

**KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ UYGULAMALARI İŞ
SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİ: ERZURUM TİCARET VE SANAYİ ODASI
ÖRNEĞİ**

SELÇUK KORUCUK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK
2013**

(Her Hakkı Saklıdır.)

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ UYGULAMALARI İŞ SÜREÇLERİ VE
ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: ERZURUM TİCARET VE
SANAYİ ODASI ÖRNEĞİ

(Relationship Quality Assurance System Practises On Business Processes And
Organizational Performance: The Case Of Erzurum Chamber Of Commerce And
Industry)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk KORUCUK

Danışman: Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

GÜMÜŞHANE
Ocak, 2013

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK danışmanlığında, Selçuk KORUCUK tarafından hazırlanan “Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları İş Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Örneği” başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları İş Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
☐	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
☐	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

İmza

Selçuk KORUCUK

ÖNSÖZ

Yaptığım araştırma süresince aktif olarak katkı sağlayan herkesin şahsına desteğinden ötürü teşekkür ederim. Tüm süreç boyunca, araştırmanın genel çerçevesini hem teorik hem de öneri ve yönlendirmeleri ile destekleyen ve farklı açılardan değerlendirmemi sağlayan danışmanım çok değerli hocam sayın Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK’e, araştırma verilerinin analizinde destek veren sayın Öğr.Gör. Tuncay ÇELİK’e ve araştırmanın temelini oluşturan uygulama sürecinde kurumsal ve yönetsel desteğini esirgemeyen Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası yönetici ve çalışanlarına teşekkür etmeyi borç bilirim.

Kalite güvence sistemleri konusunda, uygulamaya dönük desteğinden ötürü Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Genel Sekreteri sayın Avukat Abdulkadir UNGAN’a da ayrıca teşekkür ederim. Buna ek olarak, desteğini her zaman hissettiğim eşime ve aileme bu süreçte beni yalnız bırakmadıkları için minnettarım.

Selçuk KORUCUK

OCAK – 2013

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER	XII
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ	2
1.1. Kalite Güvencesi ve Kalite Güvence Sistemleri	2
1.1.1. Kalite Güvence Sistemlerinin Tanımı, İçeriği ve Kuruluş Amaçları.....	3
1.1.2. ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının Tanımı ve İçeriği.....	6
1.1.3. ISO 9000 Standartlarının Amacı.....	8
1.1.4. ISO 9000:2000'e Geçiş ve Getirdikleri.....	10
1.1.5. Kalite İle İlgili Diğer Önemli Standartlar.....	11
1.1.5.1. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standardı.....	11
1.1.5.2. QS 9000 Otomotiv Sektörü Kalite Sistem Standardı	11
1.1.5.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı.....	12
1.1.5.4. OHSAS 18001 Çalışma Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi Standardı....	12
1.1.6. Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Aşamaları	13
1.1.6.1. Orta Düzey Yönetim İçin Temel Kalite Eğitimi	14
1.1.6.2. Kalite Kampanyasının Başlatılması.....	15
1.1.6.3. Kalite Politikasının Hazırlanması.....	15
1.1.7. Kalite Sisteminin Belgelendirilmesi	15

1.2. Kalite ve Kalite Güvence Sistemleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	16
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ SÜREÇLERİ	21
2.1. İş ve İş Süreçleri.....	21
2.2. İş Kavramı ve İçeriği.....	21
2.2.1. İş Kavramı ve İş ile İlgili Tanımlar	21
2.2.2. İş Gerekleri ve İş Tasarımı	23
2.3. Süreç Yönetimi	26
2.3.1. Süreç Tanımı ve Özellikleri.....	26
2.3.2. Sürecin Temel Unsurları.....	27
2.4. İş Süreçlerinin Tanımı ve Sınıflandırılması.....	28
2.4.1. İş Süreci Kavramı.....	28
2.4.2. İş Sürecinin Uygulama Aşamaları	30
2.4.3. Süreç Hiyerarşisi	31
2.4.4. Ana İş Süreçleri.....	32
2.4.5. Süreç Haritalama.....	34
2.4.6. İş Süreçlerinin Yararları	35
2.4.7. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması	36
2.4.7.1. Yeniden Yapılandırma Nedenleri;.....	37
2.4.7.2. Yeniden Yapılandırmanın Amaçları.....	38
2.4.7.3. Yeniden Yapılandırma Süreci	39
2.5. Süreç ve İş Süreçleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	43
3.1. Performans Tanımı.....	43
3.2. Performansın Özellikleri.....	44
3.3. Performansın Kriterleri.....	46
3.4. Performans Değerlemesi ve Amaçları.....	47
3.5. Örgütsel Performans Tanımı ve Özellikleri.....	48
3.5.1. Örgütsel Performans Kavramı	48

3.5.2. Örgütsel Performans Kriterleri	49
3.6. Örgütsel Performans Değerlendirmesi	50
3.6.1. Örgütsel Performans Değerlendirmesinin Önemi.....	51
3.6.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri	52
3.6.3. Performans Değerlendirmesinin Yararları	54
3.7. Performans ve Örgütsel Performans ile İlgili Yapılan Araştırmalar	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM	60
4.1. Problem Durumu	60
4.2. Konunun Önemi	60
4.3. Araştırmanın Amacı	61
4.4. Beklenen Yararlar	61
4.5. Araştırmanın Varsayımları	61
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	62
4.7. Araştırmanın Modeli	62
4.8. Araştırmanın Kapsamı.....	63
4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	63
4. 10. Araştırmanın Hipotezleri	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM.....	66
5.1. Verilerin Analizi	66
5.1.1. Demografik Bulgular.....	68
5.1.2. Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi.....	69
5.1.3. Örgütsel Performans.....	74
5.1.4. Kalite Güvence Sistemleri, İş Süreçleri ve Örgütsel Performans	75
İlişkisi.....	75
5.2. Bulgular ve Yorum.....	77
5.3. Tartışma	81
5.4. Sonuç ve Öneriler.....	85
KAYNAKÇA.....	89

VIII

EKLER:	98
ÖZGEÇMİŞ	102

ÖZET

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ UYGULAMALARI İŞ SÜREÇLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: ERZURUM TİCARET VE SANAYİ ODASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk KORUCUK

2013- XIII+116 sayfa

Bu tez çalışmasının temel amacı, kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri üzerine olan etkisinin belirlenmesi, iş süreçlerindeki iyileşmenin de günümüz örgüt ve işletmelerinin başarısının temel unsurlarından biri olan, örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymasıdır. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma, Erzurum ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu kurumu çalışanları arasından seçilen örneklem kapsamında yürütülmüştür. Anket sonucunda toplanan veriler üzerinde güvenilirlik ve normallik testleri gibi analiz yöntemleri SPSS programıyla uygulanmış ve değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmada katılımcıların demografik özellikleri de göz önüne alınmıştır.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performans ile ilişkili olduğu görülmüştür. Kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın temel konusu olan kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performansa etkisi çerçevesinde, bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kalite, Kalite Güvence Sistemi, Süreç, İş Süreçleri, Örgütsel Performans.

ABSTRACT

POSTGRADUATE THESIS

RELATIONSHIP QUALITY ASSURANCE SYSTEM PRACTISES ON
BUSINESS PROCESSES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE
OF ERZURUM CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Selçuk KORUCUK

2013, XIII+116

The main objective of this thesis was to determine the effect of the quality assurance system practices on business processes, and to find out the impact of this effect on organizational performance one of the basic elements of the success of today's organizations and enterprises. Research conducted within this thesis was carried out in a sample of chosen employees from a public agency in the province of Erzurum. Reliability and normative analysis test were used in SPSS to administrate and evaluate collected survey data. Demographic characteristics of the participants were also taken into consideration in the study.

The results of the study revealed that quality assurance system practices were associated with business processes and organizational performance. It was found out that there was a significant relationship between quality assurance system practices and business processes. Taking into effect of quality assurance system practices on business processes and organizational performance consideration, a significant relationship was found among these concepts.

Keywords: Quality, Quality Assurance System, Process, Business Process, Organizational Performance.

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5.1.	Güvenilirlik Analiz Sonuçları	67
Tablo 5.2.	Katılımcıların Yaş Grupları Bakımından Dağılımı.....	68
Tablo 5.3.	Katılımcıların Cinsiyet Grupları Bakımından Dağılımı	68
Tablo 5.4.	Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı	69
Tablo 5.5.	Katılımcıların Hizmet Süresi Bakımından Dağılımı	69
Tablo 5.6.	Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi.....	70
Tablo 5.6.	Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi (Devam)	71
Tablo 5.7.	Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisini İçeren KMO and Bartlett's Test Tablosu.....	72
Tablo 5.8.	Kalite Güvence Sistemlerine Göre Yürütülen İş Süreçlerinin Faktör Yükleri	72
Tablo 5.9.	Kalite Güvence Sistemleri Ölçeği.....	73
Tablo 5.10.	Örgütsel Performans Ölçeği.....	74
Tablo 5.11.	Kalite Güvence Sistemi Örgütsel Performans İlişkisi.....	75
Tablo 5.12.	Ölçekler Arası İlişki Tablosu	76

ŞEKİLLER

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1.	Sürecin Temel Unsurları.....	28
Şekil 2.2.	İş Süreci Örneği	29
Şekil 2.3.	Temel Süreç Hiyerarşisi	32
Şekil 2.4.	Müşteri Sipariş Akış Şeması.....	33
Şekil 4.1.	Araştırmanın Modeli	63

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AQAP	:Müttefik Kalite Komitesi Yayını
ISO	:Uluslar arası Standartlar Örgütü
ISO 9000	:Kalite Yönetim Sistemi Standardı
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KYSS	:Kalite Yönetimi Sistem Standardı
NATO	:Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü

GİRİŞ

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde, ulaşım ve özellikle bilgi iletişim araçlarındaki gelişmelere paralel olarak, müşteriler ile üreticiler arasındaki mesafe kapanmıştır. Artık müşteriler, herhangi bir hizmet hakkında, dünyanın neresinde olursa olsun kolaylıkla bilgi sahibi olabilmekte ve bilgiye ulaşabilmektedir.

Ancak günümüzde fiyat, tek başına rekabet unsuru olmaktan çıkmış, hatta önemini büyük ölçüde yitirmiştir. Günümüzde rekabet ortamının belirleyici unsuru kalite ön plana çıkmaya başlamıştır. Böylelikle fiyat ve kalite politikalarının belirlenmesinde temel koşul olan ilk seferde kalite, kalite güvence sistemleri, müşteri memnuniyeti, örgütsel performans gibi kavramlar ortaya çıkmış ve hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Kamu kurumlarında hizmet üretimi kapsamında kalite güvence sistemi uygulamaları özellikle son zamanlarda hız kazanmıştır. Rekabetin neredeyse hiç yaşanmadığı kamu sektörleri, hizmet üretiminde kaliteyi ön plana alarak vatandaşlara karşı görev ve sorumluluklarını, çok daha uygun koşullarda yerine getirmeye başlamıştır.

Ticaret ve Sanayi Odaları da bir kamu kurumu olarak kalite güvence sistemi uygulamalarından uzak kalmamış ve yasaların kendilerine verdiği görevleri yerine getirirken, kaliteli hizmet anlayışını benimsemiştir.

Bu araştırmanın amacı; yönetim anlayışında ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak Ticaret ve Sanayi Odası'nda kalite kavramının öne çıkması sürecinde, kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki fayda ve sonuçlarını saptayarak, etkinlik düzeyini tespit etmektir.

Araştırmada gözlem, görüşme tekniği, anket uygulaması ve Ticaret ve Sanayi Odası verileri kullanılarak sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Anket çalışmasının güvenilirliğini sağlamak için daha önce uygulanmış olan anket çalışmalarından faydalanılmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Uygulanan anket sonuçlarından elde edilen verilere ilişkin değerlendirmelerin yapılabilmesi amacıyla SPSS for Windows 20,0 programı kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

1.1. Kalite Güvencesi ve Kalite Güvence Sistemleri

Kalite güvencesi, bir ürün ya da hizmetin kalite konusunda belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için, gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür¹.

ISO 9000:2000 Kalite Sözlüğünde ise kalite güvencesi; kalite sistemi kapsamında uygulanmaya alınmış, gerektiğinde sunulabilen, bir ürünün kalite gereksinimlerini karşılayacağına dair yeterli güveni sağlayacak tüm planlı ve sistematik faaliyetleridir².

Ishikawa kalite güvencesini şöyle tanımlamaktadır³:

Kalite güvenliği; kısaca bir üründe, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak ile uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir.

Kalite güvencesi sistemi⁴:

- Yeterli ürün tanımlamalarını belirlemek
- Tanımlara uygun ürünü üretmek
- Ürünü en uygun maliyette üretmek
- Ürünü zamanında teslim etmek
- Garanti maliyeti kayıplarını asgari düzeyde tutmak
- Kalitede süreklilik ve daha fazla rekabet olanağı sağlamak
- Müşteri üzerindeki güven duygusunu artırmak

¹ Tuba Vural ve diğerleri., “Tekstil Endüstrisinde TKY Oluşturma Sürecinde Kalite Güvencesi ve ISO 9001’e Örnek Bir Uygulama”, **I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul, 30-31 Ekim 1997, s. 99.

² Uluslar arası Ticaret Odası (ICC)., **TS-EN-ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi**, s. 12.

³ Ishikawa Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, **Kalder Yayınları**, 2. Baskı, Yayın No:7, İstanbul, 1997, s. 32.

⁴ Yılmaz Taptık, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 1, Sayı 3, Nisan 1993, s. 24.

➤ Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı ve yüksek motivasyon sağlamak için bir yöntem aracıdır.

Kalite güvence sistemi hem müşterinin öncelikli beklentilerini, hem de işletmenin kapasitesini yansıtacak şekilde formüle edilmelidir. Öyle ki, kalite güvencesi yapılan hataları aramak yerine hata kaynaklarını bulmak ve ortadan kaldırmakla mümkün olabilir. Bunun için de kalite güvencesi, şirket içerisinde sadece bir kişi veya bölümün değil, tüm çalışanların işi olmalıdır.

1.1.1. Kalite Güvence Sistemlerinin Tanımı, İçeriği ve Kuruluş Amaçları

Kalite güvence sistemi konusundaki gelişmeler, endüstri devrimi öncesinde kalite anlayışı ustalık şeklindeydi. Bir üretici ürettiği mamulün kalite nitelikleri oranında “usta” sıfatı kazanıyordu. Dolayısıyla üretim ve kalite olguları iç içe girmişti. Endüstri devrimini takiben üretim adet ve çeşitlerinde bir patlama yaşanması, kalite olgusunu geriye itmiştir⁵.

Dünya savaşları, nitelikli işgücünün yerini endüstri ile o zaman kadar iç içe olmamış kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Savunma sanayi ve nükleer teknolojide bu duruma paralel olarak ilerlemiş ve muayene faaliyetleri ile istatistiksel yöntemler ön plana çıkmıştır. Ancak muayene faaliyeti bu konuda yeterli olamamış, üstelik yanlış bir uygulama ile çok yüksek maliyetleri de yanında getirmiştir. Bunun üzerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvence altına alınması görüşü ortaya çıkmış ve ilk olarak uzay, havacılık, nükleer enerji ve tüm savunma sanayisinin de gelişmiştir⁶.

Kalite güvence standartlarının temeli, 1963'te ABD'de savunma teknolojisindeki yüksek kalite gereksinimi üzerine hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. 1968 de ise kalite güvence standartlarının temelini NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri Kalite Güvencesi standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication – Müttefik Kalite Güvencesi Yayını) izledi. Savunma sanayisinden sonra kalite sistem yaklaşımı enerji sektöründe de kendisini göstermiştir⁷.

⁵ Donald A. Sanders, **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?** Çev: Gönül YENERSOY, Rota Yayınları, İstanbul, 1994, s. 54.

⁶ Edward Deming, “**Krizden Çıkış**” Arçelik Yayını, İstanbul, 1996, s. 34.

⁷ Deming, a.g.e., s. 36.

1980 sonrası ise, hataları yakalama ve önlemenin yeterli olmadığı rekabet dünyasında sürekli iyileştirmeyi işletmelerin önüne koymuştur.

Yönetim sistemlerinin sürekli arayışları kalite felsefesinde öncelikle üretim sürecinde başlamış, sonraki dönemlerde ise tüm işletme faaliyetlerini kapsayan bir boyut kazanmıştır. Ürünü ve süreci garanti altına almak isteyen yaklaşım, kalitesizi ayıklamak yerine, kalitenin üretilmesi felsefesi kalite güvence sistemini ortaya koymuştur.

Kalite güvencesi, bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır⁸.

Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır⁹.

Değişen ve gelişen bir dünyada her alanda şiddetli bir yarış ve rekabet görülmektedir. Bu yarış ve rekabet ortamı insanı her alanda önüne geçemeyecek bir şekilde etkilemektedir.

Yaşadığımız yüzyılda durum böyle olunca, kalite güvencesi, önlemenin düzeltmekten daha iyi olduğu düşüncesinden yola çıkmakta, tasarımdan malzeme seçimine, üretimden dağıtıma kadar her aşamada ürün kalitesinin tamamen kontrolünü sağlamaktadır¹⁰.

Söz konusu kalite güvence sistemlerinin varlığının ve etkinliğinin bir belge ile kanıtlanması işletmeye gözle görülür yararlar sağlar. Kalite güvencesinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir¹¹:

- Muayeneye dayalı kalite kontrol sistemlerinin çok zaman alması, çok emek gerektirmesi ve pahalı oluşu kalite güvence sistemi kurma ihtiyacını gerektirmiştir.

⁸ Orhan Küçük, “**Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**”, Seçkin Yayıncılık 2. Baskı, Ankara, 2010, s. 211.

⁹ Ali Rıza Orçunus, “Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000”, **Standart Dergisi**, Temmuz 1993, s. 51.

¹⁰ Muhlis Halis, “**Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9002 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**”, Betaş Yayınları, İstanbul, 2000, s. 277.

¹¹ İbrahim Kavrakoglu, “**Kalite, Kalite Güvence ve ISO 9000**”, Kalder Yayını, No:2, İstanbul 1996, s. 44-45.

- Teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte, mamul ve hizmetler, çok karmaşık bir hale gelmiştir. Tüketicilerin bu kompleks yapının kalitesi ile ilgili ilk bakışta doğru karar vermeleri zordur. İşletmenin sahip olduğu bu belge bu konudaki karmaşıklığı giderme de tüketicilere ışık tutar.
- Kalite güvence sistemi kuruluş performansını ve verimliliği artırarak, karlılığı sağlar. İşletmenin yönetiminde kolaylık sağlayarak, hata ve zaman kaybını önler.
- Sağlık ve doğal yaşam bilinci ön plana çıkmakta, kullanıcılarda sağlık ve çevre fikri oluşturarak, eskiden var olan ilgisizliği ve duyarsızlığı ortadan kaldırmaktadır. Kalite güvence sistemi belgesi ile bu konularda tüketicide güven sağlayan firmalar, tüketici, sağlık ve çevre ile ilgili kuruluşların desteğini alarak olumsuz etkenlerden korunur ve rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olur.
- Avrupa Birliği, 1993 yılından itibaren sınırlarına girecek her mamulün, üretildiği yere bakılmaksızın belirlenmiş bulunan asgari kalite şartlarına uygun olmasını zorunlu kılmıştır.
- Tasarım ve ürün geliştirme sistematüğini kurar.
- Tüm ürün ve hizmetler müşteri gereksinimlerinin tam olarak karşılanması amacıyla tasarlandığından, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırır.
- Hatalı ürünün son kontrol sistemiyle müşteriye ulaşmasını engellemek oldukça güçtür. Eğer hatalı ürün müşteriye ulaşır ise telafisi zor sonuçlar doğurabilir. Örneğin imaj kaybı, güven kaybı, müşteri kaybı gibi istenmeyen durumların önüne geçmek için kalite güvence sistemi kullanılmalıdır.
- Mühendislik ve proses geliştirme yöntemlerini destekler.
- Özellikle elektronik sektörü gibi bazı talep yoğun sektörler de satış sonrası ucuz hizmet, kalite güvence sisteminin tercih edilme nedenini artırmıştır. Sistem içinde iş yapan herkesin eğitilmesini ve kalite sistemine katkı da bulunmasını sağlar.
- Herkesin sorumluluğunda iyi bir yöntem aracıdır.

Kalite güvencesi iki aşamalıdır¹².

Kuruluş içi kalite güvencesi; hedeflenen kalite düzeyine ulaşılması için kuruluş içinde yönetime güven vermeyi amaçlayan faaliyetlerin bütününe eşittir.

Kuruluş dışı kalite güvencesi; kalite sisteminin müşterinin belirlediği kalite isteklerine uygun ürün veya hizmeti sağlaması hususunda güven vermeyi kendine amaç edinmiştir.

1.1.2. ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının Tanımı ve İçeriği

ISO, merkezi Cenevre’ de olan International Organization for Standardization’ ın (Uluslar arası Standartlar Örgütü) kısaltılmış şeklidir. ISO 9000 standartlar serisi, bu kuruluş tarafından, 1987 yılında yürürlüğe konulmuş olan kuruluşların kalite sistemlerini oluşturmak amacıyla ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini güvence altına almalarını sağlayan bir işletme standardıdır¹³.

ISO 9000 standartları, satın alınan malın her defasında aynı teknik özelliklere ve kaliteye sahip olacağına dair adeta tüketiciye garanti vermekte ve öngördüğü kontrollü üretim nedeniyle, siparişlerin söz verilen yer ve zamanda teslimini mümkün kılmaktadır¹⁴.

Yine ISO 9000 her ne kadar imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmanın teknolojisi ile yazılmış olsa da hizmet v.b. sektörlerde faaliyet gösteren herhangi bir organizasyona da uygulanabilir. Standartların yalnızca asgari şartları ortaya koyduğu ve dolayısıyla kalite yönetim sistemini engellemediği unutulmaması gereken bir durumdur¹⁵.

ISO 9000 Standartları, kalite güvencesi kavramını, ürün ve hizmetlerin kalite için belirlenen hizmetleri karşılaması maksadı ile yeterli güvenin sağlanması için yürütülen planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür¹⁶.

ISO 9000 standartları ürüne yönelik değil, ürünü ortaya çıkarmakta kullanılan sisteme yönelik standartlardır. TS-ISO 9000 standartları, ISO 9000–9001–9002–9003–9004–9005 standartlar serisinden oluşmaktadır. Bu standartlar kuruluş içi kalite

¹² İsmail Efil, “Toplam Kalite Yönetimi- Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, **Uludağ Üniversitesi Yayınları**, Bursa, 1996, s. 6.

¹³ Efil, a.g.e., s. 8.

¹⁴ A.C. Rosander, **The Quest for Quality in Services**, Quality Resources, Milwaukee ASQC Quality Press, s. 73.

¹⁵ Selim Güven, “ ISO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi”, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Yıl 1, Sayı 1, Kasım 1992, s. 14-15.

¹⁶ Küçük, a.g.e., s. 218.

güvence sistemleri ve kuruluş dışı kalite güvence sistemleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir¹⁷.

Kuruluş içi kalite güvence sistemi, istenilen kaliteye ulaşma da kuruluş yönetimine güven vermeyi hedefleyen faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetlerin uygulama esasları ISO 9000’ de yer almıştır.

Kuruluş dışı kalite güvence sistemi ise, tedarikçinin kalite sisteminin, alıcının belirlediği kalite isteklerine göre ürün veya hizmeti sağladığı hususunda alıcıya güven vermeyi amaçlayan faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler ISO 9001–9002–9003 standartlarında düzenlenmiştir. Bu standartlar kuruluşların belge almak için kullandıkları model standartlardır¹⁸.

ISO 9000 Standartlar Serisi Toplu Olarak aşağıdakilerden oluşmaktadır¹⁹:

- **ISO 8402 (TS 9005):** 1986 Kalite Sözcüğü
- **ISO 9000–1:** 1994-Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları- Bölüm 1: Seçme ve Kullanma Kılavuzu
- **ISO 9000–2:** 1993- Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları- Bölüm 2: ISO 9001, 9002 ve 9003 ‘ ün Uygulanması için Kılavuz
- **ISO 9000–3:** 1991-Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları- Bölüm 3: SO 9001’İN Yazılım Geliştirme, Temini ve Korunması Uygulanması için Kılavuz
- **ISO 9000–4:** 1993-Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları-Bölüm 4: Güvenilirlik Programları Yönetimi için Kılavuz
- **TS-ISO 9001:** 1994-Kalite Sistemleri-Tasarım, Geliştirme, Üretim, Montaj ve Serviste Kalite Güvencesi için Model
- **TS-ISO 9002:** 1994-Kalite Sistemleri-Üretim, Montaj ve Serviste Kalite Güvencesi için Model
- **TS-ISO 9003:** 1994-Kalite Sistemleri-Son Muayene ve Deneyde Kalite Güvencesi için Model

¹⁷ Zehra Musluk ve diğerleri, “Türkiye’de Kalite Olusunun Gelişimi”, **Kalder Yayınları**, 30, İstanbul, 2000, s. 6.

¹⁸ Zehra Musluk ve diğerleri, a.g.e., s. 8.

¹⁹ Muhittin Şimşek, “**Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 36.

- **TS-ISO 9004:** 1994-Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Unsurları- Bölüm 1: Kılavuzlar
- **TS-ISO 9004-2:** 1991-Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Unsurları- Bölüm 2: Hizmetler için Kılavuzlar
- **TS-ISO 9004-3:** 1993-Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Unsurları- Bölüm 3: Proses Edilmiş Malzemeler için Kılavuzlar
- **ISO 10007:** 1995-Kalite Yönetimi- Konfigürasyon Yönetimi için Kılavuzlar
- **TS-ISO 10011-1:** 1990-Kalite Sistemlerinin Denetlenmesi için Kılavuzlar- Bölüm 1: Denetleme
- **TS-ISO 10011-2:** 1991- Kalite Sistemlerinin Denetlenmesi için Kılavuzlar Bölüm2: Kalite Sistem Denetçileri için Nitelik Kriterleri
- **TS-ISO 10011-3:** 1991-Kalite Sistemlerinin Denetlenmesi için Kılavuzlar- Bölüm 3: Denetim Programlarının Yönetilmesi
- **ISO 10012-1:** 1992-Ölçme Ekipmanı için Kalite Güvencesi Gereklilikleri- Bölüm 1: Ölçme Ekipmanı için Metrolojik Doğrulama Sistemi
- **ISO 10013-1:** 1995-Kalite El Kitaplarının Geliştirilmesi için Kılavuzlar
- **IEC 300-2:** (Baskı aşamasında) Güvenilirlik Programı Yönetimi-Bölüm 2: Güvenilirlik den oluşmuştur.

1.1.3. ISO 9000 Standartlarının Amacı

ISO 9000 kalite standartları, ülke sınırlarını aşan ticaret hacmini değerlendirmek isteyen bütün kuruluşların dikkatini çekmiştir. Her kuruluşun temel amaçlarının başında gelen rekabet gücünü ele geçirmek eğilimi, çeşitli yönetim modellerini ve kalite yönetimlerini ortaya çıkarmıştır.

TS-EN-ISO 9000, kalite güvence sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması için proses yaklaşımının belirlenmesidir²⁰.

Gelişen ve yenileşen Türk sanayi ve hizmet sektörü için Toplam kalite kontrolü, Toplam kalite kontrolü içinde ISO 9000 standartları bir zorunluluk haline gelmektedir. Karlılığı artırma, maliyetleri düşürme, hatalı ürün çıkmasını engelleme, müşteri şikayetlerini azaltma, tasarım üstünlüğünü sağlama, işçi ve işveren ilişkilerinde

²⁰ Küçük, a.g.e., s. 231.

iyileştirme, çalışanların yönetime katkısını sağlama ve motivasyon artırma gibi parametreler bu gelişmelerin sistemleştirilmesinde önemli etkenler olmuştur.

