

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KULLANILMASI ÜZERİNE
BİR VAKA ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşl.Müh. Onur Feray AYDIN**

**Anabilim Dalı: İşletme Mühendisliği
Programı: İşletme Mühendisliği**

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Ferhan ÇEBİ

HAZİRAN 2007

**SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KULLANILMASI ÜZERİNE
BİR VAKA ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşl.Müh. Onur Feray AYDIN
507041027**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 7 Mayıs 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 12 Haziran 2007**

**Tez Danışmanı : Yard.Doç.Dr. Ferhan ÇEBİ
Diğer Jüri Üyeleri: Prof.Dr. Sıtkı GÖZLÜ (İ.T.Ü.)
Doç.Dr. Tufan Vehbi KOÇ (İ.T.Ü)**

HAZİRAN 2007

ÖNSÖZ

Değişimin hızına yetişmenin gittikçe zorlaştığı günümüzde bilginin ve bilgi yönetimi uygulamalarının önemi de artmaktadır. Özellikle süreçlerin daha çok bilgi transferi şeklinde akmasıyla birlikte süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarının kullanılması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışmada süreç iyileştirme ve bilgi yönetiminin işletmeler için gün geçtikçe artan önemine ve birbirleri ile olan karşılıklı etkisine istinaden çalışmanın ana konusu süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanılması olarak belirlenmiş ve bir saha çalışması yürütülerek bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçları ve yarattığı etki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sadece fikir aşamasından ibaret olduğu günlerden itibaren her zaman desteğini ve ilgisini eksik etmeyen değerli hocam Sn. Prof.Dr. Sıtkı GÖZLÜ'ye ve özellikle araştırmanın sonlarına doğru haftasonunda dahi vaktini aldığım değerli hocam Sn. Yard.Doç.Dr. Ferhan ÇEBİ'ye, tüm hayatım boyunca desteklerini her zaman arkamda hissettiğim biricik aileme, özellikle sancılı ve bir o kadar da sıkıntılı geçen zamanlarda yanımda bulduğum dostlarıma teşekkürlerimi iletiyorum.

Haziran, 2007

Onur Feray AYDIN

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	4
1.1. Süreç Kavramı	4
1.1.1. Sürecin Temel Unsurları	5
1.1.2. Sürecin Temel Özellikleri	6
1.1.3. Süreçlerin Sınıflandırılması	7
1.2. Süreç Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	8
1.2.1. Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler	10
1.2.2. Süreç Yönetiminin Hedefleri	11
1.2.3. Süreç Yönetiminin Getirileri ve Özellikleri	12
BÖLÜM 2: SÜREÇ İYİLEŞTİRME YÖNTEMLERİ	16
2.1. Süreç İyileştirme Adımları	17
2.1.1. Süreç Değerlendirme	19
2.1.1.1. Süreçlerin Tanımlanması ve Kritik Süreçlerin Tespiti	19
2.1.1.2. Süreç Sahiplerinin ve Sorumluluklarının Belirlenmesi	20
2.1.2. Süreç Analizi	21
2.1.2.1. Süreç Haritalarının Çizilmesi	22
2.1.2.2. Süreç Ölçüt ve Göstergelerinin Tespiti	23
2.1.2.3. Süreç Analiz Teknik ve Yöntemleri	25
2.1.3. Süreç Geliştirme	31
2.2. Süreç İyileştirme Metodolojisi	31
BÖLÜM 3: BİLGİ YÖNETİMİ	34
3.1. Bilgi Nedir?	35
3.2. Bilginin Sınıflandırılması	38
3.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	38
3.2.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri-Entelektüel Sermaye Bileşenleri	39
3.2.3. İçeriğine Göre Bilgi Türleri	39
3.2.4. Düzenlenme ve Kullanım Şekline Göre Bilgi Türleri	40

3.3. Bilginin Yaratılması	41
3.3.1. Bilgi Dönüşümü	41
3.3.2. Bilgi Sarmalı	43
3.3.3. Bilgi Yaratımında Beş Aşamalı Model	45
3.4. Bilgi Yönetimi	48
3.4.1. Bilginin Üretilmesi	49
3.4.2. Bilginin Sıralanması	50
3.4.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması	50
3.4.4. Bilgi Yönetiminin Uygulanması	52
3.5. Bilgi Yönetimi Başarı Faktörleri	53
3.6. Bilgi Yönetiminin Getirileri	54
3.7. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler	58
3.8. Bilgi Yönetimi ve Süreç İyileştirme	60

BÖLÜM 4: SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİLGİ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

62

4.1. Araştırmanın Amacı	62
4.2. İşletme Hakkında Genel Bilgi	64
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı	64
4.3.1. Araştırma Yöntemi	64
4.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	65
4.3.3. Örneklem Yöntemi	71
4.3.4. Analiz Yöntemi	71
4.3.4.1. Analiz Aşamaları	71
4.3.4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ve Analizler	72
4.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	73
4.4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri	73
4.4.1.1. Katılımcıların Organizasyonel Yapılara Göre Dağılımı	73
4.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
4.4.1.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	75
4.4.1.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	76
4.4.1.5. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	77
4.4.1.6. Katılımcıların Bilgi Yönetimi ve Süreç Yönetimi Eğitimi Almalarına Göre Dağılımı	79
4.4.2. Katılımcıların Bağlı Olduğu Organizasyonel Yapıların Özellikleri	79
4.4.2.1. Katılımcıların Lokasyonuna Göre Dağılımı	80
4.4.2.2. Şube Çalışanlarının Şube Büyüklüğüne Göre Dağılımı	81
4.4.3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarından Elde Edilen Faydalar	84
4.4.4. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri	89
4.4.5. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri	94
4.4.6. Bilgi Yönetimi Aracının Performans Ölçümü	99
4.4.6.1. Çalışan Performansı Açısından Etkinliği	100
4.4.6.2. Organizasyonel Performans Açısından Etkinliği	105
4.4.6.3. İş/süreç Performansı Açısından Etkinliği	109

4.4.6.4. Pazar Performansı Açısından Etkinliği	113
4.4.6.5. Bilgi Yönetimi Performansı Açısından Etkinliği	117
4.4.6.6. Bilgi Yönetimi Aracının Genel Performans Değerlendirmesi	122
5.SONUÇ	126
KAYNAKLAR	130
ÖZGEÇMİŞ	135

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1	Gereklilik-sorumluluk matrisi..... 30
Tablo 2.2.	Süreç iyileştirme metodolojisi özet tablosu..... 33
Tablo 3.1	Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen getiriler 56
Tablo 3.2	Bilgi transferinde görülen engeller..... 59
Tablo 4.1	Araştırmaya katılan kişilerin bağlı oldukları organizasyonel yapılaraya göre dağılımı 74
Tablo 4.2	Araştırmaya katılan kişilerin ekiplerine göre dağılımı..... 74
Tablo 4.3	Araştırmaya katılan kişilerin görevlerine göre dağılımı..... 74
Tablo 4.4	Araştırmaya katılan kişilerin organizasyonel dağılımı (genel).. 75
Tablo 4.5	Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı..... 75
Tablo 4.6	Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı 75
Tablo 4.7	Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımı..... 76
Tablo 4.8	Araştırmaya katılan kişilerin birleşme öncesi çalıştıkları bankalara göre dağılımı 77
Tablo 4.9	Araştırmaya katılan kişilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı 78
Tablo 4.10	Araştırmaya katılan kişilerin bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almalarına göre dağılımı..... 79
Tablo 4.11	Araştırmaya katılan kişilerin bölümlerine göre dağılımı..... 80
Tablo 4.12	Araştırmaya katılan kişilerin bölgelerine göre dağılımı..... 80
Tablo 4.13	Şube çalışanlarının şubenin tipine göre dağılımı..... 81
Tablo 4.14	Şubenin kredi hacmi büyüklüğüne göre dağılım..... 82
Tablo 4.15	Şubenin müşteri sayısı büyüklüklerine göre dağılım..... 82
Tablo 4.16	Şubenin kredi hacmi ve müşteri sayısı bazında risklilik yüzdesine göre dağılımı..... 83
Tablo 4.17	Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar..... 84
Tablo 4.18	Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaların oranları 88
Tablo 4.19	Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenleri..... 90
Tablo 4.20	Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerinin oranları 93
Tablo 4.21	Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri 95
Tablo 4.22	Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerinin oranları 98
Tablo 4.23	Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı açısından etkinliği 100
Tablo 4.24	Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri açısından başarı oranları..... 101
Tablo 4.25	Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri ile katılımcının çalıştığı organizasyonel yapı arasındaki ilişki..... 104

Tablo 4.26	Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans açısından etkinliği.....	106
Tablo 4.27	Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans kriterleri açısından başarı oranları.....	108
Tablo 4.28	Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı açısından etkinliği.....	110
Tablo 4.29	Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı kriterleri açısından başarı oranları	112
Tablo 4.30	Bilgi yönetimi aracının pazar performansı açısından etkinliği..	114
Tablo 4.31	Bilgi yönetimi aracının pazar performansı kriterleri açısından başarı oranları	116
Tablo 4.32	Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı açısından etkinliği	118
Tablo 4.33	Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı kriterleri açısından başarı oranları.....	121
Tablo 4.34	Bilgi yönetimi aracının genel performans değerlendirmesi.....	122
Tablo 4.35	Bilgi yönetimi aracının genel performans değerlendirmesinde katılımcının çalıştığı organizasyonel yapı arasındaki ilişki.....	125

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1 : Genel süreç şeması.....	5
Şekil 1.2 : Süreç yönetimin getirileri.....	13
Şekil 2.1 : Süreç iyileştirme adımları.....	18
Şekil 2.2 : Süreç haritası semboller ve anlamları.....	22
Şekil 3.1 : Bilgiyi oluşturan unsurlar.....	38
Şekil 3.2 : Bilgi dönüşümünün dört türü.....	42
Şekil 3.3 : Bilgi sarmalı ve etkileşimle oluşan yeni bilgi kavramları.....	44
Şekil 3.4 : Bilginin yaratılması.....	44
Şekil 3.5 : Bilgi yaratımında beş aşamalı model.....	47
Şekil 3.6 : Süreç iyileştirmede bilgi yönetimi modeli.....	61
Şekil 4.1 : Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımının grafiği.....	76
Şekil 4.2 : Sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki sürelerine göre dağılımının grafiği.....	78
Şekil 4.3 : Sistemin Aralık, 2006'dan bu yana kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki sürelerine göre dağılımının grafiği.....	79
Şekil 4.4 : Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaların oranlarının grafiği	87
Şekil 4.5 : Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerinin oranlarının grafiği.....	92
Şekil 4.6 : Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerinin oranlarının grafiği.....	99
Şekil 4.7 : Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği.....	103
Şekil 4.8 : Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği.....	109
Şekil 4.9 : Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği.....	113
Şekil 4.10 : Bilgi yönetimi aracının pazar performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği.....	115
Şekil 4.11 : Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği.....	119

SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KULLANILMASI ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ

ÖZET

Gün geçtikçe ağırlaşan rekabet koşulları organizasyonları sürekli gelişime zorlamaktadır. Bu doğrultuda organizasyonların pazar payını artırabilmeleri ve hatta ayakta kalabilmeleri için sadece değişimin bir parçası olmaları değil değişime yön veren konumda olmaları gerekmektedir.

Değişen yönetim anlayışları paralelinde organizasyonların sadece tanımlanan süreçlere odaklanması veya süreç yönetimi faaliyetlerinde bulunması tek başına yeterli olamamakta, teknolojik gelişmelerle desteklenen bilgi yönetimi uygulamalarının yürütülmesi de gerekmektedir. Enformasyondan farklı bir anlam ve içeriğe sahip olan bilgiyi yönetme gerekliliği nedeniyle organizasyonlar bilgi yönetim süreçlerini oluşturmaya ağırlık vermektedir. Sonuç olarak da organizasyonların bilgi yönetimi disiplinlerinin gelişimi gerçekleşmektedir.

Özellikle süreçlerin malzeme aktarımından ziyade bilgi aktarımı içermesi nedeniyle süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından daha çok faydalanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın ana konusu süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanılması olarak belirlenmiştir. Teknolojik ve uzun vadeli bir yatırım aracı olarak görülen bilgi yönetimi uygulamalarına yüksek bütçeler ayrılmakta, buna karşın başarısının ölçülmesinde güçlük yaşanmaktadır. Bu güçlüğü yanı sıra bankacılık sektöründe uygulamaların ön-ofis ve arka-ofis çalışanları açısından uyumlu olması konusunda da güçlük yaşanmaktadır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi uygulama örneklerinin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe bir saha çalışması yürütülerek, bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarının durumunu değerlendirmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde süreç ve süreç yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Süreç yönetimin hedef ve getirilerine değinilmiştir. İkinci bölümde süreç iyileştirme konusu ele alınmış, bu amaçla süreç iyileştirme faaliyetlerinin adımları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ise bilgi ve bilgi yönetimi kavramları irdelenmiştir.

Araştırma kapsamında bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar, bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan güçlükler, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında etkili olacak kritik başarı faktörleri tespit edilmiş ve bir bilgi yönetimi aracının performansı çalışan, organizasyonel, iş/süreç, pazar ve bilgi yönetimi performansı kriterleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda bilgi yönetiminden elde edilen faydalara katılım ve bilgi yönetimi aracının performansı açısından ön-ofis ve arka-ofis çalışanları arasında farklılık olduğu görülmüştür. Arka-ofis çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalara katılım ortalamaları daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde bilgi yönetimi aracının performans değerlendirmesinde de sistemin performansı arka-ofis çalışanları tarafından daha başarılı bulunmuştur.

Bu sonucun bilgi yönetimi uygulamalarından planlanan ve arzu edilen başarının sağlanabilmesini sekteye uğratacağı düşünülmektedir. Üst yönetimin bu konuda çözüm yolları geliştirmesi gerekmektedir.

KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLICATIONS IN PROCESS IMPROVEMENT: A CASE STUDY IN BANKING SECTOR

SUMMARY

With the increasing competition in business scene, the organizations should give more importance to continuous development. It is a fact that taking a part in change is not sufficient for the organizations to increase their market share or to survive. They should direct and manage the new trends.

In respect of new management strategies, it is so difficult for the organizations to accomplish their objects only with focusing on defined processes or managing process management activities. In today's economy, they should execute knowledge management applications which are supported with technological developments. Because of the necessity of managing the knowledge which has a different meaning and content from the information, organizations have begun to compose their knowledge management processes. Consequently, the progress of the knowledge management disciplines is realized.

Previously, processes were composed of material flow. However at present the crucial part of the processes is knowledge flow. As a result of this change in processes, it is observed that much more organizations are taking advantage of knowledge management applications in process improvement activities.

The main objective of this study is to derive benefit from knowledge management applications in process improvement activities. Knowledge management is seen as a technological and long-term investment tool and significant amount from the budget is allocated for it, however assessing its' success presents difficulties. Additionally, besides this obstacle, in banking sector, the consistency of the applications for front-office and back-office raises difficulties. In this study, it is aimed to investigate the position of knowledge management applications in banking sector in which the knowledge management applications are used exceedingly.

Within the context of research, the benefits, the difficulties and the critical success factors of knowledge management were investigated and the performance of one of the knowledge management tool was evaluated in terms of employee, organizational, work/process, market and knowledge management performance criteria.

In the first part of the research, the concepts of process and process management are explained. The aims and outcomes of process management are clarified. Secondly, process improvement is discussed through explaining the steps

of process improvement activities. In the third part of the research the concepts of knowledge and knowledge management are analyzed.

The results show that there is a significant difference between front-office and back-office employees in terms of attending the benefits of knowledge management and the performance of knowledge management tool. It is investigated that the averages of attending the benefits of knowledge management are higher for back-office employees than front-office employees. Similarly, at the evaluation of the performance of the knowledge management tool, back-office employees assess the tool more successful than front-office employees.

It is expected that this issue will interrupt the success of knowledge management applications which is planned and desired. Top management should find and develop alternative solutions for recovery.

GİRİŞ

Rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı günümüzde işletmeler için sürekli gelişime duyulan ihtiyaç yadsınamaz. Unutulmaması gereken bir konu ise sürekli gelişimin yönetim paradigmasını farklı açılardan değişmeye zorlamasıdır.

Üretimden pazarlamaya bütün süreç türleri temelde özelleştirilmiş bilgi ve enformasyona dayanmaktadır. Bunun sonucunda da hem çalışan kalitesinin yükselmesi hem de iş süreçlerin karmaşıklık düzeyinin artması kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla da bilgi ve enformasyonun desantralizasyonu ve işi yapmakta olan personelin üst yönetimden onay almasının gerekliliğini ortadan kaldıracak şekilde yetkilendirilmesi gerçekleşecektir. Bu gelişim ve değişim yönetim biçiminin de farklılaşmasına, neden olmaktadır [1]. Buna göre işletmelerin bakış açısının kar maksimizasyonundan müşterilere yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmaya; sabit maliyet minimizasyonundan dinamik optimizasyona; hiyerarşik yapıdan yalın yönetime; karşılaştırmalı üstünlüğe dayalı uzmanlaşma aracılığıyla verimlilik maksimizasyonundan sistem tabanlı optimizasyona ve bireysel öğrenmeden takım ve organizasyon tabanlı öğrenmeye yönelik olarak değişmesi gerekmektedir [2].

Günümüzde sadece, en genel tanımıyla “müşteri için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan; tekrarlanabilen, ölçülebilen, sahibi ve sorumlusu (sorumluları) olan, organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen, fonksiyonlar (birimler) arasında gerçekleşen eylem ve işlemler“ dizisi olarak tanımlanan süreçlere odaklanmak, süreç yönetimi faaliyetlerinde bulunmak tek başına yeterli olamamakta, teknolojik gelişmelerle paralel olacak şekilde bilgi yönetimi uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir.

Özellikle süreçlerin gün geçtikçe malzeme aktarımından ziyade bilgi aktarımı içermesi ile birlikte süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından yararlanılmasının önemi artmıştır. Dolayısıyla da enformasyondan farklı bir anlam ve içeriğe sahip olan, örtülü ve açık bilgi olarak nitelendirilen ve birbirlerini

tamamlayan iki ayrı türle sınıflandırılan bilgiyi yönetme gerekliliği organizasyonların bilgi yönetim süreçlerini oluşturmalarına ve bilgi yönetimi disiplininin gelişimine zemin hazırlamıştır. Sonuç olarak bilgi yönetimi işletmeler için gün geçtikçe önem kazanan, rekabet avantajı sağlayan ve uzun vadeli bir yatırım aracı olarak görülmesi gereken bir konu olmaktadır.

Süreç iyileştirme ve bilgi yönetiminin işletmeler için gün geçtikçe artan önemine istinaden çalışmanın ana konusu süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanılması olarak belirlenmiştir. Belirlenmiş olan konu paralelinde süreç yönetimi, süreç iyileştirme ve bilgi yönetiminin temel kavramlarının incelenmesi, bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaların, bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerin ve bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında etkin olan kritik başarı faktörlerinin tanımlanması, bilgi yönetimi aracının performans kriterlerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Konu teorik olarak incelendikten sonra bilgi yönetimi uygulama örneklerinin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe bir uygulama çalışması yürütülerek, bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarının durumunu değerlendirmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümde temel unsurları ve özellikleri ile süreçlerin sınıflandırılması konusu ile birlikte süreç kavramı ve süreç yönetimine yönelmeye etki eden nedenler, süreç yönetiminin hedefleri ve getirileri üzerinden süreç yönetimi kavramı irdelenmiştir.

İkinci bölümde süreç iyileştirme yöntemleri ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin adımları üzerinde durulmuştur. Örnek bir süreç iyileştirme metodolojisi şematik olarak verilmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi kavramı açıklığa kavuşturulduktan sonra bilginin sınıflandırılması ve bilginin yaratılması konularına değinilmiştir. Bilgi yönetimi kavramına, kapsamlı bir literatür taraması sonucunda ortaya çıkarılmış olan bilgi yönetimi kritik başarı faktörlerine, bilgi yönetiminin getirilerine ve bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerle değinildikten sonra bilgi yönetimi uygulamalarının süreç iyileştirme faaliyetlerinde kullanılması üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama kısmında ise bilgi yönetimi uygulamalarından yararlanma oranının yüksek olduğu bankacılık sektöründe bir saha çalışması yürütülerek, bilgi yönetimi uygulamalarının süreç iyileştirme faaliyetlerinde kullanılması konusu irdelenmeye çalışılmıştır. Bilgi yönetimi araçlarının başarısının ölçülmesinin son derece önemli olmasından hareketle işletme içinde kullanılmakta olan bir bilgi yönetimi aracının performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise uygulamanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. Süreç Kavramı

Süreç tanımı literatürde belirgin farklılıklar göstermeyen bir kavramdır. Süreç hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için, organizasyonun belli bölümlerince birlikte veya ayrı ayrı ve daha önceden belirlenmiş adımlar doğrultusunda, belli girdilerin bir veya daha fazla dönüşüm sonucu daha değerli bir çıktıya dönüşmesidir. Bu yaklaşımın başarısını pek çok faktör etkileyebilir. Başarı sağlayabilmek için sürecin basitleştirilmesi, çok iyi bir şekilde anlaşılması, birbirini izleyen diğer süreçlerle olan ilişkisinin kurulması, gereksiz detay işlemlerden arındırılması, girdi ve çıktıların tanımlanması ve modellenmesinin yapılması gerekmektedir [3]. Benzer şekilde, süreç “gözlemlenebilir veya ölçülebilir bir getiri ile sonuçlanan ya da böyle bir getiri sağlamaya yönelik olarak işletme kaynaklarını kullanan birbiri ile ilişkili işlemler dizisi” olarak tanımlanarak süreci başlatan ve sonuçlarından faydalanacak unsurun iç veya dış müşteri olduğu eklenmiştir [4].

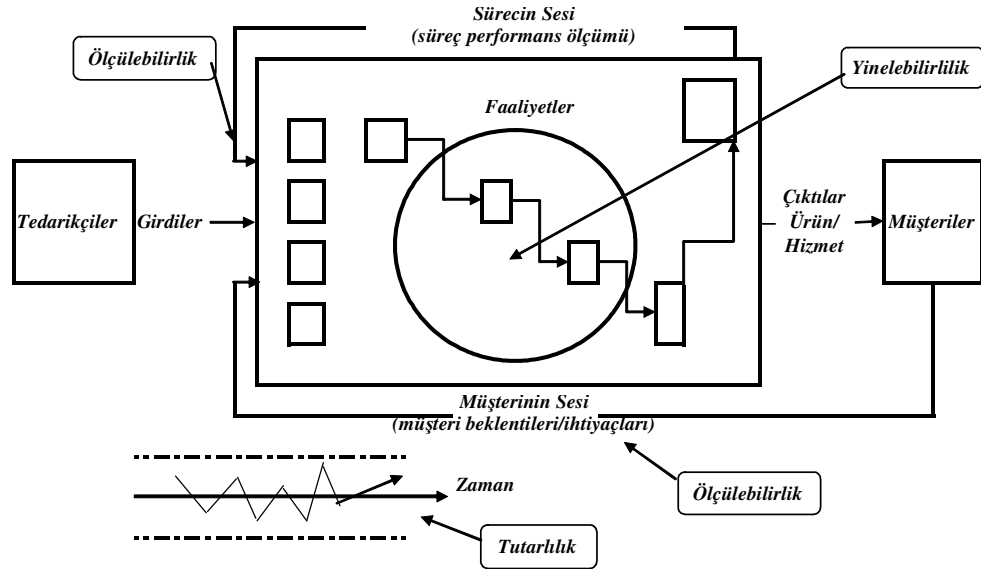
Süreç kelimesi sözlüksel olarak ilerleme süren bir şey, belirli bir sonuca götüren kademeli değişim, belirli bir sona doğru ilerleyen faaliyetler veya işlemler dizisi olarak tanımlanabilir [5, 6].

Başka bir tanımlamaya göre ise sistem girdilerinin, sistem kaynaklarını kullanarak birbirine bağlı bir dizi adımla değer artışı ile birlikte çıktıların elde edilmesidir. Belirli bir dizi girdiyi, iç veya dış müşteri için faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilir, yönetilebilir, kontrol edilebilir, yenilenebilir; birbiriyle ilişkili ve bağlı; değer yaratabilen işlemler grubudur [5, 7, 8].

1.1.1. Sürecin Temel Unsurları

Sürecin temel unsurları her sürecin bir müşterisi olduğu ve süreçlerin işletmelerin organizasyonel yapılarından bağımsız olacak şekilde birimler arası gerçekleşmesi üzerine şekillenmiştir [4]. Süreç temelde süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlar olan girdilerden, girdilerin süreç içinde işlenmesi sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetler olan çıktılardan, sürecin çıktılarını kullanan iç veya dış müşterilerden ve girdileri sağlayan, organizasyon içinden veya dışından olan tedarikçilerden oluşmaktadır.

Girdi fiziksel, işlemsel, konumsal veya bilgisel dönüşümler sonucunda çıktıya dönüşür. Fiziksel dönüşümde hammadde ve yarı mamul gibi somut kalemlerin katma değeri yüksek çıktılara dönüşmesi, işlemsel dönüşümde soyut kalemlerin (bankalar arası elektronik para transferleri) değişimi, konumsal dönüşümde girdinin lokasyon olarak yer değiştirmesi ve bilgisel dönüşümde veri değişikliği veya verilerin indirgenmesi içerilmektedir. Çoğu süreç bu dönüşümlerden birden fazlasını aynı anda içerebilir [9]. Şekil 1.1'de genel bir süreç şeması verilmiştir.



Şekil 1.1: Genel süreç şeması [10]

1.1.2. Sürecin Temel Özellikleri

Verimli ve etkin işleyen süreçlerde aşağıdaki temel özellikleri saptamak mümkündür.

- tanımlanabilirlik
- yinelenilirlik,
- tutarlılık (ölçülebilirlik ve kontrol edilebilirlik),
- katma değer yaratabilirlik
- kesinlikle bir süreç sorumlusunun bulunması
- fonksiyonlar arası yürütülmesi
- hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirmesi

Tanımlanabilirlik özelliği ile kast edilen tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, müşterinin sesi (müşteri beklenti ve ihtiyaçları), sürecin sesi (sürecin performans ölçümü ve süreci oluşturan faaliyetlerin belgelenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır. yinelenilirlik özelliği sayesinde süreç tutarlı ve sürekli bir şekilde yinelenibilmelidir. Tutarlılık özelliği ile kast edilen sürecin istatistiksel anlamda kontrol edilebilmesi ve sürecin performans ölçüt ve göstergeleri ile izlenebilmesidir. Verimli ve etkin bir sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratması gerekmektedir [10, 11]. Bu özelliklere ilaveten bir sürecin çıktılarının her koşulda beklentiler doğrultusunda olmasından sorumlu olan bir kişinin olması, sürecin departman sınırlarını aşp birimler arası yürütülmesi ve yatay organizasyon yapılarını gerektirmesi eklenebilir [12].

İyi yönetilen bir süreçte; sürecin sahiplenilmiş (süreç sorumlusunun belirlenmesi), sınırların tanımlanmış (başlangıç ve sonuç noktaları, çıktıyı üretmek için gerekli girdilerin açıkça belirlenmiş), iş akışının dokümanlaştırılmış, geri beslemeye imkân sağlayacak kontrol noktalarının tespit edilmiş, iş akışının kontrolü ve değişkenlerinin yönetimine, nihai çıktının spesifikasyonlara uygunluğuna temel oluşturacak hesaplamaların yapılmış ve süreç sapmalarının kontrol edilmesine olanak sağlayacak şekilde dizayn edilmiş olması gerekmektedir [8, 9].

1.1.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler amaçlarına göre sınıflandırıldığında, Harrington tarafından üretim ve iş süreçleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Üretim süreci; dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç olarak tanımlanırken, iş süreci; kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle ilgili, mantıksal olarak sıraya dizilmiş işlemler grubu olarak tanımlanmaktadır. Hammer ve Champy ise iş süreçlerini müşteri için değer yaratan çıktılara dönüştüren aktivitelerin tümü olarak yorumlamaktadır. Davenport tarafından yapılan bir diğer tanımlamaya göre ise iş süreci pazar beklentilerini karşılamak üzere ve fonksiyonlar boyunca çalışan birbirleriyle alakalı etkinlikler serisidir [4, 6].

Süreçler yapılarına göre ise temel (operasyonel), destek ve yönetim süreçleri olarak sınıflandırılabilir. Temel (operasyonel) süreçler dış müşteriyi memnun etmeye odaklanan, kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptığı faaliyetleri kapsar. Destek süreçler; iç müşteriyi memnun etmeye odaklanan süreçlerdir. Yönetim süreçleri ise temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planları yapmaya yönelik süreçler olarak açıklanmaktadır [4, 8]. Bu sınıflandırmadan farklı olarak ise süreçler temel, destek ile temel ve destek süreçleri iyileştirmeye yönelik faaliyetleri kapsayan geliştirme süreçleri olarak da kategorize edilebilmektedir [13].

Sürece farklı açılardan bakarak sınıflandırma yapılabilir. Hangi işin yapılacağı, kim tarafından ve nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, kararı kimin alacağı sorularına verilen cevaplar doğrultusunda süreçler en yaygın olarak fonksiyonel, davranışsal, örgütsel ve bilgisel bakış açıları ile sınıflandırılabilir. Fonksiyonel bakış açısında süreç dahilinde çalışanlar tarafından yapılmakta olan iş ya da olaya göre, davranışsal bakış açısında sürecin ne zaman başladığına ve nasıl yürütüleceğine, örgütsel bakış açısında süreci kimin yürüttüğüne, bilgisel bakış açısında ise süreç içinde kullanılan bilginin detaylarına göre süreçler kategorize edilebilir [3]. Amaravadi ve Lee (2005)'nin çalışmasında ise süreçler operasyonel ve idaresel olmak üzere ikiye ayrılabilen ve basit anlatımıyla girdileri çıktılara dönüşümü olarak ifade edilen iş süreçleri, karar alma, örgütsel öğrenme ve iletişimi

kapsayan davranışsal süreçler, değişim süreçleri ve yönetsel süreçler olarak sınıflandırılmıştır [14].

Bir süreç alt süreçlere bölünebileceği gibi ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayabilir. Süreçlerin kontrolünü ve geliştirilmesini kolaylaştırabilmek amacıyla süreçler hiyerarşiler ile ifade edilebilir. Süreçler üst, ana ve alt olmak üzere üç seviyede tanımlanmaktadır.

- Üst süreçler; işletmelerin içinde buldukları sektörde rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi, işletmelerin elde ettiği iş sonuçları, müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerinde sağlanan etki açısından kritik öneme sahip süreçler olarak tanımlanmaktadır. Üst süreçler birden fazla bölüm veya fonksiyon boyunca ilerleyen süreçlerdir ve alt gruplara bölünerek süreçler elde edilir.
- Ana süreçler, şirketin üst süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir ve “nasıl” sorusuna cevap oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Alt süreçler; şirketin alt süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir [6, 8].

Süreçlerin analizi aşamasında bu hiyerarşik seviyelerden hangisine kadar inilmesi gerektiği, sorun ve sorunların kök nedenleri ile yakından ilgilidir. Süreç geliştirme öncelikli süreçlerin belirlenmesini, sistematik bir şekilde analiz edilmesini, çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını içerir.

1.2. Süreç Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısıdır. Sanayinin tarihsel gelişimi paralelinde önceleri sadece üretim süreçleri üzerinde durulmaktaydı. Özellikle sektörlerinde öncü şirketler 1980’li yılların başlarında “Tam Zamanında Üretim” ve “Toplam Kalite Yönetimi” gibi yönetim yaklaşımları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar sonucunda hem üretim çıktılarına katılan değerleri geliştirerek, hem de gereğinden fazla envanter tutmadan, verimsiz ve efektif olmayan üretimden kaynaklanan direkt ve üretim esnasında ortaya çıkan dolaylı maliyetlerin azaltılması hedeflenmiştir. Ancak, süreç kavramının sadece üretim süreçleri ile sınırlı tutulmaması gerekmektedir. İşletmelerin sürekli başarı sağlayabilmesi için işletme

genelinde hangi süreçlere sahip olduğunu bilmesi, kontrolünü sağlayabilmesi ve bu süreçleri en iyi şekilde yönetebilmesi gerekmektedir [6].

Rekabet koşullarının gün geçtikçe arttığı, değişimin sürekli yaşandığı, teknolojik gelişmelerin son derece hızlı gerçekleştiği, müşteri talep ve beklentilerine en uygun, hızlı ve firma için en az maliyetli cevap verebilme kabiliyetinin önem kazandığı günümüzde süreçler de sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek, pazar payını artırabilmek veya elde tutabilmek için süreci incelemek, geliştirmek veya yeniden tasarlamak kısacası yönetmek gerekmektedir [6, 7]. Süreç Yönetimi, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir. Süreç yönetimi süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir [8]. Sürekli gelişimi hedefleyen bu çevrimde işletmelerin özellikle üzerinde durmaları gereken dört unsur aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1) Müşteriye odaklanmak (iç ve dış müşteri): Müşteriyle sürekli iletişim halinde olmak, müşteriye bilgilendirmek ve müşterinin talep ve beklentileri konusunda bilgi sahibi olmak.
- 2) Süreçleri anlamak: Süreçleri tasarlamak ve darboğazları yok edecek ve israfı azaltacak şekilde kontrol etmek, yararlı (güncel, uygun ve doğru) ve kullanışlı bilgiyi toplamak ve tedarik etmek
- 3) Tam katılım: Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak, bilgilendirmek ve bilgi sahibi olmak. Süreçlerin verimli ve etkili bir şekilde işlerlik kazanması için gerekli olan kapasite ve işgücünü sağlamak
- 4) İlk üç adımdaki dönüşümü maksimize etmek için teknolojiden yararlanmak [15].

Süreç yönetimi buradan da anlaşılacağı üzere müşteri ihtiyaçları ve taleplerine dayanarak anahtar süreçlerin değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve buna bağlı performansın artırılması için yeni süreç tasarımını içeren sürekli gelişimi öngören bir yöntemdir [16]. Bir başka ifadeyle, bir organizasyonda, kalite, hız, hizmet gibi performans değerlerinde çarpıcı gelişmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması amacıyla yürütülecek tüm faaliyetlerin organize edilmesidir [17].

Süreç yönetimi aslında yıllardır değişen yönetim anlayışları, pazar koşulları doğrultusunda farklı yaklaşımlar altında uygulanmaktadır. 1960'larda "daha fazla" üretmek için; operasyonel seviyede üretim süreçleri üzerinde çalışılmıştır. 1970'lerde üretim maliyetinin düşürülmesi amaçlanmıştır çünkü bu dönemde işletmeler üretebilmek sıkıntısından kurtulmuş, "daha ucuza" nasıl üretim arayışına girmiş ve bu doğrultuda süreçleri değerlendirmiştir. 1980'lerde müşteri artık daha ucuza da ürünü temin edebilmektedir, artık daha iyi kalite talep etmektedir; bu dönemde de süreçler "daha iyi kalite" için gözden geçirilmiştir. 1990'lara gelindiğinde daha hızlı üreten ve ürünü daha hızlı piyasaya sunan işletmeler rekabet avantajı sağlamıştır; bu doğrultuda "hız" için süreçler değerlendirilmiştir. Günümüze gelindiğinde ise müşteri beklenti ve taleplerinin daha kişiselleşmiş ürün ve hizmetlere yönelmesiyle birlikte süreçler "daha esnek" yapılanmaları için düzeltmeye uğramaktadır. Tüm bu kronolojik gelişim çerçevesinde 1980'lerden bugüne olan değişim üretim süreçlerinin dışında kalan ve/veya üretim süreçlerine destek olan süreçlerin yönetimidir. Günümüzde "süreç yönetimi" üretim ve iş süreçlerini bir bütün olarak ele almakta ve tüm süreçler değerlendirilmektedir [6].

1.2.1. Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler

Süreç Yönetimine yönelmeye etki eden nedenleri iç ve dış nedenler olarak ikiye ayırabiliriz.

1) İç Nedenler;

- Hedef ve politika değişiklikleri
- Finansal göstergelerdeki bozulmalar
- Ürün hayat süresinin kısa olması
- Klasik ve hantallaşmış organizasyonlar
- Çalışanların artan beklentileri
- Ürün/hizmet kalitesindeki düşüş
- Müşteri şikâyetlerindeki artış
- Üretim/hizmet verimliliğinin ve etkinliğinin azalması
- İnfomal gruplaşmalar

2) Dış nedenler;

- Küreselleşme
- Demokratikleşme
- Bilgi Teknolojisindeki gelişmeler
- Artan rekabet
- Politik değişim
- Müşteri beklentilerindeki artış ve değişim
- Ekonomik değişim
- Üretim/hizmet teknolojilerindeki gelişmeler [11].

Yukarıda sıralanan nedenlere değişen rekabet koşulları, endüstri ilişkileri paralelinde eklemeler yapmak, değişiklikler yapmak mümkündür. Burada değişmeyecek tek unsur işletmelerin sürekli başarı sağlamak ve mevcut müşteri potansiyelini elde tutmak için süreç yönetimi uygulamalarından kaçamayacağıdır.

1.2.2. Süreç Yönetiminin Hedefleri

İşletmeleri süreç yönetimine iten iç ve dış nedenleri sıraladıktan sonra, süreç yönetiminin hedefleri üzerinde durmakta fayda vardır. Günümüzün koşulları, süreçlerin aşağıda sözü edilen hedefler doğrultusunda yeniden gözden geçirilmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Müşteri beklentilerini karşılayacak kaliteyi ve servisi sağlamak,
- Maliyeti ve hata oranını düşürmek
- Yenilik ve esneklik sağlamak
- Müşteri sadakatini ve karlılığı artırmak.

