



T.C.
Dokuz Eylül Üniversitesi
Süreç Yönetimi ve Süreç
Haritalarının Oluşturulması
Kılavuzu

KALİTE KOORDİNATÖRLÜĞÜ

2023

İÇİNDEKİLER

1. Giriş.....	2
2. Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi	2
3. Süreç Yönetiminin Uygulanmasının Potansiyel Faydaları	4
4. Süreçlerin Bileşenleri.....	6
5. Süreçlerin Tanımlanması ve Sınıflanması	11
6. Süreç Etkileşimi	11
7. Süreçlerin Akışlarının Kurgulanması	14
8. Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi	17
9. Sonuç.....	19
Kaynakça	21

SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ HARİTALARININ OLUŞTURULMASI

1. Giriş

İyi bir süreç yönetimi için, öncelikle her sürecin, süreç sahipleri belirlenmiş, akış diyagramları çizilmiş, sınırları ve diğer süreçlerle ilişkileri gösterilmiş, ölçütleri ve ölçme sistemi tanımlanmış olmalıdır. Süreçlerin planlama aşamasında büyük resmi görerek birbiriyle ilişkilerinin saptanması, süreçlerin verimli çalışmaları açısından önemli bir etkiye sahiptir. Süreçler oluşturulurken, kurumların operasyonel süreçleri ile birlikte bu süreçleri destekleyen süreçler yalın, uygulanabilir, anlaşılır ifadelerle belirlenmesi ve belirli bir haritalama tekniği ile dokümanite edilmesi gerekir. Süreçlerin haritalanmasının ardından, bu süreçleri iyileştirmek açısından çok önemli role sahip olan, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı performans ölçütleri belirlenmelidir. Performans ölçütlerini uygulanabilir şekilde belirleyemeyen kurumlar, süreç iyileştirme faaliyetlerinde sorunlar yaşayabilir. Süreç performans ölçütlerindeki sadelik ve uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak toplanması ve analiz edilmesine olanak sağlar. Süreçlerin performanslarının ölçülmesinde, birinci derecede sorumluluk süreç sahiplerindedir. Süreç sahiplerine, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruma sağlayacağı katkılar konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır.

2. Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi

Süreç, bir sistem içindeki akış olup, sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişkiler ve etkileşimleri ifade eder. Bu ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi ve ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, çıktıyı doğrudan etkiler. Dış/iç müşteri ya da paydaş sistematiği bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi için önemli bir faktör olabilir. Toplam kalite yönetiminde, kurumlarda gerçekleştirilen her türlü ürün ve hizmetlerde, bir sonraki kullanıcının (müşteri) ya da sürecin istekleri her zaman karşılanmalı ve bunu başarmak için tüm kurum çalışanları istekli ve kararlı olmalıdır. Müşterilerin kim olduğunu belirlemenin etkin yolu, ürünün ya da verilen hizmetin kimi etkilediğini takip etmek olabilir. Ürünün ya da hizmetin etkilediği her kişi ya da süreç bir müşteridir. Kalite anlayışına göre, kurumlarda çalışanların doğrudan ilişkide bulunduğu müşterileri ve tedarikçileri vardır. Bu ilişkiler ağının bütünü “müşteri ilişkileri” olarak adlandırılır.

Müşteri sisteminde, her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (*İş organizasyonu*), tanımlanmış işleri yapar (*İş bölümü*), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (*İşbirliği*) ve uyum içinde çalışır (*Koordinasyon*). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirilmeleri gerekli olabilir (*İletişim*). İç müşteri ilişkileri organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim teorilerinin birleştirildiği bir sistemdir. İç müşterinin memnuniyeti, çalışanın ya da grubun, kendi işini yapabilmesi için diğerlerinden bekledikleri ile sonuçta buldukları arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İç müşteri kavramı sadece süreç içi değil, süreçler arası ilişkilerde de söz konusu olabilir. Kurum içindeki süreçler, başka süreçlerin çıktılarını girdi olarak kullanarak, başka süreçler için de çıktı üretebilir. Burada alınan/verilen, girdi/çıktı kalitesi ön plana çıkmaktadır. İç müşteri yaklaşımı ile süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi kolaylaşabilir.

