.Basım), Ayhan, K., "Bilgi Yönetim Sistemleri", Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2013, ss.54-56.
- Bahar, E., **İşletme Yönetimi**, (1.Basım.), Beta Yayıncılık, İstanbul , 2011.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama, (2. Basım), Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Dalkır, K., **Knowledge Management in Theory and Practic.**, Elsevier Inc., UK, 2005.
- Dinçer, Ö., Fidan Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- Dinçmen M., **Wissensmanagement: RahmenthemafürBusinissIntelligence in Business Intelligence& Data Mining**, Haldun Akpınar (Ed.), Dönence Yayın, İstanbul, Mayıs, 2004.
- Ertürk, M., **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, (8.Basım), Beta BasımYayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 2011.
- Gülseçen, Sevinç, (Ed.), **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, (1.Basım), Ok, K., "Bilgi ve Bilginin Yönetimine Giriş" , Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Ekim 2013, ss. 19-36.
- Gülseçen, Sevinç, (Ed.), **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, (1.Basım), Özçakır, F.C., "Yeni Bilgi Keşfi: Veri Madenciliği", Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Ekim,2013, ss. 94-95.
- Halis, M., **Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, (2.Basım), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Karalar R., vd. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002.

- Dinçmen, Murat (Ed.), 2010. **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, (1.Basım). Köksaldı, S., v.d., "Bilgi Yönetimi Yapısının Ölçülmesi", Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, ss.220-221.
- Dinçmen, Murat (Ed.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, (1.Basım), Öztemel, E., "Bilgi Yönetimi Modelleri", Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, ss. 30-31.
- Kul, R.H., **İşletmeciler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları**, (1.Basım), Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Şubat 2009
- Laudon, Kenneth C., and Laudon Jane P., **Management Information Systems Managing The Digital Firm**, 12. Basımdan Çeviri, Pearson, Nobel., Ankara, Kasım 2011.
- Dinçmen, Murat (Ed.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, (1.Basım). Dinçmen M., "Bilgi Yönetimine Giriş", Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, Mart 2010, ss.13- 27.
- Sağsan, Mustafa (Derleyen.), **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları**, (1.Basım), Toplu, M., "Ekonomik Dönüşüm ve Gelişmelerin Bilgi Yönetimine Etkileri", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010, ss. 52-76.
- Dinçmen, Murat (Ed.), **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, (1.Basım), Büyükozan, G., "Entellektüel Sermaye ve Yönetimi", Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2010, ss. 71-96.
- Nonaka I., **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review, Nov.- Dec, 1991.
- O'Brien, James A., ve George M.Marakas., **Management Information Systems**, 10e., 10. Mc Graw-Hill Companies, USA, 2011.
- Özgen, H., Yalçın, A., **Temel İşletmecilik Bilgisi**, (5.Basım), Nobel Kitabevi, Adana, 2011.
- Öztürk, A., **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009.
- Parlak, S., **Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Sistemi Standartları**, (1.Basım), Ekin Basım, Bursa, 2013.

- Robbins S.P., Decenzo D.A., Coulter M., (Çeviri Editörü Öğüt,A) **Fundamentals of Management 8e Essential Concepts and Applications**, (8. Basımdan Çeviri), Pearson, Nobel, Ankara, Ekim 2013.
- Sağsan, Mustafa (Derleyen.), **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları** , (1.Basım), Sağsan M., Yücel R., **Bir Disiplin Olarak Bilgi Yönetimi ve Eğitimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010, ss. 13-31.
- Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetim**, Alfa Basım, İstanbul, 2002.
- Tiwana, A., **Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları, 5 Ağustos 2003,ss. 9.
- Yazıcıoğlu O., Borat O., Kılıç C.H., **Bilgi Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti., Ankara, Eylül 2014.