Süreçleri belirleme, tanımlama, performansını izleme ve iyileştirme öğelerini içeren süreç yönetimi, kuruluş içinde katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlar. Süreç yönetiminde ana amaç çağımızın kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimleri doğrultusunda şekillenmiş olan organizasyonun amaçlarına; yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceden var olan kaynakları farklı bir şekilde değerlendirerek daha çabuk ve direkt ulaşabilmesi için ve içinde bulunduğu pazarda daha etkin, daha verimli, daha yüksek kapasitede

ve daha kısa sürede faaliyet göstermesi için; daha basit, daha yalın ve daha küçük sistemler tasarlamaktır [16, 17]. Bu hedefe ulaşabilmek için süreç yönetiminin prensipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

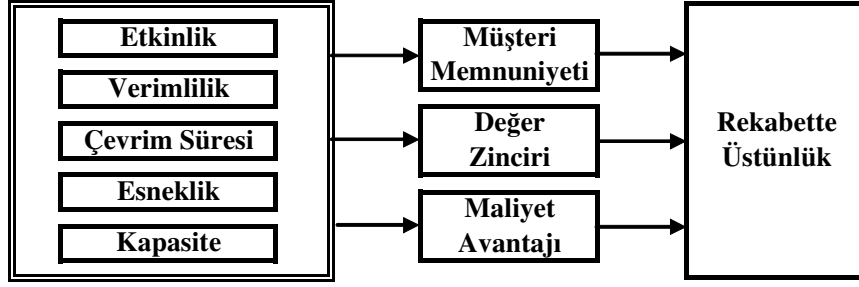
- 1) İş/süreç, müşteri perspektifi doğrultusunda dizayn edilmelidir.
- 2) Sürecin yerine getirilmesi aşamaları olabildiğince az insanı içermelidir
- 3) Sürecin adımları olabildiğince az olmalıdır.
- 4) Sadece bir kişi müşteri ile iletişim halinde olmalı ve müşteriye sağlanan hizmetin başarılı gerçekleştirilebilmesi için sahip olunması gereken yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır.
- 5) Teknoloji olanakları değerlendirilmelidir [17].

1.2.3. Süreç Yönetiminin Getirileri ve Özellikleri

Etkin ve verimli bir süreç yönetimi ile hataları önlemeye yönelik, değerlendirme ve sürekli iyileştirmeye olanak sağlayan, tedarikçilerle bağlantılı ve bütün olarak yüksek performans gösteren süreç tasarımlarına ulaşılması beklenir [20]. Dolayısıyla da fonksiyonel organizasyonlarda yaşanan işlerin sahiplenilmemesi, iletişim güçlüğü, kaynak israfı, işlerin tekrar etmesi gibi darboğazları ortadan kaldırması amaçlanmaktadır. Daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha kısa çevrim sürelerine ulaşmak için süreçlerin tespit edilip iyileştirilmesi “sürdürülebilir rekabet avantajı” yaratmada önemli bir gerekliliktir [6]. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise aşağıda tanımlanan kriterler üzerinden elde edilen gelişmeler paralelinde sağlanmaktadır.

- Etkinlik** :Sürecin çıktıyı müşteriye ulaştırma yeteneği
- Verimlilik** :Sürecin faaliyetini yürütebilmesi için öngörülen sermaye, malzeme, işgücü gibi kaynaklar
- Çevrim süresi**:Sürecin girdiyi çıktıya çevirmesi için gereken zaman
- Esneklik** :Bir sürecin farklı ve değişken talepleri ele alma yeteneği
- Kapasite** :Sürecin ortaya koyduğu potansiyel

Bu kriterlerde sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, değer zinciri ve maliyet avantajı sağlanır. Şekil 1.2’de bu durum şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Süreç yönetimin getirileri

Müşteri Memnuniyeti: Günümüzde işletmeler müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak koordine bir şekilde çalışan, daha hızlı ve hatasız çalışabilmek amacıyla da bilgi teknolojisini kullanan organizasyonlardır. Bu amaç, işletmelerin çıktıya odaklanıp bu çıktıyı sağlayan süreci yeniden değerlendirme düşüncesine yönelmeye ve bu düşünceye hizmet eden bir araca yani süreç yönetimine olan ihtiyacı doğurmaktadır [17].

Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapılardır. Özellikle işletmelerin ana süreçleri ise birden fazla bölümden kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Dikey organizasyonlarda başı, sonu, adımları, departmandan departmana geçişleri net olarak tarif ve dokümanite edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm sadece kendi yaptığından sorumlu olduğu, yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda süreçlerde aksamaların olması doğaldır. Süreç yönetimi sayesinde bu nedenden kaynaklanan aksamaların önüne geçilerek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır [6].

Değer Zinciri: Süreç yönetimi çalışmalarında yapılan işlere ait aktiviteler, değer katan (value added) veya değer katmayan (non-value added) olması açısından ele alınır ve değer katmayanların elimine edilmesine, tekrarlanan aktivitelerin önlenmesine çalışılır. Değer katan aktiviteler ise uzun vadeli iyileştirme olanakları olarak değerlendirilir. Bu çalışmalar, yapılan işlerle ilgili olarak bir değer zinciri oluşturulmasını sağlayacağı gibi iş akışını basitleştirecektir [17].

Süreç yönetimi öncesinde birbirinden ayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilir. Paslaşmaların ortadan kaldırılması, hata, gecikme, işin

yeniden yapılmasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri ortadan kaldırmaktadır. Bu sayede işlemler daha hızlı gerçekleşmekte, genel giderler azalmakta ve müşteri taleplerine zamanında ve sorunsuz bir şekilde cevap verilmektedir. Ayrıca süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, çalışanlara daha geniş bir şekilde karar alma serbestisi sağlayan, hiyerarşik yapıda üst basamaklara gitme gereksinimi ortadan kaldıracak şekilde dikey birleştirmek de mümkündür. Bu durumda karar aşaması gerçek işten ayrılmayıp işin bir parçası olarak kabul edilmiştir. İşin dikey olarak birleştirilmesi sayesinde genel giderler azalır, müşterilerden olumlu tepkiler alınır ve çalışanların yetkileri arttırılır [6].

Maliyet Avantajı: Müşteri memnuniyeti ve değer zincirinde görülen artış sayesinde işletmeler maliyet avantajı getirisi ile de karşılaşmaktadır. Süreç yönetimiyle birlikte müşteriye odaklanmış olan süreçteki gereksiz, değer katmayan aktiviteler ortadan kalkacak ve bu sayede de kaynakların doğru kullanımına gidilecektir. Kapasite daha etkin kullanılacaktır. Aynı şekilde elimine edilen gereksiz adımlar ile süreç çevrim zamanının kısaltılması da söz konusudur [17].

Süreçlerle yönetimde görülen diğer özellikler ve bu özellikler sayesinde sağlanan getiriler aşağıdaki gibidir [6, 16];

➤ ***Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.***

Süreçler birbirini izleyen aktivitelerin çizgisel bir hat boyunca sıralanması yerine; hangi işin hangi işi takip etmesi göz önünde bulundurularak ve aynı anda yapılabilir işlerin varlığı tespit edilerek doğal akışında gerçekleştirilir. Çizgisellikten arındırma pek çok işin aynı anda yapılması sayesinde süreçleri hızlandırır. İkinci olarak bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması, ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin azaltılması ile süreçleri daha hızlı işler hale getirir.

➤ ***Sürecin pek çok versiyonu vardır.*** Geleneksel süreçlerde tüm girdiler benzer kalıplar içinde şekillendirilir ve böylece tek tip, standart ve sabit çıktılar elde edilir. Ancak çağımızın taleplerine cevap verebilmek için sürecin, farklı pazarların, durumların veya girdilerin gereksinimlerine göre ayarlanmış pek çok versiyonuna gereksinim vardır. Bu sayede işletmeler daha esnek bir yapıya kavuşabileceklerdir.

➤ Açıkça tanımlanmış beklenti ve hedefler, basitleştirilmiş prosedürleri açık ve net iş tanımları bireysel otoritenin artmasını ve beceri gelişimini sağlar.

Ayrıca insana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere gelme imkânına sahiptir. Bunlar şirket bağlılığını artıran unsurlardır.

Süreç yönetiminden arzulanan getirileri elde edebilmek için tüm iyileştirme faaliyetlerinin şirket genelinde yanlış anlaşılmasına büyük özen gösterilmelidir. Çünkü süreçlerde iyileştirme yapılırken bu durumun şirketin eleman azaltmaya gittiği yolunda bir endişeye yol açmaması ve iyileştirme çalışmalarında isteksizlik yaratmaması adına, en başta çalışanlara ne yapılmak istendiğinin tam olarak anlatılması gerekmektedir.

Süreç yönetiminin bir kerede yapılp bitirilecek bir proje olmadığı ve sürekli iyileştirmenin süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle süreç yönetiminde başarıyı yakalayabilmek için bu çalışmanın tek seferlik bir çalışma olmadığı, işletmedeki her kademedен herkesin katılımıyla gerçekleştirilebileceği ve devamlılık arz eden bir çalışma olduğu her aşamada vurgulanmalıdır. Çünkü süreç yönetimi bireysel bir faaliyet olmadığı gibi tek bir fonksiyonun ya da bölümün çalışması da değildir [16].

BÖLÜM 2: SÜREÇ İYİLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

Süreç iyileştirme kavramı TKY'nin bir elemanı olarak karşımıza çıktığı gibi [20], değişim mühendisliği kavramı içerisinde de değerlendirilmektedir [4]. Süreç iyileştirme ve değişim mühendisliğinin her ikisi de bütün sürece odaklanmasına karşın değişim mühendisliğinde radikal değişimler gerçekleştirilirken süreç iyileştirmede aşamalı bir gelişim görülmektedir. Süreç iyileştirme Harrington tarafından yönetim ve destek süreçlerinde, gerek kıyaslama (benchmarking) gerek süreçlerin yeniden tasarlanması gibi yaklaşımları kullanarak adım adım yürütülen iyileştirmeler olarak ifade edilmektedir [7]. Süreç iyileştirme daha az üretim maliyetine katlanarak müşterilere daha hızlı cevap vermeye ve kalite, zaman, hız ve inanırlılık değişkenlerinde artış yaratmaya odaklanmak olarak tanımlanabilir [18].

Süreç iyileştirme uygulamalarında; kaynakların etkin kullanılmamasını önlemek amacıyla değer yaratmayan aktivitelerin elimine edilmesi, organizasyonun tümünün veya yapılan işlerin yeniden tasarlanması, uzman sistemler, iş-akış yönetimi, doküman görüntüleme işlemi (document image processing) gibi enformasyon teknolojileri destekli gelişmelerin kullanılması başvurulan yollardandır [4].

İşletmelerinin süreç iyileştirme faaliyetlerine daha çok önem vermeye başlamalarının altında; günümüz pazar koşulları paralelinde ortaya çıkan iş yapma şeklinde görülen değişim, rekabetin artması, özel iyileştirme teşvikleri, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, değişen dış talepler, bilgi teknolojilerinin gücü ve değişen organizasyonel roller nedeniyle işletmelerin performans ölçümlerine odaklanmaları yatmaktadır. Performans ölçümleri yapılarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken süreçler tespit edilerek iyileştirme faaliyetleri yürütülmektedir [19].

Süreç iyileştirme uygulamalarının başarısı temelde müşteri odaklılık, çalışanların tam katılımı ve sürekli iyileştirmeye bağlıdır. Bir organizasyonda bu

özelliklerin var olması halinde süreç iyileştirme çalışmalarından başarı elde edebilmek daha büyük olasılık olarak karşımıza çıkmaktadır [20]. Sürekli iyileştirme felsefesinin altında performans ölçümlerine verilen önem yatmaktadır. Bürokratik işlemlerin (gereksiz yönetim, kâğıt yükü ve kontrolün olduğu alanlarda), tekrarın, istisnai durumların ve süreç çevrim zamanının azalması, basit bir dilin kullanılması ve bu sayede kullanılan prosedür ve formların sadeleştirilmesi ve değer yaratan aktivitelere odaklanması süreç iyileştirme faaliyetlerinden beklenen sonuçlardır [4].

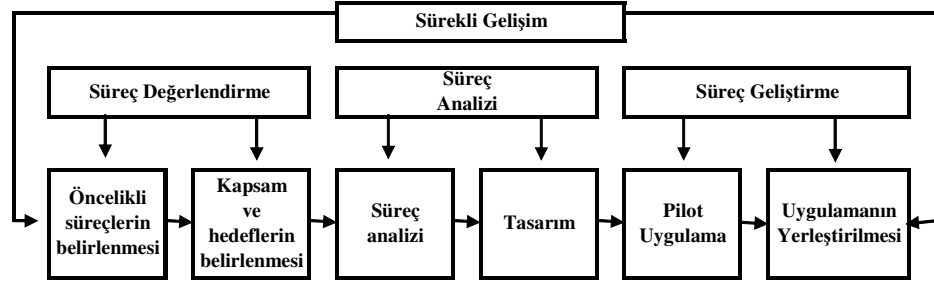
Sektörel anlamda da süreç iyileştirme araçlarının kullanılmasında farklılık görülebilir. Örneğin tedarik zincirinde yükleme zamanını azaltmak amaçlı süreç iyileştirme uygulamasında eşanlı mühendislik, standardizasyon ve değer analizi yöntemlerinden faydalanılabilir. Jayaram (2000)'in çalışmasında tüm bu süreç iyileştirme araçlarının arz zincirinin zaman temelli performansını değişik açılardan etkileyeceği tespit edilmiştir. Prosedürlerin, parçaların ve süreçlerin standartlaştırılması olarak tanımlanan standardizasyon yöntemi kullanıldığında sadece parçaların zamanında teslim edilmesi ile değil aynı zamanda müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılanması ile de arz zincirinde olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun üretim yapabilmek için organizasyondaki tüm süreçlerin birlikte ve eş zamanlı ele alınması şeklinde tanımlanabilen eşanlı mühendislik yönteminin süreç iyileştirme aracı olarak kullanılmasının ise üretim ve pazara sunma zamanı performansında olumlu etkisi vardır. Benzer şekilde kısaca bir malın, hizmetin fikrin kendinden bekleneni sağlama derecesini araştırmak olarak ifade edilebilen değer analizi de yeni ürün geliştirilmesinde anahtar değerlerin doğru zamanlama ile tespit edilmesini etkilemektedir [21].

2.1. Süreç İyileştirme Adımları

Literatür taramasında farklı çalışmalarda süreç iyileştirme adımlarının farklı farklı tanımlandığı gözlemlenmiş olsa da süreç iyileştirme adımlarının temelde 3 ana aşama içinde toplanabileceği ve bu aşamaların sürekli gelişim ilkesi doğrultusunda bir döngü içerisinde gerçekleştirileceği sonucuna varılmıştır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir;

- 1) Süreç Değerlendirme
- 2) Süreç Analizi
- 3) Süreç Geliştirme

Şekil 2.1’de süreç iyileştirme adımları şematik olarak özetlenmiştir.



Şekil 2.1: Süreç iyileştirme adımları

Bu 3 ana aşamayı detaylandırarak olursak, süreçlerin değerlendirilmesi safhasında;

- 1) Süreçlerin sınıflandırılması
- 2) Süreç öğelerinin (girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi) tespiti
- 3) Süreçlerin tanımlanması ve kritik süreçlerin belirlenmesi
- 4) Süreç sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi
- 5) Süreç kapsam ve hedeflerinin tespiti/güncellenmesi

alt adımları gerçekleştirilirken, süreç analizi safhası;

- 6) Süreç performans analizi
- 7) Süreç haritalarının çizilmesi ve tasarım
- 8) Süreç ölçüt ve göstergelerinin tespiti/güncellenmesi

alt adımlarından oluşmakta ve son olarak süreç geliştirme safhası

- 9) Pilot uygulama
- 10) Uygulamanın yerleştirilmesi

adımları olmak üzere iki aşamadan meydana gelmektedir. İlerleyen bölümlerde bu aşamalar detayları ile anlatılacaktır.

2.1.1. Süreç Değerlendirme

Süreç yönetimi yaklaşımının uygulanması kararının organizasyon tarafından alınmasını takiben işletmede yürütülen tüm süreçler sınıflandırılır, öğeleri (girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi) tespit edilir, tanımlanır ve her bir sürecin sınırları çizilir. Süreç yönetimi uygulaması yapılacak olan öncelikli süreçler (kritik süreçler) belirlenir. Bu süreçler üzerinde çalışacak süreç yönetimi takımlarını oluşturacak üyeler seçilir. Süreç yönetimi takımı sürecin adımları dahilinde gerçekleştirilen faaliyetleri özet olarak şematize ettikten sonra detaylı analiz için gerekli bilgileri toplamaya yönelik olarak plan yapar. Bu plan doğrultusunda takım üyeleri sürecin müşterileri ve katılımcıları ile görüşerek iç süreç performansı ve müşteri performansı hakkında bilgi alırlar. İşletmenin kritik başarı faktörleri tespit edilir ve bu doğrultuda projenin kapsamı ve stratejik hedefler belirlenir. Bu adımı takiben süreç geliştirme planı hazırlanır [10, 12].

2.1.1.1.Süreçlerin Tanımlanması ve Kritik Süreçlerin Tespiti

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa öncelikle mevcut sürecin tanımlanması, sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ardından süreçlerin sınıflandırılarak süreç hiyerarşisinin belirlenmesi gerçekleştirilmelidir. Bir kuruluş süreçlerini belirlemeye temel süreçlerinden başlamalı ve kuruluşun “ne yaptığı” ve “ne yapmak istediğine” yani kuruluş amacına odaklanılmalıdır. Fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve bölüm veya birim gözlüğünden bakmamak önemlidir. Temel süreçlerde birden fazla bölüm yer aldığı ve bu nedenle sürecin “girdisi ve çıktısı olan birbiriyle ilişkideki işlemler bütünü” olduğu unutulmamalıdır [6].

Bir organizasyonda katma değer, karlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizleri dikkate alındığında süreçlerin hepsi de aynı derecede öneme sahip olmamaktadır [16]. Bu nedenle, süreç iyileştirmesinde işletmeler öncelikle üretim, kalite ve teslimat yeterliliklerini etkileyecek kritik süreçlere odaklanmalıdır. Kritik süreçlerin tespit edilmesinde yaygın olan, organizasyonun mevcut durumda ne iş yaptığı üzerine odaklanan içsel bakış açısı ve müşterinin veya pazarın taleplerini dikkate alarak organizasyon müşteri veya pazarı tatmin edebilmek için ne yapması gerektiği üzerine odaklanan dışsal bakış açısı olmak üzere iki görüş vardır. Kritik

süreçlerin örgütün stratejik hedefleri paralelinde bu iki bakış açısı doğrultusunda belirlenmesi önerilmektedir [22].

Kritik süreçler tanımlandıktan sonra her biri süreç haritaları oluşturulurken incelenmelidir. Kritik süreçlerin efektif bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi sayesinde örgüt genelinde verimliliğin, etkinliğin, değişikliklere uyum sağlama gücünün, müşteri hizmet düzeyinin yükseltilmesi de sağlanacaktır [23].

Kritik süreçlerin tespit edilmesi ve bu süreçler üzerine yoğunlaşılması son derece önemlidir. Bu sayede sağlanacak faydalar şu şekilde sıralanabilir,

- Süreç karmaşıklığının giderilmesi veya sürecin daha iyi anlaşılması
- Sistemin açıklığının artırılması ve bu sayede süreçlerin daha iyi yönetilmesi
- İşlemlerin daha iyi anlaşılması ve standardize edilmesi
- Elde edilen iş bilgisinin (business knowledge) aktifleştirilmesi ve tekrar kullanımının geliştirilmesi
- Süreç iyileştirme [5].

2.1.1.2. Süreç Sahiplerinin ve Sorumluluklarının Belirlenmesi

Süreç sahibi, bir sürecin tamamının etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinden, performansından sorumlu olan, yapma, denetleme, değiştirme yetkisine sahip olan ve üst yönetimce belirlenmiş kişidir [16]. Süreç sahipleri, iş akışında oluşacak değişikliklerde ve bu değişikliklerin sürece yansıyan etkileri konusunda söz sahibi olan ve fiilen yer alan kişiler olmalıdır. Aynı zamanda organizasyonun misyon, vizyon, hedeflerini bilen ve bu doğrultuda süreçte gerçekleştirebilecek değişiklikleri anlayabilecek kadar üst seviyeden olmalıdırlar. Süreç sahipliği, şirket kültürüne bağlı olarak süreç sponsoru, süreç lideri, süreç yöneticisi gibi çeşitli isimlerle de ifade edilmektedir [17].

Süreç sahibinin sorumlulukları arasında;

- Yeni iş gelişmelerinin süreç üzerindeki etkisini tanımlamak,
- Süreci etkileyen politika ve prosedürlerde gerekli etkiye sahip olmak,
- Uzlaşılan plan ve değişiklikleri hayata geçirmek,

- Sürecin verimlilik ve etkinliğini gözlemek,
- Süreç standartlarını oluşturmak,
- Süreçteki iyileştirme fırsatlarını belirlemek,
- İyileştirmeleri hayata geçirmek
- Sürecin bütünü için işletmenin ana iş hedeflerini destekleyen performans hedeflerini belirlemek,
- Süreç plan ve bütçelerini geliştirmek,
- Süreç ekibi arasında çıkan problem ve çatışmaları önlemek ve gelişimlerine yardımcı olmak,
- Süreç performansını etkileyen darboğazları ve direnç noktalarını tespit ederek ortadan kaldırmak sayılabilir [6, 17].

Tüm bu sorumlulukları yerine getirilmesi için süreç sahibi yetki ve etki sahibi biri olmalıdır. Süreç sahibi sahip olduğu kaynaklar (insanlar, sistemler), zaman, değişiklik yapma kabiliyeti ve kişisel potansiyeli açısından süreci sahiplenme yeteneği, süreci değiştirme yetkisi, liderlik yeteneği ve süreç bilgisi kriterleri doğrultusunda süreci tanıyan, iyileştirme çalışmalarına yatkın olan, iyileştirmeye açık olan noktaları tespit edebilen, iyileştirme ekiplerini yönetebilen ve fonksiyonel önyargılara sahip olmayan çalışanlar arasından seçilir [6, 17].

Süreç sahibi, kendi sorumluluğuna verilen süreci inceledikten sonra süreç ekibini belirler. Sürecin üstünlüğü, karmaşıklığı, fonksiyonel görevlerin fazlalığı, organizasyon kültürünün değişime olan etkisi gibi faktörler süreç ekibinin niteliğini, kimlerden ve kaç kişiden oluşması gerektiğini belirlemek için önemlidir [16].

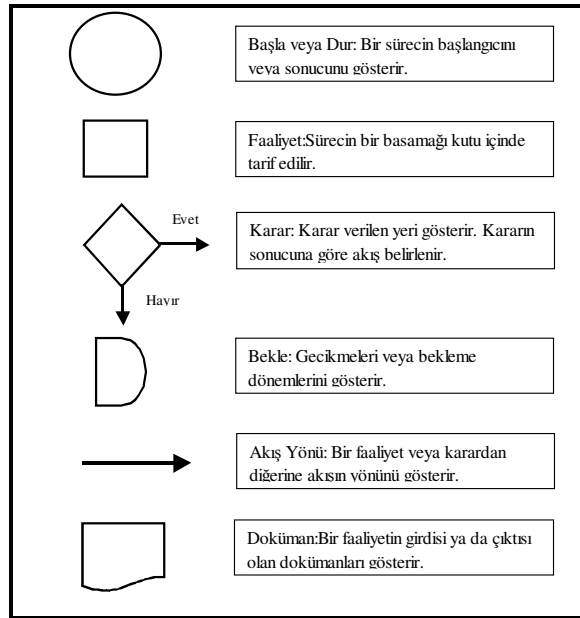
2.1.2. Süreç Analizi

Bu aşamada sürecin ayrıntılı analizi ve bu analiz için gerekli veri toplama esasları yer alır. Öncelikle sürecin mevcut durumu belgelendirilir. Süreç yürürken ortaya çıkan özellikle belirlenmiş olan kritik başarı faktörlerine en çok etkisi olan aksaklık ve kopukluklar belirlenir. Olması gereken durumun özellikleri tasarlanır. Tasarım mevcut durumun geliştirilmesi (KAİZEN-Süreklİ İyileştirme) veya bütünü yeniden tasarımı (re-engineering) şeklinde olabilir. Bu aşamada aksaklık veya kopuklukların kök nedenine inmek gerekmektedir. Son olarak süreç performans ölçütleri geliştirilir [11].

Her sürecin kalitesi doğrudan ya da dolaylı olarak sürecin tasarımıyla bağlantılıdır. Bu nedenle sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesinde süreç tasarımı büyük önem taşımaktadır. Ürün/hizmet kalitesinin artırılabilmesi için öncelikle sürecin kalitesinin iyileştirilmesi gerekir. Bu amaçla bu aşamada belirlenen performans ölçümlerinin etkin olabilmesi için, çalışanların içinde buldukları sürecin performans ölçütlerinin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları gerekir. Yapılan değerlendirmeler sonunda hangi iyileştirmelerin hangi metotlarla uygulanacağı ortaya çıkmaktadır [24].

2.1.2.1.Süreç Haritalarının Çizilmesi

Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışlarının kolayca anlaşılmasını sağlar ve katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eder. Burada amaç, süreci oluşturan işlem ve eylemler arasındaki ilişkilerin, farklılıkların daha net olarak anlaşılmasını, hangi aktivitelerin çıktıya artı değer kattığının görülmesini ve değişmesi gerekli süreçlerin belirlenmesini sağlamaktır. Ayrıca süreç dahilinde kaliteyi düşüren ya da süreci yavaşlatan darboğazların ve problemlerin açıkça görülmesine ve önlem alınarak düzeltilmesine yardımcı olmaktadır [16].



Şekil 2.3: Süreç haritası semboller ve anlamları [16, s:37]

Süreç haritaları oluşturulurken organizasyon içinde dil birliğinin olması analizi daha etkin kılacaktır. Şekil 2.3'te temel olarak kullanılacak semboller ve anlamları açıklanmıştır.

2.1.2.2.Süreç Ölçüt ve Göstergelerinin Tespiti

Süreç iyileştirme faaliyeti kapsamında süreçlerin tanımlanması ve kritik süreçlerin tespit edilmesi, süreç sahiplerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi ve süreç haritalarının çizilmesi safhalarından sonra süreçlerin kontrol edildiği aşamaya gelinir. Süreçlerin kontrol edilebilmesi sürecin başarılı olup olmadığının tespit edilmesi açısından da önemlidir. Ölçülemeyen sistem veya süreçlerin kontrol edilemeyeceği veya yönetilemeyeceği aşikâr olduğundan gelişmeyi sağlamanın ilk adımının da doğru ölçüm olduğu unutulmamalıdır. Bu aşamada sırasıyla kontrol noktaları belirlenir, ölçümler tanımlanır ve geri beslemeler doğrultusunda düzeltici faaliyetlerde bulunulur [9].

Sürecin son aşamasında son ürün üzerinden yapılacak olan kalite kontrol yerine süreç içerisinde kontrol noktalarının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü nihai tüketiciye sunulmuş bir çıktının kalitesinin yetersiz olması halinde çıktının kalitesini artırmak için yapılan faaliyetler oldukça verimsiz ve maliyetli sonuçlar doğurmaktadır [8].

Kontrol noktaları belirlendikten sonra ölçülecek parametrelerin tespit edildiği adıma gelinir. Bu ölçümler sadece hata veya yanlış oranları belirlemek için değil aynı zamanda çıktının beklentileri karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için de kullanılır. İş süreçlerinde yapılan ölçümler 6 kategoride incelenebilir [8, 9, 16];

- 1) Uygunluk Ölçümleri:** Ürün veya hizmetin bir beklenti veya ihtiyacı karşılayıp karşılamadığını kontrol eden ölçümlerdir. Müşteri ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak yansıtırlar. Bu ölçümler sonucunda ya iş olduğu gibi kabul edilir, ya reddedilip sürecin başına, üreticiye iade edilir veyahut da iş müşteri tarafından kabul edilip istenilen şartları sağlaması için yeniden düzenlenir.
- 2) Tepki Zamanı Ölçümleri:** Tepki zamanı isteğin gelmesi ile başlayan ve hizmetin sona ermesi ile biten veya hizmetin gerçek performansının ortaya

çıkması ile başlayan ve tamamlanması ile biten süredir. Ürün geliştirme sürecinde tepki (çevrim) zamanı rekabet ve pazar payı açılarından kritiktir.

- 3) **Hizmet Düzeyinin Ölçümü:** Hizmet düzeyi, bir hizmetin kullanıcı açısından ulaşılabilir ve elde edilebilir olma derecesidir.
- 4) **Tekrarlılığının Ölçümü:** Tekrarlanan olayların veya faaliyetin ortaya çıkış sıklığının ölçülmesini içerir. Tekrarlanan olaylar genellikle boşa harcanan zamanı veya verimsiz işleri yansıtırlar.
- 5) **Maliyet Ölçümleri:** İşletmelerin kaliteye odaklanması ile birlikte kötü ürün ve hizmetten oluşan maliyetler de dikkat çeker olmuştur. Hata, ölçme ve önleme maliyetleri olmak üzere üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür.
- 6) **Süreç Performans Ölçümleri:** Süreçlerin performansı temelde müşteri beklentileri ve çıktının özellikleri dikkate alınarak tanımlanan “çıktı performans göstergeleri” ve süreç dahilindeki kısıtlayıcı faktörler göz önünde bulundurularak belirlenen “süreç performans göstergeleri” doğrultusunda değerlendirilir. Bu iki grup gösterge de sürecin etkili, verimli veya esnek olma özelliğine göre üç ana başlıkta detaylandırılabilir. Süreç performansı incelenirken bu üç açının da göz önünde tutulması gerekmektedir. Süreç müşteri beklentilerini karşılarken aynı zamanda verimli, etkin ve esnek çalışmalıdır [6, 8].

Etkili süreç: Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru çıktı, doğru zamanlama, doğru lokasyon ve doğru fiyatla karşılama yeteneğine sahip olmasıdır. Etkinlikle ilgili ölçütler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğrudan izleyebilecek şekilde tanımlanmalıdır.

Etkili bir süreçte örnek performans göstergeleri aşağıdaki gibidir;

- Doğruluk (Miktara uygun teslimat yüzdesi ile ölçülebilir)
- Zamanındalık (Zamanında uygun teslimat yüzdesi ile ölçülebilir)
- Müşteri şikâyetleri (Müşteri şikâyet sayısı ile ölçülebilir)
- Hatasızlık (Ör; ilk defada doğru yapma oranı)
- Planın gerçekleşme oranı
- Cevap verme süresi

Verimli süreç: Sürecin müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin mümkün olan en düşük seviyede kaynak (insan, malzeme, enerji, ekipman, bilgi) kullanılarak

karşılama yeteneğine sahip olmasıdır. Verimlilik kriterleri belirlemedeki amaç birim çıktı için harcanan kaynak miktarını azaltmak ve değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

Verimli bir süreçte örnek performans göstergeleri aşağıdaki gibidir;

- İşlem zamanı (Ör: İşlem zamanının kısaltılması)
- Bir birikim çıktı için harcanan zaman
- Bir birikim çıktı için eklenen değer maliyeti (Ör: İşçilik maliyetinin düşürülmesi)
- İşin bir sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı
- Süreç çevrim zamanı

Esnek süreç: Sürecin dalgalı ve değişken talepleri karşılama yeteneğidir. Sürecin değişken şartlara beklenen sonucu etkilememeksizin uyum göstermesidir.

Esnek bir süreçte örnek performans göstergeleri aşağıdaki gibidir;

- Özel müşteri istekleri
- Standart yöntemle kıyasla müşterinin özel bir isteğini ortama gerçekleştirme süresi
- Özel müşteri isteklerini reddetme oranı
- Ekstra bir istekte bulunan müşteri isteğinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyet miktarı

Tüm bu ölçümler anlamlı, zamanlı, doğru ve kullanılabilir olmalıdır. Bir veya daha fazlasının eksik olduğu ölçümler, bir operasyondaki doğru kontrollerin yapılmasını engeller.

2.1.2.3.Süreç Analiz Teknik ve Yöntemleri

Süreç analizi bir süreçteki aktivitelerin ve görevlerin departman veya iş grubu bazında sistematik bir şekilde tanımlanması işlemidir. Süreç analiz sonuçları ile riskler, değişimin etkileri ve dönüşüm sırasında karşılaşılabilecek zorluklar belirlenerek sebepler tespit edilebilir. Aşağıda sırasıyla süreç analizinde kullanılabilecek teknikler ve yöntemler anlatılacaktır.

Süreç analizinde kullanılan tekniklere aşağıdaki örnekler verilebilir [16]:

Kıyaslama: İşletmenin sektördeki yerini daha iyi anlamak ve gerçekçi, ulaşılabilir hedeflerle sektörde en iyi olmak amacıyla dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve bu uygulamaların sürekli iyileştirme adı altında işletmeye uyarlanması sürecidir.

Beyin Fırtınası: Belli bir konuda çok sayıda yaratıcı ve verimli fikir yaratmak için kullanılan, katılımcıların her türlü fikirlerini herhangi bir endişe taşımadan söylemesine olanak sağlayan bir tekniktir.

Kuvvet Alan Analizi: Bir amaca doğru ilerlemek veya iyileştirmek için izlenebilecek iki yol olan “performansı artırıcı kuvvetleri güçlendirmek” ve “performansı kötüye iten kuvvetleri zayıflatmak veya ortadan kaldırmak” üzerine yoğunlaşarak performansı etkileyen itici ve engelleyici kuvvetlerin beyin fırtınası yoluyla belirlenmesi çalışmasıdır.

Akış Diyagramı: Süreci oluşturan ve görevin tamamlanması için gereken işlemler dizisinin grafiksel gösterimidir. Bu gösterim sayesinde sürecin daha iyi ve objektif bakış açısıyla anlaşılmasını, süreçteki işlerin, bunlar arasındaki ilişkilerin ve sıralanmalarının nasıl olduğunun görülmesini, sürecin genelinde yaşanan darboğazların tespit edilmesini sağlar. Darboğaz, tıkanık ve hatalar tespit edildikten sonra bunların kök nedenleri tespit edilerek düzeltici yada iyileştirici aksiyonlar alınarak ideal iş akışı yeniden çizilir.

Pareto Diyagramı: Problemin nedenlerini en önemliden en önemsizine doğru sıralayan dikey bir çubuk grafiğidir. Bir sorunu çözmek veya sorunun temel nedenini belirlemek için bir başlangıç noktası seçmek amacıyla kullanılır. Sorunlar ya da sorunun temel nedenleri arasında bağıl önem sıralaması yapılmasında işe yararmaktadır.

Histogram Diyagramı: Her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımının bir diyagram üzerinde göstermek için kullanılır. Belirlenen veri kümesinde veya periyodundaki farklı problemlerin tekrarlanma sayısı tespit edilir. Hangi problemin sıklık oranı daha fazla ise esas problem olarak seçilir ve geliştirme çabalarına başlanır.

SebeP-Sonuç Diyagramı (Balık Kılıçığı Diyagramı): Problem, istenmeyen durum veya hatalarla kök nedenleri arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir problemin değişik nedenleri arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu nedenleri sınıflamak mümkün olur. Sonuç olarak operasyonel etkinlik sağlandığı gibi, işletmeyi bütün olarak etkileyecek şekilde stratejik etkinlik de sağlanabilmektedir [25].

Dağılım Diyagramı: İki değişkenin ilişkili olduğu hipotezini test etmek amacıyla bir değişken değiştirdiğinde diğer değişkenin durumunu göstermek için kullanılır. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini (kuvvetli veya zayıf) ortaya çıkarır.

Kontrol Diyagramı: Zaman içindeki verilerin bir grafik üzerine işaretlenmesi ile oluşur. Bu veriler üzerinden istatiksels yöntemlerle alt kontrol limiti ve üst kontrol limiti tespit edilir. Sürecin performansı bu kontrol limitlerinin içinde olup olmadığına göre karar verilir. Kontrol diyagramlarının uygulandığı süreçlerin tekrarlı işlemleri içermesi, benzer çıktıların olması ve ürettiği çıktıların ölçülebilir özellikte olması gerekmektedir [16, 26]. Kontrol diyagramları temelde iki farklı yolla süreç iyileştirme aktivitelerinde kullanılmaktadır. Bunlardan ilk ve daha sıklıkla kullanılan yöntemle göre öncelikle süreçler izlenir ve kontrol edilir, ardından ihtiyaç duyulması halinde gerekli düzenlemeler yapılır. İkinci olarak da, ihtiyaç duyulması beklenmeden süreç iyileştirme faaliyetlerinde bulunulur [27].

Süreç analiz tekniklerinden süreç iyileştirme faaliyetlerinde yararlanılmaktadır. Süreç analiz yöntemleri ise klasik ve iş-ürün analizi, çapraz fonksiyonel süreç analizi ve hizmet faaliyetleri süreç analizinden oluşan modern yöntemler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır [9, 12]:

Klasik Yöntem

Klasik yöntem süreç analizinde süreç akış diyagramlarından yararlanılarak süreci oluşturan alt süreçler, işlemler veya aktiviteler tanımlanır, sorgulanır. Bu Öncelikle üretim süreçleri için tasarlanmış ve uygulanmış olması nedeniyle üretim maliyetlerini iyileştirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Klasik süreç analizinde uygulanacak adımlar aşağıdaki gibidir;

- 1) İncelenecek süreç veya alt sürecin belirlenmesi
- 2) Amacın belirlenmesi
- 3) Süreç akış diyagramları kullanılarak faaliyetlerin tanımlanması
- 4) İyileştirme için fırsatların değerlendirilmesi
- 5) Teklif edilen iyileştirme için yönetim onayının alınması
- 6) İyileştirmenin uygulanması

Modern Yöntemler

Klasik yöntemin kısıtlarına cevap vermek amacıyla geliştirilen ve iş grupları içindeki faaliyetleri inceleyen yaklaşımlar modern yöntemler adı altında toplanmıştır.

1. Bölüm iş-ürün süreç analizi: Aktivitelerin detaylandırılmasına, sınıflandırılmasına ve incelenmesine dayanır. Bölüm aktivite analizi (department activity analysis-DAA), bölüm kalite analizi (department quality analysis-DQA) ve karmaşıklık analizi (complexity analysis) olmak üzere üç grupta incelenebilir.