Bu standartlar serisi, isteklere uygun bir kalite sisteminin, kuruluş, dokümanite edilme ve sürekliliğin sağlanması, yollarını, ilgili firmalara gösterir²¹.

ISO 9000 standartlarının amacı ve sağladığı faydalar²²:

- Tasarımda kalitenin yükseltilmesi
- Ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesi
- Organizasyonda etkinliğin artırılması
- Yönetimin iyileştirilmesi, etkin ve verimli yönetimin sağlanması
- Müşteri tatminin sağlanması
- Ortak bilinç ve şirket kültürünün oluşması
- Uygunsuzluk maliyetlerinin azalması
- Süreçlerde güvenilirliğin sağlanması
- Kalite maliyetlerinin kontrol edilebilir olması
- Karlılığı ve verimliliği artırması
- Hatalı ürün oranının düşmesi, malzeme tasarrufu sağlanması
- Çalışanlara iş tatmini ve motivasyon sağlanmasıdır.

Yine Türk Standartları Enstitüsüne göre standardın amacı²³;

- Kalite yönetimi için genel bir çerçeve sağlanması,
- Kuruluşlar arasında güven ortamı yaratması,
- Müşteriye ürün ve hizmetlerin tutarlılığını güvenin verilmesi,
- Proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesinin sağlanması, devam ettirilmesi ve iyileştirilmesidir.

TS-ISO 9000 serisi standartlar her çeşit işletme koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi kurulmasında ve bir başka işletmenin kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kabul edilebilecek bir uygulama ve tasarımıdır.

ISO 9000 standartlar serisi, kalite güvence sistemi kurulması için asgari şartları belirleyen bir kılavuzdur. Bu standartlar, kaliteyle ilgili bütün var olan problemleri çözemez, neyin yapılacağını değil nasıl yapılması gerektiğini ifade eder ve bu noktaların

²¹ Özlem İpekligil Doğan, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2 No:2 , İzmir, s. 76.

²² Canan Çetin vd., “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**”, Beta Yayınları, İstanbul:2001, s. 366.

²³ Türk Standartları Enstitüsü (TSE): “**Kalite Güvence Sistemleri Temel Eğitim Notları**”, Ankara, 2002, s. 31.

dikkatlice değerlendirilmesi, standartları uygulayan ve uygulayacak işletmeler açısından oldukça önemlidir.

1.1.4. ISO 9000:2000'e Geçiş ve Getirdikleri

1994 yılında yayınlanan ISO 9000 standardının mevcut içeriği, ISO tarafından güncellenmektedir. ISO 9000: 2000 olarak adlandırılan yeni standartta, toplam kalite yönetimi ilkeleri ile ilgili maddeler yer almaktadır. En önemli değişiklik, üç ayrı standart olan 9000 serisi standartlar artık tek bir çatı altında toplanarak, ISO 9001: 2000 olarak adlandırılacaktır. ISO 9000: 2000 kalite yönetim sistem şartlarını, organizasyonun müşteri isteklerini karşılama yeteneğini göstermek amacıyla tanımlamaktadır. ISO 9001:2000' de 4 ana madde bulunmaktadır. Bunlar²⁴;

- Yönetim Sorumluluğu
- Kaynakların Yönetimi
- Süreç (proses) Yönetimi
- Ölçme, Analiz ve Geliştirme

Yeniden yapılandırmada en temel özellik organizasyonun kalite yönetim sistemini daha kullanışlı hale getirmesine izin vermesidir. Bir diğer önemli değişiklik ise ISO 9000: 2000 temel felsefe değişikliği olarak organizasyonun verimliliği için sürekli gelişme kavramını ön plana çıkararak pazarda müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, yani kuruluşa rekabet avantajı sağlayabilecek konuma getirmeyi hedeflenmektedir²⁵.

Diğer değişiklikleri arasında kaynaklanan yönetimin, ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesi süreci, ölçme, analiz etme, sürekli geliştirme, müşteri tatmini ve kavramlarının ön plana çıkarılmasıdır. Bu arada standardın dili anlaşılır hale getirilmiştir²⁶.

ISO 9000: 1994 serisi standartlarına uygun belgelendirilmiş olan kuruluşlar standardın yürürlüğe girmesini takiben 18 ay içerisinde hazırlıklarını tamamlayarak belgelerini yenileyeceklerdir.

²⁴ TSE, a.g.e., s. 32.

²⁵ Doğan, a.g.e., s. 79.

²⁶ Orhan Kuruüzüm, "ISO 9000 Standartlarındaki Değişim ve KOBİ'lere Yansıması", **5. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul, 2002, s. 4.

1.1.5. Kalite İle İlgili Diğer Önemli Standartlar

Kalite ve kalite yönetimi ile ilgili önemli standartlar aşağıda verilmiştir.

1.1.5.1. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standardı

ISO 14001 standardı BS 7750 ve diğer ulusal Çevre Yönetimi Standartları'ndan geliştirilmiştir. Böyle bir standardın geliştirilmesi için itici güç, toplumda çevresel bozulma ve kaynakların hızla tüketilmesi nedeniyle oluşan kaygılar olmuştur. BS 7750 böyle bir standart oluşturma amacı ile endüstri, kamu kuruluşları ve çevresel gruplardan temsilcilerin katılımı ile kurulmuş olan bir çalışma grubu tarafından hazırlanmış ve ilk taslak 1992 yılında yayınlanmıştır. Son hali 1994 yılında çıkarılmış olup 1996 yılında BS EN ISO 14001 olarak değiştirilmiştir²⁷.

Standart kuruluşların çevreye olan etkilerini belirlemesini ve bu etkilere neden olan faaliyetlerini denetim altına almasını gerekli kılmaktadır. Kuruluş, kendi çevre politikasını belirlemeli, bütün faaliyetlerinde bu politikayla uyum içinde olmalı ve çevresel performansını arttıracak amaçlar ve hedefler belirlemelidir²⁸.

Ayrıca standart çevresel performansın sürekli olarak izlenmesini, gözden geçirilmesini ve uygunsuzlukların periyodik denetimlerle ortaya çıkarılarak düzeltilmesini gerektirir. Denetimler üst yönetime bilgi akışını da sağlamalıdır. Standart uygun bir şekilde uygulandığında kuruluşa hem atıklarını azaltılmasında, hem cezai sorumluluk durumlarını önlemekte, hem de bunu ilgili taraflara ispat etmekte yardımcı olur²⁹.

1.1.5.2. QS 9000 Otomotiv Sektörü Kalite Sistem Standardı

QS 9000 standardı, Chrysler, Ford ve General Motors tarafından 1994 yılında geliştirilmiş ve bu firmalarla çalışan tedarikçilerin kalite sistem şartlarını tarif eden bir dokümandır. Bu doküman bir ana doküman ve buna bağlı altı alt dokümandan oluşmaktadır³⁰.

Ana Doküman:

QS 9000 Kalite Sistem Gereklilikleri

Destek Dokümanlar:

²⁷ Doğan, a.g.e., s. 79.

²⁸ Doğan, a.g.e., s. 80.

²⁹ İsmail Şale, “**Toplam Kalite Uygulamaları**”, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 53.

³⁰ Şale, a.g.e., s. 57.

QSA (Quality System Assessment) Kalite Sistem Değerlendirmesi

APQP (Advanced Product Quality and Control Plans) İleri Ürün Kalite ve Kontrol Planları

PPAP (Production Part Approval Proses) Üretim Parçası Onay Süresi

SPC (Statistical Proses Control) İstatiksel Proses Kontrol

FMEA (Failer Mod Effects Analysis) Hata Türü ve Etkileri Analizi

İlgili standart Şubat 1995 ve Mart 1998’de gözden geçirilmiştir. QS 9000’in diğer otomotiv kalite sistem standartları (EAQF 94-Fransa; VDA 6.1-Almanya; AVSQ 94-İtalya) ile önemli benzerlikler taşımasının yanı sıra, ISO 9000 serisi standartlar ile karşılaştırıldığında birçok ilave gereklilik içermektedir. QS 9000’e yönelik denetimler standardı geliştirilen firmalardaki denetçiler tarafından yapılabildiği gibi, bu firmalar tarafından yetkilendirilmiş belgelendirme firmaları tarafından da yürütülmektedir ve ISO 9000 benzeri bir prosedür takip edilmektedir³¹.

1.1.5.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

1997 yılında CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) tarafından yayımlanan SA 8000 standardı kalite ile başlayan (ISO 9000), çevre ile devam eden (ISO 14000) ve işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili konuları kapsamaya başlayan (OHSAS 18001) standartlar zincirini uluslar arası, ahlaklı çalışma koşullarını belirleyerek tamamlamaktadır.

CEPAA Danışmanlar Kurulu sendikalar, sivil toplum örgütleri, akademik enstitüler, üreticiler, uluslararası toptancılar ve belgelendirme firmalarının temsilcilerinden oluşmaktadır. SA 8000’in temel amacı; çalışan haklarını küresel olarak iyileştirmektir. Uluslararası kabul görmüş standartlar dilinde ve bütün sektörleri kapsamak üzere kaleme alınmıştır³².

1.1.5.4. OHSAS 18001 Çalışma Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi Standardı

OHSAS 18001 standardının temelini; BSI tarafından 1996 yılında oluşturulan rehber standart olan BS 8800, BVQI tarafından oluşturulan Safty Cert, SGS tarafından

³¹ Kölük Nihat ve diğerleri, “**Kalite Güvencesi ve Standartları**”, Detay Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, 2012, s. 138.

³²Şale, a.g.e., s. 58.

oluşturulan ISA 2000, DNV tarafından oluşturulan OHSMS ve İrlanda Standart Kuruluşu NSAI tarafından oluşturulan SR 320 oluşturmaktadır.

OHSAS 18001; Çalışanların sağlığı ve güvenliği anlayışı içinde oluşturulmuş yönetim sistemi standardı bu sistematik yapının üçüncü taraflarca belgelendirilmesine esas 1999 yılında yayınlanmış, ulusal bir standarttır. En önemli yararları olarak risklerin azaltılmasına bağlı olarak çalışanların motivasyonunun artırılması ve iş performansındaki artış ifade edilebilir.

Kalite ve çevre yönetim sistemlerine çok benzer olarak hazırlanmış OHSAS 18001, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemi kuruluşlarının risklerinin minimuma indirilmesi, çalışanların bilinçlenmesi, eğitimleri ve yasal konuların sistematik takibinde önemli bir araç olarak diğer sistemlerden bağımsız kurulabildiği gibi entegre olarak da kurulabilir³³.

1.1.6. Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Aşamaları

Günümüzde işletmeler için kalite güvence sistemi kurulması³⁴;

- Üretimde, verimlilikte, yönetim kalitesinde, temizlik ile düzende ve üretilen iş ya da hizmet kalitesinde iyileştirme,
- Yeniden işleme, hurda, fire oranlarında azalma,
- Çalışanların moral ve iletişimde iyileşme,
- Müşteri-tedarikçi ilişkilerinde iyileşmeler sağlanması için bir zorunluluk oluşmuştur.
- İşletmeler için amaç, öncelikli olarak kendi işlevlerine uygun bir kalite güvencesi sistemi kurmak olmalıdır. İsteyen kuruluşlar daha sonra kendilerini akredite edilmiş kuruluşlara belgelendirebilirler.

Bir işletmede ISO 9000 standartlarına uygunluk belgesini;

- Müşterilerin belgelendirilmiş olmayı ihaleye katılmak için bir ön koşul olarak kabul etmeleri
- İşletmenin kalite sistemini, ISO 9000 serisine uygunluğunu doğrulamak istemesi,
- Pazarlama koşullarında avantaj sağlayacak olması,

³³Şale, a.g.e., s. 59.

³⁴Selçuk Aytımur, "Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Temmuz 1993, s. 6-7.

- Yasal olarak zorlayıcı nedenlerden dolayı almak isteyebilir³⁵.

İşletmeler için ana hedef toplam kalite olmalıdır, ISO 9000'e uygun bir kalite güvence sistemi kurmak, bu hedefe ulaşmada önemli bir aşama olarak değerlendirilmelidir.

İşletmelerde kalite güvence sistemi kurulmasında en önemli konu yönetimin istekliliği ve desteğidir. Öncelikle yönetim, kalite güvence sistemi kurulmasının gerekliliğine inanmalı ve sistemden beklenen yararların neler olduğunu çalışanlarına aktarabilmelidir. Bu amaçla işletmenin üst düzey yönetimi uzman kuruluşlardan yada literatür inceleme yoluyla aşağıdaki konularda bilgi edinmelidir:

- Kalite ile ilgili temel kavramlar,
- Kalite güvence sistem gereklilikleri,
- ISO 9000 standartlar serisi,
- Kalite sisteminin dokümantasyonu,
- Kalite sisteminin iç denetimi,
- Kalite ekonomisi,
- İstatistiksel proses kontrolü,
- Toplam kalite,
- Sürekli iyileştirmede kullanılan araç ve teknikler gibi.

İşletmede üst düzey yönetimi yukarıda açıklanan konularda bilgi sahibi olduktan sonra sistem kurma sürecinde aşağıdaki aşamaları izlemelidir³⁶.

1.1.6.1. Orta Düzey Yönetim İçin Temel Kalite Eğitimi

Orta düzey yönetim kalite ile ilgili temel konulardaki eğitimi, ya üst düzey yönetimin sahip olduğu bilgilerin doğrudan kendilerine aktarılması, ya da işletme dışı kaynakların yardımı ile alır³⁷.

Kalite güvence sisteminin kurulması ve beklenen yararların elde edilmesinde orta düzey yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle orta düzey yönetime verilen eğitim daha kapsamlı ve uygulamaya yönelik olmalıdır.

³⁵ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 75.

³⁶ Nurettin Peşkirioğlu, “**Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**”, MPM Yay. No: 620, Ankara 1999, s. 33.

³⁷ Kenan Demirkaz, “İşletmeler de Kalite ve Yönetim”, **ETO Dergisi**, Sayı 21, No (92), Eskişehir 2004, s. 30.

1.1.6.2. Kalite Kampanyasının Başlatılması

Kalite güvence sistemi kurma çalışmalarının bir kampanya şeklinde yürütülmesi oldukça yararlıdır. Düzenlenecek bu kampanya ile tüm çalışanlar kalite konusuna ilgisi artırılabilecektir.

Bu etkinliklere örnek olarak kalite slogan yarışması, yazı yarışması verilebilir. Yarışma sonunda özellikle manevi olarak ödüllendirme yapılabilir. Bu arada işletme kampanya amacına uygun olarak afiş ve posterlerle donatılabilir. Kampanya ile işletme personelinin psikolojik olarak da hazırlanmaları sağlanır³⁸.

1.1.6.3. Kalite Politikasının Hazırlanması

Sistem kurma çalışmalarının en önemli adımı yönetim için kalite politikasının oluşturulmasıdır. Kalite politikası ISO 8402 kalite sözlüğünde “üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönü” olarak tanımlanmaktadır. ISO 9002’de ise kalite politikası ile ilgili olarak aşağıdaki madde yer almaktadır. Tedarikçi firma yönetimi kalite için politika ve amaçları ile taahhütlerini belirleyecek ve bunları dokümanete edecektir. Tedarikçi belirlenen politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığı, uygulandığı ve devam ettirildiğinden emin olacaktır.

Kalite politikasında işletmenin ürün yada hizmet kalitesine bakış açısı tedarikçileri, çalışanları, müşterileri ile ilgili düşünceleri, sürekli iyileştirmeye olan yaklaşımları açıkça anlaşılır bir biçimde yer almalıdır³⁹.

Politika üç ile beş yıl değişmeyecek ve işletmenin kaliteye uzun ömürlü bakışını yansıtabilecek şekilde tüm çalışanlarca anlaşılması ve politikaya uygun çalıştırılmasının sağlanması, üst yönetimin devredemeyeceği sorumluluklarından birisidir.

Kalite politikası oluşturulurken işletmenin müşterilerinin kalite politikalarından yararlanılmalı ve oluşturulan politika mevcut ve potansiyel müşteriler ile tedarikçilere gönderilmelidir.

1.1.7. Kalite Sisteminin Belgelendirilmesi

Kalite Sisteminin belgelendirilmesi için çeşitli yaklaşımlar var olmakla birlikte Kalite Güvence El Kitabı veya benzer adlı kitapların işletmelerde bulunması gerekliliği,

³⁸ Demirkaz, a.g.e., s. 33.

³⁹ Tamer Bolat, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 57.

kalite güvence modellerinden olan ISO 9001, 9002, 9003 standartlarında yer verilmemiştir.

ISO 9000 serisi modellerin kılavuzu olan ISO 9004' ün 5.3. paragrafında kalite sistemi ile ilgili prosedür ve talimatların düzenli bir biçimde belgelendirilmesi gerekliliği belirtilmiştir⁴⁰.

Sonuç olarak kalite sisteminin belgelendirilmesi açısından;

- İşletmede kalite yönetim sistemini ve belgelendirilmesinin yapısını ana hatları ile veren bir el kitabının olması öngörülmüştür. Bu kitap ISO 9000 ile paralel olmalı, kalite prosedürlerini ayrıntılı bir şekilde içermeli ve onlara atıfta bulunmuş olduğu gözlemlenmiştir.
- Kaliteyi etkileyen iş süreçlerini kontrol altında tutacak kalite sistem prosedürleri olmalıdır ve bu prosedürler el kitabı ile uyumlu halde olup, karmaşık ifadeler içermemelidir.
- Prosedürler verilen faaliyetler için ayrıntı talimatlarını verecek şekilde hazırlanmalıdır. Böylece belgelendirme yapısının, kalite el kitabı, kalite sistem prosedürleri ve kalite güvence talimatlarından oluşacağı ortaya çıkmıştır⁴¹.

1.2. Kalite ve Kalite Güvence Sistemleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Kalitenin başladığı zaman ile ilgili çok farklı çalışmalar vardır ve tarihçiler tarafından bu süre 3000 yıl öncesine kadar dayandırılmaktadır. Bazı tarihçiler kalitenin insanlık tarihi kadar eski olduğunu savunurken, bazıları da kayıtların tutulmaya başladığı dönemleri kalitenin başlangıcı olarak kabul etmektedirler. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö 2150 yılına Hammurabi Kanunlarına dayanmaktadır⁴².

Kalite hareketlerinin kökeni, 13.yüzyılın sonlarında Ortaçağ Avrupası'nda esnaflar birliği olarak bilinen localarda başlayan düzenlemelere dayanmaktadır.

Ancak, kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ilk olarak ABD'de ortaya çıkmış ve daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisinde yer almıştır⁴³.

⁴⁰ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 53.

⁴¹ Aytimur, a.g.e., s. 5-6.

⁴² Kölük Nihat ve diğerleri, a.g.e., s. 43.

⁴³ Pınar Bol, "Kalite Yönetim Tarihi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Yüksek Lisans Programı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2009, s. 4.

1960'lı yılların başında kalite fonksiyonu hata bulmaktan çok hata önlemeye doğru kaymaya başlamıştır. Ürün ortaya çıktıktan sonra hata bulmanın, uygun olmayan ürünü bulmaktan başka bir katma değer yaratmadığı görülmüş ve bu durum hurdaların çoğalmasına ya da yeniden işlenmesine yol açmıştır. Hataları ortaya çıkmadan önce belirleyecek yöntemlere duyulan gereksinim neticesinde kapsamlı kalite güvence prosedürleri oluşturularak kalite tetkikleri uygulanmaya başlanmıştır. Kalite geliştirmeyi sağlayacak istatistiksel süreç kontrolü kullanılmıştır⁴⁴.

Klasik yönetim anlayışının 1970'li yılların sonunda düştüğü kriz ciddi bir yönetim anlayışı değişikliğini gündeme getirmiştir. Özellikle Japonya başta olmak üzere yönetimde, kalite ve insan unsurunun etkin kullanımı ile sağlanan hızlı büyüme bütün dünyada kalite hareketinin başlamasına neden olmuştur⁴⁵.

Özünde insana verdiği değer ile tüm faaliyet ve süreçlerde gelişmeyi öngören toplam kalite yönetimi ile işletmeler, üründe veya hizmette kalitenin iyileştirilmesiyle kayıpları azaltmakta, verimliliği artırmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi uygulamaları ile kurumun işleyişini faaliyetlerin yapılış şeklini ve görevlerini açıkça izah eden kalite el kitabı, prosedürler ve talimatlar hazırlanarak yayımlanmış, tüm personelin okuması teşvik edilmiştir. Araştırma sonucunda; bir askeri kurumda, toplam kalite yönetimi benimsemiş ve gerekliliğine inanmış liderlerin önderliğinde, eğitim ve sabırlı bir mücadele ile toplam kalite yönetiminin uygulanabileceği gözlemlenmiştir⁴⁶.

Zengin ve Erdal (2000), Hizmet işletmelerinde tüketicilerin tatmini büyük önem taşıdığını söylemiştir. Toplam kalite yönetimini hayata geçirmeyi başaran işletmelerde karşılaşılan tüketici şikâyetleri azalacak ve böylece tüketici tatmininin yükseleceğini ifade etmiştir. Tüketici tatmininin yükselmesi de, özellikle pazarda yer alan potansiyel ve gerçek tüketiciler arasında kulaktan kulağa iletişimin artmasına neden olmuştur. Örneğin, bir işletmenin mal ve hizmetinden tatmin olan bir tüketici, memnuniyetini yaklaşık 12 kişiye anlatmakta, ancak, bu mal ve hizmetten tatmin olmayan tüketici ise,

⁴⁴ Bol, a.g.e., s. 5.

⁴⁵ Kölük Nihat ve diğerleri, a.g.e., s. 44.

⁴⁶ Hilal Pınar Çankaya, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama Örneği", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2007, s. 149.

memnuniyetsizliğini yaklaşık 25 kişiye ulaştırdığını söylemiştir. Bu çalışmada, yine kalite ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin önemi vurgulanmıştır⁴⁷.

Dalbay ve Biçer (2002), ISO-9002:1994 kalite güvence yönetimi dokümantasyonunun yayınlanarak uygulamanın başlamasından hemen önce Aralık 2000’de ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi ile yapılan algılama ölçüm sonuçları ile ISO- 9002:1994 belgesinin alınmasından sonra yapılan anket sonuçlarındaki memnuniyet algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya koymuştur. Bu artışta, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme gibi toplam kalite yönetimi ilkelerine göre yürütülen ISO-9002:1994 kalite güvence yönetimi uygulamasının etkisi olduğu ifade edilmiştir⁴⁸.

Başka bir araştırmada ise, Kutlu ve Duran (2010), İşletmeler tedarikçileriyle ürün geliştirirken ISO 9000 belge olması durumuna gereken önemin verilmesini söylemiştir. ISO 9000 belgesi uluslar arası standartları kapsamaktadır. Bir işletme uzun vadede kar elde etmeyi ve uluslararası boyutta faaliyet göstermeyi hedeflemişse tedarikçilerinin de uluslararası standartlara sahip olmasına büyük bir önemle dikkat etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü günümüz dünyasında; üretimde, haberleşmede, pazarlamada, iletişimde ve sayılabilecek bütün işletme faaliyetlerinde yalnız olmadıklarını belirtmiştir.

Ayrıca işletmeler, uzun vadede devamlılık sağlayabilmek için kendi bünyesinde yer alan müşterilerine, rakiplerine ve dış müşterilerini gereken değeri vermelidirler. Bunu sağlamada toplam kalite yönetiminin rolü büyük olacaktır⁴⁹.

Bekâroğlu (2005), gerek toplam kalite yönetimi uygulamalarının, gerekse ISO 9000 kalite güvencesine sahip olmanın, ülkemiz sağlık sektörü için oldukça yeni bir eğilim olduğunu ifade etmiştir. Bu yönüyle sağlık sektörünün ve özellikle de yataklı tedavi hizmetlerinin, toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemlerini benimseme bakımından, diğer sektörleri geriden takip ettiği söylenebilir. Fakat gerçekte özel hastane sektörünün son on sene içinde gelişme gösterdiği dikkate alınırsa, bu bulgu şaşırtıcı değildir. Hiç kuşku yok ki, hastanelerin toplam kalite yönetimi ve özellikle de

⁴⁷ Eyüp Zengin ve Ayhan Erdal, “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal of Qufqaz University**, Volume III, No: I, Bakü, 2000, s. 55.

⁴⁸ Özkan Dalbay ve İ. Hakkı Biçer, “Bir Kamu Hastanesinde ISO-9002: 1994 Kalite Güvence Yönetimi Uygulamasının Hasta Memnuniyeti ve Bazı Performans Göstergelerine Etkisi”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, sayı:1, Aralık 2002, s. 18.

⁴⁹ Songül Kutlu ve Cengiz Duran, “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:28, Kütahya, 2010, s. 22.

ISO 9000 kalite güvencesine sahip olmaları faaliyet hacmini artırmakta ve hastaneye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak, toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 belgesine sahip olmanın, faaliyet verimliliğini de artırdığına ilişkin bir bulgu elde edilememiştir⁵⁰. Söz konusu olgu, literatürde de sergilendiği üzere ülkemize özgü olmayabileceği gibi, gerçekte hastane yönetimlerinin toplam kalite yönetimi veya ISO 9000 kalite güvencesinden beklentileriyle ilgilidir⁵¹.

Özer ve diğerleri (2011), Kalite güvencesinin, bir üniversitenin kendi sorumluluğunda olduğunu belirtmiştir. Kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının amaçları ve stratejilerine ulaşmak için ölçmeye dayalı bir iç denetim sistemi sağlamaktadır. Kalite güvence sisteminin uygulanmasının yükseköğretim kurumlarında kaliteyi tek başına artırması beklenemez. Kaliteyi artırmak için yükseköğretim kurumlarında düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmalı, yapısal sorunların çözülmesi için adımlar atılmalıdır. Örneğin, yükseköğretim kurumlarının personel ve fiziki altyapısı güçlendirilmelidir. Ayrıca öğretim elemanlarının özlük haklarında iyileştirmeler yapılması, akademisyenliği daha cazip kılacaktır. Bu gibi etmenler, kalitenin artmasına yardımcı olacaktır. Türkiye'nin öncelikleri ve mevcut durumu bilinmeden, kalite güvencesi konusunda atılacak adımların, üniversiteler üzerinde yeni bir bürokratik yük oluşturma riski vardır. Avrupa yükseköğretiminde de oldukça tartışmalı bir konu olan kalite güvencesi konusunda atılacak adımların, dikkatli ve yavaş olmasında fayda vardır⁵².

Erkan ve diğerleri (2008), diğer gıda sektörlerinde olduğu gibi su ürünleri sektöründe de üretimden tüketime kadar güvenli gıda temini için devamlı artan bir müşteri talebi bulunduğunu belirtmiştir. Oldukça değerli bir gıda olan su ürünlerinin işlenmesi depolanması ve pazarlaması esnasında kalitenin güvenilir bir şekilde korunması gerektirmiştir. Çünkü su ürünlerinin sağlıklı ve kaliteli olması, üretimden tüketime kadar olan her aşamada hijyen kurallarının uyulmasına bağlıdır. Tüm su ürünleri işleme tesisleri kalite yönetim sistemleri ile yapılandırıldıkları zaman güvenli su ürünleri üretimi ile ilgili tüm gereksinimler yerine getirilmiş olacağını ifade etmiştir.

⁵⁰ Ş. Burak Bekaroğlu, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005, s. 31.

⁵¹ Şükrü Özen, "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılma Süreci", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2002, Sayı:2, s. 56.

⁵² Mahmut Özer ve diğerleri, "Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi İçin Stratejik Tercihler", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Temmuz 2011, s. 59-65.

Uygulanacak olan bu sistemlerle su ürünleri işletmelerinin sertifikalandırılması, işletmelerin uluslararası gıda ticareti ve pazarında, kalite güvenlik sistemi kavramının yerleştirilmesini sağlayacaktır⁵³.