MAKALELER

- Altunoğlu, A.E., Doğan, B., **Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri**, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Hakemli Dergi, 5, 2014, ss.21-37
- Binney, D., **The knowledge management spectrum-understanding the KM landscape**, Journal of Knowledge Management, 2001.
- Demirdöğen, O.,Küçük, O., **Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulmasının Verimliliğe Etkisi**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 2003, ss.303-319.
- Doğan, S., Kılıç S., **Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**, Süleyman Demirel Üniveristesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi,Cilt No:14, Sayı:2, 2009, ss. 87-111.
- Emanet, H.,**EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, ss.67-95.
- Eroğlu E., Sarıkamış Ç., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş' de Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı:32, 2012.

- Halis, M., **Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,/Journal of Economics and Administrative Sciences, Cilt:14,Sayı:1, 2000.
- İpçioğlu, İ., Erdoğan, B.Z., **İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altapısının Analizi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2005,ss. 89-112.
- Sağsan, M. , **Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:40,Sayı:4,Aralık 2007, ss.103-131.
- Öztürk, C., **Toplam Kalite Yönetiminin Üretim İşletmelerine Etkisi Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi, 2014.
- Öztürk, M.B., Kartal, D., **Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye**, Selcuk Univeristy Social Sciences Institute Journal, 19, 2008, ss.395-411.
- Pakdil, F., **Deming,Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi**, Verimlilik Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2003, ss.37-40.
- Pakdil, F., **Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6,Sayı:3, 2004, ss.167-183.
- Sözer, A.N.,vd., **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:2, 2002, ss.47-65.
- Şahin, A., **Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik**, Maliye Dergisi, Sayı 159, 2010, ss.21-35.
- Şahin, Ç., **Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması**, Çukurava Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2005, ss. 441-450.
- Turgut, E.,Begenirbaş,M., **İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü**, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2014, ss.146-160.

Uzunay, V., **COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)**, İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2007.

İNTERNET KAYNAKLARI

Bayazıt, Ö. **Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri**, dergiler.ankara.edu.tr., <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/479/5533.pdf> (erişim tarihi: 09/10/2014)

Cantürk, S., **Bilgi Teknolojileri Yönetişimi İçin Yeni Bir Adım: COBIT5**, kpmg.com., <https://www.kpmg.com/TR/tr/hizmetlerimiz/Audit/irm/Documents/KPMG-Gundem-13-COBIT-5.pdf>, (erişim tarihi: 11/02/2015)

Ekinci F., **Standardizasyon, Kalite, Verimlilik ve Tüketici**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Sayı: 276, Aralık 2011, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/standardizasyon-kalite-verimlilik-ve-tuketici/177>, (erişim tarihi: 11/02/2015).

Mevzuat Dergisi, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2002, Sayı: 55, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi: 22/10/2014)

Odabaş, H., **Bilgi Yönetimi Sistemi**, E-LİS e-prints in library&information science. <http://eprints.rclis.org/3846/>, (erişim tarihi: 04/12/2014).

Odabaş, H., “**Bilgi yönetimi sistemi**”, Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri, 2005, <http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf>, (erişim tarihi: 12/02/2015)

Özbilgin, İ.G., **Kamu Kurumları Açısından Bilgi Sistemleri Denetimi**, Bilişim Dergisi. 2012, <http://www.bilisimdergisi.org/s147>, (erişim tarihi: 09/01/2015).

Özdaşlı, K., **İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi**, TSA, 2010, ss. 93-110., http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler_pdf/2010/2010-Nisan/8.pdf (erişim tarihi: 07/01/2015)

Özdemirci, F., Aydın, C., **Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi**, Türk Kütüphaneciliği, <http://www.tk.org.tr/index.php/tk/article/viewArticle/58>, (erişim tarihi: 09/01/2015)