Bölüm aktivite analizi (department activity analysis-DAA): Sınırları belirlenmiş bir organizasyon parçasının gerçekleştirdiği işleri detaylı olarak kaydetme, sınıflandırma ve inceleme aktivitelerini içermektedir. Bu yöntemde, bir bölümde gerçekleştirilen aktivite tiplerini belirleyerek bir kalite maliyeti tahmini yapmayı içermektedir. Hem bölüm bünyesinde yapılan işler sınıflandırılır hem de katma değer üretmeyen aktiviteleri belirler. Özellikle katma değer yaratmayan işlere odaklanmak süreç performansında doğrudan ve göreceli olarak daha hızlı gelişmeler yaratacaktır.

Bu yöntemde, grup toplantıları esnasında her bir bölüm üyesinden gerçekleştirdiği işleri sınıflandırması istenir. Her bir aktivite analiz edilir ve bu aktiviteleri gerçekleştirmek için harcanan zaman önleme, değerlendirme, hata ve gerekli iş bazında sınıflandırılır. İlk üç grup kalite maliyeti ile ilgilidir. Son grup ise gerekli olan işin yapılması için harcanan zamandır. Bu tekniğin sağladığı getiriler şöyle sıralanabilir;

- Çeşitli girdi ve çıktı gereksinimlerini belirler.
- Bölüm içinde kaynakların nasıl kullanıldığını belirler.

- Bölüm içinde ve bölümler arasında maliyet ve işgücü tasarruf fırsatlarını belirler.

Bölüm kalite analizi (department quality analysis-DQA): Bu yaklaşımda yönetimden çok bölüm çalışanlarının katılımı öngörülmektedir. Hata maliyetlerine neden olan aktivitelerin girdi ve çıktılarını belirleyerek sürecin kalite ile ilgili bileşenlerine odaklanılır. Bölüm aktivite analizinde yapılanın aksine, takım tüm birinci ve ikinci yöneticilerle görüşmeler yaparak analizi gerçekleştirir. Analiz sonucunda girdi ve çıktı gereklilikleri, süreç üzerindeki kontrol noktaları, ölçümler ve ilgili diğer süreçlerden gelen geri bilgiler tespit edilir. Alt süreçlere ait akış şemaları, bölümde yürütülen tüm aktiviteleri gösterecek şekilde bir araya getirilir ve geliştirme fırsatları belirlenir.

Karmaşıklık analizi (complexity analysis): Bu yöntemde bölümde gerçekleştirilen aktiviteler “sürecin varlık nedenini gerçekleştirmesine yönelik normal aktiviteler” ve “sürecin mükemmel olmamasından kaynaklanan hatalarla ilgili gereksiz aktiviteler” olmak üzere iki grupta sınıflandırılır. İkinci grup aktiviteler karmaşıklık olarak adlandırılır. Karmaşıklık gerçek işi yapmak için kullanılabilecek zamanı azaltır. Bu nedenle gerekli olmayan işe odaklanmak süreç performansının gelişmesi ve peşinden üretkenlik artışı sağlayacaktır. Mükemmel bir süreçte karmaşıklık zamanı bulunmamaktadır. Karmaşıklığın yok edilmesi ya da azaltılması bu yaklaşımda süreç performansının artırılması için anahtar olarak tanımlanmıştır.

Karmaşıklık üç farklı yolla belirlenebilir; basit bir şekilde aktiviteyi incelemek, süreçte yer alan insanlarla görüşmek ya da iş örneklemelerinden yararlanmak. İlk alternatif subjektif ve kalitatifdir. Yapılacak çalışmanın kalitesi analizi yapanın sağduyusuna ve değerlendirme tecrübesine bağlıdır. İkinci alternatif bölüm aktivite analizine benzer ancak kalite maliyeti yaklaşımı ele alınmamaktadır. Üçüncü alternatif olan iş örnekleme ise iş tasarımında kullanılan klasik bir araçtır ve istatistiksel örneklemeyle dayanmaktadır. Belirli bir zaman aralığı boyunca rassal gözlem örnekleme yapılarak üretken olmayan aktiviteler ve spesifik iş aktiviteleri için ne kadar zaman harcadığını belirlemek amacıyla kullanılır.

2. Çapraz fonksiyonel süreç analizi: Birçok bölümden oluşan günümüz işletmelerinde aktiviteler karmaşılaşır. Sürecin analizi daha komplike, daha geniş ve

zaman alıcı hale gelirken, daha fazla koordinasyon ve planlama gerektirir. Çapraz fonksiyonel süreçlerin analizi için Proses (süreç) analiz yöntemi-PAT geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda bölüm-iş ürün süreç analizi yöntemlerinden farklı olarak bölümler arası aktiviteler sürecin sahibi, süreç analizi üzerinde uzmanlaşmış bir danışman, baş koordinatör, süreçle ilgili yönetim birimi ve süreçte çalışanlardan oluşan bir takım tarafından incelenir. Bu yöntem 9 temel adımdan oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Bu adımlar arasındaki ilişki ve ilgili birimler aşağıdaki gereklilik-sorumluluk matriksinde (Tablo 2.1) gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Gereklilik-sorumluluk matriksi [9]

Adımlar	Danışman	Koordinatör	Yönetim	Çalışanlar
1. Analiz yapma kararı	-	-	Sorumlu	-
2. Sınırları tanımlama	Yardım	Yardım	Sorumlu	-
3. Faaliyet planını hazırlama	Yardım	İlgili	Sorumlu	-
4. Analizi başlatma	Yardım	Yardım-İlgili	Sorumlu	-
5. Bilgilendirme toplantısı	Sorumlu	İlgili	İlgili	İlgili
6. Süreç görüşmeleri	Sorumlu	Yardım	-	İlgili
7. Analiz	Sorumlu	İlgili	-	-
8. Sonuçların sunulması	Sorumlu	Yardım	İlgili	-
9. Uygulamaları yerleştirme	Yardım	İlgili	İlgili	İlgili

Yukarıda yapılan değerlendirmeler ışığında, bu yöntemin geleneksel bir süreç analizi yöntemi olmadığı anlaşılmaktadır. Çeşitli iletişim adımlarını da içeren bu metot, yönetimin, koordinatörün ve çalışanların katılımını zorunlu kılmaktadır.

3. **Hizmet aktiviteleri süreç analizi:** Bu yöntem hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlar için geliştirilmiştir. Hizmet süreç yönetimini sürecin müşteri tarafından görülen ve görülmeyen yönlerinin saptandığı ve şematik bir şekilde gösterildiği süreç tanımlaması adımı ile başlar. Ardından süreç tasarımında oluşan muhtemel başarısızlık noktaları tespit edilip yok edilmeye çalışılır. Bir sonraki adımda ise hizmetin tamamlanabilmesi için gerekli toplam süre saptanır ve her aktivite için gerekli standart sürenin hesaplanır. Son olarak da bir önceki adımdan gelen verilerle birlikte bir aktivitenin maliyeti ve getirilerine göre verimi ve karlılığı düşük ve yüksek aktiviteler saptanır.

Bu yöntemlerin uygulanması esnasında bilgisayar entegreli pek çok elektronik araçtan da faydalanılabilmektedir. Hatta Kumar ve Phrommathed'in (2006) çalışmalarında olduğu gibi bu araçların kullanılması, süreç iyileştirme kapsamında yapılacak değişikliklerin direkt uygulanması yerine; süreç haritalaması, veri analizi ve simülasyonun bilgisayar ortamında test edilmesi sürecin yeniden tasarlanmasından doğan verimsizlik riskini azaltacağı savunulmaktadır [23]. Kumar ve Phrommathed (2006) tarafından önerilen Visio, Excel ve Arena gibi programların yanı sıra daha komplike ve özellikle süreç iyileştirme aktivitelerinde kullanılmak üzere geliştirilmiş araçlar da mevcuttur. Bu araçlara ve üretici firmalara örnek olarak; ABC Flow Charter 7-The Roderick Manhattan Group, Business Process Generator-Quondam, BPWin-Logic Works Inc, FlowModel 2.0-Systemstar SoftTools, Process Charter-Scitor Corporation, Octave Process Manager-TOP-IX Business Systems, 4 Buckingham Row-Wigan, ProSLCSE Process Simulator-International Software Systems, Process Model- ProMODEL Corporation, Workflow Analyser- Meta Software Corp verilebilir. Tüm bu araçlardan süreç analizi için seçim kriterleri ise Bal (1998) makalesinde aracın yazılım-donanım, entegrasyon, modelleme ve simülasyon yeteneği ile kullanıcı özellikleri olarak ele alınmıştır [3].

2.1.3. Süreç Geliştirme

Bu aşamada takım daha önceki aşamalarda tasarladığı geliştirme planını pilot uygulama ve uygulamanın yerleştirilmesi olmak üzere iki safhada hayata geçirir. Pilot uygulama sırasında takım, süreç üzerinde gerçekleştirilen değişikliklerin istenen sonuçları ürettiğini doğrular. Alınan sonuçların beklendiği gibi olması halinde sıra uygulamanın yerleştirilmesine gelir. Süreç takımının yetki ve kaynaklarını aşmayan geliştirmeler, takım tarafından kolaylıkla organizasyona yerleştirilir. Geliştirme planının kapsamlı, birçok tarafı ilgilendiren, maliyet boyutu ön plana çıkan ve uzun soluklu bir yapı kazanması halinde geliştirilen planın yerleştirilmesi bir proje olarak ele alınır [12].

2.2. Süreç İyileştirme Metodolojisi

Literatürde değişik sayıda adımlar içeren süreç iyileştirme metodolojileri mevcuttur. Bu metodolojiler tek başlarına öne sürüldükleri gibi 6 sigma, Deming Döngüsü, Toplam Kalite Yönetimi, Baldrige çerçevesi, Avrupa Kalite Yönetimi

Vakfı (EFQM-European Foundation for Quality Management), İstatiksel Mühendislik çalışmaları kapsamında da ele alınmıştır [28].

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde hepsinin temelde benzer adımlar içerdiği görülmektedir. Bu adımlar sürecin analiz edilmesi, sürecin performansını olumsuz yönde etkileyen nedenlerin tespit edilmesi ve son aşama olarak da sürecin yeniden tasarlanması şeklinde özetlenebilir [27]. Bu metodolojilerden en bilineni H. Harrington (1991) ve J. Hammer (1997) tarafından oluşturulan aşamalardır. Örneğin Watson (1998) tarafından aktarılan vaka analizinde Tracor Aerospace firmasında Malcolm Baldrige National Quality Award kriterlerini sağlamak amacıyla yürütülen süreç iyileştirme çalışmaları on adımdan oluşmaktadır [26]. Sola ve Baines (2005) tarafından geliştirilen model tabanlı ve entegre süreç iyileştirme metodolojisi ise yedi adımdan oluşmaktadır. Bu metodoloji literatür ile uygulamayı birleştirmek adına kullanılabilirlik, yararlılık ve kullanılabilirlik kriterleri dikkate alınarak oluşturulmuştur [7]. Bu metodolojide yer alan adımlar, aşamalar sırasında yapılacak aktiviteler ve kullanılan teknikler Tablo 2.2’de yer alan özet tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.2: Süreç iyileştirme metodolojisi özet tablosu [7]

Adım	Yapılan aktiviteler	Kullanılan Teknikler
İşletmenin 1 ihtiyaçlarının anlaşılması	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vizyon ve stratejik amaçların oluşturulması ✓ Rakip analizlerinin gerçekleştirilmesi ✓ Organizasyonel modelin oluşturulması ✓ Mevcut uygulamalarının değerlendirilmesi ✓ Amaçlarının önceliklendirilmesi ✓ Ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ✓ Süreç amaçlarının geliştirilmesi ✓ Değişime olan istekliliğin değerlendirilmesi ✓ Onayların alınması ✓ Öncelikli proje kaynakların temin edilmesi ✓ Sürecin kıyaslanması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizyonel modelleme ✓ SWOT analizi ✓ Güçlü alan analizi ✓ Değişime olan istekliliğin değerlendirilmesi ✓ Süreç önceliklendirme matrisi ✓ Pareto analizi ✓ Süreç performans tablosu
2 Sürecin anlaşılması	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İş süreçlerinin tanımlanması ✓ Hiyerarşik yapısının oluşturulması ✓ Süreçlerin sınırlarının belirlenmesi ve tanımlanması ✓ as-is süreç bilgisinin oluşturulması ve modellenmesi ✓ Sürecin modellenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ XPat process ✓ IDEF0 ✓ Walkthrough ✓ ABC ✓ Süreç akış diyagramı ✓ Sebep sonuç analizi
3 Sürecin modellemesi ve analiz edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelin doğrulanması ve onaylanması ✓ Mevcut süreç performansının ölçülmesi ✓ Sürecin analiz edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Katma değer analizi
4 Sürecin yeniden tasarlanması	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sürecin kıyaslanması ✓ Performans kriterlerinin tanımlanması ✓ Yeniden tasarlama faaliyetinin amacının belirlenmesi ✓ Modellemenin yapılması ✓ Yeni to-be süreç modelinin onaylanması ✓ IT gerekliliklerinin tespit edilmesi ✓ Yeniden tasarlanmış olan sürecin performansının tahmin edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kıyaslama (benchmarking) ✓ Yaratıcı sessiz çalıştaylar ✓ Beyin fırtınası
5 Yeni sürecin uygulanması	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uygulamanın planlanması ✓ Uygulama için onayın alınması ✓ Değişim yönetimi planının gözden geçirilmesi ✓ Değişim duyurulması ✓ Teknolojik gelişim ✓ Operasyonel olarak yeni sürecin yürütülmesi ✓ Çalışanların eğitimi ✓ Yeniden tasarlanan süreçteki değişimlerin yürürlüğe sokulması 	
6 Yeni sürecin değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Süreç yayılımının performansın yönetilmesi ✓ Organizasyonel yaklaşımın revize edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aksiyon planı ✓ Değerlendirme ölçümü raporu ✓ Müşteri ölçümü anketleri
7 Yeni sürecin tekrar gözden geçirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stratejik bakış açısının oluşturulması ✓ Süreç amaçlarının oluşturulması ✓ Süreç performans göstergelerinin oluşturulması ✓ Hedeflerin karşılanabilmesi için plan oluşturulması ✓ Planın uygulanması Develop a plan to meet targets ✓ Implement plan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Süreç iyileştirme matrisi

BÖLÜM 3: BİLGİ YÖNETİMİ

Bilinçli tüketicilerin talepleri ve gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet koşulları bilgi yönetimi uygulamalarının doğmasına neden olmuştur. Bilgi yönetimi uygulamaları ise bilginin önemli bir iktisadi değer olduğunun farkına varılmasına ve bu tür varlıkların yönetilmesinde yaşanan problemlerin çözümlenmesine kaynak oluşturmıştır. Özellikle bilginin kaynak tabanlı bakış açısı paralelinde değer yaratan ve bu değeri koruyan, rekabet üstünlüğü sağlayan temel bir kaynak olarak görülmesi sayesinde firmalar rekabet kabiliyetlerini artırabilmektedir. Kaynak tabanlı bakış açısında bir firmanın rekabet gücünün firmanın sahip olduğu yetenek ve yeterliliklerin içinde bulunduğu pazardaki diğer firmalardan tamamen farklı olmasından kaynaklandığı savunulmaktadır [22, 29, 30, 31]. Buradan hareketle pazar içinde rahatlıkla ulaşılabilen ve kullanılabilen bilginin firmalar için kısıtlı miktarda rekabet avantajı sağlayacağı, önemli olanın içsel bilginin yönetilmesi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kock ve diğerleri (1996) çalışmalarında rekabetçi olabilmenin en önemli ve tek faktörü olarak işletmenin bilgi ve enformasyonu elde etme, değerlendirme, depolama, kullanma, elden çıkarma yeteneği olarak görülmekte; işletmenin pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için enformasyonu pazara yaymasının da önemli bir unsur olduğu savunulmaktadır. Sonuç olarak işletmelerin değişen pazar koşullarına uyumunu sağlayan, kalite ve verimlilikte iyileştirme olarak sonuçları ortaya çıkan bilgi yönetimi uygulamalarına önem vermeleri gerektiği önerilmektedir [1]. Örgütlerin bilgi yönetime geçmelerinin altında yatan temel neden rekabet avantajı sağlamak veya içinde buldukları sektörde daha uzun süre ayakta kalmaktır [32].

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin dünya çapına yayılması ve işletme içi bilginin yayılması da bilgi yönetimi uygulamalarının tekniklerini (bilginin elde edilmesi ve paylaşılması gibi) zorunlu kılmıştır. Bu durumun yarattığı zorluk özellikle kültürel farklılıkların çok yoğun yaşandığı bölgelerde faaliyet gösteren

firmalar için daha yüksektir. Ayrıca küreselleşme üretim tabanlı ekonomiden bilgi tabanlı ekonomiye geçişi hızlandırmıştır. Bu sayede örgütlerin enformasyon bilgi çağına geçişleri de gerçekleştirilmiştir [33].

İnternet teknolojilerine uyumlaşma hızı, özellikle intranet, extranet ve web portallarının kullanımının yaygınlaşması işletmelerin global pazarlarda daha hızlı çalışmasına ve faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişim hızı işletmelerin müşteri ve pazar hakkında çok daha geniş bir şekilde bilgi sahibi olmasının yollarını açmıştır. Bu nedenle de işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına olan ilgisi artmıştır [34].

Ayrıca 1990lı yıllarda işletmeler çalışanların işletmeden ayrılmasıyla birlikte işletme içi bilginin de (explicit olmayan, dışsallaştırılmamış veya formal yapıya dönüştürülmemiş olan bu nedenle de diğer çalışanlar tarafından kullanılmayan bilgi) götürülmesi tehdidi ve riski ile karşı karşıya kalmıştır [5].

Bennett ve Gabriel (1999)'in çalışması bilgi yönetimi uygulamalarına artan ilginin nedenlerini özetlemektedir. Firmaların mümkün olduğunca kısa sürede çok fazla şey öğrenmelerini gerektiren zaman tabanlı rekabetin artması, gelişmiş üretim teknolojilerinin tasarım ve pazarlama ile entegre edilmiş olması, operasyonel işlemlerin küreselleşmesi, ve ortak girişim, şirket birleşme ve evliliklerinin artması bilgi yönetimi uygulamalarına yönelmeyi artırmıştır [34].

3.1. Bilgi Nedir?

Bilgi ile ilişkili kavramlara açıklık getirilmesi konunun irdelenmesini kolaylaştıracaktır.

Veri (Data): Kendi başına anlam oluşturmayan; işlenmemiş, nümerik veya alfa-nümerik dizilerdir. Organizasyon ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin veya gözlemlerin kişilerin anlayabileceği bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış “ham” halidir [35]. Veri sayısından çok toplanan verinin gereken miktarda ve nitelikte, gereken zamanda olması önemlidir [36]. Veri tek başına anlamlı olmadığı için, ayrıştırılması, gruplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Veri enformasyon ve bilginin taşıyıcısı olarak değerlendirilmekte ve başlangıç noktası olarak görülmektedir [13, 35].

Enformasyon: Veriler yorumlanıp anlamlandırıldığında enformasyon elde edilir [36]. Davenport ve Prusak (1997)'a göre de enformasyon “bir amaç ve konuya ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. Verilerden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır. Verilere değer ekleme konusunda önemli sayılabilecek yöntemler arasında ilişkilendirme, kategorize etme, hesaplama, düzeltme ve özetleme gösterilebilir [35].

Enformasyon; yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Enformasyon kuruluş içinde biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (soft) iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Biçimsel iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir altyapıya sahiptir. Biçimsel olmayan iletişim ağları ise daha az resmi ve daha az gözle görülür bir özellik taşır. Burada çalışanların birbirine ilettikleri notlar, duyular, dedikodular örnek verilebilir [35].

Kaliteli bir enformasyondan söz edilebilmesi için kullanıcının isteklerine cevap verebilir nitelikte olması, alıcı tarafından anlaşılabilir bir formatta olması, zamanında ve doğru bir şekilde ulaşılabilmesi gerekmektedir [37].

Kuruluşlar bilginin paylaşılması için organizasyonun iş süreçlerine ilişkin topladığı ve kullandığı enformasyonu geliştirmek zorunda olup, enformasyon ve bilginin farkına ve ayırımına varmış olmalıdır. Sadece gerçeklerden oluşan enformasyon; herkes tarafından rahatlıkla ulaşılabilmesi neticesinde rekabet üstünlüğü sağlama özelliğini yitirir. Buna karşın zekâ ve öğrenmeden oluşan bilgi karar vermede kullanılabilir [35]. Kock ve diğerlerinin (1997) makalesinde de belirtildiği gibi enformasyon şimdi veya geçmişe dair bulgular için betimsel, bilgi ise geleceğe yönelik olarak öngörü içermektedir [13].

Bilgi Enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Enformasyon olayların doğası hakkında kavramları verirken, bilgi bu kavramları sebep-sonuç ilişkisi içinde ele almaktadır. Bilginin değişiminde her zaman enformasyonun da değişimi söz konusu iken enformasyonun değişimi beraberinde bilgi değişimini getirmez [13]. Literatürde yapılan tanımlardan örneklerde bilgi [35];

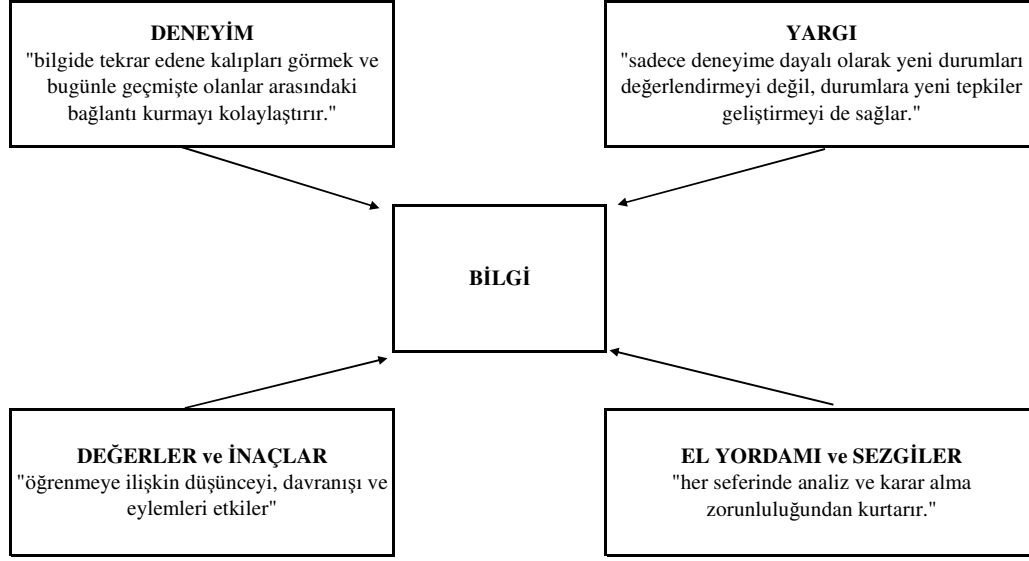
- Nonaka ve Takeuchi (1995)'e göre “doğruluğu kanıtlanmış gerçek inanç”
- Aune (1970)'e göre “belirli bir bağlam içindeki enformasyon”

- Allee (1997)'e göre "ilişkilendirilebilir veya paylaşılabılır enformasyon ya da deneyim"
- Davenport ve Prusak (1997)'e göre "insanların fikirlerini, sentezlerini, kavramlarını içeren ve düşüncesinden kaynaklanan bir amaç doğrultusunda işlenmiş enformasyon"
- Pemberton ve Stonehouse (2000) ise "organizasyon içinde paylaşılan prensipler, gerçekler, olgular, beceriler ve kuralların bir araya getirilmesi, firmanın temel yetkinliklerinden teknoloji, katma değerli faaliyetler, süreçleri, sistemler, prosedürler, yapı, ürün ve servislerden oluşan bilgi varlıklarının bütünü ve rekabette başarının gerekliliği " şeklinde tanımlanmıştır.

Enformasyonun verilerden oluşması gibi, bilgi de enformasyondan oluşmakta olup bu sürecin adımları Davenport ve Prusak (2001) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır [35, 38 s:25]

- Kıyaslama: bu duruma ilişkin enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında ne gibi farklılıklar ve benzerlikler vardır?
- Sonuçlar: enformasyonun kararlar üzerinde ne gibi etkileri vardır?
- Bağlantılar: bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Konuşmalar: diğer insanlar bu enformasyon hakkında ne düşünmektedir?

Bilgi deneyim, yargı, değerler ve inançlar ile el yordamı ve sezgilerden oluşmaktadır [5, 35, 39]. Bu tanımlama şematik olarak Şekil 3.1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 3.1: Bilgiyi oluşturan unsurlar

Bilgi, enformasyon ve veri bileşenleri formüle edildiğinde aşağıdaki gibi ifade edilebilir [5, 35];

$$\text{ENFORMASYON} = \text{VERİ} + \sum (\text{davranışlar, ilişki, bağlam})$$

$$\text{BİLGİ} = \text{ENFORMASYON} + \sum (\text{deneyim, değerler, modeller, içsel kurallar})$$

3.2. Bilginin Sınıflandırılması

3.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilginin sınıflandırılmasında en yaygın yapılan sınıflandırma kaynağına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu açıdan bakıldığında bilgi örtülü (tacit) ve açık (explicit) olmak üzere iki gruba ayrılır.

Örtülü Bilgi; yetenekler ve işin nasıl yapıldığını kapsayan bilgidir, içselleştirilmiştir ve diğerleri ile paylaşılabilmesi zordur. Bir örgüt içinde bilgi ne kadar açık hale getirilemezse o derece bilgiyi kimin bildiği önem kazanacaktır.

Açık Bilgi; manüeller veya standart uygulamalar sayesinde herkes tarafından kolaylıkla ulaşılabilen bilgidir [40, s.224-225].

3.2.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri-Entelektüel Sermaye Bileşenleri

Bilgi organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınarak insan, yapısal ve müşteri (ilişki) sermayesi olmak üzere sınıflandırıldığında aynı zamanda entelektüel sermayenin de bileşenleri ortaya çıkmaktadır. Niteliğine göre bilgi türlerini detaylandırmadan önce entelektüel sermayenin tanımını vermek faydalı olacaktır.

Entelektüel sermaye “işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, çalışanların bildiği her şeyin toplamı” olarak tanımlanabilir [36]. Daha yaygın bir tanıma göre de bir işletmenin defter değeri ile o şirketin piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır [38, s:16] Entelektüel sermaye işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, genel bilgilerinin, teknolojilerinin, bilgisayar programlarının, tasarımlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünüdür [36].

İnsan Sermayesi: Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının bütünüdür. Geliştirilmesi de çalışanların düşüncelerine önem vermek ve katılımcı bir iş ortamı ile mümkün olacaktır [36]. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan sermayesini yükseltmektir [35].

Yapısal Sermaye: Özümsemiş, içselleştirilmiş ve işletmenin ürün veya hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeri olarak tanımlanıp patentler, kavramlar, modeller, iş süreçleri, rutin uygulamalar, yayınlar, yenilikler, işletme stratejisi ve örgüt kültürü gibi unsurlardır [36, 41].

Müşteri Sermayesi: İşletmenin rakipleri ile başa çıkabilmesi amacıyla çevreyle iyi iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin olarak kullanabilmesidir. Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, işletme ile ne kadar süredir çalıştığının, işletme ile yaptığı işin sıklığının ve yoğunluğunun bir ölçüsü olarak hesaplanabilir [35, 36, 41].

3.2.3. İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi içeriğine göre kategorize edildiğinde açıklayıcı, prosedürel, nedensel ve bağlantısal olarak alt sınıflara ayrılabilir [38, s:29-30]

Açıklayıcı: Örgüt içinde önemli kavramların etiket, sınıf ve ayrımlarının belirlenmesi yapı içinde verimli iletişim ve bilgi paylaşımı sağlar.

Prosedürel: “nasıl” sorusunun cevabının verildiği bilgi çeşidi olup olayların uygun bir seyir izlemesinin anlaşılmasını ve bir davranış dizisi sergilemesini sağlar. Yapılan eylemlerin belirli roller ve ilişkiler içinde yer almasını mümkün kılar.

Nedensel: “neden” sorusunun sorulduğu bilgi tarzı olup bir şeyin neden gerçekleştiğine ilişkin bir açıklama getirir. Bir ürünün kalitesini ve müşteri tatminini sağlayan unsurlar bu tip bilgiye örnektir.

Bağlantısal: Diğer bilgi çeşitleri arasında ilişki kuran bilgi türüdür.

3.2.4. Düzenlenme ve Kullanım Şekline Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu sınıflandırma biçimine göre bilgi; idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dört başlıkta toplanabilir [35, 39].

İdealist Bilgi: Bu bilgi türü vizyon oluşturulmasını, hedef saptanmasını, değer ve inançları yönlendirmesini ve karar vermeyi sağlar. İdealist bilginin çıkış noktası “elde edilebileceğin en iyisini elde etmek”, kaynağı ise okunanlar, yapılanlar ve tartışılanlardır. Bunlar üzerinde düşünce yapıları oluşturulur ve yeni kuramlar, yeni yönetim biçimleri üretilirken düşünce alternatiflerinin üretilmesi sağlanır.

Sistematik Bilgi: Olaylar karşısında oluşturulan veya geliştirilen genellemelerin, modellerin ve gerçeğin organize biçimde algılanmasını sağlar. Bu bilgi ile sistemlerin nasıl çalıştığı, iç mekanizmaları, değişkenlerine müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar oluşacağı anlaşılır. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bilgidir. Bu bilginin kaynağı genellikle formel bir eğitim olmakla birlikte gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modellerde bu bilgiye kaynak oluşturur.

Pragmatik Bilgi: Bu grupta altındaki bilgi bir işi gerçekleştirilirken veya kararlar alınırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır.

Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bireyin ne yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye örnektir. Bu bilginin kaynağı eğitim, verilen talimatlar ve el yordamı ile bulunanlardır.

Otomatik Bilgi: İçselleştirilmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen rutin eylemler otomatik bilginin sonucudur. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve olaylar karşısında verilen tepkilerde bilinçdışı olarak ortaya çıkar.

3.3. Bilginin Yaratılması

Bilgi ancak bireyler tarafından yaratılabilir. İşletmenin bu konudaki katkısı yaratıcı çalışanları desteklemek ve onlara bilgi yaratabilecekleri bir ortam sağlamaktır. Bu sayede “örgütsel bilgi yaratılması” süreci başlatılacaktır. Örgütsel kademeler arasındaki veya içindeki etkileşim de bu sistemi etkileyecektir. Yukarıda aktarılan bilgi tipleri arasında örtük ve açık bilginin etkileşimi “Bilgi Yönetimi” kavramının temel yapısını oluşturmaktadır [38, s:32]. Bilginin türleri arasında bilginin biçim değiştirmesi bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak ifade edilirse bu transferin kişiden kişiye aktarılması önem kazanmaktadır. Literatürde ağırlıklı olarak örtük ve açık bilgi arasındaki biçim değiştirme irdelenmiştir [35].

3.3.1. Bilgi Dönüşümü

Örtük ve açık bilginin etkileşimi dört şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüşümü içeren sosyalleşme, örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşümü ifade eden dışsallaştırma, açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm olarak tanımlanan birleştirme ve açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm olan içselleştirmedir. Şekil 3.2’de bilgi dönüşümünün dört türü görülmektedir. [38, s:33-36, 40, s:56-70, 41, 42]

	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Örtük Bilgi	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi	İçselleştirme	Birleştirme

Şekil 3.2: Bilgi dönüşümünün dört türü

Sosyalleştirme: Kişi örtülü bilgiyi doğrudan bir başkası ile paylaşır. Paylaşılan deneyimler aracılığıyla yeni örtülü bilgilerin elde edilmesi süreci olup biçimleştirilmesi zordur. Gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenildiğinden usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi beceriler, beden dili, duygular, davranışlar gibi belirli bir örtülü kalıp üzerinden transfer olur.

Dışsallaştırma: kişinin sahip olduğu örtülü bilgiyi iletişimde bulunduğu diğer kişilere aktarmasına olanak sağlayan, somut kavramlara dönüştürebildiği ve açık bilgi haline getirdiği durumdur. Dışsallaştırmayı işletme içinde teşvik edecek yönetim anlayışının yerleşmesi ve yaratıcılığın önünün açılması gerekmektedir.

Birleştirme: Açık bilginin daha karmaşık ve sistematik kodlanmış bilgi takımlarına dönüştürme sürecidir.

İçselleştirme: Paylaşılan açık bilgi, diğer çalışanlar tarafından o bilginin içselleştirilmesinde, kendi örtük bilgilerini genişletme, yayma ve yeniden biçimlendirmek için kullanılır. İçselleştirme uygulayarak öğrenme ile yakından ilgilidir. Ürüne ve imalat süreçlerine ait el kitabı, süreç, talimat vb. gibi açık bilgiler uygulama ve pratik aracılığıyla örtük bilgiye dönüşür veya yeni örtük bilgi üretimine katkıda bulunur.

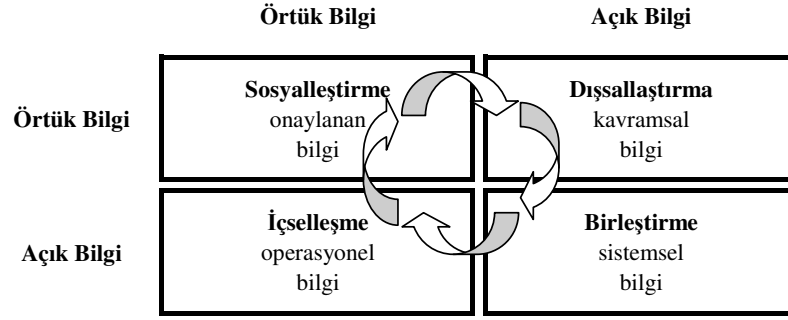
Literatürde bu dört temel dönüşüme Massa ve Tessa (2004)'nın çalışmalarında aktarıldığı üzere Andriani ve Hall (2002) tarafından üç süreç daha eklenmiştir. Bunlar “grup için yeni olan dışsal açık bilginin konumlandırılması ve temin edilmesi”, “grup için yeni olan dışsal örtülü bilginin konumlandırılması ve temin edilmesi” ile “grup için yeni olan bilginin keşfedilmesi” dir [30].

Kalpic ve Bernus (2006)'un çalışmasında ise literatürde yer alan bilgi dönüşüm süreçleri özetlenmiştir. Buna göre Davenport ve Prusak (1998) tarafından “bilgi yaratımı (yaratma ve bilgi elde etme)”, “bilgi kodlama (depolama)”, “bilgi transferi (paylaşımı)” ve “bilgi uygulaması” olmak üzere dört aşama tanımlanmıştır. Yine aynı çalışmada Alavi ve Marwick (1997)'e göre ise bilgi dönüşümü süreci elde etme, indeksleme, filtreleme, sınıflandırma, dağıtma ve uygulama olmak üzere altı adımdan oluştuğu verilmiştir [5].

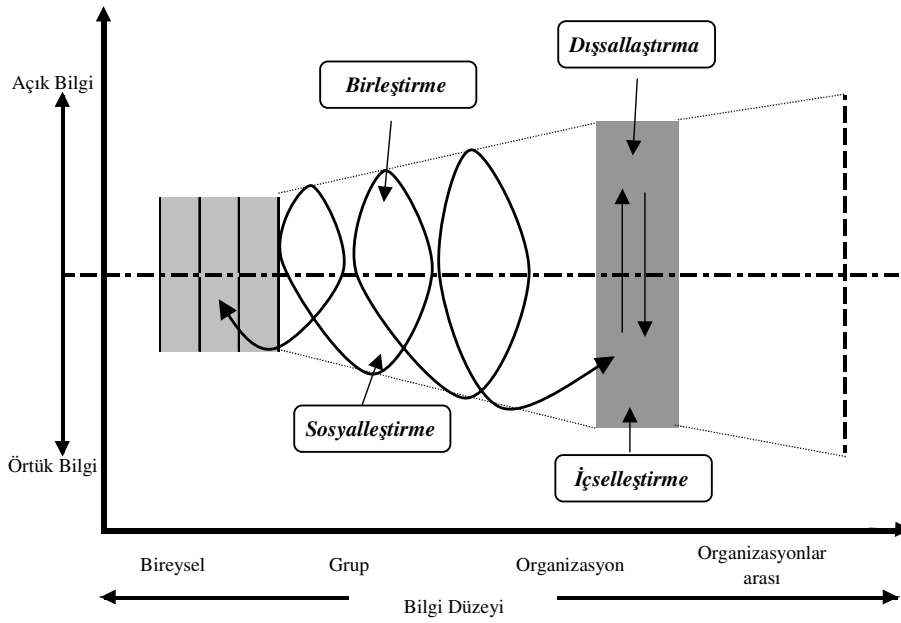
3.3.2. Bilgi Sarmalı

Bilgi yaratan bir işletmede yukarıda anlatılan modellerin dördü de sürekli ve dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı (spirali) oluşturur ve bu dönüşümün her aşamasında değişik bilgi türleri ortaya çıkar. Sosyalleştirme ile bu etkileşime başladığında paylaşılan bir alan ve bu alana yayılmış deneyimler ve düşünce modelleri ve bu model ışığında “onaylanan bilgi” oluşur. Dışsallaşmada bu paylaşım karşılıklı modelleme ve örnekleme ile bir diyaloga dönüşür. Bu dönüşüm esnasındaki paylaşım “kavramsal bilgi”yi oluşturur. Birleştirme aşamasına gelindiğinde eski bilgi ile yeni yaratılan bilgiyi yeni bir ürün, hizmet veya yönetim sistemine çevirir. Birleştirme prototiplerle yeni teknolojileri birleştirerek “sistemsel bilgi”yi yaratır. Sonucu aşama olan içselleştirmede de çalışan ortada birikmiş olan bilgi türlerini uygulayarak kendi deneyimi haline sokar. İçselleştirme proje yönetimi, üretim süreci, yeni ürün kullanımı gibi öğelerle “operasyonel bilgi”nin oluşumu için şartlar oluşturur [38, s:37-38, 40, s:70-72].

Örtük bilgi tek başına bilgi yaratmada yeterli değildir. Bunun için örtük bilginin bireysel düzeyde başlayan departmanlar, bölümler ve organizasyonel sınırlar arasında harekete geçirilip genişleyen spiral ile dönüşümü sağlanmalıdır [40, s:71]. Şekil 3.3’de bu dönüşüm yer almaktadır.