⁵³ Nuray Erkan ve diğerleri, “Gıda Sanayinde Kullanılan Kalite Güvence Sistemleri”, **Journal of Fisheries Sciences**, No:2, 2008, s. 88.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ SÜREÇLERİ

2.1. İş ve İş Süreçleri

İş süreci kavramı ve iş süreci kavramı ile ilgili kullanılan terimlerin anlamları aşağıda verilmiştir.

2.2. İş Kavramı ve İçeriği

İş Kavramı: En basit içeriğiyle yerine getirilmesi beklenen yükümlülük olarak tanımlanmıştır. Yine bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş özelliklerinin listesidir. Ayrıca iş, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma olarak da ifade edilmiştir. Daha teknik olarak bir tanımlama yapmak gerekirse işi oluşturan parçaların tanımı yapılmış, birbirine bağlı kavramlar ve tanımlar şu şekilde verilmiştir⁵⁴.

Mikro Hareket: Uzanma, kavrama, yerleştirme, bırakma gibi ana hareketlerden oluşan en küçük iş birimidir.

Eleman: Bir parçayı kaldırmak, ulaştırmak, yerleştirmek gibi bir ya da iki mikro hareketten oluşan iş birimleridir.

Görev: Bir ya da iki elemandan oluşan iş birimleridir.

İş: Bir iş görenin yerine getirmekle yükümlü olduğu ve iki ya da daha çok görevden oluşan bütündür.

2.2.1. İş Kavramı ve İş ile İlgili Tanımlar

İş Analizi: Bir örgütte yerine getirilen her işin niteliğini, işin görüldüğü çevreyi ve koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirleyerek, bu bilgileri yazılı hale getirme işlemi olarak tanımlanmıştır. Böylece personele verilen görev, yetki ve sorumluluklar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz işi oluşturan çalışmalar ödevler saptanmış, işin

⁵⁴ Tunç Kayalar, "Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde İş Tanımları ve Ücret Araştırmaları", **Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi**, Ankara, 2000, s. 82.

başarılı bir biçimde sunulması için gereken uzmanlık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenmiş, işin ne tür ve hangi ortamda yapılacağı ortaya konulmuştur⁵⁵.

Daha açık bir ifade ile tanımlanmış olan iş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, sorumlulukları, gerekleri ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir teknik olmuştur⁵⁶. İş analizini iş görenlerin; işlevleri, kullandıkları yöntemleri ile alet ve makineleri, ürettikleri mal ve hizmetlerle işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve niteliklerden oluşan verilerin toplamı olarak da tanımlayabiliriz⁵⁷.

US Departman of Labor tarafından 1972 yılında geliştirilmiş bir model, E.J Mc Cormick tarafından iş analizi çalışmalarını sınıflandıran model örnek gösterilebilir.

İş analizinin içerdiği başlıca öğeler şunlardır⁵⁸:

Unvan ve bağlı olunan birim: Görevin adı ve hangi örgütte hangi birimde yer aldığı gösterilmiştir.

İşin özeti: İş tanımında bir iki cümle ile açıklaması yapılmıştır.

Görevler: Her bir iş için görev sayılır ve harcanan süre belirlenir. İşin nasıl yerine getirileceğini de içermiştir.

Makine araç-gereç donanım: İşte kullanılan araç ve gereçler sıralanmıştır.

Malzeme, ürün, hizmet: Kullanılan hammadde, üretilen ürün, sunulan hizmetler yer almıştır.

Yöneticilik: Emir ve gözetim altında bulunanların sayısı ve unvanı gösterilmiştir.

Zihinsel çaba: Karmaşık veriler ve görüşlerin yorumlanması, değişik durumlarla uğraşılması, ikna yeteneği gibi zihinsel becerileri içermiştir.

Fiziksel çaba: Fiziksel çalışmanın türü ve süresini içermiştir.

İş riski: İşin hangi riskleri olduğu, iş kazası olma olasılığı gibi konulardan oluşmuştur.

⁵⁵ M.Kemal Öktem ve Uğur Ömürganışen, "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, MPM, Ankara, 1987, s. 28.

⁵⁶ Dursun Bingöl, "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", **Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, , Ders Kitapları Serisi, No:89, 1990, s. 33.

⁵⁷ Mustafa Çelikten, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, No: 8, Kayseri, 2005, s. 128.

⁵⁸ Cavide Uyargil, "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM, Sayı 2, Ankara, 1992, s. 133.

Öğrenim düzeyi: Mantıksal işlemlerde, yabancı dil bilgisinde, matematik işlemlerinde vb. gerekli beceriyi kazanabilmek için şart koşulan öğrenim süresi olarak ifade edilmiştir.

Mesleki hazırlık: Mesleki eğitim, çıraklık eğitimi, iş öncesi deneyim, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim konularını kapsar⁵⁹.

İş analizlerinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir⁶⁰:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- Gelecekte duyulabilecek iş gücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek,
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak,
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,

İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktır.

2.2.2. İş Gerekleri ve İş Tasarımı

İş Gerekleri: Bir çalışanın işinin temel unsurlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için mutlaka sahip olması gereken niteliklerin en önemli olanlarını belirten bir liste olarak tanımlanmıştır. İş gerekleri; belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin

⁵⁹ Marget Winters Polmer, "Fundamentals of Human Resource", "İnsan Kaynakları", Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 35.

⁶⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Rota Yayınları, Bursa, Eylül 2000, s. 67.

sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gerekleri, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken, iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir⁶¹.

İş gerekleri çalışmasında çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilir⁶².

Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlardan oluşmuştur.

Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma olarak ifade edilmiştir.

Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme gibi özelliklerdir.

Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığıdır.

İş Tasarımı: Belirli bir işin nasıl yapılacağının ve başarılı olması için hangi görevlerin yerine getirilmesinin gerektiğinin tanımlanmasıdır.

Başka bir tanımda, iş tasarımı⁶³: iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. Bu düzenlemeler, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, kalite çemberi, bağımsız çalışma grupları şeklinde olabilir.

İş Basitleştirme: İşin yalnızca birkaç işlevden oluşan en küçük parçalara ayrılmasıdır⁶⁴. Böylece uzmanlaşma oluşur. İş basitleşmiş olduğundan uzun süre eğitime gerek kalmaz ve işi herkes yapabilir. İş yapan aynı işi sürekli tekrarladığından verimlilik artar.

İş Rotasyonu: İş görenin basitleştirilmiş çeşitli işlerde sırasıyla çalıştırılmasıdır⁶⁵. Örneğin bankada tasarruf hesaplarına bakan bir iş görenin sırayla krediler servisinde kambiyo servisinde çalıştırılması gibi iş rotasyonu basit işlerin monotonluğundan doğan can sıkıntısını azaltır, daha esnek iş imkânı sağlar.

⁶¹ William B. Werther ve Keith Davis, “ **Human Resources and Personel Management**”, Fourth Edition, McGraw Hill, USA, 1993, s. 88.

⁶² Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, “**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, 2005, s. 83-88.

⁶³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 70.

⁶⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 71.

⁶⁵ Bingöl, a.g.e., s. 35 .

İş Genişletmesi: İş basitleştirmenin tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir⁶⁶. Örneğin, daktilograf olarak çalışan bir memurun işlerine, faks çekmek, misafir karşılamak gibi görevlerin eklenmesidir. İş genişletmesi, iş görenin monotonluktan kurtulmasını sağlamakla beraber, iş görene yeni işler yüklendiğinden iş görenlerce fazla kabul görmektedir.

İş Zenginleştirme: İş görene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme, denetleme yapabilme konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir⁶⁷. Örneğin; bir daktilografin daktilo yazacağı kâğıdı seçmesi ya da yazacağı kâğıdın içeriğinin tasarımını üstlenmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Kalite Çemberi: Çeşitli düzeyde çalışanlardan meydana gelen 8–10 kişilik gönüllü iş gruplarının örgütteki sorunları saptamaları ve çözüm önerileri geliştirmeleri esasına dayanan bir Japon yönetim biçimidir. Geliştirilen önerilerin yönetim tarafından kabul edilip uygulanması ve belli bir getiri sağlanması halinde grup ödüllendirilir⁶⁸.

Süreç Yenileme: Maliyet, kalite, hizmet, hız gibi performansın önemli ölçütlerinde kesin iyileştirmeler sağlamak için iş süreçlerinin temelden yeniden ele alınması ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır⁶⁹.

Öğrenen Bürokrasiler: Standartlaşmanın yaratıcılığı öldürdüğü, hareket-zaman etüdü rejiminin sürekli iyileşmeyi engellediği, hiyerarşinin öğrenmeyi yok ettiği görüşleri son yıllarda sıkça dile getirilmektedir. Bu tür fikirlere karşılık Adler, yeni bir yöntem ileri sürmüştür. Hareket ve zaman etütleri konusunda yeni yaklaşım, bunları iş görenin yapması için iş göreni eğitmek gerekir, çünkü tüm faktörleri görebilen kişi yalnızca gerçekten o işi yapabilen kişidir⁷⁰.

Öğrenen örgütler üç amaca hizmet eder⁷¹:

- Kalite ve verimliliği arttırarak yönetime hizmet eder.
- Çalışanları kendi işlerinin tasarım ve denetime katarak motivasyon ve iş tatminini artırır.
- Öğrenmeyi teşvik edici formel bir sistem kurarak yeniliği yakalama ve sürekli iletişimle yeniliğin yayılmasını sağlama yoluyla, sürekli iyileştirmeyi kurumsallaştırarak tüm örgüte hizmet eder.

⁶⁶ Bingöl, a.g.e., s. 42 .

⁶⁷ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 86.

⁶⁸ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 85.

⁶⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 73.

⁷⁰ Öznur Yüksel, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ekim 2004, Ankara, s. 95–97.

⁷¹ Yüksel, a.g.e., s. 96.

2.3. Süreç Yönetimi

Süreçlerin düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini sağlamak için yapılan faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Yine süreç yönetimi⁷²,

- Süreçlerin tanımlanması,
- Sahiplerinin, tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi,
- İhtiyaçlarının belirlenmesi,
- Ölçümler alınarak performansının izlenmesi,
- Gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmiştir.

2.3.1. Süreç Tanımı ve Özellikleri

Süreç kavramı, değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Girdilerin, istenilen çıktılara dönüştürülmesi işlemlerinin tümüne süreç denir⁷³. Diğer bir ifade ile süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı işlemlerin, birbirinden etkilenir aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir⁷⁴.

Darnton'a göre süreç ise, belirli bir müşteri ya da pazar için belirli çıktıların üretimine yönelik yapısal, ölçülebilen faaliyetler toplamıdır⁷⁵.

Başka bir tanım ise bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır⁷⁶.

Yine süreç belirli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla analiz edilen, birbirleriyle bağlantılı iş faaliyetlerinin toplamıdır.

Süreç kavramı değişik biçimde ifade edilmiştir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır⁷⁷:

- İlerleme,
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim,
- Belirli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi olarak ifade edilmiştir.

⁷² Filiz Eyüboğlu, “Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme”, Ankara: Sistem Yayıncılık, 2010, s. 52.

⁷³ Gary Born, “Process Management to Quality Improvement”, Chichester: Joh & Sons, 1994, s. 23.

⁷⁴ Born, a.g.e., s. 23.

⁷⁵ Eyüboğlu, a.g.e., s. 53.

⁷⁶ Michael Hammer ve James Champy, “Değişim Mühendisliği”, İstanbul: Sabah Yayınları, 1997, s. 12.

⁷⁷ Haluk Erkut, “Süreçlerle Yönetim”, Anadolu Yıldızları Eğitim Merkezi Yayını, No:2, 1998, s. 14.

Yukarıda ifade edilen sürecin farklı tanımlamalarından sonra sürecin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir⁷⁸:

- Tekrarlanabilir olma
- Tanımlanabilir olma
- Ölçülebilir olma
- Katma değer yaratmak
- Kesinlikle bir sorumlunun bulunması
- Fonksiyonlar arası yapı
- Hiyerarşinin tersine yatay organizasyonu gerektirmesi.

2.3.2. Sürecin Temel Unsurları

Sürecin temel unsurları aşağıda ifade edilmiştir⁷⁹:

Girdi: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye işgücü, zaman, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılmıştır.

Çıktı: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.

Tedarikçi: Sürecin girdilerinin bir veya bir kaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır.

Süreç performans ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (Hurda oranı, Yeniden işleme zamanı, Cevap verme süresi, Hatasız teslim edilen sipariş sayısı vb.)

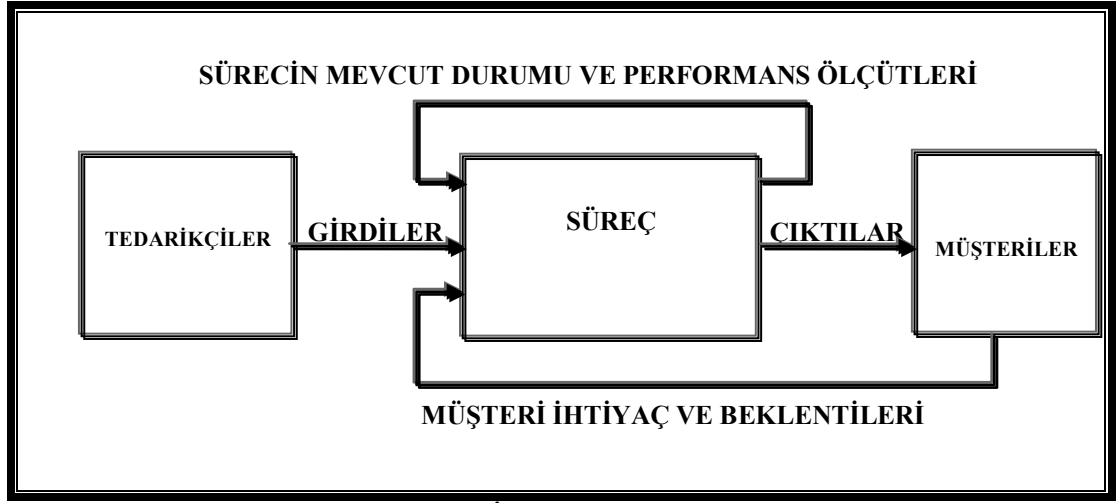
Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

Süreç aktiviteleri: Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

⁷⁸ Rıdvan Bozkurt, “Süreç İyileştirme”, Ankara, **MPM Yayınları**, 2001, s. 12.

⁷⁹ Sema Soydan, “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2006, s. 44.

Şekil 2.1. Sürecin Temel Unsurları



Kaynak: Mustafa Nazmi Ercan, "Tekstilde İş ve Zaman Etüdü Ders Kitabı", İzmir: Ege Üniversite Mühendislik Fakültesi Yay., 1991, s. 42.

2.4. İş Süreçlerinin Tanımı ve Sınıflandırılması

Bu bölümde iş süreçlerinin tanımı, içeriği ve sınıflandırılması anlatılmıştır.

2.4.1. İş Süreci Kavramı

İş süreci, bir ya da birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer yaratacak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetlerin bütünüdür. Örneğin; bir sipariş alınırken girdi olarak sipariş alınır ve sipariş edilen malların müşteriye teslim edilmesi, sürecin yarattığı değerdir⁸⁰.

Ayrıca iş süreci, pazarın beklentilerini karşılamak üzere ve fonksiyonlar boyunca çalışan birbiriyle alakalı etkinlikler serisidir⁸¹.

Yine iş süreçleri bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen ve ayrıntılı olarak düzenlenen görevlerin toplamıdır⁸².

Adesola ve Baines' e göre ise iş süreci, organizasyonun kaynaklarını kullanılan, organizasyonun hedefleri doğrultusunda tanımlanan sonuçlara ulaşabilmesi için belirli bir mantık ilişkisi içerisinde gruplanan faaliyetler bütünüdür⁸³.

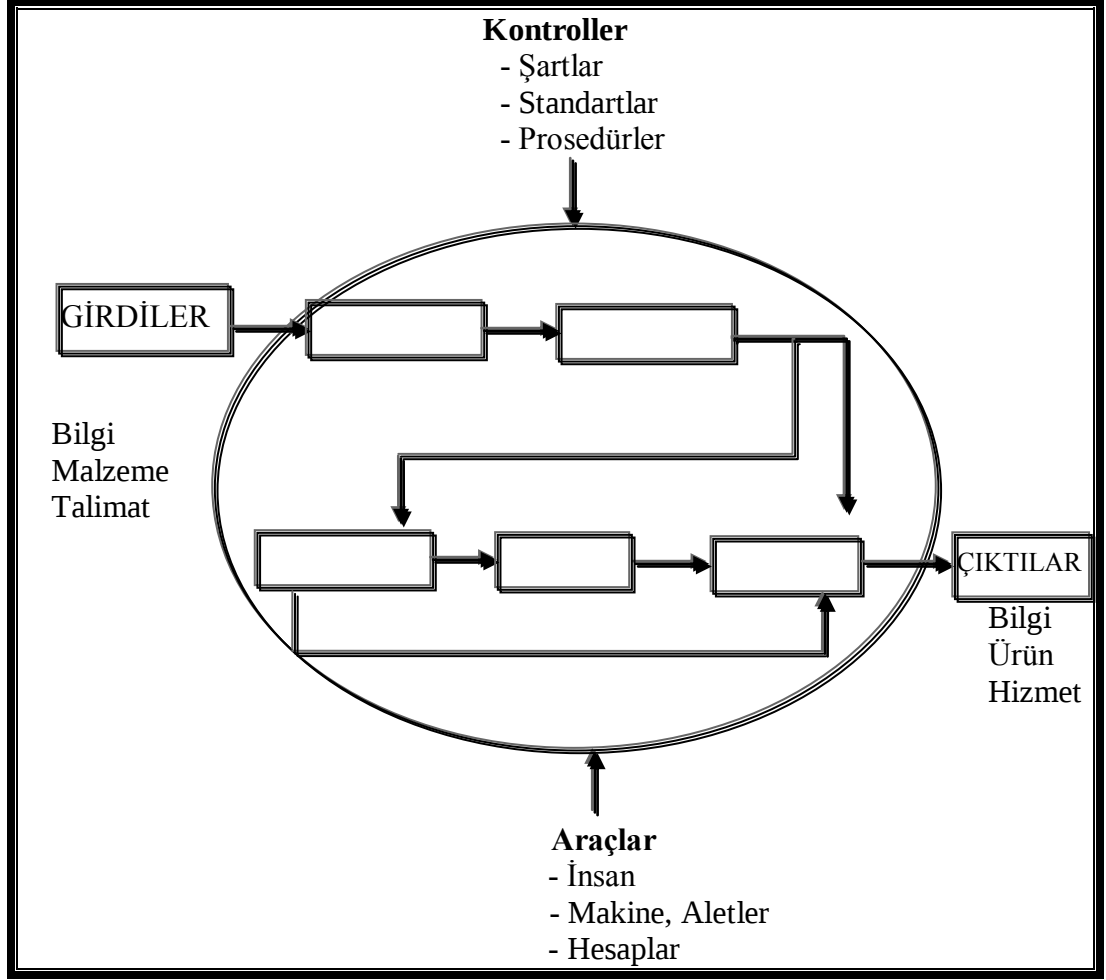
⁸⁰ Serap Karapınar, "İş Akışı Analizi Yoluyla Bir Hastane İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2006, s.98.

⁸¹ Demet Varoğlu, "Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları", Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1998, s.99.

⁸² Karapınar, a.g.e., s. 99.

⁸³ Varoğlu, a.g.e., s. 100.

Şekil 2.2. İş Süreci Örneği



Kaynak:, H. Joes Harrington, **Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy For Total Quality Productivity and Competitiveness**, New York, 1991, s. 340.

Yine iş süreçleri;⁸⁴

- Temel süreçler,
- Dış müşteriye memnun etmeye odaklanan süreçler,
- Destek süreçler,
- İç müşteriye memnun etmeye yönelik süreçler,
- Yönetim süreçleri,
- Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler, olarak sınıflandırmıştır.

Uluslararası Otomotiv Üreticileri Birliği tarafından süreç sınıflandırması ise süreçleri üç ana grupta toplamaktadır⁸⁵:

⁸⁴ Buket Tepe, "İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2007, s. 10.

- Müşteri odaklı süreçler
- Destek süreçler
- Yönetim süreçleridir.
- Pazar analizi / Müşteri İhtiyaçları,
- Tekliflendirme,
- Sipariş,
- Ürün ve Süreç Tasarımı,
- Ürün ve Süreç Doğrulama / Geçerli kılma,
- Ürün Üretimi,
- Sevkiyat,
- Tahsilât,
- Garanti / Servis
- Satış Sonrası / Teknik Destek'tir.

2.4.2. İş Sürecinin Uygulama Aşamaları

Kuruluşlarda iş süreçlerine yönelik, aşağıda yer alan adımların sırasıyla uygulanması gerekmektedir⁸⁶.

- Süreçleri listeleme,
- Süreç hiyerarşisi oluşturma,
- Süreç değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Öncelikli süreçleri belirleme,
- Çalışanların süreçlerdeki rollerinin belirlenmesi,
- Süreç kimliğinin tanımlanması,
- Süreç işlemlerinin tanımlanması,
- Süreç akış diyagramlarının oluşturulması,
- Süreç haritasının oluşturulması,
- Süreç girdilerinin belirlenmesi,
- Süreç tedarikçilerinin belirlenmesi ve görüşmeler,
- Süreç çıktılarının belirlenmesi,
- Süreç müşterilerinin belirlenmesi ve görüşmeler,
- Süreç akış diyagramının ve haritasının yeniden tasarlanması,

⁸⁵ Tepe, a.g.e., s. 11 .

⁸⁶ Karapınar, a.g.e., s. 103.

- Süreç göstergelerinin belirlenmesi,
- Süreç projelerinin oluşturulması,
- Süreç projelerinin planlanması olarak ifade etmiştir.

Tüm bu aşamalarda unutulmaması gereken, bu yapıya ulaşmanın amacının işi hızla gerçekleştirebilecek şekilde değişken bir yapıya kavuşmak olduğudur. Aksi olduğu zaman bürokratik ve kalıplaşmış bir yapıyla karşı karşıya kalınabilir. Bu nedenle çağa uygun değişim takip edilmeli ve sürekli değişim ile gelişim sağlanmalıdır.

2.4.3. Süreç Hiyerarşisi

Süreç kavramının önemli göstergelerinden biri de süreç ve alt süreç ilişkisidir. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerini açıklar⁸⁷. Hiyerarşideki üst düzey süreçler alt seviyelerde yer alan süreçleri kapsar. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılmıştır⁸⁸.

Hiyerarşide yer alan aşamalar şunlardan oluşmuştur⁸⁹:

- **Temel süreçler:** Kuruluşun amaçlarına ve gelecekteki planlarına ulaşmak için gerekli olan temel yetenekler adreslenmeli, müşteriden müşteriye tanımlanmalı temel süreçleri ele alıp, müşteriye değer katan ürün ve hizmetlerle sonuçlandırılmalıdır. Kuruluşun iş süreçleri üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçlerdir. Her süreç kendi içinde değer katan faaliyetler toplamıdır.
- **Süreçler:** Temel süreçleri oluşturan ve birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan süreçlerdir⁹⁰.
- **Alt ve detay süreçler:** Temel süreçler içerisindeki alt süreçleri oluşturur. Bu süreçler “ nasıl” sorusuna cevap verecek şekilde oluşturulmalıdır. Bu süreçlerin önemli özelliğinden biri de iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir⁹¹. Örneğin, satış süreci, siparişlerin alınması alt süreç diye nitelendirilebilir iken evrak kontrolü, fotokopi çekimi gibi faaliyetler detay süreci olarak nitelendirilebilir.

⁸⁷ Işıl Okay, “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, **7. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 11–12 Kasım 1998, s. 635–636.

⁸⁸ Karapınar, a.g.e., s. 104 .

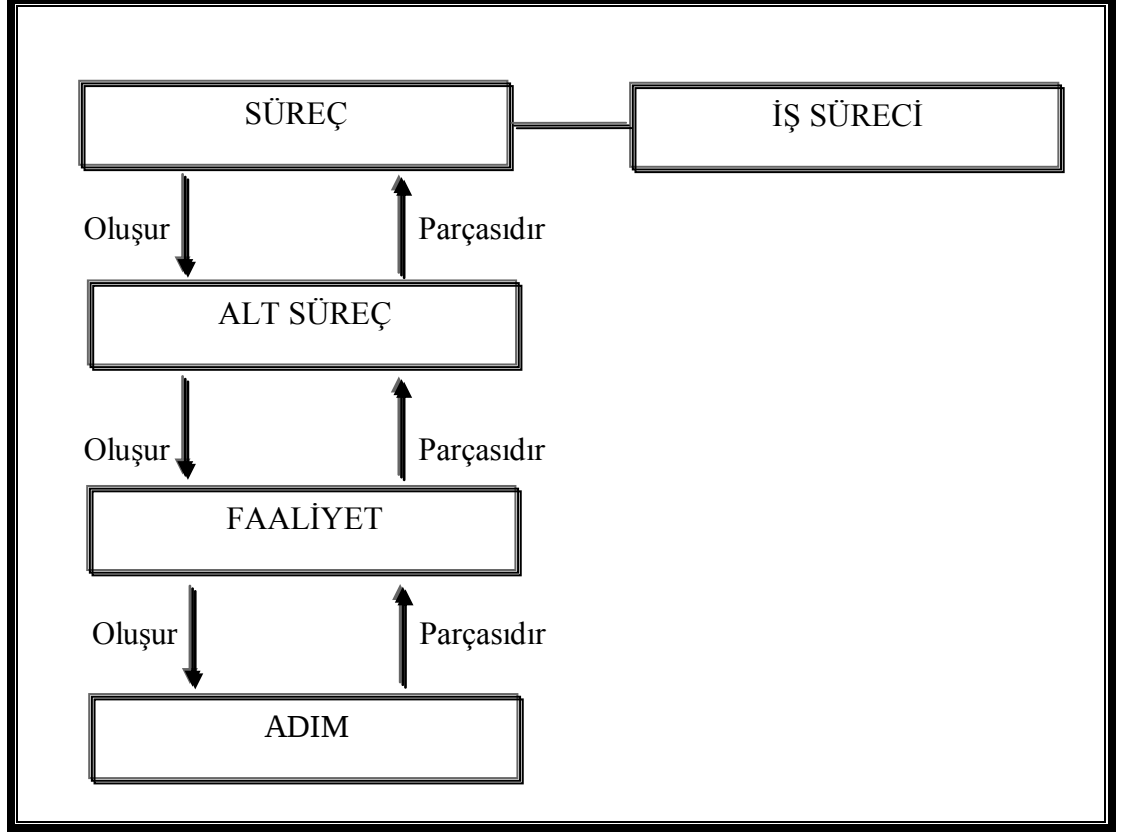
⁸⁹ Okay, a.g.e., s. 637 .

⁹⁰ Tepe, a.g.e., s. 15.

⁹¹ Erkut, a.g.e., s. 17 .

- **Süreç faaliyetleri:** Aynı işlem içinde yer alan bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetleridir. Örneğin, siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi süreç faaliyetlerini içerir⁹².

Şekil 2-3. Temel Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: Semih Coşkun, “İş Süreçlerinde Zayıf Noktaların Belirlenmesi Analizi ve Geliştirilmesine Yönelik Süreç Geliştirme Tekniklerinin Modellenmesi ve Uygulanması”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2006, s. 11.

2.4.4. Ana İş Süreçleri

ISO/TC 176/SC 2 komitesi N 544R2 no lu raporunda dört grup süreç tanımlamıştır⁹³;

Kuruluşun Yönetimi İçin Gerekli Süreçler: Stratejik planlama ile bu planlamalara yönelik politikaların oluşturulması, hedef belirleme, kaynaklara ulaşılabilirliğin sağlanması, iletişim, teknoloji, yönetimin yeniden düzenlenmesi gibi süreçleri içerir.