- Saraç, O., sayistay.gov.tr.,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der56m3.pdf>, (erişim tarihi:09/10/ 2014).
- Türker, E.,Kılıç,R., **Kalite Çemberlerinde Liderlik ve Liderlik Fonksiyonu**, mevzuatdergisi.com.,2006,
http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn7, (erişim tarihi: 09/10/2014)
- Uryan, B., **Toplam Kalite Yönetimi**, Sayı:55, 2002, mevzuatdergisi.com.,<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (erişim tarihi:22/10/ 2014)
- Ünsal E., İ., **Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Çalışanları Tarafından Algılanma Düzeyinin İncelenmesi ve Öneriler**, Yayınlanmış İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişimKurumu, Ankara, 2013.
http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Ilknur_UNSAL_ERZURUM.PDF, (erişim tarihi:08/07/2013)
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardı-surec.com.tr ,
<http://www.surec.com.tr/web/pages.asp?id=63&own=6> ,(erişim tarihi: 21/01/2015)
- Standardın Faydaları, <http://www.bsigroup.com/tr-TR/Standartlar/Standartlar-Hakkinda-Bilgiler/Standart-Nedir/> , (erişim tarihi:11/02/2015)
- www.iso27001bilgiguvenligi.com, http://www.iso27001bilgiguvenligi.com/53-iso_27001_bilgi_guvenligi.html, (erişim tarihi:11/02/ 2015)
- tr.wikipedia.org,
http://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1k_k%C4%B1%C3%A7%C4%B1%C4%9F%C4%B1_diyagram%C4%B1, (erişim tarihi:11/02/ 2015)

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
İşletme Yönetimi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİNDE
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ROLÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ANKETİ

Sayın Yetkili;

Bilgi Yönetiminde Kalite Yönetim Sistemlerinin Rolü adlı bir anket çalışması düzenlenmiştir. Değerli hizmetleri olan kurumunuzun (firmanızın) bu çalışmaya önemli katkılar sağlayacağı düşüncesindeyiz. Bu nedenle Ankete vereceğiniz yanıtlar ve görüşler istatistikî yöntemlerle akademik çalışma kapsamında kullanılacak ve tamamen gizlilik esaslarına göre değerlendirilecektir. Lütfen anket formunu dikkatle okuyarak size en yakın yanıtı veriniz. Değerli görüşlerinizden dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
Danışman

Nihal GÜNEY
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: KURUM (FİRMA) BİLGİLERİ

Kurumun (Firmanın) Adı:	
Kurumdaki (Firmadaki) Çalışan Sayınız:	
Kurumdaki (Firmada)Uygulanan Kalite Yönetim Programı (JCI, ISO, EFQM,...) :	
Kurumdaki (Firmadaki) Unvanınız:	
Yaşınız:	
Kurumda (Firmada) Çalışma Yılıınız:	
Kurumdaki Sorumluluk Alanınız: (Örn: Birim sorumlusu, yönetici, müdür v.s gibi.)	



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

LİDERLİK

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
A1	Kurum içinde liderler Kalite Yönetim Sistemlerini ve Bilgi Yönetim Sistemlerini destekler nitelikte davranış sergilemelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
A2	Kurum içinde liderlerin misyon, vizyon, strateji hedeflerine ve planlarına ulaşmada etkileri büyüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
A3	Kuruluşun misyon, vizyon, strateji hedef ve planlarına ulaşmada Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemlerinin rolü tam olarak tanımlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A4	Kurum içinde Kalite Yönetim Sistemleri Yöneticisi bulunmalı bu yönetici Lidere bağlı olarak çalışmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A5	Kurum içinde Bilgi Yönetim Sistemleri Yöneticisi bulunmalı bu yönetici Lidere bağlı olarak çalışmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A6	Kurum içinde Kalite Yönetim Sistemi Yöneticisinin sorumlulukları tanımlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A7	Kurum içinde Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili kaynaklar ve veriler düzenli olarak değerlendirilmeli, Bununla ilgili dönemsel yönetim toplantıları düzenlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A8	Kurum içinde Bilgi Yönetim Sistemleri ile ilgili kaynaklar ve veriler düzenli olarak değerlendirilmeli, Bununla ilgili dönemsel yönetim toplantıları düzenlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A9	Kurum içinde liderler Kalite Yönetim sürecinde elde edilen bilgiyi, yaygınlaştırmayı, saklamayı, paylaşmayı, iş süreçlerinde etkin kullanımını desteklemeli ve teşvik etmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A10	Liderler Kurumda kalıcı başarı elde edebilmek için değişimi, kurumsal değerleri ve sistemleri takip etmeli, yeni iş süreçlerini değişime ayak uydurabilmeli, yaşama geçirebilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

