

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI

**BANKALARDA BİLGİ YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ (TÜRKİYE - İRAN ÖZEL BANKA  
ÖRNEĞİ)**

(Doktora Tezi)

MOSTAFA BAHRAMI

İSTANBUL, 2017

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI

**BANKALARDA BİLGİ YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ(TÜRKİYE - İRAN ÖZEL BANKA  
ÖRNEĞİ)**

(Doktora Tezi)

MOSTAFA BAHRAMI

Danışman: PROF.DR. SUAT OKTAR

İSTANBUL, 2017



T.C.  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü**

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Bankalarda Bilgi Yönetimini Başarısının Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (Türkiye-İran Özel Banka Örneği)

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Mostafa BAHRAMI

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 31.05.2017

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <u>GÖREVİ</u> | <u>ADI SOYADI</u> | <u>İmza</u> |
|---------------|-------------------|-------------|
|---------------|-------------------|-------------|

|          |                    |  |
|----------|--------------------|--|
| Danışman | Prof.Dr.Suat OKTAR |  |
|----------|--------------------|--|

|     |                       |  |
|-----|-----------------------|--|
| Üye | Prof.Dr.Gülsüm AKALIN |  |
|-----|-----------------------|--|

|     |                     |  |
|-----|---------------------|--|
| Üye | Prof.Dr.İzzet GÜMÜŞ |  |
|-----|---------------------|--|

|     |                    |  |
|-----|--------------------|--|
| Üye | Doç.Dr. Yeşim REEL |  |
|-----|--------------------|--|

|     |                   |  |
|-----|-------------------|--|
| Üye | Doç.Dr.Kamil USLU |  |
|-----|-------------------|--|

*(Handwritten signatures of the jury members in blue ink)*

# **BANKALARDA BİLGİ YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ (TÜRKİYE - İRAN ÖZEL BANKA ÖRNEĞİ)**

## **ÖZET**

Bilgi yönetimi avantajları göz önünde bulundurulduğunda, bilgi yönetimi başarıfaktörlerine ilişkin geniş bir liste hazırlanmıştır.

Bu çalışmada, İran ve Türkiye'de bilgi yönetimi başarısındaki etkin faktörler sıralanmış ve mukayese edilmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma, Ankara'da bulunan İş Bankası pilot şubesi ve Tahran'da Egtesad - e Novin Bankası'nın bir şubesi olmuştur. Anketler iki bölümde; dört soru (Cins, pozisyon, iş tecrübesi ve eğitim düzeyi) ve ikinci bölüm ise; ikili karşılaştırmalı sekiz etkin faktör (1. Stratejik, 2.üst yönetiminin desteklemesi, 3.kurum alt yapısı, 4. motivasyon, 5. insan kaynakları yönetimi 6.kültürel,7.idari süreç, 8. çalışanın yeteneği) işleme alınmıştır.

İkinci bölümde, alt faktörlerin ikili karşılaştırması yapılmış, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) modeli ile değerlendirilmiştir. Anketlerin iş bankasında Alfa yöntemi kullanılarak, 0.892 ve Egtesad-e-Novin bankası'nda ise 0.873 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ikili karşılaştırmalı yöntem AHS ve tabii ki Expert Choice programında T istatistiksel yöntemler ve SPSS metodu da kullanılmıştır. Tabii ki her temel faktörve alt faktörler iki bankanın bilgi yönetimi başarısı'nda etkin rol ifa etmişlerdir. Ancak etkilerin oranı her iki bankada farklıdır.

**Anahtar Kelimeler:**Bilgi yönetimi,Banka,AHS

# **INVESTIGATION OF EFFECTING FACTORS IN SUCCESSFUL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BANKS: ( THE CASE OF TURKEY-IRAN PRIVATE BANKS)**

## **SUMMARY**

Extensive research has been done on knowledge management success factors. The purpose of the present research was to identify, rank, and compare factors affecting knowledge management (KM) success in Turkish and Iranian banks. The population of this descriptive survey consisted of all the employees of the Ankara Branch of Türkiye İş Bankası and Eghtesad Novin (EN) Bank in Tehran. A questionnaire was developed in two parts. The first part recorded demographic data (gender, position, experience, and education). The second part measured the factors affecting KM success in eight subscales, i.e. strategy, support from top management, human resource management, organizational infrastructure, staff ability, administrative procedures, cultural factors, and motivational factors. Cronbach's alphas of 0.892 and 0.873 were obtained for EN Bank and Türkiye İş Bankası respectively. KM success factors in these banks were ranked using AHP in Expert Choice Software. Also t-test was used in SPSS to compare KM success in these banks. The results showed that all the examined factors have a significant effect on KM success in EN Bank and Türkiye İş Bankası, but there were differences between these banks in KM success.

**Keywords: Knowledge management, banks, AHP.**

# İÇİNDEKİLER

|                          | Sayfa No |
|--------------------------|----------|
| ÖZET .....               | i        |
| SUMMARY .....            | ii       |
| İÇİNDEKİLER .....        | iii      |
| TABLolar LİSTESİ .....   | ix       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | xii      |
| GRAFİKLER LİSTESİ.....   | xiii     |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xv       |
| GİRİŞ .....              | 1        |

## 1. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Kuramsal Temeller .....                            | 8  |
| 1.1.1. Bilgi Yönetimi (Knowladge Management) .....      | 8  |
| 1.1.2. Bilgi Yönetimine Giriş .....                     | 8  |
| 1.1.3. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Altyapısı .....       | 10 |
| 1.1.4. Bilgi Yönetimi Tanımları .....                   | 11 |
| 1.1.5. Bilgi Yönetiminin Gerekliliği ve Önemi .....     | 12 |
| 1.1.6. Bilgi Yönetiminin Türleri.....                   | 15 |
| 1.1.7. Bilgi Yönetiminin Yararları ve Avantajları:..... | 15 |
| 1.1.8. Bilgi Yönetim Süreci .....                       | 18 |
| 1.1.8.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi .....    | 20 |
| 1.1.8.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması .....      | 22 |
| 1.1.8.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması.....      | 23 |

## 2. BÖLÜM

### BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. Bankacılık Tarihi .....                                            | 24  |
| 2.1.1. İlk Çağda Bankacılık .....                                       | 24  |
| 2.1.2. Orta Çağ Dönemi Bankacılığı (M.S. 5-15 yy.) .....                | 25  |
| 2.1.3. Yeni Dönemde Bankacılık (15. yüzyıldan sonra) .....              | 25  |
| 2.1.4. Dünya Bankası'nın Kuruluş Süreci .....                           | 26  |
| 2.1.5. Dünya Kalkınma Örgütleri ve Bankaların Kuruluş Felsefeleri ..... | 27  |
| 2.2. Türkiye ve İran'ın Bankacılık Tarihçesi .....                      | 28  |
| 2.2.1. Türkiye'nin Bankacılık Tarihçesi .....                           | 28  |
| 2.2.2. İran'ın Bankacılık Tarihçesi .....                               | 35  |
| 2.2.3. İş Bankası'nın Tarihçesi .....                                   | 36  |
| 2.2.4. Eqtasad-e-Novin Bankası'nın Tarihçesi .....                      | 40  |
| 2.2.5. Örnek Bankaların Seçilme Nedeni .....                            | 40- |

## 3. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE AHS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi .....      | 41 |
| 3.2. Araştırmanın Zamanı .....       | 41 |
| 3.3. İstatistiksel Mekân .....       | 41 |
| 3.4. İstatistiksel Örneklem .....    | 42 |
| 3.5. Veri Toplama Araçları .....     | 42 |
| 3.6. Anketin Geçerliliği .....       | 42 |
| 3.7. Anketin Güvenilirliği .....     | 43 |
| 3.8. Araştırmadaki Değişkenler ..... | 44 |
| 3.8.1. Bağımsız Değişkenler .....    | 44 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 3.8.2. Bağımlı Değişkenler .....               | 44 |
| 3.9. Araştırma Süreci .....                    | 45 |
| 3.10. Veri Toplama .....                       | 45 |
| 3.11. Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri.....  | 46 |
| 3.12. Analitik Hiyerarşi Süreci ( AHS).....    | 47 |
| 3.12.1. AHS'nin Aşamaları .....                | 49 |
| 3.12.2. AHS'nin Uygulama Alanları .....        | 49 |
| 3.12.3. AHS'nin Avantajları.....               | 49 |
| 3.12.4. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması.....  | 50 |
| 3.12.5. AHS'de Temel Ölçek Kullanımı .....     | 53 |
| 3.12.6. İkili Karşılaştırmalar Matrisi .....   | 54 |
| 3.12.7. AHS'nin Teorik Temelleri .....         | 56 |
| 3.12.8. Öncelik Sektörlerin Hesaplanması ..... | 57 |
| 3.12.9. Tutarlılığın Kontrolü .....            | 57 |

## 4. BÖLÜM

### VERİ ANALİZİ

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Verilerin İstatistiksel Açıklaması.....                        | 60 |
| 4.1.1. İstatistiksel Örneklemenin Özellikleri .....                 | 60 |
| 4.2.1. Cinsiyet Bilgilerinin İstatistiksel Örneklemesi.....         | 61 |
| 4.2.2. İş Deneyim Süresi Bilgileri ve İstatistiksel Örnekleme ..... | 62 |
| 4.2.3. İstatistiksel Örneklemede Deneyim Süresi Bilgileri .....     | 62 |
| 4.2.4. İstatistiksel Örneklemede Eğitim Seviyesi .....              | 63 |
| 4.3. Yanıtlanan Anketin İstatistiksel Örnekleme Ağırlığı .....      | 64 |
| 4.3.1. Pozisyon Temelinde Ağırlık veya Önem Derecesi .....          | 64 |
| 4.3.2. Deneyim Süresi Bazında Ağırlık.....                          | 64 |

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Ağırlık .....                                                                                                                     | 65 |
| 4.3.4. Toplam Ağırlık .....                                                                                                                                   | 65 |
| 4.4. Önem Derecelerinin Belirlenmesi .....                                                                                                                    | 66 |
| 4.4.1. İş Bankası .....                                                                                                                                       | 66 |
| 4.4.2. Eqtasad-e-Novin Bankası .....                                                                                                                          | 70 |
| 4.4.3. İki Bankadaki 8’li Faktörlerin Sıralanması .....                                                                                                       | 72 |
| 4.5. İş Bankası’nda ve Eqtasad-e-Novin Bankası’nda 8’li Faktörler Kapsamında Bilgi Yönetiminin Başarısının Etkisinin Ölçülmesi.....                           | 73 |
| 4.5.1. Sratejikselsel Faktör ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması .....                          | 73 |
| 4.5.2. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü ve Bilgi Yönetiminin Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları.....    | 74 |
| 4.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları..... | 74 |
| 4.5.4. Kurum Alt Yapısı Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası Ve Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları.....          | 75 |
| 4.5.5. Çalışanın yeteneği Faktörü Ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları.....        | 76 |
| 4.5.6. İdari süreç Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları.....               | 77 |
| 4.5.7. Kültür Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları .....                   | 78 |
| 4.5.8. Motivasyon Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılması’nın Sonuçları .....               | 78 |
| 4.6. Strateji Faktörünün Derecelendirilmesi .....                                                                                                             | 79 |
| 4.6.1. İş Bankası’ndaki Stratejik Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi .....                                                                                  | 79 |
| 4.6.2. Eqtasad-e-Novin ve İş Bankası’ndaki Stratejik Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesinin Karşılaştırılması .....                                          | 80 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.7. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörünün Derecelendirilmesi .....                                                 | 81 |
| 4.7.1. İş Bankası'ndaki Üst Yönetiminin Desteklenmesinin Alt Faktörleri.....                                          | 81 |
| 4.7.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Üst Yönetiminin Desteklemesi Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....           | 82 |
| 4.7.3. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi..... | 83 |
| 4.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                                                  | 83 |
| 4.8.1. İş Bankası'ndaki İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                           | 83 |
| 4.8.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki İnsan Kaynakları Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                       | 84 |
| 4.8.3. İnsan Kaynakları Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi .....            | 85 |
| 4.9. Kurum Alt Yapısı Faktörlerinin Derecelendirilmesi .....                                                          | 86 |
| 4.9.1. İş Bankası'ndaki Kurum Alt Yapısı Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                                    | 86 |
| 4.9.2. Eqtasad-e-Novin Bankasındaki Kurum Alt Yapısı Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                        | 87 |
| 4.9.3. Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankasının Derecelendirilmesi.....              | 88 |
| 4.10. Çalışanın yeteneği Faktörlerinin Derecelendirilmesi .....                                                       | 88 |
| 4.10.1. İş Bankası'ndaki Çalışanın yeteneği Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                                 | 88 |
| 4.10.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Çalışanın yeteneği Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                    | 89 |
| 4.10.3. Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankasının Derecelendirilmesi.....           | 90 |
| 4.11. İdari süreç Faktörlerin Derecelendirilmesi .....                                                                | 90 |
| 4.11.1. İş Bankası'ndaki İdari süreç Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                                            | 90 |
| 4.11.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki İdari süreç Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                           | 91 |

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.11.3. İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası'nın Derecelendirmesi..... | 93         |
| 4.12. Kültürel Faktörlerin Derecelendirilmesi.....                                                  | 93         |
| 4.12.1. İş Bankası'ndaki Kültürel Faktörlerinin Derecelendirilmesi .....                            | 93         |
| 4.12.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Kültürel Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....            | 94         |
| 4.12.3. Kültürel Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi ..... | 95         |
| 4.13. Motivasyon Faktörlerin Derecelendirmesi .....                                                 | 95         |
| 4.13.1. İş Bankası'ndaki Motivasyon Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....                           | 95         |
| 4.13.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Motivasyon Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi.....          | 96         |
| 4.13.3. Motivasyon Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankas'ının Derecelendirmesi.....  | 97         |
| 4.14. Genel Değerlendirme.....                                                                      | 98         |
| 4.14.1. İş Bankası'ndaki Sıralama.....                                                              | 98         |
| 4.14.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Sıralama.....                                                 | 100        |
| 4.14.3. İki Bankanın Genel Sıralaması.....                                                          | 101        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                                  | <b>102</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                              | <b>113</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                  | <b>122</b> |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                                | Sayfa No |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1.</b> Üç Devrim ve Bilgideki Temel Değişim .....                                                                     | 10       |
| <b>Tablo 2.</b> Aktif Olan Kuruluşlar .....                                                                                    | 28       |
| <b>Tablo 3.</b> Cronbach Alpha Katsayısı Testinin Sonuçları .....                                                              | 44       |
| <b>Tablo 4.</b> AHS’de Kullanılan Temel Ölçek ve Tanımlar .....                                                                | 54       |
| <b>Tablo 5.</b> Rastgele İndeks Sayıları .....                                                                                 | 59       |
| <b>Tablo 6.</b> İş Bankası’nın Demografik Özellikleri.....                                                                     | 60       |
| <b>Tablo 7.</b> Eqtasad-E-Novin Bankası’nın Demografik Özellikleri.....                                                        | 61       |
| <b>Tablo 8.</b> Pozisyona Göre Ağırlık .....                                                                                   | 64       |
| <b>Tablo 9.</b> Tecrübeye Göre Ağırlık Derecesi.....                                                                           | 65       |
| <b>Tablo 10.</b> Eğitim Düzeyi Göre Ağırlıklar .....                                                                           | 65       |
| <b>Tablo 11.</b> İş Bankası’nda Bilgi Yönetimi Başarısı Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalı Matrisi.....               | 67       |
| <b>Tablo 12.</b> Rasgele İndeks Sayıları ( $\bar{IR}$ ) .....                                                                  | 70       |
| <b>Tablo 13.</b> Eqtasad-E-Novin Bankası’nda Bilgi Yönetimi Başarısı Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalı Matrisi ..... | 71       |
| <b>Tablo 14.</b> Rasgele İndeks Sayıları ( $\bar{IR}$ ) .....                                                                  | 72       |
| <b>Tablo 15.</b> İki Bankadaki 8’li Faktörlerin Sıralanması .....                                                              | 72       |
| <b>Tablo 16.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısı Sonucu .....                             | 73       |
| <b>Tablo 17.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                          | 74       |
| <b>Tablo 18.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                          | 75       |
| <b>Tablo 19.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                          | 76       |

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 20.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                                               | 77 |
| <b>Tablo 21.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                                               | 77 |
| <b>Tablo 22.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                                               | 78 |
| <b>Tablo 23.</b> T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu .....                                               | 79 |
| <b>Tablo 24.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İkili Karşılaştırmalı Matris.....                                                            | 80 |
| <b>Tablo 25.</b> Strateji Faktörünün Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi .....                                                                     | 80 |
| <b>Tablo 26.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris.....               | 82 |
| <b>Tablo 27.</b> Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris ..... | 83 |
| <b>Tablo 28.</b> Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası .....                           | 83 |
| <b>Tablo 29.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İnsan Kaynakları Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....                          | 84 |
| <b>Tablo 30.</b> Eqtasad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında İnsan Kaynakları Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris.....                      | 85 |
| <b>Tablo 31.</b> İnsan Kaynakları Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                                        | 85 |
| <b>Tablo 32.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....                          | 86 |
| <b>Tablo 33.</b> Eqtasad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris.....                      | 87 |
| <b>Tablo 34.</b> Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                                        | 88 |
| <b>Tablo 35.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....                        | 89 |

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 36.</b> Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris ..... | 90  |
| <b>Tablo 37.</b> Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                    | 90  |
| <b>Tablo 38.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İdari süreç Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....             | 91  |
| <b>Tablo 39.</b> Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında İdari süreç Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....        | 92  |
| <b>Tablo 40.</b> İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                           | 93  |
| <b>Tablo 41.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Kültürel Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris.....                 | 94  |
| <b>Tablo 42.</b> Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Kültürel Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....           | 95  |
| <b>Tablo 43.</b> İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                           | 95  |
| <b>Tablo 44.</b> İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Motivasyon Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris.....               | 96  |
| <b>Tablo 45.</b> Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Motivasyon Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris .....         | 97  |
| <b>Tablo 46.</b> İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası.....                           | 97  |
| <b>Tablo 47.</b> 8'li Faktörler Ve Alt Faktörlerin Sıralanması.....                                                               | 98  |
| <b>Tablo 48.</b> 8'li Faktörler Ve Alt Faktörlerin Sıralanması.....                                                               | 100 |
| <b>Tablo 49.</b> İki Banakada Alt Faktörlerin Sıralanması .....                                                                   | 101 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                             | Sayfa No |
|---------------------------------------------|----------|
| Şekil 1. Araştırmanın Süreci .....          | 45       |
| Şekil 2. Tam Hiyerarşi Modeli .....         | 52       |
| Şekil 3. Tam Olmayan Hiyerarşi Modeli ..... | 52       |
| Şekil 4. Hiyerarşinin Oluşturulması .....   | 53       |



## GRAFİKLER LİSTESİ

|                                                                                                                              | Sayfa No |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Grafik 1.</b> İki Bankanın Cinsiyet Bilgilerine Ait Örneklem .....                                                        | 61       |
| <b>Grafik 2.</b> İki Banka Pozisyon Bilgileri.....                                                                           | 62       |
| <b>Grafik 3.</b> İki Banka İş Deneyim Süresi Bilgileri.....                                                                  | 63       |
| <b>Grafik 4.</b> İki Bankada Eğitim Düzeyi Bilgileri .....                                                                   | 63       |
| <b>Grafik 5.</b> İş Bankası'ndaki 8'li Faktörlerin Önem Derecesi .....                                                       | 66       |
| <b>Grafik 6.</b> Eqtasad-E-Novin Bankası'ndaki 8'li Faktörlerin Önem Derecesi .....                                          | 70       |
| <b>Grafik 7.</b> Startijik Açısından Bankası Bilgi Yönetimi Başarısının Önem Sırası .....                                    | 80       |
| <b>Grafik 8.</b> İş Bankası'nın Üst Yönetiminin Desteklenmesi Bağlamında Başarı Önem Sırası .....                            | 81       |
| <b>Grafik 9.</b> Üst Yönetiminin Desteklemesi Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası..... | 82       |
| <b>Grafik 10.</b> İnsan Kaynakları Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası .....                        | 84       |
| <b>Grafik 11.</b> İnsan Kaynakları Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....            | 85       |
| <b>Grafik 12.</b> Kurum Alt Yapısı Başlığı Altındaki İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....                  | 86       |
| <b>Grafik 13.</b> Kurum Alt Yapısı Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....            | 87       |
| <b>Grafik 14.</b> Çalışanın yeteneği Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası .....                      | 88       |
| <b>Grafik 15.</b> Çalışanın yeteneği Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....          | 89       |
| <b>Grafik 16.</b> İdari süreç Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası .....                             | 91       |
| <b>Grafik 17.</b> İdari süreç Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....                 | 92       |

|                   |                                                                                                  |    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Grafik 18.</b> | Kültürellik Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası .....                   | 93 |
| <b>Grafik 19.</b> | Kültürellik Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası.....       | 94 |
| <b>Grafik 20.</b> | Motivasyon Başlığı Altında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası .....               | 96 |
| <b>Grafik 21.</b> | Motivasyon Başlığı Altındaki Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası..... | 97 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|                |                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>AAS</b>     | Standart Analitik Teknikler                                        |
| <b>ABD</b>     | Amerika Birleşik Devletleri                                        |
| <b>ADB</b>     | Asian Development Bank                                             |
| <b>AFDB</b>    | African Development Bank                                           |
| <b>AFDF</b>    | African Development Fund                                           |
| <b>AHS</b>     | Analitik Hiyerarşi Süreci                                          |
| <b>EDB</b>     | European Development Bank                                          |
| <b>EFT</b>     | Elektronik Fon Transferi                                           |
| <b>EIB</b>     | European Investment Bank                                           |
| <b>ELECTRE</b> | Elimination Et Choix Traduisant la Realite                         |
| <b>EN</b>      | Eqtesad Novin                                                      |
| <b>IADB</b>    | International American Development Bank                            |
| <b>IBRD</b>    | International Bank for Reconstruction and Development              |
| <b>IDA</b>     | International Development                                          |
| <b>IDB</b>     | Islamic Development Bank                                           |
| <b>IFC</b>     | International Finance Corporation                                  |
| <b>IMF</b>     | International Monetary Fund                                        |
| <b>KKTC</b>    | Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti                                      |
| <b>SPSS</b>    | Statistical Package for the Social Sciences                        |
| <b>TOPSIS</b>  | Technique for Ordered Preference by Similarities to Ideal Solution |

## GİRİŞ

Günümüz dünyası çok hızlı şekilde değişmektedir. Öyle ki, dünyanın doğası gereği değişiklikler hem çok farklı hem de radikal niteliktedir. Bu değişiklikler ve rekabet çok hızlı biçimde yaşanmış, dolayısıyla 20. yüzyılda dev kurumların ortaya çıkışına neden olmuştur. Ancak, bu kuruluşların gelecekte varlıklarını sürdürmeleri zor görünmektedir. Gelişen yeni ortamda kuruluşların başarılı olmaları ve varlıklarının devamı için doğal sistemler üzerinde kurulmaları ve değişiklikleri hızlı bir biçimde algılamaları gerekmektedir. Kuşkusuz bu konu, kuruluş ve kurumların bilimsel temeller üzerinde çalışmalarına zemin yaratmıştır. Bilim, canlı ve dinamik özellikleri ile yeni sistemlere cevap vermeye ortam hazırlamıştır. Günümüzde işletmelerin ve kurumların başarısında artık en önemli unsur rekabet gücüdür. Bu gücü artırmanın yolu da bilgi yönetiminden geçmektedir.

Lopez'e göre, bilim ve örgütsel beceriler önemli bir stratejik varlık konumundadır. Sübjektif biliminin yazılı bilime geçişi ve dönüştürülmesi bilgi yönetimin temel amaçlarından biridir. Kuşkusuz, kurumlarda çalışanların iş bırakması, bilimin boşa gitme riskini azaltır ve işten atılımlarda kurum belleğinin silinme tehlikesini ortadan kaldırır.<sup>1</sup> Malhotrabilgi yönetimi konusu üzerine emek harcayanların başında gelmektedir.<sup>2</sup>

Malhotra'ya göre, bilgi yönetimi, kurumlardaki süreçlerin tümü olup, insan kaynaklarının yenilik ve yaratıcılık kapasitesinin tanımlanmasıdır.<sup>3</sup> Ayrıca, bilgi yönetimi süreç olarak, kurumların öğrenme, geliştirme, uygulama ve bilgi konularında ihtiyaç duyulan becerinin elde edilmesini sağlamaktadır.

Bukowitz ve Williams'a göre (1999), bilgi yönetimi bir süreçtir. Kurumlar bilgi yönetimi aracılığıyla maddi kazanç ve gelir elde etmektedirler. Bilgi yönetimi en geniş biçimiyle; tanım, seçim, kurumsallaşma, özetleme, önemli verilerin toplanması ve

---

1 Lopez, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43 (5), s664.

2 Malhotra, Y. (1998)." Deciphering the knowledge management hype". **Journal of Quality and Participation**. 21 (4).s 59

3 Gallupe B. (2001)." Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape". **International Journal of Management Reviews**, 3 (1), s 64.

gruplandırılması gibi süreçlerin bütünüdür. Bu süreçlerin hayata geçirilmesi kurum ya da firmaların başarısı için hayati önemdedir. Bu süreçler öyle düzenlenmelidir ki, çalışanların verimliliği ve şirketlerin rekabet gücü artmış olsun .<sup>4</sup>

Davenport (1998), bilgi yönetiminin amacını dört başlık altında toplamıştır.<sup>5</sup>  
Bunlar;

1. Bilim ortamının genişlenmesi için buna uygun iklimin yaratılması
2. Bilimsel kaynakların takviyesi ve üretilmesi
3. Bilimin iyi yönetilmesi ve refakat üstünlüğünün ortaya çıkarılması
4. Verimliliğin artırılması

Konu üzerinde çalışan uzmanlar, bilgi yönetimine ilişkin çok yönlü bir çok rol model geliştirmişlerdir. Onlardan biri, bilgi yönetiminin genel rol modeli (Newman ve Conrad, 1993), bir diğeri de bilgi yönetiminin 6 boyutlu rol modelidir.<sup>6</sup>

Modelin dizaynında temel amaç; kurumlarda bilgi yönetiminin uygulanmasında ölçülü iş yapısının oluşumudur. Ayrıca çalışmaların hem bilgiye hem de etkili ve yaratıcı bir güce sahip olmaları ön plana çıkacaktır. Genel anlamda bilgi yönetimi rol modeli; bilimin yenilenmesi ve bakımı, yeni bilimin üretilmesi, bilim değişimi ve uygulanması, ayrıca altı boyutlu bir bilgi yönetim, esnek yönetim, bilgi anlamı, bilgi ölçümü ve bilgi içeriği olarak sıralanmıştır.

### Problemin Durumu

Günümüzde birçok kurumun temel amacı, uygun bir bilgi yönetiminin tanımı ve uygun bir yöntemle yönetilmesidir. Son yıllarda birçok bilgi yönetimi projelerinin kurumlardaki uygulanması başarısız olmuştur. Başarısızlıkların en önemli nedeni ise, açık ve net bir bilgi yönetiminin tanımlanmamış olmasıdır.<sup>7</sup>

---

4 Wilson, TD 2002, the nonsense of Knowledge Management, Information Research, 8(1),35.

5 Davenport. T, prusak, L. 1998. "Working Knowledge: How organizations manage what they know", Boston: Harvard Business School Press

6 Tuomi, I. (1998). The future of knowledge management, Available at: [www.europa.eu.int/com](http://www.europa.eu.int/com).

7 Gallupe B.a.g.e.s 64

Çok sayıda kurum, bilgi yönetim odaklı ve veri teknolojisine büyük ölçüde yatırım yaparak bilgi yönetimi uygulamasıyla kazanç peşindedirler. Kurumların üzerinde durdukları temel nokta bilgi yönetimi anlayış ve daha sonra bilgi yönetiminin uygulanmasıdır. Ancak, bilgi yönetiminin anahatları ve tanımları hala bulanık ve belli değildir.<sup>8</sup>

Bilgi üzerinde rol oynayan etkenlerin bulanık ve zayıf tanımı ve bilimsel kaynakların az kullanılması bilgi yönetimi konusunda yanlış anlaşmalara neden olmuştur. Kuşkusuz bu konuda bilgi yönetimi projelerindeki başarısızlıkların önemli nedenleri arasında sayılabilir.

Bilgi yönetimi çok zorlu bir süreçtir. Çünkü, gerçek anlamda değerine ve önemine ilişkin tanımını yapmak çok zordur. Son zamanlarda yöneticiler, bilgi yönetimi yardımı ile insanların kafalarında depolanan bilgiyi, ortak bir havuza toplayarak ve tüm çalışanlara dağıtarak gizli bilgileri kullanıma açık bir kaynağa çevirmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle de, kararlı olarak bilgileri bir kaynağa çevirip, kurum içerisinde rekabet zeminini açık bir hale getirmiş olmaktadır.<sup>9</sup>

Uygulamalı yapay zeka merkezinin sorumlusu olan Ann Mascintosh, bilgi varlık yönetimi başlığını taşıyan bir makalesinde (Artificial Intelligene Application) bilgi yönetiminin önemi hakkında şunları sıralamıştır:<sup>10</sup>

1. Uluslararası pazarlarda inanılmaz ölçüde ve şiddette bir rekabet yaşanmaktadır,
2. İşgücünün azalması, gayri resmi bilgileri resmi yönetimler aracılığıyla ortaya çıkarmaktadır,
3. Rekabet baskısı, istihdamın azalmasınaneden olur ve ticaret ya da iş bilgisini artırmaktadır,
4. Bilgi üretimi ve temini için gerekli olan zamanı azalmaktadır,

---

8 Markus, M.L. (2001)." Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success". **Journal of Management Information Systems**, 18 (1), s 80.

9 Huysman. M., (2006). "IT to Support Knowlegde Sharing in Communities: twards a social capital analysis". **Journal of Information Technology**, 21(3), s 46.

10 Wigg, K. (1997). Knowledge Management: Where It Come From and Where Will It Go?. **Journal of Expert System with Application**, Volume 13, Issue 1, July 1997, s.4.

5. Erken emeklilik ve çok fazla iş gücü transferi, bilgi azalmasına neden olmaktadır,
6. Sonuç olarak kurumların uygulamalı programlanmalarındaki değişiklikler, bir özel havzaya bilgi transferine neden olmuştur.

Başarılı bilgi yönetimi projelerinin artması, bu konuda detaylı araştırmaların yapılmasına, programlama ve bilgi yönetiminin uygulanmasına da destek olup, projelerde başarısızlık oranını düşürebilir. Diğer bir deyişle, bilgi yönetiminin başarısı, başarılı projelerin yapılmasına yardımcı olabilir. Ancak, bilgi yönetiminin uygulanmasında kurumlar bazında tüm faaliyetlerin önceden araştırılması gerekmektedir.<sup>11</sup> Bu konuda cevabı aranan soru şudur: Özel ve kamu kurumlarındaki bilgi yönetim uygulamasındaki başarıyı sağlayacak unsurlar nelerdir?

Günümüzde birçok bankanın arzusu ve isteği, uygun bir bilgi yönetiminin tanınımının yapılması ve verimli bir yöntemle idare edilebilmesidir. Şimdiye kadar konu üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma, bu boşluğun doldurulmasına katkı yapacaktır ve ayrıca bilgi yönetimi aracılığıyla iki ülke bankalarının şubelerinin verimliliği ele alınmış olacaktır.

Konu ele alındığında değişik yöntemler düşünülmüş, ancak en detaylı ve kapsamlı olan, günümüzde birçok sektörde kullanılan çok ölçütlü karar yöntemlerinden sayılan Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHS) uygun görülmüştür.

Çok ölçütlü karar verme, son yirmi yılda hızla büyüyen problem alanlarından biridir. Karar alma ortamları, karar alana göre tek kişilik karardan çok kişili (grup) kararına ve yine amaca göre tek ölçütlü karardan çok amaçlı karar ortamlarına dönüşmüştür.

AHS, 1970'li yılların sonunda Irak asıllı Tomas Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHS'nin karar vericiler tarafından tercih edilmesinin nedeni çok ölçütlü kararların alınmasında sübjektif kriterleri dikkate alabilmesidir. Çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarından olan AHS'de nitel faktörler başlıca öneme sahiptir.

---

11 Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. Total Quality Management, 14(2), s 201.

1970’li yıllarda AHS tekil kararlarda ve bulanık ortamlarda ele alınarak uygulanmıştır. Daha sonra 1980’li yılların başında grup kararlarında kullanılmaya başlamıştır. AHS çeşitli seviyelerde birbirinden bağımsız olan faktörlerin ve karar vericiler tarafından içinde bulundukları hiyerarşik yapının değerlendirilmesinde kullanılır.

#### Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı şu başlıklar altında toplanabilir:

- İş Bankası’nın başarısındaki bilgi yönetimini etkileyen faktörlerin neler olduğunun bulunması
- İran Egtesad-e Novin Bankası’nın bilgi yönetimi başarısını etkileyen faktörlerin saptanması
- İş Bankası ile İran Egtesad-e Novin Bankası’nın bilgi yönetimi başarısını etkileyen faktörlerin birbirleriyle karşılaştırılması
- Bilgi Yönetimi başarısını değerlendirmek için her iki bankaya ilişkin ikili anket hazırlanması
- AHS yönetimi ile İş Bankası’nda bilgi yönteminin başarısını etkileyen faktörlerin sıralanması
- AHS yöntemi ile İran Egtesad-e Novin Bankası’nda bilgi yönetimi başarısını etkileyen faktörlerin saptanması
- Her iki bankada elde edilen sonuçların karşılaştırılması

#### Çalışmanın Önem ve Gerekliliği

Araştırma dört açıdan öneme sahiptir:

- Türkiye ve İran’daki bilgi
- Türkiye ve İran’daki bilgi yönetimi başarısı
- Türkiye ve İran’daki bankalar
- Türkiye ve İran’daki ikili karşılaştırmaya ilişkin anket hazırlanması

Bilgiye dayalı ekonomiye geçişle birlikte, bankalar gemiŖe oranla daha gl ve etkili biçimde rekabet ortamına girmiŖlerdir. Günümüzde bilgi ve tecrübe, bankacılık sektöründe yeterliliği ve güçlü olmanın anahtarı olarak dikkate alınmaktadır. Her ülkede bankaların sayısının artmasına bağlı olarak baŖarıya ulaŖmak banka yöneticilerinin (mdrlерinin) baŖlıca endiŖesi olmuŖtur. Bankalar, bilgi yönetiminin, uluslararası piyasalarda ne denli önem ve güce sahip olduğunu grmŖlerdir. Onlara göre, piyasalarda var olabilmek rekabetin ancak yenilikler yoluyla srdrlebilmesiyle mümkündür. Dolayısıyla yenilik de bilgiyi yükselten bir sonucudur. Kısacası, bilgi yönetimi; bankacılık sektöründe kazanç, geniŖleme, geliŖim ve rekabet üstünlüğü sağlamanın temel aracı olarak kabul edilmiŖtir.

GemiŖ yıllarda, özellikle geliŖmekte olan ülkelerde bankacılık sektörü daha risksiz ve bir ortamda ve rekabet baskısından uzakta alıŖmıŖlardır. Ancak bu konjonktür günümüzde hızlı deęiŖmiŖ durumdadır. Gerçekten de, dünya ekonomisi artık çok yoğun bir rekabet sürecine evrilmiŖ durumdadır. Dünya ekonomisindeki bu deęiŖime paralel olarak, karar süreçleri ve operasyonları bankacılık sektöründe çok hızlı ve dinamik hale gelmiŖtir. Sonuç olarak, bankalarda daha büyük getirinin elde edilebilmesi için, bilgiye dayalı bir yöntemin uygulanması gerekmektedir. Bilindiği gibi, İran ve Türkiye, geliŖmekte olan ülkeler grubu içerisinde yer almaktadır. Ancak, her iki ülke de kaynak yetersizliği nedeniyle özel ve kamu yatırımlarının azalması tehlikesini yaŖayabilir. Oysa, bilgi yönetimi uygulaması günümüzde giderek önemini ve etkinliğini artırma eğilimindedir. Bu nedenle, bilgi yönetimini etkileyen faktörlerin araŖtırılması ve sıralanmasının yapılarak her iki ülke yönünden karŖılaŖtırılması yararlı olacaktır.

Bununla birlikte, bilgi yönetimine iliŖkin belirtilmeye alıŖılan baŖarı nedenleri yeterli değildir ve bilgi yönetimi için yapılacak değerlendirmeye de yardımcı olmayabilir. Bilgi yönetimi baŖarısında nedenlerin tanımlanmasından ve bilgi yönetiminin uygulanmasından önce dikkate alınması gerekmektedir.

### Çalışmanın Hipotezleri

- Türkiye İş Bankası ve İran Egtesad-e-Novin Bankası arasında bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır,
- Türkiye İş Bankası'ndaki bilgi yönetimini etkileyen faktörlerde AHS yönteminin ortaya koyduğu anlamlı bir faktör söz konusudur,
- İran Egtesad-e-Novin Bankası'ndaki bilgi yönetimini etkileyen faktörlerde AHS yöntemine göre anlamlı bir fark görülmektedir,
- Türkiye İş Bankası ve İran Egtased-e-Novin Bankası arasında bilgi yönetimini etkileyen faktörlerin sıralanmasında anlamlı bir fark vardır.