Şekil 3.3: Bilgi sarmalı ve etkileşimle oluşan yeni bilgi kavramları [40, s:72].



Şekil 3.4: Bilginin yaratılması [40, s:73]

Şekil 3.4 üzerinde de gösterildiği gibi bilginin yaratılma sürecinin ilk aşamasında bilgi birey düzeyinde düzenlenmiş, sınıflandırılmış ve yapılandırılmıştır. Bu aşamada birey, birbiriyle ilintili olmayan çeşitli bilgi parçaları arasında bağlantılar kurar. Bireyin bir gruba katılmasıyla ve yaratılan sinerjiyle birlikte bireysel bilgilerin toplamından daha fazla bilgi birikimine ulaşılır. Grup birbirini tetikleyerek yeni bilginin yaratılmasını ve bilgi alanının genişlemesini

sağlar. Bu bir bakıma bilgi yaratma döngüsünün çapının genişlemesidir. Burada temel süreçler “bütünleşme” ve “sosyalleştirme”dir. Takımlar düzeyinde yeni bilgi parçaları ortaya çıktığında ve “dışsallaştırma” ve “içselleştirme” yoluyla kodlandığında organizasyon düzeyinde yeni bağlantılar gerçekleşir. Bu bilgi ise müşterinin istediği ürün veya hizmete dönüştürülür. Organizasyonların sınırları dışına çıkıldığında da bilgi yeniden büyümeye başlar [40, s:73].

3.3.3. Bilgi Yaratımında Beş Aşamalı Model

Bilgi dönüşümün gerçekleşmesi ve bilgi sarmalının devreye girmesi, işlevsellik kazanması ve geliştirilebilmesi için işletmede bulunması gereken unsurlar vardır. Bunlar niyet, özerklik, iniş-çıkışlar ve yaratıcı karmaşa, gereksiz enformasyon ve zorunluluk çeşitliliğidir. Aşağıda öncelikle bu unsurlar kısaca tanıtılacak ardından bilgi üretiminde beş aşamalı model irdelenecektir.

Niyet (intention) işletmenin amaçlarıyla ilişkili olup stratejik özellikler gösterir. Bu unsur doğrultusunda işletmenin hangi tür bilgiyi nasıl yaratacağına ve nasıl kullanacağına ilişkin bir sistem yaratması gerekir.

Özerklik (autonomy) hem bireysel hem de grup olarak davranışları etkilemesiyle bilgi yaratılışını etkileyen bir unsurdur.

İniş-çıkışlar ve yaratıcı karmaşa (fluctuation and creative chaos) işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri uyarır. İniş-çıkış düzensizlik anlamında değil, beklenmeyen gelişmeler, değişimler olarak yorumlanmalıdır. Bu beklenmeyen gelişimler veya değişimler sonucunda yapılan işler sorgulanır ve düzenlenmeye çalışılırken sürekli bir etkileşim ve sonuçta bilgi üretimi ile karşılaşılır. Yaratıcı karmaşada ise problemlerin tanımlanması ve çözümlenmesinde bireysel deneyimlerden örgütsel çıkarımlara gidilebilir [38, s:39-40] Farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak amacıyla bir araya getirilir ve ortak bir yanıtı ulaşımları için zorlanır. Yaratıcı karmaşa (veya kaos) organizasyonun sahip olduğu farklı türdeki bilginin yine farklı gruplar ve bireyler arasında birleştirilmesinde; strateji, süreçler, sistem bütünlüğü içinde ortak bir anlayışın oluşturulmasında kritik öneme sahiptir [39, 40, s:78].

Gereksiz enformasyon (redundancy) işletmede öncelikli olarak kullanılmayacak enformasyondur. Gereksiz enformasyonun paylaşılması, tanımlanmış prosedürlerin anlaşılması sırasında örtük bilgi gerekir ve bu süreç de bilgi yaratımını destekler [40, s:80].

Zorunluluk çeşitliliği (requisite variety) örgütün iş yapısının dış çevreye uyum sağlama ve yaşanan değişimlere cevap verebilme sürecinde çeşitli alternatiflerinin, dış çevreye karşı geliştirilen savunma mekanizmalarının olmasıdır. Bu konuda başarılı olabilmek için en geniş bilgi kaynağına en hızlı şekilde ulaşmak gerekmektedir [38, s:40, 40, s:82].

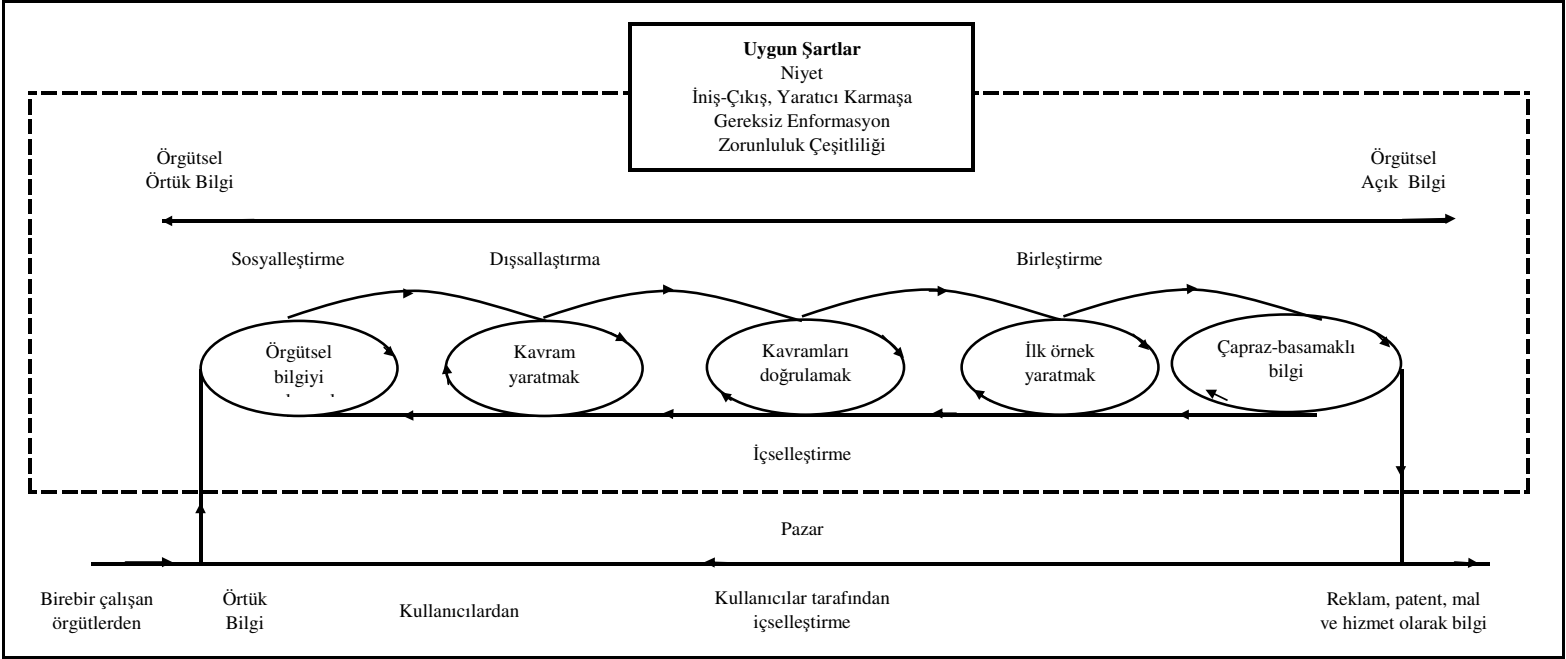
Bilgi Yaratımında Beş Aşamalı Model

Bu beş aşamadan ilki örtük bilginin paylaşılmasıdır. Sosyalleştirme ile ilişkilendirilebilir. Enformasyon fazlası ve zorunluluk çeşitliliği bireylere paylaşımları sırasında yol gösterir. Çeşitli zorunlu durumlarda alternatif üreterek deneyim kazanmış ve değişik bakış açısı getirebilecek kişiler süreci başlatacaklardır.

İkinci aşamada kavram yaratma söz konusudur ve örtük bilgiden açık bilgiye geçiş görüldüğü için dışsallaştırma ile ilişkilidir. Paylaşılan örtük bilgi açık ve net bir şekilde yeni bir kavram olarak tanımlanmaya çalışılır. Bu aşamada özerk ve kendini özgür hisseden birey, acil durumlara uyum yeteneği olarak adlandırılabilir zorunluluk çeşitliliği ve yapılan işle direkt ilişkisi olmayan fakat bakış açısını genişleten etkiye sahip olan enformasyon fazlası ile sonraki aşamaya geçişi sağlar.

Üçüncü aşamada kavramlar doğrulanır ve bu sayede de bilgi dönüşümünün ilk safhasında bireysel kavramlar olarak ortaya çıkan kavramlar gruplar tarafından benimsenir ve örgütsel değer kazanır. Bu kavramları doğrulamak için faydalanılan araçlardan bir kısmı da işletmenin niyeti, stratejik amacı ile ilişkilidir.

Dördüncü aşamada soyut kavramları somutlaştırma çabası ile ilk örnek oluşturulur. Bu aşama birleştirme ile bağlantı sergilemektedir. Bu ilk örnekten prototip yaratılır. Bu aşamada bilgi birikimine ve deneyime sık sık başvurulacağı için zorunluluk çeşitliliği ve gereksiz enformasyon şartları önem taşır.



Şekil 3.5: Bilgi yaratımında beş aşamalı model [38, s:41, 40, s:84]

Çapraz-basamaklı bilgi olarak ifade edilen son aşamada ise oluşturulan birikimin hem örgüt içinde hem de dış çevre ile paylaşılması sağlanır. Bu etkileşim sadece bölümler arası ile sınırlı kalmayıp işletmenin dış çevresini oluşturan diğer işletmeler, müşteriler, tedarikçiler rakipler arasında da olabilir. Bu aşamada dışardan alınan verilerinde işletme içinde içselleştirilmesi de görülebilir.

Bu döngü bilgi sarmalının dönmesi ve bilgi yaratımı için gerekli olan unsurların hepsini bir arada incelemektedir. Model Şekil 3.5’de görülmektedir [38, s:40-41, 40, s:83-89].

3.4. Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi örgüt amaçlarına odaklanmış, amaç ve stratejilerle ilgili, doğru zamanda olacak şekilde; kuralları, kodlamaları, iletişimi veya kişiden kişiye direkt bilgi aktarımını teşvik eden, hızlandıran veya mümkün kılan örgütsel faaliyetlerin ve sistemlerin bir bütünüdür [34, 43]. Bilgiyi önemli bir kaynak olarak ele alan Darroch (2005) ise makalesinde bilgi yönetimini kaynakları yeteneklere dönüştürebilen mekanizmaların koordine edilmesi olarak tanımlamıştır [29]. Başka bir şekilde bilgi yönetimi organizasyonun tanımlanmış olan amaçlara ulaşabilmesi için entelektüel varlıklarının seviyesini yükseltmesi olarak da ifade edilebilir [32, 44].

Bilgi yönetimi veritabanlarını, belgeleri, politika ve prosedürleri içeren, bütün bölümlerinin bilgi varlıklarını tanımlayan, yöneten ve paylaşan; bütünlük ve sistematik bir yaklaşımdır. Aynı zamanda mevcut içsel bilginin ve/veya organizasyon dışı bilginin örgüt içinde yeni bilginin yaratılması, değer oluşturulması, yenilikçilik ve gelişimin desteklenmesi için kullanılması amacıyla bilgi varlıklarını kontrol eden uygulamalar olarak da tanımlamak mümkündür. [45, 46].

Bennett ve Gabriel (1999)’in çalışmasında bilgi yönetiminin 4 ana amacı aktarılmaktadır; 1) bilgi havuzunun oluşturulması 2) bilgiye ulaşımın geliştirilmesi 3) bilgi toplumunun artırılması ve 4) bilginin kurumsal bir varlık olarak geliştirilmesidir [34]. Bu amaçlar genişletilecek olursa aşağıdaki maddeler de eklenebilir [36];

- İşletmenin süreç ve organizasyonlarına değer katmak için bilgiyi dönüştürmek,
- Örtük ve kapalı bilgi arasında gerekli dönüşümü sağlamak,
- Dışsal bilgiyi şirket bünyesine alarak onu şirkete uyarlama ve uygulama yeteneğini geliştirmek,
- Rekabet avantajı sağlamak ve bunu yeni ürün/hizmet üretmekle sürdürmek veya üretkenlik, kalite ve maliyet yolu ile organizasyonel süreçleri geliştirmek,
- Bilgileri bir araya getirmek,

3.4.1. Bilginin Üretilmesi

Organizasyonların tümü bilgi üretirler ve bilgiyi kullanırlar. Bilginin üretilmesi bilginin bilinçli olarak işletmelerin kurumsal bilgi birikimlerini artırmak amacıyla yaptıkları çalışmalar ve başlattıkları girişimlerdir [35].

Bilgi çeşitli kaynaklardan çeşitli yollarla elde edilir. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, işletme için yeni ve kullanışlı olması yeterlidir [39]. Bilginin elde edilmesinde işletmeler iç kaynaklarını kullanıp, sahip olduğu enformasyonu bilgi yaratma ve geliştirme faaliyetleriyle bilgiye dönüştürebilecekleri gibi dış kaynaklardan satın alma yoluna gidebilirler. Organizasyonlar ne kadar bilgi odaklı bir yapıya sahip olsalar da günümüz koşullarında sadece iç kaynaklara odaklanmak ve bilgi üretiminin içsel kaynaklarla sağlamak elverişli olmamaktadır. Satın alma bilgiye sahip olan kuruluşun satın alınması olabileceği gibi bilgili bireylerin işe alınması olarak da gerçekleştirilebilir. Bilgi elde edilmesinde dış kaynak kullanımına özellikle proje bazlı işlerde bilginin kiralanması veya konuyla ilgili bilgili çalışanların danışmanlığına başvurulması şeklinde görülebilir [46, 47].

İşletmelerin bilgi yönetiminden rekabet avantajı elde edebilmeleri için bilgi elde etmeye kaynak ayırmaları ve süreci işletme çapındaki bilgi ağları (işletme içindeki tüm bilgisayarların birbirleriyle konuşmasını sağlayan yazılım ve donanım sistemleri; Lotus Notes, intranet vb.) ile desteklemeleri gerekmektedir [38, s:34].

3.4.2. Bilginin Sıralanması

Bilginin sıralanması ile kurumsal bilginin belli bir biçime kavuşturularak gereksinim duyan herkes tarafından ulaşılmasını sağlamak hedeflenmektedir. Burada karşılaşılan en temel güçlük bilginin ayırıcı özelliklerini kaybettirmeden ve enformasyon veya veriye dönüşmesine yol açmadan nasıl sıralanacağıdır. Sıralamada işletmenin tüm bilgilerini sıralamak yerine gerekli bilgi kaynakları analizleri yapıp, belirlenen anahtar kriterler doğrultusunda başlanmalıdır. Bir diğer güçlük ise bilgi kaynaklarının nerede bulunacağı konusunda ortaya çıkmaktadır [35].

Bu güçlükleri yok etmek amacıyla bilgi haritalarından ve modellerden yararlanılmaktadır. Bilgi haritaları organizasyonda bilginin nerelerde, kimlerde ve ne şekilde olduğunu gösterir. Tek başına bilgiyi içermez, bir rehber görevi üstlenir. En önemli yararı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye nereden ve hangi kaynaklardan ulaşacaklarının özetini içermesidir [36, 47].

Örtük bilginin ortaya çıkarılıp herkesin kullanımına sunulması için bilgi haritaları ve modellemelerden daha farklı yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Bilginin paylaşımı için uygun kurumsal kültürün varlığı, takım çalışmasının getirdiği iş disiplini, süreçlere ve proje yönetimine ilişkin katılımın düzeyi, karşılıklı etkileşimin sinerjik etkisi önem kazanmaktadır. Örtük bilginin ortaya çıkarılmasında anlatım ve kişisel iletişim öne çıkmaktadır [35].

3.4.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması

Bilginin organizasyonun çeşitli seviyelerinde başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için paylaşılması ve dağıtılması gerekmektedir. Bilgi aktarımını engelleyen unsurların başında kültürel faktörler gelmektedir. “Sürtünmeler” olarak da adlandırılabilir olan bu faktörler bilgi aktarımını yavaşlattığı veya tamamıyla engellediği gibi bilginin fire vermesine de neden olabilmektedir. Bilgi paylaşımı için güven ön koşuldur. Güvene dayalı bir iş ortamında iletişim kanalları açılır, organizasyonel öğrenme artar ve bilginin paylaşılması cesaretlendirilir. Ayrıca, bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmesi için çalışanların kullandıkları dilin ortak olması sağlanmalıdır. Aynı kavramları konuşmayan ve değerlendirmeleri aynı temel üzerinde yapılmayan eylemler, iletişimin kopmasına neden olur [35].

Organizasyonda güven verici çalışma ortamının yaratılmasının ardından iletişim stratejilerinin tamamen kullanılmasına ortam sağlayacak iletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması adımı gelmektedir [39]. Bu stratejiler;

- Birebir iletişim; sohbet odaları, soğuk su makineleri, kahve odaları şirket piknikleri gibi ortamların oluşturulması
- Birden çok kişiyle iletişim; yayınlanan duyurular, genelgeler, sunumlar, ilan panolarını desteklemek
- Çok kişiden tek kişiye iletişim; raporların ve sistemlerin geliştirilmesi
- Çok kişiden çok kişiye iletişim; tartışmalı toplantılar, bilgi fuarları, forumlar, elektronik ortamda görüş alışverişi, sempozyumların düzenlenmesi

Tüm bu stratejiler bir arada değerlendirildiğinde her birinin diğerine göre etkinlik düzeyi de farklı olmaktadır. Örneğin örgüt içindeki bir grup tarafından oluşturulmuş olan ve herkes tarafından kabul edilmiş olan modeller bilgi transferinde en etkin araçlar olarak değerlendirilmektedir [46].

Bilginin aktarılması ve paylaşılmasında bilgi teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Ferrari ve Toledo (2004)'un çalışmasında bilgi teknolojileri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki irdelenmiş ve bilgi teknolojilerinin sadece düzenli bilginin tespit edilmesi ve dağıtılmasında değil aynı zamanda örtük bilginin de kişiler arasında transferinde işe yaramakta olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi teknolojileri alt yapısı kuvvetli olan bir firmanın bilgi üreten firma olarak tanımlanması söz konusu değildir. Teknoloji bilginin dağıtılmasında yararlı olmasına karşın bilgi yaratımında tek başına söz sahibi değildir [42].

Yapılan çalışmalar organizasyonlar arası bilgi paylaşımının organizasyon içi bilgi paylaşımına kıyasla daha zor ve karmaşık süreçleri içerdiğini göstermiştir. Paylaşılan değerler, iş amaçları, görev tanımları, kullanılan profesyonel dil gibi kültürel davranış ve normlarda yaşanan farklılıklarla birlikte iletişim eksikliği nedeniyle organizasyonlar arası bilgi paylaşımı daha zor ve karmaşık süreçleri içermektedir [35, 47].

3.4.4. Bilgi Yönetiminin Uygulanması

Bilgi yönetimi konusunda uluslar arası düzeyde kabul görmüş bir model bulunmamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek isteyen işletmeler kendi modellerini benimseyip uygulamaktadır. Dunford (2000)'a göre bilgi yönetimi uygulamalarında organizasyonların diğer organizasyonların uygulamalarını taklit etmeleri zordur [31]. Herhangi iki bilgi yönetimi uygulaması birbirinden tamamen farklı olabilmektedir, bu durum ise bilgi yönetiminin sosyo-kültürel farklılıklar ve kullanıcılar arasında algı farklılıklarından kaynaklanmaktadır [32].

Literatürde bulunan modeller farklı adım ve kapsam içerseler de temelde yapılması önerilenler ve bunlardan elde edilecek sonuçlar aynı amaç etrafında şekillenmektedir [36]. Bilgi yönetimi temelde bilginin elde edilmesi (toplama, sentezleme, içerden veya dışardan elde edilen bilginin yorumlanması, bilginin sıralanması, filtrelenmesi, ilişkili diğer bilgi ile bağlantının kurulması, dağıtılması ve uygulanması aşamalarını içermektedir [31].

Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN/ISSS) Bilgi Yönetimi Modeli

Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN/ISSS)'nin Avrupa İyi Bilgi Yönetimi Uygulamaları Rehberi'nde (European Guide to Good Practice in Knowledge Management) belirlenen Bilgi Yönetimi modelinde ilk adım bilginin tanımlanması, son adım ise bilginin uygulanmasıdır. Model 5 adımdan oluşmakta olup bilgi yeteneklerini bireysel ve organizasyonel olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Bu başlıklarda kurumsal bilgi yönetimi elemanları olan misyon, vizyon, strateji, kurum kültürü, süreçler ve organizasyon, bilişim teknolojisi ve altyapısı ile kurumun bütünsel bilgi düzeyi; bireysel bilgi yönetimi elemanları olarak da istek, yetenek, davranış, araçlar, zaman ve bireysel bilgi düzeyi ele alınmaktadır. Merkezde yer alan temel iş süreçleri (ürün geliştirme, üretim ve servis dağıtma, satış ve destek) bilgi yönetiminin temel adımları ile ilişki içindedir. Temel iş süreçleri ile bilgi yönetimi adımları arasındaki iletişimin sürekli ölçülerek kontrol altında tutulduğunu göstermekte olan bir sayaç vardır [35].

3.5. Bilgi Yönetimi Başarı Faktörleri

Jones (2005) çalışmasında bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri olarak bilgi teknolojileri alt yapısı, liderlik, kural ve sorumluluklar, yapı, kültür ve ölçüm gösterilmektedir [41]. Armistead (1999) çalışmasında ise bu faktörler; iş zorunlulukları ile güçlü bir bağ, rekabetçi vizyon ve mimari, bilgi liderliği, bilgi yaratma ve paylaşma kültürü, sürekli öğrenme, gelişmiş teknoloji altyapısı ve sistematik örgütsel öğrenme süreçleri şeklinde verilmiştir [18]. Moffett ve diğerleri (2003) tarafından yürütülen çalışma ise bilgi yönetimi ile örgüt kültürü ve örgütün içindeki teknik kültür arasında güçlü bir bağ olduğu sonucu doğrulanmıştır [49].

Akhavan ve diğerlerinin (2006) makalesinde ise bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri olarak aşağıdaki faktörler verilmiştir [45].

- Eğitim programları
- Bilgi mimarisi
- Uzman sistemler arası bilgi ağı
- Bilgi paylaşımı
- Açıklık
- Bilgi stratejisi
- Güven
- Organizasyonel yapı
- Değişim mühendisliği
- Pilot uygulamalar
- Bilgi depolanması
- Bilginin elde edilmesi
- Bilginin tanımlanması
- Bilginin denetlenmesi
- Örgütsel kültür
- Üst yönetimin desteği ve bağlılığı

Bu kriterler literatürde yönetimin liderliği ve desteği, örgüt kültürü, bilgi teknolojileri, strateji ve amaçlar, ölçüm, örgütsel altyapı, süreç ve faaliyetler,

motivasyonel katkılar, kaynaklar, eğitim ve insan kaynakları yönetimi olarak da ifade edilmektedir [33, 50, 51].

Chong (2006)'un makalesinde bu faktörlerin tümünün başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasında öneminin olduğu, buna karşın her birinin önem derecesinde farklılıkların olduğu ispatlanmıştır [33].

Bir başka açıdan ele almak gerekirse; bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini artıran unsurlara da değinmek faydalı olacaktır. Bu unsurlar [51];

- Bilginin bir havuzdan elektronik ortamda elde edilebilmesi
- Enformasyon teknolojilerinin bilginin paylaşımında ve transferinde kullanılabilmesi
- Intranetin bilginin yayınlanması ve ulaşılmasında kullanılabilmesi
- Çalışanların deneyim ve yeteneklerinin oluşturulması ve geliştirilmesi
- Kurum içinde veya dışında en iyi uygulamaların tanımlanması
- Bilgi paylaşımı konusunda destekleyici bir ortamın yaratılması
- Bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması
- Bilgi yönetimi lider ve takımlarının atanması
- Bilgi paylaşımında bulunan çalışanların ödüllendirilmesi
- Entelektüel sermayenin değerinin ölçülmesi şeklindedir.

3.6. Bilgi Yönetiminin Getirileri

Belirsizliklerin, kırılganlığın yüksek olduğu iş ortamında işletmeler için yüksek performans sağlayan en önemli unsur; büyüklükleri, coğrafi konumları, örgütsel yapıları veya fiziksel kaynakları değil firmaların öğrenme yetenekleri ve yeni ürün ya da pazar fırsatlarını değerlendirme kabiliyetleridir. Organizasyonların bu tür kabiliyetlerini geliştirmelerinde en etkin yol ise işletmenin bilgi üretme, transfer etme ve kullanma konusuna önem vermelerinden geçmektedir [52].

Bilgi yönetimi uygulamalarına yüksek bütçe ayrılması gerektiğinden başarısının ölçülmesi önemlidir. Bilgi yönetimi sistemlerinin başarılı olup olmadığının ölçülmesi; değerlendirme için bir temel oluşturmak, yönetimin dikkatini neyin önemli olduğu sorusuna yöneltmek ve yatırımların doğru alanlara kanalize

edilebilmesi için önemlidir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının ölçülmesinde karşılaşılan temel zorluk ise bilgi varlıklarının diğer malzeme veya makinelerin aksine değerlendirilmesinde, ölçülmesinde zorluk olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürdeki pek çok makale bilgi yönetiminin başarısının ölçülmesinin zorluğuna değinmiştir [44, 52, 53, 54, 55].

Darroch (2005)'un çalışmasında bilgi yönetiminin etkili bir şekilde yürütülmesi sonucunda rekabet avantajı, finansal yapının güçlenmesi, yenilikçilik, problemlere karşı öngörü, müşteri odaklılık, çalışanlar arasındaki ilişkinin gelişimi ve çalışanların gelişmesi, maliyetleri azaltma, örgütsel öğrenmenin gelişmesi ve bilginin daha iyi kullanılması konularında getiri sağlanacağı öne sürülmektedir [29]. Bilgi yönetimi uygulamaları olan bir organizasyonun kaynakları daha etkin kullandığı için rakiplerine göre yenilikçilik kabiliyetinin ve performans seviyesinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır [29, 55].

King (2006)'in makalesinde bilgi yönetimi performans değerlendirme ölçütleri olarak karar alma kalitesi ve zamanındalığı, bilgi paylaşımı davranışının artması, mevcut bilginin tekrar kullanılma seviyesi, organizasyonun birkaç kilit çalışana duyulan bağımlılığının daha az olması, yönetsel maliyetlerin düşmesi ve daha az artıklık ölçütleri verilmiştir [43].

Huang (2006) ve diğerlerinin çalışmasında ise etkin bilgi yönetimi uygulamaları ile firma değeri arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve bilgi yönetiminin firmaların rekabet avantajlarını desteklemesi, değer zincirini artırarak organizasyonel performansı iyileştirmesi, müşteriler için değer yaratması, çalışanlarda saklı kalan bilginin iş ortamında kullanımına olanak yaratması ve satış faaliyetleri açısından firmanın değerini yükselttiği literatür taraması ile verilmiştir. Çalışmada bilgi yönetimi uygulamaları ile desteklenmiş sektörel yenilikçiliğin, firma verimliliğinin, firma büyüklük, performans ve büyümelerindeki değişimin, firma çeşitlendirmesindeki artışın firma değeri üzerinde olumlu etkisi olduğu kanıtlanmıştır [56].

Tablo 3.1: Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen getiriler [53]

Bilgi Yönetimi Uygulamalarından Elde Edilen Getiriler	
1. Çalışan performansı	
1.1.	Karar almada üstünlük kazanımı
1.2.	Yeni veya daha iyi çalışma şekillerinin ortaya çıkması
1.3.	İç iletişimin gelişmesi
1.4.	Çalışanın yeteneklerinin gelişmesi
1.5.	İşbirliğinin çoğalması
1.6.	En iyi uygulamaların paylaşılması
2. Örgütsel performans	
2.1.	Kar artışı
2.2.	Maliyetlerin düşmesi
2.3.	Çalışanların yetkinlik düzeyinin artması
2.4.	Kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesi
2.5.	Verimlilik artışı
2.6.	BY'ne yapılan yatırımların geri dönüşümü
2.7.	Hisse değeri artışı
3. İş performansı	
3.1.	Ana iş konularında daha hızlı cevap verme
3.2.	Yeni iş fırsatlarının yaratılması
3.3.	Yeni ürün gelişimini hızlandırması
3.4.	İş süreçlerinin gelişimi
4. Pazar performansı	
4.1.	Pazar büyüklüğünün artması
4.2.	Pazar payı artışı
4.3.	Ürün veya hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
4.4.	Müşteriler için değer yaratılması
4.5.	Farklı pazar bölümlerine giriş yapılabilmesi
4.6.	Müşterileri daha iyi yönetme
5. Entelektüel sermaye	
5.1.	Entelektüel sermayenin artması
5.2.	Yenilikçiliğin artması
5.3.	Öğrenme ve adaptasyon yeteneğinin artması

Etkin bilgi yönetiminden söz edilebilmesi için bilgi paylaşımı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar organizasyonların bilgi yönetimi uygulamalarına göre örgüt kültürünü şekillendirdiklerini değil; sahip olunan örgüt kültürüne uygun bilgi yönetimi uygulamalarını hayata geçirdiklerini göstermektedir. Bu sonuca da bilgi paylaşımının karşılaşılan problemlerle ilişkilendirilmesi; bilgi yönetiminin örgüt yapısına uygun

bir şekilde tanıtılması; çalışanların mevcut yapıda kullandıkları sistem üzerine kurulması ve çalışanların bilgi paylaşımı konusunda teşvik edilmesi sayesinde ulaşılmaktadır [57].

Bilgi yönetiminden elde edilen getiriler konusunda literatürde pek çok çalışma vardır [34, 50, 51, 58]. Bu getiriler kapsamlı bir literatür taraması sonucunda Anantatmula ve Kanungo (2006) tarafından çalışan, örgütsel, iş ve pazar performansı ile entelektüel sermayede görülen değişim olarak özetlenmiştir. Bu getirilerin detayı Tablo 3.1’de verilmiştir [53]. Aynı çalışmada dünya genelinde bilgi yönetimi akademisyen ve profesyonellerini hedef alan araştırma sonucunda tabloda görülen getiriler arasından en çok “işbirliğinin çoğalması”, “iç iletişimin gelişmesi”, “çalışanın yeteneklerinin gelişmesi”, “verimlilik artışı” ve “karar almada üstünlük kazanımı” getirilerinin elde edildiği sonucuna varılmıştır. Bu getiriler bilgi paylaşımını destekleyen örgüt kültürü ile örgütsel ve teknik altyapı, üst yönetimin desteği ve motivasyonel katkıları da içermektedir. En az olarak da sektör ilintili ve direkt bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgisi olmayan “hisse değeri artışı”, “pazar büyüklüğünün artması”, “pazar payı artışı”, “farklı pazar bölümlerine giriş yapılabilmesi”, “kar artışı”, “kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesi” ve “bilgi yönetimine yapılan yatırımların geri dönüşümü” getirilerinin elde edileceği ortaya çıkmıştır [53].

Choy ve diğerlerinin (2006)’nin çalışmasında ise başarılı bir bilgi yönetiminin 38 sonucu 5 ana başlık atında toplanmıştır; (1) sistematik bilgi faaliyetleri; (2) çalışan gelişimi; (3) müşteri tatmini; (4) iyi dış ilişkiler ve (5) örgütsel başarıdır. Tablo 3.1’de verilen getirilerin yanı sıra aşağıda sıralanan getirilen elde edilebileceği belirtilmiştir [54];

- Bilgi akışının tanımlanması
- Bilgi boşluklarının tanımlanabilmesi
- Bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulması
- Bilgi varlıklarının tanımlanması
- Çalışanların iş başı eğitimlerine olumlu yönde katkı sağlaması
- Çalışanların uyarılması ve motive edilmesi

- Firma dışındaki kaynaklardan bilginin elde edilmesi ve kullanılması yeteneğinin geliştirilmesi
- Firma içinde bilginin entegrasyonunun arttırılması
- Müşteri ilişkisinin kuvvetlenmesi ve bilgi paylaşımı
- Örgütsel büyüme ve başarı için girişimci kültürün gelişimi
- Örgütsel çaptaki büyük sorunlara daha kısa sürelerde cevap verebilme
- Uzun vadeli hizmet ve teknoloji stratejilerinde rekabetçi gelişim ve sürekli iyileştirme
- Ürün dağıtımında veya hizmette verimliliğin organizasyonel problemlerin çözülmesi ile iyileştirilmesi
- Yönetimsel süreçlerin geliştirilmesi ve belli bir akış çizgisi dahilinde sürmesinin sağlanması

3.7. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının ölçülmesi örgüt genelindeki bilginin çoğunlukla örtülü (tacit) olması nedeniyle zordur [29].

Martini ve Pellegrini (2005)'nin ürün yenilemesinde bilgi yönetiminin kullanılmasında yaşanan engelleri konu alan çalışmasına göre yaşanan en belirgin engeller; sektörde yaşanan trend ve kritik başarı faktörlerinin değişmesi, teknolojik zorluklar, teknolojik gelişmeler, orta ve üst yönetimin katılımı (katılımsızlığı), kullanıcıların farklı kültürlerden olması, ana müşterilerin baskısı ve üst yönetimin baskısı olarak tespit edilmiştir [59].

Lam ve Chua (2005)'a göre bilgi yönetimi başarısızlıklarına neden olan dört ana risk kategorisi vardır; teknoloji riski, kültür riski, içerik riski ve proje yönetimi riski. Her bir risk türünün etkisi bilgi yönetimi uygulamasının planlama, uygulama, hayata geçirme ve kurumsallaştırma olarak tanımlanan farklı aşamalarında farklı sonuçlar doğuracaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarında başarısızlıkla karşılaşmamak için yöneticilerin proaktif çözümler bulmaları gerekmektedir [58].

Tablo 3.2: Bilgi transferinde görülen engeller

Bilgi Transferinde görülen engeller
Bireyden takıma olan bilgi transferinde görülen engeller
Kişilik farklılıkları (bireyler arasında kişisel uyumun bulunmaması)
İletişim ve ikna yeteneği
Grubun bireylere karşı olumsuz ön yargısı
bütünsellik)
Farklı amaçların veya gizli nedenlerin varlığı
Liderliğin, bilgi kontrolünün ve bireysel rekabet avantajının yitirilme korkusu
Fikirlere açıklık
Bilginin yetersiz veya etkili olmama ihtimalinden duyulan korku
Takımdan bireye olan bilgi transferinde görülen engeller
Grup içinde kabul görme ihtiyacı
Bireyin güvenilir olup olmadığına duyulan şüphe
Fikirlere açıklık
Bireyin öğrenme yeteneği
Grubun bilgi transferinden farklı öncelikli amaçlarının olması
Etkili bir iletişim metodolojisinden yoksunluk
Grup baskısı
Grup üyelerinin algılarının tek bşr mesaj altında konsolide edilmesi
Takımdan organizasyona olan bilgi transferinde görülen engeller
Örgüt kültürünün ve amaçlarının öğrenmeyi desteklememesi
Grup fayda maksimizasyonu ile örgüt fayda maksimizasyonu arasında uyumsuzluk olması
Organizasyonun varsayım ve değerleri ile uyumsuzluk olması
Grubun ödüllendirme, tanınma ve cezalandırma konularında endişe duyması
Gücün yitirilmesi korkusu
kullanarak fark yaratması şüphesi)
Organizasyondan takıma olan bilgi transferinde görülen engeller
Grup değer yargıları sistemi
Grubun organizasyon tarafından kabul edilmesi
Fikirlere açıklık
Grup fayda maksimizasyonu ile örgüt fayda maksimizasyonu arasında uyumsuzluk olması
Grubun öğrenme yeteneği
Bilginin tehdit olarak algılanması ihtimali
Öğrenme transferi nedeniyle çıkan sorunlarla ilgili geçmiş deneyimler
Bilgi transferini hızlandıracak süreçlerin olmaması
Organizasyondan organizasyonlararası olan bilgi transferinde görülen engeller
Organizasyonun rekabet yeteneğini yitirmesi
Karşılıklı iki organizasyonun birbirini anlaması
Var olan kültür ve değer yargıları açısından uyumsuzluk
Örgütler arasında belirli amaçların olmaması
Bilgi transferinde karşılaşılan olumsuzluklarla ilgili geçmiş deneyimler
Örgütler arasında kişisel fikir ayrılıklarının olması (özellikle üst yönetim arasında)
Üst yönetimin yönlendirmesinin organizasyonlararası bilgi transferini engellemesi
Fikirlere açıklık
Değişime karşı esneklik

Wong ve Aspinwall (2005)'in çalışmasında örgütlerin bilgi yönetimi uygulayamama nedenleri irdelenmiştir. Bu nedenler potansiyel getirilerin bilincinde olunmaması, bilgi yönetiminden tamamen habersiz olunması, yetersiz insan kaynağı, zamansızlık, bilgi yönetiminin ne demek olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi, finansal kaynakların yetersizliği, ilgilenmemek veya ihtiyaç duymamak ve üst yönetimin desteğinin olmaması şeklinde sıralanmaktadır. (40) Yapılan başka bir araştırmaya göre ise bilgi yönetiminin karşısındaki en önemli engel olarak örgüt kültürü belirlenmiştir. Sonrasında ise sırasıyla problemin sahiplenilmemesi, örgütsel yapı, üst yönetimin desteğinden yoksunluk, ödüllendirme sisteminin yetersizliği ve takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmaya odaklanması olarak tespit edilmiştir [34].

Marr ve diğerlerinin (2003) çalışmasında ise bilgi yönetimi uygulamalarında yaşanan problemlerin temelde bilginin farklı bölümlerde, farklı amaçlar için ve farklı biçimlerde oluşturulmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır [32]. Yih-Tong Sun ve Scott (2005) ise çalışmalarında bilgi transferi esnasında çıkan engeller üzerine odaklanmıştır. Bilginin bireyden takıma, takımdan bireye, takımdan örgüte, örgütten takıma, örgütten örgütler arasına transferinde yaşanan güçlükler 39 madde halinde toplanmıştır. Sonuç olarak da bu güçlüklerin kaynağının neler olduğu belirlendiğinde bilgi transferinde verimliliğin yakalanabileceği vurgulanmıştır [60]. Bu engeller Tablo 3.2'de verilmektedir.