Süreç, bir sistem içinde akışı ve bu sistem içindeki ögeler arasında amaca yönelik ilişkiler ve etkileşimleri ifade eder. Klasik iş akışları sürecin sadece bir bileşenidir. Bu akışların tedarikçi, girdi, işlem, çıktı, müşteri ilişkileri ile tanımlanması ve diğer süreçlerle ilişkilendirilmesi gerekir. Ayrıca performans ölçütleri ve bunlarla ilişkili hedeflerin de belirlenmesi yine süreç yönetimi kavramını hayata geçirmenin önemli aşamalarından biridir.

Süreç ilişki ve etkileşimlerin kalitesi ile ögeler arasındaki olumlu iletişim ortamı, elde edilen çıktıyı doğrudan etkileyebilir. İç müşteri sistematiği, bu ilişkilerin kalitesinin yükselmesi açısından önemli bir rol oynayan unsur olabilir. İç müşteri kavramı, kalite yönetimi kültürünün oluşturduğu bir kavramdır. Bu ifadenin temelindeki düşünce aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aksu, 2006),

- Bir işi en iyi, yapan bilir,
- Çalışan yaptığı işin kalitesini üretme sorumluluğu taşır,
- Çalışanın işinde kaliteyi üretebilmesi için, kendisine sağlanan destek, kaynak ve bilginin kaliteli olması gerekir,
- Çalışanın ürettiği kalite, ürettiğini aktardığı noktadaki müşterinin beklentileri tarafından tanımlanır.

Müşteri odaklılık, kurumlarda gerçekleştirilen her türlü sürecin çıktısını kullanan müşteriyi tatmin edecek ürün/hizmetin gerçekleştirilmesi faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşterinin istediği kalite özelliklerinin belirlenmesi, bu özellikleri ölçecek ölçü birimlerinin bulunması,

ölçümlerin nasıl yapılacağına dair sistemlerin geliştirilmesi ve üretimin her aşamasında ürünün spesifikasyonlara uygun olarak üretilmesidir. Müşteri memnuniyetini en çok etkileyen süreçler belirlenmeli ve gereken önem verilmelidir (Lider Eğitim Semineri Ders Notları, 2001, s:5-20).

Müşteriyi memnun etmenin yolu, müşteri ihtiyaçlarını tanımlayabilmek ve bunları karşılamaya çalışmaktır. Her faydalı müşteri geri besleme sistemi, belirli müşterilerin neyi isteyip neye ihtiyacı olduğunu yansıtabilir. Mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinmelerini belirleyebilmek için, sürekli müşteri geri besleme sistemleri tasarlanabilir. Sistemler pasif değil, aktif olmalıdır. Aktif sistemlerde kurum, müşteri bilgisinin peşinden kendisi koşar ve bu bilgiyi süreçteki değişiklikleri ve gelişmeleri gerçekleştirmede kullanabilir. Sorumlu personel tarafından müşterileri dinlemek için düzenli ziyaretler yapılabilir ve toplanan bilgiler süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılabilir.

