

## **BİLGİ YÖNETİMİ VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AÇIKLANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**GÜNEŞ AÇELYA SİPAHİ**

Dr.

E-posta: acelyasipahi@gmail.com

**DİDEM ENGİNOĞLU**

Gediz Üniversitesi

Öğretim Görevlisi/Doktora Öğrencisi

E-posta: didem.enginoglu@gediz.edu.tr

### **Özet**

*Günümüzde rekabet hem yoğunlaşmış hem de yapısı değişmiştir. Rekabet daha fazla bilgi temeline dayanmış, rekabet üstünlüğünün kaynakları entelektüel kaynaklar olmuştur. Sürekli değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin başarısı sermaye, büyüklük, örgütsel yapı gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin işletme amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır. Kalite Yönetim Sistemleri kuruluşlara daha iyi bir dokümantasyon, standardizasyon, müşteri memnuniyeti, daha iyi tedarikçi ilişkileri, işletme içi yetki ve sorumlulukların tespiti, veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi gibi faydalar sağlamaktadır. Çalışmada bilgi yönetimi ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişki ele alınmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Bilgi Yönetimi, Kalite Yönetimi, Kalite Yönetim Sistemleri.*

**Alan Tanımı:** Toplam Kalite Yönetimi (İşletme ve Yönetim)

**A RESEARCH ORIENTED EXPLANING THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

### **Abstract**

*Nowadays, competition is intensified and also its structure is changed. Competition has relied more to the information basics and sources of competitive*

*advantage has become intellectual resources. The success of businesses operating in the constantly changing environmental conditions depends on to the obtaining the information and using this information for the organization's purposes more than capital, size and organizational structure. Quality management systems benefits such as better documentation for organizations standardization, customer satisfaction, better supplier relationships, detection of powers and responsibilities within the enterprise, data and ability to make situation analysis in accordance with statistical measurements and to be able to use the results of these analysis for the forward-looking decisions. The study discusses the relationship between knowledge management and quality management systems.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Quality Management, Quality Management Systems.*

**JEL Code:** M0, M10, M19

## **1. BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI**

### **1.1. Bilgi Kavramı**

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

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

Bilgi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır;

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

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

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

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

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

## **1.2. Bilginin Önemi ve Özellikleri**

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

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

Büyüme sürecinin özündeki ana öge, bilgidir. Bilgi, işin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın üretkenliğini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte kullanılacak tasarruflar yaratır. Örgütleri tepeden

turnağa değiştiren, geliştiren, başkalaştıran en etkin eleman bilgidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 26).

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

- **Doğruluk:** Durumun adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmenin mümkün olmadığı unutulmamalıdır.
- **İlgililik:** Bilgi konuyla ilgili olmalıdır; aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olmaktadır.
- **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedir. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkansız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır.
- **Doğru Zamanlılık:** Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi değerini yitirip boşa çaba haline gelebilmektedir.
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgiye istenilen her anda kolaylıkla ulaşılmalıdır.
- **Anlaşılabilirlik:** Bilgi, kullanıcıyı tereddüde srklemeden kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Kullanıcı bilgiye güvenmeli, rahatlıkla kullanabilmelidir.
- **Etkin Maliyet:** Bilginin maliyeti bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır. Bilginin toplam maliyeti rant oranını aşıyorsa, bilginin herhangi bir değeri kalmamaktadır.

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

### 1.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990'lardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. APQC (American Productivity and Quality Center- Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi) bilgi yönetimini rekabet edebilmek için bilginin elde edilmesi, öğrenilmesi, arttırılması ile ilgili strateji ve yöntemler olarak tanımlamaktadır. Daha pratik olarak bilgi yönetimi; ürün ve yenilik sürecinin yönetim kararlarının geliştirilmesinin, organizasyonel uyumun ve yeniliğin merkezi olarak grlmedir (İnce ve Oktay, 2006: 20).



teknolojiler ve bilgi depoları ile bilgilere ulaşabilir (Sağsan, 2006: <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf>).

Bilginin paylaşılması aşamasında örtük ya da açık bilgiler, örgüt çalışanları tarafından birbirlerine iletilerek resmi ya da gayri resmi bir ortamda paylaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı örgüt içerisinde sadece bireyler arasında değil, gruplar, takımlar ve bölümler arasında da gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir.

Son aşama, bilginin uygulanması aşamasıdır. Bilgi, örgütsel kararlarda ya da örgütte herhangi bir görevin yerine getirilmesinde etkin bir şekilde kullanılabilir. Örgüt içerisindeki rutinler ve talimatlar bu aşamanın alt süreçlerini oluşturmaktadır (Sağsan, 2006: <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf>).

## **2. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ**

### **2.1. Kalite Kavramı**

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

Kalite göreceli bir kavram olduğundan kalite konusunda birçok tanım yapılmıştır.

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

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

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

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

## 2.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000 organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür. ISO 9001 ise kalite yönetim sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır.

ISO 9000 Standartları, ISO (Uluslararası Standardizasyon Örgütü) tarafından 1987 yılında yayınlanmıştır ve 1994, 2000 ve 2008 yıllarında revize edilmiştir. 2000 yılında yapılan revizyon ile 1994 yılında revize edilen ISO 9000 standartlarının uygulamaya yönelik 3 ayrı modeli ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 tek standart çatısı altında ISO 9001: 2000 olarak birleştirilmiştir. Yapılan revizyon da en önemli yapısal değişiklik budur. Yeni standart ISO 9001:2008 ise ISO 9001:2000'e göre köklü değişikliklere sebep olacak yenilikler getirmemektedir. ISO 9000 Standartlarının yıllar itibariyle gelişimi şöyledir;

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standartları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi (9001:1994/9002:1994/9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001: 2000 olarak yayımlandı.
- 2008'de ISO tarafından revize edildi ve 9001: 2008 olarak yayımlandı.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kuruluşlara daha iyi bir dokümantasyon, standardizasyon, müşteri memnuniyeti, daha iyi tedarikçi ilişkileri, işletme içi yetki ve sorumlulukların tespiti, veriler ve istatistiksel ölçümler doğrultusunda durum analizlerinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik kararlarda bu analiz sonuçlarının kullanılabilmesi gibi faydalar sağlamaktadır.