Gerçekleştirme Süreçleri: Kuruluşun istenen çıktısını üreten süreçlerdir.

⁹² Eyüpoğlu, a.g.e., s. 55.

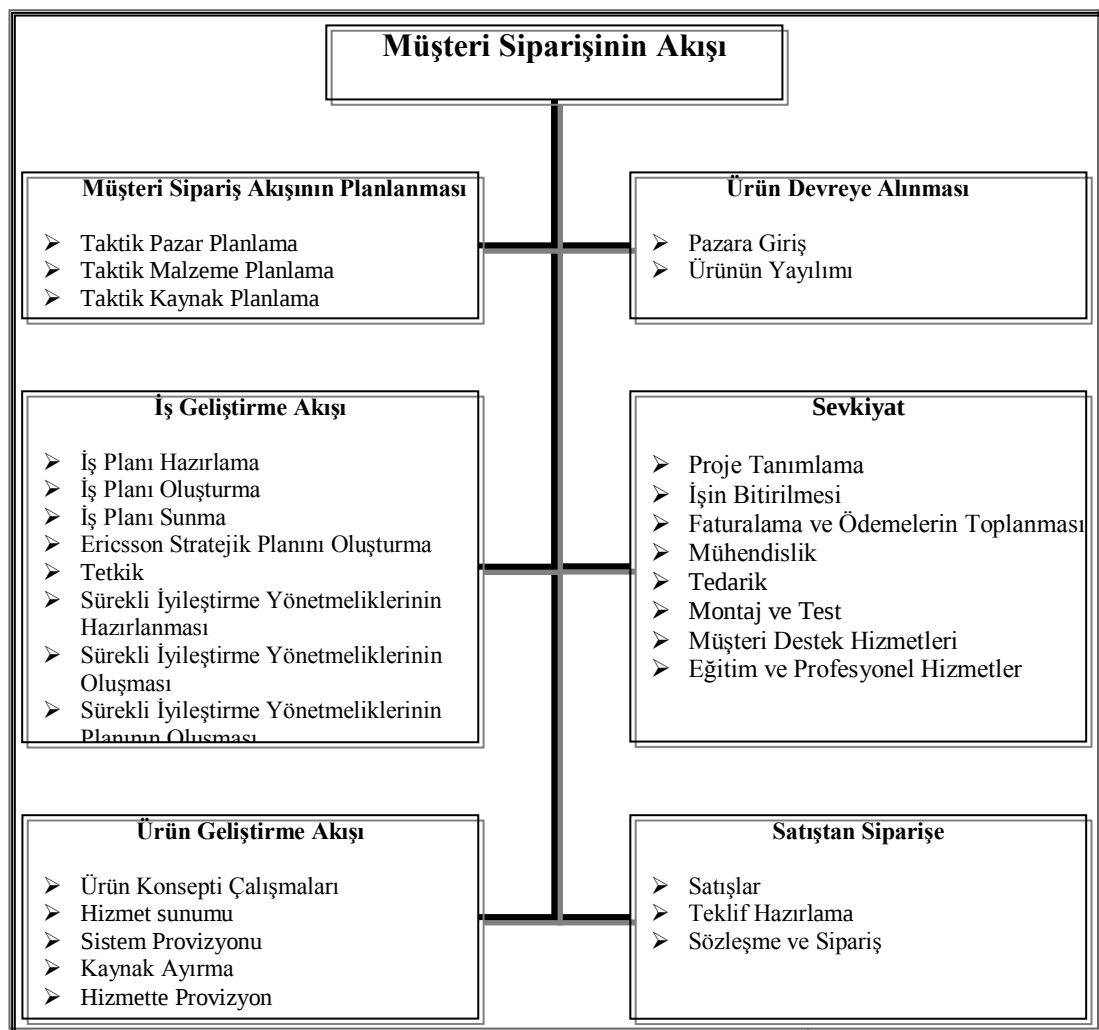
⁹³ Uluslararası Standartlar Enstitüsü (ISO); **ISO/TC 176/SC 2 N 544R2, Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems**, 2003, s. 4.

Ölçme, Analiz ve İyileştirme Süreçleri: Performans analizi, etkinlik ve verimlilik için gerekli verilerin toplandığı süreçlerdir. Bunlar ölçme, izleme, tetkik süreçleri, düzeltici ve önleyici faaliyetlerdir ve ilk üç süreç kategorisinin temel parçasıdır⁹⁴.

Markku Tinnila temel de dört sürecin olduğunu ifade eder . Bunlar; Teknik süreç, yenilikçi süreç, uygulayıcı süreç ve sosyal süreçtir⁹⁵.

Ericsson iş süreçleri müşteri siparişi akışı ve ürün geliştirme akışı ile bir destek süreci olan iş geliştirme akışını aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

Şekil 2.4. Müşteri Sipariş Akış Şeması



Kaynak: Arthur R. Tenner ve Irving J. DeToro, “**Process Redesign-the Implementation Guide for Managers**”, Adison Wesley, Massachusetts, 1996, s. 53- 73

⁹⁴ Nurullah Genç, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 51.

⁹⁵ Markku Tinnila, “Strategic Perspective to Business Process Redesign”, **Business Process Reengineering Management Journal**, Vol.1 No:1, 1996, s. 44-59.

2.4.5. Süreç Haritalama

Süreç haritası, bir süreçte yapılan işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan ve süreci görsel hale getiren diyagramdır⁹⁶. Süreç haritası, süreçteki tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir⁹⁷. Bu yolla belirlenen organizasyonel hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir⁹⁸. Süreç haritası, iş sürecinin kuş bakışı grafiksel gösterimidir. İyi çizilmiş bir süreç haritası iş sürecinin ruhunu doğru bir şekilde resmeder⁹⁹.

Süreç haritasına bakarak bir sürecin amacı ve uçtan uca akışı anlaşılabilir. Süreç haritası, genel olarak sadece normal koşullardaki süreç akışını gösterir.

İş süreci haritası, insanların işlerini nasıl yaptığını gösteren bir resme benzetilebilir. Bu harita ile seçilen bir yerden başlayarak istenilen doğrultuda var olan yolları gösterir. Böylece farklı kişiler gidecekleri yerlere kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı yollar izleyebilir. İş süreçleri de aynı yönde giden insanların değişik nedenlerde dolayı seçtikleri birbirinden farklı yollar gibidir¹⁰⁰.

Süreçlerin belirlenmesi aşamasında süreç haritaları hazırlanır. Süreç haritasının hazırlanmasında şu adımlar izlenir¹⁰¹:

- Önemli olan ve başarı ihtimali yüksek olan bir sürecin seçilmesi,
- Mevcut sürecin çizilmesi, hazırlık ve ekip çalışmaları ile mevcut süreçlerin süre ve sınıflarının kodlanması, değer analizi yapılarak süreçlerin tabloda özetlenmesi,
- İç ve dış müşterilere yeni sürecin çizilmeye başlanması, incelenmesi, değiştirilebilen ve birleştirilebilen süreçlerin tespiti,
- Olması gereken ve olabilecek süreç akış şemalarının çizilmesi,
- Varsayımların tanımlanması ve iptal edilmesi,
- Sürecin endüstri sınıfının en iyisi ile kıyaslanması, değer katan süreçlerin tespiti,
- Beyin fırtınası uygulaması,

⁹⁶ Genç., a.g.e., s. 52 .

⁹⁷ Dainal C. Morris ve Joel S. Brandon, “ **Reengineering Your Business**”, New Jersey, McGraw Hill, 1994, s. 9.

⁹⁸ Genç., a.g.e., s. 53 .

⁹⁹ Morris ve Brandon, a.g.e., s. 10 .

¹⁰⁰ Tinnila, a.g.e., s. 55 .

¹⁰¹ Semih Çoşkun, “Modern Sistem Analizi Yaklaşımları ve Bir Süreç Analizi Uygulaması”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2000, s. 50.

- Tüm bu sürecin uygulanmasında mümkün olduğu kadar az kişinin kullanılmasıdır.

2.4.6. İş Süreçlerinin Yararları

İş süreçleri yönetiminin yararları şu şekilde ifade edilmiştir¹⁰²:

- Var olan sürece tam bir biçim verir ve gerekli oluşumları belirler.
- Paydaşlara daha iyi bir hizmet sunmayı sağlamakta ve müşteri ihtiyacını karşılayıp, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.
- Otomatikleştirilmiş ve etkili iş süreci akışını kolaylaştırır. Süreç akışı sürdüğünde süreçler arasındaki zaman kısalmır.
- Güvenli ortamda kurumsal bilgilerin ve dokümanların paylaşılmasını sağlayarak, birimler arası bilgi kaybını en aza indirmiştir¹⁰³.
- Arzu edilen sonuçlara odaklanma sağlar.
- Değişen taleplerin karşılanması, iletişim ve bilgi bileşiminin konsolide edilerek, verimlilik artışı sağlanmıştır.

Yukarıda sayılanlara ek olarak diğer yararları şu şekildedir¹⁰⁴.

- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesini sağlar.
- Sonuçların tutarlılığını sağlar ve değişiklikleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur.
- Üretkenliği artırarak, fazla çalışan sayısını azaltır ve zaman ile diğer kaynakların etkili, ekonomik, verimli kullanılması sağlayarak maliyet optimizasyonunu sağlar.
- Düzenlemeleri ve uyum konularını basitleştirmiştir. İşletmelere birçok farklı düzenleyici şartlara uymalarına yardımcı olmuştur.
- Proses de değer yaratmayan, gereksiz faaliyetler ve tekrarlar eleminize edilmiştir.
- Fayda-maliyet analizi etkin hale getirilmiş, performans izleme kolaylaştırılmıştır.
- Kuruluşun imajını güçlendirmiş olup, hizmet sunumunda artışı sağlamıştır.

¹⁰² Okay, a.g.e., s. 245.

¹⁰³ Bozkurt, a.g.e., s. 65.

¹⁰⁴ Pınar Şendikici, "Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007, s. 28-29.

- Bilgiye daha kolay ulaşmaya ve verilere dayalı karar almaya olanak sağlamıştır.
- Sürekli iyileştirmeye yönelik olarak, PUKÖ Döngüsü (planla-uygula-kontrol et-önlem al) uygulanmasını kolaylaştırmış, daha etkin sonuçlar almasına yardımcı olmuştur.
- Hizmet standartlarını yükseltmiş, daha iyi paydaş ilişkilerinin sağlanmasına katkılarda bulunmuştur.
- Yönetimin çalışanlar üzerinde etkinliğini artırmış, örgüt içinde olumlu kültürel değişimlere yardımcı olmuştur.
- Gerçekçi hedefler saptanmasını ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetimi sağlamıştır.

İş sürecinin yararları başta örgüt yapısı olmak üzere pek çok işletme içindeki birimlere etki etmiştir. Başarılı bir biçimde iş süreçlerini uygulayan işletmeler zaman, kalite, maliyet, esneklik gibi örgütün en can alıcı birimlerine etki ederek, hem müşteri tatmini hem de maliyet optimizasyonu sağlamıştır. Bu süreçlerin uygulanması sadece yönetimin değil tüm çalışanların katılımı ile mümkün olacaktır.

2.4.7. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması

Yeniden yapılanma maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde etkileyici bir iyileşme sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, gerçekçi ve kökten bir şekilde tasarlanmasıdır¹⁰⁵.

Süreç yenileme bir kavram olarak işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmelerini müşterilerine, daha ucuz, daha kaliteli, daha hızlı ürün ve hizmet sunmayı ön plana çıkarmıştır. İşletmeler müşterilerin ve piyasaların bu talepleri doğrultusunda hareket etmek için birçok değişiklik yoluna sevk etmiştir¹⁰⁶.

Bir diğer tanıma göre süreç yenileme “ müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler

¹⁰⁵ Hammer ve Champy. a.g.e., s. 32.

¹⁰⁶ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 398.

ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır¹⁰⁷.

2.4.7.1.Yeniden Yapılandırma Nedenleri

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verme ihtiyacı doğmuştur.

Yine II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan gelişmelere paralel olarak süreç odaklı kavramlar oluşturulmuş,(Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi) bu kavramlarla birlikte kalite ön plana çıkmış, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları artmıştır. Değişen beklenti ve ihtiyaçlar çerçevesinde yeniden yapılanma olgusu gerekliliği doğmuştur¹⁰⁸.

İşletmeler yeniden yapılanma ile sadece mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesini esas almaz, bununla birlikte süreçlerde değişikliği de hedeflemiştir. Süreçler arası geçişlerde veya süreçlerin tamamın da süreçlere hükmeden kural ve uygulamaları ortadan kaldırıp, bu süreçler de yeni gelişmeler ortaya konulmuştur¹⁰⁹. Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması müşterilerin eskiye göre çok daha fazla alternatiflerinin olması rekabeti daha da kaçınılmaz hale getirmiştir¹¹⁰.

Yeniden yapılanma şirketlerin ve işletmelerin gelişen ve değişen dünya ticaretinde rekabet yeteneklerini geliştirmelerini hedeflemiştir.

Üretim ve bilgi iletişim teknolojileri alanlarında yaşanan gelişmelere ayak uydurmak, değişen pazarda rekabet avantajını elde bulundurmak, uluslararası standartları yakalamak, müşteriye daha özel, daha çeşitli mal bileşimini sunmak gibi nedenler yapılanma kararlarını almadaki dış nedenler olarak gösterilmiştir¹¹¹.

Ayrıca yeniden yapılanma ile birlikte marjinal ve aşamalı geliştirmeler yerine performansı artırmaya yönelik etkenleri geliştirmeyi amaçlamıştır¹¹².

Kalitenin ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının tatmini, yeniden yapılanma ile daha etkin hale getirilmiştir¹¹³.

¹⁰⁷Daniel Petrozza ve John Stepper, “**Succesful Reengineering**”, Van Nostrand Reinhold, N. Y., 1994, s. 4- 7.

¹⁰⁸ Petrozza ve Stepper, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁰⁹ Genç, **a.g.e.**, s. 69 .

¹¹⁰ Aytemiz Seymen Oya, “**İşletmelerde Yeniden Yapılanma**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 15-20.

¹¹¹ Aytemiz, **a.g.e.**, s. 17.

¹¹² Petrozza ve Stepper, **a.g.e.**, s. 6.

¹¹³ James Martin, “The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Aling People, Technology, and Strategy”, **American Management Association**, Newyork, 1995, s. 98.

2.4.7.2. Yeniden Yapılandırmanın Amaçları

İş süreçlerinde yeniden yapılandırmanın amaçları aşağıda belirtilmiştir¹¹⁴;

Verimliliği artırmak: Yeniden yapılanma nitelikli bir süreç ve doğal bir düzen içinde meydana gelen ve kesintisiz bir akışa sahip yenilikçi ve pürüzsüz prosesler yaratarak verimlilik arttırmanın yollarını aramaktır.

Klasik kontrol ve karar verme yaklaşımları yerine, temel süreçler etrafında organize olmuş, yetkilendirilmiş ve müşteriye daha yakın bir yaklaşım almaktadır.

Hissedarlara katkıyı optimize etmek: İşleri farklı şekilde yaparak hissedarlara katkıyı optimize etmeye çalışmaktır. Hissedarlara şu katkıyı sağlar¹¹⁵;

- Şirket içinde dikey ve yatay yönde haberleşmenin sağlanarak, ihtiyaçların anlaşılması ve karşılanması noktasında ilerleme sağlanması,
- Organizasyonun yönü, pazardaki rolü ile kimliği konularında çalışanların bilgisinin artması,
- Prosesler ve sorumluluklarla, çalışanların beceri ve yeteneklerinin artan bir şekilde içselleştirilmesi,
- Yeniden yapılanmaya katılan personelin, katkılarının farkına varması ve işletmenin daha uzun vadeli, büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine yardım eden derin bir sahiplenme duygusu ile faaliyetlerin yeniden düzenlenmesidir.
- Şirketin onura edilmesi, ürün, hizmetler ve müşteri tatmini konusunda çalışanların verimliliğin arttırılması olarak ifade edilmiştir.

Önemli sonuçlar elde etmek: Yeniden yapılanma ortalama % 50 başarı amaçlamaktadır¹¹⁶. Elde edilen sonuçlar istenilen düzeye ulaşamamış ise, bu çaba yeniden yapılanma olarak kabul edilmez. Konu ile ilgili araştırma ve çalışmalar da elde edilecek farklı sonuçlar şu şekilde yansıtılmaktadır¹¹⁷;

- Verimlilikte % 25-% 100 ilerleme,
- Çalışanların % 25-% 50'sinin yeniden yerleşimi,
- Stoklarda % 40-% 50 indirim,

¹¹⁴ Aytemiz, a.g.e., s. 18.

¹¹⁵ Mümin Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 277-278.

¹¹⁶ Hasan Tutar, “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi”, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 95-96.

¹¹⁷ Canan Çetin, a.g.e., s. 9.

➤ Dolaylı maliyetler de % 25-% 50 ilerleme.

Fonksiyonları konsolide etmek: Sade, daha esnek ve daha hızlı bir organizasyon yaratmanın yollarını aramaktır. Çünkü yenilikleri, pazar ihtiyaçlarını, teknolojik gelişmeleri, rakiplerin girişimlerini hızlı bir şekilde anlayıp, kavrama yeteneği, yeniden oluşturulmuş bir organizasyonun en önemli özelliğidir¹¹⁸.

Gereksiz işleri ve aşamaları elemine etmek: Rekabete çok az katkı sağlayan yada hissedarlara çok az bir katma değer sunan örgütsel yapı ve faaliyetler ya yeniden yapılandırılmakta ya da terk edilmektedir¹¹⁹.

2.4.7.3. Yeniden Yapılandırma Süreci

Hammer ve Champy'ye göre, yeniden yapılandırma uygulamalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri liderliğin zayıf olması ve tutarlı olmayan hedeflerdir.

Hammer ve Champy göre, yeniden yapılandırma altı basamaklı bir süreçtir¹²⁰:

Yeniden Yapılandırmaya Giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Var olan durum ve çalışmaya niçin gereksinim duyulduğu açık şekilde ortaya konulur. Vizyon belirlenerek örgütteki tüm çalışanlara duyurulur.

İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi: İşletme içi ve dışı ile ilgili tüm süreçler belirlenir, birbirleri ile olan ilişkileri analiz edilerek geniş bir yelpazede incelenir. Örgütteki bütün süreçlerin süreç haritası yardımıyla grafikte gösterilmesi örgüt için yararlıdır¹²¹.

İşletme Süreçlerinin Seçilmesi: Bu aşamada yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Bu aşamadaki en önemli kriter, müşterilere yönelik olarak en fazla iyileştirmenin sağlanacağı sürecin seçilmesidir.

Seçilen Süreçlerin Anlaşılması: Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması planlanan durumları üzerinde yoğunlaşılır. Bu süreçlerin üzerindeki noktalar anlaşılmaya çalışılır.

Seçilen Süreçlerin Yeniden Tasarlanması: Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama, en yaratıcı olan aşamadır. Seçilen süreçlerin en yaratıcı olarak kimi zaman çığınca bile sayılabilecek şekilde kullanılmasını gerektirir.

¹¹⁸ Tutar, a.g.e., s. 86.

¹¹⁹ Canan Çetin, a.g.e., s. 12.

¹²⁰ Hammer ve Champy, a.g.e., s. 63.

¹²¹ Karapınar, a.g.e., s. 108.

Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması: Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy' ye göre önceki beş aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorunla karşılaşılmayacaktır¹²².

2.5. Süreç ve İş Süreçleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İş sürecinin ilk akımını 1920'lerde Frederick Taylor teorisinde resmetmiştir ve süreçlerin pratikte kesin olduğu ancak prosedürde var olmadığı, gizli tutulduğu ileri sürülmektedir¹²³.

İkinci akım, sonraki on yıldan fazla surede yol gösterici olmuştur ve süreçlerin yeniden tasarlanabileceğini ileri sürmektedir¹²⁴.

Üçüncü akım ise, işletmeler ve çalışanlara, yeni iş süreçlerini yaratma ve süreçleri iyileştirme imkânı sağlar. Tasarımın başlıca hedefi değişikliktir. Aktif iş süreçleri başından sonuna kadar takip edilebilir ve sürekli olarak geliştirilebilir. Ayrıca üçüncü akım, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, kurumsal uygulama entegrasyonu, iş akış yönetimi veya başka bir paket uygulama değildir, bütün bu uygulamaların içindeki tekniklerin ve teknolojilerin uzantısı ve sentezidir. Üçüncü akım, rekabet ortamında, güçlü bir avantaj kurmak için yeni bir temel oluşturmaktadır¹²⁵.

Adam Smith, bir iğne fabrikasındaki işleri analiz ederken insanlarla süreçler arasında bir bağ kurmuştur. Onun düşüncesi hala iş yönetimi tarafından referans gösterilmektedir¹²⁶.

Aysolmaz ve diğerleri (2011), bu çalışmada, bir kamu kurumunda gerçekleştirilen iş süreci, modelleme çalışması, süreçlerin modellenmesiyle ulaşılan süreç iyileştirme ve performans yönetimi altyapısı oluşturma faaliyetleri açıklanmış, bu faaliyetlerden edinilen yararlar sunulmuştur.

Kamu kurumlarında iş süreci modelleme çalışmaları, yeni stratejik planlama yaklaşımlarının kullanılmasıyla birlikte önem kazanmıştır. Yeni uygulamalarla birlikte kamu kurumlarında iş süreçlerinde şeffaflık, standart işleyişlerin yerleştirilmesi, etkin hizmetler ve sık değişen kanun ve yönetmeliklere uygunluk kritik hale gelmiştir. Bu özelliklerin sağlanabilmesi için kamu kurumlarında iş süreçleri analiz edilerek

¹²² Karapınar, a.g.e., s. 109.

¹²³ Tutar, a.g.e., s. 88.

¹²⁴ Howard Smith ve Peter Fngar, “**Business Process Management: the Third Wave**”, Meghan-Kiffer Pres, 2003, s. 311.

¹²⁵ Howard ve Fngar, a.g.e., s. 312.

¹²⁶ Hammer ve Champy. a.g.e., s. 34.

iyileştirilmeli, tanımlı hale getirilmeli, iş süreçleriyle uyumlu altyapılar oluşturulmalı ve süreçlerin değişen ihtiyaçlara uyumunu sağlamak için kolay bakımının yapılabilmesi için bir yapı oluşturulmalıdır¹²⁷.

Bununla birlikte, Yılmaz ve Sarıaltın (2011), ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem standardı (KYSS) sertifikasına sahip olan Küçük Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) süreç yönetimi uygulamalarını incelediği çalışmalarında, KOBİ'lerin politika ve stratejileriyle uyumlu olarak temel süreçlerini nasıl belirlediği, nasıl tanımladığı ve nasıl iyileştirdiği betimsel ve bağıntısal analizlerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ana kütlesini oluşturan ve ISO 9001 standardına göre süreç yönetimi uygulamaları betimlenen KOBİ'lerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

ISO 9001:2000 KYSS sertifikası olan KOBİ'lerin aynı zamanda faaliyet alanlarıyla ilgili diğer sistem standartlarına göre (TS EN 14000, OHSAS, HACCP), çalıştıklarını belgeledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, süreç-odaklı çalışmalarını sürdürenlerin temel süreçlerini, süreç çıktılarını, işleri ve iş görme yöntemlerini ve süreç izleme prosedürlerini tanımladığı görülmektedir. Bu durum, ISO 9001 belgeli KOBİ'lerin, uluslararası geçerliliği olan bir sistem standardında çalışma alışkanlığı kazandığının bir göstergesidir.

KOBİ'lerde süreç yönetimi uygulamalarının başlamasıyla birlikte yıllar itibariyle işlemlerin ve çıktıların hata oranlarında önemli düşüşler sağlandığı müşterinin sesi ve sürecin sesi ölçümleriyle de süreçlerinde önemli iyileşmeler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Süreç tanım formları, süreç hedef etki matrisi, süreç önceliklendirme tablosu, süreç haritalama gibi araçları yaygın olarak kullanmayan KOBİ'lerin süreç ilişkileri, süreç etkileşimleri ve iletişim sistemleri henüz net değildir. Süreç sahipleri belirli olduğu halde süreç iyileştirme ekipleri ve diğer formlarda takım çalışmaları da düşük düzeydedir. Yinede; finansman yetersizliği, bilgi beceri eksiklikleri ve uzman personel sıkıntısına rağmen süreç uygulamalarıyla belli bir çalışma sistematığına kavuşan KOBİ'lerin süreç yönetiminin henüz başında olmayıp, hatırı sayılır bir yol aldıkları söylenebilir¹²⁸.

¹²⁷ Banu Aysolmaz ve diğerleri, "Kamuda İş Süreçleri Modelleme: Gereği ve Yararları", **5. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu**, Ankara, 2011, s. 186.

¹²⁸ Aydın Yılmaz ve Hatice Sarıaltın, "Kobilerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 30, Sayı:2, 2011, s. 184-185.

Başka bir araştırmada ise, Rosemann (2001), iş süreçlerinin iyileştirme aşamasının, projenin en yaratıcı aşaması olduğunu ifade etmiştir. Her ne kadar yaratıcılığın somut parçası ileri iş süreçleri iyileştirme yapısı gibi yönergeler tarafından desteklense de, yaratıcılık insanların ayırt edici bir özelliğidir ve herhangi bir sistem tarafından yerine koyulması mümkün değildir. Ancak bu istenilen sonuçları içeren mümkün iyileştirmeleri listelemiştir.

Araştırmalara göre, yaratıcı fikirleri ifade etmenin en iyi yolu, görsel betimleme sayesinde olmaktadır. Böylece karmaşık durumları basitleştiren grafiksel modeller kullanılabilir. Yinelenen yapıları tanımlayarak, modelleri tanımlama, analiz etme, tasarlama ve düzenlemeye çalışma fikri 1990'ların ortalarından beri yazılım topluluğu tarafından üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur. İş akışlarının içeriğindeki uygulamada bulunan modeller iş süreci modellerini geliştirmek için kaynak olarak kullanılmıştır. Literatüre göre, modeller için yapılan araştırmalar günümüzün iş çevrelerindeki en popüler araştırmalar olmuştur¹²⁹.

¹²⁹ Paul Harmon, “**Business Process Change: a Manager’s Guide to Improving, Redesigning and automating Processes**,” San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers, s. 552.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Performans Tanımı

Performans kelimesi sözlük anlamı olarak bir görevin yerine getirilmesi, bir işin yapılması anlamına gelir¹³⁰. Bununla birlikte herhangi bir işi, eylemi, oyunu v.b ortaya koyarken gösterilen başarı¹³¹, diğer bir deyişle belirlenmiş bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür¹³².

Diğer bir tanıma göre performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır¹³³.

Codero, performansı, “etkinlik ve etkilik” kavramları ile açıklamaktadır. Burada, etkililik “hedefe ulaşım ulaşılmadığının tespiti için verilerin ölçümünü”; etkinlik ise, “kaynakların tümünü” ifade etmektedir¹³⁴.

Rolstadas performansı, daha geniş açıdan ele almış, etkinlik ve etkililik dışında, “kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılığı” da performansın göstergeleri olarak belirlemiştir¹³⁵.

Genel kabul gören tanıma göre performans ise “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır¹³⁶.

Performans amacın gerçekleştirme derecesidir¹³⁷. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, amaca göre neye ulaşabileceğini gösterir¹³⁸.

¹³⁰ Sally Wehmeir, “**Oxford Wordpower Dictionary**”, Oxford University Press, Oxford, 1993, s. 460

¹³¹ Büyük Türkçe Sözlük, **Türk Dil Kurumu**, (Çevrimiçi: <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%FEar%FDm&ayn=tam>, 01.07.2007)

¹³² Devlet Planlama Teşkilatı (DPB), “**Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi**”, Değerlendirme, Ankara, 1998, s. 18.