### Çalışmanın Sınırlılığı

Uygulamanın sadece Türkiye İş Bankası ve İran Egtesad-e-Novin Bankası'nı kapsamaması, çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

#### 1.1. Kuramsal Temeller

##### 1.1.1. Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)

Bilgi yönetimi ilk olarak 1990'lı yılların sonunda akademik çevrelerin gündemine gelmiştir. Çok geçmeden de kurum ve kuruluşlarda hayata geçirilmiş ve uygulama alanı bulabilmiştir.

Genel anlamda bilgi yönetimi, bilgi faaliyetleri üzerine kurulmuş, dolayısıyla bilgi üretimi, değişimi ve bilgi kullanımına yardımcı olmuştur. Sonuç olarak kuruluşlar arasındaki rekabette önemli bir kaynak haline gelmiştir. Günümüzde dünya genelinde yüzbinlerce kuruluş eski alt yapılarını bilgi yönetimi yapılarıyla değiştirmişlerdir. Dolayısıyla dinamik ve faal yöneticiler, kurum faaliyetinin artışı, sorunun çözümü ve karar almalar için gerekli bir uygulamadır. Bilgi yönetimi sistemi kurum süreci depolama, yenileme desteklemesi için gelişmiş bir bilgi teknolojisidir.<sup>12</sup> Elemanları ise kurum, bilgi yatırımı, bilgi ve teknoloji yönetimidir. Bu sistemler insan becerisini keşfedip su yüzüne çıkarmak için ortam değişikliklerini de uygulamaya alarak müşterilere uygun bir hizmet zemini yaratmışlardır. Başka bir deyişle, bilgi yönetimi, bilgiyi güncellemek, depolamak, transfer, uygulama ve üretmek demektir.<sup>13</sup>

##### 1.1.2. Bilgi Yönetimine Giriş

Bilgi yönetimi çok yeni bir bilim dalı olmasına karşın, kuruluşların ve örgütlerin başarıya ulaşması için adeta ümit kaynağı olmuştur.<sup>14</sup> Günümüzde dünya genelinde rekabet hızlı ve sürekli şekilde devam etmektedir. Bu doğrultuda ticaret ve

---

12 Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". MIS Quarterly, 25(1), s 75.

13 Alavi, M., & Leidner, D.E., a.g.e., s .79

14 Li Yuan, L. X., & Lei H. (2006). A Knowledge Management System for ERP Implementation, Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res. 23, s 160.

endüstride hızlı değişiklikler kurumlarda parasal sorunlara yol açmıştır. Dolayısıyla bu bağlamda yapılan sadece dış ve iç bilgilerin elde edilmesi sorunların çözümüne yardımcı olamaz. Sadece pratikte karşıya çıkan sorunlar, bu bilgilerin çok etkin bir biçimde kullanımı bir gereksinimi halini almıştır.<sup>15</sup>

Günümüzde bilgi yönetimi ışığında bu talebin çok uzun geçmişe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz, bilgi yönetimi ekonomik baskıyla ortaya çıkamaz. Çünkü bilgi yönetiminin önemli yönü insanların etkin davranışlarında saklıdır. İnsanların fiziksel faaliyetleri yerine akılcı davranış, sorunları inceleme ve araştırma becerisi önem arz eder. Bilgi yönetiminin temel amacı bilgiyi kolay ve etkin biçimde üretmektir. Etkin bir bilgi yönetimi; yanlışları ve fiziksel işi azaltır ve zamanı daha özgürce kullanır, az soru, iyi ve en uygun karar, az tekrarlama, müşterilerle iyi ilişki, iyi hizmet ve fazla kazanç sağlar.

Bilgi hareketi, bilgiyi soyut bir varlık gibi değerlendirmiştir. Suyi'ye göre (1977), bu soyut varlıklar, çalışanın liyakati, kurum içi yapı, süreç ve tanımlar, bilgi teknolojisinin alt yapısı, dış yapıları olarak tanımlanmıştır.<sup>16</sup>

Bilgi yönetimi kuramı, kurum yapısı koşullarının belirlenmesi ile ticaretin kolaylaşması, çalışanların bilgi ve yenilikçiliğini desteklemektedir.<sup>17</sup>

Druker'egöre, insanlık artık bilgi toplumuna girmiş bulunmaktadır. Bir toplumda artık doğal kaynaklar, iş ve sermaye değil bilginin kendisi ve bilgi yöneticileri rol oynamaktadır.<sup>18</sup>

Yenilikçi mühendislikten, sonra, toplumun kalite yöneticileri ve bilgi yönetimi ve onlara bağlı sistemler teknoloji dönemine girmişlerdir. İlk aşamada bilgi yönetimi bilgi sistemlerine hakim olmuş, daha sonra da zekâ sermayesi ve yöneticilik becerileri değişmiştir. Bilgi yönetimi, çalışanların ortaya çıkışı ve başarıya yönelik gelişmeleri için ortam ve imkan sağlamaktadır.

---

15 Kalseth, K. (1999)." Knowledge management from a business Strategy Perspective." **Journal of FID review**, pp 33.

16 Borghoff Uwe, M., & Pareschi, R. (1997). "Information Technology for knowledge management". **Journal University Computer science**, 3(8), s 538.

17 Edge, Karen. (2005). Knowledge Management as a Tool for District-Level Instructional Renewal, University of Toronto , s 235.

18Peter.F.Druker 1993 Capitalist Society , First Published 1993.Paper Back-April 1994.

### 1.1.3. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Altyapısı

Tafler yakın geçmişte yayınladığı kitabında şöyle belirtir; endüstri toplumları üretimde hala iş gücü kontrolü ile uğraşırken, post endüstri toplumları bilgi üretimi ve bilgi kullanımına yönelmiştir.<sup>19</sup> Bu toplumlar bilgisayarla bilgi kazanımı, bilgi işleme ve bilgi dağıtımı konusu üzerine yoğunlaşmışlardır. Bilgi yönetimi yeni bir tanım değildir, eski tarihteki rolünden ziyade bilgi yönetimi 15. Yüzyılında Gutenberg'in baskı teknolojisi ile yolunu bulmuştur. İki yüz yıl sonra, bilgi ve öğrenme yeni bilimle çok hızlı bir şekilde dergilerde yer alıp, gelişmeye devam etmiştir.<sup>20</sup>

On yıldan daha fazal bir süredir günümüz modern ticaret dünyasındaki bilim karmaşık ve hızla artmakta olan bilgi yönetimi bir kalıcı varlık gibi kendini göstermektedir.<sup>21</sup> Peter Drucker (1993)'e göre en önemli post kapitalist ülkelerde varlık kaynağı bilim ve bilgidir. O'na göre, yirminci yüzyıldaki temel bilgi değişimleri aşağıdaki tabloda üç başlıkla verilmiştir.<sup>22</sup>

Birinci devrimde; sanayi devriminde bilgiye dayanan süreçler, malzemeler ve ürünler kullanılmıştır. Daha sonra verimlilik devrimiyle Taylor ve Ford bilgiyi işgücünde kullanmışlardır. Yönetim devriminde, bu ise bilgiyi bilgi için kullanmışlardır. Drucker, bilgi kullanımına kadar, üretimin nedenleri kolayca çözümlenebilir demektedir.<sup>23</sup>

**Tablo 1. Üç Devrim ve Bilgideki Temel Değişim** <sup>24</sup>

| DEVİRİM        | BİRİNCİ                         | İKİNCİ     | ÜÇÜNCÜ  |
|----------------|---------------------------------|------------|---------|
|                | SANAYİ                          | VERİMLİLİK | YÖNETİM |
| BİLGİ KULLANIM | MALZEME,<br>SÜREÇLER VE<br>ÜRÜN | İŞGÜCÜ     | BİLGİ   |

19 Hatch Mary Jo, 2008, organization theory ( modern symbolic-interpereted and postmodern )translated by Dr Hassan danaeifard. Afkar publications. tehran

20 Perrott Bruce, E. (2007). A Strategic Risk Approach to Knowledge Management, Science. Direct, Kelley School of Business, Business Horizons, 50,s 530.

21 Gupta, K. (2008). A Comparative Analysis Of Knowledge Sharing Climate. Knowledge and Process management, 15(3), s 162.

22 Drucker, a.g.e.s.78

23 Drucker, a.g.e.s.80

24 Drucker, a.g.e.s 44.

#### 1.1.4. Bilgi Yönetimi Tanımları

Bilgi yönetimi, sadece bilgi ve yönetimden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bilgi yönetimi kurumlarda bilgiler faaliyetleri yöneten rolünü oynarlar. Bu faaliyetler, işlerin kolaylaştırılmasından çok liderlik ve bilginlerin desteklenmesi ruhuna uygun ortamın hazırlanmasına neden olur.<sup>25</sup>

Bilgi yönetimi değişik açılardan araştırma konusu olduğu için, değişik tanımlar yapılmıştır. Aronson ve Turban (2001)'a göre, bilgi yönetimi tanımına ilişkin bir görüş birliği yoktur. Dolayısıyla yapılmış olan tanımları toplumsal, teknolojik ve insani açılardan değerlendirilebilir. Bilgi yönetimi bir kurumun düşünce yatırımına tek parça bir bakış yönetimidir. Bu tanıma göre, görünüşte olan bilgiden çok, insanların kafa ve zihninde olan bilgi kullanılmaktadır.<sup>26</sup>

Holsapple ve Joshi (2004), bilgi yönetimini şöyle tanımlar; gelişim, yayılmak, bilgi kullanımı için sistemli ve öngörülü bir faaliyettir. Kuşkusuz mevcut bilgi, işlerin pozitif sonuçlanması doğrultusunda amaca ulaşmak içindir.<sup>27</sup>

Alavi ve Leidner (2001)'e göre bilgi yönetiminin bağımsız süreçleri birbirine bağlıdır. Bu süreç bilgi üretimi, depolama, bilgi satışı, bilgi transferi ve bilgi uygulamasını kapsar. Bu tanım, bilgi yönetiminin anahtar faktörleri üzerine kurulmuştur, dolayısıyla bilgi yönetimi karar verme ve yeni bilgi kazanımında etkin rol oynar. Bilgi yönetimi anlam olarak, bilgileri uygulamalı bilime dönüştürebilir. Bu dönüşüm çalışmaların kolayca uygulamasına sunulmuştur.<sup>28</sup>

---

25 Gao Fei, Li M., & Clarke, S. (2008). "Knowledge, Management and Knowledge Management in Business Operations". **Journal of Knowledge Management**, 12(2), s 6.

26Ferguson, S., & Weckert, J. (2005). Knowledge management systems and the search for totality. Information Online 2005: 12th Conference & Exhibition, Sydney, February, pp: 1-3. Available at: <http://conferences. Alia.org.au/online2005/papers/a14. Pdf>.

27 Jennex Murray, E. (2008). Contemporary Research in Knowledge Management, San Diego state university, USA. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, s 98.

28Kimiz Dalkir, (2005). Knowledge Management in Theory and Practice, McGill University. s 102.

Bilgi yönetimi kurumda soyut varlıklardan değer üretme sürecidir. Tam olarak belirtmek gerekirse; dışta müşteri ve ortaklar, içte ise kurum içi bilginin en iyi nasıl kullanılması için söz konusudur.<sup>29</sup>

Bilgi yönetimi kolaylık sağlamak, bilimin etkili uygulaması için bilgi dünyasına, iş çerçevesine sunulmuştur.<sup>30</sup>

Grey (1996) bilgi yönetimini bir tek parça ve çok ortaklıklı bir yapısı olarak, yaratılış, başlama, kurumsallaşma, elde edilip, kurumun fikir varlıklarını uygular. Bir başka ve etkili tanım da; yaratıp depolama, geleceğe doğru fikir varlıklarına değer vermektir.<sup>31</sup>

Genel olarak bilgi yönetimi 4 temel yapı üzerine oturmaktadır.<sup>32</sup>

1. İçerik: Bilgi türü (saklı veya açık)
2. Beceri: Bilgi üretimine yönelik beceri elde etmek,
3. Kültür: Kurum kültürü bilgi teşviklerinin dağıtımı,
4. Kurumsallaşma: Mevcut bilginin kurumsallaşması

#### **1.1.5. Bilgi Yönetiminin Gerekliliği ve Önemi**

Bilgi yönetimi yirmi birinci yüzyılda artık çok büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi, küresel dünyada rekabet ve işlerin etkin yapılması için yönetime kolaylık sağlayarak yardımcı olmaktadır.<sup>33</sup> Yirmibirinci yüzyıldaki büyük başarılar ve piyasalarda rekabetin artması kuşkusuz bilginin kalitesi ile ilişkilidir, ayrıca ticaret ve işlerin temel adımlarına bağlıdır.<sup>34</sup> Günümüzde bilgi yönetiminin etkisi gün geçtikçe artmaktadır. Dünya genelinde çok sayıda gelişmiş ülke bu bilgiyi etkin biçimde kullanır hale gelmiş durumdadır. Bu tür toplumlarda gelişme ve

---

29 Ergazakis K., Kamezis K. & Metaxiotis K. (2005). Knowledge management in Enterprises, intelligent systems in accounting, finance and management. 13, s 20.

30 Gottschalk, P. (2001). Predictors of Information Technology Support for Inter-Organizational Knowledge Management, Knowledge and process Management, 8(3), s 189.

31 Dalkir, a.g.e., s 105.

32 Haines, Troy. (2001). the problem of knowledge management, Available at: information /ir/hartly 1. Hatml.

33 Gupta, K, a.g.e.,s 168

34 Ndlela, L. T., & Toit, A. S. A. (2001)." Establishing a Knowledge Management Program for competitive advantage in an enterprise". **International Journal of information management**, 21(2), s 155.

ilerleme artık büyük ölçüde bilgi yönetiminin işlevselliğine bağlıdır.<sup>35</sup> Bilgi yönetimi müşterilere iyi hizmet, ticarete devam, sabit varlıkları en aza indirme, ürünlerin gelişmişlik seviyesini azaltmak, çalışanlara görev dağıtımı, yenilikçilik ve uyum, bilgi edinme, ayrıca bilginin kolaylaşması bilgi yönetiminin önemini göstermektedir.

Genel olarak bilgi yönetimi gereklilik ve uygulama olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle bilgi, verilerin toplamı, kişilerin becerisi, yeteneği, inancı ve motivasyonsudur.

Middletongünümüzde bilgi yönetiminin büyük bir önem kazanmasının nedenlerini şöyle sıralamıştır:<sup>36</sup>

- Rekabet ve küreselleşme,
- Rekabet stratejilerinin kullanımı ile iş gücü sayısının azalması,
- Kurum ağlarının artması,
- Tecrübe ve bilgi edinmesi için fırsatların azalması,
- Günümüzdeki kurumların müşteri üzerine çevrelenmesi,
- Çalışanların erken emeklilik istekleri dolayısıyla tecrübe ve bilginin ziyan olması

Nitekim, konu üzerinde çalışan Dalkir de, benzer bir değerlendirme yapmıştır. Kimiz Dalkir bilgi yönetiminin önemli nedenlerini şöyle sıralamıştır:<sup>37</sup>

**Ticaretin küreselleşmesi:** Günümüz kurumlarının genel olarak global şubeleri vardır. Ayrıca çok değişik kültüre sahiplerdir.

**Ekonomik kurumlar:** Bu kurumlar hem daha fazla çalışmaya özen göstermekte olup, hem de hızlı biçimde çalışanlarını bilgiye dayalı eğitmeyi amaçlamaktadırlar.

---

35 Loncarevic, K., & Muhic, S. (2005). Knowledge Management: Situations, Problems and Perspectives, Available at: [www.Fm-KP.Si/zalazba/](http://www.Fm-KP.Si/zalazba/) ISBN/961-64-86-7/-3/s 203.

36 Middleton, M. (2002). Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy, Centre for Information Studies, Wagga Wagga, NSW, s 101.

37 Dalkir, a.g.e., s 107.

**Kurumun unutkanlık zaafiyeti:** Çalışanlar kurumlarda devamlı çalışmakta, öğrenmekte ve deneyim kazanmaktadırlar. Kurumlarda çalışanlar beyinlerindeki gizli bilgileri saklar. Onları kaydedip, arşivde tutmaları gerekmektedir. Aksi durumda, kurum hayatına devam edemez. Çünkü bilgi ve teknoloji hızla değişip gelişmektedir.

**Teknolojik değişim:** Günümüzde genel olarak küresel bilgi ve dünya olayları ile karşı karşıyayız. Gelişmiş teknoloji ile uğraşmaktayız. Günümüzde her şeyden daha fazla önemli olan gündelik ve kazanımı gelişmiş teknolojiye ulaşmaktır.<sup>38</sup>

Bilgi yönetimi özellikle son yıllarda sanayide önemli bir hale gelmiştir. Raporlarda bilgi yönetiminin piyasayı hızla büyütmekte ve kısa bir zaman sonra daha da büyük ölçeğe ulaşması beklenmektedir. Ayrıca çok yakın bir zamanda kurum teknolojileri temel stratejisine dönüşecektir. Gupta<sup>39</sup>’ya göre, artık günümüzde rekabet, sadece bilgi edinmekle değil, dahası sürekli yeni bilgi üretmekten geçmektedir. Bilgi yönetiminin yeni ortaya çıkması ticaret örneğidir. Ayrıca bilgi tüm yönleriyle; üretim, kodlama, kolaylık ve uygulama, bu faaliyetlerin öğrenme ve yenilenmesi ile ilişkilidir. Bilgi üretimi, yabancı kaynaklardan bilgi edinme, karar verenlerde bu bilginin kullanımı, dosyalarda bu bilgiyi kullanma, veri ve yazılım merkezlerinde bilginin büyümesini kolaylaştırma, kurumun tüm birimlerine bilgi transferi ve daha doğrusu varlıkların değer ölçümü çok önemlidir.

Bilgi yönetimin en önemli avantajlarışöyle sıralanabilir:

- Müşterilere fazla hizmet
- Kurumun devamı
- Kurumda iş yapım süresinin azalması
- Faaliyetlerin en az masraf ve sabit varlıkla yapımı
- Ürünlerin gelişme süresinin azalması
- Müşterilere iyi ve verimli hizmet
- İnsan becerisinin yükseltilmesi ve görev paylaşımı
- Yüksek kaliteli ürün teslimatı ve yenilikler

---

<sup>38</sup> Dalkir, a.g.e., s 108.

<sup>39</sup> Gupta, a.g.e., s 182.

- Daha fazla esneklik ve uyum
- Bilginin üretimi ve kolay elde edilişi<sup>40</sup>

#### 1.1.6. Bilgi Yönetiminin Türleri

Bilgi yönetimi yöntemleri dört türe ayrılmaktadır. Bunlar; sistematik yöntem, dinamik yöntem, insancıl yöntem, pasif yöntemdir.

- Sistematik yöntem:** Bu şirketler sistemli çalışmaktadırlar, daha fazla kodlama ve bilime önem vermektedirler. Dolayısıyla bilimin karşmaşıklığı ve bilimin kullanım zorluğu azalmıştır. Müşteriye hızlı yanıt, bilimin dönüştürölme masrafı azdır. Kurum etkinliği kodlanmış bilgi vasıtasıyla elde edilir. Standart grup ve programlar yönetim yeteneğini artırır.
- Dinamik yöntem:** Bu yöntemi kullanan firmalar hem örtölü odak hem de açık odak üzerine vurgu yapmışlardır. Bu firmalar dinamik yönleriyle bu iki yöntem ile yönetilmektedirler. Kayıtlı bilimi kullanıp, doğal yetenekler peşindedirler.
- İnsancıl yöntem:** Mali bilgi ve özel ticarete vurgu yapar, insan yönünü ön plana çıkarır. Ayrıca faydalı bilim kolayca veri depolarından veya yenileme merkezlerinden elde edilebilir. İlişki ve güven en önemli hayat nedenlerindendir.
- Pasif Yöntem:** Bu yöntemi izleyen şirketler hiçbir türlü bilime vurgu yapmazlar, ayrıca onun yönetimini de kullanmazlar.<sup>41</sup>

#### 1.1.7. Bilgi Yönetiminin Yararları ve Avantajları:

Bilgi yönetiminin çok sayıda yararı ve avantajı vardır. Bunlar kurumlara kuşkusuz büyük güç katar. Bilgi yönetimi kurumlara aşağıda sıralanan avantajları sağlamaktadır;

---

40 Gupta, a.g.e., s 182.

41 Ramana, R. (2001). Emerging Technologic in Knowledge Management, pp: 47.

- Bilgi yönetim sistemine tanıtım ihtiyacı,
- Yapı mühendisliğinin tekrarı, büyük ve dev stratejiler ve iş süreçleri yeni bakış açılarıyla kurumun devamı ve rekabetinin gücünün arttırılması ve gelişmesi,
- Uygun standartlar ve dizaynları elde etmek için, iş süreci yöntemi (Bussiness Process Managment), iş süreçlerini tek parşça haline getirmek (Bussiness Process Integrating), öğrenme yönetim sistemleri (Learining Managament System), kurum içerik yönetimi (Ensterprise Content Management), veri depolama (data Warehousing), ticaret zekâsı (Bussiness Intelligence),
- Kurumun akıllı bir sisteme dönüşümü, kendi başarı ve yenilgilerini her düzeyde geleceğe yönelik kullanımı,
- Kurumun tek parça haline gelmesi, uygulamada ise stratejisi uygulaması ve güvenlik zinciri oluşturması,
- Üyeler ve elemanlar tarafından uygun bilgiye ulaşmak için, piyasa yeteneğinin yükseltilmesi, rekabet gücünün arttırılması,
- Kurumun değişik düzeylerinde karar alımlarının iyileştirilmesi,
- Proje yapım zamanının en aza indirilmesi, kurumlarda ürün üretim değişiklikleri, yeni ürünlerin gelişimi, piyasa süreçlerinin ele alınması,
- Tasarım ve geliştirme masraflarının düşürülmesi, kurumum değişimleri, çalışanların eğitimi,
- Yanlış ve tekrardan uzak durma ve bunu en aza indirme,
- Küresel piyasada kurumun yüzünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi,
- Potansiyellerin belirgin hale gelmesi, bilginin eksik ve güçlü yönü,
- Çalışanlarında ortak şuuru geliştirmek suretiyle rekabet ve iş motivasyonsunun arttırılması,
- Gerekli ve sürekli rekabet üstünlüğünün elde edilmesi.

Bilgi yönetimi çok fazla kazanç sağlayabilir. Bir kısmı kısa süreli, bir grubu ya da direkt uygulamayı etkiler. Birçoğu ise uzun süreli etkiye sahip, beceriyi geliştirir. Bu da yeni stratejiler ve değişik yöntemlerin ortaya çıkışına zemin hazırlar.<sup>42</sup>

Kong (2003) bilgi yönetiminin kurumlara sağladığı en önemli avantajları şöyle sıralamıştır:<sup>43</sup> Üretim, kalite, verimliliğin artırılması ile kurumların uygulamasının iyileştirilmesi. Bilgi kontrolüne önem veren kurumlar genellikle yüksek üretime sahiptirler. Bu kurumlar en uygun kararları alıp, bilgi depolarını yükleyerek yeniliği artırma ve çok fazla işbirliğine sahip olma olanağı bulurlar.

İngiltere’de KMPG’nin 1999 yılındaki raporunda Avrupa’da ve Amerika’daki 423 uluslararası kurum ele alınmıştır. Bu raporda şu avantajların sağlandığı saptanmıştır. Bunlar;<sup>44</sup>

- İyi kararlar,
- Müşterilere iyi hizmet,
- Çalışanların becerisinin yükseltilmesi,
- Önemli ve anahtar ticaret konularına hızlı yanıt,
- Verimliliğin iyileştirilmesi,
- Kazanç artışı,
- Uygulamaların kolaylığı,
- Masrafin azalması,
- Yeni ve iyi yöntemlerin yönetimleri,
- Pazar payının artışı,
- İş imkânların yaratılması,
- Yeni ürünlerin gelişim sürecinin iyileştirilmesi,
- Çalışanların işe alınması ve korunması,
- Fon fiyatlarının artırılması,
- Hizmet ve ürün kalitesinin artması,

---

42 Wiig K. (2002)." Knowledge Management in Public Administration". **Journal of Knowledge management**, 6(3), s 228.

43 Cong, Xiaoming, & pandya kavshik, V. (2003)," Issues of Knowledge Management in the Public Sector". **Electronic Journal of knowledge management**. 1(2), s 28.

44 Anantatmula vittal, S., (2005)." Outcomes of Knowledge Management Initiative", **Published in the International Journal of Knowledge Management**, 1(2), s 65.

- Müşteriye kazanç sağlanması,
- Bilgi zayıflanmasının önüne almak,
- Rekabet avantajının artması,
- Beyin yatırımının artması,
- İlişkilerin geliştirilmesi,
- Yeniliklerin artması,
- Öğrenme becerisinin iyileşmesi,
- Değişik piyasaları giriş,
- Çalışanların karar mekanizmalarına katılımının arttırılması,
- İşbirliğinin artması,
- İş süreçlerinin iyileştirilmesi

### 1.1.8. Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetimi süreci belli bir amaç için anlamlı bir varlık ya da varlıkları üreten, birbirleriyle ilişkili çalışan, olguların meydana getirdiği faaliyetler ve işlemlerin dizisi olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda sürecin, organizasyonların en değerli sermayesini meydana getiren bilginin kurumsal hedef ve amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılmasında, sistematik çaba gerektiği vurgulanmıştır.<sup>45</sup> Diğer taraftan bilginin yönetimi için kapsamlı bir sürecin tasarlanması gerekmektedir. Organizasyon için bilginin tanımlanması, edinilmesi, geliştirilmesi, örgüt içinde paylaşılarak yaygınlaştırılması, amaçlara yönelik olarak kullanılması ve bu kullanımın değerlendirilerek sürecin yeniden tasarlanması gibi kapsamlı fonksiyonları içeren bu süreç bilgi yönetimi sürecidir<sup>46</sup>. Huber<sup>47</sup> bilgi yönetimi sürecini, “bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellek” olarak, Klimecki<sup>48</sup> “bilginin elde

45 Kalkan, V.D. (2004). Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler. III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-26 Kasım 2004 içinde (ss.775-782). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları. 30 Eylül 2008 tarihinde <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf> adresinden erişildi.

46 Demarest, M. (1997). " Understanding knowledge management". Long Range Planning. 30(3): s 378 Beijerse, R. P. U. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. **Journal of Knowledge Management**, 3(2): s 97.

47 Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures. Organization Science, (2)1, s.91.

48 Klimecki, R.G. (1999). Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization. Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag, No: 26, Universität Konstanz, 1999, s 15.

edilmesi, işlenmesi, kaydedilmesi süreci” olarak; Bhatt<sup>49</sup> “bilginin yaratılması, kabul edilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması ve kullanımı” olarak; Alavi ve Leinder<sup>50</sup> “bilginin yaratılması, depolanması, düzenlenmesi, transferi, uygulanması” olarak incelemiştir. Bilgi yönetimi uygulamalarında kuruluşun faaliyet alanlarındaki farklılıklarından dolayı bir bütünlük ve benzerlik beklenemez. Bunun yanında, bilgi sağlama, depolama, iletleme, geliştirme ve uygulanması gibi işlemleri ifade eden süreçlerin tüm organizasyonlarda var olduğu söylenebilir Filius, Rene’e ve diğerleri,<sup>51</sup> Bijerse<sup>52</sup> (1999)’ün bilgi yönetimi modelinde bilgi yönetimi dört basamaklı bir süreç olarak değerlendirilmiştir:

- Bilgi Eksikliğinin Belirlenmesi
- Bilgi Geliştirmek/Satın Almak
- Bilgi Paylaşımı
- Bilginin Değerlendirilmesi

Diğer bir tanımlamada bilgi yönetim süreci Huber<sup>53</sup> tarafından üç ana başlık ve alt başlıklardan meydana getirilmiştir. Bu çalışmada bilgi yönetim süreci bilginin üretilmesi, düzenlenmesi ve paylaşılmasını temel alan üç temel başlık ve onların altı başlıkları altında işlenmiştir. Bilgi yönetim süreçlerini detaylı ele almadan önce bu süreçleri özetlemek yararlı olacaktır.

- **Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi:** Üretim sürecinin diğer süreçlere göre daha zor olduğu söylenebilir. Bir şeyi yoktan var etmek ya da bir formattan ihtiyaca göre başka bir formata sokmak özel yetenek ve öngörü gerektirmektedir. Barutçugil<sup>54</sup>’de, bilgi yönetimiyle ilgili işlemleri dört başlık altında ele almıştır. Birincisi; bilgiyi yaratmak daha çok bir sanat faaliyetidir. O’na göre gerekli olan bilginin tanımının yapılması, nereden sağlanacağı ve ona ulaşmak için teknik altyapının belirlenmesi önem taşır.

---

49 Bhatt, G.D. (2001). " Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People". **Journal of Knowledge Management**, (5)1, s 72.

50 Alavi ve Leinder, a.g.e., s 117

51 Filius, R., de Jong, J.A., & Roelofs, E.C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. **Journal of Workplace Learning** 12/7, s.286.

52 Beijerse, R. P. U. (1999). " Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon". **Journal of Knowledge Management**, 3(2): s 98.

53 Huber,a.g.e.,s 91.

54 Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.s 88.

- **Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması:**Öncelikle, mevcut bilgi, çeşitli yöntemler kullanılarak ham olmaktan çıkarılır, olgunlaştırılır, tanımlanarak gruplandırılma yoluna gidilir.
- **Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması:**Hazırlanmış olan bilgi kurum içerisinde birimlere ve çalışan personele ulaştırılır. Bu aktarım kurum içi eğitim yoluyla olabileceği gibi, internet ya da interanet yoluyla da olabilir.

#### 1.1.8.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilginin oluşturulması sürecinde başta organizasyonun yetkilileri olmak üzere müşterilerden alınan düşünceleri biraraya getiren bir derleme kurulu hayata geçirilmelidir.

Bilgi belirlemede öncelikle, idareci, birim yöneticileri ve organizasyon hizmetlerinden faydalanan müşteri veya onların fikirlerini belirten belgeler toplanarak bir bilgi oluşturma kurulu sağlanmalıdır. Bilgi belirlemede örgütsel bilgi ve bu bilginin netliği oluşturulması adına hazırlanmış bilgi haritası gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanlar ve tüm organizasyon aynı hedefte odaklanmalıdır. Çünkü bu birliktelik çalışanları organizasyon eksenli olmaya itmektedir. Böyle bir durum, organizasyona olan saygıyı arttırarak çalışanları daha etkin ve verimli kılacaktır. Özellikle gizli kalmış bilginin açık edilmesiyle bilgi üretiminin gerçekleşmesi kolaylaşacaktır.

Bilgi üretiminde önemli konulardan biri de bilgi üretimi organizasyonun tümüne hitap etmesi ve herhangi bir birimin tekelinde olmamasıdır. Bu, bilgi üretimin rol dağılımı olmaksızın oluşturulması anlamına gelmez. Her çalışanın yürütülen işlerle ilgili bir fikri olduğu göz ardı edilmemelidir. Bundan dolayı, bilgi üretiminde tüm çalışanların fikirlerinin alınması elzemdir. Organizasyonda hizmet veren her çalışanın yürütülen işlere yönelik bir fikri vardır. Bu nedenle, bilgi üretimi aşamasında tüm çalışanların görüş ve düşüncelerinin dikkate alınması bir zorunluluktur.

Bilgi üretimi süreci beş başlıkta belirlenir. Bunlar;<sup>55</sup>

- 1) Gizli tutulan bilginin paylaşılması
- 2) Kavram üretilmesi
- 3) Kavramların gerçekleştirilmesi
- 4) Prototip oluşturma
- 5) Bilginin yayılımı.

Bilgi üretimi tabii ki kolay bir süreç değildir. Bu süreçte bazı engellerle karşılaşılır. Bu engeller, bireysel ve organizasyonel olarak iki şekildedir.

“Bireysel seviyede bilgi üretimi farklı durumlarda ona uygun başa çıkabilme yeteneği gerektirir.”<sup>56</sup>Bireyler hayat boyu yeni gelişmelerin paralelinde oluşan değişimlere ayak uydurma ihtiyacı duyar. Birey eğer uyum sürecinde zorlama olduğunda oluşan stres bilgiyi yaratmada problem çıkarabilir.

Bilindiği gibi, bilgi üretiminde organizasyonel engeller büyük önem taşıyor. Ne var ki, yöneticilerin yanlış eylemleri var olan engelleri daha da büyütüyor. Bilgi üretiminde temelde dört engelle karşılaşılmaktadır. Bunlar şu başlıklar altında toplanabilir;<sup>57</sup>

- 1) Anlaşılabilir bir dilin varlığı
- 2) Kurumda geçmişte vaki olan olayların dikkate alınması.
- 3) Mevcut prosedürler
- 4) Şirketin karşılaştığı ikilemler.

İşitme cihazları konusunda en önemli firmalardan sayılan Phonak bilgi üretiminde de dikkati çekmektedir. Phonak firması bilgi yönetimini dört aşamada ele almaktadır.<sup>58</sup>

---

55 Krogh, G.V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2002). “Bilginin Üretimi”. (Günhan Günay Çev.). İstanbul: Dışbank kitapları.s 17.

56 Krogh, G.V., Ichijo, K., & Nonaka, I.a.g.e., s 17.

57 Krogh, G.V., Ichijo, K., & Nonaka, I.a.g.e., s 36.

58 Krogh, G.V., Ichijo, K., & Nonaka, I.a.g.e., s 43.

- 1) **Temel Araştırma:** Sorun belirlenir. Buna ilişkin teknik çözüm bulma yoluna gidilir.
- 2) **Kavram Üretme:** Bulunan teknik çözüm doğrultusunda sistem tasarıları oluşturulur.
- 3) **Ürün Geliştirme:** Bunu takiben ürüne ilişkin seri üretimin sağlanabileceği bir ürün yapısı geliştirilir.
- 4) **Üretim:** Nihai aşamada seri ancak kaliteli ürünün üretimi sağlanır.

#### 1.1.8.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

Belirli bir sayı ifade eden varlıklar kategorize edilmeksizin kullanılamaz. Bu sebeple, insanlığın geçmişten günümüze bu varlık ve olguların erişimi adına sınıflandırmalara başvurmuşlardır. Bu sınıflandırmaların kullanılabilirliği için farklı yöntemler kullanılabilir. Fakat, eğer bu varlık bilgi ise ihtiyaç duyulduğunda doğru ve zamanında gereksinim sahibine erişimi için sınıflandırılıp, düzen içinde sunulmalıdır.

Halil Zaim bilginin tasnif edilmesini; “bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi, içeriğinin ne olduğunun ve ne işe yarayacağının açıklanması, kullanılmasına ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir” şeklinde ifade etmiştir.<sup>59</sup>

Bilgi sınıflandırması, uzmanlık ihtiyacı içeren bir sistematik yaklaşım öngörür. İnsan zihnine hitab eden bilgi sınıflandırması için parametrelerin belirlenmesi, sayı, sembol veya harflerin kullanımını gerektirir. Özellikle, insan zihninde bulunan, birikim ve yeteneklere bağlı oluşturulacak bilgi sınıflandırması zor bir işlemdir. Kişisel tecrübelerle ortaya çıkan, bakış açısı ve değerler vb. soyut unsurlar da içeren, böylelikle kelimelere aktarılamayan, sezgisel nitelikli, biçimselleştirilemeyen ve iletimi zor olan ve uzmanlaşma gerektiren örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinin organizasyona dahil edilmesi sınıflandırma işlemini kolaylaştırmak adına da önemlidir.<sup>60</sup>

---

59 Aktan, C.C., ve Vural, İ.Y. (2005). Bilgi çağında bilginin yönetimi. Editör: Motivasyon Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri içinde (ss 11). Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.

60 Büyükoğkan, G. (2006). Bilgi Yapıları: Kodlanmış ve Gizli Bilgi. Editör: Tuncer Ören, Tuncer Üney, Rıfat Çölkesen. Türkiye Bilişim Ansiklopedisi içinde (ss.179). İstanbul: Papatya Yayınları.

### **1.1.8.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması**

Bilgi aktarımı ve paylaşımı, çalışanların gereksinim duyduğu bilgiye mümkün olan en kolay ve hızlı erişimini sağlamayı hedefleyen sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü kapsar.<sup>61</sup>Organizasyon açısından bilgi aktarımındaki amaç, çalışanların bilgi kullanımı ve paylaşımı konusunda kolaylık sunmaktır. Bu çaba, aktarım ve paylaşım alanında organizasyona fayda sunmalıdır.

Organizasyon hedefleri doğrultusunda toplanmış ve tasnif edilerek saklanmış bir bilgiye gereksinim duyulduğunda bunun hızlı ve doğru bir şekilde aktarılması ve paylaşımının yapılmaması durumunda organizasyon içi bilgi yönetiminden bahsedilemez. Bu nedenle, örgütsel bilgi aktarımı ve paylaşımını sağlamak, bilginin asıl değerini bulması ve yönetimi gerçekleştirir.

Bilgi yönetimi sürecinde hedeflenen; organizasyon içi etkinlik, verimlilik ve rekabet gücü sağlamak için gereken yeni bilgi üretimidir. Bilgi yönetim süreçleri içerisinde üretilen bilgi; yenilik kabiliyetini (innovation) geliştirmenin yanında, organizasyonun iş süreçlerinde yenilik yaklaşımının dikkate alınmasıyla birimler, çalışanlar başta olmak üzere kurumsal entelektüel sermayeye olumlu yansımalarla geri dönecektir.