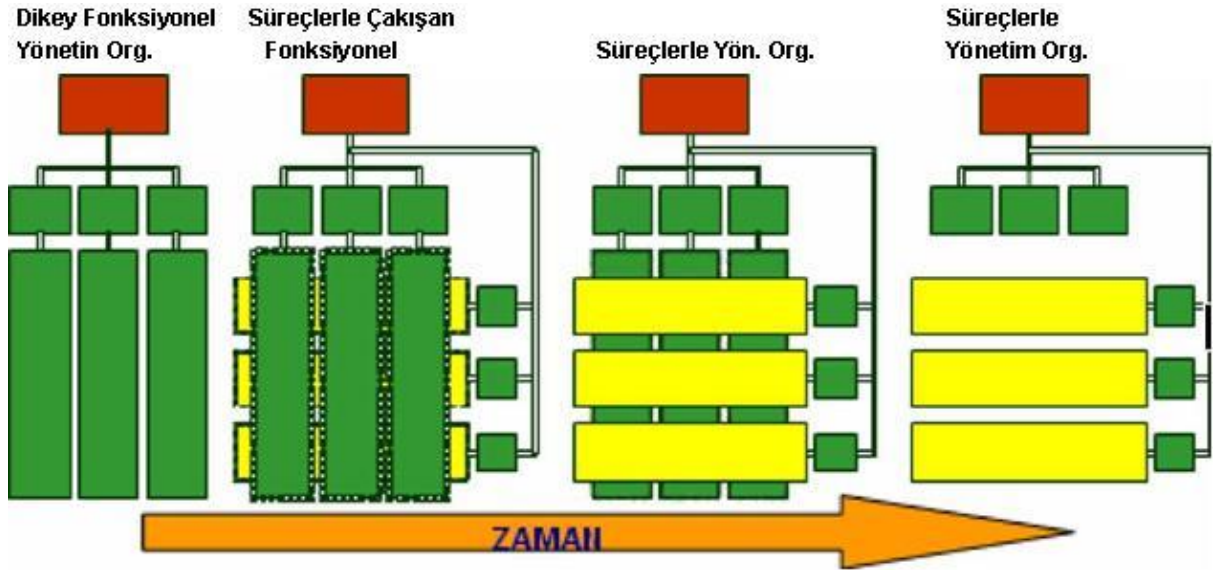
Tüm faaliyetlerin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteriye tam memnuniyet sağlama olduğu göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Süreçlerin, müşterinin bakış açısına bağlı olarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle kurumların dışarıdan gelen bilgiyi içeride kullanarak, iyileştirmelere ve uyumlaştırmalara dönüştürmeleri kolaylaşmaktadır (Deming, 1996, s:143).

3. Süreç Yönetiminin Uygulanmasının Potansiyel Faydaları

Kurumların organizasyon yapıları, genellikle dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapıdadır. Süreçler ise, birden fazla bölümden çalışanın katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Dikey organizasyonlarda, işlerin, sorumlulukların, yetkilerin, aşamaların, bölümden bölüme geçişlerin net olarak tanımı ve dokümantasyonunu yapmak zaman zaman zor olabilmektedir. Yatay yapıya sahip olan süreç yaklaşımında (**Şekil 1**) ise, yer alan her bir bölüm kendi yaptığı kısımdan sorumlu olduğu, her yapılan işin bir sorumlusu ve denetleyeni olduğu için işler daha akıcı ve kontrollü olabilmektedir. Süreçlerde asıl önemli olan, müşteriye hizmet etmektir. Süreçler oluşturulurken, gereksiz tekrarlar, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem süresinin uzaması gibi sorunlardan kaçınılmalıdır. Bu sorunlar, müşteri memnuniyetsizliği yaratabilir ve giderek verimsizliği arttırabilir. Süreçlerle yönetimin sağlıklı bir şekilde uygulanması ile sorunlar engellenebilir. Süreçlerin etkili, doğru ve verimli çalışmasını sağlayacak yönetim sistemi kurulmalıdır. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde çalışanlar gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere atanma olanağına sahip olabilirler. Bunlar,

kuruma bağlılığı artıran unsurlar olabilir. Süreç tabanlı çalışmada, çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle motivasyon artabilir ve işler daha çok benimsenebilir.

Bölümlere dayalı yani fonksiyonel organizasyonlarda yöneticiler, genellikle kendi bölümlerinin performansı ve yönetimi ile ilgilenir ve bazen de bölümler kurum içerisinde kendilerini öne çıkarmak için birbirleri ile çatışabilirler. Süreçler ise dikey yapıdaki gibi bölümler içerisinde sıkışıp kalmamakta, yatay olarak sınırları aşır, bölümler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır. Dikey organizasyonda dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasından ziyade, bölümün kendini göstermesi esas amaç haline gelebilir. Bu, bölümler arası çatışmaların bir sonucu olabilir. Bu nedenle, dikey yapılanmadan ziyade, müşteri odaklı, süreçler arası etkileşim ve bağlılıkların yakından gözetildiği bir yönetim tarzı benimsenebilir. Dikey örgütlenmenin, süreç yönetimine geçiş ile tamamen ortadan kalkması söz konusu olmayabilir. Kurum kültürüne uygun dikey yapılanması ve süreç yönetiminin verimli bir şekilde birleştirilmesi ile bir model oluşturulabilir.