¹³³ Zuhale Akal, “**Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**”, MPM, Ankara 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm

¹³⁴ Rene Cordero, “The Measurement of Innovation Performance in Firm: AN Overview”, **Research Policy**, Vol:19, No2, 1990, s. 185-192.

¹³⁵ Asbjorn Rolstadas, “Enterprise Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 18, No 9/10, 1998, s. 989-999.

¹³⁶ Melih Baş ve Ayhan Artar, “**İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri**”, Ankara, 1991, MPM Yayınları, s. 13.

¹³⁷ Cordero, a.g.e., s. 188 .

Dolayısıyla performans, iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir yansıması olup, iş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır¹³⁹.

Performans ile ilgili tanımlar incelendiğinde genel olarak işe ulaşmada kullanılan başarı ve bununla birlikte etkenlik ve etkililik kavramları ön plana çıkmıştır. Gelişen ve değişen dünyada yukarıdaki ifade edilen kavramlara kalite ile işletme içi ve dışı çevre elemanları da eklenmiştir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabetin artması ile yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans kriterleri olmuştur.

3.2. Performansın Özellikleri

Performans, çalışanı işini yaparken daha fazla çaba ve emek sarf etmeye zorlaması, verilen işi istenilen standartlara göre yerine getirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve sıkıntıları giderebilecek bir ortam oluşturabilmesi, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, günümüz üst yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışan bir kavram olarak tanımlanmıştır¹⁴⁰.

Kavram çok çeşitli unsurların ve özelliklerin bir araya gelmesinden oluşan bir olgudur. Performansın bazı boyutları zaman içinde etkisini yitirirken, bazıları daha etkin hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır¹⁴¹.

Diğer yandan performansı oluşturan özellikler mal ve hizmetlerin niteliğine göre değişebilmektedir¹⁴². Örneğin bazı hizmetler de kalite ön planda iken, bazılarında miktar ön olana çıkabilmektedir. Performansın özellikleri sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de değişebilmektedir¹⁴³. Ancak literatür taraması yapıldığında performansın olmazsa olmaz özelliklerinin başında etkinlik, ekonomiklik, verimlilik ve kalite olarak kabul edilmiştir¹⁴⁴.

¹³⁸ Rolstadas, a.g.e., s. 991 .

¹³⁹ A. Argun Akdoğan, “İşletmelerden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi”, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s. 44-45.

¹⁴⁰ Temel Çalık, “Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler”, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 10-21.

¹⁴¹ Akal, a.g.e., s. 111 .

¹⁴² Çalık, a.g.e., s. 11 .

¹⁴³ Özer Köseoğlu, “Belediyelerde Performans Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Haziran 2005, s. 213.

¹⁴⁴ Çalık, a.g.e., s. 13 .

Ekonomiklik en az harcama ile girdi kaynaklarını uygun kalitede ve standartlarda elde etme olarak tanımlanmaktadır. Yine bu kavram, hizmetin gerekliliğini, yerindeliğini ve uygun kaliteyi dikkate alarak, faaliyetler için kullanılan her türlü kaynağın miktarını en aza indirilmesini ifade eder¹⁴⁵. Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişmeye karşın, değişmeyen ve önemini hiçbir zaman kaybetmeyen kavram ekonomikliktir. Diğer adı ile tutumluluk olarak ifade edilen kavram, istenilen amaç ve bu amaç doğrultusunda elde edilecek sonucu en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmeyi öngörmüştür¹⁴⁶.

Performans anlayışının ikinci sırasında yer alan verimlilik ise mallar, hizmetler ve diğer sonuçlar ile bunların üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre ise verimlilik, belirli girdilerle en yüksek çıktı alınmasını veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdi ile elde edilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu tanımda iki husus dikkate alınmalıdır. Birincisi, aynı girdiler ile çıktı artırılabilir, ikincisi ise, belirli bir miktardaki çıktıya, girdiler azaltılarak ulaşılabilir¹⁴⁷.

Bir diğer performans özelliği olan etkinlik ise, hedeflere ulaşma düzeyini ve bir faaliyetin planlanan sonucu ile gerçekleşen fiili durumu arasındaki oran olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile etkinlik, bir kuruluşun belirlediği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne olduğu ve bu amacın ne ölçüde gerçekleştiğini ifade eder, kuruluşun amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir¹⁴⁸.

Başka bir özellik olan kalite ise, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli; yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan isin kalitesini ve ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır¹⁴⁹. Yine kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir¹⁵⁰.

¹⁴⁵ Köseoğlu, a.g.e., s. 217.

¹⁴⁶ Akal, a.g.e., s. 117.

¹⁴⁷ Köseoğlu, a.g.e., s. 215.

¹⁴⁸ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Ankara, 2000, s. 76.

¹⁴⁹ Hasan Kantarcı, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı 10, 1995, s. 39.

¹⁵⁰ Kantarcı, a.g.e., s. 40.

3.3. Performansın Kriterleri

Performans ölçüm sistemi içinde yer alan ve iş görenlerin performanslarının nasıl değerlendirileceği ya da bu değerlendirme esnasında hangi kriterlerin uygulanacağı konusu, performans ölçümünün en önemli sorunlarının başında gelmektedir. Performans kriterleri büyük ölçüde, bir işin etkili biçimde yapılabilmesi için gerekli koşulların belirlenmesi olarak tanımlanmıştır¹⁵¹.

Performans kriterlerinde şu özelliklerin bulunmasına dikkat etmek gerekir¹⁵²:

Geçerlilik: Kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin toplumsal, örgütsel ve kişisel düzeyde bazı önemli amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmesi olarak tanımlanmıştır.

Güvenirlilik: Performans kriterleri doğru sonuçlar için kararlı ve hassas özellikler gerektirir. Bu durum aynı zamanda, farklı zamanlarda farklı kişilerce yapılan ölçümlerin aynı yada benzer sonuçlar vermesi şeklinde algılanmalıdır.

Çok boyutluluk: Verimli ve etkin bir iş performansı teknik ve kişisel yetenek, planlama yapabilme, organizasyon yönetimi ve becerisi ile motive edebilme gibi birbirlerinden farklı olan boyutları ustalıkla içermelidir. Performans değerlendirme başarısı büyük ölçüde bununla ilgilidir. Performanstaki her kritik nokta ayrı ayrı ölçülebilmelidir.

Kullanışlılık: İş görenler ve örgüt ile ilgili karar alma noktasında kullanılan kriterlerin uygun, mantıklı ve kabul edilebilir sonuçlar vermesini ifade eder.

Kullanışlılık basitlik olarak da nitelendirilebilir¹⁵³. Performans değerlendirme de kullanılacak kriterler, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır.

Belirlenen bu özellikleri taşıyacak performans kriterlerinin elde edileceği en önemli kaynak iş analizleri, iş tanımları ve personelin nitelikleridir. Her işin olgularını ve çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ifade eden iş analizleri ile bunun neticesinde ortaya çıkan iş tanımı ve personelin nitelikleri, iş görenlerin başarısını ölçmede önemli bir rehber olacaktır¹⁵⁴.

¹⁵¹ Kantarcı, a.g.e., s. 43.

¹⁵² John E. Newman ve John R. Hinrichs, “**Performance Evaluation for Personnel**”, New York: Work in America Institute Incompany, 1980, s. 5.

¹⁵³ Kantarcı, a.g.e., s. 44.

¹⁵⁴ M.Ceyhan Aldemir ve diğerleri, “**Personel Yönetimi**”, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1993, s. 215.

3.4. Performans Değerlemesi ve Amaçları

Literatürde “başarım değerlendirme” , “liyakat değerlendirme” , “iş gören boylandırma” “personel değerlendirme” , “verimliliğin değerlendirilmesi” , “sicil” gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlendirme, “personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir”¹⁵⁵.

Başka bir tanıma göre performans değerlendirme ise, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi olarak tanımlanmıştır¹⁵⁶.

Yine bir diğer tanımda ise bu kavram, çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir¹⁵⁷.

Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlemesinin amaçları şu şekilde özetlenebilir¹⁵⁸:

- İş performansı hakkında bilgi sağlamak,
- İnsan kaynaklarına yönelik stratejik veri üretmek ve örgütsel problemlerin belirlenmesine yardımcı olmak,
- Düşük performanslıları ayıklamak, nedenleri ve çözüm yollarını ortaya koymak, eğitimlerini, transferlerini ya da disipline edilmelerini sağlamak,
- Test değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- İş görenler için uygulamada kullanılacak geri bildirim oluşturmak,
- Beklentiler konusunda belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak olarak tanımlanmıştır.

Performansı etkileyen faktörlere baktığımızda kişiye özel, liderlik, iş arkadaşlarının desteği, iç ve dış çevreden kaynaklanan baskılardan bahsedilmiştir¹⁵⁹:

- Bireysel beceri, yetkinlik gibi kişiye özel faktörler bulunmaktadır.
- Teşvik, rehberlik gibi liderlik faaliyetleri büyük önem arz etmektedir.
- Takım faktöründe iş arkadaşlarının desteği önem teşkil etmiştir.
- Sistem faktöründe iş sistemleri bulunmaktadır.

¹⁵⁵ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 173.

¹⁵⁶ Cahit Tutum, “**Personel Yönetimi**”, Ankara: TODAİE Yayınları, 1979, s. 152.

¹⁵⁷ İsmail Durak Ataay, “**İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 234.

¹⁵⁸ Demet Gürüz ve Emel Gürel, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 237.

¹⁵⁹ Ceylan Taşcıoğlu, “Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 69.

- Çevre faktörlerinde ise içeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskılar ifade edilmiştir.

3.5. Örgütsel Performans Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel performans kavramı ve özellikleri aşağıda verilmiştir.

3.5.1. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, örgütsel verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçüm ve denetim sistemlerinden oluşan bir bütündür¹⁶⁰.

Başka bir tanıma göre ise örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı / sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir¹⁶¹.

Yine bir diğer tanımda bu kavram, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak tanımlanmıştır¹⁶².

Örgütsel performans, farklı faktörlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak bir bütünü ifade eder¹⁶³. Örgütsel performans sadece organizasyonu değil, maddi ve beşeri faktörlerden oluşan bütündür. Bir organizasyonu oluşturan insan kaynakları hammadde, araç-gereç ve teçhizatlar, sermaye ile bunları amaçlar doğrultusunda en uygun şekilde kullanarak yönetimin amaçlarına ulaşmak örgütsel performansın temel göstergesidir¹⁶⁴.

Örgütsel performans olgusu genel olarak dört başlık altında incelenmiştir.

- **Yenilikçilik Performansı:** Bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar. Sonuç olarak AR-GE’ den patentlemeye, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılmasına kadar uzanmıştır. Bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna kadar ele alır. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetimsel gibi işlevsel süreçleri, yenilikçi performans ile ilişkilidir¹⁶⁵.

¹⁶⁰ Turan Atılğan, “**Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler**”, <http://www.aeri.org.tr/pamuksempozyumu2002>, (16.04.2012).

¹⁶¹ Akal, a.g.e., s. 75.

¹⁶² Mehmet Songur, “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, **Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını**, No:6, Ankara, 1995, s. 1.

¹⁶³ Atılğan. a.g.e., s. 76.

¹⁶⁴ Songur, a.g.e., s. 2.

¹⁶⁵ John Hagedoorn, “Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, **Research Policy**, Vol .32, 2002, s. 1365-1379.

➤ **Üretim Performansı:** Günümüz rekabet koşullarında müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli yolu; müşteri istek ve ihtiyaçlarını istenilen yer, zaman, miktar çeşit, kalite ve maliyet ile karşılanmasıdır. Üretim; bir işletmenin stratejik gücüne, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ve işletmeye özgü üretim faaliyetlerini geliştirerek, rekabet gücünü artırıcı bir üretim sürecinin oluşması olarak tanımlanmıştır¹⁶⁶. Üretim performansı kapsamında özellikle üretilen ürünler de kalite, zaman, maliyet ve esneklik kapsamında yüksek yetkinlik düzeyine sahip olunması temel hedeftir.

➤ **Pazarlama Performansı:** Pazar-temelli performans ölçümleri, son yıllarda performans literatürün de sıklıkla yer alan, performans ölçümlerindendir¹⁶⁷. Bir işletmenin pazarlama performansı, pazara sunduğu ürün ve hizmetlerin bir bütün olarak pazardaki karşılığıdır. Burada dikkat çekici olan işletmenin pazardan elde ettiği paydan ziyade, bu payı elde etmek için pazara sunduğu ürünlerin nitelik ve niceliğidir.

➤ **Finansal Performans:** İşletmenin finansal performansı, finansal durumdaki değişimlere ilişkin ölçümler ve yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder. Belirlenen bu ölçümler ve uygulamalar, elde edilen çıktıları iyi veya kötü olarak gösterir¹⁶⁸.

3.5.2. Örgütsel Performans Kriterleri

Performans kriterlerine geçmeden önce performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörlere bakmakta yarar vardır. Performans kriterlerinin belirlenmesi ve tasarlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır¹⁶⁹.

- Kriterlerin işletme stratejileri ile bağlantısı kurulmalıdır.
- Finansal olmayan kriterlere ağırlık verilemelidir.
- Kriterlerin anlaşılması ve kullanılması kolay olmalıdır.
- Kriterlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

¹⁶⁶ H. Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, “Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı”, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004, s. 92.

¹⁶⁷ A. Robert Carton ve W. Charles Hofer, “Measuring Organizational Performance- Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research”, Edward Elger Publishing Limited, UK/USA 2006, s. 35.

¹⁶⁸ Carton ve Hofer, a.g.e., s. 2.

¹⁶⁹ Ömer Turunç, “Bilgi Teknoloji Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, 2006, s. 139.

- Müşterilerin belirlenmesinde müşteri, çalışan ve yöneticilerin katkısı sağlanmalıdır.
- Kriterler işletme amaçları ile tutarlı olmalıdır.
- Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
- Süreç gözden geçirmeye olanak sağlamalı, kriterler koşullar değiştiğinde yeniden adlandırılmalıdır.
- Kriterle ilgili veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.

Performans kriterleri işletmeler bazında farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın ana nedeni performans kriterlerinin doğrudan işletme stratejilerine bağlılık göstermesi ve işletme stratejilerinin genelinin birbirinden farklılık göstermesidir¹⁷⁰. Farklı performans ve ölçüm kriterleri geliştirilmiş olmasına rağmen örgütsel performans ölçümünde genel kabul görmüş bir yaklaşım geliştirilememiştir¹⁷¹.

Yine Gilley ve arkadaşları örgütsel performans kriterlerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir¹⁷².

- Mal Dönüşü
- Para Dönüşü
- Ar-ge giderleri
- Süreç yenilik
- Ürün yenilikleri
- Personel gelişimi / değişmezliği
- Personel morali
- Müşteri ilişkileridir.

3.6. Örgütsel Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, belli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenme çabası olarak tanımlanmıştır¹⁷³.

Farklı tanımlarda ise performans değerlendirme, “gerçek başarı ile istenilen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreç”¹⁷⁴, “önceden belirlenen

¹⁷⁰ Güleş ve Bülbül, a.g.e., s. 99.

¹⁷¹ Turunç, a.g.e., s. 145.

¹⁷² Matthew K. Gilley ve diğerleri, “Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms”, **Journal Of Business Research**, Elsevier Science Inc, 57, 2004, s. 236.

¹⁷³ M.Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Sayı 35, 2002, s. 1-2.

başarım kriterleri ve standartlarına göre bireylerin ve örgütün belli bir dönemdeki mevcut başarım düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar”¹⁷⁵, “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın işteki başarımını değerlendirme süreci”¹⁷⁶ veya “örgütteki bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme”¹⁷⁷ olarak ifade edilmiştir.

3.6.1. Örgütsel Performans Değerlendirmesinin Önemi

Performans değerlendirme, çalışanın motivasyonunu ve başarı düzeyini yükseltirken, aynı zamanda yönetime karar vermede kullanacağı bilgileri sağlamıştır. Bu işi yapan denetçiler başlıca iki rolü üstlenmiştir: Koçluk ve Değerlendirmecilik. Denetçiler koç olarak, çalışanı gelişmeye ve ilerlemeye teşvik ederken, değerlendirmeci ise çalışanın işletme içindeki rolünü etkileyen yargılarda bulunmaktadır. Başarı değerlendirmenin rolünün çalışanlara bildirilmesi (geri bildirim, feed back), onların amaçlarına hangi derecede vardıklarını öğrenmelerini sağlamak ve onları başarıya teşvik etmektedir¹⁷⁸.

Performansı başkası tarafından izlenen iş görenler, performansı başkaları tarafından izlenmeyen kişilere göre daha fazla istek ve çaba sarf ederler. Bu çaba ve istek sonucunda daha başarılı olmaktadır.

Bireyin performansının ölçümünde amaçlardan bir diğeri de, bireyin yetkinliklerinin belirlenerek faydalı olabileceği alanın belirlenmesi olduğu ileri sürülmüştür¹⁷⁹. Dolayısıyla iş performans düzeyi düşük seviyede olan iş göreni örgütten ayırmak yerine iş göreni başka alana kaydırarak örgüt için kilit noktalarda beceri ve yeteneklerinden yararlanılabilir.

İşletmelerde performans değerlendirmenin başlıca amaçları arasında çalışanlara başarıları hakkında veri geri bildirim sağlamak, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak, terfi ve ödül kararlarını vermek, örgütün seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi geliştirmek ve işten çıkarma kararlarını vermek gibi amaçları vardır.

¹⁷⁴ Yüksel, a.g.e., s. 180.

¹⁷⁵ Serkan Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 79.

¹⁷⁶ Ülker Çolakoglu, “Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi : İlkeler ve Uygulamalar”, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2005, s. 129.

¹⁷⁷ İlhami Fındıkcı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 297.

¹⁷⁸ Jim M. George, “Understanding and Managing Organizational Behavior”, Massachusetts: Addison Wesley, 2004, s. 83.

¹⁷⁹ Yaprak Özer, “İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar”, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 131.

Amaç ve hedeflerle ilgili olarak Locke' un amaç kuramından da bahsedilebilir. Kurama göre, amaçlar belirgin, zor ama ulaşılabilir olmalı ve çalışanlarında katılımıyla belirlenmeli, aynı zamanda çalışanların amaçlarına ne derecede ulaştıkları hakkında bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır¹⁸⁰. Böylece çalışanlar başarılı olmak ve hedeflere ulaşmak için daha çok güdülenmiş olacaklardır.

Örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında örgütlerin hangi tür ölçütleri kullanması gerektiği konusunda genel bir ölçüt bulunamamıştır. Çok farklı ölçütlerin çıktığı örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında genel görünümü sağlamak ve yerel bileşimlerin önüne geçmek için bütünlük performans ölçüm sistemi geliştirilmiş ancak bu sistemlerin de avantajlarının yanında dezavantajlarının olması beklenen bir değerlendirme sistemine henüz ulaşamadığının bir göstergesidir¹⁸¹.

Performans değerlendirme ve ölçümleri işletmelerin amaçlarına ulaşmada önemli işaretleridir. Neyin önemli olduğu ile ilgili iletişim kurarlar. İnsanlar bu ölçütler aracılığıyla işlerinin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlamıştır¹⁸².

3.6.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş görenlerin performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği başlı başına bir konudur. Kimileri bireylerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin sağlıklı olmayacağını düşünürken, bazıları ise üstler tarafından değerlendirilmenin subjektif ve taraflı olacağına inanmaktadır.

Performans ölçüm ve değerlendirmenin sağlıklı olması, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemesini önlemek için nesnel ve tarafsız değerlendirme yapılmalıdır.

Bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde daha çok değerlendirenlerin doğrudan gözlemleri ve teknikler (değerlendirilmeci eğitimi, davranış günlükleri gibi) kullanılır. Bunlarla beraber, bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, astlardan ya da üstlerden elde edilen ikinci el bilgiler ve fiziksel performans kanıtları da yaygın olarak kullanılmaktadır¹⁸³.

¹⁸⁰ Yüksel, a.g.e., s. 152.

¹⁸¹ Turunç, a.g.e, s. 132.

¹⁸² Turunç, a.g.e., s. 133.

¹⁸³ T. Jim Thorsteinson ve Will K. Balzer, "Effects of Coworker Information on Perceptions and Ratings of Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 1999, s. 1157.

Örgütlerde performans değerlendirmede başlıca şu yöntemler uygulanmaktadır¹⁸⁴:

Kişisel değerlendirme, üstler tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme ve müşteriler tarafından değerlendirme olarak ifade edilmiştir.

➤ **Kişisel Değerlendirme:** Çalışanların kendi kendilerini değerlendirdikleri bu yöntemde amaç; kişilerin kendi iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir¹⁸⁵. Fakat çalışanların % 90'ının kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmüştür¹⁸⁶.

Dolayısıyla kişisel değerlendirmenin gerçekçi olamayacağına ilişkin yaygın bir görüş vardır. Ancak bu durumun psikolojik olarak iş görenlere faydası olabilmektedir. Böylece bireyler kendilerine olan güvenlerini korumakla beraber başarılı olma olasılıkları da artmaktadır¹⁸⁷.

➤ **Üstler Tarafından Değerlendirilme:** Çalışanların üstleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi yaygındır. Bu düşüncede olanlara göre, yöneticiler de birer özne olduklarından değerlendirmeleri de öznel olabilmekte ve kişisel düşünceleri de kişisel ilişkileri göre değişebilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar ile ilgili yapılan bir araştırmada, olumsuz geri bildirimin astların etkinliklerini azalttığı, buna karşılık olumlu geri bildirimin ise astların etkinlikleri üzerinde anlamlı, olumlu ve etkili olduğu gözlemlenmiştir¹⁸⁸. Buna göre değerlendirmeyi yapan üstlerin olumsuzdan çok olumlu değerlendirme yapmaları ve değerlendirme sonuçları astlara bildirmeleri önerilir.

➤ **Astlar Tarafından Değerlendirilme:** Üstlerin değerlendirilmelerinin öznel ve taraflı olabildiği, buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha nesnel değerlendirebilecekleri görüşüne dayanmıştır¹⁸⁹. Ancak, bazı yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeye pek sıcak bakmayacakları ve rahatsız olacakları söylenebilir.

Özellikle, Blake ve Mauton İki Boyutlu Yönetim Anlayışına göre liberal ve işe yönelik yönetim anlayışlarına sahip yöneticilerin astları tarafından değerlendirmeye

¹⁸⁴ Fındıkçı, a.g.e., s. 306.

¹⁸⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 307.

¹⁸⁶ Lam S. Pinto, "Model of Positive Self- Image in Subjective Assessments", *The Economic Review*, 2005, s. 1386.

¹⁸⁷ Çiğdem Kağıtçıbaşı, "İnsan ve İnsanlar", İstanbul, 2000, s. 244.

¹⁸⁸ David Reynolds, "To What Extent does Performance – Related Feedback Affect Managers" Self – Efficacy, *International Journal of Hospitality Management*, 2006, s. 54.

¹⁸⁹ Fındıkçı, a.g.e., s. 308.

soğuk bakacaklarını söylemiştir. Çünkü bu tip yöneticiler astlarını ihmal etmek de onların motivasyonuna önem vermemiştir.

➤ **Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme:** Aynı pozisyonda bulunan çalışma arkadaşlarının birbirlerine yönelik beklentiler düşük seviyede olacağından daha nesnel bir değerlendirmede bulunacakları varsayımına dayanır¹⁹⁰. Bu değerlendirilme şekli birçok örgütte diğer yöntemlerle beraber kullanılmaktadır.

Özellikle eğitim alanında daha çok karşımıza çıkmaktadır¹⁹¹. Ancak yine de buradaki kişiler arası ilişkilerden dolayı değerlendirmeler nesnel olmayabilir. Birbirlerini seven ve iyi ilişki kuran insanların yaptığı değerlendirmeler sıklıkla karşımıza çıkan bir durumdur. Bu yüzden ortalamaların alınması daha gerçekçi olabilir.

➤ **Müşteriler Tarafından Değerlendirilme:** Özellikle, bu değerlendirme şekli daha çok hizmet sektöründe kullanılmakta ve iş görenlerin performansları hakkında en doğru değerlendirmenin hizmeti satın alanlar tarafından yapılacağı varsayımına dayanmaktadır. Bunun yanında, hizmet verilen kişilerin performansları da ölçüt olarak alınabilir. Örneğin bir çalışmada, bir eğitim kurumunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde eğitim hizmetinin müşterisi durumunda olan öğrencilerin performanslarına bakılmıştır. Öğrencilerin derse katılımları, seviyelerini korumaları, testlerdeki performansları gibi performans düzeylerine göre öğretmenlerin performansları ölçülmeye çalışılmıştır¹⁹².

Yönteme göre, olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret etmektedir. Müşteriler çalışanları tanımadıklarından daha nesnel değerlendirme yapacaklarına inanılmaktadır¹⁹³.

3.6.3. Performans Değerlendirmesinin Yararları

Performans değerlendirmesinin kuruluşa sağlayacağı katkılar şu şekildedir¹⁹⁴:

- Kurulan sistem etkinliğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Süreçlerin iyileştirilme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkân sağlar.

¹⁹⁰ Fındıkçı, a.g.e., s. 309.

¹⁹¹ <http://www.gmu.edu/facstaff/part-time/perform.html> (13.03.2012).

¹⁹² Hedges V. Larry, “ **Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers**”, The Future Children , 2007, s. 89.

¹⁹³ Fındıkçı, a.g.e., s. 312.

¹⁹⁴ C. Öcal Fidanboy, “**ISO 9000: 2000 ve Proses Performans Ölçümleri**”, İstanbul, 2007, s. 5.

- İşgörenlerin sahibi oldukları sürece ne derece hakim oldukları konusunda bilgi verir.
- Kuruluş yönetimine ve çalışanların performansın ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlar.
- Kuruluş maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.
- Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına katkı sağlar.
- Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artmasını sağlar.
- Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda üst yönetime genel bir tablo sunar.

Uygulamada performans kapsamı belirlenirken, ürün ve süreç olarak ikili bir ayrıma gidilebilir. Ürün ve süreç gözlemlenmesinde diğerlerinden daha yaygın kullanılan performans değerlendirme teknikleri şu şekilde belirtilmiştir¹⁹⁵:

Sıralama: En basit ölçme tekniğidir. Süreci yada ürünün özelliklerine bakılarak en iyiden en düşüğe doğru sıralama yapılır. Genellikle bu durum yetkili bir kişinin yada değerlendirme yapanın bir özellik bazında süreci yada ürünü değerlendirmesinde doğru sayılır.

Derecelendirme: Değerlendirme ölçeklerinin en çok kullanılanlarından birisi değer aralıkları kullanılarak yapılan, derecelendirme aracı denilen formdur.

Kontrol Listeleri: Kişinin prosesteki davranışlarını kaydetmede kontrol listelerinin önemi büyüktür. Kontrol listeleri istenen yada istenmeyen ve iş gören performansının bir parçası olan davranışları listeler.

Ürün Ölçekleri: Bir ürün ölçeği, değişik kalitelerde hazırlanmış ürünlerden dikkatlice seçilmiş bir seridir. Ölçek üzerindeki her bir ürün bir puan ya da harfle gösterilir. Genellikle bir ölçek beş ya da daha fazla üründen meydana gelmiştir. Bunlar kalite çizgisi boyunca en üstünden en aşağı doğru sıralandırılmıştır.

Puan Sistemi: Hedef, kişinin iki boyutlu bir plan üzerine üç boyutlu bir resim çizmesi olabilir. Değerlendiriciler çizimden önce resimde bulunması gereken özellikleri

¹⁹⁵ Fidanboy, a.g.e., s. 7-8 .

belirler. Her bir özelliğe bir puan verilir. İstenen özelliklerle, kişinin resminde bulunan özellikler karşılaştırılarak çizimdeki başarı puanı ortaya çıkarılır.