---

61 Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul: İşaret Yayınları.s 203.

## 2. BÖLÜM

### BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

#### 2.1. Bankacılık Tarihi

##### 2.1.1. İlk Çağda Bankacılık

###### *I. Babil*

İlk bankacılık işlemlerinin M.Ö. 2000 yılında Babil’de başladığı kabul edilmektedir. Babil’de dini tapınaklar banka görevi görmüş ve buralarda mevduat kabulü ve kredi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Zamanla Babil’de bankacılık faaliyetlerinin gelişmesiyle birlikte bankalar büyümüştür. Mabetler iki çeşit işler ile meşgul olmuşlardır. Bunlardan birincisi emanet kabulü, diğer ise borç verme idi.<sup>62</sup>

###### *II. Yunanistan*

Yunanistan’da antik dönemde ilkel bankacılık faaliyetleri diğer ilkçağ uygarlıklarında olduğu gibi, tapınaklarda gerçekleştirilmiştir. Bu tapınaklarda kredi ve mevduat kabulünden başka deniz sigortacılığı faaliyeti de görülmüştür. Ayrıca paranın tedavülünü kolaylaştıran çek kurumu da özellikle Atina’da hayat geçirilmiştir.<sup>63</sup>

###### *III. İran*

Ahameniş döneminden önce genelde bankacılık işleri tapınak görevlilerine ve kral ailesine aitti. Para ilk olarak Ahameniş döneminde basıldı ve sonraları genişlemeye başladı. Açılan bankalardan Acibi adında bir banka da Babil Yahudileri tarafından

---

62 Zeytinoğlu, Erol, İktisat Tarihi, Meter Matbaası, İstanbul, 1993.s 25.

63 Zeytinoğlu, a.g.e., ss. 41-42.

kuruldu.Bu bankalarda genel olarak borç para karşılığında menkul ve gayrimenkuller rehin tutuluyordu.<sup>64</sup>

#### *IV. Roma*

Roma ilk kurulduğunda devlet görevlileri şehirlerde kredi veriyordu. Roma bankacılığı; para biriminin çevirim işlemleri hariç, mevduat hesabı, kredi verme, değerli eşya kasa işlemleri de yapmaktaydı. Roma bankacılığında, günümüz bankacılık işlemlerine çok fazla benzeyen faizli para verme, senet işleri, rehin gibi işler yapılmaktaydı.<sup>65</sup>

#### *V. Çin*

Bankacılık Çin’de M.Ö. 6. yüzyılda başlamıştır. Kâğıdın bulunması ile birlikte bankacılık tümüyle değişmiştir. Bu buluş, banka senetleri, muhasebe işleri, emanet ve kasa işlemlerini ve para dolaşımını kolay ve ucuz hale getirmiştir.<sup>66</sup>

### **2.1.2. Orta Çağ Dönemi Bankacılığı (M.S. 5-15 yy.)**

Bu dönemde, Roma ve Yunanistan’da gerçekleştirilen yapılan bankacılık faaliyeti tamamıyla ortadan kalkmış, çok zayıf bir bankacılık süreci başlamıştır. Genel olarak bankacılık işleri Yahudiler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Hristiyanlar faiz konusunda hassas oldukları için , yahudiler bu konuda özgürce iş yapmaya başlamıştır. Yahudilere göre sadece yahudilerden faiz alınmazken, diğer din mensuplarından faiz alınması serbest bırakılmıştır.

### **2.1.3. Yeni Dönemde Bankacılık(15. yüzyıldan sonra)**

Yeni dönemde bankacılık, ticaretin ve alım satım işlerinin yaygınlaşmasıyla beraber Akdeniz Kıyılarında özellikle de Venedik ve Floransa kentlerinde başlamıştır. Özellikle yeni kıta Amerika’nın keşfi ile birlikte Batı ve Doğu arasındaki ticaret

---

64 İç Bankacılık, a.g.e., s 8.

65 Zeytinoğlu, Erol, a.g.e., s 51.

66 İç Bankacılık, a.g.e., s 9.

yollarının açılması; özellikle İngiltere, Fransa, İspanya ve Portekiz arasında ticaretin hızla artmasından dolayı Venedik'de bankaların çoğalmasına neden olmuştur.<sup>67</sup>

#### 2.1.4. Dünya Bankası'nın Kuruluş Süreci

İlk banka 19. yüzyılın başlarında hemen hemen yeni sömürgecilik döneminin başlaması ile gün yüzüne çıkmıştır. Bu kısa sürede bankaların ekonomik ve endüstriyel gelişimi inanılmaz bir biçimde gelişmiştir.<sup>68</sup>

ABD İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle beraber 20. Yüzyılın en büyük ekonomik gücü haline gelmiştir. Ülkelerin ekonomik zayıflığıayrıca toplumsal etkiler, para ve kaynakların yeniden dağıtılmasının önemini gözler önüne sermekteydi(Morseli, 2005, s.2).<sup>69</sup>

Savaşın getirdiği ekonomik ve endüstriyel yıkımın genişliği ve biçimi inanılmaz düzeylere ulaşmıştı. Asya ve Avrupa ülkelerinin tek başlarına bu düzeydeki zararın altından kalkmaları mümkün değildi. Dolayısıyla, müttefik devletler ve diğer ülke temsilcilikler 1944 yılında bir araya gelip sorunların çözümü için çıkış yolu aramışlardır.<sup>70</sup>

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından 1945 yılında Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası kurulmuş ve 1947 yılında uluslar adına görev yapan uzman bir kuruluş kimliğini kazanmıştır. Bankanın 1994 yılı itibariyle üye sayısı 181'dir. Sadece 11 ülke, bankanın sermayesinin %57'sine sahip bulunmaktadır.<sup>71</sup>

Yukarıda belirtilen nedenler doğrultusunda Dünya Bankası kaynak yaratma ve sosyo-ekonomik gelişmelerine yardımcı olmak için kurulmuştur. Ayrıca borçların geri ödenmesi ve üye ülkelere yardım etmek üzere Uluslararası Para Fonu hayata

---

67 İç Bankacılık, a.g.e., s 9.

68 Mac Bean A. I. ve Snowden P.N., International Institutions In Trade and Finance, Studies in Economics: 18, Ed., Charles Carter, George Allen & Unwin, Boston, 1981.s 37.

69 Morseli, H. (2005). Maden ve Endüstri Bankasının Verimlili Ölçümü, Yüksek Lisans Tezi, Sanati Şarif Üniversitesi.s 2.

70 Morseli H.a.g.e., s 3.

71 A. Mahfi Eğilmez, IMF, Dünya Bankası ve Türkiye, Tütünbank Yayını, s.28.

geçirilmiştir. Bu ilk ortak çalışma politik zeminlerde de iş birliği iklimini yaratmıştır. Bu süreç Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın kurulmasına ön ayak oldu.<sup>72</sup>

Dünya Bankası üç mali örgüt adı altında kurulmuştur:

- Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD)
- Uluslararası Kalkınma Bankası (IDA)
- Uluslararası Mali Şirketler (IFC)

Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu iç kanunu doğrultusunda her bir örgüt kendi ülkelerinin sahip olduğu ve her birimin kendi içlerinde kanun ve kurallara sahiplerdir. Dünya Bankasına sadece IMF üyesi olanlar üye olma hakkına sahiptirler. Her üye dünya bankası'na üye olma halinde, IDA ve IFC'e sahip olabilirler.<sup>73</sup>

#### **2.1.5. Dünya Kalkınma Örgütleri ve Bankaların Kuruluş Felsefeleri**

Kalkınma bankaları endüstriyel kalkınmaya ulaşmak için ekonomik kalkınmada geri kalmış ve gelişmiş ülkelerde çok olumlu etki bırakmıştır. Dünya geleninde kalkınmaya yardımcı olan ,büyük katkı yapan ve aktif biçimde çalışan örgütler ve kuruluşlar Tablo2'de açıklanmıştır.<sup>74</sup>

---

72 Morseli H.a.g.e., s 4.

73 Morseli H.a.g.e., s 4.

74 Morseli H.a.g.e., s 5.

**Tablo 2. Aktif Olan Kuruluşlar**

| Ad                               | Kuruluş Yılı                           | Amaç                                                                          | Faaliyet                                                                                                                                               |
|----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amerikan Kalkınma Bankası (Iadb) | 1959                                   | Latin Amerika'nın Ekonomik Ve Toplumsal Kalkınması                            | Dünyadan Latin Amerika'ya Yatırımın Transferinde Önemli Rol Oynayıp, Özel Bankalarla Bölge İçinden Ve Dışından Ortak Projelerin Masraflarını Karşılama |
| Asya Kalkınma Bankası (Adb)      | 1966                                   | Doğu Asya Ekonomik Büyümesi Ve İşbirliği                                      | Ziraat, Endüstriyel, Yer Altı, Transportasyon, Su Tahmini Ve Sağlık Ve Şehir Kalınması Konusunda Kredi Ve Kaynak Sağlaması                             |
| Afrika Kalkınma Bankası (Afdb)   | Kuruluş 1962<br>Faaliyete Başlama 1996 | Afrika Kitasi Ekonomik Sorunlarına Çözüm Yolların Aranması                    | Afrika Ülkeleri Kalkınma Bankalarına, Devletler, Devlet Kurumlarına Kredi Verme, Fon Alımında Ortaklık, Afrika'da Yatırımlara Kaynak Sağlanması        |
| Afrika Kalkınma Fonu(Afdf)       | 1973                                   | Afrika Kalkınma Bankasının Amacına Varmasına Yardım                           | Bölge Ülkelerinde Araştırma Ve Geliştirme Projelerinin Yatırımdan Önceki Aşamada Kaynak Sağlanması                                                     |
| Avrupa Yatırım Bankası (Eib)     | 1958                                   | Avrupa Toplumunun Kalkınmasına Ortaklık                                       | Kredi Ödemesi                                                                                                                                          |
| Avrupa Kalkınma Fonu (Edf)       | 1958                                   | Eec Ülkeleri Arasında Ticaret Ve Ekonomik Yardımın Genişlemesi                | Avrupa Birliği Ülkeleri İle İlişkide Olan Ülkelere Kredi Ödeme, Karşılıksız Kredi Ödemeleri, Mali Kaynak Sağlanması                                    |
| İslam Kalkınma Bankası (Idb)     | 1975                                   | İslam Ülkelerinin Arasında Toplumsal Büyüme Ve Gelişim Motivasyonunu Yaratmak | Kredi Ödeme Ve Yatırımlarda Ortaklık, Teknik Yardımlar, Dış Ticarete Kaynak Sağlanması, Leasinglerde Kolaylık Sağlamak                                 |

## 2.2. Türkiye ve İran'ın Bankacılık Tarihçesi

### 2.2.1. Türkiye'nin Bankacılık Tarihçesi

**Osmanlı Dönemi:** Osmanlı Devleti örgütlenmedeki klasik dönemde para meblağının ayarlanması, kredi hacmi düzenlemeleri, altın ve döviz rezervlerinin idaresi ve iç/dış ödemelerin gerçekleşmesi vb. ekonomik faaliyetler; hazine, darphane, sarraflar, vakıflar, bedestenler ve loncalar gibi öğelerce yürütülmekteydi. 19. asrın

ikinci yarısına değin çoğunlukla süren bu yapı içersinde Osmanlı Devleti, padişah adına “altın sikke” basımını gerçekleştirmiştir.<sup>75</sup>

Osmanlı Devleti, 40 milyona ulaşan toplam değeri olan kaime-i nakdiye-i muteberlerini 1840 tarihinde dolaşıma çıkarmıştır.<sup>76</sup>

1854 tarihinde gerçekleşen Kırım Savaşı esnasında yurtdışından ilk olarak borçlanan Osmanlı yönetimi borçların ödenmesinde aracı görev üstlenen bir devlet bankasına gereksinim duymasıyla birlikte 1856 tarihinde merkezi Londra olan İngiliz sermayeli “Ottoman Bank”ı kurmuştur.<sup>77</sup> Bu bankanın sınırları, küçük miktarda kredi sağlamak, hükümete avans niteliğinde ödenek sunmak ve bazı hazine bonolarını iskonto etmek düzeyindedir.<sup>78</sup>

1864 tarihinde bu banka kendini fesh ederek “Bank-ı Osmanî-i Şahane” adıyla bir İngiliz-Fransız ortaklığı olarak nitelik değiştirmiştir. Bu bankaya 30 sene için banknot basma ayrıcalığı ve tekeli verilmiştir. Ayrıca, devletin hazinedarlığını yaparak, gelirleri tahsil etmek, ödemeleri yerine getirerek bonoları iskonto etmek, iç ve dış borçlarla ilgili faiz ve anapara ödemelerini yapmakla görevlendirilmiştir.<sup>79</sup>

Bankanın sermayesinin dış ülkelere ait olması bir süre sonra tepki toplamış ve bu tepkiler bir merkez bankası ihtiyacının olduğu fikrini iyice yaygınlaştırmıştır. 11 Mart 1917 yılında yerli sermayeye dayalı bir merkez bankası kurma niyetlerinin gerçekleşmesi mümkün olmuştur ve bu tarihte “Osmanlı İtibar-ı Millî Bankası” kurulmuştur. Fakat, bu banka I. Dünya Savaşı sonrasında Osmanlı Devleti’nin yenilgisi ile merkez bankası işlevini görme amacına ulaşamamıştır.<sup>80</sup>

---

75 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe>

76 Şevket Pamuk, Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları, Türkiye İş bankası kültür yayınları, İstanbul, 2008, s. 140.

77 Hasan Ferid, ‘Osmanlı’ da Para ve Finansal kredi, Cilt III, Bankacılık, Hazırlayan: Mehmet Hakan Sağlam, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı yayın No : 2, İstanbul, 2008, s. 17.

78 İstanbul, Osmanlı’dan Günümüze Türk Finans Tarihi, I. Cilt, İstanbul, Menkul Kıymetler Borsası İstanbul, 1999, s. 306.

79 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe>

80 Suat Oktar ve Arzu Varlı, İttihat ve Terakki Dönemi’nin Ulusal Bankası: Osmanlı İtibar-I Milli Bankası, “M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl, 2009, Cilt XXVIII, Sayı: II, (17)

**Cumhuriyet Dönemi:**Kurtuluş Savaşı kazanılıp Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte, ülkede siyasi bağımsızlığı ekonomik bağımsızlıkla desteklemek ve bağımsız bir para politikasını uygulayabilmek amacıyla bir merkez bankasının kurulmasına ilişkin tartışmalar başlamıştır. Bu yönde de çok geçmeden çalışmalar başlanmıştır. Bu konu ilk olarak 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde ele alınmış ve milli bir devlet bankası kurulmasına ilişkin karara varılmıştır.<sup>81</sup>

Maliye Bakanı Abdülhalik Renda 1927 yılında hazırlanmış olan kanun taslağını meclise sunmuştur. Bu arada taslağa yardımcı olmak üzere yabancı ülkelerin deneyimlerinden yararlanmak üzere görüş istenmiştir.<sup>82</sup>

1928 yılında Hollanda'dan Dr. G. Vissering ayrıntılı bir rapor hazırlamıştır. Yine banka kökenli İtalyan Volgi 1929 yılında merkez bankasının kurulmasının zorunlu olduğua dikkat çekmiştir. Hükümet bu gelişmeler üzerine harekte geçmiş ve Lozan Üniversitesi'nden Prof. Leon Morf'un da yardımıyla bir kanun tasarısını hazırlamıştır. Tasarı "1715 Sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Banksı Kanunu" adı ile 30 Haziran 1930 tarihinde Remsi Gazete'de yayımlanmıştır.<sup>83</sup>

**İkinci Dünya Savaşı Sonrası Dönemi:**İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkilerinin hissedildiği 1940'lı yıllarda bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Merkez Bankası, bağımsız bir para politikası yürütmekten çok kamu kesiminin finansman açığının kapatılmasına yönelik uygulamalarda bulunmuştur. Bu nedenle genel fiyat düzeyi, 1938 - 1947 yılları arasındaki dönemde üç kattan fazla artış göstermiştir.<sup>84</sup>

1950'li yıllarda, büyüme ve hızlı kalkınmanın finansmanı Merkez Bankası kaynaklarından sağlanmış, hazineye kısa vadeli avans imkânı sağlanması yoluyla Merkez Bankası kaynakları kamunun kullanımına açılmıştır. Bu dönemde merkez bankası için gerçekleşmiş olan önemli bir gelişme ise 1955 yılında banknot matbaasının

81 A.Gündüz Okçun ,Türkiye İktisat kongresi ,1923 İzmir. Hatıralar – Belgeler - Yorumlar, Sermaye Piyasası Kurulu ,Yayın No :59 ,Ankara ,1997 ,s.58

82 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe>

83İlhan Tekeli ve Selim İlkin, **Para ve Kredi Oluşumunda Bir Aşama: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası**, Ankara, 1997, s.311.

84Fatma Doğruel ve A.Suat Doğruel Türkiye'de Enflasyonun Tarihi ,Tarih Vakfı Yayını ,İstanbul ,2005,s.120,Tablo :6.3.

kurulması ve 1957 yılından itibaren banknotların ülkemizde basılmaya başlanmasıdır. Planlı ekonomiye geçişin yaşandığı 1960'lı yıllarda Merkez Bankası ekonomik koşullara ve sanayinin gelişimine paralel olarak genişlemeci para politikaları izleyerek kamuya kaynak sağlamaya devam etmiştir. Bu dönemde ayrıca, kambiyo kontrolüne ilişkin uygulamaların büyük çoğunluğu Merkez Bankasına devredilmiştir.<sup>85</sup>

Dünya genelinde İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak ve Merkez Bankası'nın etkinliğini arttırmak amaçlarına yönelik olarak 14 Ocak 1970 yılında 1211 sayılı *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu* kabul edilmiştir. Böylelikle tarihinde yeni bir dönem başlayan Merkez Bankası kısmen de olsa, dönemin ekonomik ve merkez bankacılığı alanındaki yeniliklerini yansıtan bir yapıya kavuşmuştur. Söz konusu kanun ile bankanın yasal statüsünde, organizasyon yapısında, yetki ve görevlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Anonim şirket statüsü korunan merkez bankasının sermayesi 15 milyon liradan 25 milyon liraya yükseltilmiştir. Ayrıca hazinenin sahip olduğu sermaye payının yüzde 51'den az olamayacağı hükme bağlanmıştır.<sup>86</sup>

1211 sayılı kanunla dış temsil ve ilişkilerde denklik ve protokolde eşitlik sağlanması amacıyla başkanlık (gubernörlük) makamı oluşturmuş, başkan unvanı alan ilk isim Naim Talu olmuştur. Ayrıca, başkan ve başkan yardımcılardan meydana gelen yönetim komitesi adı altında yeni bir karar alma organı oluşturulmuştur. Bankanın en üst karar alma organı olan sekiz üyeli idare meclisi ise altı üyeli banka meclisine dönüştürülmüştür. Bu değişikliklerin yanı sıra hissedarlar umum heyeti, genel kurul; murakıplar komisyonu, denetleme kurulu; umum müdürlük ise idare merkezi adını almıştır.<sup>87</sup>

Anılan kanun, bankanın görevlerinin ve yetkilerinin artırılması açısından da önemli yenilikler getirmiştir. Öncelikle, bankanın doğrudan ve dolaylı para politikası araçları üzerindeki kontrolü arttırılmış, bankaya para arzını ve likiditeyi düzenlemek amacıyla açık piyasa işlemleri yapma yetkisi verilmiştir. Diğer yandan, hükümetin para

---

85 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

86Dumlu, Zeynep N,"1980 Sonrası Merkez Bankası",75 Yılda Paranın serüveni, İş Bankası Yayınları ,İstanbul,1998 ,s.204

87 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

ve krediye ilişkin tedbirleri alırken bankanın görüşünü alması hükmü getirilmiştir. Bankaya reeskont işlemleri ile yatırımları ve ekonomik kalkınmayı desteklemek amacıyla orta vadeli kredi verme olanağı sağlanmıştır. Hazineye verilebilecek kısa vadeli avans miktarının üst sınırı, ilgili yıla ait bütçe ödeneklerinin yüzde 15'i oranına yükseltilmiştir.<sup>88</sup>

**1980 Sonrası Dönem:**1980'ler hem Türkiye ekonomisi, hem de Merkez Bankası açısından dönüm noktası olarak tanımlanabilecek gelişmelerin yaşandığı yıllardır. 24 Ocak 1980 tarihinde açıklanan kararlar ile Türkiye ekonomisinde yapısal bir dönüşüm başlatılmıştır. Fiyatların piyasa mekanizması çerçevesinde oluşması amacıyla fiyat kontrolleri kaldırılmış ve serbest dış ticaret politikasına geçiş yaşanmıştır. Başlatılan finansal serbestleşme süreci ile para ve kur politikalarının merkez bankası tarafından piyasa ekonomisi ile uyumlu bir şekilde yürütülmesi için gerekli altyapının sağlanması yönünde önemli adımlar atılmıştır. Aynı dönemde para politikası kapsamında mevduat ve kredi faizlerinin piyasa koşullarında belirlenmesi de hükme bağlanmıştır. Ayrıca Türk parası yabancı paralar karşısında devalüe edilerek sabit kur rejimi terk edilmiştir.<sup>89</sup>

1983 yılında banka, altın ve döviz rezervlerini etkin bir biçimde yönetmek konusunda yetkili hale getirilmiştir. Bunun yanı sıra bankanın temel görevlerini ekonominin temel gereklerine göre ve fiyat istikrarını sağlayacak bir tarzda yürüteceği hükmü kanun'a eklenmiştir. Merkez bankası 1987 yılında açık piyasa işlemleri yapmaya başlamış, bu dönemde modern anlamda para ve döviz piyasalarının kurulmasında öncü rol üstlenmiştir.<sup>90</sup>

1989 yılına gelindiğinde, "Türk parası kıymetini koruma hakkında 32 sayılı karar" ile ekonomik birimlerin döviz ile işlem yapmalarına izin verilmiş ve Türk parası konvertibil ilan edilerek görece daha esnek bir döviz kuru rejimine geçilmiştir.<sup>91</sup>

---

88 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

89 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

90 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ,Hazırlayanlar: Haydar Kaagan, Murat Öztürk , Murat Koralı, Creative Yayıncılık ,İstanbul ,2000,s .226

91 Efdal Polat ve Ferda Nakipoğlu Ozsoy "Dünyada ve Türkiyede Merkez Bankalarının Tarihsel Gelişimi ",İçinde **,Para- Banka ve Finans**, Editörler :Nadir Eroğlu,Halil İbrahim Aydın ve Cüneyt Yenal Kesbiç, Orion Yayınları , Ankara, 2016, s 224.

1990 yılında banka, ilk defa kamuoyuna duyurduğu para programı ile döviz kurları ve faiz oranlarındaki istikrarı bozmadan piyasanın likidite ihtiyacını karşılamayı hedeflemiştir. 1990 yılında açıklanan hedeflere ulaşılmasına rağmen sonraki yıllarda Körfez Savaşı'nın mali sektör üzerinde yarattığı baskı, siyasi istikrarsızlık, maliye politikasının yeterince sıkı olmaması ve bankacılık sektörünün kırılgan yapısı gibi sorunlar makroekonomik istikrarın sağlanamamasına ve 1994 yılının ilk çeyreğinde bir finansal kriz yaşanmasına yol açmıştır.<sup>92</sup>

Yüksek enflasyon döneminin temel unsurlarından biri olan kamu borçlarının Merkez Bankası kaynaklarından finanse edilmesini önlemek üzere ortaya koyulan ilk düzenlemeler bu döneme rastlamaktadır. 21 Nisan 1994 tarihinde hazinenin Merkez Bankası kaynaklarını kullanımına sınırlamalar getirilmiştir. 1997 yılında ise Merkez Bankası ile hazine arasında imzalanan bir protokol ile 1998 yılından itibaren hazinenin Merkez Bankası'ndan kısa vadeli avans kullanmaması konusunda uzlaşmıştır.<sup>93</sup>

**2001 Krizi ve Sonrası Dönem:**Merkez Bankası 1995 - 1999 yılları arasında finansal piyasalarda istikrarı sağlamaya yönelik politikalar izlemiştir. Enflasyonun bir türlü kontrol altına alınamaması sonrasında 2000 yılında döviz kuruna dayalı yeni bir istikrar programı yürürlüğe koyulmuştur. Ancak 2000 yılının sonlarına doğru ekonomide başlayan güven kaybının derinleşmesi ile 2001 yılında ortaya çıkan kriz sonrasında söz konusu programa son verilmiş 22 Şubat 2001 tarihinde döviz kurları dalgalanmaya bırakılmıştır.<sup>94</sup>

Kriz sonrasında ise ekonomide yapısal bir dönüşüm süreci başlamıştır. Bu süreçte 25 Nisan 2001 tarihinde Merkez Bankası Kanunu'nda önemli değişiklikler yapılmış, öncelikle Merkez Bankası'nın temel amacının fiyat istikrarını sağlamak olduğu, yasasında açıkça tanımlanmıştır. Bu çerçevede, Merkez Bankası'nın uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı para politikası araçlarını doğrudan kendisinin belirleyeceği hükme bağlanmış ve böylelikle banka araç bağımsızlığına

---

92Bu Krizle ilgili olarak geniş bilgi için bakınız: M. İlker Parasız , Kriz Ekonomisi : Hiper Enflasyon ve yüksek Enflasyonla Mücadelede ünlü istikrar politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararlar ,Ezgi Kitab evi Yayınları ,Bursa ,1996 :Nurettin Öztürk , "1994 Krizine yeniden bakmak" için de İktisadi krizler ve Türkiye Ekonomisi , Editörler :Nadir Eroğlu ,İlhan Eroğlu ve Halil İbrahim Aydın ,Orion yayınlar ,Ankara ,s.433-463.

93 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

94 Parasız İlker, Finansal Kurumlar ve Piyasalar, Ezgi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2007, ss.176-179.

kavuşmuştur. Kanun ayrıca, bankanın fiyat istikrarını sağlama amacı ile çelişmemek kaydıyla hükümetin büyüme ve istihdam politikalarını destekleyeceğini hükme bağlamıştır. Bununla birlikte, finansal istikrarı sağlamak bankanın destekleyici amacı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, Merkez Bankası'nın hazine ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına avans vermesi, kredi açması ve bu kuruluşların ihraç ettiği borçlanma araçlarını birincil piyasadan satın alması yasaklanarak bankanın kamunun finansman ihtiyacını karşılayacak bir kaynak olarak kullanılmasının önüne geçilmiştir. Söz konusu kanun değişikliği kapsamında para politikası stratejilerinin ve karar alma mekanizmalarının kurumsallaşması amacıyla para politikası kurulu oluşturulmuştur.<sup>95</sup>

2002 yılına gelindiğinde modern bir para politikası stratejisi olan "*enflasyon hedeflemesi rejimi*" uygulamasına geçilmiştir.<sup>96</sup> Örtük enflasyon hedeflemesinin uygulandığı 2002 - 2005 yılları arasında rejimin gerekli ön koşullarının karşılanmasına çalışılmış, Merkez Bankası'nın teknik ve kurumsal altyapısı güçlendirilmiş, tahmin modelleri geliştirilmiş ve veri seti genişletilmiştir. Bu süreçte araştırma genel müdürlüğü, araştırma ve para politikası genel müdürlüğü şeklinde yeniden yapılandırılmış, iletişim politikalarının etkinliğini sağlamak amacıyla iletişim genel müdürlüğü kurulmuştur.<sup>97</sup>

2005 yılından itibaren politika kararlarının öngörülebilirliğinin artırılması amacıyla para politikası kurulu toplantı tarihleri bir yılı kapsayan bir takvim çerçevesinde önceden açıklanmaya başlanmıştır. Tüm bu süreç sonunda 2006 yılında ise açık enflasyon hedeflemesi rejimi uygulanmaya başlanmıştır.<sup>98</sup>

Enflasyonla mücadelede alınan belirli bir mesafe sonrasında bu kararlılığı vurgulamak, Türk parasının itibarını yükseltmek ve yüksek kûpürlü paranın birçok alanda neden olduğu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla iki aşamalı bir para reformu

---

95 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

96 Bu konuda geniş bilgi için bakınız; Bernanke Ben S. ve Mishkin Frederic S., "Inflation Targeting: A New Framework for Monetary Policy?", **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 11, No.2, ss.97-116

97 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

98 Bu konuda bkz :Fatih Özatay ,Parasal İktisat : Kuram ve Politika ,Efil yayınevi ,Ankara ,2011,s.412-416.

gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren Türk lirasından altı sıfır atılmış, yeni Türk lirası ve yeni kuruşlar tedavüle çıkarılmıştır.<sup>99</sup>

1 Ocak 2009 tarihinde ise ikinci aşamaya geçilerek paradan "yeni" ifadesi kaldırılmış, Türk lirası banknot ve kuruşlar yenilenen tasarım ve boyutlarla dolaşıma çıkarılmıştır. Bugün itibarıyla Merkez Bankası, nitelikli çalışan kaynağı ve modern altyapısı ile dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeleri yakından izleyerek sürekli yenilenen dinamik bir yapı içinde politika uygulamalarını sürdüren güvenilir bir kurumdur.<sup>100</sup>

### 2.2.2. İran'ın Bankacılık Tarihçesi

*Yeni Doğu Bankası:* İran'ın ilk bankası olarak kurulmuştur. Londra da merkezi olan banka, Asya'nın güneyi Tahran'da 1888 yılında faaliyete başlamıştır. Daha sonra Tebriz, İsfahan, Şiraz, Raşt ve Buşehr'de şubeler açmıştır. Banka 6 aylık mevduat hesaplarına % 4, bir yıllık hesaplara %6 faiz ödemekteydi. Banka genel olarak uyguladığı faiz programlarında faiz indirimine gitmiştir. Banka 1890 yılında tüm şubeler dâhil 20 bin İngiliz lirası karşılığında Şahi Bankası'na satılmıştır.<sup>101</sup>

#### İran Şahanşah Bankası

İran Şahanşah Bankası'nın en önemli görevlerinden biri darphane ve para basımı olmuştur. Banka en fazla 25 şubeye sahiptir. Nitekim 1891, 1900, 1920 yılları arasında 15, 18, 21 şube olarak değişmiştir. Banka devlet memurlarının ordu mensuplarının maaşlarını ödemesi nedeniyle ülkenin tüm birimlerini etkilemiştir. Devletin kazanç ve masrafları arasında denge nedeni ile kısa dönemde sorun görülmemiştir. Ancak ülkenin mali durumunda sorun çıkınca kriz arkasından ortaya çıkmıştır. Ne yazık ki devlet bankadan kredi çekmek zorunda kalmıştır. Ancak krediler karşılığında güney gümrük, Hazar Denizi'nde balıkçılık, telgraf ve pasaport idaresine haciz konulmuştur. Hacizli mallardan elde edilen gelir bankaya, borcun aylık ödemesi karşılandıktan sonra gerisi devletin hesabına yatırılacaktır. Açıkçası ülke gelirinin büyük bölümü bu bankanın elinden geçmişti. Buda, politik açısından bankanın siyasi

99 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe>

100 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe>

101 İç Bankacılık, a.g.e.,s 97.

anlamada yerini önemli hale getirmiştir. Nitekim ekonomik gücün siyasal zeminlerde etkin hale gelmesi ve ülke açısından iştirakçilere zemin hazırlamıştır. Banka aynı isimle 1948 yılına kadar darphane harici tüm özel hizmetleri sunmuştur. Bu tarihten itibaren 60 yıllık hakları zayıflayarak 1952 yılında tüm haklar iptal edilmiştir .<sup>102</sup>

#### İran Borç (İstiqrazi) Bankası

İran Şahanşah Bankası'nın Reuters tarafından alınması ile beraber Rus Jak Poliakov Rus vatandaşları tarafından kredi bankasının açılması önerilmiştir. 1890 yılında bu öneri Naserddin Şah tarafından kabul edilip, 75 yıllığına onaylanmıştır. Banka tüm vergilerden muaf olup sadece %10 civarında kazancının devlet hesabına yatırılma zorunluluğu getirilmiştir. Banka 1912 yılında İran devletine teslim edilip, 1922 yılında ismi kanun gereği Ziraat Bankası olarak değiştirilmiştir.<sup>103</sup>

#### Sepeh Bankası

1925 yılında kısıtlı ve küçük yatırımlarla Pehlevi Ordusu Bankası olarak kuruldu. 3.883.950 Rial yatırımla, emekli ordu mensupları paraları ile işe başlandı. Daha sonra bankanın adı Orduya mensup olduğundan dolayı Sepeh (Ordu) Bankası olarak değiştirildi.<sup>104</sup>

### **2.2.3. İş Bankası'nın Tarihçesi**

Türkiye'de bankacılığın gelişimi bir buçuk yüzyılı aşkın bir süreyi kapsar. Bu sürecin ulusal boyutunun temelleri İkinci Meşrutiyet yıllarında atılmaya başlanılsa da bilfiil gerçekleşmesi ulus devletinin kuruluşu ile yaşıttır. Türkiye İş Bankasının gelişimi bu bağlamda Cumhuriyet'in bankacılık ve finans tarihini yansıtmaktadır ve İş Bankası seksen yılı aşkın bir süredir Türkiye'de bankacılık sektörünün omurgasını oluşturmaktadır .<sup>105</sup>

---

102 İç Bankacılık, a.g.e., s 97.

103 İç Bankacılık,a.g.e. , s 98

104 İç Bankacılık ,a.g.e. , s 98

105<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

Türkiye İş Bankası her ne kadar bir "iş" bankası olarak kurulmuşsa da çok daha geniş işlevleri omuzladı; özellikle ülkenin sanayileşmesinde önemli görevler üstlenerek aynı zamanda bir "yatırım" bankası kimliğine büründü. Cumhuriyet'in ilk yıllarında ülkenin sanayileşmesinde kilit rol oynadı. Bu açıdan Türkiye İş Bankası çok yönlü ulusal kimlikli bir finans kuruluşu oldu. Ülkede geniş şube ağıyla mevduat bankacılığını başlattı. Para kredi politikalarında her zaman ülke çıkarlarının yanında yer alarak ulusal bankacılık geleneğinin oluşumuna hizmet etti .<sup>106</sup>

Türkiye'de tasarruf bilinci İş Bankasıyla başladı. Kumbara Türkiye’de bir İş Bankası icadıydı. Halkın tasarruflarını yastık altından banka kasasına çekmek o günün koşullarında gerçekten güçtü. Banka'nın ilk çalışma yılına giren dört aylık dönem içinde ancak 96 kişi tasarruf hesabı açtırmıştı. Bu nedenle tasarrufların faiz geliri dışında da teşvik edilmesi gerekiyordu. Böylece Türkiye İş Bankası tasarrufu özendiren teşvik ikramiyelerinin de öncüsü oldu. Kumbaralı hesap sahiplerine toplam 2 bin lira, o günkü adıyla "mükâfat" dağıttı.<sup>107</sup>

Cumhuriyet'in ilk on yılında geniş şube ağı ile İş Bankası, Türkiye’nin parasallaşması ve ticarileşmesinde ana işlevi gördü. Banka denince Türkiye’de ilk akla gelen uzun yıllar İş Bankası’ydı. Tasarrufu teşvik ikramiyeleri arasında para, arsa, ev, apartman ve apartman dairesi, dükkân, tahsil, cihaz ve hayat sigortaları, tahvil gibi değerlere yer verildi. Kent insanının yaşam mekânını da belirlemekte bu ikramiyeler önemli bir rol oynadı .<sup>108</sup>

Cumhuriyet'in bu yıllarında son derece güç koşullarda İş Bankası sınırlı sermayesini arttırarak, yatırım ve işletmecilik gibi ülke için en gerekli alanlara yönlendirdi. Öncelik, temel ihtiyaçlara dönük ve yurt içi olanaklara dayandırılacak sektörlerle verildi. Bu arada yabancılar tarafından uzun bir süredir işletilen ve genellikle imtiyaz konusu olan işletmelerin millileştirilmesinde önemli rol oynadı; kimi tarım ürünlerinin ihracatını örgütledi. Şeker, cam, dokuma, maden kömürü, pamuk ve tütün

---

106 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

107Uygur Kocabaşoğlu ,Türkiye İş Bankası Tarihi ,İstanbul ,2001,s.155-156.