Şekil 1. Fonksiyonel Yönetim ve Süreç Yönetiminde Organizasyon Yapıları

Süreç yönetimi ile kurumlar, karar alma zorluğunu ortadan kaldırabilir, iletişim güçlüğüne giderebilir; gereksiz tekrarlara engel olabilir; sorumlusu net olarak tanımlanmamış işlerin ve sorumlularının belirlenmesini sağlayabilir; işlem zamanlarını kısaltabilir; iç ve dış

müşteri beklentilerini daha fazla dikkate alabilir; maliyetlerin düşmesini sağlayabilir; yeniliklere çabuk tepki verebilir ve iyileştirmeye açık olan konularda iyileştirme yapılmasına olanak sağlayabilir.

Kalite yönetim sistemi ve ilişkili standartların planlanmasında kurumlar, süreçleri titizlikle oluşturulmalı ve performans ölçütleri, iyileşme ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde belirlenmelidir. Süreç performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesi sonucunda aşağıdaki faydalar elde edilebilir (Fidanboy, 2006),

- Kurulan kalite yönetim sisteminin etkililiğini ve sürekliliğinin kontrol altında tutulması,
- Süreçlerin iyileştirme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkan vermesi,
- Süreç sahiplerinin, süreçlerine ne derece hakim oldukları konusunda bilgi vermesi,
- Performansın ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlaması,
- Süreçlerdeki kalite maliyetlerinin oluşturulmasına yardımcı olması,
- Kaynakların, performans oranlarına göre dağıtılması ile kaynakların dengeli kullanılması,
- Süreç faaliyetlerinde çalışanların katılımının artması ile motivasyonun yükselmesi,
- Tüm süreçlerin etkinliği konusunda üst yönetime bilgi sağlaması.

4. Süreçlerin Bileşenleri

Süreçlerin yapılandırılması, süreç dahilinde çalışanların operasyonel detayları anlamasında önemli bir adımdır. Süreçlerin yeterince açık ve doğru tanımlanması çoğu zaman katma değersiz faaliyetleri gün ışığına çıkarmaktadır. Bu bakımdan, iş faaliyetlerinin sözel tanımlarla veya semboller yardımıyla anlaşılır bir dilde açıklanması önemlidir. Sözel tanımlar genellikle prosedür ya da yönergelerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak genellikle tanımlarda oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir dil kullanıldığından çalışanlar tarafından anlaşılması zor olabilir. Süreç bu zorluğu ortadan kaldırmak için çoğunlukla sembolik açıklamalardan yararlanır. Süreç şemaları veya akış diyagramları olarak adlandırılan bu sembolik açıklamalar sayesinde sistemdeki dönüşümler sırasıyla tanımlanabilmektedir.

Hizmet kalitesini iyileştirme ve oluşum akışını kontrol etmek için yapılan tüm çabalar ilerleme sağlanırsa anlam kazanabilir. Performansın değerlendirilmesi ile ne kadar ilerleme