KÜLTÜR

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
B1	Kurumunda oluşturulmuş olan bölümlerden sorumlu kişiler belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Bölüm sorumlularının görev ve yetkileri yazılı olarak tanımlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B3	Bölüm sorumluları bölümler arası bilgi paylaşımını desteklemeli, teşvik etmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	Gruplar ve bölümler arası bilgi paylaşımı desteklenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	İş tanımlarında ve Kalite Yönetim Sistemi süreçlerinde bilginin oluşturulması, paylaşılması, saklanması, yaygınlaştırılması gibi kavramlar mutlaka yer almalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B6	Kurum içinde çalışanların fiziksel olarak görüş alış verişinde bulunabilecekleri (kahve molalarında kahve içme alanları) oluşturulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B7	Kurumun organizasyon oluşumu Bilgi Yönetim Sistemlerini ve Kalite Yönetim Sistemlerini etkin kullanmayı destekler nitelikte olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B8	Kurum içinde elde edilen kurum için faydalı olduğu düşünülen bilgi, belge kayıt altına alınarak saklanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B9	Kurum içinde Bilgi ve Kalite Yönetiminin etkinliğini sağlayabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

BİLGİ DÖNÜŞÜM ORTAM VE ARAÇLARI

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
C1	Kurum içinde çalışanların uzmanlık alanları ve dereceleri belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
C2	Kurum içinde çalışanların uzmanlık alan ve dereceleri herkes tarafından bilinmeli ve bir sistematikte uygulanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
C3	Kurum içinde uzman olan kişilere gerek duyulduğunda kolayca ulaşılabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
C4	Kurum içinde kullanılan Bilgi Yönetim Sistemleri farklı bölümler arası bilgi akışını sağlayabilen bir yapıda olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
C5	Kurum çalışanlarının kendi edindikleri tecrübe ve bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşabilmesi ve hatta öğretebilmesi için toplantılar yazılı raporlar, gözlemler, karşılıklı görüşmeler düzenlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
C6	Kurum içinde uzmanlık düzeyinde çalışanların ve hatta tüm çalışanların kullandıkları kurumsal e-mailleri olmalı iş ve işlemler kurumsal olarak buradan yürütülmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
C7	Kurum içinde proje grupları oluşturulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
C8	Kurumun web sayfasında ve kurum içinde Kalite Politikaları, misyon, vizyon tanımlı olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
C9	Kurum web sayfasında yıllık, altı aylık dönemler halinde faaliyet planları yer almalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
C10	Kurum web sayfasında kurum kimliği, kalite politikaları, çevre politikaları, sosyal sorumlulukları, bilgi güvenliği, iletişim bilgileri, müşteri geri bildirim sistemleri yer almalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

BİLGİ YÖNETİMİ ALT YAPISI (Toplama, Saklama, Ulaşım)