108 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

ihracatı ile sigortacılık ve ikili sigorta sektörlerinde ulusal nitelikte şirketlerinin kurulması bankanın bu alandaki girişimlerinin önde gelenleriydi .<sup>109</sup>

Cumhuriyet Türkiye'sinin bankacılık alanında gösterdiği çabanın geri planında İş Bankası'nın yetiştirdiği kadrolar yer aldı. Özellikle İkinci Dünya Savaşı ertesini gelişen özel sektör bankacılığının beşeri sermayesi büyük ölçüde İş Bankasının yetiştirdiği kadrolardan oluştu.<sup>110</sup>

Savaş sonrası yıllarda İş Bankası önce büyük kentlerin kalabalık semtlerinde "merkeze bağlı" şube ya da ajans açtı. Ajanslar zamanla iş hacmi açısından şube niteliği kazandı ve 1955'te İstanbul'dakiler başta olmak üzere şubelere dönüştürüldü .<sup>111</sup>

Bu dönemde de İş Bankası ülkenin sanayileşmesine önemli katkılarda bulundu. Mevduatın yanı sıra yatırım bankası işlevini sürdürdü. 50'li ve 60'lı yıllarda pek çok sınaî kuruluşun kurucusu, ortağı ya da işletmecisi oldu. Kimi kez yalnız sermaye iştirakçisi olarak bu tür kuruluşların doğuşuna ortam hazırladı. Ayrıca ülkede kurulmakta olan sınaî tesislerden finansman desteğini esirgemedi. Şeker, cam, dokuma, demir-çelik, madencilik, lâstik, otomobil, elektrik ampulü, yağ sanayi gibi çeşitli alanlarda başı çekti. 1960 sonrası planlı iktisadi dönemde kalkınma plan ve programlarıyla öncelik tanınan sektörlerle yöneldi. Kimya ve gübre, demir dışı metaller, makine ve madenî eşya, karayolları taşıt imalatı, bira ve malt üretimi ile turizm sektörleri ya İş Bankası öncülüğünde ya da onun katkılarıyla doğdu. Banka ayrıca Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası, Sınaî Yatırım ve Kredi Bankası gibi yatırım bankalarının kuruluşunda görev üstlendi .<sup>112</sup>

İş Bankası, ileri teknolojiyi bankacılıkla tanıştıran kurum oldu. Kuruluşundan bugüne gelen "ilklerin bankası" olma özelliğini, elektronik bankacılığın gelişimi ekseninde sürdürdü. 1982'de çevrim dışı olarak hayata geçirilen ilk bankamatikler, 1987'den itibaren elektronik bankacılığın tüm imkânlarını ülkenin dört bir köşesine yaygınlaştırmaya başladı. İş Bankası müşterilerinin bankamatikten yararlanma oranı,

---

109Kocabaşoğlu.a.g.e. s.160.

110 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

111 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkında/Tarihçe> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

112Kocabaşoğlu.a.g.e. s.180.

1990'lı yılların ortalarında Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu gibi, ABD ve İngiltere'deki oranlardan yüksekti.<sup>113</sup>

1980 öncesi mavi çek'le "banka garantili çek" sistemini başlatarak günlük ödemelerde çek kullanımını yaygınlaştıran banka, 1990'ların başında da "mavi hat" telefon bankacılığı, internet bankacılığı, elektronik fon transferi (EFT) gibi yeni hizmetler sundu. Kredi kartı alanında da öncü bir tutum izlendi, "tüketici" uygulamasına paralel, müşterilere kredi kartı verilmeye başlandı. İş Bankası'nın bir ilk olarak sunduğu internet şubesi elektronik bankacılığın ülkede ulaştığı son nokta oldu.<sup>114</sup>

Merkezi Frankfurt'ta bulunan ve sermayesinin tamamı İş Bankası'na ait olan İş Bankası, 1 Temmuz 1992'de faaliyete geçti. Almanya'daki İş Bankası şubeleri bu yeni bankaya devredildi. 1998 yılı sonu itibarıyla Almanya'daki şubelerinin sayısını ondört'e, Almanya dışındakilerin sayısını üçe çıkardı.<sup>115</sup>

İş Bankası dışında İngiltere ve KKTC'deki şubelerle uluslararası bankacılık faaliyetlerini sürdüren İş Bankası, yüzü aşkın yurt içi şubesi aracılığıyla da uluslararası ticaretin finansmanına yönelik ürün ve hizmetler sunuyordu. Ayrıca, en fazla yabancı "muhabir banka" ile çalışan kuruluş İş Bankası'ydı.<sup>116</sup>

Türkiye İş Bankası uzun yıllar gelişmeye ve büyümeye paralel olarak kurumsallaşmayı hedefledi. Bankacılıkta rekabet esaslarının yeniden şekillendiği 2000'li yıllarda, Türkiye İş Bankası artık talebi yönlendiren, satış ve pazarlama ağırlıklı davranan bir anlayışa yöneldi. Bu anlayış banka'ya, global bankalarla çok daha kolay ve kuralına göre rekabet etme olanağı sağlayacaktı.<sup>117</sup>

Toplam aktifleri ve geniş mevduat tabanıyla Türkiye'nin en büyük özel bankası olan İş Bankası iştirakleriyle birlikte, müşteri odaklı, yenilikçi ve çağdaş yaklaşımıyla kurulduğu günden bu yana ülkenin en değerli ve güvenilir kurumlarından biri olmayı

---

113Kocabaşoğlu.a.g.e. s.548.

114 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

115Kocabaşoğlu.a.g.e. ,s.550-551.

116 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

117Kocabaşoğlu.a.g.e. s.552.

başarmıştır.<sup>118</sup>Kuruluşundan itibaren saygı ve herkesin güvenini kazanmış bir banka kimliğini kazanmıştır.

#### **2.2.4. Eqtesad-e-Novin Bankasının Tarihçesi**

İran’da genel bankacılığın gelişimi yüz elli yıllık bir dönemi kapsar. Eqtesad-e-Novin Bankası 2001 yılında İran İslam Cumhuriyeti Merkez Bankası ve İran Borsa ve Değerli Kâğıtlar Kurumu tarafından kurulum izni almıştır. Bankanın ilk kuruluşu konsey tarafından ve 250 milyar Rial ilk yatırımla, daha sonra 2011 yılında yatırımını 5.500 milyar Rial yükselterek işe başlamıştır. Banka kuruluşundan iki sene sonra 2003 yılından itibaren borsa ve değerli kâğıtlar kurumunda hisselerini satışa açılmıştır.<sup>119</sup>

Banka hissedarlarına daha fazla kazandırmak ve ülke yararına amaçlayan bir politika yürütmektedir. Gerçi bankanın ülke bankacılığındayeri çok yenidir ancak “müşteri memnuniyeti” sloganı ile çok hızlı bir gelişme göstermektedir. Banka hızlı büyümekte, ayrıca tüm şehirlerde şube açmayı planlamış, ‘Uluslararası Banka’ sloganı ile yola çıkmıştır. Bu aşamada da dünya bankalarının geçirdiği tecrübelerden de yararlanarak, merkez bankası ile çok sıkı ilişki içindedirler. Banka kuruluş ve yapı itibarıyla tüm gelişmiş imkânlardan yararlanıp, çok yakın zamanda banka piyasasındaki uygun paya sahip olmayı hedeflemiştir. Ülkede özel bankaların artması ile beraber müşterilerin istekleri doğrultusunda seçim haklarına sahip olmuşlardır. Banka daha iyi ve müşterilerin isteği doğrultusunda hizmet vermeyi planlamıştır.<sup>120</sup>

#### **2.2.5. Örnek Bankaların Seçilme Nedeni**

İş Bankası Türkiye’nin bankacılık sektöründe en güçlü kuruluşlarından olduğu için tez çalışmamızda seçtiğimiz Türk bankasıdır. Eqtesad-e-Novin Banksı da İran için aynı bağlamda değerlendirilecek bir bankadır. Bu iki banka dünya standartlarındaki değişimleri doğru analiz eden ve güncelliğini sürekli koruyan bankalar olarak yakın coğrafyalara sahip iki ülke için seçilebilecek en uygun bankalardır.

---

118 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce> ve <http://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/bizi-taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx>

119 <http://www.enbank.ir/Site.aspx?ParTree=111211>

120 <http://www.enbank.ir/Site.aspx?ParTree=111211>

### **3. BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE AHS**

Araştırmanın amacı, araştırmada ortaya konulan hipotezlere ve sorulara, amaçlanan hedef doğrultusunda yanıt bulmaktır. Bu bölümde araştırma yöntemi, araştırmanın zaman ve yer kısıtı, örnekleme, ölçüm araçları ve veri toplama ve analizi açıklanacaktır.

##### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada Türkiye ve İran'daki iki özel bankanın bilgi yönetimini etkileyen önemli etkenler dikkate alınmıştır. Dolayısıyla çalışmada, pratik olarak açıklayıcı anket araştırması yöntemi kullanılmıştır. Bunlar, anket araştırması, içerik analizi ve etnografyadır. Çalışmanın sonucu, karar vermelerde kullanılacaktır. Anket analizi kendi başına açıklayıcı araştırmanın bir alt konusu gibi tanımlanabilir. Bu yöntemde, bir özel gruptan bir dizi soruya yanıt vermeleri istenmektedir. Bu, bakış açısı ve yönelmeler için uygun bir yöntemdir. Bu çalışma, amaç olarak bir uygulamalı araştırmadır.

##### **3.2. Araştırmanın Zamanı**

Araştırmanın mekânı Türkiye'deki İş Bankası şubeleri ve İran'da bulunan Eqtesad-e-Novin olup, süre olarak 2015 yılının ilk altı ay temel alınmıştır. Çalışmada, çok ölçütle karar verme yöntemlerinden olan AHP tekniği ile iki bankada ikili karşılaştırmalı matrisler iş gücündeki etkin nedenler yönünden incelenmiştir.

##### **3.3. İstatistiksel Mekân**

Çalışmada Ankara (Türkiye'nin Başkenti) İş Bankasının şubeleri ve Tahran (İran'ın Başkenti) Eqtesaqd-e-Novin Bankası şubeleri ele alınmıştır. İş Bankası'nın Ankara'daki şube sayısı 133 ve Eqtesad-e-Novin Bankası Tarhan'daki şube sayısı 90'dır.

### **3.4. İstatistiksel Örneklem**

Her iki kent Ankara ve Tahran güney, kuzey, batı ve doğu bölgeler halinde araştırılmıştır. Tesadüfi olarak her bölgeden dört şube seçilmiştir. Her şubede dört çalışan; müdür, üst yönetim (tecrübeli ve yüksek düzeyli eğitime sahip) kişiler belirlenmiş, anketler ise gönüllü olarak doldurulmuştur. Dolayısıyla her bölgeden 32 kişi, her şehirden ise 64 kişi ve genelde 128 çalışana ilişkin anket yapılması planlanmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Güvenilir kaynaklar (kitap, yayın, rapor) kullanılarak, bilgi yönetiminin önemli etkenleri tanımlamaya çalışılmıştır. Ayrıca bilgi yönetimini etkileyen faktörleri kapsayan ikili karşılaştırmalı anket hazırlanmıştır. Kuşkusuz, anket, veri toplama için en yaygın ve doğrudan veri toplama aracıdır. Anketlerde bulunan soru dizisi yanıtlayıcı tarafından yanıtlanacaktır. Anketler iki bölümü kapsayıp araştırmanın ekinde sunulmuştur. Birinci bölümde: dört soru (cins, pozisyon, tecrübe ve eğitim düzeyi) yer almıştır. İkinci bölüm ise: altı soru ve ikinci bölümün ilk kısmında ikili karşılaştırmalı matrislerle beş önemli faktörün (stratejik faktörler; üst yönetim desteği; insan kaynakları yönetimi; kurum altı yapıları; çalışanların yeteneği, idari süreçler, kültürel faktörler ve motivasyon faktörleri) bilgi yönetimi üzerindeki önemli etkenlerini kapsamıştır. Diğer kısımlarda ise, her temel nedenin alt faktörleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bilgi yönetimini etkileyen faktörlerin sıralanmasında AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP yönetiminin temeli, karar vermede ikili karşılaştırmalı matrisler üzerinedir.

### **3.6. Anketin Geçerliliği**

Anketin geçerliliği bilimsel geçerlilik türündedir. Biçimsel geçerlilik kendisine içerik türünden ayrılan bir işlemdir. Biçimsel anket genelde anketi, görünüşte konuyu benzerliği üzerinden araştırır. Biçimsel ankette içerik anket yönetiminden türetildiği için uzman görüşlerine başvurur. Bu bağlamda da anket içeriği, Türkiye’de danışman

hocanın yanısıra, ayrıca Ankara’da ve Tahran’da diğerkonu üzerinde çalışılan hocaların görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Anket hazırlama sürecinde anket çalışması hocalara gönderilmiş, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra nihai hale getirilen çalışma işleme konulmuştur.

### **3.7. Anketin Güvenilirliği**

Anketin güvenilirliği’ni denemek için Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Anket güvenilirliği için en yaygın kullanılan bu yöntemde anketlerin iç korelasyon (ilgileşim) değerlendirilmesi Cronbach alpha katsayısından yapılmıştır. Cronbach alpha katsayısı anket soruların içi ilgileşimi ile çok yakın ilişkiye sahiptir. Değerin miktarı genel olarak 0’dan 1’e kadar değişmektedir. Ancak değerlendirmede bu katsayının en azından 0-7 olması gerekmektedir. Dolayısıyla araştırmacı en azından 30 anketi her iki bankada dağıtmak zorunluluğundadır.

Anket sorularının yanıtlanmasının ardından verilen SPSS programlarına girildikten sonra Cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Katsayı, İş Bankası’nda 0,892 ve Egtesasd-e-Novin Bankası’nda ise 0,873 elde edilmiştir. Her iki sonucun katsayısı 0,7’den büyük olduğu nedeniyle anketler güvenilir olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, her iki bankada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak değerler, çalışmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

İki bankanın sonucu Tablo 3.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Cronbach Alpha Katsayısı Testinin Sonuçları**

| CRONBACH ALPHA KATSAYISI | ANKET                  |
|--------------------------|------------------------|
| 0,882                    | İŞ BANKASI             |
| 0,891                    | EQTESAD-E-NOVİN BANASI |

### **3.8. Araştırmadaki Değişkenler**

#### **3.8.1. Bağımsız Değişkenler**

Bilgi yönetimi başarısı temel ve önemli faktörler sekizdir, ancak her bir temel faktör de kendi içinde alt başlığa ayrılmıştır:

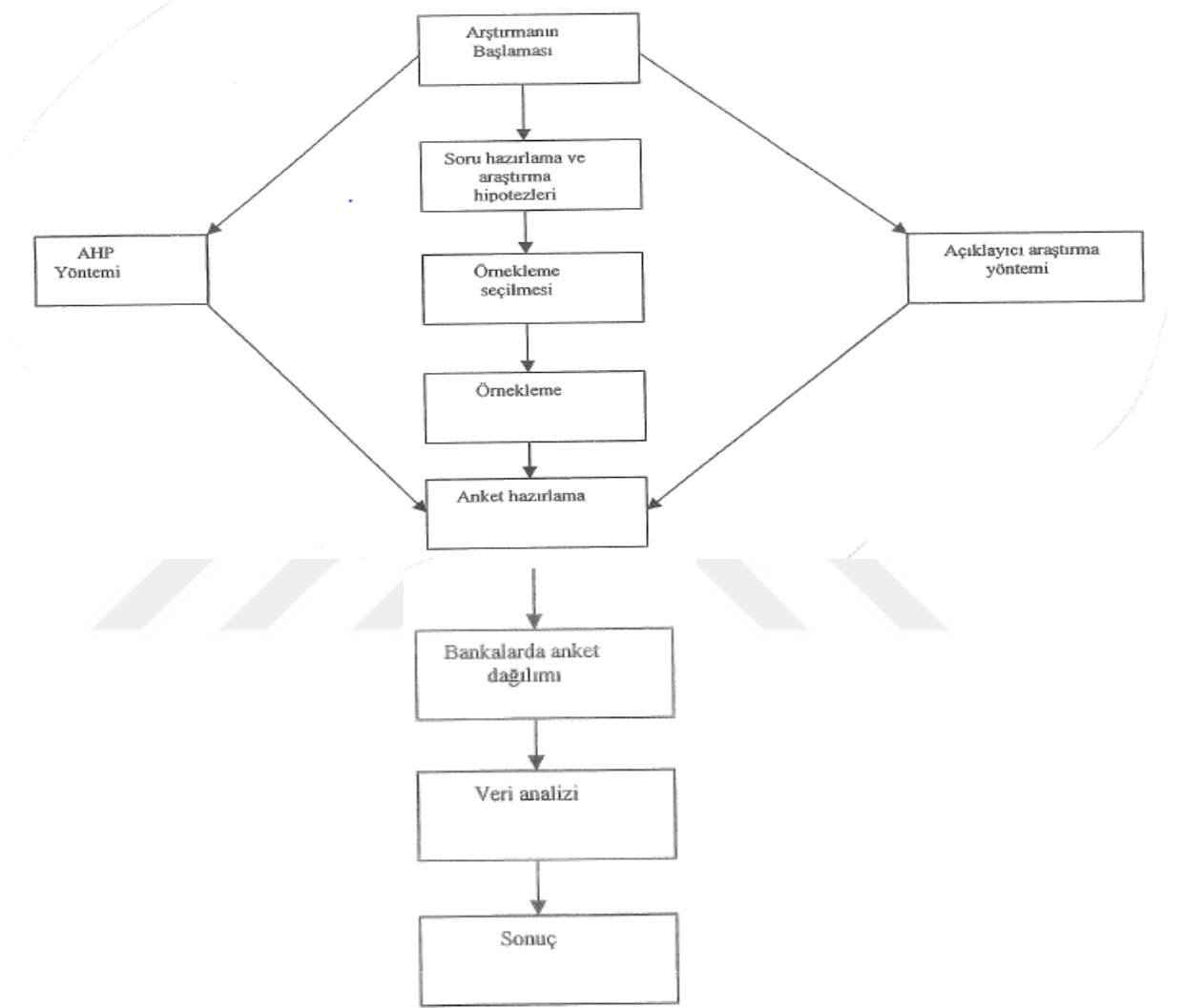
- Stratejik faktörler (stratejik olma, kurum strateji ve amacı),
- Üst yönetim desteği (örnek olma, işleri kolaylaştırma ve işe bağlı olmak),
- İnsan kaynakları yönetimi (kolay bilgi kültürü ile işe alma, çalışanların muhafazası ve gelişim fırsatları),
- Kurum alt yapıları (bilgi liderliği, sağlık ve güvenilirlik, özel takım ve rol ve pozisyonların belirlenmesi),
- Çalışanların yeteneği (çalışma yeteneği, bilim ve uzmanlık yeteneği, bilgi yönetim becerisi)
- İdari süreçler (belge üretme, bilgi süreci bulma, bilgi kolaylaştırması ve hizmet bilgisi),
- Kültürel faktörler (güven, işbirliği, bilgi transferi ve güçlenme)
- Motivasyon faktörleri (ödül vermek, grup ödüllendirmek, iş değerlendirmesi)

#### **3.8.2. Bağımlı Değişkenler**

Bilgi yönetiminin başarısını kapsar.

### 3.9. Araştırma Süreci

Çalışmanın dağınık görünmemesi amacıyla çalışma süreci için bir çerçeve belirlenmiştir. Bu iş sürecinin çerçevesi Şekil 1.'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Süreci

### 3.10. Veri Toplama

Araştırmanın başında bilimsel yayınlar, bilgi yönetimini hem İş Bankası'nda hem de Eqtasad-e-Novin Bankası'nda belirleyecektir. Daha sonra anketler vasıtasıyla her iki bankadaki bilgi yönetiminin nedenleri AHS yöntemiyle sıralanacaktır. Her iki

bankada anketler toplanıp, AHS yöntemi yardımı ile Expert Choice programında her iki bankadaki etken faktörler kendi ortamında değerlendirilecektir.

### 3.11. Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri

Çok ölçütlü karar verme problemleri, seçeneklerin nitelikleri cinsinden temsil edildiği göreceli olarak daha az sayıda seçeneği olan problemlerdir. Bu tür yöntemler kesikli (discrete) karar uzayına sahip problemler üzerine yoğunlaşırlar ve karar seçenekleri kümesi önceden belirlenmektedir. Seçeneklerin sonlu sayıda olduğu ve listelenebildiği kesikli durumlarda kullanılır. Bir tasarım probleminden çok seçim problemidir. Matematiksel optimizasyon araçları gerektirmeyebilir. Puanlama modelleri TOSIS, ELECTRE, AHS, AAS, bu grupta sayılabilecek yöntemlerdir.

ELECTRE yöntemi çok ölçütlü karar verme problemlerinde en iyi seçeneğin seçiminde karar vericiye yardımcı olan bir derecelendirme yöntemidir. Bu yöntem sınırlı sayıda seçeneğin bulunduğu çok ölçütlü problemler için uygun bir yöntemdir. Bu yöntemde temel düşünce çoğu ölçütler için tercih edilen ve herhangi bir ölçüt için kabul edilemez memnuniyetsizlik düzeyine neden olmayan seçenekleri seçmektir. Uyumluluk göstergesi, uyumsuzluk göstergesi, eşik değerleri ve derecelendirme ilişkisi bu yöntemin ana kavramlarını oluşturmaktadır.

TOPSIS yöntemi Yoon ve Hwang tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemin dayandığı temel kavram: seçilecek seçenek, geometrik anlamda ideal çözümden en kısa uzaklığa ve anti-ideal çözümden en uzun uzaklığa sahip olmalıdır. Seçeneklerin ideal çözüme göreceli yakınlığını değerlendirmek için Öklit uzaklık yaklaşımı önerilmektedir. Böylelikle, seçeneklerin tercih sırası bu göreceli uzaklıkların karşılaştırılması ile elde edilmektedir.<sup>121</sup>

---

121 Tiwana, A. (2000), "The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System", New Jersey: Prentice-Hall.s 121.

### 3.12. Analitik Hiyerarşi Süreci ( AHS)

AHS, 1970'lerin sonlarında Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHS'nin karar vericiler tarafından tercih edilmesinin nedeni çok ölçütlü kararların alınmasında subjektif kriterleri dikkate alabilmesidir. Çok ölçütlü karar verme yaklaşımlarından olan AHS'de nitel faktörler başlıca öneme sahiptir. Alternatiflerin ayrıntılı değerlendirilmesinde nitel ve sayısal faktörleri birleştirebilen bir tekniktir. AHS çeşitli seviyelerde birbirinden bağımsız olan faktörlerin, içinde bulundukları hiyerarşik yapıda değerlendirilmesinde kullanılır.

AHS, insanoğlunun karmaşık bir problemi nasıl algılayıp biçimlendirdiğini gözler önüne seren bir modeldir ve çeşitli gözlemler sonucunda oluşturulmuştur. Bu gözlemlerden biri, kişilerin bu tip durumlarda öğeleri gruplandırıp problemi hiyerarşik olarak parçalara ayırma işlemidir. Söz konusu işlem kişiden kişiye farklılık gösterebilir; ancak kişiler bir sorunu aynı şekilde sorguluyorlar ise çözümde de yaklaşık olarak aynı olacaktır.<sup>122</sup>

AHS genel olarak şu tür problemlerde uygulanabilmektedir.<sup>123</sup>

- Önceliklerin belirlenmesi
- Seçenek kümesi oluşturma
- En iyi politika seçeneğini seçme
- İhtiyaçların belirlenmesi
- Kaynak tahsisi
- Risk değerlendirme
- Performans ölçme
- Sistem tasarlama
- Eniyileme
- Planlama
- Çalışma çözümü
- Sistem dengesini sağlama

---

122 Evren, R. & Ülengin, F. (1992). Yönetimde karar verme, İTÜ Yayınları, İstanbul, 5-6, s 50.

123 Saaty, T.L. & Vargha, L.G. (2001). Prediction, projection and forecasting, Kluwer Academic Publishers, Boston, 12-13.

- Maliyet ve yararları kullanımına karar verme

Bu yöntem üç temel ilkeye dayanmaktadır.<sup>124</sup>

- Ayrışma ilkesi
- Karşılıklı yargılama ilkesi
- Önceliklerin bileşimi (sentezi) ilkesi

Ayrışma ilkesine göre karar problemi hiyerarşik bir yapı göstermekte ve bu yapı çeşitli düzeylere ayrılabilir. Böylece, karmaşık problemler, problemi oluşturan bileşenleri hiyerarşik ilişkilerin belirlenmesi sayesinde daha anlaşılabilir bir duruma getirebilmektedir.<sup>125</sup> Bu düzende yapının en üst düzeyinde genel amaçlar ve hedefler bulunmaktadır. Örneğin, çeşitli yatırım seçenekleri arasında çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmesi sonucu en iyi yatırım aracının seçimi probleminde amaç en iyi yatırım aracının seçim kararıdır. Hiyerarşik bir alt düzey, alt amaçları, ölçütleri ve alt ölçütleri kapsamakta ve yapının en alt düzeyi için seçenekler oluşturmaktadır.

AHS yönteminin ilk aşaması problemten grafik göstergesinin hazırlanmasıdır. Şekil 3’de gösterildiği gibi temel amaç, bilgi yönetiminde en önemli etkeni bulmaktır. Dolayısıyla çalışmada görünen sekiz faktör şöyle sıralanacaktır:

- Stratejik faktörler (stratejik olma, kurum strateji ve amacı),
- Üst yönetim desteği (örnek olma, işleri kolaylaştırmak ve işe bağlı olmak),
- İnsan kaynakları yönetimi (kolay bilgi kültürü ile işe alma, çalışanların muhafazası ve gelişim fırsatları),
- Kurum alt yapıları (bilgi liderliği, sağlık ve güvenilirlik, özel takım ve rol ve pozisyonların belirlenmesi),
- Çalışanların yeteneği (çalışma yeteneği, bilim ve uzmanlık yeteneği, bilgi yönetim becerisi)
- İdari süreçler (belgesel üretme, bilgi süreci bulma, bilgi kolaylaştırması ve hizmet bilgisi)
- Kültürel faktörler (güven, işbirliği, bilgi transferi ve güçlenme)

---

124 Mollaghasemi, M. & Pet-Edwards, J. (1997). Technical briefing, IEEE Computer Society Pres, Los Alamitos, 10.

125 Timor, M. (2001). Yöneylem araştırması ve işletmecilik uygulamaları, İşletme Fakültesi, İstanbul, 280(194).

- Motivasyon faktörleri (ödül vermek, grup ödüllendirmek, iş değerlendirmesi)

Bilgi yönetimi başarısı temel ve önemli faktörleri sekizdir, ancak her bir temel faktörde kendi içinde alt başlığa ayrılmıştır.

### 3.12.1. AHS'nin Aşamaları

AHS'nin bir dizi aşaması vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.<sup>126</sup>

- Problemin Tanımlanması
- Sistemin Gözlemlenmesi
- Hiyerarşik Yapının Kurulması
- Öceliklerin Belirlenmesi (İkili Karşılaştırmalar)
- Sentez
- Değerlendirme ve Sonuç

### 3.12.2. AHS'nin Uygulama Alanları

AHS sistemi çeşitli endüstri kuruluşunda resmi nitelikli kurumlarda ve birçok alanda başarıya uygulanmıştır. Başlıca uygulama alanları işe şöyle sıralanabilir: *Ekonomi ve yönetim problemleri, politik problemler, sosyal problemler, teknolojik problemler.*

### 3.12.3. AHS'nin Avantajları

Saaty'ye göre, AHS'nin başlıca özellikleri ve avantajları şöyledir:<sup>127</sup>

---

126 Saaty, T.L. (1980). The analytic hierarchy process, McGraw-Hill, New York.s 55.

127Daneshvar Rouyendegh, B., (2004) "DEA/AHP sıralı metodu ile İran Amir Kabir Üniversitesi Fakültelerinin Etkinlik Ölçümü ", Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.s 80.

- Model tekniği ve benzersizliği (Unity) : AHS birçok karar verme problemine uygulanabilecek nitelikte anlaşılması kolay olan esnek bir yöntemdir.
- Karmaşıklık (Complexity) : AHS karar verme sürecinde kullanılan faktörlere ilişkin hem yerel hem de dünya çapında ağırlıkları incelemeye fırsat verir.
- Bağımlılık (Interdependence): AHS’de tek yönlü bir bağımlılık söz konusudur.
- Hiyerarşik yapılanma (Hierarchy Structuring): AHS karar verme problemlerinin hiyerarşik yapılanmasında, birinci seviyede amaç, ikinci seviyede faktörler, üçüncü seviyede alternatifler yer alır.
- Ölçme (Measurement) : AHS, karar verme sürecinde kullanılan faktörleri ikili karşılaştırmalar kullanarak ölçer. Her faktör ve alt faktör için bir ağırlık değeri hesaplar.
- Uyumluluk (Consistency): AHS, karar verme sürecinde kullanılan ikili karşılaştırma karar matrisinin tutarlılığını inceler ve daha hassas ve mantıklı sonuçlar alınmasını sağlar.
- Birleştirmek (Synthesis): AHS her alternatif için bir öncelik değeri hesaplar.
- Ödünleşim (Tradeoffs): AHS, karar verme sürecinde kullanılan faktörlere bağlı olarak alternatif önceliklerini belirler ve sonucunda bu öncelikleri birleştirir.
- Yargı ve Grup Uyum (Judgement and Consensus): AHS karar verme sürecinde birden fazla karar vericinin yargılarını birleştirme imkân sağlar.
- Sürecin Tekrarı (Process Repetition): AHS karar vericilerinin yargılarını karar verme sürecinde değiştirmesine imkân sağlayan esnek bir yöntemdir, ayrıca karar verme sürecinde kullanılan faktör ve alt faktörlerin değiştirilmesine de imkân sağlar.

#### **3.12.4. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması**

Bir hiyerarşik, karmaşık bir problemin çoklu seviyeli bir yapıda gösterilmesidir. Söz konusu yapının ilk seviyesinde amaç bulunur ve onu kriterler ve alt

kriterler takip eder. Hiyerarşik yapının en alt seviyesinde ise alternatifler bulunmaktadır. Hiyerarşik yapı elde bulunan tüm faktörlerin belirlenen hedef altında birbirleri ile olan ilişkilerini gösteren nicel bir yöntemdir. Bir hiyerarşide mutlaka belirli düzeydeki bir ögenin, o düzeyin bir altındaki tüm öğerlerle ilişkili olması gerekmez. Öte yandan, hiyerarşi, bir karar ağacı da değildir. Her düzey, probleme ilişkin farklı bir kesiti yansıtabilir.

Bir hiyerarşik yapının oluşturulması esnasında dikkat edilmesi gereken önemli özellikler aşağıda verilmiştir.<sup>128</sup>

- Hiyerarşik yapı problemi en iyi şekilde temsil etmelidir,
- Problemi etkileyen tüm yan faktörler kayda alınmalıdır,
- Problem çözümüne yönelik aydınlatıcı tüm yayın ve belgeler dikkate alınmalıdır,
- Problemin temelinde rol oynayacak tüm katılımcılar belirlenmelidir.

Büyük ölçekli bir sistemin alt sistemlere bölünmesi hiyerarşik yapının oluşturulmasında temel adımdır. Genel ve az kontrol edilebilen bir faktörden, daha çok özel ve kontrol edilebilen bir faktöre doğru yapılması gereken hiyerarşide; problem temsil edilebilecek kadar büyük, öğeler üzerindeki değişikliklere tepki verebilecek kadar da küçük olmalıdır. Sistemi oluşturan tüm seviye ya da bileşenler arasındaki fonksiyonel bağımlılığın, sistem geneli üzerindeki etkisini en iyi ifade eden hiyerarşik yapının oluşturulması problemin daha küçük parçalara ayrılarak incelenmesi için sistematik bir prosedür elde edilmesini sağlar. Çok karmaşık problemlerin basitleştirilebildiği, neden sonuç ilişkisini ortaya koyan doğrusal zincir yapısının oluşturulabildiği hiyerarşik yapı sayesinde, hiyerarşinin üst seviyesi ile alt seviyeleri arasındaki bağımsızlık belirlenebilir ve her seviye problemin farklı aşamalarını gösterebilir.

Alt ve üst seviyedeki elemanlarının birbirleriyle etkileşimine göre iki tür hiyerarşi modeli söz konusudur. Bunlar:

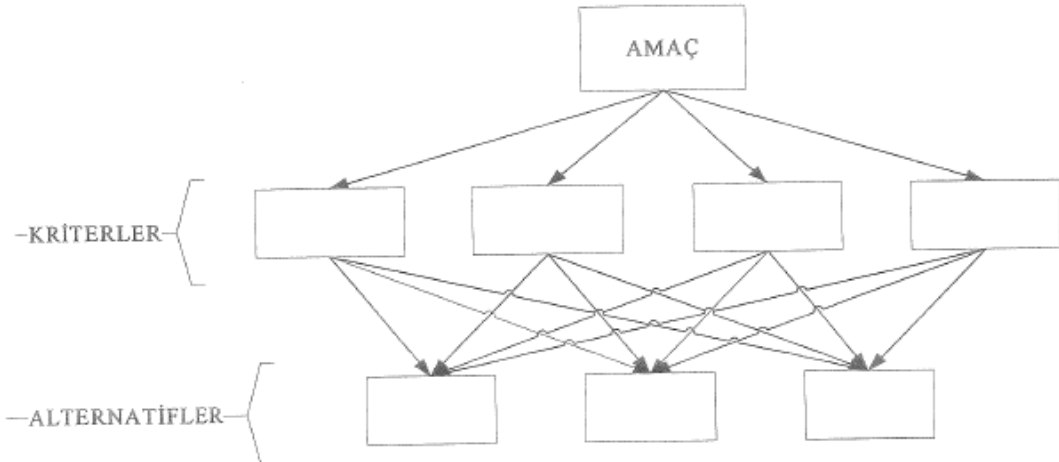
- Tam Hiyerarşi Modeli

---

<sup>128</sup>Daneshvar, a.g.e., s 82.

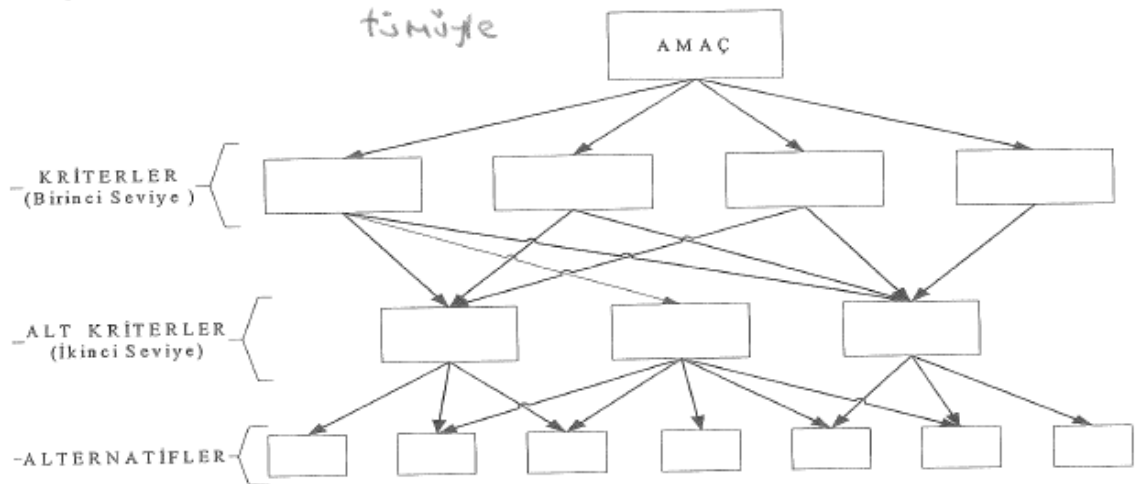
- Tam olmayan Hiyerarşi Modeli

**Tam Hiyerarşi Modeli:** Şekil 2'deki gibi bir düzeyde bulunan elemanların bir alt düzeydeki elemanların tümüyle etkileşim halinde olan modellerdir.



**Şekil 2. Tam Hiyerarşi Modeli**

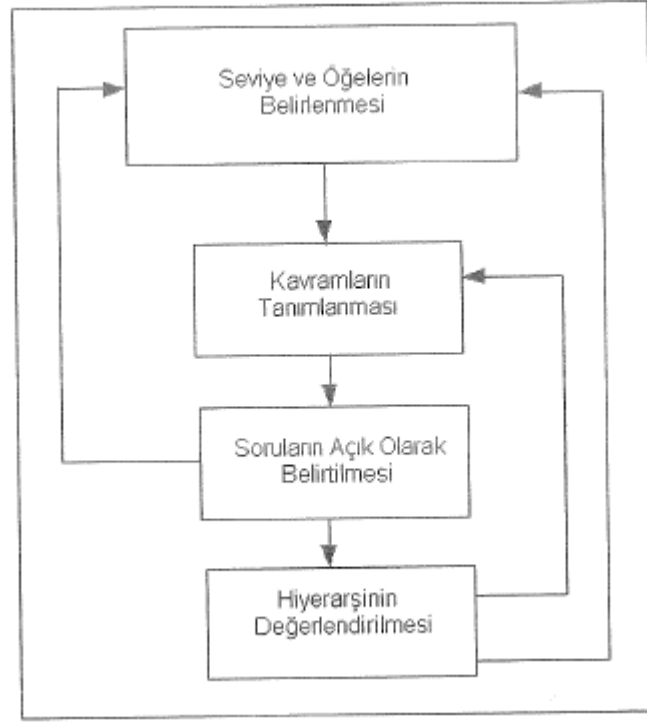
Tam olmayan Hiyerarşi Modeli ise Şekil3.'deki gibi bir düzeydeki elemanların bir altı düzeydeki elemanların tümüyle etkileşim halinde olmadığı modellerdir.



**Şekil 3. Tam Olmayan Hiyerarşi Modeli**<sup>129</sup>

Hiyerarşinin oluşturulması, birbiriyle ilgili olan ve ardışık olmayan üç süreci gerektirmektedir. Bunlar: seviye ve öğelerin belirlenmesi, kavramların tanımlanması ve son olarak da soruların açık olarak belirtilmesidir. Şekil 4.'te bu üç bileşen arasındaki ilişki gösterilmektedir.

<sup>129</sup>Daneshvar, a.g.e., s 84.