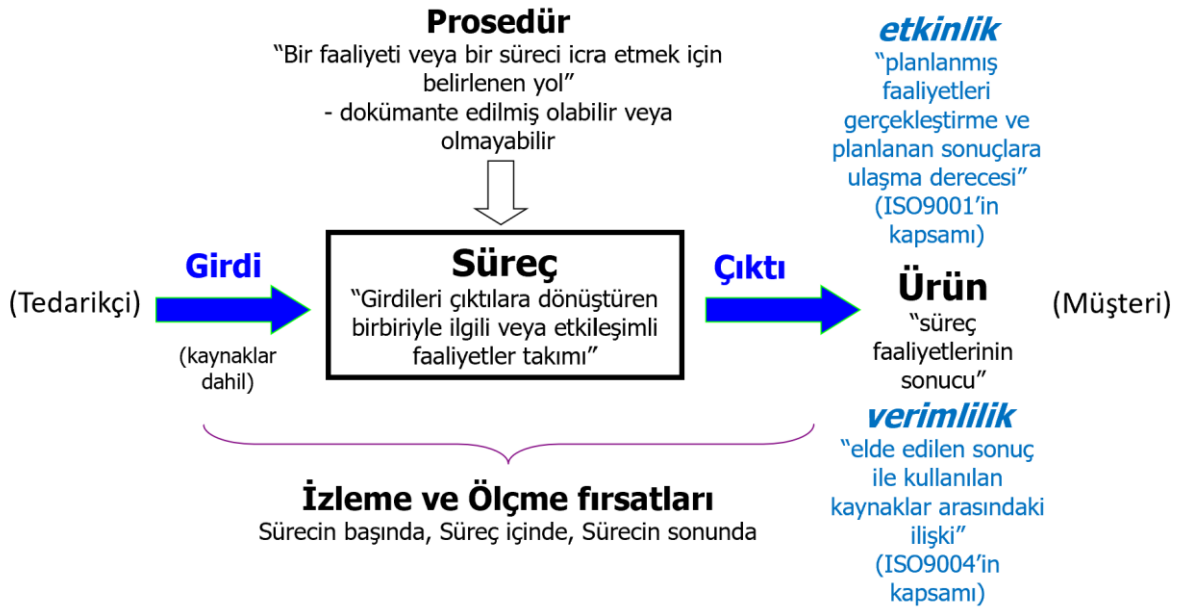
sağlandığı belirlenebilir. Performans, belirlenen hedeflerin elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasıyla ortaya çıkar. Performansın değerlendirilebilmesi için, performans ölçütleri belirlenmeli ve süreç faaliyetleri bu ölçütler doğrultusunda ölçülmelidir. Ölçümleme sayısal olarak ifade edilebiliyorsa, performans kolaylıkla değerlendirilebilir. Kurumlar, hedefleri belirlemeli, her birine öncelik atamalı, planlarını yapmalı, gerekli eylemleri düzenlemeli ve ölçülecek performans için ölçütleri belirlemelidir. Performans ölçütleri kurumun amaçlarına uygun olmalıdır. Performans ölçütleri anlaşılabilir, basit, açık şekilde ifade edilmiş, anlamlı ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Performans ölçütlerinin bir ölçüt olarak kabul edilmesi için, yapılan faaliyetlere ilişkin olması gerekir. Performans ölçütleri belirli bir zaman diliminde, bir faaliyetin durumunu ifade etmelidir. Performans ölçütleri sayesinde çalışanlar, yaptıkları işler ile kurumun başarıyı nasıl elde edebileceğini anlayabilirler (Kabadayı, 2002, s:65).

Süreçleri kavramsal olarak tanımlanması aşamasında, için ilk olarak kurumda ne tür işlerin yapıldığı belirlenmeli, daha sonra başka ne tür işlerin yapılmak istenildiğine odaklanılmalıdır. Kurumları yönetirken bölüm açısından fonksiyonel olarak bakmak yerine, işlerin bölümler arasındaki akışına bakılmalıdır. Temel süreçlerde, birden fazla bölüm yer alabilir. Sürecin, girdisi ve çıktısı olan birbiriyle ilişkili işlemler bütünü olduğu unutulmamalıdır. Sürecin çıktısı, iç veya dış müşteriye faydalı bir ürün veya hizmet olmalıdır. Girdi ise bir talep, bilgi veya diğer çıktılar olabilir. Süreçler alt gruplara bölünerek, alt süreçler elde edilebilir. Süreçler belirlendikten sonra her sürecin sahibi belirlenmelidir. Bir süreci oluşturmak için aşağıdakiler tanımlanmalıdır (Eyüpoğlu, 2006),

- Sürecin girdisi,
- Sürecin çıktısı,
- Sürecin tedarikçisi/tedarikçileri,
- Sürecin müşterisi/müşterileri,
- Sürecin başlangıç etkinliği,
- Sürecin bitiş etkinliği,
- Süreçte yer alan alt süreç veya işlemleri,
- Süreçte yer alan katılımcıları (süreçte çalışanlar),
- Sürecin performans göstergeleri,

- Süreç sahibi.