3.8. Bilgi Yönetimi ve Süreç İyileştirme

Süreçler içinde hem malzeme hem de bilgi transferi olmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar süreç içinde bilgi aktarımının (%90) malzeme aktarımından (%10) çok daha fazla olduğu göstermektedir. Bu oranların Kock ve diğerlerinin makalesinde (1997) farklı süreç türleri arasında da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir; geliştirme süreçlerinde bilgi transferi en fazla iken (%100 bilgi, %0 malzeme), destek süreçlerinde (%81,4 bilgi, %18,6 malzeme) ve temel süreçlerde (%83,3 bilgi, %16,7 malzeme) bu oran daha azdır. Bir işletmede süreç iyileştirme kültürünün yerleşmesinin aynı zamanda bilgi paylaşımı ve aktarımına da fayda sağlayacağı öngörülmektedir [13].

Kock ve diğerlerinin (1996) bir başka çalışmasında ise süreç iyileştirme konusunda kabul gören; “faaliyetlere odaklanılmalı” görüşünün aksine; ürünlerin akışında (mal, hizmet, bilgi veya yazılım) enformasyonun kullanılması ve sonuçlarda önemli etkiye sahip olması nedeniyle bilgi akışına odaklanması gerektiği savunulmaktadır [1].

Kalpic ve Bernus (2006) da süreç yönetiminin informal bilginin formel bilgiye dönüşümü, bilginin dışsallaştırılmasını ve paylaşılmasını hızlandırması açısından bilgi yönetimine yönelik bir araç olduğunu savunmaktadır [5]. Diğer taraftan da etkin bir bilgi yönetimi sisteminin süreç iyileştirme fırsatlarını yaratacağı da savunulmaktadır [53]. Armistead (1999)’a göre ise bilgi yönetimi alanında süreç, insan ve teknoloji örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel verimliliği artırmak amacıyla bir araya getirildiği kabul edilmektedir. Bilgi yönetiminde “bilginin içselleştirilmesi” olarak tanımlanan sürecin çıktıları arasında süreç iyileştirme verilmektedir [18].

Beckett ve diğerlerine (2000) göre de enformasyon kalitesinin artırılması ve örgütsel deneyim seviyesinin bilginin herkes tarafından ulaşılabilir olmasıyla artması sayesinde bilgi yönetiminin sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir uygulama olduğu savunulmaktadır [37].

Del-Rey-Charmorro (2003) ve diğerlerinin makalesinde ise bilgi yönetiminin süreçler arasında oluşan darboğazların aşılmasında ve boşlukların doldurulmasında kullanılabileceğine dair bir model öne sürülmekte ve bu model örnek olay üzerinde doğrulanmaktadır. Model basitçe Şeki 3.6.’daki gibi gösterilebilir [44];



Şeki 3.6: Süreç iyileştirmede bilgi yönetimi modeli

Sonuç olarak bilgi yönetimi ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin birbirlerini karşılıklı olarak etkileyecekleri sonucuna varılmaktadır.

BÖLÜM 4: SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİLGİ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Çağımızda süreçlerin sadece malzeme aktarımından ibaret olmadığına hatta süreç içerisinde bilgi aktarımının malzeme aktarımından çok daha fazla olduğunun farkına varılması ile birlikte süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından yararlanılmasının önemi artmıştır. Literatürde yer alan pek çok çalışma sonucunda bilgi yönetimi ve süreç iyileştirme faaliyetlerinin birbirlerini karşılıklı olarak etkileyecekleri sonucuna varılmaktadır [5, 13, 18, 53]. İşletmeler faaliyetlerden ziyade ürünlerin akışında enformasyonun kullanılmasına ve sonuçlarda önemli etkiye sahip olması nedeniyle bilgi akışına odaklanmaktadır [1].

Bilgi yönetimi uygulamalarına; teknolojik ve uzun vadeli bir yatırım aracı olmasından dolayı yüksek bütçelerin tahsis edilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının ölçülmesi oldukça güçtür. Literatürdeki pek çok makale bilgi yönetiminin başarısının ölçülmesinin zorluğuna değinmiştir Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının ölçülmesinde karşılaşılan temel zorluk bilgi varlıklarının diğer malzeme veya makinelerin aksine değerlendirilmesinde, ölçülmesinde zorluk olmasından kaynaklanmaktadır [44, 52, 53, 54, 55].

Hizmet sektöründe, özellikle belirsizliklerin ve kırılganlığın yüksek olduğu bankacılık sektöründe; işletmelerin hem öğrenme yeteneklerini ve hem de değişen koşullara hızlı cevap verebilme kabiliyetlerini artırarak performanslarını olumlu yönde etkileyen, rekabet avantajı sağlayan bilgi yönetimi uygulamalarından çok büyük oranda fayda sağlandığı görülmektedir [25, 48, 52, 61, 62, 63].

Bankacılık sektöründe yaşanan yasal düzenlemeler, denetim kurumlarının getirdiği kısıtlamalar ve zorunluluklar, diğer finansal kurumlar (aracı kurumlar, yatırım şirketleri, sigorta şirketleri) nedeniyle bir kat daha artan rekabet ve sürekli olarak değişen müşteri talepleri nedeniyle bankaların başarı sağlayabilmeleri ve ayakta durabilmeleri için proaktif çözümler bulmaları gerekmektedir [25].

Bilgi yönetimi uygulamaları bankaların bulduğu çözüm yollarında en temel araçlar olmalarına karşın özellikle ön-ofis (genellikle direkt müşteri ile temas halinde olan şube çalışanları) çalışanları ile arka-ofis (genellikle geri planda denetim, kontrol, merkezi yönetim vb işlemleri yürüten genel müdürlük çalışanları) çalışanları açısından uygulamaların entegrasyonu, her iki taraf için de kullanım kolaylığının olması ve her iki aşamada yürütülen işin de fonksiyonel kalitesini aynı anda yükseltebilecek nitelikte olması bilgi yönetimi uygulamasından arzu edilen başarının sağlanabilmesi için gereklidir [25].

Araştırmada bilgi yönetimi uygulamalarının yoğun bir şekilde kullanıldığı bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarının süreç iyileştirmede yarattığı etki ve sonuçların tespit edilmesine yönelik olarak bir saha çalışmasının seçilmiş olan banka genelinde yürütülmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın temel amaç ve hedefleri şu şekildedir;

- Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaları belirlemek ve faydalara katılım derecesinin katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapıya göre (ön-ofis veya arka-ofis bir başka deyişle şube veya genel müdürlük çalışanı olmasına göre) farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek,
- Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerini belirlemek ve bu başarısızlık nedenlerine katılım derecesinin katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapıya göre (ön-ofis veya arka-ofis bir başka deyişle şube veya genel müdürlük çalışanı olmasına göre) farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek,
- Bilgi yönetimi uygulamalarını başarıya ulaşmasını sağlayan kritik başarı faktörlerini tespit etmek,

- Bankada kullanılmakta olan bir bilgi yönetimi aracının performansını ölçmek

4.2.İşletme Hakkında Genel Bilgi

Örnek uygulamanın yürütüleceği işletme bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan, % 50 yabancı ortaklı, sektörün en büyük 4. özel bankasıdır. Özellikle 2003 yılında yabancı ortakla birleşmenin gerçekleşmesinin ardından bilgi yönetimi araçlarına verilen önem artmış ve işletme genelinde yürütülen pek çok proje ile bilgi yönetimi sistemleri oluşturulmuş ve tüm sistemlerin intranet ortamında yetkileri dahilinde tüm kullanıcıların kullanımına açılması sağlanmıştır. Yürütülen bu çalışmalar sayesinde işletme genelinde; sistemlerin birbirleri ile elektronik ortamda veri alışverişinin sağlanması, bilgi belleğinin oluşturulmuş olması, hangi bilgiye nereden ulaşılabileceğinin intranet ortamında biliniyor olması nedeniyle verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir.

2006 yılının son çeyreğinde ise sektörün en büyük satın almalarından birisi gerçekleştirilmiş olup TMSF kontrolünde olan sektörün en eski bankalarından birisi satın alınarak işletme en büyük 4. özel banka statüsüne ulaşmıştır. Bu süreç sonrasında ise 2003 yılından bu yana kullanılmakta olan sistemlerin yeni banka entegrasyonunda devreye girmesi söz konusu olmuştur.

4.3.Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

4.3.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmada süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanılması konusu paralelinde süreç yönetimi, süreç iyileştirme ve bilgi yönetiminin temel kavramlarının incelenmesi ve kavramsallaştırılabilmesi için konu ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeyle bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde kullanılacak teorik bir çerçeve belirlenmiştir.

Araştırmada işletmede kullanılmakta olunan bilgi yönetimi araçlarından elde edilen faydalar, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenleri, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında etkin olan kritik başarı faktörlerin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi araçlarından birisi olarak kullanılmakta olan

“Kredi İzleme Sisteminin” çalışan performansı, organizasyonel performans, iş/süreç performansı, pazar performansı ve bilgi yönetimi performansı alt başlıklarında performansının araştırılması hedeflenmiştir. Özellikle kullanılmakta olan sistemin (ürünün) performans ölçütlerinin tanımlanmaya çalışılması nedeniyle tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır.

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yapılan araştırmada hem birincil hem de ikincil veri toplanmıştır. Teorik çerçeveyi ve buna bağlı olarak hipotezleri kurmamızda yardımcı olan ikincil veriler için literatür araştırmasından yararlanılmıştır. Birincil verilerin toplanmasında ise literatür taraması sonucunda belirlenen değişkenlere göre hazırlanan anket elektronik posta aracılığıyla uygulanmıştır. Anket soruları, araştırma dahilindeki tüm katılımcılara aynı şekilde sorulmuş ve cevapların anket soruları uyarınca standart şekilde alınması sağlanmıştır.

Kullanılan anket formu 6’sı şıklı, 4’ü beşli Likert ölçeği ile 59 ifadeden oluşturulan sorular olmak üzere toplam 10 ana sorudan oluşmaktadır.

İlk olarak katılımcılardan bankada kullanılmakta olan bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaları genel olarak değerlendirmeleri istenmiştir. “İşletmenizde uygulanmakta olan bilgi yönetimi sistemlerini (Kredi İzleme Sistemi, intranet, Kredi Tahsis Sistemleri vb.) dikkate alarak; bu sistemlerin kullanılması sayesinde aşağıda belirtilen ifadeler ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (1.Hiç katılmıyorum; 5.Kesinlikle katılıyorum)” sorusu sorulmuştur.

Ankette kullanılan ifadeler aşağıdaki gibidir;

- Uzun dönemde şirketin finansal gücü artacaktır.
- İletişim, karar verme hızı ve kalitesi artırmıştır/artıracaktır.
- Hataların azalması sağlanmıştır/sağlanacaktır.
- İş ile ilgili yanıt toplama hızı ve sayısı artmıştır.
- Çalışan yetkinliklerinden daha çok yararlanılmaktadır.
- Mevcut işletme kaynaklarının kullanım verimliliği artmıştır.
- Daha iyi müşteri ilişkileri yönetimi sağlanmıştır.

- Personeli işinde tutma olanağı artmıştır.

2. bölümde katılımcılardan bankada kullanılmakta olan bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerini genel olarak değerlendirmeleri istenmiştir. “Aşağıda bilgi yönetimi sistemlerinin üretkenliğini azaltan faktörler yer almaktadır. İşletmede kullanılmakta olan bilgi yönetimi sistemlerini dikkate alarak her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (1.Hiç katılmıyorum; 5.Kesinlikle katılıyorum)” sorusu sorulmuştur.

Ankette kullanılan ifadeler aşağıdaki gibidir;

- Ne işe yaradığının tam olarak anlaşamadığı, çok fazla sayıda ve çeşitte bilginin sistemlerde kullanılması
- İşletmenin sahip olduğu teknolojinin yetersiz olması (intranet bağlantılarında sorunların yaşanması, sistemin yeterince hızlı çalışmaması gibi)
- Bilginin diğer çalışanlarla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşımında çalışanların motive edilememesi
- Çalışanlardaki gelecek kaygısının bilgi yönetimi sistemlerini kullanma, öğrenme ve adapte olma isteğini yenmesi
- Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, istek ve yetkinliklerin sistem performansını artırmaya yönelik olarak tam kullanılamaması
- İnsan kaynağının bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilmesi açısından yetersiz kalması
- Sistem geçişlerinde ve/veya yeni sistemin devreye sokulmasında zamanlamanın hatalı yapılması
- Sistemlerin güçlendirilmesi ve daha verimli çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynağın tam olarak tahsis edilmemiş olması
- Üst yönetimin desteğinin olmaması

3. bölümde katılımcılara bankada uygulanmakta olan bilgi yönetimi araçlarının başarısında etkili olan kritik başarı faktörlerinin etkinlik düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Soru formunda “Aşağıda bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliğini belirleyen faktörler verilmiştir. Bu faktörlerin her birinin işletmede kullanılmakta

olan bilgi yönetimi sistemlerinin başarısındaki etkisini değerlendiriniz (1.Hiç etkili değil; 5.Çok etkili)” sorusu kullanılmıştır.

Ankette kullanılan ifadeler aşağıdaki gibidir;

- Üst yönetimin desteğinin alınmış olması
- Yeniliklere açık ve çabuk adapte olabilen bir işletme kültürünün varlığı
- Bilgi teknolojileri alt yapısının güçlü olması (sistemlerin hızlı ve tam otomatik çalışabilmesi gibi)
- İşletmenin strateji ve amaçlarına hizmet eden bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanması
- Örgütsel altyapı (hiyerarşik yapılanmanın süreci hızlandıracak şekilde olması)
- Süreçler ve faaliyetlerin oluşturulan bilgi yönetimi sistemi ile uyum içinde olması (iş akışı içinde problem yaşanmaması gibi.)
- Sistemlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için yeterli kaynak (finansal, işgücü vb) ayrılması
- Çalışanlara, sistem kullanıcılarına yeterli eğitimin verilmesi
- İnsan kaynakları yönetimi (bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilecek yetkinlikte personelin işe alınması)
- Çalışanları başarılı bilgi yönetimi sistemleri için cesaretlendirecek doğru teşvik unsurlarının sağlanması

4. bölümde ise özele inilerek seçilmiş olan bilgi yönetimi aracının (Kredi İzleme Sisteminin) performansının ölçülmesi hedeflenerek; çalışan performansı, organizasyonel performans, iş/süreç performansı, pazar performansı ve bilgi yönetimi performansı alt başlıklarında, sistemin başarı düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. “Aşağıda bilgi yönetimi sistemlerinden/ uygulamalarından elde edilen faydalar verilmiştir. Bu faydalara göre, bir bilgi yönetimi sistemi olarak kullanılmakta olan Kredi İzleme Sistemini değerlendiriniz. (1.Hiç başarılı değil; 5.Çok başarılı.)” sorusu kullanılmıştır.

Ankette yer alan ifadeler aşağıdaki gibidir;

Çalışan performansı

- Kredi İzleme Sistemi daha iyi karar verilmesini sağlamıştır.
- Kredi İzleme Sistemi yeni ve farklı çalışma biçimleri sunarak performansımı olumlu yönde etkilemiştir.
- Kredi İzleme Sistemi banka içi iletişimi iyileştirmiştir.
- Kredi İzleme Sistemi çalışanların yetkinlik düzeyini artırmada, yeteneklerinin gelişmesi, temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesinde faydalıdır.
- Çalışanlar arası işbirliğini geliştirmiştir.
- Çalışanın kredide mükemmeliyet ilkesi çerçevesinde temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamıştır.
- Geçmişte yaşanan benzer olaylardan edinilen tecrübeler doğrultusunda en uygun karar ve uygulamaların tanımlanması ve paylaşılması konusunda fayda sağlamıştır.
- Çalışanların iş başı eğitimlerine olumlu yönde katkı sağlamıştır.

Organizasyonel performans

- Kredinin batma riski de göz önünde bulundurulduğunda kredi izleme sistemi sorunları önceden tespit edip gereken aksiyonların alınması sayesinde maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.
- Kredi borcunun ödenmeme riskini önceden tespit ederek, ticari aksiyonların belirlenmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların müşteri ile olan ilişkiler konusunda yetkinlik düzeyini artırmıştır.
- Kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesine sağlamaktadır.
- Verimliliği artırmaktadır.
- Uzun vadeli hizmet ve teknoloji stratejilerinde sektör içinde rekabetçi gelişim sağlanmaktadır.

İş/süreç performansı

- Kredi İzleme Sisteminin devreye girmesi ile birlikte sorunlu firmalarının tespitinde hız kazanılmıştır.
- Kredi İzleme Sistemi sorunlu firmalarda hızlı bir şekilde aksiyon alınmasına olanak sağlamaktadır.
- Kredi İzleme Sistemi müşteri portföyünün daha iyi yönetilmesinde faydalıdır.
- İş süreçlerini iyileştirmiştir.
- Alınan aksiyonların ve bunlarla ilişkili kontrol ve hatırlatmaların otomatik olarak yapılması sayesinde iş süreçleri kısaltılmıştır.
- Yönetimsel süreçlerin geliştirilmesi ve belli bir akış çizgisi dahilinde sürmesi sağlanmıştır.

Pazar performansı

- Sorunlu müşterilerin hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve karar alınması sayesinde risk seviyesi düşük olan müşterilere yönelmesi sağlanmıştır.
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi sağlanmıştır.
- Müşteri portföyünün daha sağlıklı yönetilmesi sağlanmıştır.
- Risk unsuru taşıyan sektör kollarının daha rahat bir şekilde tespit edilebilmesi sayesinde; daha az riskli olan sektörlerden müşterilerin kazanılması şekilde müşteri portföyünün kalitesinin artırılmasında fayda sağlamıştır.

Bilgi Yönetimi performansı

- Bilgi akışının tanımlanması sağlanmıştır.
- Bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.
- Farklı kullanıcıların müşteri ile ilgili yapmış oldukları çeşitli çalışmaların saklanması (analizler, görüşler, kararlar) sayesinde bilgi veritabanı oluşturulmuştur.

- Geçmiş dönemlere ilişkin sınıflandırma ve görüş bilgilerinin yetkisi dahilinde bütün kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesine olanak yaratılmıştır.
- Kredi İzleme Sistemi farklı veri tabanlarından aldığı çeşitli türdeki bilgiyi konsolide ederek müşterinin risk profili hakkında yeni bir bilgi yaratmaktadır.
- Kredi İzleme Sisteminin müşterinin risk profilini belirlemesi aşamasında herhangi bir veri girişine gerek yoktur.
- Kredi İzleme Sistemi bilgi türetilmesine imkan verir (örneğin oranlar, aylık ve dönemsel değişkenler v.s.)
- Kredi İzleme Sistemi firma içinde bilginin entegrasyonunun artırılmasına olanak sağlamaktadır.

Son olarak da ankete katılacak kişilerin öğrenim durumu, yaşı, kaç yıldır kurumda çalıştıkları, kaç yıldır sektörde çalıştıkları gibi ve bilgi yönetimi ve süreç yönetimi konularındaki bilgi seviyelerini ölçmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur.

Katılımcılara direkt olarak anket formunda sorulmaksızın işletme içi bilgilere dayanarak aşağıdaki bilgiler de derlenmiştir;

- katılımcının hangi organizasyon biriminde çalıştığı (arka-ofis: genel müdürlük, ön-ofis: şube),
- katılımcının hangi ekip içinde yer aldığı (bölge satış ekibi, izleme ekibi, şube müşteri temsilcisi ekibi, şube müdürü),
- katılımcının işletme içindeki görevi (KOBİ Bölge Satış Ekibi, Ticari Bölge Satış Ekibi, Kredi İzleme Ekibi, KOBİ Müşteri Temsilcisi, Ticari Müşteri Temsilcisi, Kurumsal Müşteri Temsilcisi ve Şube Müdürü)
- katılımcının çalıştığı organizasyon biriminin bağlı olduğu bölüm (Anadolu Bölümü, Marmara Bölümü ve Kurumsal)
- katılımcının çalıştığı organizasyon biriminin bağlı olduğu bölge (Genel Müdürlük İzleme, Marmara-1, Marmara-2, Marmara-3, Marmara-4, Marmara-5, Akdeniz, Ege, Güney-Doğu, İç Anadolu, Karadeniz ve Kurumsal)

- Şube alıŐanı katılımcılar için Şubenin kredi hacmi ile mŐŐteri sayısı açısından bŐyŐklŐŐ ve kredi hacmi ile mŐŐteri sayısı bazında risklilik yŐzdesi.

4.3.3. Örnekleme Yöntemi

Ana kŐtle olarak işletmede Kredi İzleme Sistemi'ne bilgi giriŐi yapan ve Kredi İzleme Sistemi'nde yer alan bilgiyi kullanan tŐm çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Soru formu, araştırmada ana kŐtleyi temsil etmesine zen gŐsterilecek Şekilde belirlenmiş olan 350 katılımcıya araştırmanın amacını kısaca anlatan bir bilgi notu ile birlikte elektronik posta yoluyla gönderilmiş 127 kişiden geri dŐnŐŐ alınmıştır. Anket geri dŐnŐŐ oranı %36'dır.

4.3.4. Analiz Yöntemi

4.3.4.1. Analiz AŞamaları

SŐre iyileŐtirmede bilgi yŐnetimi tekniklerinin kullanılmasının performansının lŐlmesinin hedeflendiği bu araŐtırma ū aŐamadan geçilerek tamamlanmıŐtır;

- Soru formunun oluşturulması ve pilot uygulama
- Veri toplama
- Veri değerlendirme

Soru formunun oluşturulması ve pilot uygulama: Bu aşamada öncelikle literatŐr taraması çerçevesinde soru formu oluşturulmuştur. Daha sonra hazırlanan bu soru formunun geçerliliğini ve iŐlerliĐini sınamak amacıyla araştırmada bilgi yönetimi aracı olarak seçilmiş olan "Kredi İzleme Sistemi"ni en çok kullanmakta olan Kredi PortfŐy YÖnetimi ve İzleme BŐlŐmŐ çalışanlarından soru formunu doldurmaları istenmiştir. Soru formu üzerinde eksik veya anlaŐılamayan yanlarının belirlenmesi ve gereken dŐzeltmelerin yapılması mŐmkŐn olmuştur.

Veri toplama: Analizin ikinci aŐamasını oluşturan veri toplama aşamasında gerekli dŐzeltmelerin yapıldığı soru formu katılımcılara elektronik posta yolu ile gŐnderilmiŐtir.

Belirlenen hedef kitleye soru formları gönderildikten ve 1 hafta süre tanındıktan sonra ilk haftanın sonunda toplam 32 adet geri dönüş alınmıştır. Bunun üzerine ek 2 hafta daha süre tanınarak tekrar hatırlatma elektronik postaları gönderilmiş, ikinci olarak verilen süre dahilinde de katılımcılara telefon aracılığıyla hatırlatmalarda bulunarak anket sayısının 127'ye yükseltilmesi sağlanmıştır. % 36'lık katılım oranı yeterli görülmüştür.

Veri değerlendirme: Yapılan saha çalışması sonucu anketlerden elde edilen veriler SPSS for Windows programı ile analiz edilmiştir.

4.3.4.2.Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler ve Analizler

Araştırmada elde edilen verilerin anlamlı ve yararlı hale dönüştürülmesinde öncelikle tanımlayıcı istatiksel yöntemlerden olan nispi frekans dağılımları kullanılmaktadır. Soru formunu yanıtlayan katılımcıların ve çalıştıkları bölüm/şube ve şube özelliklerinin belirlenmesinde kullanılan frekans dağılımlarından, ayrıca çalışmanın amacına yönelik olarak hipotezlerin sınanmasında da yararlanılmaktadır. Nispi frekans tablolarının yanı sıra araştırma kapsamında diğer tanımlayıcı istatiksel yöntemlerden olan aritmetik ortalama ve standart sapmalar da verilmiştir.

Araştırmada çapraz tablolarda yer alan ilişkilerin değerlendirilmesiyle ilgili olarak Ki-Kare testi kullanılmıştır. Ki-kare testi ile iki veya daha fazla nitelik esas alınarak sınıflandırılan veriler değerlendirilerek bu niteliklerin birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilmektedir. Çalışmada bağımlı olduğu düşünülen değişkenlerin üzerinde bağımsız olduğu tahmin edilen değişkenlerin etkisini karşılaştırmak amacıyla t-testi kullanılmaktadır.

Yukarıda aktarılan istatiksel yöntemlerin yanı sıra araştırmada faktör analizinden de yararlanılmıştır. Çok değişkenli istatiksel analiz türü olan bu analiz yönteminden yararlanmanın en önemli amacı tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin gücünün ve bu ilişkileri temsil edecek değişkenlerin saptanmasıdır. Çalışmada faktör analizinin kullanıldığı alanlar ve bu analizlere ilişkin istatiksel değerlendirmeler şu şekilde özetlenebilir.

- Bilgi yönetimi araçlarından elde edilen faydalar,
- Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenleri,

- Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri
- Bilgi yönetimi araçlarından birisi olarak kullanılmakta olan “kredi izleme sisteminin”
 - ✓ Çalışan performansı,
 - ✓ Organizasyonel performans,
 - ✓ İş/süreç performansı,
 - ✓ Pazar performansı ve
 - ✓ Bilgi yönetimi performansı

SPSS programı ile elde edilen bulguların analizi %95 güven sınırında ve %5’lik hata payı bırakılarak yürütülmüştür.

4.4.Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında ve kısıtlar içinde yer alan değişkenlerin incelenmesine çalışılmaktadır. Daha sonra bilgi yönetimi tekniklerinden algılanan faydaların, bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerinin ve bilgi yönetimi araçlarının kritik başarı faktörlerinin katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapıya göre değişiklik gösterip göstermediği irdelenmeye çalışılmaktadır. Sonrasında ise 3 yıldır kullanılmakta olan “Kredi İzleme Sistemi”nin performansı ölçülmeye çalışılarak araştırma sonuçlandırılmaktadır.

4.4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımını gösteren tablo ve detaylar aşağıda verilmektedir.

4.4.1.1.Katılımcıların Organizasyonel Yapılara Göre Dağılımı

Aşağıdaki tabloda (Tablo 4.1) araştırmaya katılan kişilerin ait oldukları organizasyonel yapıları gösteren bir tablo yer almaktadır. Bu tabloya göre, % 66,1 oranında sistemin ilk kullanıcısı konumunda olan şube çalışanlarının araştırmaya katıldıkları görülmektedir. Genel müdürlük çalışanlarının katılım oranı % 33,9’dur.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan kişilerin ait oldukları organizasyonel yapılara göre dağılımı

Organizasyonel Birim	Sıklık	Yüzde
Genel Müdürlük	43	33.9%
Şube	84	66.1%
Toplam	127	100.0%

Tablo 4.1'den katılımcıların içinde buldukları ekibe göre bir alt detaya inildiğinde Tablo 4.2'deki sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya en çok katılım şubede müşteri temsilcisi olarak çalışmakta olan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir (%48,8).

Tablo 4.2: Araştırmaya katılan kişilerin ekiplerine göre dağılımı

Bölüm	Sıklık	Yüzde
Bölge Satış Ekibi	18	14.2%
Kredi İzleme Ekibi	25	19.7%
Şube Müşteri Temsilcisi	62	48.8%
Şube Müdürü	22	17.3%
Toplam	127	100.0%

Katılımcıların içinde buldukları birim içerisinde de işletme genelinde uygulanmakta olan segmentasyon yapısına göre görev tanımları değişmektedir. Tablo 4.3'de de bu alt detay verilmiştir.

Tablo 4.3: Araştırmaya katılan kişilerin görevlerine göre dağılımı

Görev	Sıklık	Yüzde
KOBİ Bölge Satış Ekibi	7	5.5%
Ticari Bölge Satış Ekibi	11	8.7%
Kredi İzleme Ekibi	25	19.7%
KOBİ Müşteri Temsilcisi	35	27.6%
Ticari Müşteri Temsilcisi	17	13.4%
Kurumsal Müşteri Temsilcisi	10	7.9%
Şube Müdürü	22	17.3%
Toplam	127	100.0%

Yukarıda verilen üç ayrı tablo tek bir tablo halinde aşağıda (Tablo 4.4) tekrar sunulmaktadır.

Tablo 4.4: Araştırmaya katılan kişilerin organizasyonel dağılımı (genel)

Organizasyonel Birim	Bölüm	Görev	Sıklık	Yüzde
Genel Müdürlük	Bölge Satış Ekibi	KOBI Bölge Satış Ekibi	7	5.5%
		Ticari Bölge Satış Ekibi	11	8.7%
	Kredi İzleme Ekibi	Kredi İzleme Ekibi	25	19.7%
Şube	Şube Müşteri Temsilcisi	KOBI Müşteri Temsilcisi	35	27.6%
		Ticari Müşteri Temsilcisi	17	13.4%
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	10	7.9%
	Şube Müdürü	Şube Müdürü	22	17.3%
Toplam			127	100.0%

4.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Aşağıdaki tabloda (Tablo 4.5) araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı verilmektedir. 2006, Ekim verileri dikkate alındığında işletme genelindeki cinsiyet oranı ise Erkek % 42, Kadın %58 şeklindedir. Seçilmiş olan örneklemin cinsiyet dağılımı açısından ana kütleyi temsil ettiği düşünülmektedir.

Tablo 4.5: Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Erkek	49	38.6%
Kadın	78	61.4%
Toplam	127	100.0%

4.4.1.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcılar öğrenim durumlarına göre incelendiğinde ise %74,8'lik kısmının lisans düzeyinde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.6'da detayları verilmektedir.

Tablo 4.6: Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı

Öğrenim	Sıklık	Yüzde
Lise	5	3.9%
Lisans	95	74.8%
Yüksek Lisans	27	21.3%
Toplam	127	100.0%

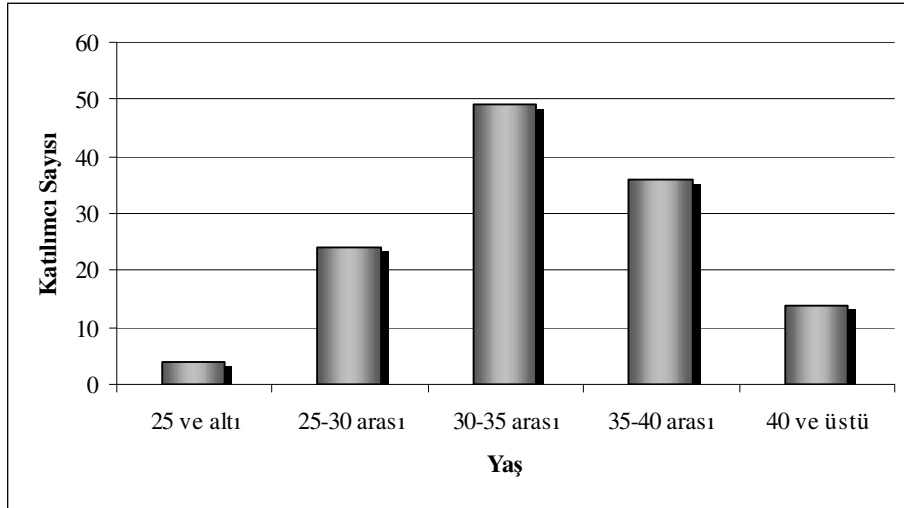
4.4.1.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları da bilgi yönetimi uygulamalarına adaptasyonları açısından önemli bulunduğu için sorulmuş ve aşağıdaki gibi bir dağılım sergilediği görülmüştür (Tablo 4.7). Katılımcıların %38,6'lık kısmı 30-35 yaş aralığındadır.

Tablo 4.7: Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımı

Yaş Dağılımı	Sıklık	Yüzde
25 ve altı	4	3.1%
25-30 arası	24	18.9%
30-35 arası	49	38.6%
35-40 arası	36	28.3%
40 ve üstü	14	11.0%
Toplam	127	100.0%

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları grafik üzerinde gösterildiğinde katılımcı profilinin daha net anlaşılması sağlanacaktır. Aşağıdaki grafikte (Şekil 4.1) katılımcıların yaşlarına göre dağılımı görülmektedir.



Şekil 4.1: Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımının grafiği

4.4.1.5.Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırma iki farklı bankanın tek çatı altında birleşmesinden sonra yürütüldüğü ve uygulanmaya konulan Bilgi Yönetimi Aracının bankalardan birisinde 2004 yılından bu yana, diğerinde ise Aralık, 2006 tarihinden bu yana uygulanmakta olduğu için; araştırmanın sağlıklı sonuç verebilmesi açısından katılımcıların sistemin 3 yıldır kullanılmakta olan banka çalışanı mı yoksa; Aralık, 2006 tarihinden bu yana kullanılmakta olan banka çalışanı mı olduğu konusunun önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu nedenle katılımcılardan toplanan soru formları bu detay bilgiye göre sınıflandırılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 4.8’de her iki taraftan da birbirine yakın oranda katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.8: Araştırmaya katılan kişilerin birleşme öncesi çalıştıkları bankalara göre dağılımı

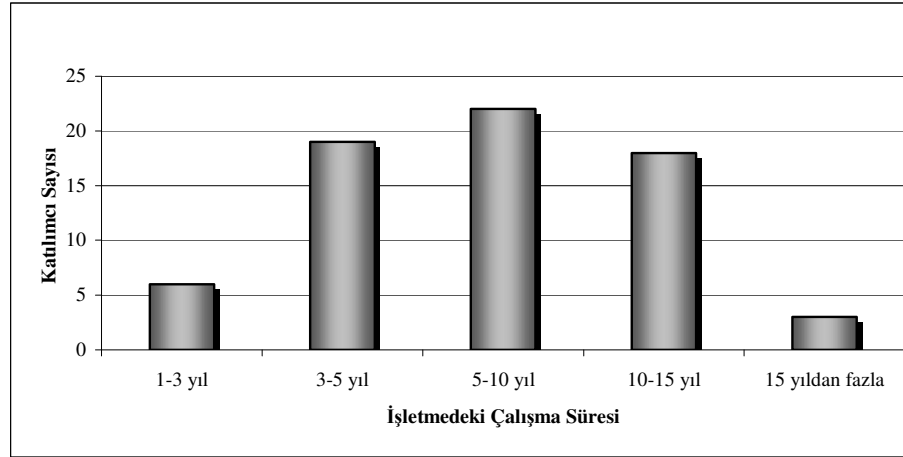
Banka	Sıklık	Yüzde
Sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka	68	53.5%
Sistemin Aralık, 2006’dan bu yana kullanılmakta olduğu banka	59	46.5%
Toplam	127	100.0%

Katılımcıları uygulanmakta olan bilgi yönetimi tekniklerini ne kadar süredir kullanmakta oldukları konusunda fikir elde edebilmek amacıyla işletme içindeki çalışma süreleri sorulmuştur. Bulgular sonucunda sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu bankada çalışan katılımcıların en fazla 5–10 yıl arası çalışma sürelerinin olduğu (%32,4); sistemin Aralık, 2006’dan bu yana kullanılmakta olduğu banka tarafında çalışan katılımcıların ise en çok 15 yıldan fazla çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir (%27,1). (Tablo 4.9)

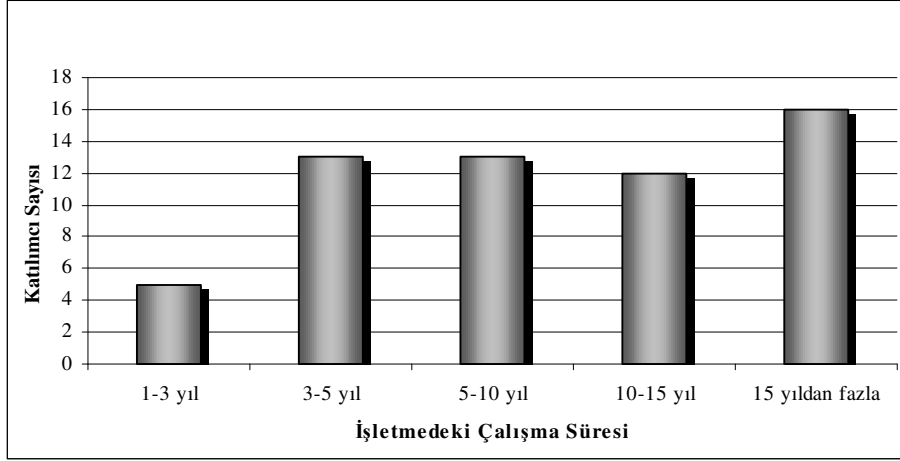
Tablo 4.9: Araştırmaya katılan kişilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı

Banka	İşletmedeki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
Sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka	1-3 yıl	6	8.8%
	3-5 yıl	19	27.9%
	5-10 yıl	22	32.4%
	10-15 yıl	18	26.5%
	15 yıldan fazla	3	4.4%
Sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka		68	100.0%
Sistemin Aralık, 2006'dan bu yana kullanılmakta olduğu banka	1-3 yıl	5	8.5%
	3-5 yıl	13	22.0%
	5-10 yıl	13	22.0%
	10-15 yıl	12	20.3%
	15 yıldan fazla	16	27.1%
Sistemin Aralık, 2006'dan bu yana kullanılmakta olduğu banka		59	100.0%
Genel Toplam		127	100.0%

İki banka arasındaki kıyaslanmanın daha net yapılabilmesi için çubuk grafikler üzerinde gösterimden de yararlanılmıştır. Aşağıdaki grafikler (Şekil 4.2 ve Şekil 4.3) sırasıyla sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki süreleri ile sistemin Aralık, 2006'dan bu yana kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki sürelerini göstermektedir.