**Şekil 4. Hiyerarşinin Oluşturulması** <sup>130</sup>

### 3.12.5. AHS’de Temel Ölçek Kullanımı

Kişilerin bir soruna ilişkin bilgi düzeyleri arttıkça, söz konusu sorunun daha tutarlı bir şekilde modelini oluşturmaları beklenir. İkili karşılaştırmalar kişinin, soruna ilişkin olabildiğince bilgi kullanıp, tutarlılığını arttırmasına yardımcı olur. İkili karşılaştırmalar yapılırken yargılama için aşağıdaki çizelgede verilen ölçek kullanılır. Thomas L. Saaty tarafından ortaya atılan, “1-9 ölçeği” olarak adlandırılan ve daha sonra AHS çerçevesinde kullanılan göreceli önceliklendirme ölçeği Çizelge 4 de. AHS’de verilmiştir.<sup>131</sup>

<sup>130</sup>Daneshvar, a.g.e., s 83..

<sup>131</sup>Mostafa bahrami.2017.Bankalarda İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Türkiye - İran Özel Banka Örneği). Gazi Üniversitesi Bankacılık Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.ankara. s.55.

**Tablo 4. AHS’de Kullanılan Temel Ölçek ve Tanımlar**

| Önem Derecesi | Göreceli Önemi               | Açıklama                                                                               |
|---------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Eşit önemli                  | İki seçenekte eşit derecede öneme sahip                                                |
| 3             | Orta derece önemli           | Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta                       |
| 5             | Kuvvetli derecede önemli     | Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerien karşı oldukça üstün kılmakta                     |
| 7             | Çok kuvvetli derecede önemli | Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır                                             |
| 9             | Kesin önemli                 | Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliği sahiptir |
| 2,4,6,8       | Ara değerler                 | Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler           |

### 3.12.6. İkili Karşılaştırmalar Matrisi

İkili karşılaştırmaları elde etmek için göreceli ya da mutlak ölçümler kullanılır. Bunlardan elde edilen bilgilere göre AHS’de yargılar bir matrise dönüştürülür.  $a_{ij}$ ,  $i$ . Özellik ile  $j$ . özelliğin ikili karşılaştırma değeri olarak gösterilecek olursa, genel olarak ikili karşılaştırma matrisi;

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad [3.1]$$

olur.  $a_{ij}$ , ise  $j$ . Özellik ile  $i$ . Özelliğin karşılaştırma değeridir. Bu değer  $a_{ij}$ , değeri verilmişse;  $a_{ji} = 1/a_{ij}$  eşitliğinden elde edilir. Bu özelliğe karşılık olma özelliği denir. Yukarıdaki ikili karşılaştırma matrisinin çözümünden elde edilecek öncelik veya özdeğer vektör  $W=(w_1, w_2, \dots, w_n)$  ile gösterilir.  $W_1$ Öncelik veya özdeğer olarak tanımlanır. Bu değerlerden  $W^*$  matrisi elde edilir.

$$W^* = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \quad [3.2]$$

Eğer sonuçlar tutarlı ise A ve  $W^*$  matrislerinin elemanları arasında çok büyük farkların olmaması gerekir.

İkili karşılaştırma matrisinin temel özellikleri şöyledir :<sup>132</sup>

1. Temel ölçek olarak AHS'de 1-9 skolası kullanıldığı için A matrisinin öğeleri her zaman pozitif kare matris olacaktır. Yani ikili karşılaştırma matrisi pozitif değerlerden oluşmaktadır.

$$a_{ij} > 0, \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad [3.3]$$

2. İkili karşılaştırma matrisi veya yargı matrisi eğer tam tutarı ise aşağıdaki eşitliği sağlar.

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n$$

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = \left(\frac{w_i}{w_j}\right) \cdot \left(\frac{w_j}{w_k}\right) = \frac{w_i}{w_k} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n \quad [3.5]$$

Bu özelliğin yani tam tutarlılığın göreceli karşılaştırmalarda elde edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle, AHS'de ağırlıkların ya da öncelik vektörünün hesaplanmasındaki bazı farklı yöntemler kullanılmaktadır. Eğer A matrisi tam tutarlı ise öncelik veya ağırlık vektörlerini elde etmek oldukça kolaylaşmaktadır.

3. İkili karşılaştırma matrisi tam tutarlı ise herhangi bir satırından matrisin diğer tüm öğeleri kolaylıkla elde edilebilir.

---

<sup>132</sup>Bahrami, a.g.e., s 68.

4. Toplam olarak (Cn,2) kadar karşılaştırma yapılır.
5. İkili karşılaştırma matrisin (A) en büyük öz değerine karşılık gelen öz vektör matrisi AHS’de ağırlık veya öncelik vektörü olarak adlandırılır.
6. İkili karşılaştırma matrisin (A) köşegen değerleri 1’e eşittir.

### 3.12.7. AHS’nin Teorik Temelleri

Saaty tarafından literatüre kazandırılan bu yöntem bir dizi aksiyom ve teoremlerden oluşmaktadır (Saaty, 1980,82):

*Aksiyom 1 (karşılık olma):* Eğer bir a kriteri b kriterine göre x kez daha önemli ise, b kriteri de a’ya göre 1/x kez daha önemlidir.  $a_{ij} = x$  ise  $a_{ji} = 1/x$ ’dir.

*Aksiyom 2 (homojenlik):* İkili karşılaştırmalarda a ve b kriterleri için biri diğerine göre kez üstün kabul edilemez. Yani dir.

*Aksiyom 3 (bağımsızlık):* Kriterler kendi aralarında ve alternatiflerden bağımsızdır.

*Aksiyom 4 (beklenti):* Bir karar problemi hiyerarşik yapıda sunulabilir.

*Teorem 1:* A matrisinin öz değerleri  $\lambda_i$  (i=1,2,...,n) olarak gösterilsin bu özdeğerler aşağıdaki eşitliği sağlarlar.

$$\sum_{j,k=1}^n \lambda_j \lambda_k = 0 \quad j \neq k \quad \text{için} \quad [3.6]$$

*Teorem 2:*  $A = (a_{ij})$ ,  $a_{ij} = a_{ji}^{-1}$  olmak üzere pozitif değerli ve nxn boyutlu bir kare matris olsun.  $A_{\max} = n$  ise tam tutarlıdır.

*Teorem 3:* İkili karşılaştırma matrisi tam tutarlı ise matrisin çeşitli derecelerden gücünü hesaplamak oldukça kolaydır. N, aktivite sayısını ve k’da istenilen kuvveti göstermek üzere;  $A^k = n^{k-1} \cdot A$  eşitliğinden elde edilir.

### 3.12.8. Öncelik Sektörlerin Hesaplanması

Bu aşama, en büyük öz değer ve bu öz değere karşılık gelen öz vektörün hesaplanmasını ve normalize edilmesini içermektedir. Bu amaçla kullanılan çeşitli yöntemler mevcuttur. Ancak literatürde en yaygın olarak kullanılan nötralizasyon yönteminde her sütünün elemanları o sütunun toplamına bölünür. Elde edilen değerlerin satır toplamı alınır ve bu toplam değer satırdaki eleman sayısına bölünür.<sup>133</sup>

Bu şekilde her kıstas için öncelik vektörleri bulunur. Bu prosedür, kriterlerin ikili karşılaştırma matrisine uygulanır. Kriterlerin öncelik vektörü, daha sonra her bir kritere göre alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisine uygulanarak alternatiflerin öncelik vektörü elde edilir.

### 3.12.9. Tutarlılığın Kontrolü

AHS’de sonuçların güvenilirliğini etkileyen en önemli faktör düzenlenen ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılığıdır. Uygulamada her zaman tam tutarlı ikili karşılaştırma matrislerin kullanılmasına imkân yoktur. Göreli önceliklerin tam olarak belirlenmemesi ve karşılaştırmaların mutlak ölçüm yerine tahmine dayalı göreli ölçüm ile oluşturulması ikili karşılaştırmalarda tutarsızlığa neden olmaktadır. Karar vericinin kriterler arasında karşılaştırmaları yaparken tutarlı olup olmadığını görmek üzere her bir matris için tutarlılık oranı bulunur. Bulunan tutarlılık oranı 010 veya daha düşük olması yeterli görülmektedir.<sup>134</sup>

*Tutarlılık oranının hesaplanması:*

Matematiksel olarak bir ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığı şöyle ifade edilmektedir:

Tüm  $i, j$  ve  $k$  için  $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$  olmalıdır.

---

<sup>133</sup>Daneshvar, a.g.e., s 70.

<sup>134</sup>Bahrami, a.g.e., s 68.

Tam tutarlı bir ikili karşılaştırma matrisi, A, tüm sütun elemanları türdeş bir normalleştirilmiş N matrisi ile sonuçlanmalıdır:

$$N = \begin{bmatrix} w_1 & w_1 & \dots & \dots & w_1 \\ w_2 & w_2 & \dots & \dots & w_2 \\ . & . & . & . & . \\ . & . & . & . & . \\ w_n & w_n & \dots & \dots & w_n \end{bmatrix} \quad [3.8]$$

A matrisi tutarlı ise, A matrisi, N matrisinin i. sütun elemanlarının  $w_i$  ile bölünebilmesiyle elde edilebilmelidir.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & 1 & \dots & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ . & . & . & . & . \\ . & . & . & . & . \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad [3.9]$$

A ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olması için sadece  $A_w = nw$  olmalıdır.

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & 1 & \dots & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ . & . & . & . & . \\ . & . & . & . & . \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} n w_1 \\ n w_2 \\ . \\ . \\ n w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ . \\ . \\ w_n \end{bmatrix} \quad [3.10]$$

İkili karşılaştırmalar matrisi ile bu matrise ait öncelik vektörü çapılır. Elde edilen vektöre ağırlıklandırılmış toplam vektörü denir. Elde edilen ağırlıklandırılmış toplam vektörünün her bir elemanı buna karşılık gelen öncelik vektörüne bölünür.

Adım 2’de elde edilen değerlerin ortalaması alınır, buna maksimum özdeğer denir ve  $\max$  simgesi ile gösterilir.

$$\text{Tutarlılık Oranı} = (\max - n) / n-1$$

N: karşılaştırılan eleman sayısı

$$\text{Tutarlılık Oranı (TO)} = \text{Tutarlılık İndeks Sayıları (TI)} / \text{Rasgele İndeks Sayıları (RI)}$$

Rasgele indeks sayıları ikili karşılaştırma matrislerinin ortalama tutarlılık indeksini ifade eder. 1-15 boyutundaki matrisler için Rasgele indeksi Çizelge 5.’de gösterilmektedir.<sup>135</sup>

**Tablo 5. Rastgele İndeks Sayıları**

| n | 1 | 2    | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12 |
|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 | 1,51 | 1,48 |    |

Karar teorisinin en önemli unsurlarından birisi olan tutarlılık için hiçbir ölçüm türü kesin olarak garanti veremez. Bu nedenle, bir miktar tutarsızlığa izin verilmelidir. Tutarsızlık aşırıktan kaynaklanmaktadır. Tutarsızlığın %10 olarak alınması, karşılaştırmaları yapılan öğelerin özüne zarar verilmeden, ölçümlerde bir takım varyasyonların denemesine olanak sağlayacaktır.

<sup>135</sup>Bahrami, a.g.e., s 70.

## 4. BÖLÜM

### VERİ ANALİZİ

Bu araştırmanın analiz bölümünde, verilerin doğru ve detaylı toplanması, titizlikle analizi ve değerlendirmesi yer alacaktır. İyi ve detaylı yapılmış bir inceleme araştırmanın kalitesi ve güvenilirliği açısından önemlidir. Veri analizi bölümünde araştırma sonuçları net olarak sunulacaktır. Bu nedenle ankette elde edilen veriler Export Choice ve SPSS programları ile incelenmiştir.

#### 4.1.Verilerin İstatistiksel Açıklaması

##### 4.1.1.İstatistiksel Örneklemenin Özellikleri

Türkiye İş Bankası'nın nüfus tanım ve özellikleri istatistiksel açıklaması Tablo 6 gösterilmiştir.

**Tablo 6. İş Bankası'nın Demografik Özellikleri**

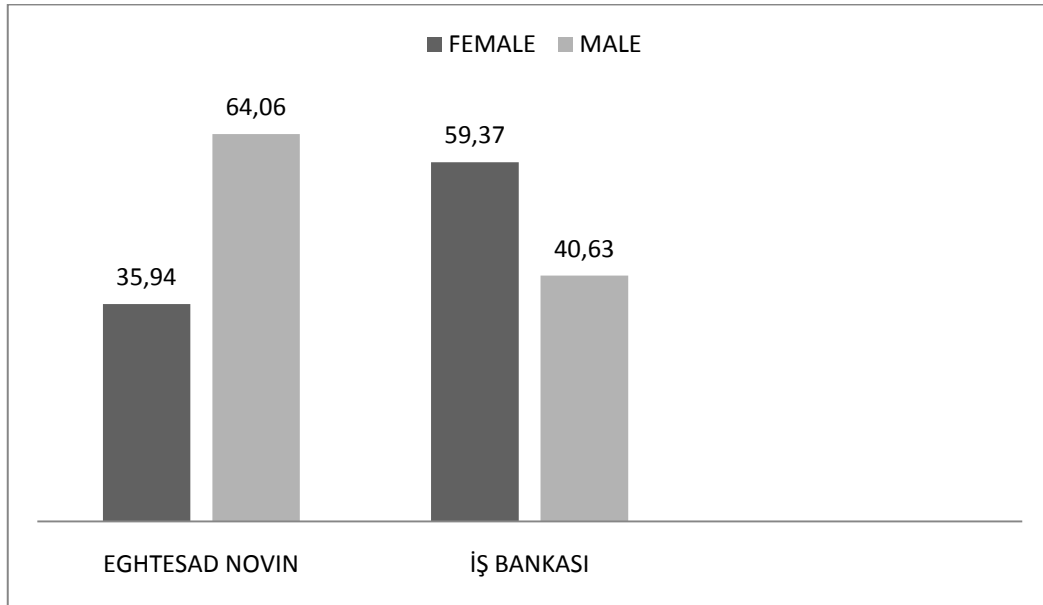
| Değişken        |                 | Sayı | Oran  |
|-----------------|-----------------|------|-------|
| Cins            | Kadın           | 38   | 59,37 |
|                 | Erkek           | 26   | 40,63 |
| İş pozisyonu    | Uzman (çalışan) | 42   | 65,62 |
|                 | Yardımcı        | 13   | 20,31 |
|                 | Müdür           | 9    | 14,07 |
| Deneyim süresi  | 6ay-2 yıl       | 13   | 20,31 |
|                 | 2yıl-5yıl       | 19   | 29,69 |
|                 | 5yıl-12yıl      | 23   | 35,94 |
|                 | 12 yıl-22 yıl   | 8    | 12,50 |
|                 | 22 yıl üstü     | 1    | 1,56  |
| Eğitim seviyesi | Lisans          | 51   | 79,69 |
|                 | Y.Lisans        | 11   | 17,19 |
|                 | Phd             | 2    | 3,12  |

**Tablo 7. Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Demografik Özellikleri**

| Değişken        |               | Sayı | Oran  |
|-----------------|---------------|------|-------|
| Cins            | Kadın         | 23   | 35,94 |
|                 | Erkek         | 41   | 64,06 |
| İş pozisyonu    | Çalışan       | 41   | 64,06 |
|                 | Yardımcı      | 14   | 21,87 |
|                 | Müdür         | 9    | 14,07 |
| Deneyim süresi  | 6ay-2 yıl     | 3    | 4,69  |
|                 | 2yıl-5yıl     | 10   | 15,62 |
|                 | 5yıl-12yıl    | 49   | 76,56 |
|                 | 12 yıl-22 yıl | 2    | 3,13  |
|                 | 22 yıl üstü   | 0    | 0     |
| Eğitim seviyesi | Lisans        | 39   | 60,94 |
|                 | Y.Lisans      | 21   | 32,81 |
|                 | Phd           | 4    | 6,25  |

#### 4.2.1. Cinsiyet Bilgilerinin İstatistiksel Örneklemesi

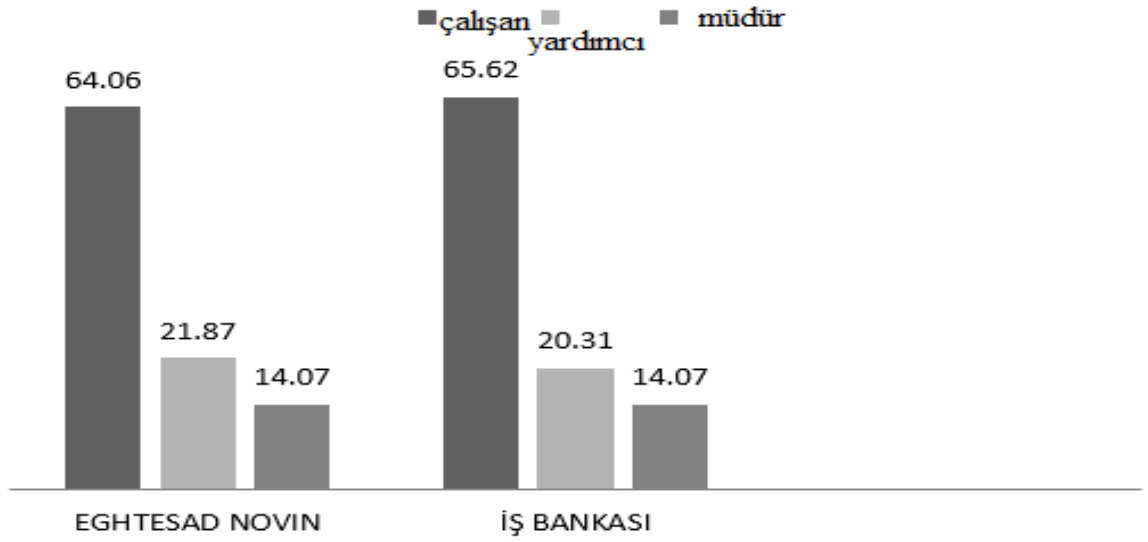
Grafik1’de İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin bankalarındaki kadın ve erkeğe göre İstatistiksel örneklem bilgileri yüzde üzerinden verilmiştir. İş Bankası İstatistiksel örnekleminde erkekler %40,63 ve kadınlar %59.37 yüzdeye sahiptir. Eqtesad-e-Novin Bankası’nda ise İstatistiksel örnekleme erkekler %64,06 ve kadınlar %35.94 yüzdeye sahiptir. Şekil 5’de gösterildiği gibi İş Bankası’nda anketi yanıtlayanlardan çoğu kadınlar, Eqtesa-e-Novin Bankası’nda ise erkeklerdir.



**Grafik 1. İki Bankanın Cinsiyet Bilgilerine Ait Örneklem**

#### 4.2.2. İş Deneyim Süresi Bilgileri ve İstatistiksel Örneklem

Grafik 2’de yaş özellikleri iki banka için ayrı ayrı incelenmiştir. Görüldüğü gibi, İş Bankası’nın İstatistiksel örnekleme %65,62’sı çalışan, %20,07’si yardımcı ve %14,07’si ise şube müdürelerinden oluşmaktadır. Eqtesad-e-Novin Bankası ise %64,06 çalışan, %21,87 yardımcı ve %14,07’si ise şube müdüründen oluşmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların en çoğu ve en azı İş Bankası’nda sırayla banka çalışanları ve şube müdürleri, Eqtesad-e-Novin Bankası’nda ise banka çalışanı ve şube müdürleridir.

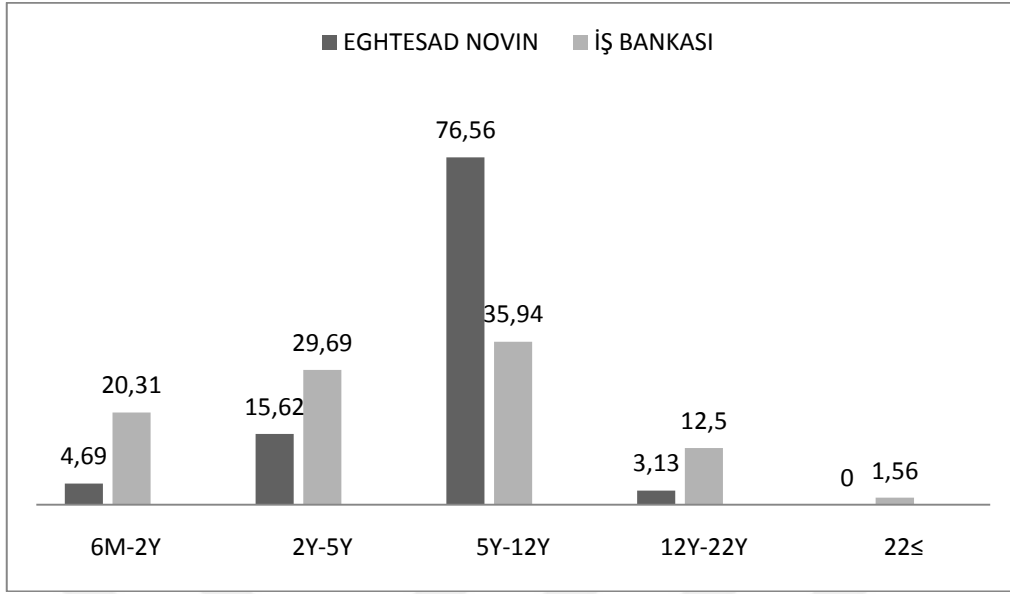


**Grafik 2. İki Banka Pozisyon Bilgileri**

#### 4.2.3. İstatistiksel Örneklemde Deneyim Süresi Bilgileri

Grafik 3’de iki bankanın istatistiksel örnekleminde deneyim süresi özelliklerini yüzde bazında verilmiştir. Görüldüğü gibi, İş Bankası istatistiksel örnekleminde 6 ay-2 yıllar arasında %20,31, 2 yıl-5 yıl arası %29,69, 5 yıl-12 yıl arası %35,94, 12 yıl-22 yıl arası %12,50 ve 22 yılı üstü ise %1,56 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Eqtesad-e-Novin Bankası’nda 6ay-2 yıl %4,69, 2 -5 yıl arası %15,62, 5 -12 yıl arası %76,56, 12 yıl-22 yıl arası %3,13 ve 22 yılı üstü ise %1,56 olarak belirlenmiştir.

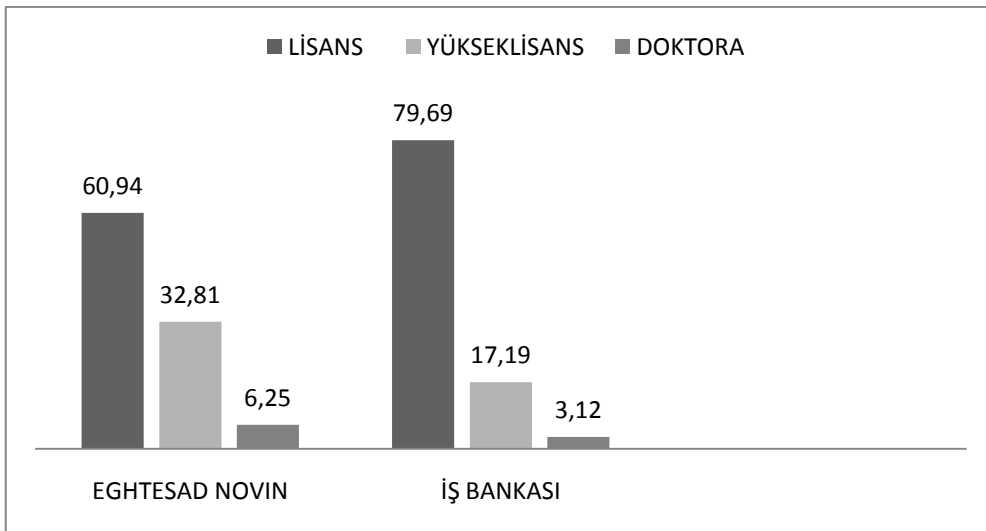
Grafik 3 İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası’nda 5-12 yılları itibarıyla deneyim süresine katılanların sayısı daha fazladır.



**Grafik 3. İki Banka İş Deneyim Süresi Bilgileri**

#### 4.2.4. İstatistiksel Örneklemede Eğitim Seviyesi

Grafik 4’de iki bankanın istatistiksel örneklemede eğitim seviyesi yüzde bazında verilmiştir. Görüldüğü gibi, İş Bankası istatistiksel örneklemede çalışanların %79,69’u lisans, %17,19’u yüksek lisans, %3,12’u PhD, Eqtasad-e- Novin Bankası’nda ise %60,94 Lisans, %32,81 yüksek lisans, %6,25 PhD’dir. Araştırmada İş Bankası’na katılımcı sayısının en çok ve çok az sayıda sırasıyla lisans, PhD, Eqtasad-e-Novin bankasında ise sırayla lisans ve PhD’dir.



**Grafik 4. İki Bankada Eğitim Düzeyi Bilgileri**

#### 4.3. Yanıtlanan Anketin İstatistiksel Örneklem Ağırlığı

Banka çalışanları açısından anketi yanıtlama kriterileri eşit değildir. Bunun nedeni, yanıtlar muhtelif değişkenler ve faktörlere bağlıdır. Deneyim süresi, pozisyon, eğitim gibi konular yanıtlama aşamasında önemli bir etkindir. Dolayısıyla kriterlere önem (ağırlık) sırası verilmiştir.

Uzman kişilere danışıldıktan sonra ağırlıklar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Eğitim 2 önem derecesi, Deneyim süresi için 1, pozisyona ise 3 verilmiştir.

Bu ağırlıklar veya önem dereceleri her iki bankada uygulanmıştır.

##### 4.3.1. Pozisyon Temelinde Ağırlık veya Önem Derecesi

Her iki bankada ağırlıklar çalışan, yardımcı ve şube müdür sıralamasına dikkate alınarak verilmiştir. Ağırlıklar, Müdür için 10, yardımcılar için 8 ve çalışan için 6 olarak tanımlanmıştır. Tablo 8’te pozisyona göre değerlendirmeler yansıtılmıştır.

**Tablo 8. Pozisyona Göre Ağırlık**

| POZİSYON | AĞIRLIK (ÖNEM) | NORMLAŞTIRILMIŞ AĞIRLIK |
|----------|----------------|-------------------------|
| MÜDÜR    | 10             | %42                     |
| YARDIMCI | 8              | %33                     |
| ÇALIŞAN  | 6              | %25                     |

##### 4.3.2. Deneyim Süresi Bazında Ağırlık

Genel olarak bankalarda iş deneyim süresi değerlendirmeye alınıp, derecelendirilmektedir. Bu aşamada öğrenme eğrisi (learning curve) grafiği ile deneyim süresi ilk başlarda daha sonra daha fazla çok az değişiklik göstermektedir. Her iki bankada iş deneyim süresi incelenmiştir. Tablo 9’de iş deneyim süresinin önem derecesi verilmiştir.

**Tablo 9. Tecrübeye Göre Ağırlık Derecesi**

| POZİSYON       | AĞIRLIK<br>(ÖNEM) | NORMLAŞTIRILMIŞ<br>AĞIRLIK |
|----------------|-------------------|----------------------------|
| 6 AY -2YIL     | 5                 | 0,128                      |
| 2 YIL-5 YIL    | 7                 | 0,179                      |
| 5 YIL-12 YIL   | 8                 | 0,205                      |
| 12 YIL-22 YIL  | 9                 | 0,231                      |
| 22 YIL VE ÜSTÜ | 10                | 0,256                      |

#### 4.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Ağırlık

Her iki bankada ağırlıklar Lisans, Y.Lisans ve Doktora derecelerine göre verilmiştir. Ağırlıklar, lisans için 4 Y.Lisans için 6 ve doktora için 10 önem derecesi olarak karar verilmiştir. Tablo 10’da eğitim düzeyine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 10. Eğitim Düzeyi Göre Ağırlıklar**

| POZİSYON | AĞIRLIK<br>(ÖNEM) | NORMLAŞTIRILMIŞ<br>AĞIRLIK |
|----------|-------------------|----------------------------|
| LİSANS   | 4                 | %2                         |
| Y.LİSANS | 6                 | %3                         |
| DOKTORA  | 10                | %5                         |

#### 4.3.4. Toplam Ağırlık

Anketleri yanıtlayan katılımcılar son önem derecesi aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

Katılımcının toplam önem derecesi= 2\* eğitim derecesinin norlamlaştırılmış değeri + 1\*banka deneyim süresi norlamlaştırılmış değeri + 3\*pozisyon norlamlaştırılmış değeri

Ağırlık veya önem derecesi Morsali’nin araştırmasında (Sanati Şarif Üniversitesi, 2005), İran Maden Bankası’nda yapılan araştırmadan alınmıştır.

#### Örnek olarak:

Ankete yanıt veren yüksek lisanslı çalışanların, 2-5 yıl arası deneyim süresi ile önem derecesi ağırlığı aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:

Bu sorunun yanıtı, 0,3 eğitim önemi, bankadaki deneyim süresi 0,179 ve 0,25 pozisyon şeklindedir. Nihai olarak, son ağırlık aşağıdaki gibidir:

$$\text{Tüm katılımcı önem derecesi: } (2*0,3) + (1*0,179) + (3*0,25)=0,91$$

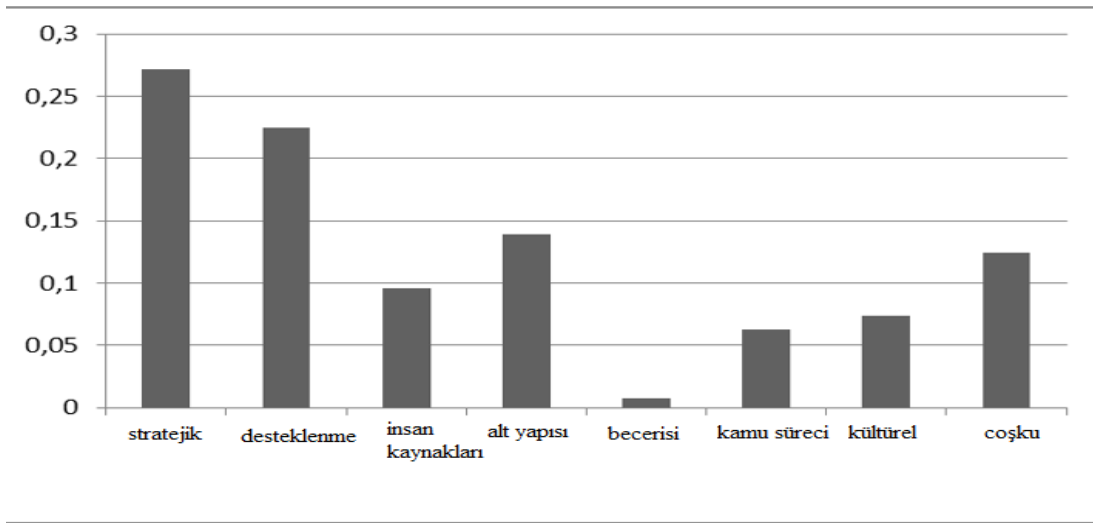
Tüm katılımcı anketler, Expert choice programıyla işlem görerek ve sonuç olarak hiyerarşik yapısı elde edilerek bilgi başarısında etkin kriterler ayrı ayrı hesaplanmıştır.

#### 4.4. Önem Derecelerinin Belirlenmesi

##### 4.4.1. İş Bankası

İş Bankası'ndaki bilgi yönetimi başarısı Grafik 5'te görüldüğü gibi belirlenmiştir. Anket katılımcıları en önemli değer olarak stratejik nedenleri 0,272'lik ağırlıkla yanıtlamıştır.

Üst yönetimin desteklenmesi 0,225 ağırlıkla ikinci sırada yer alır. Kurum alt yapısı 0,139, motivasyon nedeni 0,124, insan kaynakları yönetimi 0,096, kültürel nedenler 0,074, idari süreç 0,063, son olarak çalışanın yeteneği 0,007 önem derecesiyle sıralanmıştır. Önem derecesi 0,007 lik önemle sekizinci sıradadır.



**Grafik 5. İş Bankası'ndaki 8'li Faktorlerin Önem Derecesi**

**Tablo 11. İş Bankası'nda Bilgi Yönetimi Başarısı Etkileyen Faktorlerin İkili Karşılaştırmalı Matrisi**

| Nedenler                     | Stratejik | Üst Yönetiminin Desteklemesi | Kaynakları Yönetimi | Kurum Alt Yapısı | Çalışanın yeteneği | İdari süreç | Kültürel Nedenler | Çalışanın yeteneği |
|------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------|-------------------|--------------------|
| Stratejik                    |           | 3,55146                      | 2,71592             | 2,80495          | 1,92229            | 3,72819     | 2,65281           | 3,48801            |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi |           |                              | 1,09587             | 1,08886          | 1,00525            | 2,51899     | 1,92999           | 3,10013            |
| Kaynakları Yönetimi          |           |                              |                     | 1,20623          | 1,00882            | 1,10008     | 1,69900           | 2,87631            |
| Kurum Alt Yapısı             |           |                              |                     |                  | 1,2214             | 1,37710     | 1,39281           | 2,41271            |
| Çalışanın yeteneği           |           |                              |                     |                  |                    | 1,16710     | 1,30008           | 1,87281            |
| İdari süreç                  |           |                              |                     |                  |                    |             | 1,21835           | 1,39001            |
| Kültürel Nedenler            |           |                              |                     |                  |                    |             |                   | 1,10002            |
| Çalışanın                    |           |                              |                     |                  |                    |             |                   |                    |

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| yeteneği |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|

Bu bölümde iş bankasından elde edilen veriler üzerinde tutarlık analizi yapılacaktır.

**Adım 1.  $\lambda_{\max}W$**

$$\begin{bmatrix} 1 & 3,55 & 2,72 & 2,8 & 1,92 \\ 0,28 & 1 & 1,1 & 1,1 & 1 \\ 0,37 & 0,91 & 1 & 1,2 & 1 \\ 0,36 & 0,91 & 0,83 & 1 & 1,22 \\ 0,52 & 1 & 1 & 0,82 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,407 \\ 0,169 \\ 0,156 \\ 0,138 \\ 0,130 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,07 \\ 0,74 \\ 0,64 \\ 0,73 \\ 0,78 \end{bmatrix}$$

**Adım 2.  $\lambda_{\max}$  hesaplama**

$$\lambda_{\max*1}=2,07/0,407=5,09$$

$$\lambda_{\max*2}=0,74/0,169=4,38$$

$$\lambda_{\max*3}=0,64/0,156=4,1$$

$$\lambda_{\max*4}=0,73/0,138=5,29$$

$$\lambda_{\max*5}=0,78/0,13=6$$

**Adım 3. .  $\lambda_{\max}$  ortalama hesaplaması**

$$\frac{\lambda_{\max 1} + \lambda_{\max 2} + \lambda_{\max 3} + \lambda_{\max 4} + \lambda_{\max 5}}{5} = 4,97$$

**Adım 4.Tutarlılık indeks hesaplama**

$$I.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4.97 - 5}{5 - 1} = \frac{-0,03}{4} = 0,01$$

**Adım 5.Tutarlılık hesaplama**

$$I.R. = \frac{I.I.}{I.I.R._{5 \times 5}} = \frac{0,008}{1,12} = 0,001$$

Tutarlılık indeks 0,1'den küçüktür. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar İş Bankası'nda anket soruları tutarlı, veya kararların doğru olduğu durumunu yansıtmaktadır.

Rasgele İndeks Sayıları ( *İR* ) aşağıdaki tablodan alınmıştır.

**Tablo 12. Rasgele İndeks Sayıları ( *İR* )**

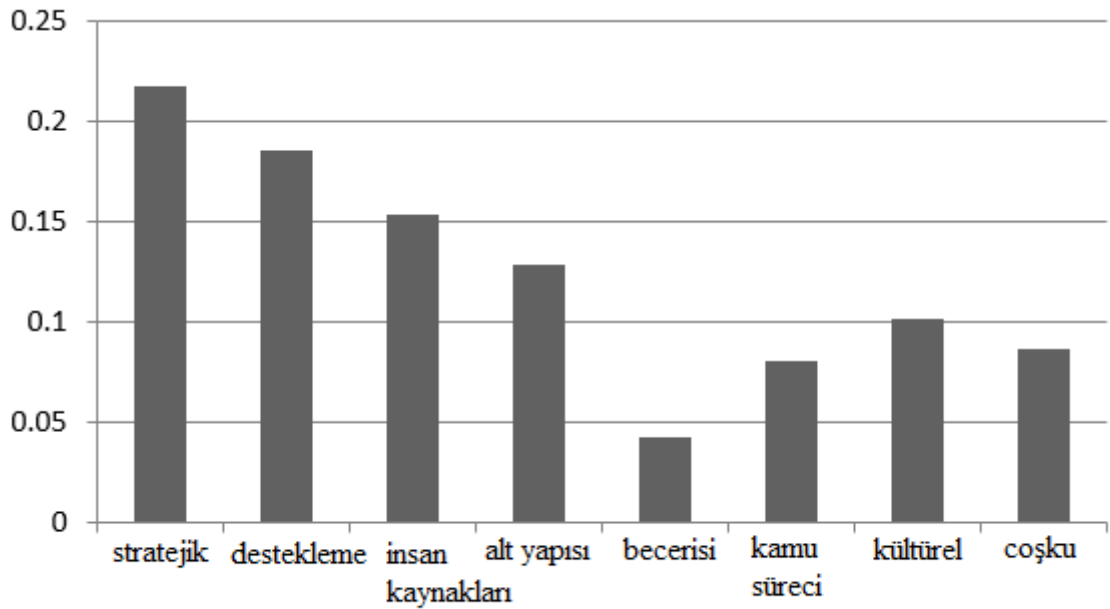
| N  | 1 | 2 | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|----|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|
| İR | 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,51 |

#### 4.4.2. Eqtesad-e-Novin Bankası

Grafik 6’de görüldüğü gibi Eqtesad-e-Novin Bankası’ndaki her bilgi yönetimi başarısı etkeni nedenlerle belirlenmiştir. Ankete katılanlar;

Anket katılımcılarınca, stratejik nedenlerin önemi 0,218 önem derecesiyle en önemli kriteri oluşturmaktadır.