Süreçlerin yapısını oluşturan elemanların tanımlanabilmesi için “Süreç Haritası” çizmek gerekir. Süreç haritasında, sürece ait tüm faaliyetleri (aktivite) görmek mümkün olacaktır. Süreç haritası ile tüm alt süreçler ve bunların işlem adımları iş akış şeması (flowchart) kullanılarak çok ayrıntılı şekilde ifade edilebilir. Akış şemalarında ifade edilen her sembol daha sonra başka harita ve iş akış şemalarıyla detaylandırılabilir. Bir sürecin içinde yer alan tüm faaliyetlerin, bu faaliyetlerin kullandığı/ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu kurum birimlerinin tanımlanması gereklidir. Süreç karakteristiklerinin doğru olarak belirlenebilmesi; oluşabilecek problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve iyileştirme faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Süreçlerin en iyi şekilde anlaşılması için açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir (Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, 2004, s:14). Süreç haritalarını oluşturan temel öğelerin (Şekil 2) detayları aşağıdaki gibi sıralanabilir:



Şekil 2: Süreçlerin genel yapısı

Kaynak: Kapucugil-İkiz (2023).

Girdiler: Süreci harekete geçiren girdilerdir. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar, tedarikçilerden temin edilirler ve sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline dönüşürler. Sürece göre girdiler (tedarikçiler) organizasyonun içinden ya da dışından olabilir.

Kaynaklar: Girdilerin işlenmesini mümkün kılan ve destekleyen işgücü, makine, sermaye gibi öğelerdir.

Çıktılar: Süreç tarafından üretilen ürün ve hizmetlerdir. Süreç yönetiminin hedefi, süreç çıktılarının istenen özelliklere uygun olarak istenen zaman ve yerde sürekli olarak elde edilebilmesinin sağlanmasıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması kurumların temel yönetim hedeflerinden biridir. Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme çalışmalarında çıktıların istenen özelliklere uygun olması büyük önem taşımaktadır. Yapılan iyileştirme çalışmalarının önemli bir kısmı çıktıların kalitesini ve çıktıyı kullanacak olan nihai müşterinin tatminini artırmaya yönelik olacaktır.

Müşteriler: Süreç çıktısının kullanıcısıdır. İç ve dış müşteri olmak üzere iki çeşittir. Müşteri aynı zamanda mevcut süreci izleyen diğer süreçler de olabilir. İç müşteri, kurum içerisinde yer alan müşterilerdir. Dış müşteri ise sürecin çıktısını kullanan ve kurum dışında bulunan süreç, kurum veya kişilerdir.

Süreç Performans Ölçütleri (Göstergeleri): Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (Hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen sipariş sayısı gibi).

Süreç Faaliyetleri/Aktiviteleeri: Süreç girdilerini, çıktılarına dönüştüren faaliyetlerdir. Sürecin adımlarıdır.

Süreçlerin istenilen şekilde işleyebilmesi için sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Champy & Hammer, 2002, s:4),

- **Tanımlanabilirlik:** Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Tedarikçiler, girdiler, çıktılar (ürün/hizmet), müşteriler, müşterinin sesi (müşteri beklenti/ihtiyaçları), sürecin sesi (süreç performans ölçümü) ve süreci oluşturan faaliyetler belgelendirilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır,
- **Ölçülebilirlik:** Sürecin performans ölçüt/göstergeleri ile izlenebilmesidir;
- **Yinelenebilirlik:** Süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak aynı nitelikte karşılayabilme özelliğidir. Süreçler yinelenen faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı, uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı, tutarlı ve sürekli şekilde yinelenmelidir,

- Tutarlılık: Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesidir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içinde kalmasının sağlanmasıdır. Böylece çıktılardaki değişkenlik kontrol altına alınmış olur,
- Geri Besleme: Süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin, sürece tekrar veri olarak girmesi geri besleme olarak adlandırılır,
- Kontrol Edilebilme: Süreç sorumlularının, sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir,
- Katma Değer Yaratabilmesi: Sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde, olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Süreç sahibi (sorumlusu); süreç iyileştirme çalışmalarını, süreç yönetim modeline göre planlayıp, uygulayan kişidir. Süreçlerin başarılı bir şekilde çalışabilmesi için süreç sahibi aşağıdakileri yapmalıdır,

- Süreci tanımlamak,
- Gerekli kaynakları sağlamak ve harekete geçirmek,
- Çalışmalara yön ve destek vermek,
- Süreç içinde yer alan diğer karar vericileri çalışmanın içine çekmek ve sahiplenmelerini sağlamak,
- Süreç standartlarını oluşturmak,
- Sürecin etkinliğini gözden geçirmek,
- Süreçlerin performanslarını ölçütlerine göre değerlendirmek,
- Süreçlerin, süreç yönetim modeline göre yönetilmesini sağlamak ve faaliyetlerde görev alacak personeli belirlemek,
- Süreç performansının artırılması için sürekli iyileştirme tekliflerinde bulunmak,
- Yönetimsel konuları çözmek.