Anekdot Kayıtları: Bu değerlendirme sisteminde, denetleyici süreç, içindeki kişinin hareketlerini yazmaktan daha fazla bir şey yapamaz. Asıl çaba, süreç için gerçek bir rapor yazmak olarak ifade edilmiştir.

Hedeflere Göre Yönetim: Bu yöntemde, kuruluştaki bazı amaçlar tespit edilmeli ve bu amaçlar üzerinde odaklanmayı öngörmüştür. Genel bir anlayış olan hedeflere göre yönetim, aynı zamanda çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilir.

Öz Değerlendirme: Bu yöntemde iş görenler kendi performanslarını kendileri değerlendirir. Önceden bazı performans hedefleri tespit edildiğinden çalışanların bu hedeflere ne ölçüde ulaştıkları, başarının ya da başarısızlığın nedenleri tespit edilir.

Yukarıda belirtilen yöntemler dışında her kuruluş kendisine özgü performans değerlendirme yöntemleri geliştirebilir. Burada sadece literatürde kullanılan bazı yöntemlere yer verilmiştir. Örneğin iş gücü üzerine çeşitli analizler (ise devamsızlıklar işe başlamalar, işten ayrılmalar, eğitim gibi) yapılarak çalışanların performans düzeyleri tespit edilebilir.

3.7. Performans ve Örgütsel Performans ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Altuntaş ve Dönmez (2011), araştırma bulguları doğrultusunda, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, saldırgan rekabetçiliğin, finansal açıdan belirli büyüme ve kârlılık ölçütleri ile bir ilişki içerisinde olduğu, bununla birlikte girişimcilik yönelimi boyutlarının etkinlik ve büyüklük / likidite gibi ölçütlerle herhangi bir etkileşimde bulunmadığı söylemiştir. Araştırma sonuçlarından, girişimcilik yönelimi, finansal performans açısından önemli bir değerdir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulguların bir kısmı, kuramda yer alan -girişimcilik yönelimi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eden- araştırmaların büyük bir çoğunluğu ile uyumlu bir biçimdedir.

Ek olarak, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları, finansal olmayan göstergeler açısından çalışan ve müşteri performansları ile ilişki içerisinde. Bununla birlikte, regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular, finansal performans ölçütleri açısından proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutlarının, finansal olmayan performans açısından ise yalnızca yenilikçilik boyutunun önemli olduğunu

göstermektedir. Bu bakış açısıyla, otel işletmesi yöneticilerinin, satışları arttırmak, brüt ve net kâr marjlarını, faaliyetlerinden elde ettikleri kârları yükseltmek ve büyümeyi finanse edebilmek için proaktif davranmaları, risk almaları ve saldırgan rekabetçi bir duruş sergilemeleri ve/veya işletme içerisinde çalışanlarca sergilenecek bu tür davranışları teşvik etmeleri gerekir¹⁹⁶.

Koçyiğit ve diğerleri (2011), çalışanların genel olarak tatmin olmaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki beklenirken, düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. Çünkü örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyi, çalışanların o işletmeden ve işinden tatmin olma düzeylerini etkiler. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarına yönlendirebilmesi ve bu amaçlarla bütünleşmelerini gerçekleştirebilmesi için onlara bu olanakları sağlamak gerekir. Literatürdeki bu bilgilerin ışığında tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde performans gösterecekleri söylenebilir. Dolayısıyla çalışan tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişki düşük değil yüksek düzeyde beklenmekteydi.

Ancak Kutlu ve Duran tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada da KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerde TKY ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. O çalışmada, performans üzerinde etkisi açısından çalışanların memnuniyetinin en düşük seviyede olduğu bulgulanmıştır. TKY'nde çalışanların iç müşteri olarak yeterince iyi algılanmadığına ve bunun sonucunda da onların sisteme olan katkılarının azaldığına rastlanmıştır¹⁹⁷. Çalışmanın sonucunu çalışanların kararlara katılımlarının düşük skorları ve düşük verimlilik skorları da desteklemektedir¹⁹⁸.

Erdil ve diğerleri, (2004), Örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kalite uygulamalarının performansının olumlu etkiler yaptığı görülmüştür. Bunun yanında, yenilikçilik ve kaliteli ürün üretme gibi nitelikler

¹⁹⁶ Gültekin Altuntaş ve Dilek Dönmez, "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 39, Sayı: 1, İstanbul, 2010, s. 63.

¹⁹⁷ Kutlu ve Duran, a.g.e., s. 248.

¹⁹⁸ Murat Koçyiğit ve diğerleri, "Küçük Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, Isparta, 2011, s. 539.

de örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir. Buna karşın, iş görenlerin müşteri yönelimli olma niteliğinin örgütsel performansa herhangi bir etkisi saptanamamıştır.

İKY uygulamalarının firma performansına getirmiş olduğu kayda değer artış, iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerde birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İKY uygulamalarının etkileri görülmektedir.

Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için etkin bir İnsan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır. Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında firmanın çalışanları yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak zorunda kalırlar¹⁹⁹.

Özmutaf (2007), günümüz örgütlerinde gerek performansın sürekli artırımına yönelik çabaların, gerekse çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğu; ancak bu doğal sürecin lider yönetim tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi gerektiği ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği bir gerçektir. Kuruluşlar misyon ve vizyonları başta olmak üzere tüm değerlerini, tüm çalışanlarla paylaşarak, örgütlerde yaşatarak geliştirdiklerinde kendiliğinden performans artışının en üst düzeye, çatışmasının ise en alt seviyeye çekileceği açıktır.

Bu bağlamda performans ve çatışmaya etki eden başlıca yönetsel, bireyden kaynaklanan ve diğer unsurların aslında bir bütünün parçaları olduğunu düşünerek amaçlananın kuruluşun tüm paydaşlarca istenen yere gelmesinin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Diğer taraftan bireyin performansına ve çatışma düzeyine etki edebilecek ortaya konulan faktörlerin çeşitli zaman ve platformlarda çeşitli düzeylerde dengesiz bir yapıda çalışma hayatına yansıtacağı, kimi durumlar için önemsiz gibi gözüken performans ve çatışma süreçlerinin, kimi durumlarda çok önemli bir düzeye gelebileceği unutulmamalıdır. Ayrıca her ne kadar bu çalışmada performans ve çatışma ilişkisi belirli ana temalar çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmışsa da uygulamada örgütün dış ve iç çevresinden kaynaklanabilecek sınırsız denilebilecek

¹⁹⁹ Oya Erdil ve diğerleri, “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı: 2, 2004, s. 119-120.

sayıda ve şekilde yeni değişkenlerin de öne çıkabileceği bu çalışmanın kısıtları olarak ifade edilebilecektir²⁰⁰.

²⁰⁰ Nezif Metin Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, S. 58-59.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yönteminden bahsedilmiştir.

4.1. Problem Durumu

Rekabet açısından müşteri memnuniyeti önceliklidir, hizmet kalitesi standardizasyonu önem arz eder. Kalite güvence sistemleri, hizmetlerin standart hale getirilmesinde yararlı bir araçtır. Hizmet kalitesinin bir boyutu da hizmetin sunumu yani biçimi, süresi ve aşamalarıdır. Bu noktada iş süreçlerinin tasarımı önem arz etmektedir. Kalite güvence sistemleri ile iyi tasarlanmış iş süreçleri standardize edilerek, süreçler basitleştirilir, sadeleştirilir, bazı işlem adları kısaltılabilir veya ortadan kaldırılarak müşteri memnuniyeti artırılabilir²⁰¹.

Müşteri memnuniyeti, işletmenin rekabet gücünün en önemli belirleyicisi olduğundan, işletmeler rekabette ayakta kalabilmek için müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Bunun içinde hizmet kalitesinin artırılması gerekir.

4.2. Konunun Önemi

Müşteri, tüm işletme faaliyetlerinin odak noktasında yer almaktadır. Müşteriyi memnun etmeyen bir işletmenin varlığını sürdürmesi zor olacaktır²⁰².

Araştırma kapsamına giren hizmetlerde kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri ve örgütsel performans üzerine olan etkilerinin belirlenmesinin hizmet sunumundaki zayıflıklara ışık tutması ve bu zayıflıkların giderilmesine yol gösterici olması beklenmektedir. Ayrıca söz konusu bulguların bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara ışık tutacaktır.

İş süreçleri ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olduğundan, kalite güvence sistemleri ile kalite iyileştirme çalışmaları ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi önem arz etmektedir.

²⁰¹ Küçük, a.g.e., s. 9 .

²⁰² Küçük, a.g.e., s. 7 .

Bu konuda yapılacak çalışmalar, iş piyasasına yol gösterici olması konunun önemini bir kat daha artacaktır.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kalite güvence sistemlerinin iş süreçleri ve örgütsel performans üzerine etkilerini belirlemektir. Bunun için kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçlerine etkisi incelenecek, örgütsel performans faktörünün önem düzeyi belirlenerek, iş süreçlerindeki iyileşmenin örgütsel performans ile ilişkisi ortaya konacaktır.

4.4. Beklenen Yararlar

Kalite güvence sistemlerinin, uygulama sonuçlarının ve çalışanların sistem hakkındaki görüşlerinin incelenmesi ve bu konuda elde edilecek veriler belge almak isteyenlere ışık tutacaktır.

Kalite güvence sistemlerinin, iş süreçleri ve örgütsel performans üzerine etkilerinin incelenmesi, performans faktörlerinin önem düzeyinin belirlenmesi, gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerdeki işletmelere yol gösterecektir.

Kalite güvence sistemleri, iş süreçleri ve örgütsel performans gibi üç değişkeni birlikte ele alan bu çalışmanın, akademisyenlere, araştırmacılara ve konuyla ilgili diğer kişilere katkı sağlayıp, bütünsel bir bakış açısı katarak bu konudaki bir eksikliği gidereceği düşünülmektedir.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan anket formunu yanıtlayan iş görenlerin, kalite güvence sistemi uygulamaları, iş süreçleri ve örgütsel performansı oluşturan faktörler hakkında rakamsal ve algısal donanımına sahip oldukları varsayılmıştır.

Bilimsel yöntem, tüm bilim dalları için geçerli bir problem çözme yaklaşımı olup kalite güvence sistemleri ile iş süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenmesinde uygun bir başlangıç noktası olacaktır.

Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusu olabilecektir. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen kalite güvence sistemleri uygulamaları ile iş süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi yansıttığı varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, her ne kadar güvenilirlik ve geçerlilik test edilse de, anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek evren, örneklem seçimi, ölçme ve anket formunun doldurulmasındaki cevaplama hatalarının bu çalışmada da olabileceği düşünülmelidir.

Ayrıca, araştırma Erzurum'da Ticaret ve Sanayi Odasında çalışan değişik kadrolardaki işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma yönteminde bir takım sınırlamalar mevcuttur. Anket formunun cevaplandırılması kamu çalışanları ve yöneticilerin ankette yer alan soruları algılama şekli ile sınırlı kalmıştır. Kamu kurumu yönetiminden alınan izinle yapılan anket çalışmasına çalışanlarla görüşülüp ankette geçen sorular hakkında bilgi verilerek anketin anlaşılabilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

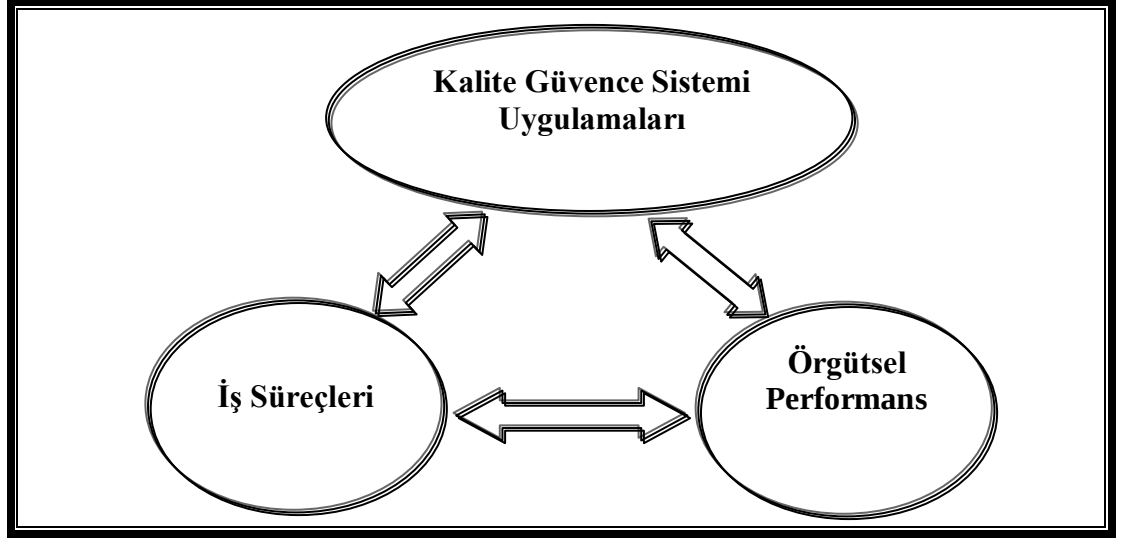
Yine kamu kurumundaki bütün iş süreçlerinin ayrı ayrı ele alınarak analiz edilmesinin hem çok uzun zaman alacağı hem de çalışanların işlerine engel olacağı dolayısıyla vatandaşların tepkisini çekeceği düşünülerek kısıtlamalar getirilmiştir. Bu araştırma, veri grubunda yer alan kamu kurumunda hizmeti gören çalışanlar ile sınırlı olacak, bulguları da ancak benzer koşullarda görev yapan çalışanlar ile genellenecektir.

4.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performansa etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kalite güvence sistemi uygulamalarının çalışanlarda, temel iş süreçleri ve örgütsel performansa göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Yine çalışma kapsamında kalite güvence sisteminin, hizmet kalitesi ile iç ve dış müşteri memnuniyeti üzerine etkisi ortaya konmuştur.

Araştırmanın modeli şekilde 4.1. de gösterilmiştir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.8. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Ticaret ve Sanayi Odasında gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamında kurumda görev yapan farklı kademelerdeki 48 çalışan anket çalışmasına dahil edilmiştir. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işyerlerine yönelik hizmetler sunulmaktadır.

Müşteri memnuniyeti açısından hizmet kalitesi ve iş süreçleri önem arz etmektedir. Bu araştırma kapsamında Ticaret ve Sanayi Odası çalışanları ile görüşülerek, kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri ve örgütsel performans üzerine etkileri incelenmiştir.

4.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak birinci elden veri toplama da en çok başvurulan yöntem olan anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, müşteri beklenti ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesinde en yaygın olarak kullanılan araştırma tekniğidir. Araştırmada kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri üzerine etkilerini temsil eden olgusal veriler örgütün insan kaynaklarından görüşme yoluyla toplanmıştır. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasında üyelere sunulan 22 hizmetin kalite güvence sistemine uygun olarak yürütülmesinin iş süreçleri üzerine sonuçları araştırılmıştır.

Ayrıca, örgütsel performans konusunda literatürdeki veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilerek, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur.

Geliştirilen bu veri toplama aracı kullanılarak, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasında 48 kişi ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılarak (1-Kesinlikle Katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Kararsızım 4- Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 20 “Statistical Packet for Social Science” paket programı kullanılmış, araştırmadan elde edilen bilgilerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır.

Ölçeğin güvenirlik testleri Cronbach Alpha, (İç Güvenirlik) katsayısı hesaplanmış ve sonuçlar kalite güvence sistemi 0,984, örgütsel performans 0,888 olarak bulunmuştur. Sonucun sosyal bilimlerde kabul edilen 0,70 güvenirlik oranından yüksek çıktığı²⁰³, bu anlamda yapılan çalışmanın güvenilir olduğu söylenebilir ve buna göre araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılık oranı istatistiksel olarak kabul gören bir düzeydir.

4. 10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalarda, örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kalite uygulamalarının performansının olumlu etkiler yaptığı, kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performans arasında ilişki olduğu belirtilmiştir²⁰⁴. Bu doğrultuda H₁ hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H₁: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Yılmaz ve Sarıaltın, yapmış oldukları çalışmalarında ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem standardı sertifikasına sahip olan Küçük Orta Büyüklükteki işletmelerde, müşteri memnuniyeti ve iş süreçlerinde iyileşmeler olduğunu ifade etmişler, benzer biçimde kalite güvence sistemi ile iş süreçleri arasında ilişki olduğu

²⁰³ Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Pegem Akademi Yayınları, 11. Baskı, Ankara, 2010, s. 45.

²⁰⁴ Oya Erdil ve diğerleri, a.g.e., s. 119 ., Özmutaf, a.g.e., s. 58., Murat Koçyiğit ve diğerleri, a.g.e., s. 539.

yönünde bilimsel çalışmalar da tespitler belirtilmiştir²⁰⁵. Bu doğrultuda H₂ hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H₂: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Aysolmaz ve diğerleri, çalışmalarında, bir kamu kurumunda gerçekleştirilen iş süreci modelleme çalışması, süreçlerin modellenmesiyle ulaşılan süreç iyileştirme ve performans yönetiminde iyileşmeler sağlandığını söylemişler, aynı şekilde iş süreçleri ile örgütsel performans arasında ilişki olduğu belirtilmiştir²⁰⁶. Bu doğrultuda H₃ hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H₃: İş süreçleri ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

²⁰⁵ Yılmaz ve Sarıaltın, a.g.e., s. 184., Harman, a.g.e., s. 552., Tutar, a.g.e., s. 58.

²⁰⁶ Banu Aysolmaz ve diğerleri, a.g.e., s. 184., Howard ve Fngar, a.g.e., s. 312., Karapınar, a.g.e., s. 109.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

Bu bölümde toplanan verilere ait analizlere değinilmiştir.

5.1. Verilerin Analizi

Anket formu oluşturulurken sorular benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış, anket sorularından yararlanılarak, kurumdaki iş süreçleri de göz önüne alınarak geliştirilmiştir. Yanıtlar, 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Uygulama tamamlandıktan sonra anket formları kontrol edilmiş ve cevaplandırılan formlar değerlendirilmeye alınmıştır. Anket soruları numaralandırılmış ve numaralara göre bilgisayara kaydedilmiştir.

Soruların her birinin altında bulunan seçeneklerden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek bilgisayara işlenmiştir. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde anket aracılığıyla örneklem grubunda elde edilen sayısal veriler, istatistiksel yöntemle çözümlenmiş ve bulgular değerlendirilerek sonuca ulaşılmıştır. Bulgular yapılandırılırken ve sonuçlandırılırken SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenirlilik analizi, frekans ve yüzde (%) ve aritmetik ortalama tekniklerden yararlanılmıştır. Bunun yanında değişkenleri ölçmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu değerlendirmelerde korelasyon, faktör analizleri kullanılarak hipotezler analiz edilemeye çalışılmıştır.

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir²⁰⁷. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir²⁰⁸.

²⁰⁷ Erman U. Eymen, “ SPSS Kullanma Kılavuzu”, **İstatistik Merkezi Yayını**, No:1, Ankara, s. 81.

²⁰⁸ Büyüköztürk, a.g.e. s. 46.

Korelasyon analizi; en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik geliştirilen analiz etme tekniğidir²⁰⁹. Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve $r = +1$ kusursuz pozitif korelasyon $r = -1$ kusursuz negatif korelasyon olarak tanımlanmaktadır²¹⁰.

Anketin güvenilirliği test edilmiştir.

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda sonuçların doğruluk ve tutarlılıklarının ispatlanabilmesi amacıyla güvenilirlik testlerinin uygulanması gerekli ve zorunludur. Güvenirlik analizi, ölçmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirine yakınlık derecesini ifade eder²¹¹.

Çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde Cronbach's Alpha modeli sosyal bilimlerde dalında bu amaçla kullanılan yaygın ve kabul görmüş bir modeldir. Güvenirlik katsayısı (Alpha Değeri), 0,00 ile 1,00 arasında değer alır. Katsayı 1,00 yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0,00 yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır. Bu değer için alt limit değeri sosyal bilimlerde dalında gerçekleştirilen araştırmalar açısından 0,70 olarak kabul edilmiştir. Ölçek büyüklüğünün küçük olduğu ve az sayıda sorudan oluşan araştırmalarda ise 0,60 kabul edilebilir Cronbach's Alpha değeridir²¹².

Araştırma kapsamında kullanılan kalite güvence sistemleri ve örgütsel performans için güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Söz konusu çalışma 22 maddeden oluşmaktadır.

Kalite güvence sistemi ve örgütsel performans ölçeklerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir:

Tablo 5.1. Güvenirlik Analiz Sonuçları

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Kalite güvence sistemi ölçeği</i>	0.984
<i>Örgütsel performans ölçeği</i>	0,888

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her iki ölçeğe ilişkin alfa değeri incelendiğinde ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir değişken çıkarılmasına gerek görülmeyle, diğer analizlere devam edilmiştir.

²⁰⁹ Eymen, a.g.e., s. 91.

²¹⁰ http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon_analizi.asp (25.03.2012).

²¹¹ Eymen, a.g.e., s. 74.

²¹² Ömay Çokluk ve diğerleri, "Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lıslrel Uygulamaları", Pegem Akademi Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2010, s. 155.

5.1.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya konu olan kurumda çalışanlara ait birtakım özellikleri tanımlayabilmek amacıyla çeşitli sorulara ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir. Öncelikli olarak örnek karakteristiklerini tanımlayabilmek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Yaş Grupları Bakımından Dağılımı

Yaş Dağılımı	F	%
16–25	8	16.7
26–35	17	35.4
36–45	17	35.4
46–55	6	12.5
Toplam	48	100

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir: Katılımcıların %16,7 sinin 16-25, %35,4 ünün 26-35, %35,4 ünün 36-45 ve %12,5 inin 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Cinsiyet Grupları Bakımından Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	F	%
Erkek	34	70.8
Kadın	14	29.2
Toplam	48	100

Tablo 5.3.'de görüldüğü üzere araştırmada cevaplayanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde, erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %70,8 i erkek , %29,2 si bayandır. Araştırma kapsamında katılımcıların eğitim düzeyleride incelenmiştir. Tablo 5.4. ise katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından dağılımını vermektedir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı

<i>Eğitim Düzeyi Dağılımı</i>	F	%
Ortaöğretim	11	22.9
Ön Lisans	26	54.2
Lisans	11	22.9
Toplam	48	100

Anket katılımcılarının eğitim düzeylerinin incelenmesinin sebebi, eğitim düzeylerinin kalite güvence sistemleri ile iş süreçleri ve örgütsel performansa dair hizmetlerin değerlendirilmesindeki etkisinin araştırılmasıdır. Katılımcıların eğitim düzeylerini ölçmek amacıyla sorulmuş sorulara verdikleri cevaplara göre gerçekleştirilmiş, frekans analizi sonuçları incelendiğinde, çoğunluğunun ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların %22,9 u ortaöğretim, %54,2 si ön lisans ve %22,9 u ise lisans düzeyinde öğrenime sahiptir.

Tablo 5.5. de ise katılımcıların hizmet süresi bakımından dağılımını vermektedir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Hizmet Süresi Bakımından Dağılımı

<i>Hizmet Süresi Dağılımı</i>	F	%
1-5	12	25.0
6-10	8	16.7
11-15	13	27.1
16-20	9	18.8
21 ve +	6	12.5
Toplam	48	100

Araştırmada katılımcıların toplam hizmet süresi dağılımı bakımından incelendiğinde %27,1 ile 11–15 yıl arası hizmet süresine sahip olanların ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. %25 ile 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip olanlar ise ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada ise, % 18,7 ile 16–20 yıl hizmet süresine sahip olanlar izlemekte, dördüncü sırayı % 17,4 ile 6–10 yıl hizmet süresine sahip olanlar, son sırayı ise % 11,8 ile 21 ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar oluşturmaktadır.