Şekil 4.2: Sistemin 3 yıldır kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki sürelerine göre dağılımının grafiği



Şekil 4.3: Sistemin Aralık, 2006'dan bu yana kullanılmakta olduğu banka çalışanlarının işletmedeki sürelerine göre dağılımının grafiği

4.4.1.6. Katılımcıların Bilgi Yönetimi ve Süreç Yönetimi Eğitimi Almalarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Bilgi Yönetimi ve/veya Süreç Yönetimi eğitimi alıp almadıkları kullanılmakta olan Bilgi Yönetimi Araçları ile ilgili algılamalarını değiştireceğinden ayrıca sorulmuş olup aşağıdaki tabloda (Tablo 4.10) verildiği gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.10: Araştırmaya katılan kişilerin bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almalarına göre dağılımı

Eğitimler	Bilgi Yönetimi Eğitimi		Süreç Yönetimi Eğitimi	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Evet	56	44.1%	50	39.4%
Hayır	71	55.9%	77	60.6%
Genel Toplam	127	100.0%	127	100.0%

4.4.2. Katılımcıların Bağlı Olduğu Organizasyonel Yapıların Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra organizasyon içinde bağlı buldukları organizasyonel yapının özellikleri de araştırma açısından önemlidir. Bu nedenle katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapının bölgesel ayrımı, şube çalışanları için şubenin banka içinde belirlenmiş olan segmentasyon yapısına göre tipi ve şubenin riskli müşteri sayısı ve kredi hacmi doğrultusundaki büyüklüğü konularının da irdelenmesi gerekmiştir.

4.4.2.1.Katılımcıların Lokasyonuna Göre Dağılım

Araştırmanın örneklemini tam olarak temsil edebilmesi açısından farklı bölgesel lokasyonlarda çalışan katılımcılardan anketi cevaplamaları istenmiştir. Soru formları bölgesel lokasyonlarına göre incelendiğinde aşağıdaki gibi bir dağılım söz konusu olmaktadır. (Dağılımın 126 katılımcı üzerinden değerlendirilmesinin nedeni katılımcılardan birisinin bölgesel dağılıma uygun bir katılımcı olmaması nedeniyledir.) Tablo 4.11’den de görüleceği gibi katılımcıların çoğunluğunu (%55,6) Marmara Bölümü oluşturmuştur.

Tablo 4.11: Araştırmaya katılan kişilerin bölümlerine göre dağılımı

Bölüm	Sıklık	Yüzde
Marmara Bölümü	70	55.6%
Anadolu Bölümü	44	34.9%
Kurumsal	12	9.5%
Toplam	126	100.0%

Bölümlere göre dağılım sonrasında ise katılımcıların buldukları bölgelere göre bir dağılımın detayını da vermek mümkün olmaktadır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 4.12) da görüleceği üzere en fazla katılım Marmara-4 Bölge’sinden sağlanmıştır. (%19,8)

Tablo 4.12: Araştırmaya katılan kişilerin bölgelerine göre dağılımı

Bölüm	Bölgeler	Sıklık	Yüzde
Marmara	Genel Müdürlük İzleme	1	0.8%
	Marmara-1	10	7.9%
	Marmara-2	13	10.3%
	Marmara-3	12	9.5%
	Marmara-4	25	19.8%
	Marmara-5	9	7.1%
Anadolu	Genel Müdürlük İzleme	1	0.8%
	Akdeniz	8	6.3%
	Ege	9	7.1%
	Güney-Doğu	6	4.8%
	İç Anadolu	9	7.1%
	Karadeniz	11	8.7%
Kurumsal	Kurumsal	12	9.5%
Toplam		126	100.0%

4.4.2.2.Şube Çalışanlarının Şube Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Şube çalışanlarının;

- şubenin tipine (Banka genelinde belirlenmiş olan segmentasyon kriteri kapsamında şubeler KOBİ, Ticari ve Kurumsal Şube olmak üzere 3 kategoriye ayrılmıştır),
- kredi hacmi doğrultusunda büyüklüğüne,
- kredi hacmi bazında risklilik yüzdesine göre (riskli olan müşterilerin kredi hacminin toplam müşteri kredi hacmine oranı),
- müşteri hacmi doğrultusunda büyüklüğüne,
- müşteri sayısı bazında risklilik yüzdesine göre dağılımları

aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Şubenin Tipine Göre Dağılım

Şubenin tipine göre dağılım verildiğinde katılımcıların çoğunluğunun KOBİ şube çalışanları (şube müdürü veya müşteri temsilcisi) olduğu görülmektedir. (%57.1) Tablo 4.13’de bu dağılım yer almaktadır.

Tablo 4.13: Şube çalışanlarının şubenin tipine göre dağılımı

Şube Tipi	Sıklık	Yüzde
KOBİ	48	57.1%
Ticari	26	31.0%
Kurumsal	10	11.9%
Toplam	84	100.0%

Şubenin Kredi Hacmi Doğrultusunda Büyüklüğüne Göre Dağılım

Şubelerin müşteri portföyleri doğrultusunda oluşan kredi hacimleri dikkate alındığında her bir şube tipinde Tablo 4.14’de görüldüğü şekilde dağılımı göstermek mümkün olmaktadır. Seçilen örneklem kendi içerisinde kredi hacimleri dikkate alınarak 3 gruba ayrılmıştır. Kredi hacmi açısından en küçük şubenin kredi hacmi 3,24 mn YTL seviyesinde iken en büyük şubenin kredi hacmi 321,91 mn YTL seviyesinde olup ortalama kredi hacmi 75,92 mn YTL’dir.

Tablo 4.14: Şubenin kredi hacmi büyüklüğüne göre dağılım

Şube Tipi	Toplam Kredi Hacmi	Sıklık	Yüzde
KOBİ	Küçük	28	58,3%
	Orta	17	35,4%
	Büyük	3	6,3%
KOBİ Toplam		48	100,0%
Ticari:	Orta	8	30,8%
	Büyük	18	69,2%
Ticari Toplam		26	100,0%
Kurumsal	Orta	3	30,0%
	Büyük	7	70,0%
Kurumsal Toplam		10	100,0%
Toplam		84	100,0%

Şubenin Müşteri Sayısı Doğrultusunda Büyüklüğüne Göre Dağılım

Şubeler açısından kredi hacmi şube büyüklüğünü ifade ettiği gibi müşteri sayısı da şube büyüklüğünü ifade etmekte kullanılabilecek bir unsurdur. Tablo 4.15’de şubelerin müşteri sayısı doğrultusunda büyüklüklerinin dağılımına yer verilmiştir. Ortalama müşteri sayısı 190 olarak tespit edilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere KOBİ şubelerin müşteri sayısı bazında daha çok küçük şubelerden, Ticari ve Kurumsal şubelerin ise daha çok büyük şubelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.15. Şubenin müşteri sayısı büyüklüklerine göre dağılım

Şube Tipi	Toplam Müşteri Sayısı	Sıklık	Yüzde
KOBİ	Küçük	25	52,1%
	Orta	16	33,3%
	Büyük	7	14,6%
KOBİ Toplam		48	100,0%
Ticari	Orta	5	19,2%
	Büyük	21	80,8%
Ticari Toplam		26	100,0%
Kurumsal	Küçük	3	30,0%
	Orta	7	70,0%
Kurumsal Toplam		10	100,0%
Toplam		84	100,0%

Şubenin Kredi Hacmi ve Müşteri Sayısı Bazında Risklilik Yüzdesine Göre Dağılım

Araştırmada Kredi İzleme Sistemi'nin etkinliğinin ölçülmesi hedeflendiği için; şube çalışanlarının soru formları şubelerin riskli olarak değerlendirilen müşterilerinin kredi hacimlerinin toplam kredi hacmine oranına göre de gruplanmıştır. Riskli müşterilerin toplam kredi hacmine oranı ile bulunan risklilik yüzdesine göre en düşük riskli olan şubenin risklilik oranı %4, en yüksek çıkan şubenin risklilik oranı ise % 38 çıkmıştır. Kredi hacmi bazında ortalama risklilik yüzdesi %19 olarak çıkmaktadır. Tablo 4.16'ya göre KOBİ şubelerden 21 tanesinin kredi hacmi bazında orta riskli şube olduğu, Ticari şubeler arasında ise 14 şubenin az riskli şube olarak sınıflandığı, kurumsal şubelerin ise büyük çoğunlukla (%70) riskli firmaların kredi hacmi bazında az riskli olarak değerlendirilebileceği görülmektedir.

Şubeler kredi hacmi bazında risklilik yüzdelere göre gruplandığı gibi müşteri sayıları bazında da risklilik yüzdelere göre gruplanmış olup detayı Tablo 4.16'da verilmiştir. Riskli müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranı ile bulunan risklilik yüzdesine göre en düşük riskli olan şubenin risklilik oranı %11, en yüksek çıkan şubenin risklilik oranı ise %51 çıkmıştır. Müşteri sayısı bazında ortalama risklilik yüzdesi %25 olarak çıkmaktadır. Müşteri sayısı bazında şubelerin risklilik oranlarına bakıldığında KOBİ şubelerden 22 tanesi (%45,8) çok riskli değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 4.16: Şubenin kredi hacmi ve müşteri sayısı bazında risklilik yüzdesine göre dağılım

Şube Tipi	Risklilik Yüzdesi	Kredi hacmi bazında		Müşteri sayısı bazında	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
KOBİ	Az riskli	9	18,8%	11	22,9%
	Orta riskli	21	43,8%	15	31,3%
	Çok riskli	18	37,5%	22	45,8%
KOBİ Toplam		48	100,0%	48	100,0%
Ticari	Az riskli	14	53,8%	12	46,2%
	Orta riskli	6	23,1%	10	38,5%
	Çok riskli	6	23,1%	4	15,4%
Ticari Toplam		26	100,0%	26	100,0%
Kurumsal	Az riskli	7	70,0%	7	70,0%
	Çok riskli	3	30,0%	3	30,0%
Kurumsal Toplam		10	100,0%	10	100,0%
Toplam		84	100,0%	84	100,0%

4.4.3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarından Elde Edilen Faydalar

Bilgi yönetimi araçlarının kullanılması işletmelere pek çok faydası bulunmaktadır. Araştırmada katılımcılardan bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar sıralanarak ifadelere ne ölçüde katıldıkları istenmiştir.

Bilgi yönetimi araçlarının kullanılması sayesinde elde edilen faydaları gruplandırmak ve baskın olan faktörü belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonucunda tek boyutlu bir ölçek elde edilmektedir. Bilgi yönetiminden elde edilen faydalar toplam varyansın %54,7'sini açıklayabilmektedir. (Tablo 4.17)

Tablo 4.17: Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
	1. Faktör
İş ile ilgili yanıt toplama hızı ve sayısı artmıştır.	0.845
Mevcut işletme kaynaklarının kullanım verimliliği artmıştır.	0.796
İletişim, karar verme hızı ve kalitesi artırmıştır/artıracaktır.	0.788
Çalışan yetkinliklerinden daha çok yararlanılmaktadır.	0.768
Daha iyi müşteri ilişkileri yönetimi sağlanmıştır.	0.760
Hataların azalması sağlanmıştır/sağlanacaktır.	0.745
Personeli işinde tutma olanağı artmıştır.	0.717
Uzun dönemde şirketin finansal gücü artacaktır.	0.416
Özdeğer = 4.379 Açıklama Yüzdesi = 54.74% K.M.O. = .8720 Cronbach alfa = .8748 Barlett Test = 473.115 P = ,00000	

Araştırmaya katılan katılımcıların bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalara ne ölçüde katıldıklarını ortalamalar ve düz dökümler yardımıyla ortaya koymak da mümkündür. Tablo 4.18'de bilgi yönetimi araçlarından elde edilen faydalara ilişkin görüşlerin düz dökümleri verilmektedir. Aşağıda Tablo 4.18 ve Şekil 4.4'de görülen sonuçlar özetlenmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek faydalar arasında en çok “uzun dönemde şirketin finansal gücünün artması” (ortalama 3,9055, “katılıyorum” yüzdesi %76,4) faydası belirtilmiştir. Bu sonuç rekabetin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe, özellikle de bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarına verilen

önemin ve ayrılan kaynağın uzun vadede finansal gücün artışı olarak işletmeye geri döneceğinin düşünüldüğünü göstermektedir. Genel müdürlük ve şube çalışanlarının bu kritere göre değerlendirme ortalamaları açısından istatistikî olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($t=1,961$, $p=0,052$). Genel müdürlük çalışanlarının %81,4'ü, şube çalışanlarının ise %70,2'si bu kritere katılmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek faydalar arasında ikinci olarak “iletişim, karar verme hızının ve kalitesinin artması” (ortalama 3,8425, “katılıyorum” yüzdesi %70,1) görülmektedir. Bilgi yönetimi araçlarının kullanılması ile birlikte var olan bilginin sistemler üzerinden paylaşılması sayesinde hem iletişim yolları açılacak, hem daha süratli kararlar verilecek hem de paylaşılan bilginin doğruluğu paralelinde daha yerinde kararlar alınacaktır.

“Hataların azalması” ise (ortalama 3,7953) araştırmaya katılan katılımcıların %74,0'ü tarafından desteklenmektedir. Özellikle bilgi yönetimi uygulamalarının devreye girmesi ile birlikte pek çok işlemin operasyonel prosedürlerden arınması ve otomatize edilmesi dolayısıyla da insan faktöründen kaynaklanan hatalarının önüne geçilmesi mümkün olmaktadır.

Katılımcıların %66,1'i tarafından bilgi yönetimi araçlarının kullanılmasıyla birlikte “mevcut işletme kaynaklarının kullanım verimliliğini artıracak” düşünülmektedir.

“İş ile ilgili yanıt toplama hızı ve sayısını artıracak” yönündeki faydaya katılım oranı %66,1 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapı ($t=4,119$, $p=0,000$) ile bu kriterin değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel müdürlük çalışanlarının %76,7'si bilgi yönetimi araçlarının kullanılmasıyla birlikte belirtilen faydanın sağlanabileceğini düşünmekte iken bu oran şube çalışanların da %59,3'e düşmektedir. Genel müdürlük katılımcılarının ortalaması şube çalışanlarının ortalamasından daha yüksek çıkmaktadır.

“Çalışan yetkinliklerinden daha çok yararlanılması”nın bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar arasında sondan üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Özellikle sistemlerin daha çok birbirine entegre olması, insan

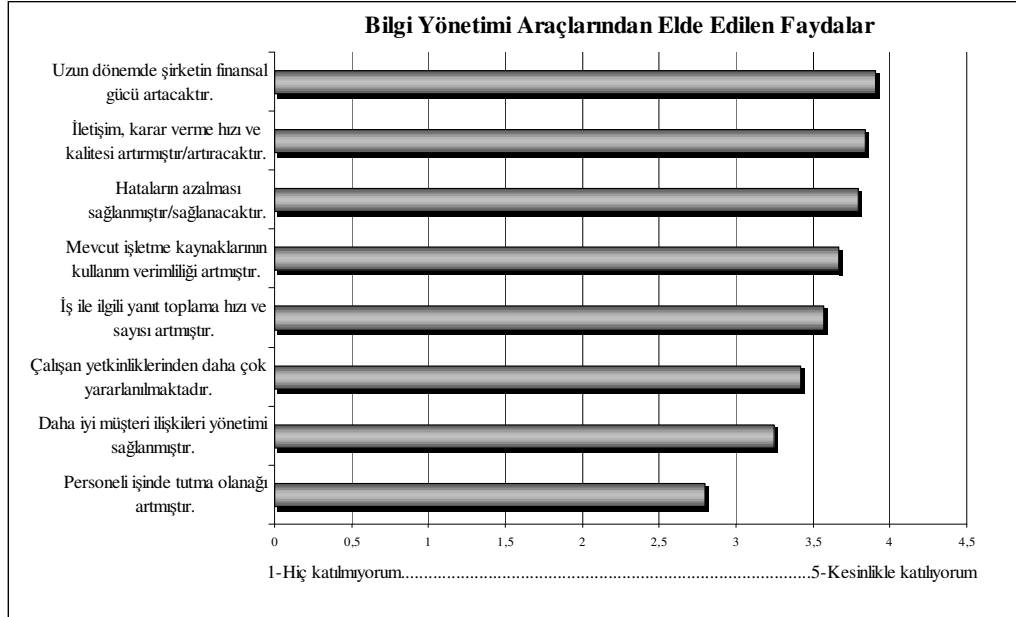
müdahalesinin azaltılması, işlemlerin otomatize olması ile birlikte çalışanların yetkinlik düzeylerinden daha az yararlanılacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların % 45,7'si ise kullanılmakta olan bilgi yönetimi araçları sayesinde “daha iyi müşteri ilişkileri yönetiminin sağlandığı” ifadesine katılmıştır. Bu oranın düşük çıkması özellikle birleşme nedeniyle değişen iş yapma şekillerine, sistemsal yeniliklere karşı duyulan tepki olarak yorumlanmaktadır. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir sonuç olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=2,004$, $p=0,047$). Genel müdürlük çalışanları belirtilmiş olan faydanın bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilmesi konusunda daha çok tarafsız kalırken (%44,2), şube çalışanları genel müdürlük çalışanlarına göre söz konusu faydaya katılmadıklarını belirtmektedir. Müşteri ile direkt ilişki halinde olan, ön-ofis olarak isimlendirilen şube çalışanlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarının müşteri ilişkileri yönetimi açısından direkt etkisinin görülemediği, genel müdürlük çalışanlarının ise bu konuda tarafsız olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

En son olarak ise “personeli işinde tutma olanağının artması” (ortalama 2,7953, “katılıyorum” yüzdesi %29,1, “katılmıyorum” yüzdesi %36,2) yönündeki bir faydanın sağlanacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu fayda kriterinin değerlendirilmesinde de genel müdürlük çalışanları ile şube çalışanlarının ortalamaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($t=2,125$, $p=0,036$). Genel müdürlük çalışanlarının bu kritere katılım ortalaması 3,0465 iken, şube katılımcılarının katılım ortalaması 2,6667'dir. Genel müdürlük çalışanları belirtilmiş olan faydanın bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilmesi konusunda %46,5 oranla daha çok tarafsız kalırken, şube çalışanlarının %42,9'u bu faydaya katılmadıklarını belirtmektedir.

Bilgi yönetiminden elde edilen faydalara katılım ortalamaları açısından genel müdürlük çalışanları ile şube çalışanları arasında anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkün olmaktadır ($t=2,620$, $p=0,010$). Sonuçlar incelendiğinde genel müdürlük çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalara katılım derecelerinin ve ortalamalarının daha yüksek (%52,8–3,7674), şube çalışanlarının ise daha düşük (%89,5–3,4077) olduğu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya

çıkması bilgi yönetimi sistemlerinin şube çalışanları tarafından ekstra bir iş yükü, genel müdürlük çalışanları tarafından ise yapılmakta olan işleri kolaylaştıran elektronik bir araç olarak yorumlandığını kanıtlar niteliktedir.



Şekil 4.4: Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaların oranlarının grafiği

Bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almış olan katılımcıların bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek olan faydalar konusunda farkındalık düzeylerinin artacak olmasının bir göstergesi olarak; bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almış katılımcıların bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek faydalara katılım dereceleri arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. (Bilgi Yönetimi eğitimi için ki-kare=7,084, p=0,029- Süreç Yönetimi eğitimi için ki-kare=10,580, p=0,005) Bilgi yönetimi eğitimi almayanlarda faydalara katılmama yüzdesi %78,9, süreç yönetimi eğitimi almayanlarda ise bu oran %89,5 olarak gerçekleşmiştir.

Sadece şube çalışanları dikkate alınarak katılımcının bağlı olduğu şubenin kredi hacmi açısından risklilik büyüklüğü dikkate alındığında daha az riskli şubelerde ortalamaların daha yüksek çıktığı görülmektedir (t=-2.066, p=0.042).

Tablo 4.18: Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydaların oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Uzun dönemde şirketin finansal gücü artacaktır.	3.9055	0.9875	13	10.2%	17	13.4%	97	76.4%
İletişim, karar verme hızı ve kalitesi artırmıştır/artıracaktır.	3.8425	0.9794	11	8.7%	27	21.3%	89	70.1%
Hataların azalması sağlanmıştır/sağlanacaktır.	3.7953	0.7902	11	8.7%	22	17.3%	94	74.0%
Mevcut işletme kaynaklarının kullanım verimliliği artmıştır.	3.6693	1.1413	20	15.7%	23	18.1%	84	66.1%
İş ile ilgili yanıt toplama hızı ve sayısı artmıştır.	3.5669	1.0881	16	12.6%	30	23.6%	81	63.8%
Çalışan yetkinliklerinden daha çok yararlanılmaktadır.	3.4173	0.9875	22	17.3%	39	30.7%	66	52.0%
Daha iyi müşteri ilişkileri yönetimi sağlanmıştır.	3.2441	1.089	27	21.3%	42	33.1%	58	45.7%
Personeli işinde tutma olanağı artmıştır.	2.7953	1.1008	46	36.2%	44	34.6%	37	29.1%

4.4.4. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri

Araştırmada katılımcılara bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar sorulduktan sonra genel olarak bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerine ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu amaca yönelik olarak değişkenlerin birbirleri ile bağlantılarını ortaya koymak için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.19’da yer almaktadır. Bu analiz sonucunda toplam varyansın %54,57’si açıklanmaktadır.

Varimax metoduyla rotasyona tabi tutulan değişkenler 2 faktör oluşturmaktadır. “Sistemlerin güçlendirilmesi ve daha verimli çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynağın tam olarak tahsis edilmemiş olması”, “üst yönetimin desteğinin olmaması”, “işletmenin sahip olduğu teknolojinin yetersiz olması”, “sistem geçişlerinde ve/veya yeni sistemin devreye sokulmasında zamanlamanın hatalı yapılması“ ve “ne işe yaradığının tam olarak anlaşılmadığı, çok fazla sayıda ve çeşitte bilginin sistemlerde kullanılması” olarak ifade edilen başarısızlık nedenlerinin birinci faktöre pozitif olarak yüklenmektedir. Yönetim fonksiyonlarında görülen aksamalar sonucunda bu faktörde toplanmış olan başarısızlık nedenleri ile karşılaşılabileceğinden hareketle bu faktör “yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri” olarak isimlendirilmektedir.

Analizde ortaya çıkan ikinci grup “çalışanlardaki gelecek kaygısının bilgi yönetimi sistemlerini kullanma, öğrenme ve adapte olma isteğini yenmesi”, “insan kaynağının bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilmesi açısından yetersiz kalması”, “çalışanların sahip oldu bilgi, beceri, istek ve yetkinliklerin sistem performansını artırmaya yönelik olarak tam kullanılamaması” ve “bilginin diğer çalışanlarla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşımında çalışanların motive edilememesi” değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu faktör de “çalışanlardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri” olarak isimlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerini düz dökümler üzerinden yorumlamak da mümkün olmaktadır. Aşağıdaki Tablo 4.20 ve Şekil 4.5’de görülen sonuçlar şu şekilde özetlenebilmektedir;

Tablo 4.19: Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenleri

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları	
	1. Faktör	2. Faktör
Sistemlerin güçlendirilmesi ve daha verimli çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynağın tam olarak tahsis edilmemiş olması	0.867	
Üst yönetimin desteğinin olmaması	0.781	
İşletmenin sahip olduğu teknolojinin yetersiz olması (intranet bağlantılarında sorunların yaşanması, sistemin yeterince hızlı çalışmaması gibi)	0.724	
Sistem geçişlerinde ve/veya yeni sistemin devreye sokulmasında zamanlamanın hatalı yapılması	0.496	
Ne işe yaradığının tam olarak anlaşılamadığı, çok fazla sayıda ve çeşitte bilginin sistemlerde kullanılması	0.494	
Çalışanlardaki gelecek kaygısının bilgi yönetimi sistemlerini kullanma, öğrenme ve adapte olma isteğini yenmesi		0.742
İnsan kaynağının bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilmesi açısından yetersiz kalması		0.740
Çalışanların sahip oldu bilgi, beceri, istek ve yetkinliklerin sistem performansını artırmaya yönelik olarak tam kullanılamaması		0.674
Bilginin diğer çalışanlarla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşımında çalışanların motive edilememesi		0.556
Özdeğer = 3.783 1.129 Açıklama Yüzdesi = 42.03% 12.54% K.M.O. = 0.738 Cronbach alfa = .8245 Barlett Test = 376.836 P = .00000		

Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerinin en başında yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri faktörü içinde gruplanmış olan ve “sistem geçişlerinde ve/veya yeni sistemin devreye sokulmasında zamanlamanın hatalı yapılması” olarak ifade edilmiş olan hatalı zamanlama nedeni (ortalama 3,8425, “katılıyorum” yüzdesi %70,1) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en temel neden ise örnek çalışmanın yürütüldüğü işletmede yakın zamanda sistem birleşmelerinin gereken altyapının hazırlanmadan devreye sokulmuş olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Soru formunda “ne işe yaradığının tam olarak anlaşılamadığı, çok fazla sayıda ve çeşitte bilginin sistemlerde kullanılması” ifadesi ile yer alan ve yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri faktörü içinde gruplanmış olan “bilgi çeşitliliği”

kriteri katılımcılar tarafından 2. derece etkili olan başarısızlık nedeni olarak gösterilmektedir (ortalama 2,3150, “katılıyorum” yüzdesi %53,5). Bu kriterin 2. sırada olmasının sebebi Bilgi Yönetimi sistemlerinin kullanıcılarının sistemlerin oluşturulması aşamasında sürecin içerisinde bilfiil yer almamaları, projeler bittikten sonra kullanıcı olarak devreye girmeleri olarak yorumlamak mümkündür.

Yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri faktörü içinde gruplanmış olan ve “işletmenin sahip olduğu teknolojinin yetersiz olması” şeklinde ifade edilen teknolojik altyapının yetersiz olması kriteri ile çalışanlardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri içinde yer alan “çalışanların sahip oldu bilgi, beceri, istek ve yetkinliklerin sistem performansını artırmaya yönelik olarak tam kullanılamaması” kriteri aynı sırada yer almaktadır (ortalama 3,3071). Teknolojik altyapının yetersizliği şeklinde özetlenebilecek bir değişkenin başarısızlık nedenleri sıralamasında üst sıralarda yer almasının nedeni özellikle Bilgi Yönetimi Sistemlerinin teknoloji tabanlı olması ve teknolojik anlamda yetersizliklerinin sistemlerin performansını önemli miktarda sekteye uğratması şeklinde yorumlamak mümkündür. Çalışanların yetkinliklerinden yeterli miktarda kullanılamaması ise çalışanların Bilgi Yönetimi Sistemlerinin geliştirilmesi aşamasında sürece yeterince dahil edilmemiş olmalarının bir açıklaması şeklinde yorumlamak mümkündür.

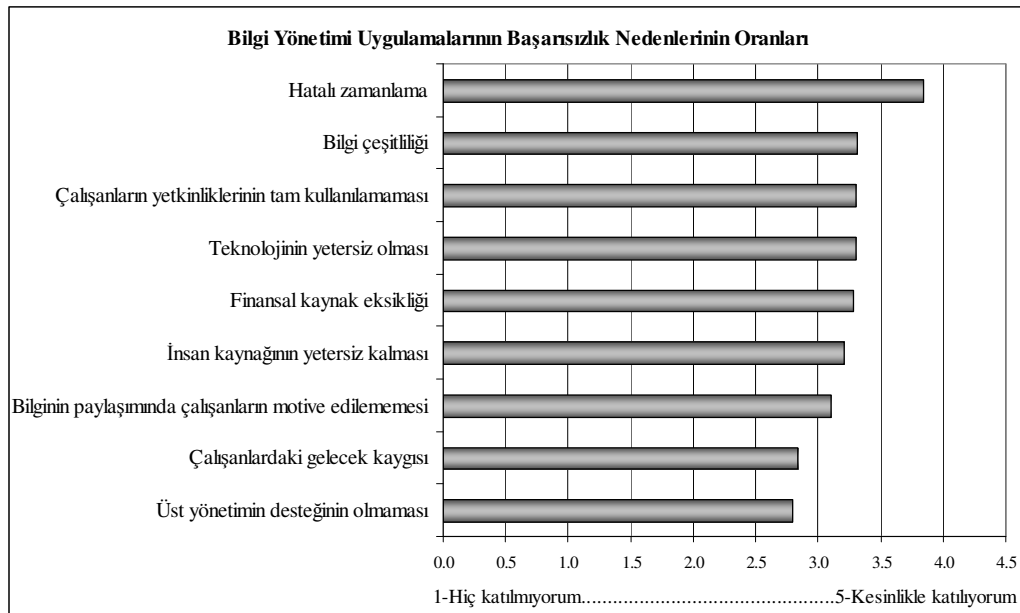
Bir başka yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri faktörü içinde gruplanmış olan değişken olan ve soru formunda “sistemlerin güçlendirilmesi ve daha verimli çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynağın tam olarak tahsis edilmemiş olması” şeklinde ifade edilen finansal kaynak eksikliği nedeni ise 3,2835 ortalama ve %41,7 “katılıyorum” oranı ile 5. sırada yer almaktadır.

Çalışanlardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri içerisinde gruplanmış olan bilginin paylaşımı konusunda çalışanların yeterince motive edilememesi katılımcıların %38,6’sı tarafından bilgi yönetimi sistemlerinin başarısızlık nedeni olarak desteklenmektedir. Genel müdürlük çalışanları bilgi paylaşımı konusunda çalışanların motive edilememesini bir başarısızlık nedeni olarak görürken (%44,0) şube çalışanları bu görüşe katılmamaktadır (%51,2). Bu başarısızlık nedenine katılım ortalamaları arasında genel müdürlük çalışanları ile şube çalışanları arasında anlamlı bir fark vardır ($t=-2,433$, $p=0,016$).

Sondan ikinci sırada yer alan ve faktör analizi sonucunda çalışanlardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri arasında gruplanmış olan “çalışanlardaki gelecek kaygısının bilgi yönetimi sistemlerini kullanma, öğrenme ve adapte olma isteğini yenmesi” değişkeni de katılımcıların %29,9’u tarafından Bilgi Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerinden birisi olarak görülmüştür.

Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenleri arasında en az olarak yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri arasında gruplanmış olan “üst yönetimin desteğinin olmaması” (ortalama 2,7953, “katılıyorum” yüzdesi %22,8) kriteri değerlendirilmiştir.

Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenleri yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedeni ve çalışanlardan kaynaklanana başarısızlık nedeni olarak iki faktör altında toplandıktan sonra t testi yapılmıştır. Başarısızlık nedenlerine katılım derecesinin katılımcının genel müdürlük çalışanı ya da şube çalışanı olması ile arasında istatistik olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.



Şekil 4.5: Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerinin oranlarının grafiği

Tablo 4.20: Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerinin oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Sistem geçişlerinde ve/veya yeni sistemin devreye sokulmasında zamanlamanın hatalı yapılması	3,8425	1,0345	19	15,0%	19	15,0%	89	70,1%
Ne işe yaradığının tam olarak anlayamadığı, çok fazla sayıda ve çeşitte bilginin sistemlerde kullanılması	3,3150	1,0518	39	30,7%	20	15,7%	68	53,5%
İşletmenin sahip olduğu teknolojinin yetersiz olması (intranet bağlantılarında sorunların yaşanması, sistemin yeterince hızlı çalışmaması gibi)	3,3071	1,1853	43	33,9%	22	17,3%	62	48,8%
Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, istek ve yetkinliklerin sistem performansını artırmaya yönelik olarak tam kullanılmaması	3,3071	0,9801	25	19,7%	45	35,4%	57	44,9%
Sistemlerin güçlendirilmesi ve daha verimli çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynağın tam olarak tahsis edilmemiş olması	3,2835	0,9992	26	20,5%	48	37,8%	53	41,7%
İnsan kaynağının bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilmesi açısından yetersiz kalması	3,2126	0,9891	39	30,7%	28	22,0%	60	47,2%
Bilginin diğer çalışanlarla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşımında çalışanların motive edilememesi	3,1024	1,0528	41	32,3%	37	29,1%	49	38,6%
Çalışanlardaki gelecek kaygısının bilgi yönetimi sistemlerini kullanma, öğrenme ve adapte olma isteğini yenmesi	2,8425	1,0345	55	43,3%	34	26,8%	38	29,9%
Üst yönetimin desteğinin olmaması	2,7953	1,1707	47	37,0%	51	40,2%	29	22,8%

4.4.5. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleri

Araştırmada katılımcılardan bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri çerçevesinde bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirmeleri de istenmiştir. Literatür taraması sonucunda oluşan kritik başarı faktörlerinin uygulamaların başarısında ne ölçüde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bu amaca yönelik olarak değişkenlere uygulanan faktör analizinde Bilgi Yönetimi uygulamaları kritik başarı faktörleri 3 faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %65,81'ini açıklanabilmektedir. Varimax yöntemiyle rotasyona tabi tutulan değişkenlerin sonucunu Tablo 4.21 üzerinde görmek mümkündür.

Teknolojik altyapıyı ifade eden ve sistemlerin hızlı ve tam otomatik çalışabilmesini içeren “bilgi teknolojileri alt yapısının güçlü olması”, yeterli kaynağın tahsis edilmesi anlamına gelen “sistemlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için yeterli kaynak ayrılması”, “işletmenin strateji ve amaçlarına hizmet eden bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanması” ve “çalışanlara, sistem kullanıcılarına yeterli eğitimin verilmesi” değişkenleri birinci faktörü oluşturmaktadır. Varyansın %41,48'ini açıklama yeteneğine sahip olan bu faktör “sistemsel yapı” olarak ifade edilmiştir. Bilgi teknolojileri altyapısını güçlendirilmesi, yeterli kaynağın sistem geliştirmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için tahsis edilmesi, çalışanlara sistemler konusunda eğitimler verilmesi, işletmenin genel strateji ve amaçları ile uyumlu bilgi yönetimi sistemlerinin kurulmuş olması; işletmenin sistemsel yapısının bileşenleri olarak değerlendirilmektedir.

“Üst yönetimin desteği”, iş akışı içinde problem yaşanmamasını sağlayacak şekilde süreç ve faaliyetlerin bilgi yönetimi sistemi ile uyumunu ifade eden “süreçler ve faaliyetlerin oluşturulan bilgi yönetimi sistemi ile uyum içinde”, “yeniliklere açık ve çabuk adapte olabilen bir işletme kültürünün varlığı” ifadesi ile soru formunda yer alan örgüt kültürü ve hiyerarşik yapılanmanın süreci hızlandıracak şekilde olmasına zemin sağlayan bir “örgütsel altyapı” değişkenleri ise ikinci faktörü oluşturmaktadır. Bu faktörde örgütün yapısı ile ilişkili olduğu düşünülerek “örgütsel yapı” olarak isimlendirilmiş olup varyansın %13,36'ını açıklamaktadır. Örgütsel altyapı kritik başarı faktörüne katılım açısından katılımcının birleşme öncesinde

çalıştığı bankaya göre anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (ki-kare=10,666, p=0,005) Bilgi yönetimi sistemlerinin uzun süredir kullanılmakta olduğu banka çalışanları örgütsel yapı kritik başarı faktörlerinin sistemlerin başarısında daha etkin olacağını düşünmektedir.

Tablo 4.21: Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları		
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
Bilgi teknolojileri alt yapısının güçlü olması (sistemlerin hızlı ve tam otomatik çalışabilmesi gibi)	0.787		
Sistemlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için yeterli kaynak (finansal, işgücü vb) ayrılması	0.780		
İşletmenin strateji ve amaçlarına hizmet eden bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanması	0.675		
Çalışanlara, sistem kullanıcılarına yeterli eğitimin verilmesi	0.585		
Üst yönetimin desteğinin alınmış olması		0.746	
Süreçler ve faaliyetlerin oluşturulan bilgi yönetimi sistemi ile uyum içinde olması (iş akışı içinde problem yaşanmaması gibi.)		0.730	
Yeniliklere açık ve çabuk adapte olabilen bir işletme kültürünün varlığı		0.725	
Örgütsel altyapı (hiyerarşik yapılanmanın süreci hızlandıracak şekilde olması)		0.614	
Çalışanları başarılı bilgi yönetimi sistemleri için cesaretlendirecek doğru teşvik unsurlarının sağlanması			0.887
İnsan kaynakları yönetimi (bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilecek yetkinlikte personelin işe alınması)			0.760
Özdeğer = 4.148 1.336 1.098 Açıklama Yüzdesi = 41.48% 13.36% 10.98% K.M.O. = 0.779 Cronbach alfa = .8376 Barlett Test = 453.967 P = .00000			

Soru formunda ”çalışanları başarılı bilgi yönetimi sistemleri için cesaretlendirecek doğru teşvik unsurlarının sağlanması” ve bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilecek yetkinlikte personelin işe alınması anlamında “insan kaynakları yönetimi” ifadeleri ile yer alan bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri ise “insan kaynakları uygulamaları” olarak isimlendirilmiş olan üçüncü faktörü oluşturmaktadır. Üçüncü faktör varyansın %10,98’ini açıklamaktadır.

Aşağıdaki Bilgi Yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerini ortaya koyan ortalama ve düz dökümler tablo (Tablo 4.22) ve grafik (Şekil 4.6) halinde sunulmuş olup sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Bilgi Yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerini ortaya koyan ortalama ve düz dökümler (Tablo 4.22) “eğitim”in en önemli kritik başarı faktörü olduğunu göstermektedir. Katılımcıların % 87,4’ü “çalışanlara, sistem kullanıcılarına yeterli eğitimin verilmesi”nin bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında etkili olacağını düşünmektedir.

Kritik başarı faktörleri arasında ortalamaya göre ikinci sırada “bilgi teknolojileri alt yapısının güçlü olması” değişkeni yer almakta olup katılımcıların %85,0’i tarafından etkili olarak değerlendirilmiştir.

“Sistemlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için yeterli kaynak (finansal, işgücü vb) ayrılması” kriteri de ortalama 4,2677 ve katılımcıların %87,4’ü tarafından etkili olarak değerlendirilmesi sonucunda üçüncü sırada yer almaktadır.

Kritik başarı faktörleri arasında ortalamaya göre dördüncü sırada “işletmenin strateji ve amaçlarına hizmet eden bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanması” kriteri yer almıştır. Katılımcıların % 78,0’i tarafından bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında etkili olduğu düşünülmektedir.

İlk dört sırada yer alan kritik başarı faktörlerinin “sistemsel yapı” olarak isimlendirilmiş olan birinci faktörü oluşturduğu görülmektedir.