Süreç sorumluları, süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademelerindeki yöneticilerden seçilebilir. Bölümler arası engeller ve kopukluklar süreç performansını

olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuzluğun ortaya çıkmasını engellemek amacıyla bütün süreci yönetme sorumluluğu bir yöneticiye verilmelidir. Sürecin yönetilmesi aşamasında süreç sahibi, süreci oluşturan her fonksiyonda bir temsilci görevlendirebilir. Temsilciler süreç sahibine uzmanlık konularına göre destek verebilirler.

5. Süreçlerin Tanımlanması ve Sınıflanması

Kurumların vizyon ve misyonuna uygun olan ve gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi gereken tüm görevler için muhtemel süreçlerin tespit edilmesi ve tanımlanması gereklidir. Bu aşama, süreç yönetimi çalışmalarının en kapsamlı ve önemli faaliyetidir. Süreçlerin bölünmesi, sınıflandırması ve birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesi süreç hiyerarşisini ortaya çıkartır (Simpson, Kondouli & Hung, 1999, s:723). Süreç yönetimi, kurumların kendi durumu ve şartlarını dikkate alarak, tüm süreçlerinin tanımlı küçük süreçlere bölünmesini ve süreçlerin diğer süreçlerle ilişkilerinin tanımlanmasını gerektirir. Süreçlerin bölünmesi, süreç sınıflandırmasını, süreçlerin diğer süreçlerle ilişkilerinin tanımlanması ise süreç hiyerarşisini ortaya çıkartır. Harrington (1995), süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırmaktadır. Üretim sürecini dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç olarak tanımlamış, iş sürecini ise kurumun kaynaklarını kullanarak, amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle ilişkili (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubu olarak tarif etmiştir. Born (1998), süreçleri temel süreçler (Core processes) ve destek süreçler (Support processes) olarak sınıflandırmıştır. Ould (1995) benzer biçimde, Temel Süreçler (Dış müşteriye odaklanan süreçler); Destek Süreçler(İç müşteriye memnun etmeye yönelik süreçler); Yönetim Süreçleri (Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler) şeklinde sınıflandırmıştır.

Süreçlerin karmaşık olduğu kurumlarda, daha anlaşılır akışlar oluşturabilmek ve farklı yönetim kademelerine hitap eden süreçler tasarlayabilmek için işin farklı seviyelerdeki detaylarını açıklayan alt süreçler tanımlanabilir. Alt süreçler, temel, destek ve yönetsel süreçlerin performansını yükseltmek için bir alt seviyede çalışan süreçlerdir. Bir süreç içinde başlar ve biterler, çıktılarının etkisi temel, destek ve yönetsel süreçlerin performansını direkt etkileyen birçok bireysel alt süreçlerden oluşurlar. Bu süreçler ile sürekli gözden geçirme, önlem alma, planlama, iyileştirme ve sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesi sağlanabilir.