### **3. ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

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

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

#### **4. SONUÇ**

Organizasyonlar, var olan iç bilgiyi kullanarak, yeni bilgi geliştirerek ve dışarıdaki bilgilere ulaşarak bilgiyi elde edebilirler. Örgüt içinde açık bilginin paylaşılması yeni bakış açıları ve fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Dışarıdan bilgi edinme yöntemi kullanıldığı takdirde ise, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, dış kaynaklı yayınlar ve internet bilgi varlıklarını oluşturur. KYS; müşteriler, rakipler ve tedarikçiler ile ilgili süreçleri içerdiği için bilgi yönetimi ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Bilginin depolanması ve korunması süreci, örgüt çalışanlarının açık ya da örtük bilgiye ulaşabilmelerini sağlamada önemlidir. Erişilmeyen bilgi örgüt için kayıptır. KYS'de her türlü prosedürün dokümanite edilip, kayıtların muhafaza edilmesi, etkin dokümantasyonu sağladığından bilgi yönetimi ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Bilginin paylaşımı, örgüt içerisinde bireyler ya da grupların sahip oldukları bilginin birbirlerine iletilmesi sürecini kapsar. Bilgi paylaşımı için hem sosyal hem de teknolojik iletişim alt yapıları oluşturulmalıdır. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı,



toplantılar, eğitimler, görüşmeler, e-posta, örgüt içi bültenler, intranet, internet yolu ile sağlanır. KYS, etkin dokümantasyonu ve alt yapısı ile bilgi paylaşımının daha kolay ve hızlı yapılmasını sağladığından, bilgi yönetimi ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Teknoloji, bilgi yönetimini birkaç yönde etkilemektedir. Bilginin hızlı bir şekilde toplanmasını, depolanmasını ve paylaşımını kolaylaştırmaktadır KYS'ye göre organizasyonların donanım ve yazılım dahil olmak üzere her türlü kaynağı temin edilmesi gerekmektedir. Etkili bilgi yönetimi teknolojinin çözümlerini gerektirdiğinden, bilgi yönetimi ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Örgüt içerisine elde edilen, depolanan ve paylaşılan bilgi kullanılmadıkça, örgütün hiçbir işine yaramaz. Bilgi; örgütün iç süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde, ürün tasarımında, geliştirilmesinde ve pazarlanmasında, verilen hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasında kullanılır. Süreç temeline dayanan KYS, her aşamada bilgiyi etkin olarak kullanmak zorunda olduğundan, bilgi yönetimi ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

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

## **KAYNAKLAR**

Allen, Mark. *'Eğitimin Ötesinde'*. Executive Excellence Dergisi, Sayı: 104, 2005, 15-16.

Barutçugil, İsmet, Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

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

- İnce, Mehmet ve Ercan Oktay. *“Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 10, 2006, 15-29.
- İmai, Masaaki, Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları, 2003.
- Kalpic, Brane and Bernus, Peter. *“Business Process Modeling Through The Knowledge Management Perspective”*, Journal of Knowledge Managemet, Vol: 10, No: 3, 2006, 40-56.
- Kurt, Mustafa. *“İşletmelerde Bilgi Üretimi ve Yayılımında İletişimin Rolü: Nitelikli Konuşmalar”*, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 88, 2005, 73-77.
- Küçük, Ferit. (2008). *Toplam Kalite Uygulamalarında Kalite El Kitabının Yöneticiler Tarafından Algılanma Düzeyi ve Kurumsal İşleyişe Katkısı: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, <http://www.e-sosder.com/dergi/23333-351.pdf>, (İndirme Tarihi: 02.05.2008).
- Lengnick, Mark L. ve Lengnick, Cynthia A. *“Bilgi Yönetimi Nedir?”*, Executive Excellence Dergisi, Sayı: 104, 2005, 4.
- Liebowitz, Joy and, Lyle C. Wilcox, Knowledge Management and Its Integrative Elements. NewYork: CRC Pres LLC., 1997.
- Nonaka, Ikujiro. *“Bilgi Yaratan Şirket”*, Harvard Business School Press, 1998, 29-52.
- Odabaş, Hüseyin, Bilgi Yönetimi Sistemi. Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Öğüt, Adem, Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.
- Özel, Alper, Kalite Sağlamada Sistematik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları. İzmir: Tetra Pak, 2003.
- Öztuna, Barış, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Sağsan, Mustafa. (2006). *Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi*, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf>, (İndirme Tarihi: 03.09.2008).
- Senge, Peter. *“Bilgiyi Paylaşmak”*, Executive Excellence Dergisi. Sayı: 37, 2000, 5-7.
- Tiwana, Amrit, Bilgi Yönetimi. İstanbul: Dışbank Yayınları, 2003.
- Tunca, Erdal. *“Karar Vermeye Ne Kadar Yakınız?”*, Executive Excellence Dergisi, Sayı: 37, 2000, 16.
- Yeniçeri, Özcan ve Mehmet İnce, Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.