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
D1	Kurumda kritik süreçlerde yer alan veriler ve bilgilere ulaşım internet, intranet v.s kanallarla sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D2	Kritik süreçlerde yer alan bilgi, belge ve notlar arşivlenmeli ve güvenli yöntemlerle saklanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D3	Kurum içinde gerekli olan bilgi ve belgelerin nerede saklanacağı tanımlı olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D4	Kurum içinde çalışanların bu bilgilere erişimde tanımlı oldukları kadar hakları bulunmalıdır. Yani herkes her bilgiye değil yetkisi dahilinde bilgiye ulaşabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
D5	Kurumda otomasyon sistemlerinden sorumlu kişiler belirlenmiş olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D6	Bilgi Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemleri için gerekli alt yapı gereksinimleri belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
D7	Kurum Bilgi Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemleri için gerekli alt yapı yatırımları planlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D8	Kurum içinde çalışanların fikirlerini, önerilerini iletebilecekleri sistemler kurulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
D9	Kurumun Bilgi Yönetim Sistemleri, Kalite Yönetim Sistemlerini destekler nitelikte olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
E1	Kurum içinde çalışanların yeterlilikleri ölçülerek değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E2	Kurum içinde çalışanlar, uzmanlık alanlarına, alınan eğitimlere, ne kadar süredir çalışıldığına göre değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E3	İnsan Kaynakları sıkça gözden geçirilmeli, ihtiyaçlar belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E4	Kurumda işe yeni başlayan kişilerin de uzmanlık alanları belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E5	Yapılan eğitim harcamaları her yıl düzenli olarak değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E6	Bilişim ve Kalite Yönetimi için yapılan harcamalar yıl bazında değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
E7	Kurum içinde istenilen bilgi ve performansa hızlı ve zamanında ulaşılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
E8	Kullanılan sistemlerde işlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
E9	Kurumda hizmet ya da ürün üretirken harcanan maliyetler kullanılan Bilgi Sistemleri ve Kalite Yönetim Sistemlerince azaltılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
E10	Kurumun hizmeti sunduğu müşterilerinin Müşteri Memnuniyet düzeylerinde artış sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
E11	Üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.



Aşağıda Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size en yakın gelen seçeneği belirleyerek (X ile işaretleyiniz.)

KALİTE YÖNETİMİ

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
F1	Kurum içinde kullanılan Kalite Yönetim Sistemleri, Bilgi Yönetim Sistemlerini destekler nitelikte olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F2	Üretilen mal ve hizmetler Kurum içi ve Müşterilerce Anketlerle değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
F3	Anketlerle ulaşılan bilgilerin değerlendirilebilmesi için geri bildirim sistemleri oluşturulmalı, alınan geri bildirimlerce Bilgi ve Kalite yönetimi sürecinde iyileştirmeler yapılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F4	Alınan geri bildirimler doğrultusunda yapılan iyileştirmelerin kayıt altına alınması sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F5	Kalite Yönetim Sistemleri ile makine, araç, gereçlerin düzenli bakımları yapılmalı, böylece Bilgi Yönetimine katkı gerçekleştirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
F6	İyi bir Kalite Yönetimi için çalışanların etkin katılımı ve motivasyonu sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F7	Alınan geri bildirimler doğrultusunda yapılan iyileştirmelerin örgütün bütününe yayılması sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F8	Kurumun Kalite ve Bilgiyi yönetme sürecinde geçerliliği kabul görmüş standartlardan yararlanılmalıdır. (ISO v.s)	☐	☐	☐	☐	☐
F9	Kalite Yönetiminin sağlıklı sürdürülebilirliği için Kalite Komiteleri kurulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
F10	Oluşturulmuş olan Kalite Komitelerine Bilgi Yönetimi sorumluları da dâhil edilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
F11	Kalite Yönetiminin etkinliği için hizmet içi eğitimler düzenlenmeli, bilgi sistemleri eğitim ve üretim aşamasında kullanılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

21 Şubat 1973 tarihi, Niğde doğumluyum. İlk, Orta bölümlerini Niğde İlinde okudum. Liseyi Erenköy Tevfik Sağlam Sağlık Meslek Lisesinde İstanbul da tamamladım. 2008 Yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldum. Halen bir Kamu Kurumunda Bilgi İşlem ve İstatistik Biriminde çalışmaktayım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilişim Sistemleri Bilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

Özel ilgi alanlarım, Android Programlama ve Sistem Analizidir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: Nihal GÜNEY