Ortalamalar dikkate alındığında sıralamada “örgütsel yapı” olarak kategorize edilmiş olan ikinci faktörün bileşenlerinden olan “yeniliklere açık ve çabuk adapte olabilen bir işletme kültürünün varlığı” ve “üst yönetimin desteğinin alınmış olması” kriterleri sırasıyla 4,1575 ve 4,1181 ortalamaları ile yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda “insan kaynakları uygulamaları” başlığı altında gruplanmış olan “çalışanları başarılı bilgi yönetimi sistemleri için cesaretlendirecek doğru teşvik unsurlarının sağlanması” ve bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilecek

yetkinlikte personelin işe alınmasını ifade eden “insan kaynakları yönetimi” kritik başarı faktörleri aynı ortalamaya sahiptir (4,0709).

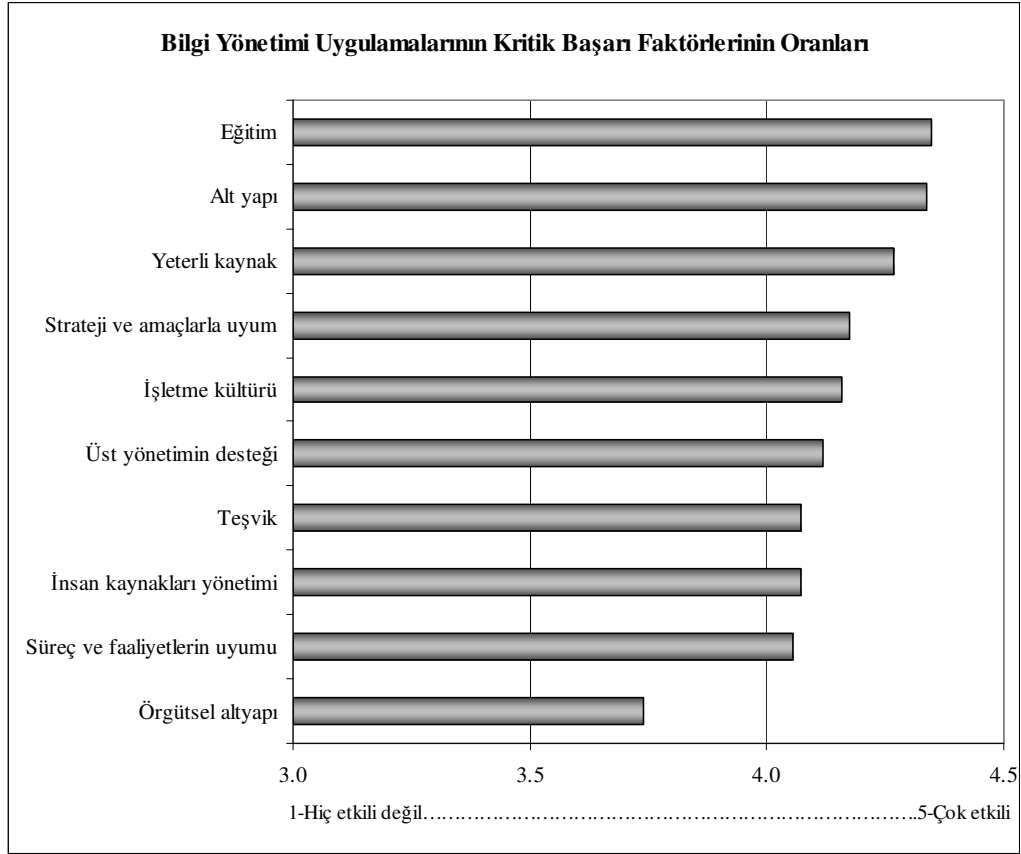
Sondan ikinci sırada “örgütsel yapı” faktörünün içinde yer alan iş akışı içinde problem yaşanmamasını sağlayacak olan “süreçler ve faaliyetlerin oluşturulan bilgi yönetimi sistemi ile uyum içinde olması” kriteri katılımcıların %81,1’i tarafından desteklenmiş olmakla beraber ortalaması 4,0551 olarak hesaplanmıştır.

Kritik başarı faktörleri arasında son sırayı “örgütsel yapı” değişkenlerinden hiyerarşik yapılanmanın süreci hızlandıracak şekilde olması anlamında kullanılmakta olan “örgütsel altyapı” değişkeni almaktadır. 3,7402 ortalama ile diğer kritik başarı faktörlerine kıyasla daha az etkili olarak değerlendirilmiştir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri “sistemsel yapı”, “örgütsel yapı” ve “insan kaynakları uygulamaları” olarak üç faktör altında toplandıktan sonra t testi yapılmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerine katılım derecesinin ortalamaları arasında katılımcının genel müdürlük çalışanı ya da şube çalışanı olması açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş ve herhangi bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 4.22: Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerinin oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Etkili değil		Ne etkili ne etkisiz		Etkili	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çalışanlara, sistem kullanıcılarına yeterli eğitimin verilmesi	4,3465	0,8393	7	5,5%	9	7,1%	111	87,4%
Bilgi teknolojileri alt yapısının güçlü olması (sistemlerin hızlı ve tam otomatik çalışabilmesi gibi)	4,3386	0,7686	2	1,6%	17	13,4%	108	85,0%
Sistemlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi ve güncellenmesi için yeterli kaynak (finansal, işgücü vb) ayrılması	4,2677	0,7606	4	3,1%	12	9,4%	111	87,4%
İşletmenin strateji ve amaçlarına hizmet eden bilgi yönetimi sistemlerinin uygulanması	4,1732	0,7673	0	0,0%	28	22,0%	99	78,0%
Yeniliklere açık ve çabuk adapte olabilen bir işletme kültürünün varlığı	4,1575	0,7911	3	2,4%	22	17,3%	102	80,3%
Üst yönetimin desteğinin alınmış olması	4,1181	0,8602	7	5,5%	13	10,2%	107	84,3%
İnsan kaynakları yönetimi (bilgi yönetimi sistemlerini kullanabilecek yetkinlikte personelin işe alınması)	4,0709	0,8279	5	3,9%	24	18,9%	98	77,2%
Çalışanları başarılı bilgi yönetimi sistemleri için cesaretlendirecek doğru teşvik unsurlarının sağlanması	4,0709	0,9274	9	7,1%	17	13,4%	101	79,5%
Süreçler ve faaliyetlerin oluşturulan bilgi yönetimi sistemi ile uyum içinde olması (iş akışı içinde problem yaşanmaması gibi.)	4,0551	0,8291	8	6,3%	16	12,6%	103	81,1%
Örgütsel altyapı (hiyerarşik yapılanmanın süreci hızlandıracak şekilde olması)	3,7402	1,0632	19	15,0%	26	20,5%	82	64,6%



Şekil 4.6: Bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörlerinin oranlarının grafiği

4.4.6. Bilgi Yönetimi Aracının Performans Ölçümü

Araştırmanın hedeflerinden birisi de bir bilgi yönetimi aracı olarak kullanılmakta olan Kredi İzleme Sistemi'nin performansının ölçülmesidir. Bu kapsamda sistemin kullanıcısı olan katılımcılardan sistemi çalışan performansı, organizasyonel performans, iş/süreç performansı, pazar performansı ve bilgi yönetimi performansı kriterleri doğrultusunda değerlendirmeleri istenmiştir. Aşağıda sırasıyla sistemin çalışan performansı, organizasyonel performans, iş/süreç performansı, pazar performansı ve bilgi yönetimi performansı incelenecek, ardından da sistemin genel performans değerlendirmesi yapılacaktır.

4.4.6.1.Çalışan Performansı Açısından Etkinliği

Araştırmada bilgi yönetimi aracı olarak kullanılmakta olan bir sistemin performansının ölçülmesinin hedeflenmesi kapsamında bilgi yönetimi sisteminin “çalışan performansı” açısından belirlenmiş olan değişkenler çerçevesinde değerlendirilmesi istenmiştir. Söz konusu değişkenleri gruplandırmak ve baskın olan faktörü belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonucunda tek boyutlu bir ölçek elde edilmektedir. Çalışmada seçilen bilgi yönetimi sisteminin “çalışan performansı” değişkenleri toplam varyansın %58,95’ini açıklayabilmektedir. Tablo 4.23’de sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.23: Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı açısından etkinliği

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
	1. Faktör
Kredi İzleme Sistemi yeni ve farklı çalışma biçimleri sunarak performansını olumlu yönde etkilemiştir.	0.859
Çalışanların iş başı eğitimlerine olumlu yönde katkı sağlamıştır.	0.844
Çalışanın kredide mükemmeliyet ilkesi çerçevesinde temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamıştır.	0.839
Kredi İzleme Sistemi çalışanların yetkinlik düzeyini artırmada, yeteneklerinin gelişmesi, temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesinde faydalıdır.	0.774
Kredi İzleme Sistemi banka içi iletişimi iyileştirmiştir.	0.770
Kredi İzleme Sistemi daha iyi karar verilmesini sağlamıştır.	0.734
Geçmişte yaşanan benzer olaylardan edinilen tecrübeler doğrultusunda en uygun karar ve uygulamaların tanımlanması ve paylaşılması konusunda fayda sağlamıştır.	0.688
Çalışanlar arası işbirliğini geliştirmiştir.	0.598
Özdeğer = 4.716 Açıklama Yüzdesi = 58.95% K.M.O. = .884 Cronbach alfa = .8985 Barlett Test = 570.028 P = .00000	

Bilgi Yönetimi aracının çalışan performansı açısından değerlendirilmesinde ortaya çıkan sonuçları ortalamalar ve düz dökümler üzerinden yorumlamak da mümkündür. Tablo 4.24 ve Şekil 4.7’de sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.24: Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri açısından başarı oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kredi İzleme Sistemi daha iyi karar verilmesini sağlamıştır.	3.7874	0.9564	15	11.8%	14	11.0%	98	77.2%
Geçmişte yaşanan benzer olaylardan edinilen tecrübeler doğrultusunda en uygun karar ve uygulamaların tanımlanması ve paylaşılması konusunda fayda sağlamıştır.	3.5591	1.0665	23	18.1%	25	19.7%	79	62.2%
Kredi İzleme Sistemi banka içi iletişimi iyileştirmiştir.	3.5512	1.0367	18	14.2%	34	26.8%	75	59.1%
Çalışanın kredide mükemmeliyet ilkesi çerçevesinde temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamıştır.	3.5197	1.0679	22	17.3%	30	23.6%	75	59.1%
Kredi İzleme Sistemi yeni ve farklı çalışma biçimleri sunarak performansını olumlu yönde etkilemiştir.	3.4882	1.1259	26	20.5%	24	18.9%	77	60.6%
Çalışanların iş başı eğitimlerine olumlu yönde katkı sağlamıştır.	3.2520	1.0836	30	23.6%	34	26.8%	63	49.6%
Çalışanlar arası işbirliğini geliştirmiştir.	3.2362	1.0115	28	22.0%	39	30.7%	60	47.2%
Kredi İzleme Sistemi çalışanların yetkinlik düzeyini artırmada, yeteneklerinin gelişmesi, temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesinde faydalıdır.	3.2126	1.1861	35	27.6%	31	24.4%	61	48.0%

Tablo 4.24'de de görüldüğü gibi sistem; en çok karar almada üstünlük kazanımını ifade eden (ortalama 3,7871, “katılıyorum” yüzdesi %77,2) değişken ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının nedeni sistemin riskli firmaların diğer sistemlerden alınan bilgiler çerçevesinde otomatik olarak tespit edilmesi sayesinde riskli firmalarla ilgili olarak karar verme hızının ve kalitesinin artırması gösterilebilir. Bu kriter doğrultusunda sistemin değerlendirmesinde katılımcıların cinsiyetleri ile ilişkili bir sonuç çıktığı istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (ki-kare=7,174, p=0,028).

Çalışan performansı kriterleri çerçevesinde bilgi yönetimi aracı “geçmişte yaşanan benzer olaylardan edinilen tecrübeler doğrultusunda en uygun karar ve uygulamaların tanımlanması ve paylaşılması konusunda fayda sağlamıştır.” ifadesi ile soru formunda yer alan en iyi uygulamalarının tanımlanması ve paylaşılması kriteri ikinci sırada yer almıştır. Özellikle riskli firmalarla ilgili daha önceden yaşanmış olaylar karşısında alınan aksiyonlar, verilmiş olan kararlar diğer firmalar için de örnek teşkil etmektedir.

Üçüncü sırada iç iletişimin gelişmesi anlamında kullanılan “Sistem banka içi iletişimi iyileştirmiştir.” ifadesi yer almıştır, Katılımcıların %59,1'i tarafından sistem bu kriter çerçevesinde başarılı olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu bilgi yönetimi aracı sistem üzerinden yazışmalara imkan verecek ve otomatik uyarıların sistem tarafından ilgili kullanıcıya gönderilmesini sağlayacak şekilde dizayn edildiğinden banka içi iletişime olumlu katkısı olduğu düşünülmektedir.

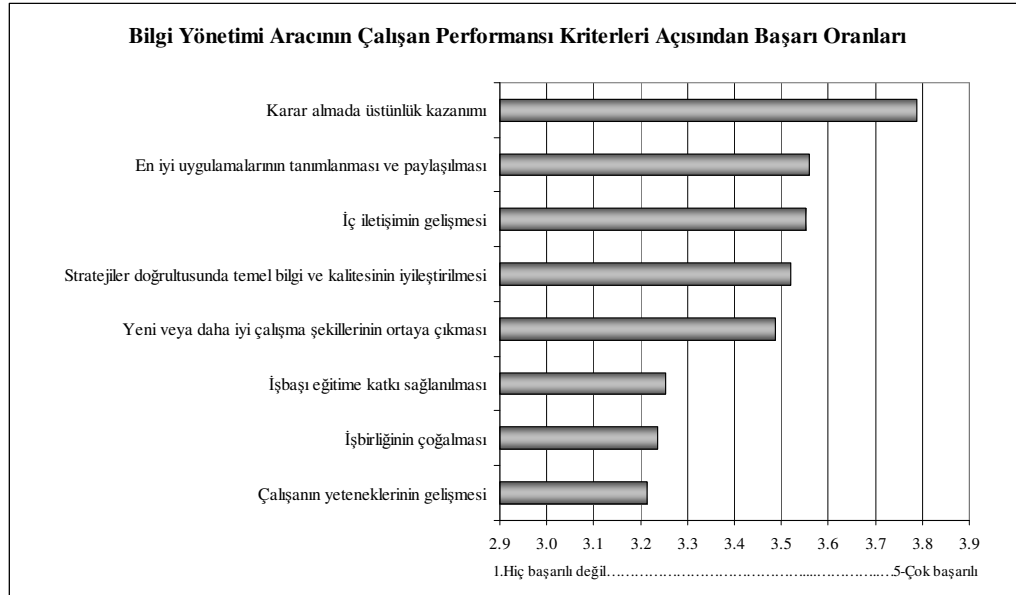
Soru formunda bilgi yönetimi aracı stratejiler doğrultusunda temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesi kriterini içeren “Çalışanın kredide mükemmeliyet ilkesi çerçevesinde temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamıştır.” ifadesi kullanılmış olup sistem bu kriter bazında katılımcıların %59,1'i tarafından başarılı olarak değerlendirilmiştir.

“Sistem yeni ve farklı çalışma biçimleri sunarak performansımı olumlu yönde etkilemiştir.” ifadesi doğrultusunda sistemin başarılı olarak değerlendirilmesinin oranı ise %60,6 olarak gerçekleşmiştir. Diğer bilgi yönetimi sistemlerinde olduğu gibi çalışmada seçilmiş olan bilgi yönetimi aracı da çalışanların daha sistematik

çalışmalarını sağlamakta dolayısıyla da performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışan performansı kriterlerinden olan ve “çalışanların iş başı eğitimlerine olumlu yönde katkı sağlamıştır.” ifadesi ile soru formunda sorulmuş olan kriterin ortalaması 3,2520 olarak hesaplanmış olup katılımcıların %49,6’sı tarafından sistem başarılı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışan performansı kriterlerinin ortalamaya göre yapılan sıralamasında sondan ikinci sırada “çalışanlar arası işbirliğini geliştirmiştir.” ifadesi 3,2362 ortalama ile yer almakta olup sistem en düşük olarak da “Sistemin çalışanların yetkinlik düzeyini artırmada, yeteneklerinin gelişmesi, temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesinde faydalı olması” (ortalama 3,2126, “başarılı” yüzdesi %48,0) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 4.7: Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği

Tablo 4.25: Bilgi yönetimi aracının çalışan performansı kriterleri ile katılımcının çalıştığı organizasyonel yapı arasındaki ilişki

Değişkenler	Genel Müdürlük				Şube				t	p
	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması		
Karar almada üstünlük kazanımı	43	4,0465	0,7854	0,1198	84	3,6548	1,0119	0,1104	2,4050	0,0180
Yeni veya daha iyi çalışma şekillerinin ortaya çıkması	43	4,1628	0,7214	0,1100	84	3,1429	1,1422	0,1246	6,1350	0,0000
İç iletişimin gelişmesi	43	4,0930	0,6479	0,0988	84	3,2738	1,0905	0,1190	5,2970	0,0000
Çalışanın yeteneklerinin gelişmesi	43	3,6977	0,8319	0,1269	84	2,9643	1,2654	0,1381	3,9110	0,0000
İşbirliğinin çoğalması	43	3,7674	0,6487	0,0989	84	2,9643	1,0579	0,1154	5,2830	0,0000
Stratejiler doğrultusunda temel bilgi ve kalitesinin iyileştirilmesi	43	4,0233	0,7712	0,1176	84	3,2619	1,1099	0,1211	4,5100	0,0000
En iyi uygulamalarının tanımlanması ve paylaşılması	43	3,9302	0,7987	0,1218	84	3,3690	1,1384	0,1242	3,2260	0,0020
İşbaşı eğitime katkı sağlanması	43	3,7442	0,6580	0,1003	84	3,0000	1,1720	0,1279	4,5780	0,0000

Çalışan performansı kriterleri çerçevesinde sistemin değerlendirilmesinde katılımcıların genel müdürlük veya şube çalışanı olmalarına göre tüm değişkenler açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çapraz tabloların incelenmesi sonucunda genel müdürlük çalışanlarının sistemin çalışan performansını şube çalışanlarına göre daha başarılı buldukları görülmüştür. Tablo 4.25’de her bir kriter için genel müdürlük ve şube ortalamaları ile t ve p değerleri yer almaktadır.

4.4.6.2.Organizasyonel Performans Açısından Etkinliği

Bilgi yönetimi aracının “Organizasyonel performans” değişkenleri kapsamında değerlendirilmesine ilişkin olarak da uygulanan faktör analizi sonucunda tek boyutlu bir ölçek elde edilmekte olup değişkenler toplam varyansın %48,66’sını açıklayabilmektedir. Tablo 4.26’da organizasyonel performansı kapsamında gruplanmış olan değişkenlerin faktör ağırlıkları yer almaktadır.

Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans kriterleri doğrultusunda değerlendirilmesinin sonuçları ortalamalar ve düz dökümler üzerinden aşağıdaki şekilde irdelenebilmektedir; Tablo 4.27 ve Şekil 4.8’de sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.27’de de görüldüğü üzere sistem; en çok “uzun vadeli hizmet ve teknoloji stratejilerinde sektör içinde rekabetçi gelişim sağlanması” değişkeni ile katılımcıların %69,3’ü tarafından başarılı, %6,3’ü tarafından ise başarısız olarak değerlendirilmiştir. Organizasyonel performans değişkenleri arasında bu değişkenin üst sıralarda yer almasının nedeni işletmenin son yıllarda teknolojik yatırımlara ağırlık vermesi ve bu stratejinin uzun vadeli yatırım olarak değerlendirildiğinin her fırsatta dile getirilmesinin bir sonucu şeklinde yorumlamak mümkündür. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($t=4,369$, $p=0,000$). Genel müdürlük çalışanlarının %93,0’ü bu kriter çerçevesinde sistemi başarılı olarak bulurken, şube kullanıcılarının %57,1’i sistemi başarılı olarak değerlendirmektedir.

Tablo 4.26: Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans açısından etkinliği

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
	1. Faktör
Verimliliği artırmaktadır.	0.829
Kredinin batma riski de göz önünde bulundurulduğunda kredi izleme sistemi sorunları önceden tespit edip gereken aksiyonların alınması sayesinde maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.	0.713
Kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesine sağlamaktadır.	0.681
Çalışanların müşteri ile olan ilişkiler konusunda yetkinlik düzeyini artırmıştır.	0.670
Uzun vadeli hizmet ve teknoloji stratejilerinde sektör içinde rakabetçi gelişim sağlamaktadır.	0.665
Kredi borcunun ödenmeme riskini önceden tespit ederek, ticari aksiyonların belirlenmesini sağlamaktadır.	0.607
Özdeğer = 2.919 Açıklama Yüzdesi = 48.66% K.M.O. = .693 Cronbach alfa = .7842 Barlett Test = 231.487 P = .00000	

İkinci sırada ise riskin önceden tespit edilebilmesi ve rakiplerinden daha hızlı karar verme kabiliyetinin geliştirilmesi anlamında “kredi borcunun ödenmeme riskini önceden tespit ederek, ticari aksiyonların belirlenmesini sağlamaktadır.” ifadesi ile soru formunda yer alan değişken yer almaktadır. Bu kriter bazında genel müdürlük katılımcıları şube katılımcılarına göre sistemi daha başarılı bulmaktadır ($t=3,057$, $p=0,003$).

Katılımcıların %64,6’sı söz konusu bilgi yönetimi aracı sayesinde verimlilik artışının sağladığını düşünmekte iken %14,2’si sistemin bu konuda başarısız olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan t testinde ortalamalar arasında bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=4,411$, $p=0,000$). Genel müdürlük çalışanlarının büyük kısmı (%93,0) bu kritere göre sistemi başarılı bulmaktadır. Şube çalışanlarının %50,0’ine göre sistem başarılıdır.

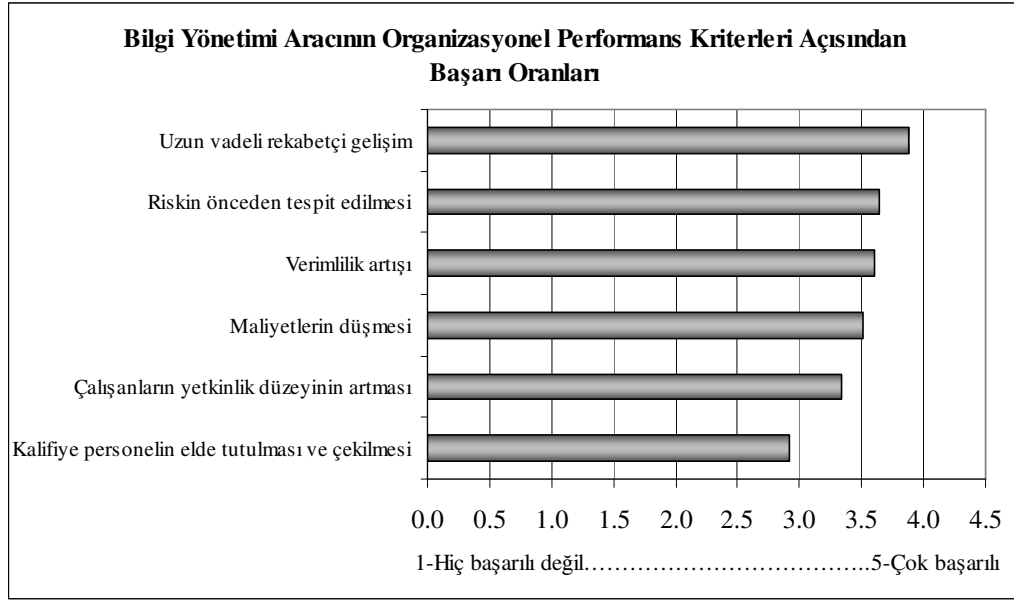
Soru formunda “Kredinin batma riski de göz önünde bulundurulduğunda kredi izleme sistemi sorunları önceden tespit edip gereken aksiyonların alınması sayesinde maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.” ifadesi ile yer alan maliyetlerin düşmesi kriteri bazında sistem değerlendirildiğinde, katılımcıların %53,5’i tarafından başarılı olarak değerlendirilmiş, %16,5’i tarafından ise başarısız olarak nitelendirilmiştir. Bu kriterin ortalaması 3,5118 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmelerinin ortalamaları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu doğrulanmıştır (t=3,419, p=0,001) Bu kriter bazında da sistem genel müdürlük çalışanları tarafından şube çalışanlarına göre daha başarılı olarak bulunmaktadır.

Sistem organizasyonel performans kriterleri çerçevesinde ve “Çalışanların müşteri ile olan ilişkiler konusunda yetkinlik düzeyini artırmıştır.” ifadesi ile değerlendirildiğinde katılımcıların %51,2’si tarafından başarılı, %28,5’i tarafından ne başarılı ne başarısız ve %20,5’i tarafından ise başarısız olarak değerlendirilmiştir. Bu kriter bazında da genel müdürlük katılımcıları ile şube katılımcılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup genel müdürlük katılımcıları sistemi daha başarılı bulmaktadır (t=2,220, p=0,028).

Sistemin en düşük olarak da “Kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesine sağlaması” (ortalama 2,9213, “katılıyorum” yüzdesi %32,3) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirildiği görülmektedir. (Tablo 4.27)

Tablo 4.27: Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans kriterleri açısından başarı oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Uzun vadeli hizmet ve teknoloji stratejilerinde sektör içinde rakabetçi gelişim sağlanmaktadır.	3.8740	0.9839	8	6.3%	31	24.4%	88	69.3%
Kredi borcunun ödenmeme riskini önceden tespit ederek, ticari aksiyonların belirlenmesini sağlamaktadır.	3.6457	0.9131	14	11.0%	29	22.8%	84	66.1%
Verimliliği artırmaktadır.	3.6063	0.9853	18	14.2%	27	21.3%	82	64.6%
Kredinin batma riski de göz önünde bulundurulduğunda kredi izleme sistemi sorunları önceden tespit edip gereken aksiyonların alınması sayesinde maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.	3.5118	1.0069	21	16.5%	38	29.9%	68	53.5%
Çalışanların müşteri ile olan ilişkiler konusunda yetkinlik düzeyini artırmıştır.	3.3386	0.9938	26	20.5%	36	28.3%	65	51.2%
Kalifiye personelin elde tutulmasına ve işletmeye çekilmesine sağlamaktadır.	2.9213	1.1792	42	33.1%	44	34.6%	41	32.3%



Şekil 4.8: Bilgi yönetimi aracının organizasyonel performans kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği

4.4.6.3.İş/süreç Performansı Açısından Etkinliği

Bilgi yönetimi aracı “İş/Süreç performans” değişkenleri çerçevesinde değerlendirilmesine ilişkin olarak uygulanan faktör analizi sonucunda da tek boyutlu bir ölçek elde edilmekte olup değişkenler toplam varyansın %54,26’sını açıklayabilmektedir. Tablo 4.28’de iş/süreç performansı kapsamında gruplanmış olan değişkenlerin faktör ağırlıkları yer almaktadır.

Sistemin iş/süreç performans değişkenleri arasındaki başarı değerlendirmesi ortalamalar ve düz dökümleri ile de ortaya konulabilir. (Tablo 4.29 ve Şekil 4.9) Buna göre sistem; en çok “Sistemin devreye girmesi ile birlikte sorunlu firmalarının tespitinde hız kazanılması” (ortalama 3,9764, “katılıyorum” yüzdesi %83,5) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların %83,5’i tarafından başarılı bulunmuştur. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu doğrulanmıştır ($t=2,325$, $p=0,022$).

Tablo 4.28: Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı açısından etkinliği

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
	1. Faktör
Kredi İzleme Sistemi müşteri portföyünün daha iyi yönetilmesinde faydalıdır.	0.820
Alınan aksiyonların ve bunlarla ilişkili kontrol ve hatırlatmaların otomatik olarak yapılması sayesinde iş süreçleri kısaltılmıştır.	0.789
Kredi İzleme Sisteminin devreye girmesi ile birlikte sorunlu firmalarının tespitinde hız kazanılmıştır.	0.734
Kredi İzleme Sistemi sorunlu firmalarda hızlı bir şekilde aksiyon alınmasına olanak sağlamaktadır.	0.733
İş süreçlerini iyileştirmiştir.	0.691
Yönetimsel süreçlerin geliştirilmesi ve belli bir akış çizgisi dahilinde sürmesi sağlanmıştır.	0.639
Özdeğer = 3.255 Açıklama Yüzdesi = 54.26% K.M.O. = .777 Cronbach alfa = 0.8241 Barlett Test = 282.642 P = .00000	

Katılımcıların %76,4'ü sisteminin iş süreçlerini iyileştirdiğini düşünmekte iken %8,7'si sistemin bu konuda başarısız olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından genel müdürlük çalışanlarının şube çalışanlarına kıyasla sistemi daha başarılı olarak değerlendirmeleri yönünde istatistiki olarak anlamlı bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür ($t= 5,097$, $p=0,000$).

Soru formunda "Sistem sorunlu firmalarda hızlı bir şekilde aksiyon alınmasına olanak sağlamaktadır." ifadesi ile yer iş/süreç performansı kriteri bazında sistem değerlendirildiğinde, katılımcıların %73,2'si tarafından başarılı olarak görülmüş, %12,6'sı tarafından ise başarısız olarak nitelendirilmiştir. Bu kriterin ortalaması 3,7008 olarak hesaplanmıştır. Şube çalışanlarının %76,2'si, genel müdürlük çalışanlarının %67,2'si bu kriter gereği sisteme başarılı olarak değerlendirmektedir. Bu kriter çerçevesinde katılımcının genel müdürlük ya da şube çalışanı olmasına göre sistemin performansını değerlendirmesi açısından herhangi bir fark bulunmamaktadır.

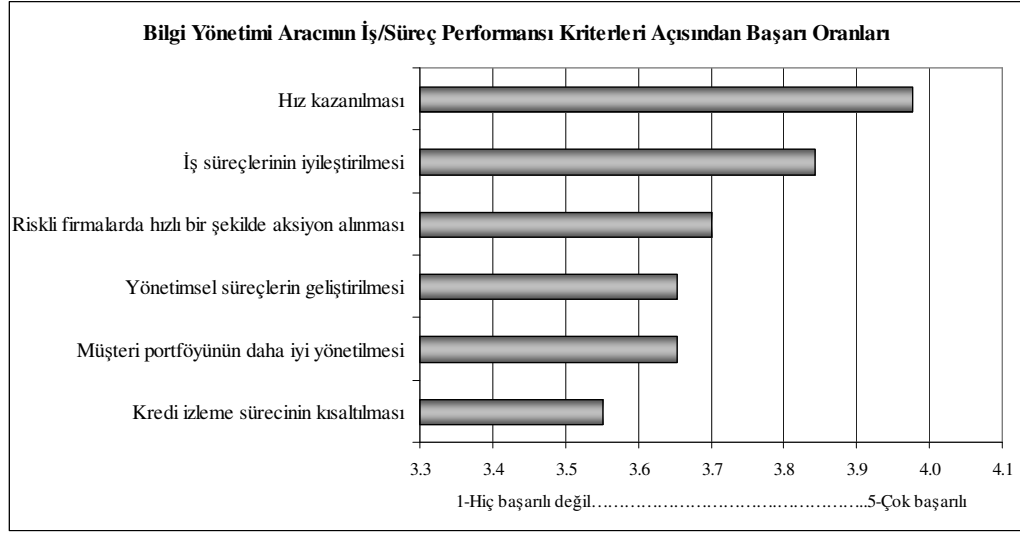
Bilgi yönetimi aracı iş/süreç performansı kriterleri çerçevesinde ve “Sistem müşteri portföyünün daha iyi yönetilmesinde faydalıdır.” ifadesi ile değerlendirildiğinde katılımcıların %59,8’i tarafından başarılı, %26,8’i tarafından ne başarılı ne başarısız ve %13,4’ü tarafından ise başarısız olarak değerlendirilmiştir. Bu kriterin ortalaması 3,6535 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından farklılık olduğunu söylemek mümkündür ($t= 4,913$, $p=0,000$). Genel müdürlük çalışanları bu kritere göre de sistemi daha başarılı olarak değerlendirmiştir.

Sondan ikinci sırada “Yönetimsel süreçlerin geliştirilmesi ve belli bir akış çizgisi dahilinde sürmesi sağlanmıştır.” değişkeni yer almıştır. Katılımcıların %71,7’si bu kriter çerçevesinde başarılı bulmaktadır. Ayrıca katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapı ile bu kriter çerçevesinde sistemin performansını değerlendirmesi açısından (genel müdürlük çalışanlarının sistemi başarılı bulma yüzdesi %95,3, şube çalışanlarının başarılı bulma yüzdesinden fazladır) anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($t= 4,951$, $p=0,000$).

Sistem düşük olarak da “alınan aksiyonların ve bunlarla ilişkili kontrol ve hatırlatmaların otomatik olarak yapılması sayesinde iş süreçlerinin kısaltılması” (ortalama 3,5512, “katılıyorum” yüzdesi %68,5) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Bu kriter için de katılımcının genel müdürlük veya şube çalışanı olmasına göre değerlendirmesi açısından farklılık olduğu söylenebilmektedir ($t=5,247$, $p=0,000$). (Tablo 4.29)

Tablo 4.29: Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı kriterleri açısından başarı oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kredi İzleme Sisteminin devreye girmesi ile birlikte sorunlu firmalarının tespitinde hız kazanılmıştır.	3.9764	0.9038	10	7.9%	11	8.7%	106	83.5%
İş süreçlerini iyileştirmiştir.	3.8425	0.8857	11	8.7%	19	15.0%	97	76.4%
Kredi İzleme Sistemi sorunlu firmalarda hızlı bir şekilde aksiyon alınmasına olanak sağlamaktadır.	3.7008	0.9945	16	12.6%	18	14.2%	93	73.2%
Kredi İzleme Sistemi müşteri portföyünün daha iyi yönetilmesinde faydalıdır.	3.6535	0.9376	17	13.4%	34	26.8%	76	59.8%
Yönetimsel süreçlerin geliştirilmesi ve belli bir akış çizgisi dahilinde sürmesi sağlanmıştır.	3.6535	1.1709	25	19.7%	11	8.7%	91	71.7%
Alınan aksiyonların ve bunlarla ilişkili kontrol ve hatırlatmaların otomatik olarak yapılması sayesinde iş süreçleri kısaltılmıştır.	3.5512	1.2261	27	21.3%	13	10.2%	87	68.5%



Şekil 4.9: Bilgi yönetimi aracının iş/süreç performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği

4.4.6.4.Pazar Performansı Açısından Etkinliği

Bilgi yönetimi aracının “Pazar performansı”nın incelenmesi kapsamında verilen değişkenleri gruplandırmak ve baskın olan faktörü belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonucunda tek boyutlu bir ölçek elde edilmektedir. Bilgi yönetimi aracının “pazar performansı” değişkenleri toplam varyansın %55,08’ini açıklayabilmektedir (Tablo 4.30).

Bilgi yönetimi aracının pazar performansı açısından değerlendirilmesinde ortaya çıkan sonuçları ortalamalar ve düz dökümler üzerinden aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Tablo 4.31 ve Şekil 4.10’da sonuçlar yer almaktadır.

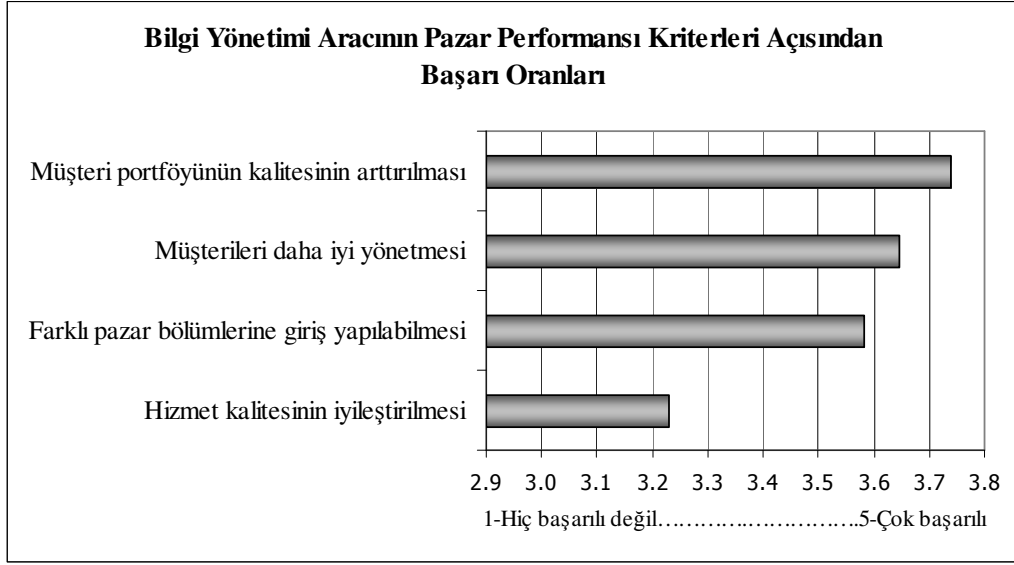
Sistem pazar performansı kriterleri arasında en çok müşteri portföyü kalitesinin artırılması anlamında kullanılmış olan “Risk unsuru taşıyan sektör kollarının daha rahat bir şekilde tespit edilebilmesi sayesinde; daha az riskli olan sektörlerden müşterilerin kazanılması şekilde müşteri portföyünün kalitesinin artırılmasında fayda sağlanması” (ortalama 3,7402, “katılıyorum” yüzdesi %62,2) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Bu kriter çerçevesinde katılımcının genel müdürlük ya da şube çalışanı olmasına göre sistemin performansını değerlendirmesi açısından herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.30: Bilgi yönetimi aracının pazar performansı açısından etkinliği

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları
	1. Faktör
Müşteri portföyünün daha sağlıklı yönetilmesi sağlanmıştır.	0.821
Risk unsuru taşıyan sektör kollarının daha rahat bir şekilde tespit edilebilmesi sayesinde; daha az riskli olan sektörlerden müşterilerin kazanılması şekilde müşteri portföyünün kalitesinin artırılmasında fayda sağlamıştır.	0.762
Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi sağlanmıştır.	0.715
Sorunlu müşterilerin hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve karar alınması sayesinde risk seviyesi düşük olan müşterilere yönelinmesi sağlanmıştır.	0.661
Özdeğer = 2.203 Açıklama Yüzdesi = 55.08% K.M.O. = .701 Cronbach alfa = .7229 Barlett Test = 104.969 P = .00000	

İkinci sırada katılımcıların %61,4'ü tarafından başarılı olarak değerlendirilmiş olan “müşteri portföyünün daha sağlıklı yönetilmesi” kriteri yer almıştır. Bu kriter bazında katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılarına göre sistemin performansını değerlendirmeleri açısından, genel müdürlük çalışanlarının sistemi daha başarılı bulmaları yönünde olacak şekilde istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir ($t= 2,247$, $p=0,027$).