İkinci sırada ise üst yönetiminin desteklemesi 0,186, kurum alt yapısı 0,154, motivasyon nedeni 0,087, insan kaynakları yönetimi 0,154, kültürel nedenler 0,102, idari süreç 0,081 ağırlıkla, son olarak çalışanın yeteneği 0,043 ağırlıkla sekizinci sırada yerleşmiştir.



**Grafik 6. Eqtesad-E-Novin Bankasındaki 8’li Faktorlerin Önem Derecesi**

**Tablo 13. Eqtasad-E-Novin Bankası’nda Bilgi Yönetimi Başarısı Etkileyen Faktorlerin İkili Karşılaştırmalı Matrisi**

| Nedenler                     | Stratejik | Üst Yönetiminin Desteklemesi | Kaynakları Yönetimi | Kurum Alt Yapısı | Çalışanın yeteneği | İdari süreç | Kültürel Nedenler | Çalışanın yeteneği |
|------------------------------|-----------|------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------|-------------------|--------------------|
| Stratejik                    |           | 2,00731                      | 3,56139             | 2,70002          | 3,55826            | 3,49171     | 3,28135           | 2,00014            |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi |           |                              | 2,56914             | 2,10058          | 2,50005            | 2,75108     | 2,83510           | 1,91372            |
| Kaynakları Yönetimi          |           |                              |                     | 1,77002          | 2,32700            | 2,50010     | 2,69004           | 1,61302            |
| Kurum Alt yapısı             |           |                              |                     |                  | 1,88001            | 1,77009     | 2,56004           | 1,47800            |
| Çalışanın yeteneği           |           |                              |                     |                  |                    | 1,00011     | 1,71394           | 1,29813            |
| İdari süreç                  |           |                              |                     |                  |                    |             | 1,00016           | 1,10034            |
| Kültürel Nedenler            |           |                              |                     |                  |                    |             |                   | 1,00011            |
| Çalışanın yeteneği           |           |                              |                     |                  |                    |             |                   |                    |

Tablo 13. Eqtesad-e-Novin Bankası'nda bilgi yönetimi başarısını etkileyen nedenlerin ikili karşılaştırmalı matrisi Eqtesad-e-Novin bankasında elde edilen tutarlık oranı 0,004 olduğu için bankanın anket katılımcıları tutarlı, kararlarında tutarlı anlamına gelmektedir. Tutarlık oranı 0.001 altında olduğunda ikili karşılaştırma tutarlı anlamındadır. Tutarlık oranı 0.001 yüksekse, o zaman kararlar tekrar kontrol edilmeli ve revize edilmelidir.

Rasgele İndeks Sayıları ( $I.R_{g*8}$ ) İş bankasının 8\*8 matrisi aşağıdaki tablodan alınmıştır.

**Tablo 14. Rasgele İndeks Sayıları (  $IR$  )**

| N  | 1 | 2 | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|----|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|
| İR | 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,51 |

#### 4.4.3. İki Bankadaki 8'li Faktörlerin Sıralanması

Tablo 15'de 8'li (stratejik, üst yönetiminin desteklemesi, insan kaynakları yönetimi, kurum alt yapısı, çalışanın yeteneği, idari süreç, Kültürel ve motivasyon) nedenler İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin bankasında sunulmuştur. Her iki bankada stratejik faktörlü bilgi yönetimi en etkin sırada yer almışlar.

**Tablo 15. İki Bankadaki 8'li Faktörlerin Sıralanması**

| FAKTÖR                       | İŞ BANKASI | EGTESAD- E- NOVİN |
|------------------------------|------------|-------------------|
| Stratejik                    | 1          | 1                 |
| Üst yönetiminin desteklemesi | 2          | 2                 |
| İnsan kaynakları yönetimi    | 5          | 3                 |
| Kurum alt yapısı             | 3          | 4                 |
| Çalışanın yeteneği           | 8          | 8                 |
| İdari süreç                  | 7          | 7                 |
| Kültürel                     | 6          | 5                 |
| Motivasyon                   | 4          | 6                 |

#### 4.5. İş Bankası'nda ve Eqtesad-e-Novin Bankası'nda 8'li Faktörler Kapsamında Bilgi Yönetiminin Başarısının Etkisinin Ölçülmesi

##### 4.5.1. Sratejiksel Faktör ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası'nın Karşılaştırılması

Bu bölümde stratejik faktörün bilgi yönetiminin başarısının İş Bankası ve Eqtesad-e -Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna yanıt bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklem bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 16'de T testi sonucu her iki bankada aşağıdaki gibi verilmiştir.

$H_0$ : stratejik faktörünün iki bankanın bilgi yönetimi başarısı karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

$H_1$ : stratejik faktörünün iki bankanın bilgi yönetimi başarısı karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 16'de T test sonucu 4.31 olarak hesaplanmıştır, bu doğrultuda T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05'dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle stratejik olma faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejik faktörler her iki bankaya eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 16. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısı Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş bankası | eqtesad-e-novin |          |                     |            |
| Stratejik faktör           | 3,65+-0,61 | 4,65+-1,01      | 4,31     | 126                 | 0,021      |

#### 4.5.2. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü ve Bilgi Yönetiminin Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Karşılaştırılmasının Sonuçları

Bu bölümde üst yönetiminin desteklemesi faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklem bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 4.11'de T testi sonucu verilmiştir.

H.: üst yönetiminin desteklemesi faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: üst yönetiminin desteklemesi faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 17'de T test sonucu hesaplanmış, (3.15) daha doğrusu T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05'dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırılmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle üst yönetiminin desteklemesi faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla, üst yönetiminin desteklemesi faktörü her iki banka üzerinde eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 17. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırılmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma          |            |                 |          |                     |            |
|-------------------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                                     | İş bankası | eqtesad-e-novin | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
| Üst yönetiminin desteklemesifaktörü | 3,52+-0,71 | 3,15            | 3,15     | 126                 | 0,017      |

#### 4.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Karşılaştırılmasının Sonuçları

Bu bölümde İnsan kaynakları yönetimi desteklemesi faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında,

anlamalı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklemeler bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 18’de T testi sonucu verilmiştir.

H. : **İnsan kaynakları yönetimi** faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: **İnsan kaynakları yönetimi** faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 18’de T test sonucu hesaplanmış, (16.43) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle **İnsan kaynakları yönetimi** faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla, **insan kaynakları yönetimi** faktörü her iki banka üzerinde eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 18. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş bankası | eqtesad-e-novin |          |                     |            |
| İnsan kaynakları yönetimi  | 7,71+-0,88 | 9,54+-1,78      | 16,43    | 126                 | 0,000      |

#### **4.5.4. Kurum Alt Yapısı Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Karşılaştırılmasının Sonuçları**

Bu bölümde kurum alt yapısı desteklemesi faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklemeler bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 19’te T testi sonucu verilmiştir.

H. : kurum alt yapısı faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: kurum alt yapısı faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 19’te T test sonucu hesaplanmış, (8.19) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle kurum alt yapısı faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla kurum alt yapısı faktörü her iki bankaya eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 19. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş bankası | eqtesad-e-novin |          |                     |            |
| kurum alt yapısı faktörü   | 5,95+-0,58 | 2,25+-0,97      | 8,19     | 126                 | 0,003      |

#### **4.5.5. Çalışanın yeteneği Faktörü Ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası’nın Karşılaştırılmasının Sonuçları**

Bu bölümde çalışanın yeteneği faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklem bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 20’de T testi sonucu verilmiştir.

H<sub>0</sub> : çalışanın yeteneği faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: çalışanın yeteneği faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 20’de T test sonucu hesaplanmış, (3.93) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanın yeteneği faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı

bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışanın yeteneği faktörünün her iki bankaya eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 20. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş Bankası | Eqtesad-e-Novin |          |                     |            |
| çalışanın yeteneği faktörü | 2,80+-0,59 | 2,39+-0,64      | 3,93     | 126                 | 0,013      |
| Kültürel                   |            |                 |          |                     |            |
| Motivasyon                 |            |                 |          |                     |            |

#### 4.5.6. İdari Süreç Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası'nın Karşılaştırılmasının Sonuçları

Bu bölümde idari süreç desteklemesi faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklem bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 21’de T testi sonucu verilmiştir.

H<sub>0</sub> : İdari süreç faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: İdari süreç faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 21’de T test sonucu hesaplanmış, (3.16) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle idari süreç faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla idari süreç faktörünün her iki bankaya eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 21. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |            | T | Serbestlik | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|------------|---|------------|------------|
|                            | İş bankası | Eqtesad-e- |   |            |            |

|                     |            |            |        |          |       |
|---------------------|------------|------------|--------|----------|-------|
|                     |            | Novin      | sonucu | derecesi |       |
| İdari Süreç Faktörü | 4,51+-0,73 | 4,39+-0,81 | 3,16   | 126      | 0,017 |

#### 4.5.7. Kültür Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Karşılaştırılması Sonuçları

Bu bölümde Kültürel faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı? sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklemeler bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 22’de T testi sonucu verilmiştir.

H. : Kültürel faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: Kültürel faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 22’de T test sonucu hesaplanmış, (13.61) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle Kültürel faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla Kültürel faktör her iki bankaya eşit etkiye sahiptir.

**Tablo 22. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 |          |                     |            |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş bankası | Eqtasad-e-Novin | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
| Kültürel faktörü           | 7,62+-1,88 | 8,42+-1,12      | 13,61    | 126                 | 0,001      |

#### 4.5.8. Motivasyon Faktörü ve Bilgi Yönetimi Başarısı Kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Karşılaştırılmasının Sonuçları

Bu bölümde motivasyon faktörünün bilgi yönetiminin kapsamında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası karşılaştırıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkarır mı?

sorusuna cevap bulmak istenmektedir. Bu nedenle T testi ile iki gruba sahip istatistiksel örneklemeler bağımsız olarak kullanılmıştır. Tablo 23’de T testi sonucu verilmiştir.

H. : Motivasyon faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>1</sub>: Motivasyon faktörünün iki bankanın bilgi yönetiminin kapsamında karşılaştırmasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 23’de T test sonucu hesaplanmış, (11.23) ve T tablosunda  $\alpha$  değeri 0,05’dir. Dolayısıyla iki bankanın karşılaştırmasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle motivasyon faktörü bilgi yönetimi başarısında iki banka arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla, motivasyon faktörünün her iki banka üzerinde eşit etkiye sahiptir.

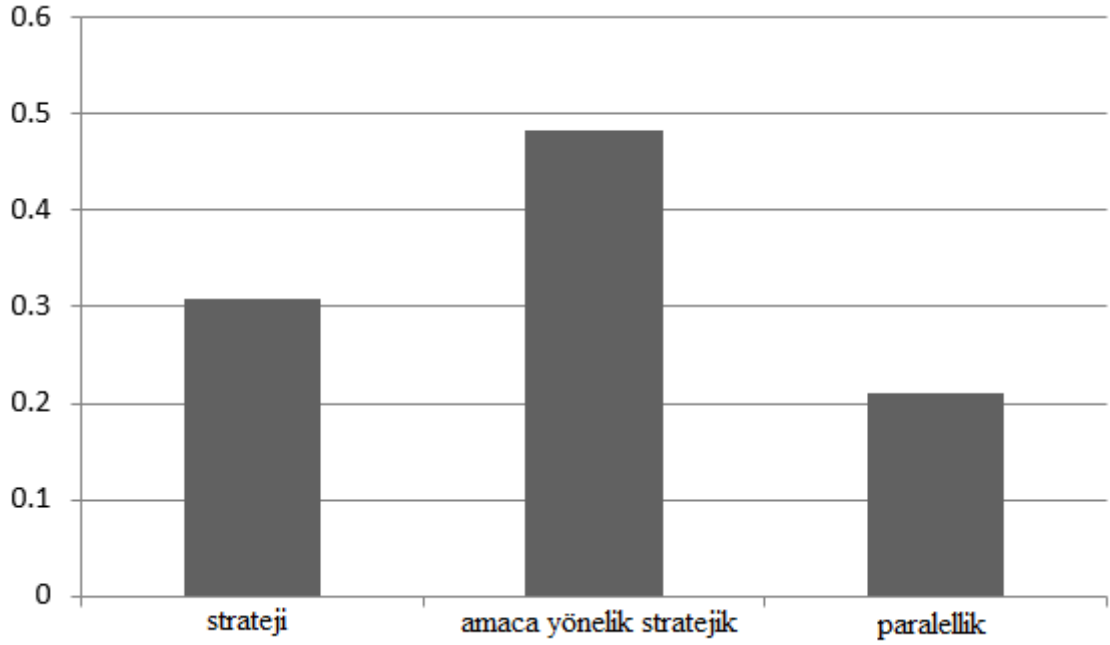
**Tablo 23. T Testinin İki Bankanın Karşılaştırmasındaki Bilgi Yönetimi Başarısında Sonucu**

| Ortalama ve standard sapma |            |                 | T sonucu | Serbestlik derecesi | Anlamlılık |
|----------------------------|------------|-----------------|----------|---------------------|------------|
|                            | İş bankası | Ektesad-e-Novin |          |                     |            |
| Motivasyon faktörü         | 7,68+-0,29 | 4,73+-1,02      | 11,23    | 126                 | 0,000      |

#### 4.6. Strateji Faktörünün Derecelendirilmesi

##### 4.6.1. İş Bankası’ndaki Stratejik Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik 7’de görüldüğü gibi, stratejik faktörler bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu amaca yönelik stratejik neden 0,411 önem derecesi ile birinci, strateji faktörünün sıralamanın ikincisi olarak 0,303 ve son olarak paralelliğin 0,288 ile üçüncü sırada yer aldığı gözlemlenmiştir.



**Grafik 7. Stratejik Açıdan Bankası Bilgi Yönetimi Başarısının Önem Sırası**

Tablo 24’de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 24. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler                    | Stratejik | Amaca Yönelik Stratejik Olma | Paralellik |
|------------------------------|-----------|------------------------------|------------|
| Stratejik                    |           | 3,65901                      | 1,67189    |
| Amaca Yönelik Stratejik Olma |           |                              | 1,10025    |
| Paralellik                   |           |                              |            |

#### 4.6.2. Eqtasad-e-Novin ve İş Bankası’ndaki Stratejik Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesinin Karşılaştırılması

Tablo 25’de görüldüğü gibi, strateji faktörü alt faktörlerinin derecelendirilmesi verilmiştir. Her iki bankada aynı derecelendirme sonucuna varılmıştır.

**Tablo 25. Strateji Faktörünün Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi**

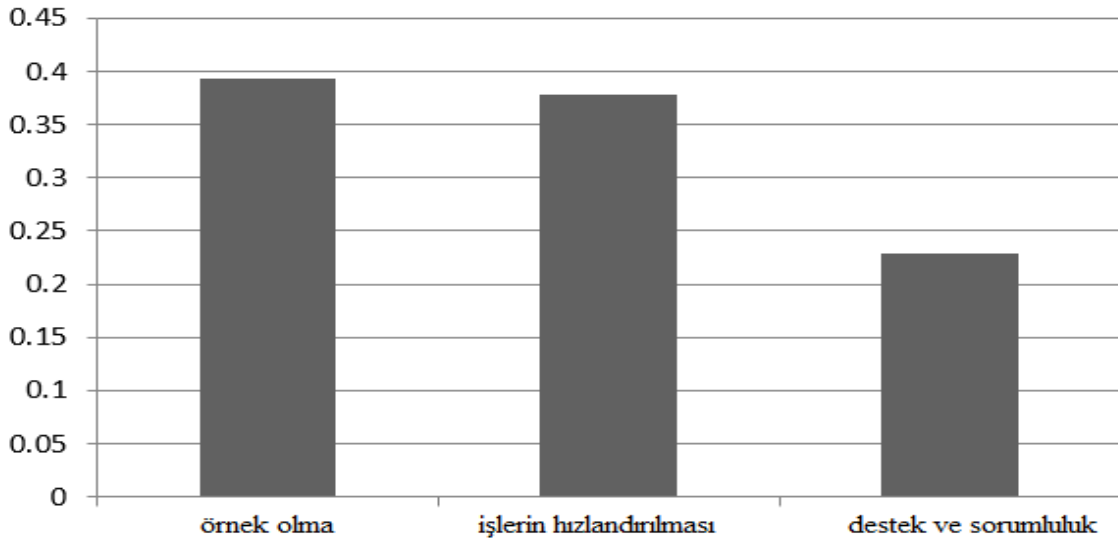
| Alt Faktörler           | İş Bankası | Eqtasad-e-Novin |
|-------------------------|------------|-----------------|
| Stratejik               | 2          | 2               |
| Amaca yönelik stratejik | 1          | 1               |

|            |   |   |
|------------|---|---|
| olma       |   |   |
| Paralellik | 3 | 3 |

#### 4.7. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörünün Derecelendirilmesi

##### 4.7.1. İş Bankası'ndaki Üst Yönetiminin Desteklenmesinin Alt Faktörleri

Şekil 8'de görüldüğü gibi, üst yönetiminin desteklemesi faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılanların yanıtları sonucu örnek olma 0,393 önem derecesi ile birinci, işlerin hızlandırılması 0,378 önem derecesi ile ikinci ve son olarak da destek ve sorumluluk 0,229 ağırlıkla üçüncü sırada gözlemlenmektedir.



**Grafik 8. İş Bankası'nın Üst Yönetiminin Desteklenmesi Bağlamında Başarı Önem Sırası**

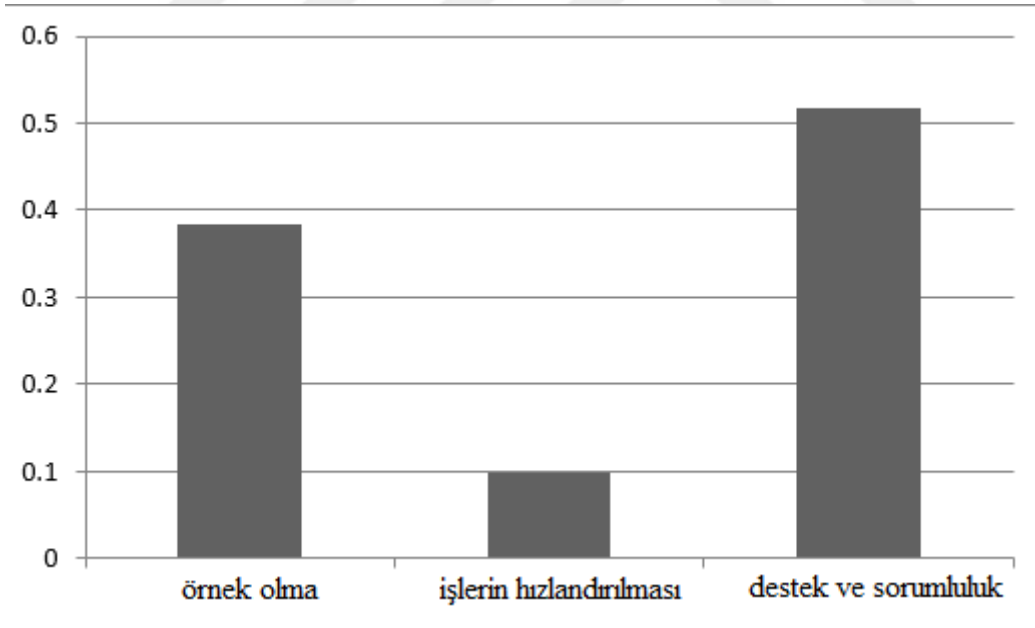
Tablo 26'de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 26. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısındaki Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler               | Örnek Olma | İşlerin Hızlandırılması | Destek ve Sorumluluk |
|-------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Örnek Olma              |            | 2,67197                 | 1,89285              |
| İşlerin Hızlandırılması |            |                         | 1,45601              |
| Destek ve Sorumluluk    |            |                         |                      |

#### 4.7.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Üst Yönetiminin Desteklemesi Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 9**'da görüldüğü gibi, üst yönetiminin desteklemesi faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu olarak destek ve sorumluluk 0,517 önem derecesi ile sıralamada birinci, örnek olma faktörü 0,384 olarak ikinci ve son olarak da işlerin hızlandırılması 0,099 olarak üçüncü sırada gözlemlenmektedir.



**Grafik 9. Üst Yönetiminin Desteklemesi Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısındaki Önem Sırası**

Tablo 27'te ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 27. Eqtesad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler               | Örnek Olma | İşlerin Hızlandırılması | Destek ve Sorumluluk |
|-------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Örnek Olma              |            | 2,19528                 | 1,34829              |
| İşlerin Hızlandırılması |            |                         | 1,00011              |
| Destek ve Sorumluluk    |            |                         |                      |

#### **4.7.3. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi**

Tablo 28'te derecelendirme her iki bankada verilmiştir.

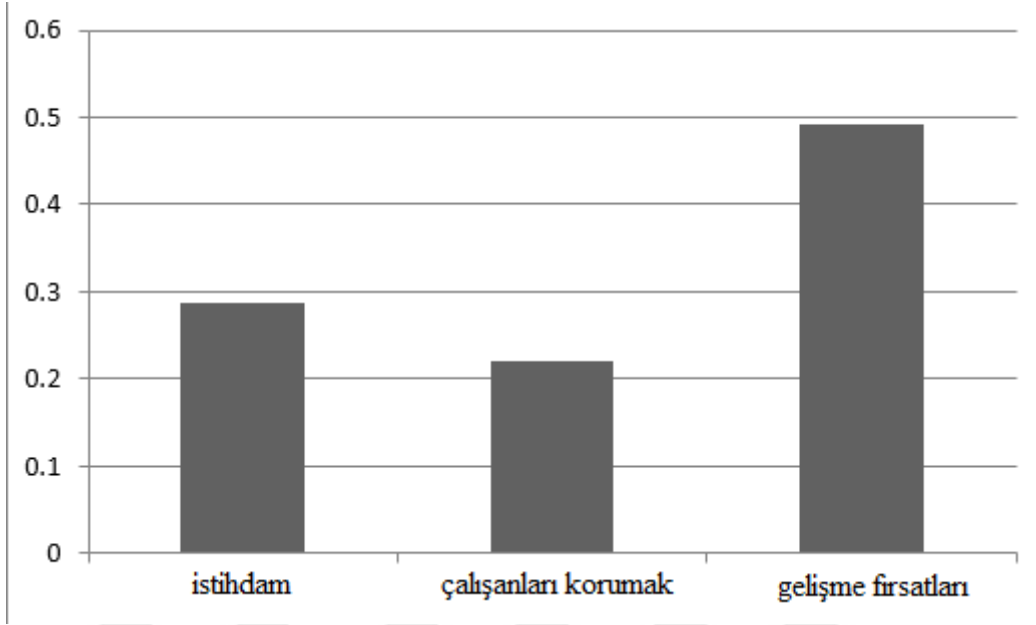
**Tablo 28. Üst Yönetiminin Desteklemesi Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası**

|                             | Önem Sırası | Önem Sırası             |
|-----------------------------|-------------|-------------------------|
|                             | İş Bankası  | Eqtesad-e-Novin Bankası |
| Becerikli Yönetici          | 1           | 2                       |
| İş Esnasında Eğitim         | 2           | 3                       |
| Yetenek ve Beceri İle Atama | 3           | 1                       |

#### **4.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörlerinin Derecelendirilmesi**

##### **4.8.1. İş Bankası'ndaki İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi**

Grafik 10'da görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu gelişme fırsatları 0,493 önem derecesi ile birinci, istihdam faktörü 0,287 olarak ikinci ve çalışanları korumak 0,220 ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 10. İnsan Kaynakları Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

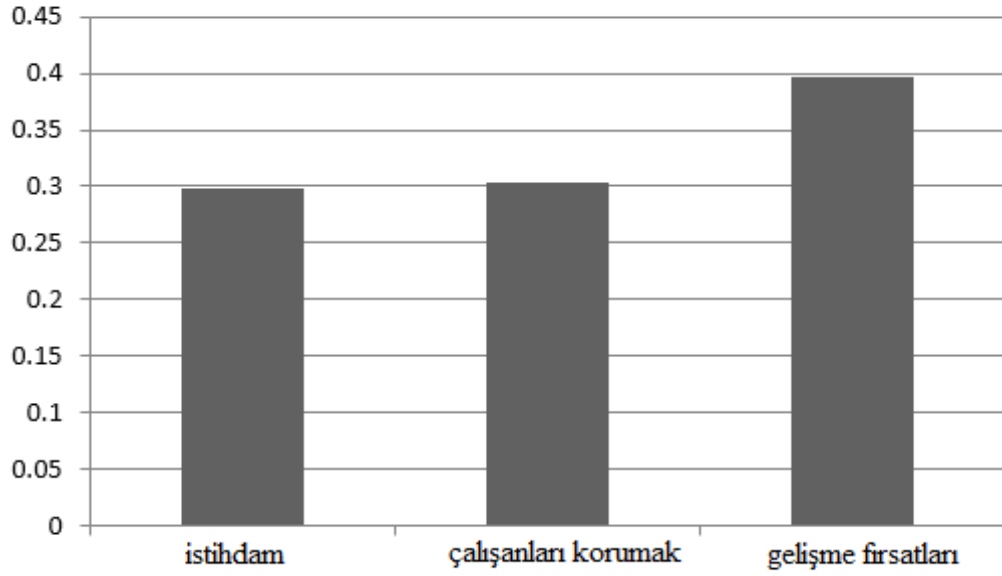
Tablo 29’te ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 29. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İnsan Kaynakları Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler           | İstihdam | Çalışanları Korumak | Gelişme Fırsatları |
|---------------------|----------|---------------------|--------------------|
| İstihdam            |          | 3,00412             | 2,34185            |
| Çalışanları Korumak |          |                     | 1,00101            |
| Gelişme Fırsatları  |          |                     |                    |

#### 4.8.2. Eqtasad-e-Novin Bankası’ndaki İnsan Kaynakları Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 11’de** görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu gelişme fırsatları 0,397 önem derecesi ile birinci, çalışanları korumak 0,304 ile ikinci ve son larak istihdam 0,299 ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 11. İnsan Kaynakları Bağlamında Eqtesad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 30’te ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 30. Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında İnsan Kaynakları Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler           | İstihdam | Çalışanları Korumak | Gelişme Fırsatları |
|---------------------|----------|---------------------|--------------------|
| İstihdam            |          | 2,82751             | 1,56193            |
| Çalışanları Korumak |          |                     | 1,00001            |
| Gelişme Fırsatları  |          |                     |                    |

#### 4.8.3. İnsan Kaynakları Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Derecelendirilmesi

Tablo 31’te dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

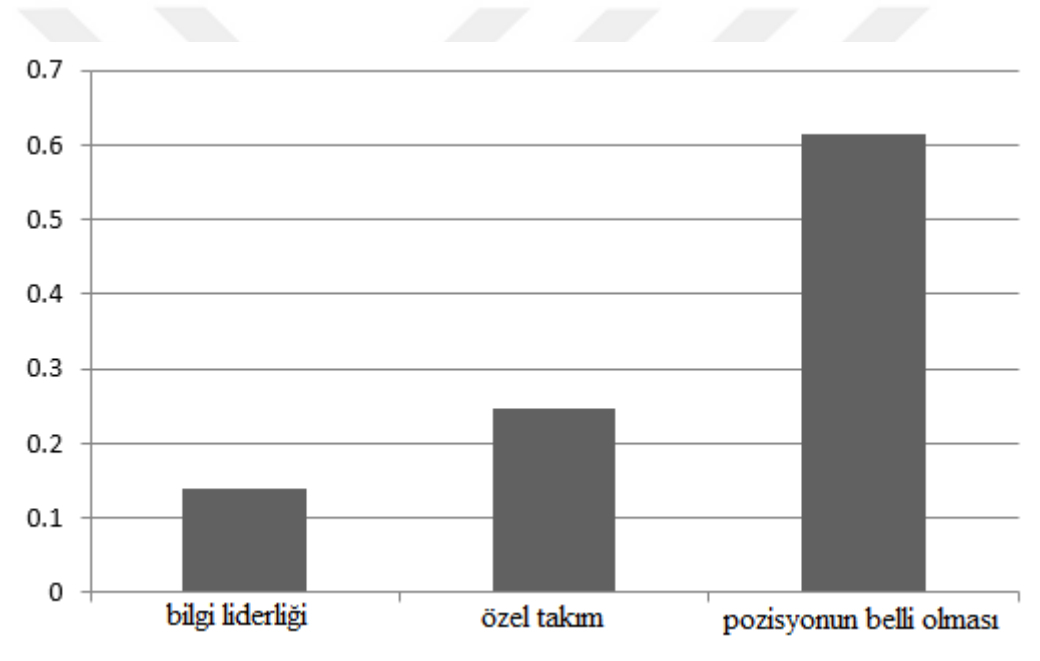
**Tablo 31. İnsan Kaynakları Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Önem Sırası**

|                     | Önem sırası | Önem sırası             |
|---------------------|-------------|-------------------------|
|                     | İş bankası  | Eqtesad-e-novin bankası |
| İstihdam            | 2           | 3                       |
| Çalışanları korumak | 3           | 2                       |
| Gelişme fırsatları  | 1           | 1                       |

#### 4.9. Kurum Alt Yapısı Faktörlerinin Derecelendirilmesi

##### 4.9.1. İş Bankası'ndaki Kurum Alt Yapısı Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik12'te görüldüğü gibi, kurum alt yapısı faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Anket katılımcılarının yanıtları sonucu pozisyonun belli olması 0,615 önem derecesi ile birinci, özel takım faktörü 0,247 önem derecesi ile ikinci ve son olarak bilgi liderliği 0,138 önem derecesiyle üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 12. Kurum Alt Yapısı Başlığı Altındaki İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

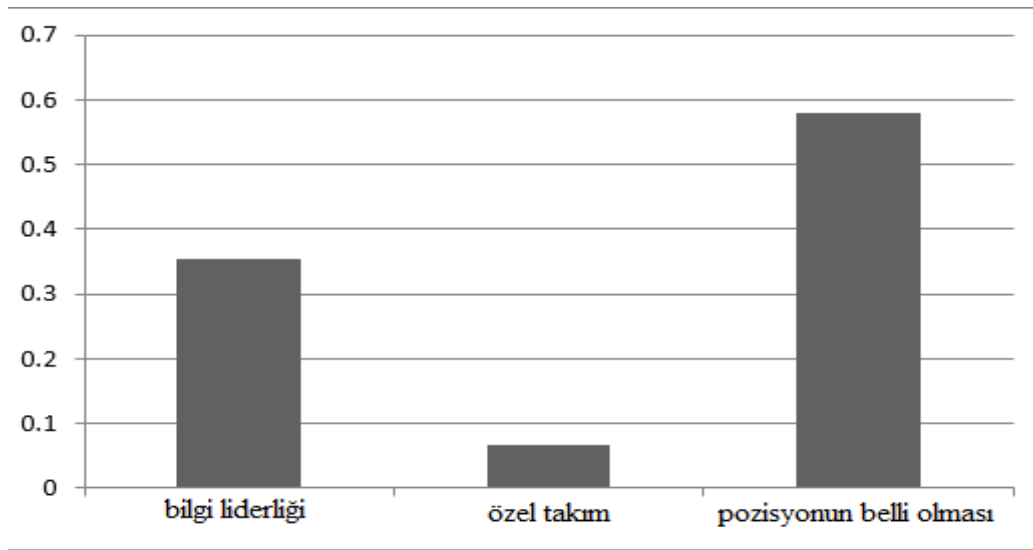
Tablo 32'de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 32. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler               | Bilgi Liderliği | Özel Takım | Pozisyonun Belli Olması |
|-------------------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Bilgi Liderliği         |                 | 2,61483    | 1,10063                 |
| Özel Takım              |                 |            | 1,12005                 |
| Pozisyonun Belli Olması |                 |            |                         |

#### 4.9.2. Eqtasad-e-Novin Bankası'ndaki Kurum Alt Yapısı Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik 13'de görüldüğü gibi, kurum alt yapısı faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu pozisyonun belli olması 0,579 önem derecesi ile birinci, bilgi liderliği 0,354 önem derecesiyle ikinci ve son olarak özel takım 0,067 ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 13. Kurum Alt Yapısı Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 33'de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 33. Eqtasad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler               | Bilgi Liderliği | Özel Takım | Pozisyonun Belli Olması |
|-------------------------|-----------------|------------|-------------------------|
| Bilgi Liderliği         |                 | 3,13618    | 2,34172                 |
| Özel Takım              |                 |            | 1,00111                 |
| Pozisyonun Belli Olması |                 |            |                         |

#### 4.9.3. Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi

Tablo 34'da dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

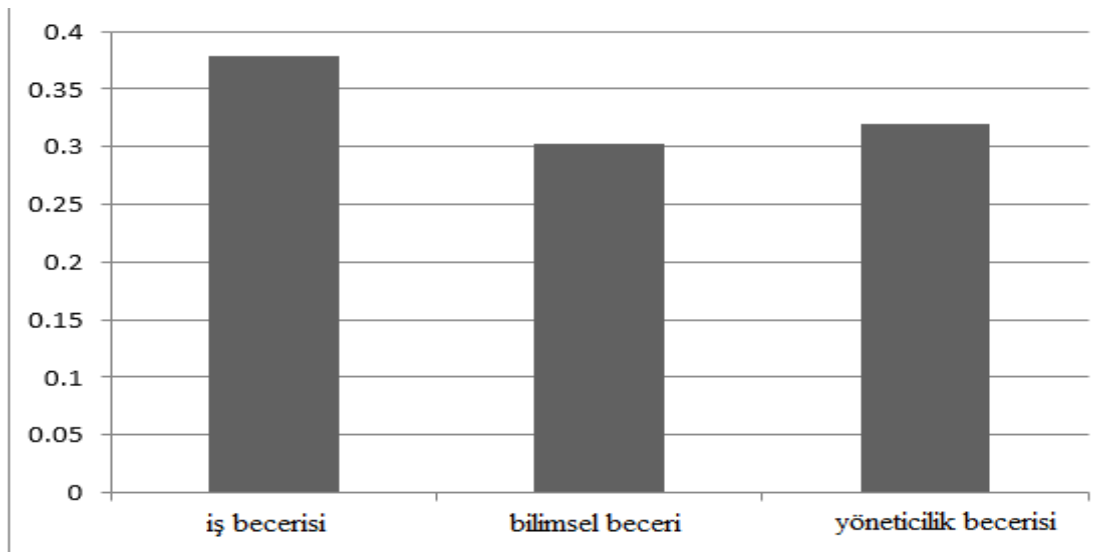
**Tablo 34. Kurum Alt Yapısı Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası**

|                            | Önem sırası | Önem Sırası             |
|----------------------------|-------------|-------------------------|
|                            | İş bankası  | Eqtesad-e-Novin Bankası |
| Bilgi Liderliği            | 3           | 2                       |
| Özel Takım                 | 2           | 3                       |
| Pozisyonların Belli Olması | 1           | 1                       |

#### 4.10. Çalışanın yeteneği Faktörlerinin Derecelendirilmesi

##### 4.10.1. İş Bankası'ndaki Çalışanın yeteneği Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik14'de görüldüğü gibi, çalışanın yeteneği faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu iş becerisi 0,379 önem derecesi ile birinci, yöneticilik becerisi 0,319 önem derecesi ile ikinci ve son olarak da bilimsel beceri 0,302 ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 14. Çalışanın yeteneği Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

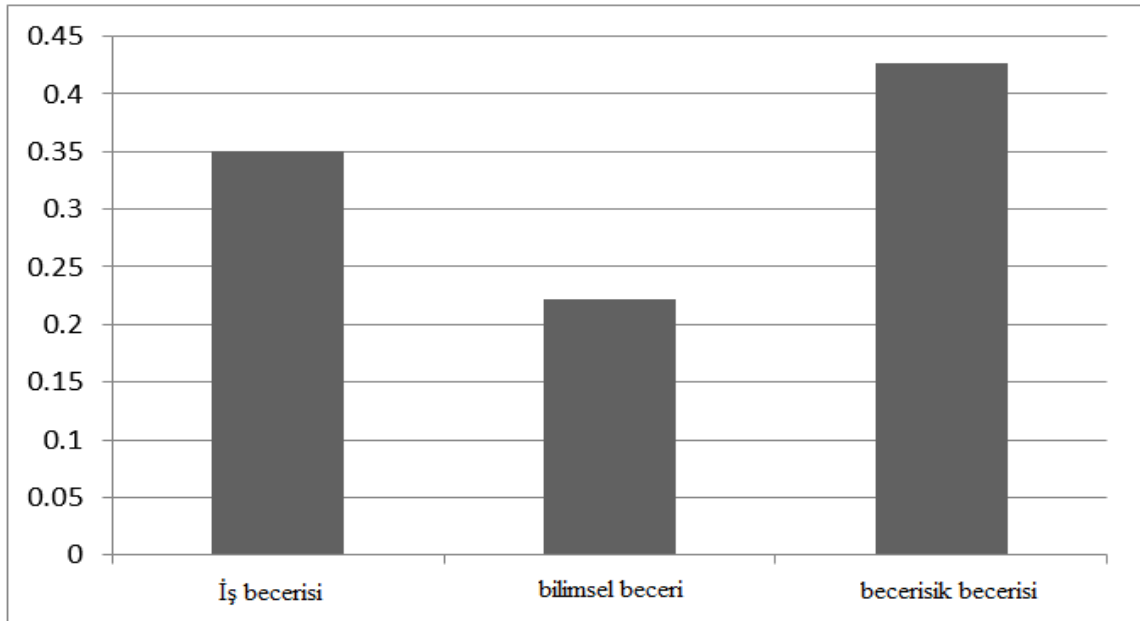
Tablo 35’de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 35. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler            | İş Becerisi | Bilimsel Beceri | Yöneticilik Becerisi |
|----------------------|-------------|-----------------|----------------------|
| İş Becerisi          |             | 2,74319         | 1,42195              |
| Bilimsel Beceri      |             |                 | 1,10049              |
| Yöneticilik Becerisi |             |                 |                      |