5.1.2. Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi

Araştırma kapsamında kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçlerine etkisi anket soruları ile ölçülmüş aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5.6. Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi

Uygulamalar	Kalite Güvence Sistemlerinin Amaçları						Hizmet Kalitesi				Kalite Güvence Sistemlerinin Yararları			
	Hizmet Sunumu ve Dokümanları Standartlaştırdı		İşleri Basitleştirip, Maliyetleri Azalttı		İşlem Süresini Kısalttı		Erişebilirliği (Hizmete Ulaşmayı) Kolaylaştırdı		Hizmette Esnekliği Yayınlattı		İşgücü Verimliliğini Artırdı		İşgören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonu Artırdı	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
1 Rayiç Tespit İşlemleri	4.1458	1.09135	4.0833	0.82083	4.4583	0.82406	4.5000	0.74377	4.4167	0.87113	4.3958	0.96182	4.3033	0.88326
2. Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu İşlemleri	4.0625	0.97645	4.0417	0.79783	4.4583	0.77070	4.2917	0.84949	4.3333	0.87776	4.1875	1.04487	4.2292	0.95069
3. Sigorta Acenteliği İşlemleri	4.3958	0.93943	4.1667	0.80776	4.4583	0.82406	4.3617	0.76401	4.3333	0.83369	4.1458	1.05164	4.1875	0.93754
4. Ekspertiz Raporu İşlemleri	4.3125	1.03464	4.1250	0.93683	4.3958	0.81839	4.3191	0.86241	4.2292	0.95069	4.0833	1.02798	4.2292	0.88100
5. Dış Ticaret Servisi Belge Talebi Hizmetleri	4.4375	0.82272	4.2708	0.89299	4.2500	0.91093	4.4043	0.79836	4.1875	0.98188	3.9792	1.12021	4.2708	0.79197
6. Belge Hizmetleri	4.3617	0.79196	4.1277	0.94678	4.2917	0.82406	4.2708	0.91651	4.0833	1.10768	4.1458	1.01036	4.1458	0.79866
7. Tek Kayıt Kuruluş İşlemleri	4.3542	0.93375	4.2500	0.66844	4.2917	0.89819	4.4583	0.65097	4.1875	0.95997	4.2917	1.03056	4.2083	0.87418
8. Şirket Kuruluş İşlemleri	4.3542	0.93375	4.0625	0.83555	4.3404	0.86669	4.2979	0.95359	4.1667	0.90703	4.1458	1.03121	4.0833	0.96389
9. Şube Tescili İşlemleri	4.4167	0.87113	4.1042	0.83129	4.2500	0.91093	4.3542	0.75764	4.0000	0.94531	4.1667	1.01758	4.0000	0.96756
10. Kooperatif İşlemleri	4.5417	0.77070	4.1667	0.88326	4.2500	0.88726	4.2917	0.71335	3.9792	0.93375	4.0426	1.06235	4.0833	0.89522
11. Çıraklık Kayıt İle İlgili İşlemler	4.6250	0.81541	4.2708	0.93943	4.1458	1.07168	4.2083	1.00970	4.1042	1.03635	4.0000	1.08347	4.1250	1.06441
12. Anonim Şirket ve Limited Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri	4.7083	0.58194	4.3542	0.63546	4.3542	0.83767	4.4583	0.71335	4.6875	0.58913	4.6250	0.70334	4.6042	0.67602
13. Anonim Şirket ve Limited Şirket Şube Kapanış İşlemleri	4.1458	0.61849	4.2553	0.67464	4.2917	0.71335	4.4167	0.64687	4.5000	0.65233	4.4583	0.82406	4.5417	0.65097
14. Borçlanma İşlemlerinden Vazgeçme İşlemleri	4.4583	0.74258	4.2292	0.90482	4.3125	0.80309	4.2917	0.71335	4.5000	0.61885	4.4792	0.71428	4.4681	0.65445
15. Hisse Durum Belgesi	4.5417	0.68287	4.2292	0.88100	4.2708	0.89299	4.1250	0.93683	4.4043	0.79836	4.2083	0.74258	4.3125	0.80309
16. Gazete Mah. Belgesi	4.5957	0.64806	4.2500	0.86295	4.3750	0.76144	4.2708	0.89299	4.3542	0.83767	4.1875	0.81623	4.1667	0.90703
17. Faaliyet Belgesi ve İhale Durum Belgesi	4.5208	0.68384	4.2292	0.72169	4.2917	0.84949	4.1042	1.01561	4.3125	0.80309	4.1875	0.81623	4.2708	0.81839

Tablo 5.7. Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisi (Devam)

Uygulamalar	Kalite Güvence Sistemlerinin Amaçları						Hizmet Kalitesi				Kalite Güvence Sistemlerinin Yararları			
	Hizmet Sunumu ve Dokümanları Standartlaştırdı		İşleri Basitleştirip, Maliyetleri Azalttı		İşlem Süresini Kısalttı		Erişebilirliği (Hizmete Ulaşmayı) Kolaylaştırdı		Hizmette Esnekliği Yaygınlaştırdı.		İşgücü Verimliliğini Artırdı		İşgören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonu Artırdı.	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
18. Resmi Yazışmalar İle İlgili İşlemler	4.3617	0.73501	4.3125	0.71923	4.1458	0.94508	4.0833	1.00707	4.0833	0.87113	4.1667	0.90703	4.1667	0.83369
19. Fatura Ödeme İle İlgili İşlemler	4.3542	0.8187	4.3750	0.73296	4.1250	0.93683	4.0000	1.20283	3.9583	0.98841	4.0417	0.96664	4.2708	0.79197
20. İş Makinesi Tescili İle İlgili İşlemler	4.2292	0.97281	4.2083	0.84949	3.9792	0.95627	4.0625	1.11863	4.0625	1.06003	4.0417	1.00970	4.2292	0.88100
21. Anonim Şirket ve Limited Şirket Adres Değişikliği Hizmetleri	4.2500	1.00000	4.1458	0.82487	4.0417	0.94437	4.1458	1.12967	4.1042	0.97281	4.0833	0.96389	4.2917	0.82406
22. Sicil Tasdiknamesi İle İlgili İşlemler	4.4375	0.98729	4.1250	0.93683	4.0208	1.08156	4.1667	1.09803	4.0833	1.00707	4.1458	0.96733	4.3333	0.90703

Tablo 5.8. Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçlerine Etkisini İçeren KMO and Bartlett's Test Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	884,267
	df	231
	Sig.	,000

Yapılan analiz sonucuna göre tabloda da gösterildiği gibi KMO 0,691 olarak bulunmuştur. KMO'nın 0,50'den büyük olması örneklem büyüklüğünün uygun veya yeterli olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere Bartlett Sig. değeri 0,05'de küçük olduğu için yapılan çalışmaya faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 5.9. Kalite Güvence Sistemlerine Göre Yürütülen İş Süreçlerinin Faktör Yükleri

I. Kalite Güvence Sisteminin Amaçları	1	2	3
Rayiç Tespit İşlemleri	0,689		
Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme İşlemleri	0,711		
Sigorta Acenteliği İşlemleri	0,756		
Ekspertiz Raporu İşlemleri	0,842		
Dış Ticaret Servisi Belge Talebi Hizmetleri	0,791		
Belge Hizmetleri	0,713		
Tek Kayıt Kuruluş İşlemleri	0,689		
Şirket Kuruluş İşlemleri	0,697		
Şube Tescil İşlemleri	0,755		
Kooperatif İşlemleri	0,796		
Çıraklık Kayıt İle İlgili İşlemler	0,763		
II. Hizmet Kalitesi			
A.ş. ve Ltd. Şirket Şube Kapanış İşlemleri		0,452	
Borçlanma İşlemlerinden Vazgeçme İşlemleri		0,512	
Hisse Durum Belgesi		0,610	
Fatura Ödeme İle İlgili İşlemler		0,647	
İş Makinesi Tescili İle İlgili İşlemler		0,810	
A.ş. ve Ltd. Şirket Adres Değişikliği İşlemleri		0,906	
Sicil Tasdiknamesi İle İlgili İşlemler		0,675	
III. Kalite Güvence Sisteminin Yararları			
A.ş. ve Ltd. Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri			0,401
Gazete Mah. Belgesi			0,727
Faaliyet Belgesi ve İhale Durum Belgesi			0,861
Resmi Yazışmalar İle İlgili İşlemler			0,851

Analize tabi tutulan 22 maddenin her biri kendi aralarında ve ölçek toplam puanları ile tutarlı bir sonuç ortaya koyması nedeni ile tüm maddelere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun sınanması için Bartlett Sınaması ve Kaisler-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır.

Bartlett Sınama Değeri 884,264,p (Sig.) 0,000 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri 0,691 olarak tespit edilmiştir. Bu değerin 0,60’ dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Faktörler, içerdiği ifadelerin faktör yüklerinin büyüklüğü ve anlamları dikkate alınarak isimlendirilmiştir.

Tablo 5.10. Kalite Güvence Sistemleri Ölçeği

Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet sunumu ve dokümanları standartlaştırmaktadır.	4.70	0.9133
İşleri basitleştirip, maliyetleri azaltmaktadır.	4.37	0.7098
İşlem süresini kısaltmaktadır.	4.45	0.8785
Erişilebilirliği (hizmete ulaşmayı) kolaylaştırmaktadır.	4.50	0.8861
Hizmette esnekliği yaygınlaştırmaktadır.	4.68	0.8910
İşgücü verimliliğini artırmaktadır.	4.62	0.9242
İş gören memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.	4.60	0.8528

İşlemlerin kalite güvence sistemine göre yürütülmesi “Hizmet Sunumu ve Dokümanları Standartlaştırdığı” ifadesinin önem düzeyi 4,70 ile yüksek çıkmıştır. “İşleri Basitleştirip, Maliyetleri Azalttığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.37), “İşlem Süresini Kısalttığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.45), “Erişilebilirliği (Hizmete Ulaşmayı) ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.50), “Hizmette Esnekliği Yaygınlaştırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.68), “İşgücü Verimliliğini Artırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.62), “İş Gören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonunu Artırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.60) yüksek çıkmıştır.

Bu verilerden hareketle kalite güvence sistemi uygulamalarının hizmet sunumunu standartlaştırma, iş süreçlerini basitleştirme ve işlem süresini kısaltma gibi konularda iyileştirme sağladığı söylenebilir.

5.1.3. Örgütsel Performans

Tablo 5.10 da örgütsel performans ölçeği sunulmuştur.

Tablo 5.11. Örgütsel Performans Ölçeği

<i>Yargılar</i>	<i>Min.</i>	<i>Maksi.</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS.</i>
1. Müşteri İlişkileri Sayısı Artmaktadır.	3.00	5.00	4.6875	0.55183
2. Hizmet Süresi Kısalmıştır.	2.00	5.00	4.3750	0.73296
3. Hizmet İyileştirilmiştir.	3.00	5.00	4.4583	0.71335
4. Müşteri Taleplerine Göre Alternatif Hizmetler Sunulmaktadır.	2.00	5.00	4.3404	0.75977
5. İçsel Süreçlerimizde Maliyetlerin Düşürülmesi Önemli Bir Hedeftir.	2.00	5.00	4.2917	0.87418
6. Müşteri Memnuniyet Oranı Artar.	2.00	5.00	4.1458	1.01036
7. Müşteri Sayısında Olumlu Bir Artış Görülmüştür.	2.00	5.00	4.3333	0.83369
8. Maliyetler Azalmıştır.	2.00	5.00	4.3333	0.90703
9. İş Gücü Etkinliğine Katkı Sağlamıştır.	2.00	5.00	4.2917	0.89819
10. Uygun Olmayan Hizmetin Düzeltilmesine Olanak Tanımıştır.	1.00	5.00	4.2917	1.03056
11. Öneri-Ödül Sistemi Geliştirilmiştir.	1.00	5.00	3.9167	1.30194
12. İşgören Performans Ölçme Sistemi Sağlanmıştır.	1.00	5.00	3.5625	1.38235
13. Örgütsel Yenilikler Artmıştır.	1.00	5.00	3.6458	1.22890
14. Hizmet Performans ve Güvenilirliğinde Artış Olmuştur.	1.00	5.00	3.9167	0.98571
15. Prosedürler ve Standartlar Bir arada Değerlendirilmiştir.	1.00	5.00	3.9792	0.91068
16. Etkin Hizmet Sunumuna Katkı Sağlamıştır.	3.00	5.00	4.2500	0.83793
17. Yeni Hizmet Geliştirme Sıklığı Artmıştır.	3.00	5.00	4.3333	0.80776
18. İhtiyaç Duyulan Malzemenin Maliyetleri Azalmıştır.	2.00	5.00	4.1250	0.98121
19. Kapasite Kullanım Oranı Artmıştır.	2.00	5.00	4.0625	0.93185
20. Hizmet Sunma Hızı Artmıştır.	2.00	5.00	4.1042	0.92804

Ölçeğe ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde katılımcıların yargılar içerisinde en yüksek katılım gösterdikleri yargının 4,6875 yanıt ortalaması ile “Müşteri İlişkileri Sayısı Artmaktadır.” olarak şekillendiği görülürken, en düşük katılım düzeyine sahip yargı ise 3,5625 yanıt ortalaması ile “İş Gören Performans Ölçme

Sistemi Sağlanmıştır.” biçiminde şekillenmiştir. Bunun yanında katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde:

- Hizmet süresi kısalmıştır.
- Müşteri taleplerine göre alternatif hizmetler sunar.
- İçsel süreçlerimizde maliyetlerin düşürülmesi önemli bir hedeftir.
- Müşteri sayısında olumlu bir artış görülmüştür.
- Maliyetler azalmıştır.
- İş gücü etkinliğine katkı sağlamıştır.
- Uygun olmayan hizmetin düzeltilmesine olanak tanımıştır.
- Etkin hizmet sunumuna katkı sağlanmıştır. Yargılarına da 4,21 in üzerinde yüksek düzey katılım göstererek “tamamen katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşan yanıtlar vermişlerdir. Bu yargılar hakkında yüksek düzey olumlu görüşe sahiptirler.

5.1.4. Kalite Güvence Sistemleri, İş Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi

Kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçleri ve örgütsel performans üzerine etkilerini gösteren veriler, Tablo 5.11. de verilmiştir.

Tablo 5.12. Kalite Güvence Sistemi Örgütsel Performans İlişkisi

		<i>Örgütsel performans</i>
<i>Hizmet Sunumunu ve Dokümanları Standartlaştırma</i>	Korelasyon	0.529
	P	0.000
	N	48
<i>İşleri Basitleştirip Maliyetleri Azaltma</i>	Korelasyon	0.333
	P	0.021
	N	48
<i>İşlem Süresini Kısaltma ve Zaman Kaybını Önleme</i>	Korelasyon	0.345
	P	0.016
	N	48
<i>Erişilebilirliği (Hizmete Ulaşmayı) Kolaylaştırma</i>	Korelasyon	0.390
	P	0.006
	N	48
<i>İş gören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonunu Artırma</i>	Korelasyon	0.446
	P	0.001
	N	48
<i>İşgücü Verimliliğini Artırma</i>	Korelasyon	0.352
	P	0.014
	N	48
<i>Hizmette Esnekliği Yaygınlaştırma</i>	Korelasyon	0.419
	P	0.003
	N	48

Tablo 5.11’den görüldüğü üzere, iş süreçlerinde yaşanan iyileşmeler ile örgütsel performans arasında farklı düzeylerde ilişkiler söz konusudur. Burada örgütsel performans ile en yüksek ilişki “Hizmet Sunumunu ve Dokümanların Standartlaştırma” faktörü (0,529) olmuş ve en düşük ilişki de “İşleri Basitleştirip, Maliyetleri Azaltma” faktörü arasında (0,333) tespit edilmiştir. Bu iyileşmenin örgütsel performansa bütünsel etkisi ve ölçekler arası ilişkiler Tablo 12’ de verilmiştir. Kalite güvence sistemlerinin alt boyutları ile iş süreçleri ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 5.13. Ölçekler Arası İlişki Tablosu

	Kalite Güvence Sistemleri	Örgütsel Performans	İş Süreçleri
Kalite Güvence Sistemleri	$r = 1$ $p < 0,05$	$r = 0,898$ $p < 0,05$	$r = 0,912$ $p < 0,05$
Örgütsel Performans	$r = 0,898$ $p < 0,05$	$r = 1$ $p < 0,05$	$r = 0,743$ $p < 0,05$
İş Süreçleri	$r = 0,912$ $p < 0,05$	$r = 0,743$ $p < 0,05$	$r = 1$ $p < 0,05$

Kalite güvence sistemi ve örgütsel performansa ilişkisi $r = 0,898$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Kalite güvence sistemi ve iş süreçleri arasındaki ilişki $r = 0,912$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel performans ve iş süreçleri ilişkisi de $r = 0,743$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İş süreçleri ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5.2. Bulgular ve Yorum

Hizmet sektöründe kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş olan araştırmanın güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla uygulanan Cronbach Alpha testi sonuçlarına göre uygulanmış olan araştırma güvenilir bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların ortak özelliklerini belirleyebilmek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelenmiş, betimleyici istatistikler yardımıyla dağılımlar tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler sonucu ulaşılan yargılar şunlardır:

Araştırmaya katılanların %70,8'i erkek, %29,2' si bayandır. Ankete katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımı bakımından çoğunluğunu iki grup oluşturmaktadır. Bunlar %35,4 ile 26–35, 36–45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Yaş grupları bakımından dengelerin yakın olduğu, dolayısıyla her yaş grubundan bireylere ulaşılabildiği görülmektedir.

Eğitim düzeylerinin kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçleri ve örgütsel performans arasındaki etkisinin incelenebilmesi amacıyla ankete katılanların eğitim düzeylerinin de araştırılması gerçekleştirilmiştir. Frekans dağılımı sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunu %54,2 ile ön lisans mezunu olduğu görülmüştür. Toplam hizmet süresi bakımından katılımcıların %27,1 ile 11–15 yıl toplam hizmet süresi aralığında olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçlerine, iş süreçlerindeki iyileşmenin de örgütsel performans üzerine etkisi ile ilgili görüşleri alınmış ve sonuçlar anket bölümleri halinde aritmetik ortalamaları ve standart sapmalar olarak hazırlanmıştır.

Kalite güvence sistemi uygulamalarının hizmet kalitesinin iyileşmesine katkı sağladığı belirlenmiştir. Çünkü hizmete erişilebilirliği kolaylaştırma (4,50) ve hizmette esnekliği yaygınlaştırma (4,68) faktör önem düzeyi ile yüksek çıkmıştır.

Kurumda standart süreçlerin uygulanır hale gelmesi için çalışmalar yapılmalı, böylece hem kişisel inisiyatife dayalı uygulamalar, hem de kurumun yapısından kaynaklanan değişiklik engellenebilir. Bu da verimliliği artıracaktır.

Kalite güvence sistemi uygulamalarının müşteri memnuniyetinde iyileşme sağladığı belirlenmiştir. Çünkü işgören memnuniyeti ve çalışanların motivasyonunu artırma (4,60) faktör önem düzeyi ile yüksek çıkmıştır.

İş görenlerin moral ve motivasyon unsurlarının artırılması konusunda şeffaflık ilkesi dahilinde kurum ve yönetiminin her konuda dürüst davranarak çalışanların moralini üst düzeyde tutmaya dikkat etmesi, çalışanlarda güven duygusunun yaratılması ve çalışanların motivasyon eksikliğinin giderilmesinde açık bilgilendirmeye yer verilmesi şeklinde öneriler getirilmelidir. Kalite güvence sistemi uygulamalarının iş süreçlerini iyileştirdiği tespit edilmiştir.

İşlemlerin kalite güvence sistemine göre yürütülmesi “Hizmet Sunumu ve Dokümanları Standartlaştırdığı” ifadesinin önem düzeyi 4,70 ile yüksek çıkmıştır. “İşleri Basitleştirip, Maliyetleri Azalttığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.37), “İşlem Süresini Kısalttığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.45), “Erişilebilirliği (Hizmete Ulaşmayı) ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.50), “Hizmette Esnekliği Yaygınlaştırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.68), “İşgücü Verimliliğini Artırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.62), “İş Gören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonunu Artırdığı” ifadesinin ağırlıklı ortalaması (4.60) yüksek çıkmıştır.

Kalite güvence sistemi, örgütsel performans ve iş süreçleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Kalite güvence sistemi ve örgütsel performans ilişkisi $r = 0,898$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Kalite güvence sistemi ve iş süreçleri arasındaki ilişki $r = 0,912$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel performans ve iş süreçleri ilişkisi de $r = 0,743$ ile 1’ e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İş süreçleri ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların Hizmet Sunumu ve Dokümanların Standartlaştırılması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış ve buna göre katılımcıların hizmet sunumu ve dokümanların standartlaştırılmasında problem yaşamadıklarını söylenebilir. Çıkan sonuçlara göre hizmet sunumu ve dokümanların standartlaştırılmasında en etkili gördükleri kalite güvence sistemi uygulamaları 4,70 yanıt ortalaması ile “Anonim Şirket ve Limited Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri” olmuştur. Bunun yanında en az desteklenen ve en düşük ortalama değerine sahip olan ifade ise 4,06 yanıt ortalaması ile “Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu İşlemleri” ifadesidir. Kurum yöneticileri kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçleri arasındaki etkileşimi artırıcı tedbirler almalı, eğitimlerle personeli bilinçlendirmeli, kurum yapısına uymayan, gelişimine ve verimliliğine engel olabilecek talimatlar güncelleştirilmelidir.

İşleri Basitleştirip Maliyetlerin Azalması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış işlerin basitleştirilip maliyetlerin azalmasında en etkili gördükleri kalite güvence sistemi uygulamaları 4,37 yanıt ortalaması ile “Fatura Ödeme İle İlgili İşlemler” olmuştur. En az etkili uygulama ise 4,04 yanıt ortalaması ile “Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme İşlemleri” olmuştur. Kurumun gelişimine ve verimliliğine katkı sağlanması ile maliyetlerin azaltılması noktasında kurum yöneticilerine çok fazla görev düşmektedir. Özellikle etkinliği artırma noktasında eğitimler başta olmak üzere kalite güvence sistemi prosedürleri açık, anlaşılır olmalıdır.

İşlem Süresinin Kısalması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış buna göre en etkili gördükleri kalite güvence sistemi uygulaması 4,45 ortalama değeri ile “Rayiç Tespit İşlemleri”, “Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu İşlemleri”, “Sigorta Acenteliği İşlemleri” olmuştur. Katılımcıların işlem süresinin kısalmasında en az desteklenen ve en düşük ortalama değerine sahip ifade 3,97 ortalama değeri olan, “İş Makinesi Tescili İle İlgili İşlemler” ifadesidir.

Kalite güvence sisteminin iş süreçlerine etkisinin durumu yönetim tarafından sıklıkla denetlenmelidir. Alınan kararların takibi yapılmalıdır. İç denetim sonuçları, işgören şikâyetleri ve düzeltici faaliyet sonuçları öncelikle ele alınmalıdır. Dokümante edilmiş iş yapma yöntemlerinin yeniden tanımlanması, kalite güvence sistemi uygulamaları ile uyumlaştırılarak daha etkin olarak uygulanması istenmelidir.

Erişebilirliğin (Hizmete Ulaşmayı) Kolaylaştırılması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış ve “Erişilebilirliğin (Hizmete Ulaşmayı) Kolaylaştırılması’na ilişkin katılımcıların en fazla desteklenen kalite güvence sistemi uygulaması 4,50 yanıt

ortalaması ile “Rayiç Tespit İşlemleri” olarak belirlenmiştir. En az etkili uygulama ise, 4,00 yanıt ortalaması ile “Fatura Ödeme İle İlgili İşlemler” olarak ortaya çıkmıştır.

Kaliteyi ve iş süreçlerini doğrudan etkileyen tüm süreçler ve etkiler tanımlanmalı ve planlanmalıdır.

İş Gören Memnuniyetini ve Çalışanların Motivasyonunun Artması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış ve tablodan çıkan sonuçlara göre en etkili kalite güvence sistemi uygulaması 4,60 yanıt ortalaması ile “Anonim Şirket ve Limited Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri” olarak belirlenmiştir. En az desteklenen ve en düşük ortalama değerine sahip olan ifade ise 4,00 yanıt ortalaması ile “Şube Tescili İşlemleri” ifadesidir.

İşgücü Verimliliğinin Artırılması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış ve “İşgücü Verimliliğinin Artırılması”na ilişkin en fazla desteklenen kalite güvence sistemi uygulaması 4,62 yanıt ortalaması ile “Anonim Şirket ve Limited Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri” olarak belirlenmiştir. En az etkili uygulama ise “Dış Ticaret Servisi Belge Talebi Hizmetler” olarak ortaya çıkmıştır.

İş gücü verimliliğinin artırılması doğrultusunda önerilenlerden en önemlisi, bireylerin psikolojik süreçlerinde ve çalışma ortamında açık bilgilendirme ve şeffaf politikalarla stresin ve monotonluğun azaltılmasıdır. Kalite güvence sistemi uygulamaları ile çalışanların iş yüklerinin azaltılması, çalışma isteği ve üretkenliğinin yükseltilmesi ile iş gücü verimliliği daha etkin olacaktır.

Hizmette Esnekliğin Yaygınlaştırılması Dereceleri ile ilgili görüşleri alınmış ve tablodan çıkan sonuçlara göre en etkili görülen kalite güvence sistemi uygulaması 4,68 yanıt ortalaması ile “Anonim Şirket ve Limited Şirket Yetkili Değişikliği İşlemleri” ifadesidir. En az desteklenen ifade ise 3,95 yanıt ortalaması ile “Fatura Ödeme İle İlgili İşlemler” olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal değişim, bilgi yönetimi ve iş süreçleri ekseninde ele aldığımızda değişikliklere maruz kalan kurumun karşı karşıya kaldığı durumun, açıklıkla çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Kalite güvence sistemleri ve iş süreçleri arasındaki etkileşimin, değişikliklerin, çalışanların tümüne statü ayrımı yapılmaksızın değişimlerle ilgili bilgiler verilmelidir.

5.3. Tartışma

Duran (2007), de yapmış olduğu çalışmada, hastane kalite yönetimiyle hizmet kalitesi performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ölçmeyi hedeflemiştir. Ankara da uygulanan bu anketin bulgularına göre; hastane hizmet kalitesiyle ve hizmet süreçlerinin analizi ile işgücünün gelişimi arasında kuvvetli bir ilişkiye rastlanmıştır²¹³.

Verilen bilgiler ile yapılan tez çalışması bulguları paralel doğrultuda olup, kalite olgusuna önem verildiğinde, iş gücü verimliliği artacaktır.

Tsekouras ve diğerleri (2010), araştırmalarında 143 şirket tespit etmiş ve ISO 9000 uygulamalarının Yunan imalat ve hizmet işletmeleri üzerine etkisini incelemiştir. ISO 9000 kalite güvence sistemi uygulayan bu işletmelerde, süreçlerde iyileşme sağlanmış, uzun vadede yararlı bir yönetim modeli olduğu ortaya konmuştur²¹⁴. Kalite güvence sistemi uygulamaları ile işletme performansı doğru yönlü olup, yapılan araştırma ile paraleldir.

Ulaş (2008), yaptığı çalışmada, geliş güzel seçilen on dokuz, kırk yaşları arasında İstanbul da faaliyet gösteren ve on bir ayrı özel güvenlik şirketinde çalışan ankete katılmaya istekli on sekiz bayan, yüz seksen sekiz bay olmak üzere toplamda iki yüz ayrı özel güvenlik görevlisine anket soru evraklarının verilmesi ve cevaplandırılması yöntemi ile uygulama çalışması yapılmıştır. Çalışmadan çıkan sonuç, Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi uygulamaları için gerekli koşullardan olan iş yapma yollarının belirlenerek sektör çalışanlarına öğretilmesi, özel güvenlik görevlilerine faaliyet alanlarıyla ilgili yeterli mesleki beceriyi kazandıracaktır. Bu sonuç yaptığımız çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Kutlu ve Duran (2010), da yaptıkları çalışmada, araştırmanın amacı, Toplam kalite yönetimini ve ISO 9000 kalite standardını uygulayan işletmelerin gerek iç gerekse dış müşterileri açısından inceleyerek, işletme performansını nasıl etkilediğini ölçmüştür. Toplam kalite yönetimi ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır²¹⁵. Bulunan sonuç yaptığımız çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

²¹³ Cengiz Duran, “Yönetimde Kalite Güvence Sistemleri ve Hastanede Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2007, s. 236-249.

²¹⁴ **Tsekouras ve diğerleri**, “Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000”, **Total Quality Management**, Volume: 13, Iss:6, 25 August 2010, s. 421-435.

²¹⁵ Kutlu ve Duran, a.g.e., s. 8-9.

Semiz ve Bozdemir (2009), da araştırmalarında otomotiv yetkili servislerinde ISO 9001:2000 KGS uygulamaların etkilerini tespit etmeyi amaçlamaktadır.İş süreçlerini tanımlama, servislerde verimliliği artırma, personelin görev alanlarını belirleme ve müşteri memnuniyeti gibi temel hedeflerde iyileşmelerin gözlemlenmesi, belgenin geçerliliği açısından önemli bir sonuçtur²¹⁶. Söz konusu araştırmacıların, araştırma raporları ile yaptığımız çalışmada elde ettiğimiz değerler paralellik arz etmektedir.

Naktiyok ve Küçük (2003), yaptıkları araştırmada, toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkilerini ölçmüştür. Çalışma sonucunda toplam kalite yönetimine ilişkin tüm kriterlerle işletmelerin performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Özellikle liderlik ve insan kaynakları yönetimi kriterleri açısından bu etkinin gücü daha fazladır.²¹⁷

Terziovski ve Samson (1999), araştırmalarında, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Araştırmayı Avustralya ve Yeni Zelanda da yapmıştır. Araştırma sonucunda ISO 9000 ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının kusur oranlarını azalttığı, garanti maliyetlerini düşürdüğü ve örgütsel performansa olumlu katkıları olduğunu tespit etmiştir²¹⁸. Araştırma bulguları yapılan çalışma ile doğru orantılıdır.

Tanrikulu (2010), araştırmasında, ISO 9000 kalite yönetim sistem prensipleri çerçevesinde ürün/hizmet üreten işletmelerin, kalite maliyetleri ve kalitesizlik maliyetleri incelenerek, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi uygulayan firmalardan örnekler alınmak suretiyle araştırma yapmış ve kalite konusunun önemini vurgulamış, ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin, kalite maliyetleri üzerine etkisini incelemiştir. Bu belgenin bulundurulma süresinin kalite maliyetleri üzerine etkisinin olmamasının nedeni olarak belgenin kalite uygulamalarına etkisine bakıldığında, önleme ve değerlendirme maliyetleri kapsamına giren kalite uygulamalarının, başarısızlık maliyetleriyle birlikte artması, kalite belgesine sahip olmanın her zaman kalite

²¹⁶ Süleyman Semiz ve Mustafa Bozdemir, "Otomotiv Yetkili Servislerinde ISO 9001:2000 Kalite Güvence Sistemlerinin Etkileri: Bir Alan Araştırması", **5. Uluslar arası İleri Teknolojileri Sempozyumu** 13–15 Mayıs 2009, s. 4-5.

²¹⁷ Atılhan Naktiyok ve Orhan Küçük, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Temmuz-Aralık 2003, s. 43-65.

²¹⁸ Milé Terziovski, Danny Samson, "The Link Between Total Quality Management Practice and Organisational Performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16 Iss: 3, pp, 1999, s. 226 – 237.

uygulamalarına etkisinin olmayacağını ortaya koymuştur²¹⁹. Bu bulgular, araştırma bulguları ile uyumlu değildir. Bunun nedeni dışsalıklar olabileceği gibi, ilgili çalışmadaki uygulama veya araştırmada yapılan hatalar da olabilir.