Soru formunda “Sorunlu müşterilerin hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve karar alınması sayesinde risk seviyesi düşük olan müşterilere yönelinmesi sağlanmıştır.” ifadesi ile yer alan ve farklı pazar bölümlerine giriş yapılabilmesi anlamında kullanılan pazar performansı kriteri bazında sistem değerlendirildiğinde, katılımcıların %64,6'sı tarafından başarılı olarak görülmüş, %11,0'i tarafından ise başarısız olarak nitelendirilmiştir. Bu kriterin ortalaması 3,5827 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapıya göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu doğrulanmıştır ($t=2,480$, $p=0,015$). Bu kriter gereği sistemi başarısız bulan katılımcıların tümünün şube çalışanlarından oluştuğu görülmüştür.



Şekil 4.10: Bilgi yönetimi aracının pazar performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği

Sistem en düşük olarak da “Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin sağlanması.” (ortalama 3,2283, “katılıyorum” yüzdesi %41,7) değişkeni ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcının genel müdürlük veya şube çalışanı olması ile bu kriteri değerlendirmesi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($t=3,434$, $p=0,001$).

Tablo 4.31: Bilgi yönetimi aracının pazar performansı kriterleri açısından başarı oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Risk unsuru taşıyan sektör kollarının daha rahat bir şekilde tespit edilebilmesi sayesinde; daha az riskli olan sektörlerden müşterilerin kazanılması şekilde müşteri portföyünün kalitesinin artırılmasında fayda sağlamıştır.	3.7402	0.8088	7	5.5%	41	32.3%	79	62.2%
Müşteri portföyünün daha sağlıklı yönetilmesi sağlanmıştır.	3.6457	0.9218	16	12.6%	33	26.0%	78	61.4%
Sorunlu müşterilerin hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve karar alınması sayesinde risk seviyesi düşük olan müşterilere yönelmesi sağlanmıştır.	3.5827	0.8678	14	11.0%	31	24.4%	82	64.6%
Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi sağlanmıştır.	3.2283	0.9774	29	22.8%	45	35.4%	53	41.7%

4.4.6.5.Bilgi Yönetimi Performansı Açısından Etkinliği

Bilgi yönetimi aracının Bilgi Yönetimi performansının ölçülmesi amacıyla belirlenmiş olan değişkenlere uygulanan faktör analizinde 2 faktör altında toplanmakta ve toplam varyansın %61,17'sini açıklayabilmektedir. Varimax yöntemiyle rotasyona tabi tutulan değişkenlerin sonucunu Tablo 4.38 üzerinde görmek mümkündür.

Bilgiye erişimin sağlanabilmesini ifade eden “geçmiş dönemlere ilişkin sınıflandırma ve görüş bilgilerinin yetkisi dahilinde bütün kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesine olanak yaratılması”, bilgi veritabanının oluşturulması anlamında kullanılmış olan “farklı kullanıcıların müşteri ile ilgili yapmış oldukları çeşitli çalışmaların saklanması (analizler, görüşler, kararlar) sayesinde bilgi veritabanı oluşturulması”, bilgi transferinin ve akışının tanımlanmasını ifade eden “bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulmasının sağlanması” ve “bilgi akışının tanımlanmasının sağlanması” ve “farklı veri tabanlarından aldığı çeşitli türdeki bilgiyi konsolide ederek müşterinin risk profili hakkında yeni bir bilgi yaratması” değişkenleri birinci faktörü oluşturmaktadır. Varyansın %46,84'ünü açıklama yeteneğine sahip olan bu faktör “bilgiye erişim ve bilgi akışı” olarak ifade edilmiştir.

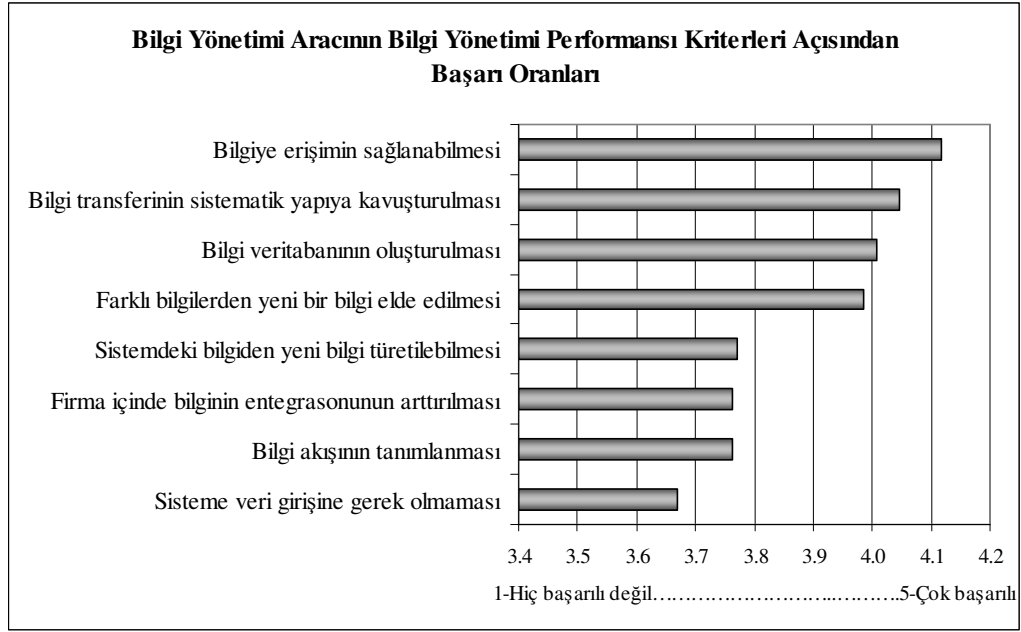
Soru formunda ”Sistemin müşterinin risk profilini belirlemesi aşamasında herhangi bir veri girişine gerek yoktur.”, “Sistem bilgi türetilmesine imkan verir” ve “Sistem firma içinde bilginin entegrasyonunun artırılmasına olanak sağlamaktadır.” ifadeleri ile yer alan değişkenler ise “bilgi türetilmesi” olarak isimlendirilmiş olan ikinci faktörü oluşturmaktadır. İkinci faktör varyansın %14,33'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.32: Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı açısından etkinliği

Değişkenler	Faktör Ağırlıkları	
	1. Faktör	2. Faktör
Geçmiş dönemlere ilişkin sınıflandırma ve görüş bilgilerinin yetkisi dahilinde bütün kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesine olanak yaratılmıştır.	0.809	
Farklı kullanıcıların müşteri ile ilgili yapmış oldukları çeşitli çalışmaların saklanması (analizler, görüşler, kararlar) sayesinde bilgi veritabanı oluşturulmuştur.	0.780	
Bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.	0.702	
Bilgi akışının tanımlanması sağlanmıştır.	0.656	
Kredi İzleme Sistemi farklı veri tabanlarından aldığı çeşitli türdeki bilgiyi konsolide ederek müşterinin risk profili hakkında yeni bir bilgi yaratmaktadır.	0.626	
Kredi İzleme Sisteminin müşterinin risk profilini belirlemesi aşamasında herhangi bir veri girişine gerek yoktur.		0.798
Kredi İzleme Sistemi bilgi türetilmesine imkan verir (örneğin oranlar, aylık ve dönemsel değişkenler v.s.)		0.769
Kredi İzleme Sistemi firma içinde bilginin entegrasyonunun artırılmasına olanak sağlamaktadır.		0.764
	Özdeğer = 3.741	1.147
	Açıklama Yüzdesi = 46.84%	14.33%
	K.M.O. = 0.746	
	Cronbach alfa = .8284	
	Barlett Test = 374.092	
	P = .00000	

Aşağıdaki bilgi yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi performansını ortaya koyan ortalama ve düz dökümler tablo ve grafik halinde sunulmuş olup sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Tablo 4.33 ve Şekil 4.11).

Tablo 4.33’de de görüldüğü üzere sistem en yüksek ortalama ile “Geçmiş dönemlere ilişkin sınıflandırma ve görüş bilgilerinin yetkisi dahilinde bütün kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesine olanak yaratılmıştır.” ifadesi ile soru formunda yer alan bilgiye erişimin sağlanabilmesi değişkeni bazında başarılı olarak bulunmuştur. Bu değişken 4,1181 ortalamaya sahip olup katılımcıların %83,5’i tarafından başarılı, %1,6’sı tarafından ise başarısız olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların bağlı buldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından anlamlı bir fark vardır (t=3,169, p=0,002).



Şekil 4.11: Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı kriterleri açısından başarı oranlarının grafiği

İkinci sırada ise bilgi transferinin sistematik yapıya kavuşturulması anlamında “bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.” ifadesi ile soru formunda yer alan değişken yer almaktadır. Bu değişken çerçevesinde sistem, katılımcıların %86,6’sı tarafından başarılı bulunmuştur. Bu kriter bazında da genel müdürlük çalışanlarının sistemi değerlendirme ortalaması şube çalışanlarından fazla çıkmaktadır ($t=3,073$, $p=0,003$).

Katılımcıların %78,7’si Sistem sayesinde bilgi veritabanının oluşturulduğunu düşünmektedir. Sistem sayesinde farklı kullanıcıların müşteri ile ilgili yapmış oldukları çeşitli çalışmaların sistem içerisinde saklanması ve ihtiyaç duyulduğunda yetkisi dahilinde tüm kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesi mümkün olmaktadır.

Soru formunda “Kredi İzleme Sistemi farklı veri tabanlarından aldığı çeşitli türdeki bilgiyi konsolide ederek müşterinin risk profili hakkında yeni bir bilgi yaratmaktadır.” ifadesi ile yer alan farklı bilgilerden yeni bir bilgi elde edilmesi kriteri bazında sistem değerlendirildiğinde, katılımcıların %80,3’ü tarafından başarılı olarak değerlendirilmiş, %2,4’ü tarafından ise başarısız olarak nitelendirilmiştir. Bu kriterin ortalaması 3,9843 olarak hesaplanmıştır. Bu kriter bazında da sistemin

değerlendirilmesi açısından genel müdürlük çalışanları ile şube çalışanları arasında anlamlı bir fark çıkmaktadır ($t=2,115$ $p=0,036$).

Bu sıralama doğrultusunda çıkan kriterlerin hepsi de “bilgiye erişim ve bilgi akışı” faktörü altında toplanmış olan kriterlerdir.

Sistem bilgi yönetimi performans kriterleri çerçevesinde sistemdeki bilgiden yeni bilgi türetilmesi kriteri doğrultusunda değerlendirildiğinde katılımcıların %75,6’sı tarafından başarılı, %14,2’si tarafından ne başarılı ne başarısız ve %10,2’si tarafından ise başarısız olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonel yapılara göre bu kriter bazında sistemin performansını değerlendirmeleri açısından (genel müdürlük çalışanlarının sistemi daha başarılı bulmaları yönünde) bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($t=4,196$, $p=0,000$).

Bilgi akışının tanımlanması ve firma içinde bilginin entegrasyonunun arttırılmasını ifade eden değişkenler katılımcılar tarafından aynı yüzde oranı ile başarılı olarak değerlendirilmiştir. Her iki değişken ile katılımcının genel müdürlük veya şube çalışanı olması arasında anlamlı bir fark olduğu doğrulanmaktadır ($t=4,800$, $p=0,000$ ve $t=3,477$, $p=0,001$).

Sistemin en düşük olarak da “Kredi İzleme Sisteminin müşterinin risk profilini belirlemesi aşamasında herhangi bir veri girişine gerek yoktur.” (ortalama 3,6693, “katılıyorum” yüzdesi %65,4) ifadesi ile başarılı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu kriter bazında da sistemin değerlendirilmesi açısından genel müdürlük çalışanları ile şube çalışanları arasında anlamlı bir fark çıkmaktadır ($t=2,843$ $p=0,005$).

Tablo 4.33: Bilgi yönetimi aracının bilgi yönetimi performansı kriterleri açısından başarı oranları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Geçmiş dönemlere ilişkin sınıflandırma ve görüş bilgilerinin yetkisi dahilinde bütün kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesine olanak yaratılmıştır.	4.1181	0.7084	2	1.6%	19	15.0%	106	83.5%
Bilgi transferinin bir çalışandan diğerine gidecek şekilde sistematik yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.	4.0472	0.7544	5	3.9%	12	9.4%	110	86.6%
Farklı kullanıcıların müşteri ile ilgili yapmış oldukları çeşitli çalışmaların saklanması (analizler, görüşler, kararlar) sayesinde bilgi veritabanı oluşturulmuştur.	4.0079	0.7817	4	3.1%	23	18.1%	100	78.7%
Kredi İzleme Sistemi farklı veri tabanlarından aldığı çeşitli türdeki bilgiyi konsolide ederek müşterinin risk profili hakkında yeni bir bilgi yaratmaktadır.	3.9843	0.6899	3	2.4%	22	17.3%	102	80.3%
Kredi İzleme Sistemi bilgi türetilmesine imkan verir (örneğin oranlar, aylık ve dönemsel değişkenler v.s.)	3.7717	0.7887	13	10.2%	18	14.2%	96	75.6%
Bilgi akışının tanımlanması sağlanmıştır.	3.7638	1.0424	17	13.4%	18	14.2%	92	72.4%
Kredi İzleme Sistemi firma içinde bilginin entegrasyonunun artırılmasına olanak sağlamaktadır.	3.7638	0.8587	15	11.8%	20	15.7%	92	72.4%
Kredi İzleme Sisteminin müşterinin risk profilini belirlemesi aşamasında herhangi bir veri girişine gerek yoktur.	3.6693	1.0317	18	14.2%	26	20.5%	83	65.4%

4.4.6. Bilgi Yönetimi Aracının Genel Performans Değerlendirmesi

İşletmede bilgi yönetimi aracı olarak kullanılmakta olan Kredi İzleme Sistemi'nin genel performans değerlendirmesini faktör analizleri sonucunda ortaya çıkmış olan değişkenler çerçevesinde ortalamalar ve düz dökümler üzerinden yorumlamak mümkündür. Aşağıdaki tabloda çalışan performansı, organizasyonel performans, iş/süreç performansı, pazar performansı ve bilgi yönetimi performans değişkenleri arasından oluşturulmuş olan bilgiye erişim ve bilgi akışı performansı ile bilgi türetilmesi performansı bazında ortalamalar ve düz dökümler verilmiştir (Tablo 4.34). Sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 4.34: Bilgi yönetimi aracının genel performans değerlendirilmesi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Başarılı değil		Ne başarılı ne başarısız		Başarılı	
			Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çalışan Performansı	2.0630	0.7319	30	23.6%	59	46.5%	38	29.9%
Organizasyonel Performans	2.0952	0.7203	27	21.3%	60	47.2%	40	31.5%
İş/Süreç Performansı	2.3228	0.7334	20	15.7%	46	36.2%	61	48.0%
Pazar Performansı	2.1496	0.7024	23	18.1%	62	48.8%	42	33.1%
Bilgi Yönetimi Performansı- Bilgiye erişim ve bilgi akışı	2.5827	0.5696	5	3.9%	43	33.9%	79	62.2%
Bilgi Yönetimi Performansı- Bilgi türetilmesi	2.4252	0.6960	15	11.8%	43	33.9%	69	54.3%

Ortalamalara göre en yüksek ortalamaları bilgi yönetimi performansı kriterleri almıştır. (Bilgiye erişim ve bilgi akışı performansı ortalaması 2,5827, bilgi türetilmesi performansı ortalaması 2,4252) Bilgiye erişim ve bilgi akışı performansına göre katılımcıların %62,2'si sistemi başarılı olarak, %33,9'u ne başarılı ne başarısız olarak, %3,9'u ise başarısız olarak değerlendirmiştir. Bilgi akışı performansı açısından ise katılımcıların %54,3'ü sistemi başarılı olarak, %33,9'u ne başarılı ne başarısız olarak ve %11,8'i ise başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonel yapılarla sistemi bilgiye erişim ve bilgi akışı performansı ile bilgi türetilmesi performansı kriteri çerçevesinde

değerlendirmeleri açısından istatistikî bir fark bulunmaktadır. Bilgi türetilmesi performansı açısından sistem genel müdürlük çalışanlarına göre daha çok başarılı (%83,2) bulunmuştur. Bu performans kriteri bazında böyle bir farklılığın ortaya çıkmasının nedeni sistem üzerinden türetilen bilginin şube çalışanlarından ziyade genel müdürlük çalışanları tarafından kullanılması olarak yorumlanabilir.

İzleyen sırada iş/süreç performansı kriteri 2,3228 ortalama ile yer almakta olup katılımcıların %48,0'ı tarafından sistem başarılı bulunmuştur. Katılımcıların bağlı olduğu organizasyonel yapıyla sistemi iş/süreç performansı kriterleri çerçevesinde değerlendirmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($t=5,757$, $p=0,000$).

Sistem pazar performansı açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %33,1'i tarafından başarılı, %48,8'i tarafından ne başarılı ne başarısız ve %18,1'i tarafından ise başarısız olarak görülmektedir. Sistemin pazar performansı açısından başarılı olarak değerlendirilmesinde katılımcıların bağlı bulunduğu organizasyonel yapılara göre farklılık bulunmaktadır. ($t=2,801$, $p=0,006$). Ayrıca, şube çalışanları arasında yapılan analizde şubenin KOBİ veya Ticari şube olması ile bu kriter bazında sistemi değerlendirmesi açısından da bir ilişki olduğu görülmektedir ($ki-kare=6,512$, $p=0,039$) KOBİ şube çalışanları (%33,3) sistemi Ticari şube çalışanlarına (%11,5) kıyasla daha başarılı olarak değerlendirmektedir

Organizasyonel performans açısından katılımcıların %31,5'i sistemi başarılı olarak, %47,2'si ne başarılı ne başarısız olarak ve %21,3'ü ise başarısız olarak değerlendirmiştir. Organizasyonel performans kriteri doğrultusunda sistemin değerlendirilmesinde katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapıya göre bir farklılık oluşmuştur ($t=2,829$, $p=0,005$). Organizasyonel performans değerlendirmesinde sistemi genel müdürlük çalışanı katılımcılarının %52,4'ü tarafsız kalmış, %4,8'i başarısız bulmuş, şube çalışanı katılımcılarının ise %45,2'si tarafsız kalmış olup %29,8'i ise başarısız bulmaktadır.

Sistem en düşük ortalama ile çalışan performansı kriteri bazında başarılı olarak değerlendirilmiştir. Çalışan performansı kriterleri çerçevesinde sistemin başarı değerlendirilmesi ile katılımcının bağlı olduğu organizasyonel yapıya göre farklılık olduğunu söylemek mümkündür ($t=6,266$, $p=0,000$). Genel müdürlük çalışanlarının

%53,5'i sistemi çalışan performansı açısından başarılı, %2,3'ü başarısız bulurken bu oranlar şube çalışanlarında sırasıyla %17,8 ve %34,5 olarak gerçekleşmektedir.

Tablo 4.35'de genel müdürlük ve şube çalışanlarının performans kriterleri ortalamaları ile t ve p değerleri bulunmaktadır.

Tablo 4.35: Bilgi yönetimi aracının genel performans değerlendirmesinde katılımcının çalıştığı organizasyonel yapı arasındaki ilişki

Değişkenler	Genel Müdürlük						Şube				t	p
	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması		
Çalışan Performansı	2.0630	0.7319	43	3.9331	0.4600	0.0701	84	3.2039	0.8513	0.0929	6.266	0.000
Organizasyonel Performans	2.0952	0.7203	43	3.7132	0.7430	0.1133	84	3.3175	0.7474	0.0816	2.829	0.005
İş/Süreç Performansı	2.3228	0.7334	43	4.1395	0.4162	0.0635	84	3.5198	0.7967	0.0869	5.757	0.000
Pazar Performansı	2.1496	0.7024	43	3.7733	0.5947	0.0907	84	3.4345	0.6689	0.0730	2.801	0.006
Bilgi Yönetimi Performansı- <i>Bilgiye erişim ve bilgi akışı</i>	2.5827	0.5696	43	4.2605	0.4547	0.0693	84	3.8429	0.6186	0.0675	3.915	0.000
Bilgi Yönetimi Performansı- <i>Bilgi türetilmesi</i>	2.4252	0.6960	43	4.0620	0.4499	0.0686	84	3.5675	0.7844	0.0856	4.509	0.000

5. SONUÇ

Belirsizliklerin ve kırılganlığın yüksek olduğu bankacılık sektöründe; öğrenme yeteneklerini ve değişen koşullara hızlı cevap verebilme kabiliyetlerini artırarak bankaların performansını olumlu yönde etkileyen ve rekabet avantajı sağlayan bilgi yönetimi uygulamalarından çok büyük oranda fayda sağlandığı görülmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları bankaların bulduğu proaktif çözüm yollarında en temel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır [25, 48, 52, 61, 62, 63].

Bilgi Yönetimi uygulamalarının teknolojik ve uzun vadeli bir yatırım aracı olmasından dolayı yüksek bütçelerin tahsis edilmesi kaçınılmaz olmakta buna karşın başarısının ölçülmesinde zorluk yaşanmaktadır [29, 44, 52, 53, 54, 55]. Bankacılık sektöründe bu güçlüğü yanısıra bilgi yönetimi uygulamalarından arzu edilen başarının sağlanabilmesi için ön-ofis (genellikle direkt müşteri ile temas halinde olan şube çalışanları) çalışanları ile arka-ofis (genellikle geri planda denetim, kontrol, merkezi yönetim vb işlemleri yürüten genel müdürlük çalışanları) çalışanları açısından uygulamaların entegrasyonu, her iki taraf içinde kullanım kolaylığının olması ve her iki aşamada yürütülen işin de fonksiyonel kalitesini aynı anda yükseltecek nitelikte olması gerekmektedir [25].

Süreç iyileştirme ve bilgi yönetiminin işletmeler için gün geçtikçe artan önemine ve birbirleri ile olan karşılıklı etkileşimine [1, 5, 13, 18, 37, 44, 53] istinaden çalışmanın ana konusu süreç iyileştirme faaliyetlerinde bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanılması olarak belirlenmiştir. Çalışmada konu teorik olarak incelendikten sonra bilgi yönetimi uygulama örneklerinin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe bir uygulama çalışması yürütülerek, bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarının durumunu değerlendirmek amaçlanmıştır.

Uygulamanın yürütüldüğü bankada sektör içinde gerçekleştirilmiş olan ilk yabancı ortaklığın (2002 yılında) ardından bilgi yönetimi uygulamalarına yoğunluk

verilmiştir [34]. Bilgi yönetimi uygulamalarının; organizasyonlar arası farklılıklar, ülkeler arası sosyo-kültürel farklılıklar ve kullanıcılar arasındaki algı farklılıklarından dolayı taklit edilmesinde yaşanacak olan zorluk [31, 32, 33] da göz önünde bulundurularak yabancı ortak tarafında kullanılmakta olan bilgi yönetimi uygulamaları Türk bankacılık sektörüne uyumlaştırılarak hayata geçirilmiştir. 2006 yılının sonlarında ise örnek uygulamanın yürütüldüğü bankada TMSF kontrolünde olan sektörün en eski bankalarından birisi satın alınmış olup yeni yapıda entegrasyon süreci halen devam etmektedir.

Literatür taraması sonucunda bilgi yönetimi araçlarının kullanılması işletmelere pek çok faydası bulunduğunu söylemek mümkün olmaktadır [29, 34, 43, 50, 51, 55, 56, 57, 58]. Araştırma sonucunda bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek faydalar arasında en çok “uzun dönemde şirketin finansal gücünün artması” faydası belirtilmiştir [29]. Bu sonuç rekabetin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe, özellikle de bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarına verilen önemin ve ayrılan kaynağın uzun vadede finansal gücün artışı olarak işletmeye geri döneceğinin düşünüldüğünü göstermektedir. Anantatmula ve Kanungo (2006)’nun çalışmasına paralel olacak şekilde araştırma sonucunda [53] en düşük olarak “personeli işinde tutma olanağının artması” yönündeki bir faydanın sağlanacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bilgi yönetiminden elde edilen faydalara katılım açısından sonuçlar incelendiğinde arka-ofis çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalara katılım ortalamalarının daha yüksek çıktığı ve katılım ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almış olan katılımcıların bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek olan faydalar konusunda farkındalık düzeylerinin artacak olmasının bir göstergesi olarak; bilgi yönetimi ve/veya süreç yönetimi eğitimi almış katılımcıların bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilecek faydalara katılım dereceleri arasında bir ilişki olduğunu söylemek de mümkün olmuştur.

Araştırma sonucunda bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenleri [34, 40, 58, 59] “yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri” ve “çalışanlardan kaynaklanan başarısızlık nedenleri” olarak iki grupta toplanmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerinin en başında

“hatalı zamanlama” gelmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en temel neden ise örnek çalışmanın yürütüldüğü bankada yakın zamanda sistem birleşmelerinin gereken altyapının (sistem eğitimleri, teknolojik altyapı, çalışan kalifikasyonu vb.) hazırlanmadan devreye sokulmuş olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Başarısızlık nedenleri arasında üst sıralarda yer alan değişkenlerin büyük çoğunluğunun yönetimden kaynaklanan başarısızlık nedenleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi uygulamalarında başarısızlıkla karşılaşılması için yöneticilerin proaktif çözümler bulmaları gerektiği düşüncesi desteklenmektedir [58].

Literatür taraması sonucunda bilgi yönetimi uygulamalarının kritik başarı faktörleri derlenmiştir [18, 33, 41, 45, 49, 50, 51]. Yürütülmüş olan araştırma sonucunda da Chong (2006)’un araştırmasında bulduğu sonucu destekleyecek şekilde [33] bu faktörlerin tümünün başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasında öneminin olduğu, buna karşın her birinin önem derecesinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Katılımcının ön-ofis veya arka-ofis çalışanı olmasına göre değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ön-ofis çalışanları arasında en yüksek ortalamayı “teknolojik altyapı” değişkeni alırken, arka-ofis çalışanların da “yeterli finansal kaynağın tahsis edilmesi” ve “eğitim” değişkenleri almaktadır. Özellikle müşteri baskısının da yoğun bir şekilde yaşandığı şube çalışanlarında teknolojik altyapı yetersizliği nedeniyle bilgi yönetimi uygulamalarından yeterli oranda fayda sağlanamaması söz konusu olabilmektedir.

Araştırma kapsamında seçilmiş olan bir bilgi yönetimi aracının performansı çalışan, organizasyonel, iş/süreç, pazar ve bilgi yönetimi performansı kriterleri doğrultusunda incelenmiştir. Performans değişkenleri bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen faydalar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Literatürde yer alan çalışmaların aksine bu araştırmada sektörel bazda yahut da tek bir firma özelinde bilgi yönetimi uygulamalarının performansı genel olarak değerlendirilmeyip, tek bir bilgi yönetimi aracının performansı değerlendirilmiştir. Sistem en çok bilgi yönetimi performansı açısından başarılı bulunurken en düşük olarak da çalışan performansı açısından başarılı bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde sistemin performansının arka-ofis çalışanları tarafından daha başarılı bulunacak şekilde katılımcının ön-ofis veya arka-ofis çalışanı olmasına göre farklılık

gösterdiği görülmüştür. Bu sonuç bilgi yönetimi uygulamalarından planlanan başarının sağlanabilmesini sekteye uğratacaktır [25]. Üst yönetimin bu konuda çözüm yolları geliştirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarını genelleştirebilmek ve çözüm önerilerini geliştirebilmek amacıyla söz konusu anket çalışmasının belli bir süre sonra tekrar uygulanması ve sonuçların karşılaştırmalı olarak incelenmesi faydalı olacaktır. Bu sayede entegrasyon sürecinin tamamlanmasının ardından bilgi yönetimi uygulamalarının durumu entegrasyon öncesi ve sonrası ile karşılaştırmalı olarak incelemek mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] **Kock Jr, N. F., McQueen, R. J. and Baker, M.,** 1996. Learning and process improvement in knowledge organizations, *The Learning Organization*, **3 (1)**, 31–41
- [2] **Mitki, Y., Shani, A. B. R. and Meiri, Z.,** 1997. Organizational learning mechanisms and continuous improvement A longitudinal study, *Journal of Organizational Change Management*, **10 (5)**, 426-446
- [3] **Bal, J.,** 1998. Process analysis tools for process improvement, *The TQM Magazine*, **10 (5)**, 342–354
- [4] **Mauil, R. and Childe, S.,** 1994. Business Process Re-engineering: An Example from the Banking Sector, *International Journal of Service Industry Management*, **5 (3)**, 26-34
- [5] **Kalpic, B. and Bernus, P.,** 2006. Business process modelling through the knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, **10 (3)**, 40-56
- [6] **Sansarcı, A.,** 2006. ISO / TS 16949’da Süreç Yönetimi Uygulamaları, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [7] **Adesola, S. and Baines, T.,** 2005. Developing and evaluating a methodology for business process improvement, *Business Process Management Journal*, **11 (1)**, 37-46
- [8] **Cimit, M. N.,** 2004. Süreç İyileştirme ve Alüminyum Yassı Ürün Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [9] **Kılavuz, S.,** 1998. Organizasyonlarda süreç yönetimi ve uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [10] **Pamir, G.,** 1997. Süreç yönetimi ve bir süreç geliştirme uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [11] **Altuncu, A.,** 2003. Süreç yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [12] **Ulugün, E.,** 1998. Takım bazlı süreç yönetimi modeli, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [13] **Kock Jr, N. F., McQueen, R. J. and Corner, J. L.,** 1997. The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning, *The Learning Organization*, **4 (2)**, 70–80

- [14] **Amaravadi, C. S. and Lee, I.**, 2005. The dimensions of process knowledge, *Knowledge and Process Management*, **12 (1)**, 65-76
- [15] **Hindle, J.**, 1997. Process improvement and information management, *Health Manpower Management*, **23 (5)**, 184–186
- [16] **Bezirci, G.**, 2006. Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [17] **Karabiçak, Z.**, 1998. Yönetimde yeni bir yaklaşım süreç yönetimi ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [18] **Armistead, C.**, 1999. Knowledge management and process performance, *Journal of Knowledge Management*, **3 (2)**, 143-154
- [19] **Amaratunga, D., Baldry D. and Sarshar, M.**, 2001, Process improvement through performance measurement, *Work Study*, **50 (5)**, 179-188
- [20] **Gore Jr, E. W.**, 1999. Organizational culture, TQM, and business process reengineering An empirical comparison *Team Performance Management:An International Journal*, **5 (5)**, 164-170.
- [21] **Jayaram, J., Vickery, S.K. and Droge, C.**, 2000. The effects of information system infrastructure and process improvements on supply-chain time performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **30 (3/4)**, 314-333.
- [22] **Selen, W.**, 2000. Knowledge management in resource-based competitive environments: a roadmap for building learning organizations, *Journal of Knowledge Management*, **4 (4)**, 346-353
- [23] **Kumar, S. and Phrommathed, P.**, 2006. Improving a manufacturing process by mapping and simulation of critical operations, *Journal of Manufacturing Technology Management*, **17 (1)**, 104-132
- [24] **Erertem, D.**, 2001. Bir toplam kalite yönetimi değerlendirme modeli: Türkiye uygulaması, Doktora Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [25] **Yavas, U. and Yasin, M. M.**, 2001. Enhancing organisational performance in banks: a systematic approach, *Journal of Service Marketing*, **15 (6)**, 444-453
- [26] **Watson, R.M.**, 1998. Implementing self-managed process improvement teams, *The TQM Magazine*, **10 (4)**, 246–257
- [27] **Starkey, M., Brewin, R. and Owen, M.**, 1996. Learning to learn –from facts to knowledge, *Training for Quality*, **4 (4)**, 6–11
- [28] **Ranjan, N.**, 2004. Quality And Reliability Corner Six Sigma: myths and realities, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **21 (6)**, 683-690
- [29] **Darroch, J.**, 2005. Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, **9 (3)**, 101-115

- [30] **Massa, S. and Testa, S.**, 2004. Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovative services, *Benchmarking*, **11 (6)**, 610-620
- [31] **Dunford, R.**, 2000. Key challenges in the search for effective management, *Journal of Knowledge Management*, **4 (4)**, 295-302
- [32] **Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G.**, 2003. Intellectual capital and knowledge management effectiveness, *Management Decision*, **41 (8)**, 771-781
- [33] **Chong, S. C.**, 2006. KM critical success factors A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies, *The Learning Organization*, **13 (3)**, 230-256
- [34] **Bennett, R. and Gabriel, H.**, 1999. Organisational factors and knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, **3 (3)**, 212-225
- [35] **Kulaklı, A.**, 2005. GSM sektörü için müşteri merkezli bilgi yönetimi değerlendirme modeli tasarımı ve bir uygulama, *Doktora Tezi*, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [36] **Yaşar, A. E.**, 2000. Aksiyomlarla tasarım ilkelerine göre bilgi yönetim sistemlerinin tasarımı, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [37] **Beckett, A. J., Wainwright, C.E.R, and Bance,D.**, 2000. Implementing an industrial continuous improvement system: a knowledge management case study, *Industrial Management & Data Systems* **100 (7)**, 330-338
- [38] **Dervişoğlu, H. G.**, 2004. Stratejik Bilgi Yönetimi, Dışbank Kitapları, İstanbul.
- [39] **Altınay, A.**, 2002. Bilgi yönetimi ve organizasyonlarda örtülü bilgi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [40] **Nonaka, I and Takeuchi, H.**, 1995. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York.
- [41] **Jones, N. E.**, 2005. Knowledge management and business intelligence: the importance of integration, *Journal of Knowledge Management*, **9 (4)**, 45-56
- [42] **Ferrari, F. M., and Toledo, J. C.**, 2004. Analyzing the knowledge management through the product development process, *Journal of Knowledge Management*, **8 (1)**, 117-129
- [43] **King, W. R.**, 2006. The Critical Role of Information Processing in Creating an Effective Knowledge Organisation, *Journal of Database Management*, **17 (1)**, 1-15
- [44] **Del-Rey-Charmorro, F. M., Roy, R., Wegen, B.V. and Steele, A.**, 2003. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions, *Journal of Knowledge Management*, **7 (2)**, 46-62
- [45] **Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M.**, 2006. Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis, *European Business Review*, **18 (2)**, 97-113

- [46] **Morey, D.**, 2001. High-speed knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, **5 (4)**, 322-328
- [47] **İnel, G.**, 2002. Bilgi yönetimi ve bir şirkette kapalı bilgiler ile açık bilgiler arasındaki dönüşüme ait bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [48] **Cebi, F. and Gozlu, S.**, 2002. Utilisation of Information Systems in a Developing Country: The Case of Turkey, *International Journal of Operations and Quantitative Management*, **8 (3)**, 181-189
- [49] **Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S.**, 2003. An empirical analysis of knowledge management applications, *Journal of Knowledge Management*, **7 (3)**, 6-26
- [50] **Wong, K. Y.**, 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, **105 (3)**, 261-279
- [51] **Wong, K. Y. and Aspinwall, E.**, 2005. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *Journal of Knowledge Management*, **9 (3)**, 64-82
- [52] **Chang, S. G. and Ahn, J. H.**, 2005. Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach, *Journal of Knowledge Management*, **9 (4)**, 114-132,
- [53] **Anantatmula, V. and Kanungo, S.**, 2006. Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, *Journal of Knowledge Management*, **10 (4)**, 25-42
- [54] **Choy, C. S., Yew, W. K. and Lin, B.**, 2006. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations, *Industrial Management & Data Systems*, **106 (7)**, 917-936
- [55] **Chourides, P., Longbottom, D., and Murphy, M.**, 2003. Excellence in knowledge management an empirical study to identify critical factors and performance measures, *Measuring Business Excellence*, **7 (2)**, 29-45
- [56] **Huang, H. W., Shih, H. Y., Huang, H. W., Liu, C. H.**, 2006. Can Knowledge Management Create Firm Value? Empirical Evidence from the United States and Taiwan, *The Business Review*, **5 (1)**, 178-183
- [57] **McDermott, R. and O'Dell, C.**, 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, **5 (1)**, 76-85
- [58] **Lam, W. and Chua, A.**, 2005. The mismanagement of knowledge management *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, **57 (5)**, 424-433
- [59] **Martini, A. and Pellegrini, L.**, 2005. Barriers and levers towards knowledge management configurations A case study-based approach, *Journal of Manufacturing Technology Management*, **16 (6)**, 670-681
- [60] **Sun, P.Y.T. and Scott, J. L.**, 2005. An investigation of barriers to knowledge Transfer, *Journal of Knowledge Management*, **9 (2)**, 75-90

- [61] **Cebi, F. and Gozlu, S.**, 2004. The Effects of Technology on Organization's Competitiveness Regarding Innovation Charecteristics, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology
- [62] **Cebi, F. and Kocaoglu, D. F.**, 2005. Impact of Information Technology on Competitiveness in the Financial services Sector, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology
- [63] **Cebi, F., Gozlu, S. and Kocaoglu, D. F.**, 2003. The Effects of IT on Improvements in the Financial Services Sector, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology

ÖZGEÇMİŞ

Çalışmayı hazırlayan Onur Feray AYDIN, 1980 yılında Çankırı'da doğdu. İlk ve orta öğrenimi Çankırı'da tamamladıktan sonra 1998 yılında Kocaeli Körfez Fen Lisesi'nden mezun oldu. 1998 yılında başladığı İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nden 2003 yılında Bölüm 4. olarak mezun oldu. 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen bu programda tez aşamasında öğrenimine devam etmektedir. Ayrıca 2003 yılından bu yana bankacılık sektöründe çalışmaktadır.