#### 4.10.2. Eqtasad-e-Novin Bankası’ndaki Çalışanın yeteneği Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 15**’de görüldüğü gibi, çalışanın yeteneğifaktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu yöneticilik becerisi 0,427 önem derecesi ile birinci, İş becerisi faktörü 0,351 önem derecesiyle ikinci ve son olarak da bilimsel beceri 0,351 önem derecesi ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 15. Çalışanın yeteneği Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 36’de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 36. Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler            | İş Becerisi | Bilimsel Beceri | Yöneticilik Becerisi |
|----------------------|-------------|-----------------|----------------------|
| İş Becerisi          |             | 3,10052         | 2,22619              |
| Bilimsel Beceri      |             |                 | 1,00231              |
| Yöneticilik becerisi |             |                 |                      |

#### **4.10.3. Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Derecelendirilmesi**

Tablo 37’de dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

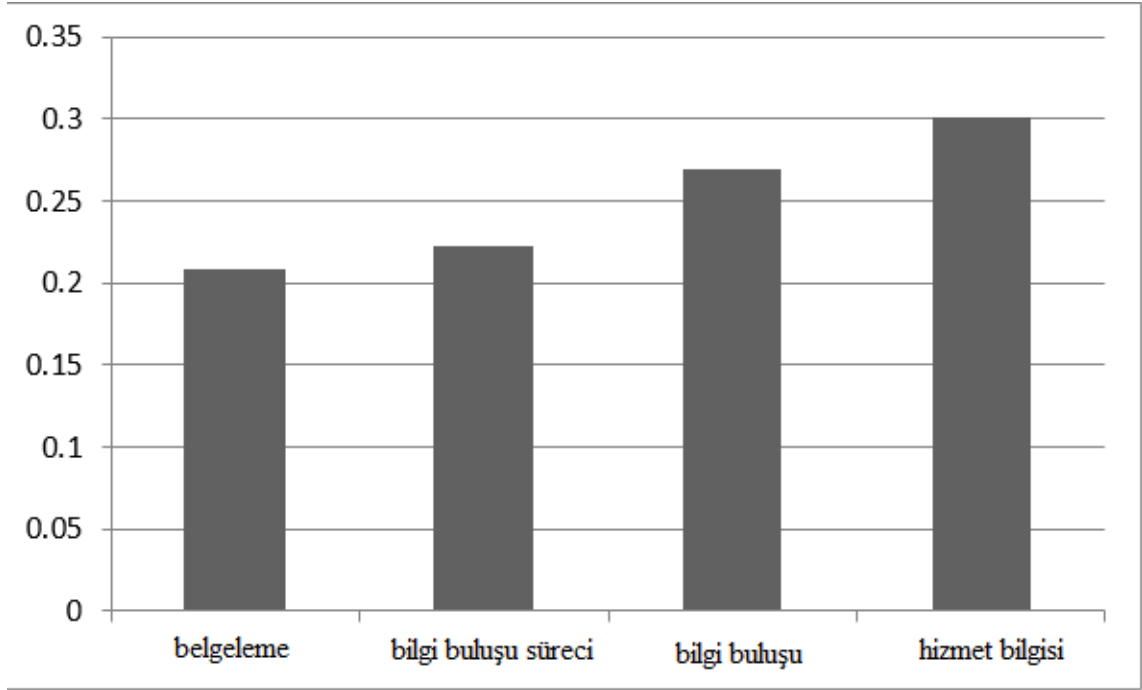
**Tablo 37. Çalışanın yeteneği Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Önem Sırası**

|                      | Önem Sırası<br>İş Bankası | Önem Sırası<br>Eqtesad-e-Novin<br>Bankası |
|----------------------|---------------------------|-------------------------------------------|
| İş Becerisi          | 2                         | 1                                         |
| Bilimsel Beceri      | 3                         | 3                                         |
| Yöneticilik Becerisi | 1                         | 2                                         |

#### **4.11. İdari süreç Faktörlerin Derecelendirilmesi**

##### **4.11.1. İş Bankası’ndaki İdari süreç Faktörlerinin Derecelendirilmesi**

Grafik 16’da görüldüğü gibi, idari süreç faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu hizmet bilgisi 0,301 önem derecesi ile birinci, bilgi buluşu faktörü 0,269 önem derecesi ile ikinci, bilgi buluşu süreci 0,208 önem derecesi ile üçüncü ve son olarak da belgeleme 0,208 önem derecesi ile dördüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 16. İdari süreç Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 38’de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

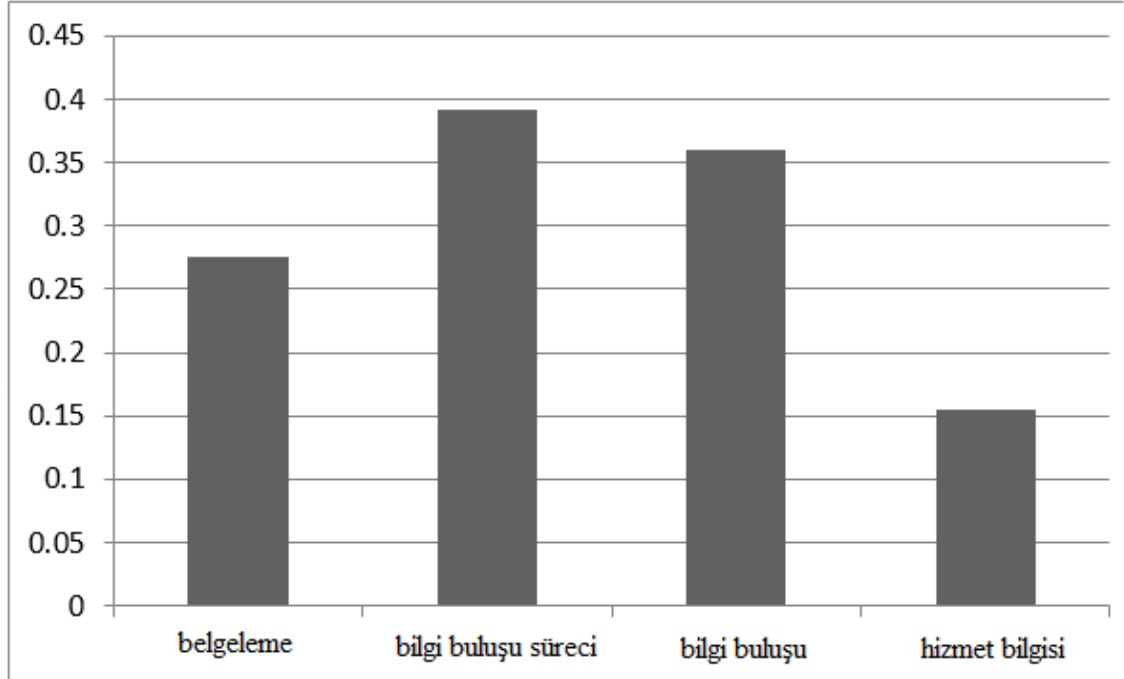
**Tablo 38. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında İdari süreç Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler           | Belgeleme | Bilgi Buluşu Süreci | Bilgi Buluşu | Bilgi Hizmeti |
|---------------------|-----------|---------------------|--------------|---------------|
| Belgeleme           |           | 3,45183             | 2,73195      | 2,61840       |
| Bilgi Buluşu Süreci |           |                     | 1,10049      | 2,31754       |
| Bilgi Buluşu        |           |                     |              | 1,00001       |
| Bilgi Hizmeti       |           |                     |              |               |

#### 4.11.2. Eqtasad-e-Novin Bankası’ndaki İdari süreç Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik17’de görüldüğü gibi, çalışanın yeteneğifaktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. İdari süreç faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu bilgi buluşu süreci 0,392 önem derecesi ile

birinci, bilgi buluşu faktörü 0,360 önem derecesi ile ikinci, belgeleme 0,275 ile üçüncü ve son olarak hizmet bilgisi dde 0,155 önem derecesi ile dördüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 17. İdari SüreçBağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 39’te ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 39. Eqtasad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında İdari süreç Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler           | Belgeleme | Bilgi Buluşu Süreci | Bilgi Buluşu | Bilgi Hizmeti |
|---------------------|-----------|---------------------|--------------|---------------|
| Belgeleme           |           | 3,31283             | 282310       | 2,00062       |
| Bilgi Buluşu süreci |           |                     | 1,10062      | 2,00152       |
| Bilgi Buluşu        |           |                     |              | 1,00001       |
| Bilgi Hizmeti       |           |                     |              |               |

#### 4.11.3. İdari Süreç Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtasad-e-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi

Tablo 40'te dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

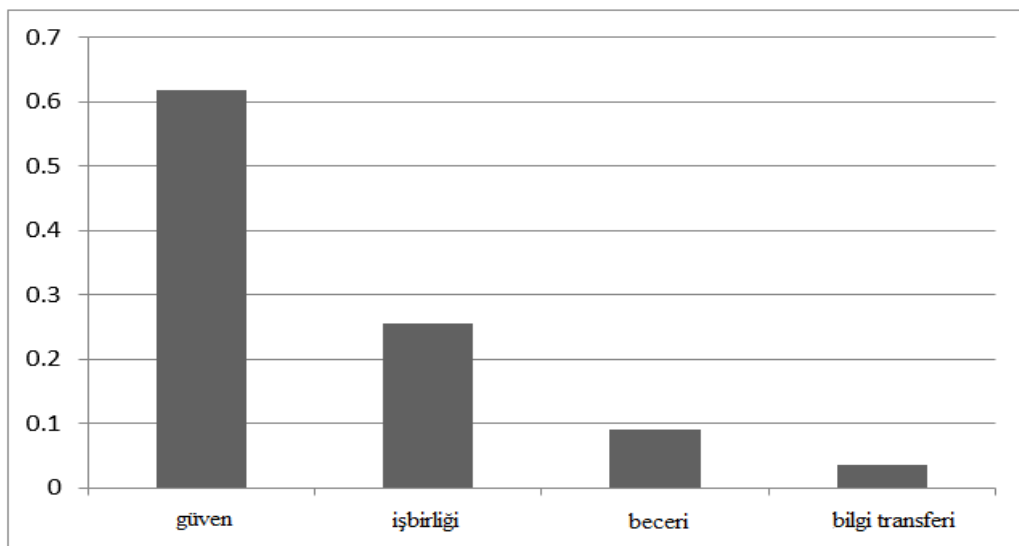
**Tablo 40. İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtasad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası**

|                     | Önem Sırası | Önem Sırası          |
|---------------------|-------------|----------------------|
|                     | İş Bankası  | esad-e-Novin Bankası |
| Belgeleme           | 4           | 3                    |
| Bilgi Buluşu Süreci | 3           | 1                    |
| Bilgi Buluşu        | 2           | 2                    |
| Bilgi Hizmeti       | 1           | 4                    |

#### 4.12. Kültürel Faktörlerin Derecelendirilmesi

##### 4.12.1. İş Bankası'ndaki Kültürel Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 18'**de görüldüğü gibi, Kültürel faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu güven 0,618 önem derecesi ile birinci, işbirliği faktörü 0,256 ile sıralamada ikinci, beceri 0,091 önem derecesiyle üçüncü ve son olarak da bilgi transferi 0,035 önem derecesiyle dördüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 18. Kültürel Bağlamında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

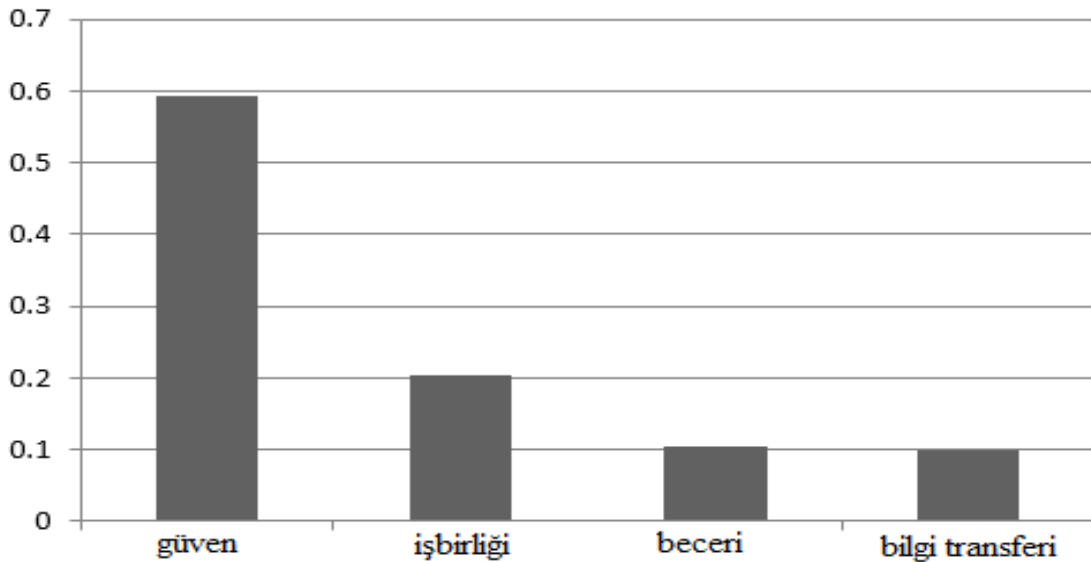
Tablo 41’da ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 41. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Kültürel Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler       | Güven | İşbirliği | Beceri  | Bilgi Transferi |
|-----------------|-------|-----------|---------|-----------------|
| Güven           |       | 2,94174   | 2,45192 | 2,00849         |
| İşbirliği       |       |           | 1,10061 | 1,84501         |
| Beceri          |       |           |         | 1,00005         |
| Bilgi Transferi |       |           |         |                 |

#### 4.12.2. Eqtasad-e-Novin Bankası’ndaki Kültürel Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

Grafik 19’da görüldüğü gibi, çalışan Kültürel faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Kültürel faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu güven 0,594 önem derecesi ile birinci, işbirliği faktörü 0,203 önem derecesi ile sıralamada ikinci, beceri 0,103 ile üçüncü ve son olarak da bilgi transferi 0,099 ile dördüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 19. Kültürel Bağlamında Eqtasad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 42’de ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 42. Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Kültürel Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler       | Güven | İşbirliği | Beceri  | Bilgi Transferi |
|-----------------|-------|-----------|---------|-----------------|
| Güven           |       | 3,78512   | 2,89421 | 2,15129         |
| İşbirliği       |       |           | 1,62917 | 1,41836         |
| Beceri          |       |           |         | 1,00001         |
| Bilgi Transferi |       |           |         |                 |

#### 4.12.3. Kültürel Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-e-Novin Bankası’nın Derecelendirilmesi

Tablo 43’de dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

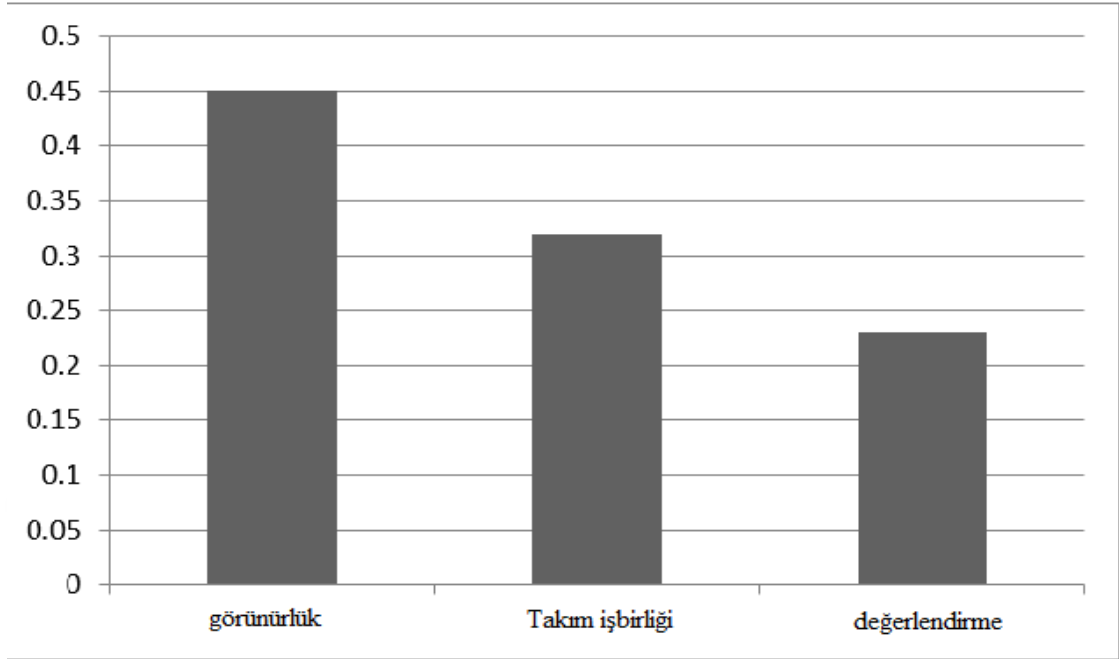
**Tablo 43. İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası’nın Önem Sırası**

|                 | Önem Sırası | Önem Sırası             |
|-----------------|-------------|-------------------------|
|                 | İş Bankası  | Eqtesad-e-Novin bankası |
| Güven           | 1           | 1                       |
| İşbirliği       | 2           | 2                       |
| Beceri          | 3           | 3                       |
| Bilgi transferi | 4           | 4                       |

#### 4.13. Motivasyon Faktörlerin Derecelendirilmesi

##### 4.13.1. İş Bankası’ndaki Motivasyon Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 20’de** görüldüğü gibi, motivasyon faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu görünür 0,451 önem derecesi ile birinci, Takım işbirliği 0,319 önem derecesi ile ikinci ve son olarak da değerlendirme 0,230 önem derecesi ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 20. Motivasyon Başlığı Altında İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

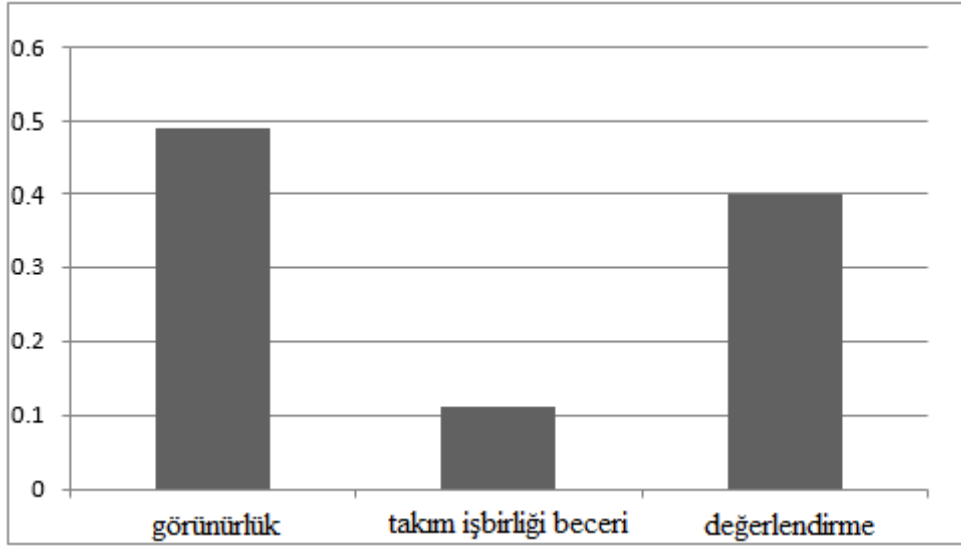
Tablo 44’da ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 44. İş Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Motivasyon Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler     | Görünür | Takım İşbirliği | Değerlendirme |
|---------------|---------|-----------------|---------------|
| Görünür       |         | 2,12714         | 2,00063       |
| Takım         |         |                 | 1,00001       |
| Değerlendirme |         |                 |               |

#### 4.13.2. Eqtasad-e-Novin Bankası’ndaki Motivasyon Alt Faktörlerinin Derecelendirilmesi

**Grafik 21’de** görüldüğü gibi, çalışan motivasyon faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Motivasyon faktörü altında bilgi yönetimi başarısındaki önemli etken sayılıp, önem dereceleri belirlenmiştir. Ankete katılımcılarının yanıtları sonucu görünürlük 0,491 önem derecesi ile birinci, değerlendirme faktörünü, sıralamanın ikincisi olarak 0,398, takım işbirliği beceri 0,111 ile üçüncü sırada yer almıştır.



**Grafik 21. Motivasyon Başlığı Altındaki Eqtesad-E-Novin Bankası Bilgi Yönetimi Başarısında Önem Sırası**

Tablo 45'te ikili karşılaştırmalı matris verilmiştir. Tutarlık indeksi ise 0,01 altında hesaplanmıştır. Dolayısıyla karar vericilerin kararları mantıklı ve tutarlıdır.

**Tablo 45. Eqtesad-E-Novin Bilgi Yönetimi Başarısında Motivasyon Faktörü Altında İkili Karşılaştırmalı Matris**

| Faktörler       | Görünür | Takım İşbirliği | Değerlendirme |
|-----------------|---------|-----------------|---------------|
| Görünür         |         | 2,41579         | 2,19536       |
| Takım İşbirliği |         |                 | 1,00104       |
| Değerlendirme   |         |                 |               |

#### 4.13.3. Motivasyon Faktörü Altında İş Bankası ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Derecelendirilmesi

Tablo 46'de dercelendirme her iki bankada verilmiştir.

**Tablo 46. İdari süreç Faktörü Altında İş Bankası Ve Eqtesad-E-Novin Bankası'nın Önem Sırası**

| Faktörler       | Önem Sırası<br>İş Bankası | Önem Sırası<br>Eqtesad-e-Novin<br>bankası |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------------------|
| Görünür         | 1                         | 1                                         |
| Takım İşbirliği | 2                         | 2                                         |
| Değerlendirme   | 3                         | 3                                         |

#### 4.14. Genel Değerlendirme

Genel değerlendirme ve 8’li faktörlerin son önem sıralamasının hesaplanması için bir arada değerlendirilmiştir.

8’li faktör ve alt faktörler:

- Stratejik faktör (stratejik, amaca yönelik stratejik olma, paralellik)
- üst yönetiminin desteklemesi faktörü (örnek olma, işlerin hızlandırılması, destek ve sorumluluk)
- insan kaynakları yönetimi faktörü (istihdam, çalışanları korumak, gelişme fırsatları)
- kurum alt yapısı faktörü (bilgi liderliği, özel takım, pozisyonun belli olması)
- çalışanın yeteneği faktörü (iş becerisi, bilimsel beceri, yöneticilik becerisi)
- idari süreç faktörü (belgeleme, bilgi buluşu süreci, bilgi buluşu, bilgi hizmeti)
- kültürel faktör (güven, işbirliği, beceri, bilgi transferi)
- motivasyon faktörü (görünür, takım işbirliği, değerlendirme)

##### 4.14.1. İş Bankası’ndaki Sıralama

**Tablo 47. 8’li Faktörler Ve Alt Faktörlerin Sıralanması**

| Neden                        | Neden Ağırlığı | Alt Neden                    | Gruptaki ağırlık | Son ağırlık | Genel sıralama |
|------------------------------|----------------|------------------------------|------------------|-------------|----------------|
| Stratejik                    | 0,272          | Stratejik                    | 0,301            | 0,099       | 2              |
| Stratejik                    | 0,272          | Amaca Yönelik Stratejik Olma | 0,411            | 0,107       | 1              |
| Stratejik                    | 0,272          | Paralellik                   | 0,288            | 0,061       | 6              |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | 0,225          | Örnek Olma                   | 0,393            | 0,093       | 3              |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | 0,225          | İşlerin Hızlandırılması      | 0,378            | 0,073       | 5              |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | 0,225          | Destek ve Sorumluluk         | 0,229            | 0,059       | 7              |

**Tablo 47. (devam). 8’li Faktörler Ve Alt Faktörlerin Sıralanması**

| Neden                     | Neden Ağırlığı | Alt Neden               | Gruptaki ağırlık | Son ağırlık | Genel sıralama |
|---------------------------|----------------|-------------------------|------------------|-------------|----------------|
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 0,096          | İstihdam                | 0,287            | 0,036       | 13             |
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 0,096          | Çalışanları Korumak     | 0,220            | 0,018       | 17             |
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 0,096          | Gelişme Fırsatları      | 0,493            | 0,043       | 10             |
| Kurum Alt Yapısı          | 0,139          | Bilgi Liderliği         | 0,138            | 0,039       | 11             |
| Kurum Alt Yapısı          | 0,139          | Özel Takım              | 0,247            | 0,056       | 8              |
| Kurum Alt Yapısı          | 0,139          | Pozisyonun Belli Olması | 0,615            | 0,089       | 4              |
| Çalışanın yeteneği        | 0,007          | İş Becerisi             | 0,379            | 0,009       | 20             |
| Çalışanın yeteneği        | 0,007          | Bilimsel Beceri         | 0,302            | 0,001       | 26             |
| Çalışanın yeteneği        | 0,007          | Yöneticilik Becerisi    | 0,319            | 0,006       | 23             |
| İdari süreç               | 0,063          | Belgelem                | 0,208            | 0,004       | 24             |
| İdari süreç               | 0,063          | Bilgi Buluşu Süreci     | 0,222            | 0,007       | 22             |
| İdari süreç               | 0,063          | Bilgi Buluşu            | 0,269            | 0,010       | 19             |
| İdari süreç               | 0,063          | Bilgi Hizmeti           | 0,301            | 0,013       | 18             |
| Kültürel                  | 0,074          | Güven                   | 0,618            | 0,031       | 14             |
| Kültürel                  | 0,074          | İşbirliği               | 0,256            | 0,028       | 15             |
| Kültürel                  | 0,074          | Beceri                  | 0,091            | 0,008       | 21             |
| Kültürel                  | 0,074          | Bilgi Transferi         | 0,035            | 0,003       | 25             |
| Motivasyon                | 0,124          | Görünür                 | 0,451            | 0,049       | 9              |
| Motivasyon                | 0,124          | Takım İşbirliği         | 0,319            | 0,037       | 12             |
| Motivasyon                | 0,124          | Değerlendirme           | 0,230            | 0,021       | 16             |

#### 4.14.2. Eqtesad-e-Novin Bankası’ndaki Sıralama

**Tablo 48. 8’li Faktörler Ve Alt Faktörlerin Sıralanması**

| Neden                        | Neden Ağırlığı | Alt Neden                    | Gruptaki ağırlık | Son ağırlık | Genel sıralama |
|------------------------------|----------------|------------------------------|------------------|-------------|----------------|
| Stratejik                    | 0,218          | Stratejik                    | 0,308            | 0,059       | 3              |
| Stratejik                    | 0,218          | Amaca Yönelik Stratejik Olma | 0,482            | 0,023       | 1              |
| Stratejik                    | 0,218          | Paralellik                   | 0,210            | 0,049       | 5              |
| ÜstYönetiminin Desteklemesi  | 0,1865         | Örnek Olma                   | 0,384            | 0,156       | 4              |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | 0,186          | İşlerin Hızlandırılması      | 0,099            |             | 11             |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | 0,186          | Destek Ve Sorumluluk         | 0,517            |             | 2              |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | 0,154          | İstihdam                     | 0,299            | 0,004       | 9              |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | 0,154          | Çalışanları Korumak          | 0,304            | 0,011       | 7              |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | 0,154          | Gelişme Fırsatları           | 0,397            | 0,001       | 6              |
| Kurum Alt Yapısı             | 0,129          | Bilgi Liderliği              | 0,354            | 0           | 10             |
| Kurum Alt Yapısı             | 0,129          | Özel Takım                   | 0,067            | 0,037       | 15             |
| Kurum Alt Yapısı             | 0,129          | Pozisyonun Belli Olması      | 0,579            |             | 8              |
| Çalışanın yeteneği           | 0,043          | İş Becerisi                  | 0,351            | 0,097       | 23             |
| Çalışanın yeteneği           | 0,043          | Bilimsel Beceri              | 0,222            | 0,107       | 26             |
| Çalışanın yeteneği           | 0,043          | Yöneticilik Becerisi         | 0,427            | 0,033       | 22             |
| İdari süreç                  | 0,081          | Belgeleme                    | 0,275            |             | 20             |
| İdari süreç                  | 0,081          | Bilgi Buluşu Süreci          | 0,392            |             | 18             |
| İdari süreç                  | 0,081          | Bilgi Buluşu                 | 0,360            |             | 19             |
| İdari süreç                  | 0,081          | Bilgi Hizmeti                | 0,155            |             | 24             |
| Kültürel                     | 0,102          | Güven,                       | 0,594            |             | 12             |
| Kültürel                     | 0,102          | İşbirliği                    | 0,203            |             | 13             |
| Kültürel                     | 0,102          | Beceri                       | 0,104            |             | 14             |
| Kültürel                     | 0,102          | Bilgi Transferi              | 0,099            |             | 25             |
| Motivasyon                   | 0,087          | Görünür                      | 0,491            |             | 16             |
| Motivasyon                   | 0,087          | Takım İşbirliği              | 0,111            |             | 21             |
| Motivasyon                   | 0,087          | Değerlendirme                | 0,398            |             | 17             |

#### 4.14.3. İki Bankanın Genel Sıralaması

Tablo 49’te iki bankada alt faktörlerin sıralaması bir arda gösterilmiştir.

**Tablo 49. İki Bankada Alt Faktörlerin Sıralanması**

| Neden                        | Alt neden                    | İŞ bankası | Eğtesad-e-Novin Bankası |
|------------------------------|------------------------------|------------|-------------------------|
| Stratejik                    | Stratejik                    | 2          | 3                       |
| Stratejik                    | Amaca Yönelik Stratejik Olma | 1          | 1                       |
| Stratejik                    | Paralellik                   | 6          | 5                       |
| ÜstYönetiminin Desteklemesi  | Örnek Olma                   | 3          | 4                       |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | İşlerin Hızlandırılması      | 5          | 11                      |
| Üst Yönetiminin Desteklemesi | Destek Ve Sorumluluk         | 7          | 2                       |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | İstihdam                     | 13         | 9                       |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | Çalışanları Korumak          | 17         | 7                       |
| İnsan Kaynakları Yönetimi    | Gelişme Fırsatları           | 10         | 6                       |
| Kurum Alt Yapısı             | Bilgi Liderliği              | 11         | 10                      |
| Kurum Alt Yapısı             | Özel Takım                   | 8          | 15                      |
| Kurum Alt Yapısı             | Pozisyonun Belli Olması      | 4          | 8                       |
| Çalışanın yeteneği           | İş Becerisi                  | 20         | 23                      |
| Çalışanın yeteneği           | Bilimsel Beceri              | 26         | 26                      |
| Çalışanın yeteneği           | Yöneticilik Becerisi         | 23         | 22                      |
| İdari süreç                  | Belgeleme                    | 24         | 20                      |
| İdari süreç                  | Bilgi Buluşu Süreci          | 22         | 18                      |
| İdari süreç                  | Bilgi Buluşu                 | 19         | 19                      |
| İdari süreç                  | Bilgi Hizmeti                | 18         | 24                      |
| Kültürel                     | Güven                        | 14         | 12                      |
| Kültürel                     | İşbirliği                    | 15         | 13                      |
| Kültürel                     | Berceri                      | 21         | 14                      |
| Kültürel                     | Bilgi Transferi              | 25         | 25                      |
| Motivasyon                   | Görünür                      | 9          | 16                      |
| Motivasyon                   | Takım İşbirliği              | 12         | 21                      |
| Motivasyon                   | Değerlendirme                | 16         | 17                      |

## SONUÇ

Bu bölüm genel olarak sonuç ve tartışmaya ayrılmıştır. Genel değerlendirme sonuçların değerlendirilmesi ve araştırma bulguların irdelenmesi üzerinedir. Dolayısıyla araştırmacı çalışmanın sonucu doğrultusunda, tarihsel gelişim ve araştırmanın teorik yapısı arasında gerçekçi bir bağsunmuştur. Çalışmada özet bir tarihsel geçmiş hazırlanmış, daha sonra analiz, tartışma ve sonuç kısmında da önerilere yer verilmiştir.

### Araştırmanın Özeti

Günümüzde verimlilik; ülkelerin ekonomik gelişmesini, küresel şirketlerin rekabet gücünü ve refahını ifade eder. Dolayısıyla günümüzde verimlilik tüm düzeylerde en önemli uygulamalı bir konumda yer almaktadır. Bankalar etkin olarak ekonomik gelişim ve değişimde, mali şirketlerin verimliliğinde çok önemli bir yere sahiptir. Çalışmada İran ve Türkiye'deki, iki pilot bankada iş gücünü etkileyen etkenler değerlendirilip sıralanmıştır. Pilot çalışma olarak Türkiye'nin başkentinde bulunan İş Bankası'nın bir şubesi ve Tahran Eqtesa-e-Novin bankası ele alınmıştır. Örneklemede yer alan 128 kişi (her bankadan 64'er kişi) Müdür, yardımcı ve çalışan konumundadır. Anket soruları iki bölüm olarak hazırlanmıştır.

Birinci bölümün, dört soru;

- Cins,
- pozisyon,
- iş tecrübes,
- Eğitimdüzeyi

İkinci bölümde ise sekiz neden;

- stratejik (stratejik, amaca yönelik stratejik olma, paralellik)
- üst yönetiminin desteklemesi (örnek olma, işlerin hızlandırılması, destek ve sorumluluk)

- insan kaynakları yönetimi (istihdam, çalışanları korumak, gelişme fırsatları)
- kurum alt yapısı (bilgi liderliği, özel takım, pozisyonun belli olması)
- çalışanın yeteneği (iş becerisi, bilimsel beceri, yöneticilik becerisi)
- idari süreç (belgeleme, bilgi buluşu süreci, bilgi buluşu, bilgi hizmeti)
- kültürel (güven, işbirliği, beceri, bilgi transferi)
- motivasyon (görünür, takım işbirliği, değerlendirme)

olarak bilgi yönetimine etken nedenler olarak ele alınmıştır. Çalışmada AHS yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar üzerinde  $\alpha$  testi yapıldığında İş Bankası'nda 0,892 ve Eqtasad-e-Novin bankasında 0,873 olarak hesaplanmıştır. İş gücü verimliliğinde temel ve önemli nedenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Yukarıdaki adı geçen nedenler ve alt nedenler çerçevesinde her iki bankada ikili karşılıklı matrislerle hem nedenler hemde alt nedenler çıkartılmıştır. Sonuçlar ise AHS yöntmi ve Expert Choice programında hesaplanmıştır. Sonuçları ise SPSS ve T testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak sonuçlar iki bankada farklı çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar banka üst yöneticiler, çalışanlar tarafından değerlendirilebilir.

### Tartışma

Hipotez veya varsayımların testi için dört aşamalı bir süreç izlenmiştir:

1. İki bankada 8'li nedenlerin (stratejik, üst yönetiminin desteklemesi, insan kaynakları yönetimi, kurum alt yapısı, çalışanın yeteneği, idari süreç, kültürel, motivasyon) bilgi yönetimi başarısında etkin süreç
2. İki bankada 8'li nedenlerin (stratejik, üst yönetiminin desteklemesi, insan kaynakları yönetimi, kurum alt yapısı, çalışanın yeteneği, idari süreç, kültürel, motivasyon) karşılaştırılması,
3. İki bankada alt nedenlerin sıralanması,
4. İki bankada nedenler ve alt nedenlerin sıralanması

Birinci basamakta, İş Bankası'ndaki sıralama;

1.stratejik, 2.üst yönetiminin desteklemesi, 3.kurum alt yapısı, 4. motivasyon, 5. insan kaynakları yönetimi 6.kültürel,7.idari süreç, 8. çalışanın yeteneği

Eqtasad-e-Novin Bankası'nda sıralama:

1.stratejik, 2.üst yönetiminin desteklemesi, 3. insan kaynakları yönetimi, 4. kurum alt yapısı 5. kültürel, 6. motivasyon, 7.idari süreç, 8. çalışanın yeteneği, olarak bulunmuştur.