Yaptığımız çalışmaya benzer şekilde Bekaroğlu (2005), araştırmasında, Toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve bir kalite yönetim sistemi olarak ISO 9000 kalite güvencesinin, özel hastaneler arasındaki yaygınlığını ölçmek ve bu arada da hastanelere ait çeşitli faaliyet verileri aracılığıyla mevcut durumu değerlendirmiştir. Sonuç olarak, hastanelerin Toplam kalite yönetimi ve özellikle de ISO 9000 kalite güvencesine sahip olmaları faaliyet hacmini artırmakta ve hastaneye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır²²⁰. Bu sonuçlar ile yaptığımız çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Fuentez ve diğerleri (2000), kalite güvence sistemlerinin uygulanmasına ilişkin literatürü incelemiş ve teori ile uygulama karşılaştırılarak örgüt üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Hizmet kalitesine ilişkin faktörlerin uygulanmasını kolaylaştıracak aktör rolünü üstlenen faktör tanımlamış ISO 9000 standardının bu faktör üzerine etkisi incelenmiştir. ISO 9000 standardı faktörlerde motivasyonu artırıcı olmuş, kurumun imajını ve itibarını artırdığı söylenmiştir²²¹. Bu sonuçlar ile yapılan çalışma paralellik göstermektedir.

Ayhan (2007), yaptığı araştırmada, ana amaç çerçevesinde öncelikli olarak yeni standartları uygulayan işletmelerin kalite yapılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ISO 9000 standartlarında tespit edilen eksikliklere yönelik yeni bir revizyona gidilerek işletmelerin heyecanının yeniden artırılması gerektiği söylenebilir. Belge alımı zorlaştırılarak, kontroller artırılarak belgenin güvenilirlik sıkıntısı giderilmelidir. Ancak heyecanın artacağı ve güvenin sağlanacağı bir revizyonla kalite sistemi canlandırılarak, işletmelerin kalite felsefesine yönlendirilmesi sağlanabilir²²². Söz konusu araştırmacının raporları yaptığımız çalışmada elde ettiğimiz değerlerle paralellik uyumludur.

²¹⁹ Saadet Tanrıkulu, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin İşletmelerin Kalite Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Kayseri deki Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 70-90.

²²⁰ Bekaroğlu, a.g.e., s. 28-31.

²²¹ Martez Fuentez ve diğerleri, Analysis of the implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems, **Work Study**, Vol. 49, Iss: 6, 2000, s. 229-241.

²²² Furkan Ayhan, “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve Bir Alan Uygulaması”, İnönü Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Malatya, 2007, s. 127-131.

Hacıoğlu (2005), araştırmasında, ülke çapında yaklaşık 16 milyon kişiye sosyal güvenlik hizmeti sunan Bağ-Kur örneğinde kurumun uyguladığı kalite yönetim sisteminin vatandaşlar ve kurum çalışanları nezdinde başarısının sorgulanması ve iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu süreç içinde yöneticilerin lider bir tutum takınarak çalışanlara öncülük yapmaları, katılımı ve takım çalışmasını desteklemeleri, yaratıcı fikirleri önemsemeleri, müşteri memnuniyetini artıracak çalışmalara ağırlık vermeleri ve bunları yaparken de Kalite Yönetim Sisteminin tüm ilkelerine uygun adımlar atmaları gerekmektedir. Yukarıdaki araştırmadan çıkan sonuçlar yaptığımız çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Beutler (2011), de yaptığı çalışmada klinikler de hizmet sunumunun kalitesi ve etkinliğini değerlendirmek için kalite güvence sistemi uygulamalarına başvurmuştur. Kalite güvence sistemi uygulamaları ile kliniklerdeki problem durumları tespit edilmiş, kurumlara sorunları çözmeye kalite güvence sistemi uygulamaları araştırılmıştır. Sonuç olarak hizmet sunumunun kalitesini ve etkinliğini artırdığı söylenmiştir. Yapılan çalışma ile bulgular paraleldir. Yine prosedürler azaltılmalı, etkin kaynak kullanımına önem verilmelidir²²³.

Dalbay ve Biçer (2002), araştırmalarında ülkemizde kamu hastaneleri arasında en fazla şikâyetin ve memnuniyetsizliğin olduğu SSK hastanelerinde 2000 yılında “SSK Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Yükseltilmesi için ISO-9000 ve Sürekli Kalite İyileştirme Modeli” projesi uygulamaya sokulmuştur. ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi dokümantasyonunun yayınlanarak uygulamanın başlamasından hemen önce Aralık 2000’de ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi ile yapılan algılama ölçüm sonuçları ile ISO-9002:1994 belgesinin alınmasından sonra yapılan anket sonuçlarında memnuniyet algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır²²⁴. Araştırma sonucu yaptığımız araştırma ile uyumluluk göstermiştir.

²²³ Lary Beutler, “Quality Assurance Systems and Their Effects on Quality of Service”, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Vol 69, April 2001, s. 197-204.

²²⁴ Dalbay ve Biçer, a.g.e., s. 6-8.

5.4. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde hizmet sektörünün yapısında ve müşteri profilinde yaşanan büyük değişim ve gelişim, rekabet şartlarının daha da zorlaşmasına sebep olmuştur. Rekabet ortamında hizmet kalitesi, iş süreçlerindeki iyileşme, örgüt performans, iç-dış müşteri memnuniyeti, iş tatmini gibi unsurlar örgütlerin yaşamlarını başarı bir şekilde devam ettirebilmeleri için üzerinde önemle durmaları gereken konulardır. Kişilerin eğitim ve gelir düzeylerinin artması beklentilerinde artmasına yol açmıştır. Artık sunulan mal ve hizmetler daha bilinçli bir şekilde değerlendirilmekte, daha rasyonel kararlar alınmaktadır.

Çalışmadaki bulgulardan hareketle ankete katılımcıların kalite güvence sistemleri, iş süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde yapılan işlemlerin kalite güvence sistemi çerçevesinde yapılmasının, hizmet sunumu ve dokümanları standartlaştırdığı, işleri basitleştirip maliyeti azalttığı, işlem süresini kısaltıp, zaman kaybını önlediği, erişilebilirliği kolaylaştırdığı, hizmette esnekliği yaygınlaştırdığı, iş gücü verimliliğini artırdığı ve iş gören memnuniyeti ile çalışanların motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Yani kalite güvence sistemi uygulamaları iş süreçlerinde iyileşme sağlamıştır.

İş süreçlerindeki iyileşme ile örgütsel performans ilişkisi de incelenmiştir. İş süreçlerindeki iyileşmeler başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

Hizmet sunumunu ve dokümanları standartlaştırma ile örgütsel performans arasında $r = 0,529$ ve ($p < 0,05$) olup anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişki pozitif yönlü ve orta şiddettedir. Hizmet sunumunu ve dokümanları standartlaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde hizmet sunumunu ve dokümanları standartlaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

İşleri basitleştirip maliyeti azaltma ile örgütsel performans arasında $r = 0,333$ ve ($p < 0,05$) olup doğru yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşleri basitleştirip maliyeti azaltma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde işleri basitleştirip maliyeti azaltma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

İşlem süresini kısaltma ve zaman kaybını önleme ile örgütsel performans arasında $r = 0,345$ ve ($p < 0,05$) olup doğru yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlem süresini kısaltma düzeyi arttıkça örgütsel performans

düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde işlem süresini kısaltma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

Erişilebilirliği kolaylaştırma ile örgütsel performans arasında $r = 0,390$ ve ($p < 0,05$) olup doğru yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Erişilebilirliği kolaylaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde erişilebilirliği kolaylaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

Hizmette esnekliği yaygınlaştırma ile örgütsel performans arasında $r = 0,419$ ve ($p < 0,05$) olup anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişki pozitif yönlü ve orta şiddettedir. Hizmette esnekliği yaygınlaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde hizmette esnekliği yaygınlaştırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

İşgücü verimliliğini artırma ile örgütsel performans arasında $r = 0,352$ ve ($p < 0,05$) olup doğru yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgücü verimliliği arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde işgücü verimliliği arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

İş gören memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırma ile örgütsel performans arasında $r = 0,446$ ve ($p < 0,05$) olup anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişki pozitif yönlü ve orta şiddettedir. İş gören memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu arttıkça örgütsel performans düzeyi de artmaktadır. Benzer biçimde iş gören memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırma düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinde artış meydana gelmektedir.

Bu analiz sonucunda iş süreçlerindeki iyileşme ile örgüt performansı arasında ilişki vardır biçiminde kurulan hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yine kalite güvence sistemi uygulamaları örgütsel performansa etki ederek iyileşme sağlamıştır. Kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performansı artırmaya yönelik alınacak önlemler, uygulamalar, oluşturulacak standartlar ile işgören ve müşteri memnuniyeti yükseltilebilecek, sonuç olarak örgütsel performans ve verimlilik düzeyinin artırılabilir.

Bu bulgular ışığında aşağıdaki öneriler paylaşılabilir.

➤ Kalite güvence sistemi uygulamaları ile süreçler ve hizmetler iyileştirilebilecek, kusur, hata, israf en aza indirilebilecek, zamanı iyi kullanma ve etkinlik sağlanabilecek, buda kurumdaki örgütsel performansın artırılmasını sağlayacaktır. Böylece kalite güvence sistemi uygulamaları ile gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz davranışların da önüne geçilerek, ihtiyaç duyulan rekabet gücü elde edilmiş olacaktır. Tüm bunların sonucunda da müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

➤ Ancak daha fazla verimlilik için kurumun gelişimine ve etkinliğine katkı sağlanması noktasında kurum yöneticilerine çok fazla görev düşmektedir. İç denetim, düzeltici faaliyetler, çalışan şikâyet ve isteklerine daha fazla önem verilmelidir.

➤ Yine tüm çalışanlar standart süreçlerin kalite güvence sistemi uygulamaları ile uyumlaştırılmasında eğitilmelidir.

➤ Yönetimin etkili olabilmesi için şeffaflık ilkesi dâhilinde hareket etmesi gerekmektedir. Daha etkili bir yönetim için sosyal ve psikolojik odaklı girişimlerde bulunulması gerekmektedir. Kurum içerisinde yapılan değişikliklerin çalışanların tümüne statü ayrımı yapmaksızın bilgiler verilmesi ile daha yapıcı sonuçlar verecektir.

➤ Kalite güvence sistemi uygulamaları, iş süreçlerine dayanan örgütsel performans bileşenleri altyapısı geliştirilmelidir. Bu altyapı ile iş süreçlerine bağlı işleyen sistemin sürekli takip edilmesi sağlanabilir. Bu şekilde hem hesap verilebilirlik, hem performans odaklı işleyiş, hem de işgücü verimlilik artışı sağlanabilir. Sistemde eksik ve iyileşmeye açık noktalar, örgütsel performans ölçümleri ve yönetimin sorumluluğu ile en asgari seviyeye indirilebilir.

➤ İş görenler, kalite güvence sistemi uygulamaları ile iş süreçlerini sürekli iyileştirmeleri için teşvik edilmeli, ayrıca örgütsel performans ile sürekli iyileştirme uygulamaları bütünleştirilmelidir. Sürekli iyileştirme süreçlere yöneliktir ve kuruluşlardaki herkesin katılımını gerektirmektedir. Süreçler ve hizmetleri iyileştirerek kurumda değeri arttırmak, kusur, hata ve israfı azaltmak, zamanı iyi kullanmak, kullanılan bütün kaynaklarda etkililik ve verimi arttırmak örgütsel performansı da arttıracaktır.

➤ Kuruluşlar, kalite güvence sistemlerini organizasyonlarında yerleştirmek ve uygulayabilmek için çalışana değer vermelidirler. Çünkü eğitim yoluyla insanların ve örgütün verimliliğini artırmak mümkündür.

➤ Kalite güvence sistemi uygulamaları ile örgütsel performansı artırmaya yönelik alınacak önlemler, uygulamalar, oluşturulacak standartlar ile işgören ve müşteri memnuniyeti yükseltilebilecek, sonuç olarak örgütsel performans ve verimlilik düzeyi artırılabilir. Yine kalite güvence sistemi uygulamaları ile süreçler ve hizmetler iyileştirilebilecek, kusur, hata, israf en aza indirilebilecek, zamanı iyi kullanma ve etkinlik sağlanabilecektir, buda kurumdaki örgütsel performansın artırılmasını sağlayacaktır. Böylece kalite güvence sistemi uygulamaları ile gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz davranışların da önüne geçilerek, ihtiyaç duyulan rekabet gücü elde edilmiş olacaktır.

Araştırma sonrasında belirlenmiş olan kriterlerin kalite güvence sistemi uygulamalarının, iş süreçlerine, iş süreçlerindeki iyileşmenin de örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu bakımdan araştırmaya başlanırken belirlenen hedeflere ulaşılmıştır.

Çalışma, konu ile ilgili gerçekleştirilmiş az sayıda araştırmalardan biri olması ve belirtilen noktaları göz önünde bulundurmak kaydıyla, bundan sonra gerçekleştirilebilecek benzer araştırmalara yol gösterici nitelik taşıması bakımından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhâl (2003), “**Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**”, Ankara,MPM,5(5),http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.html, (10.07.2011).
- Akdoğan, A. Argun (2007), **İşletmelerden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Altuntaş, Gültekin ve Dönmez, Dilek (2010), “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39 (1), 63-77.
- Ataay, İsmail Durak (1990), “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İstanbul: **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**.
- Aysolmaz, Banu ve diğerleri (2011), “Kamuda İş Süreçleri Modelleme: Gereği ve Yararları”, Ankara, **5. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu**, 186-199.
- Aytimur, Selçuk (1993), “Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları”, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, 3, 6-16.
- Baş, Melih ve Artar, Ayhan (1991), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara, MPM Yayınları.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bekaroğlu, Ş. Burak (2005), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul’daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(4), 31-43.
- Beutler, Lary (2001), “Quality Assurance Systems and Their Effects on Quality of Service “, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**,69(1), 197-204.
- Born, Gary (1994), “**Process Management to Quality Improvement**”, Chichester: Joh & Sons, 3, 23-45.
- Bingöl, Dursun (1990), “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, **Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 89, 33-45.

- Bol, Pınar (2009), Kalite Yönetim Tarihi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, Tamer (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Bozkurt, Rıdvan ve Odaman, Aynur (1998), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, (4-5), Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Bozkurt, Rıdvan (2001), **Süreç İyileştirme**, Ankara, MPM Yayınları, 660, 12-35.
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cordero, Rene (1990), “The Measurement of Innovation Performance in Firm: AN Overview”, **Research Policy**, 19 (2), 185-192.
- Carton, A. Robert ve Hofer, W. Charles (2006), “**Measuring Organizational Performance- Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**”, Edward Elger Publishing Limited, UK/USA.
- Çalık, Temel (2003), **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelikten, Mustafa (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı”, **Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (8), 127-135.
- Çolakoğlu, Ülker (2005), **Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çankaya, H. Pınar (2007), Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalbay, Özkan ve Biçer, İ. Hakkı (2002), “Bir Kamu Hastanesinde ISO-9002: 1994 Kalite Güvence Yönetimi Uygulamasının Hasta Memnuniyeti ve Bazı Performans Göstergelerine Etkisi”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 18-25.
- Deming, Edward (1996), “Krizden Çıkış”, İstanbul, **Arçelik Yayını**.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000), “**Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**”, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1998), **Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi Değerlendirme**, Ankara.
- Doğan, Özlem (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 22-42.

- Efil, İsmail (1996), TKY-TKY Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri”, **Bursa Uludağ Üniversitesi Yayınları**.
- Erden, Öney (1986), “Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi”, Ankara: **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları**.
- Erdil, Oya ve diğerleri (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19 (2), 119-140.
- Ergene, H. Melan (1993), “**Process Management Methods for Improving Products and Service**”, McGraw Hill, 3, 132-145.
- Erkan, Nuray ve diğerleri (2008), “Gıda Sanayinde Kullanılan Kalite Güvence Sistemleri”, **Journal of Fisheries Sciences**, 2, 88-99.
- Erkut, Haluk (1998), “Süreçlerle Yönetim”, **Anadolu Yıldızları Eğitim Merkezi Yayını**, 2(1), 14-19.
- Ertürk, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eymen, U. Erman (2007), SPSS Kullanma Kılavuzu, **İstatistik Merkezi Yayını**.
- Fidanboy, C. Öcal (2007), **ISO 9000: 2000 ve Proses Performans Ölçümleri**, İstanbul, Alfa Yayınevi.
- Fındıkçı, İlhami (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fuantez, Martez ve diğerleri (2000), Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems, **Work Study**, 49(6), 229-241.
- Genç, Nurullah (2004), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları.
- George, M. Jim (2004), “**Understanding and Managing Organizational Behavior**”, Massachusetts: Addison Wesley. 3, 83-99.
- Gilley, K. Matthew ve diğerleri (2004), “Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms”, **Journal Of Business Research**, Elsevier Science Inc, 57, 236-246.
- Goestch, David ve Davis, Sibrian (1977), “**Total Quality Management in Education**, **Prentice-Hall**”, Inc., New Jersey, 75-85.
- Güleş, H. Kürşat ve Bülbül, Hasan (2004), **Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Gürüz, Demet ve Gürel, Emel (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güven, Selim (1992), “ ISO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi”, **Önce Kalite Dergisi**, 1(1), 14-25.
- Güzelcik, Ebru (1999), **Küreselleşme ve İşletmede Değişen Kurum İmajı**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hagedoorn, John (2002), “ Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, **Research Policy**, 32, 1365-1379.
- Halis, Muhlis (2006), **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul Betaş Yayınları.
- Hammer, Michael ve Champy, James (1997), “Değişim Mühendisliği”, İstanbul: **Sabah Yayınları**, 3(4), 12-17.
- Harmon, Paul (2003), “**Business Process Change: a Manager’s Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes**,”, San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers.
- Larry, V. Hedges (2007), “ **Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers**”, The Future Children , 20, 89-130.
- Helvacı, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi” , **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35, 1-26.
<http://www.gmu.edu/facstaff/part-time/perform.html> (13.04.2012).
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2000), **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kantarıcı, Hasan (1995), “Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, 10, 39-51.
- Kaoru, Ishikawa (1997), “Toplam Kalite Kontrol”, **Kalder Yayınları**, 2 (7), 32-44.
- Karapınar, Serap (2006), İş Akışı Analizi Yoluyla Bir Hastane İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1996), **Kalite, Kalite Güvence ve ISO 9000**, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kayalar, Tunç (2000), Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde İş Tanımları ve Ücret Araştırmaları, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kıpçak, Yüksel (1983), “ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi”, **MESS Eğitim Yayınları**, İstanbul, 55-75.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçyiğit, Murat ve diğerleri (2011), “Küçük Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (2), 539-560.
- Kölük Nihat, ve diğerleri (2012), **Kalite Güvencesi ve Standartları**, Ankara, Detay Yayınları.
- Köseoğlu, Özer (2005), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, 447, 211-234.
- Kuruüzüm, Orhan (2002), “ISO 9000 Standartlarındaki Değişim ve KOBİ'lere Yansıması”, **5. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul, 4-5.
- Kutlu, Songül ve Duran, Cengiz (2010), “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 28 (2), 22-39.
- Küçük, Orhan (2010), **Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, Orhan (2012), **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Morris, C. Daniel ve Joel, S. Brandon (1994), “**Reengineering Your Business**”, New Jersey; McGraw Hill, 9.
- Musluk ve diğerleri (2000), “Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi”, İstanbul, **Kalder Yayınları**, 30, 6-7.
- Naktiyok, Atılhan ve Küçük, Orhan (2003), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21,43-63
- Newman, E. John ve Hinrichs, R. John (1980), “**Performance Evaluation for Personnel**”, New York: Work in America Institute Company, 4, 5-15.
- Okay, Işıl (1998), “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, İstanbul, **7. Ulusal Kalite Kongresi**, 635-646.
- Orçunus, Ali Rıza (1993), “Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000”, **Standart Dergisi**, Temmuz, 51-52.

- Oya, A. Seymen (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Öktem, M. Kemal ve Ömürgönülşen, Uğur (1987), “Türkiye’de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları.
- Özen, Şükrü (2002), “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılma Süreci”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2, 56-78.
- Özer, Mahmut ve diğerleri (2011), “Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi İçin Stratejik Tercihler”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 1(2), 59-65.
- Özer, Yaprak (2001), **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özmutaf, Nezif Metin (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8, (2), 58-79.
- Martin, James (1995), “The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Aling People, Technology, and Strategy”, **American Management Association**, Newyork, 5 (8), 98-111.
- Peker, Ömer, (1993), ”Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları”; **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 78-88, Ankara.
- Peşkircioğlu, Nurettin (1999), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara MPM Yayınları, 620, 33-55.
- Petrozza, Daniel ve Stepper, John (1994), “**Succesful Reengineering**”, Van Nostrand Reinhold, N. Y., 5, 4-10.
- Pinto, S. Lam, (2005), “ Model of Positive Self- Image in Subjective Assessments”, **The Economic Rewiev** , 2, 1386-1399.
- Reynolds, David (2006), “To What Extent Does Performance – Related Feedback Affect Managers” Self – Efficacy, **İnternational Journal of Hospitality Management**.
- Polmer, M. Winters (1993), **Fundemantals of Human Resource**, **İnsan Kaynakları**, (Çev.: Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Rolstadas, Asbjorn (1998), “Enterprise Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, 18 (9-10), 989-999.

- Rosander, A. Custer (1989), **The Quest for Quality in Services**, Quality Resources, (73-83) Milwaukee ASQC Quality.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Rota Yayınları.
- Sanders, A. Donald (1994), **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?** (Çev.: Gönül Yenersoy), Kalite Çalışması, İstanbul: Rota Yayınları.
- Smith, Howard ve Fngar, Peter (2003), “**Business Process Management: the Third Wave**”, Meghan-Kiffer Pres, 7, 311-318.
- Songur, Mehmet (1995), “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, **Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını**, 6, 1-21.
- Soydan, Sema (2000), Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şale, İsmail (2001), **Toplam Kalite Uygulamaları**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Şendikici, Pınar (2007), , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Muhittin (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Taptık, Yılmaz (1993), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine”, **Önce Kalite Dergisi**, 3, 24-42.
- Taşcıoğlu, Ceylan (2006), , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tenner, Arthur ve DeToro, J. Irving (1996), “**Process Redesign-the Implementation Guide for Managers**”, Adison Wesley, Massachusetts. 2, 73-88.
- Tepe, Buket (2007), , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Terziovski, Mile ve Samson, Danny (1999), "The Link Between Total Quality Management Practice and Organisational Performance", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 16(3), 226 – 237.
- Thorsteinson, T. Jim ve Balzer, K. Will (1999), “Effects of Coworker Information on Perceptions and Ratings of Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 99, 1157-1175.

- Tikici, Mehmet (1999), "İnönü Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Merkezinde Toplam Kalite Uygulamalarının İş Gören Açısından Değerlendirilmesi", Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını**, 289, 165-182.
- Tinnila, Markku (1996), "Strategic Perspective to Business Process Redesign", **Business Process Reengineering Management Journal**, 1 (1), 44-59.
- Tsekouras, George ve diğerleri (2010), "Adoption of a Quality Assurance Scheme and its Effect on Firm Performance: A Study of Greek Firms Implementing ISO 9000", **Total Quality Management**, 13(6), 421-435.
- Turunç, Ömer (2006), Bilgi Teknoloji Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, Hasan (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutum, Cahit (1979), **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- TÜRK DİL KURUMU (2007) , "Büyük Türkçe Sözlük", <http://www.tdkterim.gov.tr>, (01.07.2007).
- Türk Standartları Enstitüsü (1991), **TS-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**, Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü (1994), **TS-ISO 9001 Kalite Sistemleri-Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli**, Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü (1996), **TS-ISO 9004 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları-Bölüm 4-Kalite İyileştirme Kılavuzu**, Ankara.
- Türk Standartları Enstitüsü (2002), **Kalite Güvence Sistemleri Temel Eğitim Notları**, Ankara.
- Uluslararası Standartlar Enstitüsü (2003), **ISO/TC 176/SC 2 N 544R2, Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems**, Ankara.
- Uluslararası Ticaret Odası (2000), **TS-EN-ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi Notları**, Ankara.
- Uyargil, Cavide (1992), "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM, 2, 133-136.

- Yılmaz, Aydın ve Sarıaltın, Hatice (2011), “Kobilerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 30 (2), 184-195.
- Varoğlu, Demet (1998), “**Yöneticiler için İnsan Kaynakları Yönetimi Seminer Notları**”, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- Vural, Tuba ve diğerleri (2006), “Tekstil Endüstrisinde TKY Oluşturma Sürecinde Kalite Güvencesi ve ISO 9001’e Örnek Bir Uygulama”, **I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Kitabı**, (99-111), İstanbul.
- Werther, B. William, ve Davis Keith (1993), “**Human Resources and Personal Management**”, Fourth Edition, McGraw Hill, 88.
- Wehmeir, Sally (1993), “**Oxford Wordpower Dictionary**”, Oxford University Press, Oxford, 3,460-465.
- Yüksel, Öznur (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan (2000), “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal of Qufqaz University**, Bakü, 3(1), 55-66.

EKLER:

Bu anket Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde “ Kalite Güvence Sistemlerinin İş Süreçleri ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: Ticaret ve Sanayi Odası Örneği “ isimli tez kapsamında yapılmaktadır.. Anketimize katılımınız bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacaktır. Vereceğiniz bilgiler sizin izniniz dışında kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Selçuk KORUCUK

I. Demografik Bilgiler

1. Yaşınız

a. () 16 – 25 b. () 26 – 35 c. () 36 – 45 d. () 46 – 55 e. () 56 ve Üstü

2. Cinsiyetiniz

a. () Erkek b. () Bayan

3. Eğitim Düzeyiniz

a. () İlköğretim b. () Ortaöğretim c. () Ön Lisans d. () Lisans e. () Lisans Üstü

4. Toplam Hizmet Süreniz Ne Kadardır?

a. () 1-5 b. () 6-10 c. () 11-15 d. () 16-20 e. () 22 ve Üzeri

II. Kalite Güvence Sistemi

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	2	3	4	5

[illegible]

III. Örgütsel Performans

	1	2	3	4	5
1. Müşteri İlişkileri Artar.					
2. Hizmet Süresi Kısalmıştır.					
3. Hizmet İyileştirilmiştir.					
4. Müşteri Taleplerine Göre Alternatif Hizmetler Sunar.					
5. İçsel Süreçlerimizde Maliyetlerin Düşürülmesi Önemli Bir Hedeftir.					
6. Müşteri Memnuniyet Oranı Artar.					
7. Müşteri Sayısında Olumlu Bir Artış Görülmüştür.					
8. Maliyetler Azalmıştır.					
9. İş Gücü Etkinliğine Katkı Sağlamıştır.					
10. Uygun Olmayan Hizmetin Düzeltilmesine Olanak Tanımıştır.					
11. Öneri-Ödül Sistemi Geliştirilmiştir.					
12. İş Gören Performans Ölçme Sistemi Sağlanmıştır.					
13. Örgütsel Yenilikler Artmıştır.					
14. Hizmet Performans ve Güvenilirliğinde Artış Olmuştur.					
15. Prosedürler ve Standartlar Bir arada Değerlendirilmiştir.					
16. Etkin Hizmet Sunumuna Katkı Sağlanmıştır.					
17. Yeni Hizmet Geliştirme Sıklığı Artmıştır.					
18. İhtiyaç Duyulan Malzemenin Maliyetleri Azalmıştır.					
19. Kapasite Kullanım Oranı Artmıştır.					
20. Hizmet Sunma Hızı Artmıştır.					

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi 10.02.1985

Doğum Yeri Erzurum

Lise 1999-2003 Erzurum Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi

Lisans 2004-2008 İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisan 2010- Devam Ediyor. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurum(lar)

2008-2010 Maliye Bakanlığı Kars Defterdarlığı, Muhasebe Birimi

2010- Devam Ediyor. Gümüşhane Üniversitesi İrfan Can Köse Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi (Müdür Yardımcısı)