Sonuçlar ise Avce<sup>136</sup>, Alevi ve Linder<sup>137</sup>, Abbasi<sup>138</sup> Rahnavard ve Mohammadi<sup>139</sup> Ardakani ve Konckav Monfarad<sup>140</sup> Karimi Mansorian<sup>141</sup>, shabani ve ark<sup>142</sup>, Salehi ve ark<sup>143</sup>, Asgari<sup>144</sup>, Chourides ve ark<sup>145</sup>, Paguette<sup>146</sup> ve Mclaughlin<sup>147</sup>. Her biri başka bir çalışma alanında (Kuruluş, üniversite, kütüphane, meclis ve hastane) bilgi yönetimi üzerine etkin nedenleri ele almışlardır. Araştırmanın geniş hali ikinci bölümde ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda ise beşinci bölümde raporlar karşılaştırılmış, sonuçlar üzerinde geniş bir çalışma yapılacaktır. )

8'li nedenler arasında, İş Bankası bilgi yönetimini etkileyen etkenler sıralamasında ilk olarak stratejik neden yer almıştır. Ankete katılanlar arasında stratejik

136 Avcı, U., ve Avcı, M. (2004)." Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci". Mevzuat Dergisi (7)74. 30 Eylül 2008 tarihinde <http://www.mevzuatdergisi.com/> adresinden erişildi.

137 Alevi ve Linder, a.g.e., s 104.

138 ABBASI, Z., 2007. "A review of knowledge management models. In Proceedings of the 1st National Conference on Knowledge Management", Razi International Conference Center.

139 RAHNAVARD, F., MOHAMMADI, A., 2009." Identification of key knowledge management success factors in academia". **Iranian Journal of IT Management**, 1, s 49.

140 ARDAKANI, S., KONJKAV, A. R., 2011. "Knowledge management success factors in higher education: A case of Yazd University". **Iranian Journal of Business Management Research**, 5, s 152.

141 HAJ KARIMI, A., MANSOURIAN, T., 2012. "The role of customer knowledge management in improving organizational performance". **Iranian Journal of Business Management Research**, 4, s 87.

142 SHABANI, A., MOHAMMADI, M., FORUGOZAR, H., 2012. "Identification and ranking of factors in successful implementation of knowledge management using TOPSIS: A case of Shiraz University of Medical Sciences". **Iranian Journal of Health Information Management**, 9, s 324.

143 SALEHI, M., RAJABI, R., BAHRAMI, M., 2012. "Factors in successful implementation of knowledge management: An AHP approach". In Proceedings of the 4th International Conference on Human Capital, Zanjan, 2012.

144 ASGARI, M. H., 2013." Identification and ranking of factors affecting the implementation of knowledge management based on TOPSIS technique". **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 4, s 3081.

145 CHOURIDES, P., LONGBOTTOM, D., MURPHY, W., 2003. "Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures". **Measuring Business Excellence**, 7, s 41.

146 Paquette, S., 2006. Customer knowledge management. Retrieved from <http://www.fis.utoro.ca/phd/paquette%20%20customer%20knowledge%20management.pdf>.

147 McLaughlin, S., Paton, R. A., Macbeth, D. K., 2008." Barrier impact on organizational learning within complex organizations". **Journal of Knowledge Management**, 12, s 118.

nedenler 0,272 olarak en önemli neden, ve sırasıyla üst yönetimin desteklenmesi 0,225, kurum alt yapısı 0,139, motivasyon 0,124, insan kaynakları yönetimi 0,096, kültürel 0,074, idari süreç 0,063, ve son olarak sekizinci sırada çalışanın yeteneği 0,007 olarak yer almıştır. Elde edilen sonuçlar Salehi ve ark<sup>148</sup> raporları ile tutarsızlık göstermektedir.

Ayrıca Eqtesad-e-Novin 8’li nedenler arasında bilgi yönetimini etkileyen etkenler arasında birinci sırada stratejik neden yer almıştır. Ve bu nedeni, üst yönetimin desteklenmesi 0.186, insan kaynakları yönetimi 0.154, kurum alt yapısı 0.129, kültürel 0.102, motivasyon 0.087, idari süreç 0.081 ve son olarak çalışanın yeteneği 0.043 olarak sekizinci sırada takip etmektedir. Elde edilen sonuçlar Salehi ve ark<sup>149</sup> raporları ile tutarsızlık göstermektedir.

İkinci basamakta ise, 8’li nedenler (stratejik, üst yönetiminin desteklemesi, insan kaynakları yönetimi, kurum alt yapısı, çalışanın yeteneği, idari süreç, kültürel, motivasyon) iki banka arasında karşılaştırma yapılmıştır. Serbest T testi ile ve SPSS programda veriler değerlendirilmiştir. İki bankada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

1. İş Bankası’nda stratejilik faktörü Eqtesad-e- Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmamıştır. Eqtesad-e-Novin Bankası’nda stratejilik faktörü İş Bankası’na nazaran bilgi yönetiminde eşit etkiye sahiptir.
2. İş Bankası’nda üst yönetiminin desteklemesi faktörü Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmamıştır. Eqtesad-e-Novin Bankası’nda üst yönetiminin desteklemesi faktörü İş Bankası’yla kıyaslandığında bilgi yönetiminde eşit etkiye sahiptir.
3. İş Bankası’nda insan kaynakları yönetimi nedeni Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmamıştır. Eqtesad-e-Novin Bankası’nda insan kaynakları yönetimi faktörü İş Bankası’na kıyasla bilgi yönetimi üzerinde daha fazla etki bırakmıştır.

---

148 Salehi ve ark, a.g.e., 2012.

149 Salehi ve ark ,a.g.e.,2012

4. İş Bankası'nda kurum alt yapısı nedeni Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmuştur. İş Bankası'nda kurum alt yapısı faktörü Eqtesad-e-Novin Bankası'na nazaran daha fazla bilgi yönetimi üzerinde etki bırakmıştır.
5. İş Bankası'nda çalışanın yeteneği faktörü Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında fark bulunmuştur. Eqtesad-e-Novin Bankası'nda çalışanın yeteneği faktörü İş Bankası'na nazaran bilgi yönetiminde eşit etkiye sahiptir.
6. İş Bankası'nda idari süreç faktörü Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmamıştır. Eqtesad-e-Novin Bankası'nda idari süreç faktörü İş Bankası'na nazaran bilgi yönetiminde eşit etkiye sahiptir.
7. İş Bankası'nda kültürel faktör Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmuştur. İş Bankası'nda kurumsal kültürel faktörü bilgi yönetimi üzerinde Eqtesad-e-Novin Bankası'na nazaran daha az etkindir.
8. İş Bankası'nda kültürel faktör Eqtesad-e-Novin Bankası ile karşılaştırıldığında farklılık bulunmuştur. İş Bankası'nda kurum kültürel faktörü bilgi yönetimi üzerinde Eqtesad-e-Novin Bankası'na nazaran daha fazla etkindir.

Üçüncü basamakta ise, AHS tekniği Expert Choice programında uygulanarak, iki bankada da alt faktörler ele alınmıştır.

- Stratejik nedenler arasında, stratejilik, 0,411 İş Bankası'nda ve Eqtesad-e- Novin Bankası'nda 0,482 birinci sırada, amaca yönelik stratejik olma; İş Bankası'nda 0,301 ve Eqtesad-e- Novin Bankası'nda 0,308 son olarak, paralellik; İş Bankası'nda 0,288 ve Eqtesad-e- Novin Bankası'nda 0,210 sıralamada yer almıştır. Sonuçlar Salehi'nin<sup>150</sup> çalışması ile tutarlılık göstermektedir.
- Üst yönetiminin desteklemesi nedenler arasında, İş Bankası'nda örnek olma 0,393, işlerin hızlandırılması 0.378 ve destek ve sorumluluk 0.229

---

150 Salehi ve ark ,a.g.e.,2012

ile üçüncü sırada yer almaktadır. Üst yönetiminin desteklemesi nedenler arasında, Eqtesad-e-Novin Bankası'nda örnek olma 0,384, işlerin hızlandırılması 0.099 ve destek ve sorumluluk 0.517 ile sıralanmaktadır.

Elde edilen sonuçlar,

1. Ardakani<sup>151</sup> üst yönetiminin desteklemesi üniversitelerdeki bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.
2. Salehi ve ark<sup>152</sup> örnek olma faktörünü bankalar bilgi yönetimi yükselme nedeni olarak görmüşlerdir.
3. Chourides ve ark<sup>153</sup> destek ve sorumluluk kurumlardaki önemli neden olarak görmüşlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi faktörleri arasında, İş Bankası'nda gelişme fırsatları 0,493, Eqtesad-e-Novin 0.397 önem derecesi ile ilk sırada, istihdam İş Banka'sında 0.278, Eqtesad-e-Novin ise 0.304 önem derecesine sahiptir. Çalışanları korumak iş bankasında 0.220 ve Eqtesad-e-Novin bankasında ise 0.299 önem derecesiyle yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlar,

Rahnavard ve ark<sup>154</sup> insan kaynakları yönetimi bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.

Kurumalt yapısı nedenleri arasında, İş Bankası'nda pozisyonun belli olması 0,615 önem derecesine sahiptir. İkinci sırada özel takım 0.247 ve son olarakta bilgi liderliği 0.138 önem derecesiyle sıralanmıştır. Eqtesad-e-Novin, pozisyonun belli olması yönünden 0,579 önem derecesine sahiptir. İkinci sırada bilgi liderliği 0.354 önem derecesi ve son olarak da özel takım 0.067 önem derecesiyle sıralanmıştır.

---

151 Ardakani, a.g.e., s 154.

152 Salehi ve ark ,a.g.e.,2012

153 Chourides ve ark, a.g.e., s 41.

154 Rahnavard ve ark, a.g.e., s 48.

Elde edilen sonuçlar,

1. Rahnavard ve ark<sup>155</sup> kurum alt yapısı bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.
2. Chourides ve ark<sup>156</sup> kurum alt yapısı bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.

Çalışanın yeteneği, nedenler arasında, İş Bankası'nda iş becerisi 0,379 önem derecesi ile ilk sıradadır. İkinci sırada yöneticilik becerisi 0.319 önem derecesi ve son olarak da bilimsel beceri 0,138 önem derecesiyle üçüncü sırada yer alır. Eqtasad-e-Novin'da yöneticilik becerisi 0,427 önem derecesiyle ilk sıradadır. İkinci sırada iş becerisi 0,351 önem derecesi ve son olarak da bilimsel beceri 0,222 önem derecesiyle son sıradadır.

Elde edilen sonuçlar,

1. Ardakani ve konckav monfarad<sup>157</sup> çalışanın yeteneğini bilgi yönetiminde etkin bir neden görmüştür.
2. shabani ve ark<sup>158</sup> kurum alt yapısı bilgi yönetimini etkin bir neden görmüştür.

İdari süreç nedenler arasında, İş Bankası'nda bilgi hizmeti 0,301 önem derecesiyle ilk sıradadır. İkinci sırada bilgi buluşu 0.269, üçüncü sırada ise bilgi buluşu süreci 0.222 ve son olarakta belgeleme 0.208 önem derecesiyle sıralanmıştır. Eqtasad-e-Novin'da bilgi buluşu süreci 0,301 önem derecesiyle ilk sıradadır. İkinci sırada bilgi buluşu 0.269, üçüncü sırada ise belgeleme 0.222 ve son olarakta bilgi hizmeti 0.208 önem derecesiyle sıralanmıştır.

Elde edilen sonuçlar,

1. Rahnavard ark<sup>159</sup> bilgi hizmeti bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.
2. Chourides ve ark<sup>160</sup> bilgi süreci bilgi yönetimi etkin bir neden görmüştür.

---

155 Rahnavard ve ark, a.g.e., s 48.

156 Chourides ve ark, a.g.e., s 41.

157 Ardakani, a.g.e., s 154.

158 Shabani ve ark, a.g.e., s 322.

159 Rahnavard ve ark, a.g.e., s 48.

Kültürel nedenler arasında, İş Bankası'nda güven 0,618 önem derecesi ile ilk sıradadır. İkinci sırada işbirliği 0.256, üçüncü sırada ise beceri 0.091 ve son olarak da bilgi transferi 0.035 önem derecesiyle sıralanmıştır. Eqtasad-e-Novin Bankası'nda ise güven 0,594 önem derecesi ile ilk sıradadır. İkinci sırada işbirliği 0.203, üçüncü sırada ise beceri 0.104 ve son olarak da bilgi transferi 0.099 önem derecesiyle sıralanmıştır.

Elde edilen sonuçlar,

1. Rahnavard ark<sup>161</sup>, kültürel nedenleri, bilgi yönetiminin etkin bir nedeni olarak görmüştür.
2. Chourides ve ark<sup>162</sup>, kültürel nedenleri, bilgi yönetiminin etkin bir nedeni olarak görmüştür.
3. Ardakani ve Konckav Monfarad<sup>163</sup>, kültürel nedenleri, bilgi yönetiminin etkin bir nedeni olarak görmüştür.

Motivasyon nedenleri arasında, İş Bankası'nda, görünür ödüllendirme 0,415 önem derecesiyle ilk sıradadır. İkinci sırada takım işbirliği ödüllendirme 0.319 ve son olarakta değerlendirme 0.230 önem derecesiyle sıralanmıştır. Eqtasad-e-Novin Bankası'nda ise görünür ödüllendirme 0,491 önem derecesiyle ilk sıradadır. İkinci sırada değerlendirme 0.398 ve son olarak da takım işbirliği ödüllendirme 0.111 önem derecesiyle sıralanmıştır.

Elde edilen sonuçlar,

1. Rahnavard ark<sup>164</sup>,motivasyon nedenlerini, bilgi yönetiminde etkin bir neden olarak görmüştür.
2. Chourides ve ark<sup>165</sup>,motivasyon nedenlerini, bilgi yönetiminde etkin bir neden olarak görmüştür.
3. Ardakani ve Konckav Monfarad<sup>166</sup>, motivasyon nedenlerini bilgi yönetiminde etkin bir neden olarak görmüştür.

---

160 Chourides ve ark, a.g.e., s 41.

161 Rahnavard ve ark, a.g.e., s 49.

162 Chourides ve ark, a.g.e., s 42.

163 Ardakani, a.g.e., s 155.

164 Rahnavard ve ark, a.g.e., s 48

165 Chourides ve ark, a.g.e., s 43.

166 Ardakani, a.g.e., s 155.

Dördüncü basamakta, İş ve Eqtesad-e-Novin bankalarında AHS yöntemi ve Expert Choice programı ile her iki bankada uygulanmıştır.

Günümüzde kurum ve kuruluşlar bilgi yönetimi gerçeğini görüp, uygulama sürecine geçmişlerdir. Genel olarak kurumların temel hedefi bilgi yönetimine dayalı bir sisteminin tanımlanmasıdır. Bu olgu kuşkusuz daha iyi ve etkin bir para ve mali hizmet sunmaktır. Öyle ki, bu süreçlerin başarında bilgi yönetimi sisteminin uygulanması çok önemli bir yere sahiptir. Bankalardaki, stratejiliklik (stratejik, amaca yönelik stratejik olma, paralellik), üst yönetiminin desteklemesi (örnek olma, işlerin hızlandırılması, destek ve sorumluluk), insan kaynakları yönetimi (istihdam, çalışanları korumak, gelişme fırsatları), kurum alt yapısı (bilgi liderliği, özel takım, pozisyonun belli olması), çalışanın yeteneği (iş becerisi, bilimsel beceri, yöneticilik becerisi), idari süreç (belgeleme, bilgi buluşu süreci, bilgi buluşu, bilgi hizmeti), kültürel süreç (güven, işbirliği, beceri, bilgi transferi), motivasyon (görünür, takım işbirliği, değerlendirme) bağımlı değişkenler etki bırakmıştır. Bu faktörlerin etkisi Türk ve İran bankalarında farklılık göstermektedir. İş Bankası'ndaki sıralama, stratejiliklik, üst yönetiminin desteklemesi, kurum alt yapısı, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, kültürel, idari süreç, ve İran bankasında ise stratejiliklik, üst yönetiminin desteklemesi, insan kaynakları yönetimi, kurum alt yapısı, kültürel süreç, motivasyon, idari süreç olarak sıralanmıştır.

Sonuç olarak, 21. Yüzyılda bilgi yönetimine geçemeyen ve uygulamayan kurumların başarılı olmaları mümkün değildir. Ayrıca genişleme ve büyüme konusunda yetersiz kalacakları da açıktır.

#### Araştırmanın Kısıtı

1. Çalışma altı ayı baz almıştır,
2. Araştırma, Türkiye'deki İş Bankası'nın ve İran'da bulunan Eqtesad-e-Novin Bankası şubeleri dikkate alınarak yapılmıştır,
3. Anketi yanıtlayanlar soruları fazla dikkatli yanıtlamamışlardır,
4. Çalışmanın diğer kurumlara genişletilmesi zor görülmektedir.

### Araştırmadan OrtayaÇıkan Öneriler

Araştırmanın güvenilirliği ve başarısı için her iki bankada 5 faktör önemli görülmüştür.

Stratejik olmak, amaca yönelik stratejik olma, örnek olma, pozisyonun belli olması ve işlerin hızlanması her iki bankanın en önemli etkenlerindendir. İlk başta İş Bankası bilgi yönetimi başarısında;

1. Bilgi yönetimi başarısındaki 5 önemli faktör, İş Bankası'nda bilgi yönetiminin uygulanmasında çok önemli yere sahiptir.
2. İş Bankası'nda stratejilik faktörü önplana çıkarılıp, başarı amaçlanabilir.
3. İş Bankası'nda üst yönetimin örnek ve pozisyonlarının belli olması bilgi yönetiminin başarısında hayati bir konudur. Çünkü ancak böyle bir durumda verimlilik artırılabilir.
4. Stratejik olmak, amaca yönelik stratejik olma, örnek olma, pozisyonun belli olması işlerin hızlandırması banka ortamında önemlidir. Hizmet ve öğrenme ve eğitimin genişlemesi sonucunu oluşturabilir.
5. Sonuç olarak, bir sistemde stratejik olmak, belli amaç, ve örnekler bankaların üst yönetimi başarılı bir bilgi yönetimi için destekleyicidir.
6. Verimli bir sistemin uygulanamaması durumunda, Türk bankalarının gelişme göstermesi beklenemez.
7. Bilgi yönetiminin başarısı için, stratejik davranma, amaca yönelik stratejik olma ve insan kaynaklarından yararlanılması önerilmiştir.

Eqtesad-e-Novin Bankası'nda araştırmanın güvenilirliği ve başarısı için 5 faktör önemli görülmüştür. Amaca yönelik olarak stratejik olma, destek ve sorumluluk, stratejik olmak, örnek olmak ve paralellik önem arz eder.

1. Stratejik faktörünü önplana çıkarıp, başarı amaçlanabilir. Banka ortamında her şey bilgi ve bilgiye yönelik ağlarla birbirine bağlı olmamalıdır

2. Bankalarda bilgi üretimi ve kolaylaştırmasının yanı sıra bilgiye dayalı işler yapılmaktadır. Dolayısıyla bankalarda bilgi yönetimi tanımlanmalı ve uygulanmalıdır
3. Üst yönetim ve yardımcıları etkiler uygun örnekler üzerinden yapılmalıdır
4. Bankada tüm amaçlar stratejik olma üzerine kurulduğu için bu konuya önem verilmezse bilgi yönetimin programları sonuçsuz kalabilir
5. Stratejik konularda bilgi odaklılık önemlidir. Bu nedenle bilgi alt yapı sistemleri ön plana çıkmalıdır
6. Bilgi yönetimi uygulaması tanıma uygun olmalı ve geleceğe yönelik planlanmalıdır

Sonuç olarak, hazırlanan anketler güvenilir hazırlandığı için, bilimsel sonuçların elde edilmesine oldukça yardımcı olmuştur. Anketler iki ülkede de uygulanmıştır. Dolayısıyla her iki ülke araştırmacılarına kolaylık sağlayabilir. Ayrıca diğer sektörlerde de revize edilerek uygulamaya konabilir.

#### Geleceğe İlişkin Öngörülen Araştırmalar

1. Her iki ülkenin devlet bankalarında yapılması öngörülmektedir.
2. Diğer devlet kurumlarında yapılabilir hale getirilebilir.
3. Bilgi yönetiminin başarısında etken olan faktörler, kadınlar ve erkekler olarak ayrı ayrı öngörülebilir.
4. Kalkınmakta olan ülkelerde yapılabilir bir araştırma haline getirilebilir.
5. Bilgi yönetiminin hangi derecede etkinliğe sahip olması konulu bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

### *Kitaplar ve Tezler*

- Abbasi, Z., (2007). "A review of knowledge management models. In **Proceedings of the 1st National Conference on Knowledge Management**", Razi International Conference Center.
- Aktan, C.C., ve Vural, İ.Y. (2005). **Bilgi çağında bilginin yönetimi**. Editör: Motivasyon Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bili sistemleri içinde (ss. 1 – 30). Konya: Çizgi Kitapevi yayınları.
- Bahrami Mostafa.2017. Bankalarda İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Türkiye - İran Özel Banka Örneği). Gazi Üniversitesi Bankacılık Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bukowitz, W. R. and Williams, R. L. (1999). **The Knowledge Management Field Book**. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Büyüközkan, G. (2006). **Bilgi Yapıları: Kodlanmış ve Gizli Bilgi**. Editör: Tuncer Ören, Tuncer Üney, Rıfat Çölkesen. Türkiye Bilişim Ansiklopedisi içinde (ss.176 – 180). İstanbul: Papatya Yayınları.
- Dalkir, Kimiz. (2005). **Knowledge Management in Theory and Practice**, McGill University.
- Daneshvar Rouyendegh, B., “DEA/AHP sıralı metodu ile İran Amir Kabir Üniversitesi Fakültelerinin Etkinlik Ölçümü ”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara (2004).
- Davenport. T. and Prusak, L. (1998). **Working knowledg: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business school press.
- Doğruel, Fatma ve Suat, A. 2005, **Doğruel Türkiye’de Enflasyonun Tarihi**, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul, s. 120.
- Dumlu, Zeynep N. 1998. **1980 Sonrası Merkez Bankası ,75 Yılda Paranın serüveni**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 204.
- Edge, Karen. (2005). **Knowledge Management as a Tool for District-Level Instructional Renewal**, University of Toronto.
- Efdal Polat ve Ferda Nakipoğlu Özsoy "Dünyada ve Türkiyede Merkez Bankalarının Tarihsel Gelişimi ",İçinde , **Para- Banka ve Finans** , Editörler :Nadir Eroğlu ,

- Halil İbrahim Aydın ve Cüneyt Yenal Kesbiç, Orion Yayınları, Ankara, 2016, s. 224.
- Evren, R. ve Ülengin, F. (1992). **Yönetimde karar verme**, İTÜ Yayınları, İstanbul, 5-6, 48, 59.
- Ferid, Hasan (2008). **Osmanlı' da Para ve Finansal kredi**. Cilt III, Bankacılık, Hazırlayan: Mehmet Hakan Sağlam, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı yayın No : 2, İstanbul, 17.
- Ghodsı Pour, (2002). **Çok ölçütlü karar verme tekniklerinde bir çalışma**, Amirakabir, 3. Baskı.
- Gottschalk, P. (2005). **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea group Publishing.
- Hatch Mary Jo, 2008. **Organization Theory** (modern symbolic-interpereted and postmodern) translated by Dr Hassan danaeifard. Afkar publications. Tehran.
- İç bankacılık, 5.baskı, Tahran, Bank Melli, Eğitim ve yönetim idaresi, 2008.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi, I. Cilt, İstanbul, 1999.
- Jennex Murray, E. (2008). **Contemporary Research in Knowledge Management**, San Diego State University, USA. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications.
- Klimecki, R.G. (1999). **Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization. Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag**, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30.
- Kocabaşoğlu, Uygur. (2001). **Türkiye İş Bankası Tarihi**, İstanbul, 155-156.
- Krogh, G.V., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2002). **Bilginin Üretimi**. (Günhan Günay Çev.). İstanbul: Dışbank kitapları.
- Mac Bean A. I. and Snowden P.N., **International Institutions In Trade and Finance, Studies in Economics**: 18, Ed., Charles Carter, George Allen & Unwin, Boston, 1981.
- Eğilmez A. Mahfi, **IMF, Dünya Bankası ve Türkiye**, Tütünbank Yayını.
- Mathi, K. (2004). **Key Success Factors for Knowledge Management**. Master Thesis, MBA: International Business Management & Consulting, Germany: University of Applied Sciences.
- Mehregan, M.Reza, (2003). **İleri Yöneylem Araştırmaları**, Daneshgah Kitab, 1. Baskı

- Middleton, M. (2002). **Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy**, Centre for Information Studies, Wagga Wagga, NSW.
- Mollaghasemi, M. and Pet-Edwards, J. (1997). **Technical Briefing**, IEEE Computer Society Pres, Los Alamitos, 10.
- Morseli, H. (2005). **Maden ve Endüstri Bankası'nın Verimlilik Ölçümü**, Yüksek Lisans Tezi, Sanati Şarif Üniversitesi.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York, NY.
- Okçün, A. Gündüz, 1997. **Türkiye İktisat Kongresi, 1923 İzmir**. Hatıralar – Belgeler - Yorumlar, Sermaye Piyasası Kurulu , Yayın N :59, Ankara, 58.
- Özatay, Fatih (2011). **Parasal İktisat : Kuram ve Politika**, Efil Yayınevi, Ankara, 412-416.
- Pamuk, Şevket (2008). **Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 140.
- Parasız İlker, (2007). **Finansal Kurumlar ve Piyasalar**, Ezgi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, s.178-179.
- Parasız, M. İlker **Kriz Ekonomisi : Hiper-Enflasyon ve yüksek Enflasyonla Mücadelede ünlü istikrar politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararlar** ,Ezgi Kitab evi yayınları ,Bursa ,1996 :Nurettin Öztürk , "1994 Krizine yeniden bakmak " için de İktisadi krizler ve Türkiye Ekonomisi , Editörler:Nadir Eroğlu, İlhan Eroğlu ve Halil İbrahim Aydın, Orion yayınlar, Ankara, 433-463.
- Ramana, R. (2001). **Emerging Technologic in Knowledge Management**, 47.
- Rezvan, Ghahgaragi, (2005). **Asgari, petrol ve gazı sektöründe yönetim uygulaması**.
- Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (2001). **Prediction, Projection and Forecasting**, Kluwer Academic Publishers, Boston, 12-13.
- Saaty, T.L. (1980). **The Analytic Hierarchy Process**, McGraw-Hill, New York.
- Salehi, M., Rajabi, R. and Bahrami, M., 2012. **"Factors in successful implementation of knowledge management: An AHP approach"**. In Proceedings of the 4th International Conference on Human Capital, Zanjan.
- Tekeli İlhan ve İlkin Selim, **Para ve Kredi Sisteminin Oluşumunda Bir Aşama Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara, 1997.

- Tekeli, İlhan ve ilkin, Selim 1998, "**TC Merkez Bankasının Kuruluşu** ", **75 Yılda Paranın Serüveni**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996.
- Timor, M. (2001). **Yöneylem Araştırması ve İşletmecilik Uygulamaları**, İşletme Fakültesi, İstanbul, 280(194).
- Tiwana, A. (2000), "**The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System**", New Jersey: Prentice-Hall.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Hazırlayanlar, Haydar Kazgan, Murat Öztürk, Murat Koraltürk, Creative Yayıncılık, İstanbul, 2000, 226.
- Zaim, H. (2005). **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zeytinoğlu, Erol, (1993).**İktisat Tarihi**, İstanbul.

### ***Süreli Yayınlar***

- Alavi, M., and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". **MIS Quarterly**, 25(1), 107-36.
- Alazmi, M., and Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. **Total Quality Management**, 14(2), 199-204.
- Anantatmula Vittal, S., (2005). Outcomes of knowledge Management Initiative, **Published in the International Journal of Knowledge Management**, 1(2), 50-67.
- Ardakani, S. and Konjkav, A. R., (2011). "Knowledge management success factors in higher education: A case of Yazd University". **Iranian Journal of Business Management Research**, 5, 136-158.
- Asgari, M. H., (2013). "Identification and ranking of factors affecting the implementation of knowledge management based on TOPSIS technique". **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 4, 3076-3084.
- Beijerse, R. P. U. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. **Journal of Knowledge Management**, 3(2): 94-109.
- Bernanke Ben S. and Mishkin Frederic S., "Inflation Targeting: A New Framework for Monetary Policy?", **Journal of Economic Perspectives**, 11(2), 97-116.
- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People. **Journal of Knowledge Management**, (5)1, 68-75.

- Borghoff Uwe, M., and Pareschi, R. (1997). Information Technology for knowledge management. **Journal University Computer Science**, 3(8), 835-842.
- Brimmer Andrew F. (2002), "Central Banks and Inflation Targeting in Perspective", **North American Journal of Economics and Finance**, 13(2), 93-97.
- Chourides, P., Longbottom, D., and Murphy, W. (2003). "Excellence in knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", **Measuring Business Excellence**", 7(2), 29-45.
- Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W., 2003. "Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures". **Measuring Business Excellence**, 7, 29-45.
- Cong, Xiaoming., and Pandya Kavshik, V. (2003), Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**. 1(2), 25-33.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. **Long Range Planning**. 30(3): 374-384.
- Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, 14(4), 113.
- Filius, R., de Jong, J.A., and Roelofs, E.C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. **Journal of Workplace Learning** 12/7, s.286-295.
- Gallupe B. (2001). Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape. **International Journal of Management Reviews**, 3 (1), 61-77.
- Ganesh, D. (2002) Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge, **Journal of Knowledge Management**, 6(1).
- Gao Fei, Li M., and Clarke, S. (2008). Knowledge, Management and Knowledge Management in Business Operations. **Journal of Knowledge Management**, 12(2), 3-17.
- Gottschalk, P. (2001). Predictors of Information Technology Support for Inter-Organizational Knowledge Management, **Knowledge and process Management**, 8(3), 186-194.
- Gupta, K. (2008). A Comparative Analysis Of Knowledge Sharing Climate. **Knowledge and Process Management**, 15(3), 186-159.
- Haj Karimi, A. and Mansourian, T., (2012). "The role of customer knowledge management in improving organizational performance". **Iranian Journal of Business Management Research**, 4, 75-92.

- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D.(2001). “Organizational knowledge resources”, **Decision Support Systems**, 31(1), 39-54.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Litratures. **Organization Science**, (2)1, s.88-103.
- Huysman, M., (2006). " IT to Support Knowlegde Sharing in Communities: twards a social capital analysis". **Journal of Information Technology**, 21(3), 40-51.
- Kalseth, K. (1999). Knowledge management from a business Strategy Perspective **Journal of FID Review**, 37-4.
- Khalifa, M. andLiu, V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs. **Electronic Journal on Knowledge Management**, 1(2), 103-112.
- Li Yuan, L. X., and Lei H. (2006). A Knowledge Management System for ERP Implementation, **Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res.** 23, 157-168.
- Lopez, S.V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management Decision**, 43 (5), 661-669.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. **Journal of Quality and Participation**. 21 (4) 58-60.
- Markus, M.L. (2001). Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. **Journal of Management Information Systems**, 18 (1), 57–93.
- McLaughlin, S., Paton, R. A. and Macbeth, D. K., (2008). Barrier impact on organizational learning within complex organizations. **Journal of Knowledge Management**, 12, 107-123.
- McManus, D. and Loughridge, B. (2002). Corporate information, institutional culture and knowledge management: A UK university library perspective. **New Library World**, 103 (1180), 320-327.
- Moffett, S., McAdam, R., and Parkinson, S. (2003). "An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications", **Journal of Knowledge Management**, 7 (3), 6-26.
- Naghib, A. (2003). Effective factors of knowledge management. **Journal of Knowledge Management, Malezia**. 3(7), 10-22.
- Ndlela, L. T., andToit, A. S. A. (2001). Establishing a Knowledge Management Program for competitive advantage in an enterprise. **International Journal of Information Management**, 21(2), 151-165.

- Oktar Suat ve Varlı Arzu, (2009). İttihat ve Terakki Dönemi'nin Ulusal Bankası: Osmanlı İtibar-I Milli Bankası, "**M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, XXVIII, II, (1-20).
- Park, H., Ribiere, V., and Schult, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management**, 8 (3), 106-117.
- Pauleen, D. and Mason, D. (2002). Newzealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management uptake. **Journal of Knowledge Management**. 8(5), 23-54.
- Perrott Bruce, E. (2007). A Strategic Risk Approach to Knowledge Management, Science. **Direct, Kelley School of Business, Business Horizons**, 50,523-533.
- Pieris, C., David, L. and William, M. (2003). "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures". **Measuring Business Excellence**, 7(2), 29-45.
- Rahnavard, F. and Mohammadi, A., 2009." Identification of key knowledge management success factors in academia". **Iranian Journal of IT Management**, 1, 37-52.
- Ruppel, C.P., and Harrington, S.J. (2001). "Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation", **IEEE Transactions on Professional Communication**, 44(1), 37-52.
- Ryan, S. D., andPrybutok, V. R. (2001). "Factors Affecting Knowledge Management in Practice". **California Management Review**, 40 (3), 80-90.
- Saaty, T.L. (1990).How to make a decision: The analytic hierarchy process,**European Journal of Operational Research**, 48(1), 9–26.
- Shabani, A., Mohammadi, M. and Forugozar, H., (2012). "Identification and ranking of factors in successful implementation of knowledge management using TOPSIS: A case of Shiraz University of Medical Sciences". **Iranian Journal of Health Information Management**, 9, 318-326.
- Shih, H.A. and Chiang, Y.H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. **International Journal of Manpower**, 26 (6), 582-603.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. **International Journal of Manpower**, 28 (3,4), 197-206.
- Tsai, C.H., Chang, C.L., and Chen, L. (2006). A case Study of Knowledge management Implementation for Information consulting Company. **International Journal of the Computer, the Internet and Management**, 14(3), 60-78.

- Wigg, K. (1997). Knowledge Management: Where It Come From and Where Will It Go?. **Journal of Expert System with Application**. Volume 13, Issue 1, July 1997, Pages 1-14
- Wiig K. (2002). Knowledge Management in Public Administration. **Journal of Knowledge Management**, 6(3), 224-239.
- Wilson, T.D.(2002). the Nonsense of Knowledge Management, **Information Research**, 8(1).
- Wong, K. Y. (2005), "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", **Industrial Management and Data Systems**, 105 (3), 261-279.
- 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.

#### ***İnternetten Alınan Yayınlar***

- Ergazakis K., Kamezis K. and Metaxiotis K. (2005). **Knowledge management in Enterprises, intelligent systems in accounting, finance and management**. 13, 17-26. Wwww.Interscience.wiley.com.

#### ***İnternette Yayımlanan Dergi Makalesi***

- Avcı, U., ve Avcı, M. (2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci. **Mevzuat Dergisi (7)74**. <http://www.mevzuatdergisi.com>
- Chong, S. C., and Choi, Y. S. (2005). "Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management". **Journal of Knowledge Management Practice**, 5. Retrieved from [www.tlinc.com/article90.htm](http://www.tlinc.com/article90.htm).
- Loncarevic, K., and Muhic, S. (2005). **Knowledge Management: Situations, Problems and Perspectives**, Available at: [www. Fm – kp. Si/ zalazba/ ISBN/961-64-86-7/-3/199-209](http://www.fm-kp.si/zalazba/ISBN/961-64-86-7/-3/199-209).

#### ***İnternette Yayımlanan Yazarlı Yazılar***

- Barclay, R., and Murray, P. (1997). **What Is Knowledge Management**. <http://www.jgs.net/overview-of-knowledge-management.htm>.
- Eid, M. and Nuhu, N. A. (2009). **The impact of learning culture and information technology use on knowledge shaging**: A case of KFUPM. Presented at 17th European Conference on Information Systems. Retrieved April 3, 2010, from: [www.csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20090010.pdf](http://www.csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20090010.pdf).

Ferguson, S., and Weckert, J. (2005). **Knowledge management systems and the search for totality. Information Online 2005: 12<sup>th</sup> Conference & Exhibition**, Sydney, February, pp: 1-3. Available at: <http://conferences.alia.org.au/online2005/papers/a14.Pdf>.

Haines, Troy. (2001). **The Problem of Knowledge Management**, Available at: [information /ir/hartly 1. Hatml](http://information.ir/hartly.1.Hatml).

Kalkan, V.D. (2004). **Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler**. III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-26 Kasım 2004 içinde (ss.775-782). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları. 30 Eylül 2008 tarihinde <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf> adresinden erişildi.

Newman, B. and Conard, D. (1999). The knowledge management forum. Available at: [www. Km-forum.org](http://www.km-forum.org).

Paquette, S., (2006). Customer knowledge management. Retrieved from <http://www.fis.utoro.ca/phd/paquette%20%20customer%20knowledge%management.pdf>.

Tuomi, I. (1998). **The future of knowledge management**, Available at: [www.europa.eu. Int/com](http://www.europa.eu.int/com).

### ***İnternette Yayımlanan Yazarı Olmayan Dökümanlar***

Eghtesad-e-Novin Bankasının resmi sitesi, <http://www.enbank.ir/Site.aspx?ParTree=111211>.

<http://www.enbank.ir/Site.aspx?ParTree=1112> / [www.cbi.ir/simplelist/2351.aspx](http://www.cbi.ir/simplelist/2351.aspx)

[http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi\\_taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx](http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi_taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx)

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>

Iran İslam Cumhuriyeti Merkez Bankası <http://www.cbi.ir/simplelist/2351.aspx>.

İş Bankasının resmi sitesi, [http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi\\_taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx](http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/bizi_taniyin/tarihimiz/Sayfalar/tarihimiz.aspx).

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Bottom+Menu/Banka-Hakkinda/Tarihce>.