6. Süreç Etkileşimi

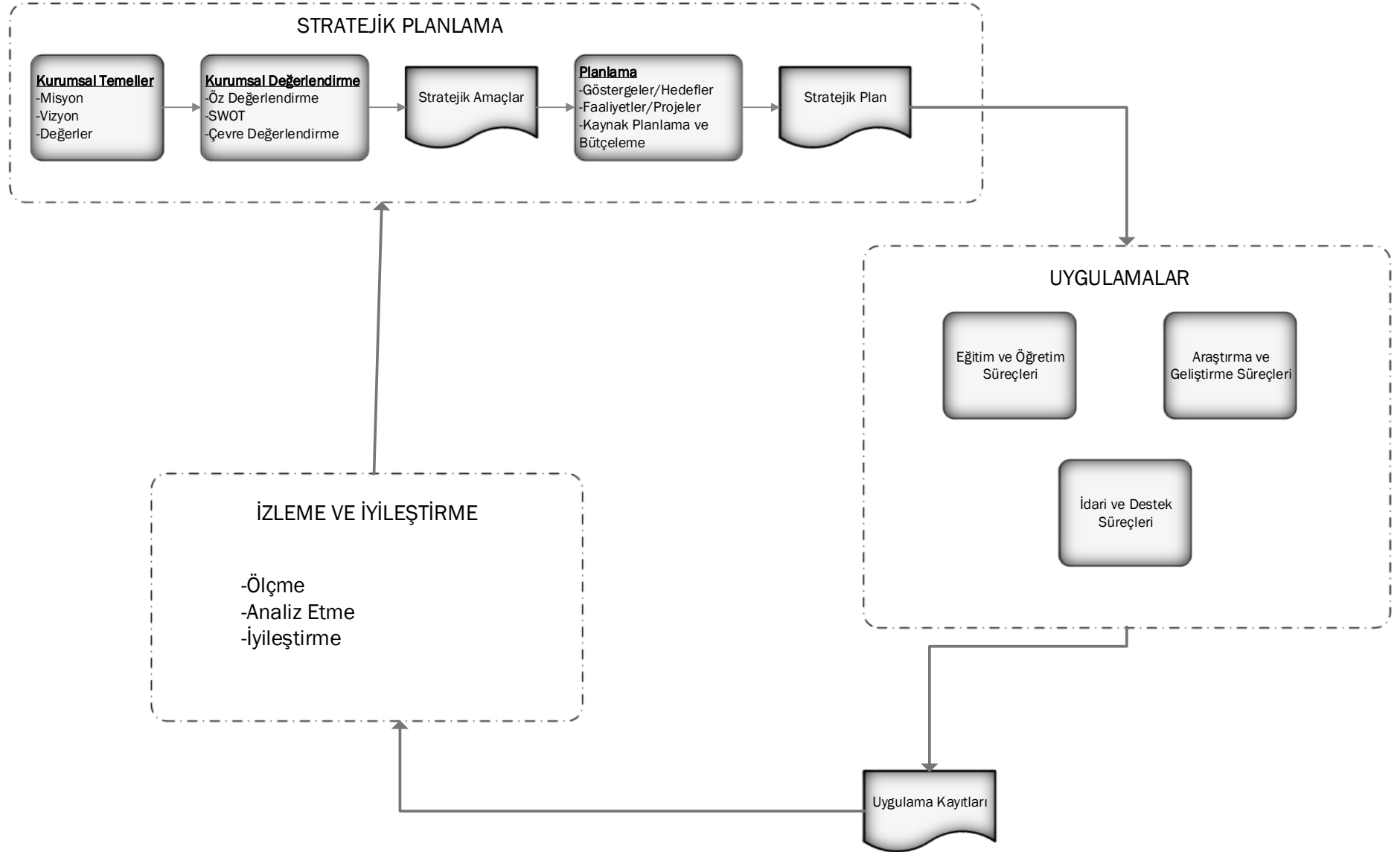
Kurum içerisinde mümkün tüm süreçler kavramsal olarak tanımlandıktan sonra yapılması gereken, süreçlerin sistem içindeki konumunu gösteren genel bir sistem haritasının

ortaya konmasıdır. **Şekil 3'** te örnek bir model görülmektedir. Hangi sürecin çıktısının, hangi sürecin girdisi oluşturduğunu gösteren bir ilişki sistemidir. Bu model sistem-süreç etkileşimini ifade etmenin yanında, alt ve destek süreçlerin bulunduğu konumları gösteren bir yapıdır.

Süreçlerin etkin yönetimi için süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimleri belirlenmelidir. Bu belirlemeyi, yaparken süreçlerin girdileri ve çıktıları dikkate alınmalıdır. Süreçlerin çıktılarının hangi süreçler için aynı zamanda bir girdi olduğu belirlenmelidir. Böylece, süreçler arası geçişler ve etkileşimler ile süreçlerde olabilecek hataların, gecikmelerin, durmaların ve belirlenen hedeflere ulaşamamanın hangi süreçleri etkileyebileceği belirlenmiş olur (Margulious, 2002, s:66).

Hangi sürecin, hangi süreci ne oranda etkilediği basit bir ilişki tablosuyla görselleştirilebilir. Bu tabloda, önemli, normal ve az etkileşim olmak üzere üç derece ya da farklı bir ölçek kullanılabilir. Bir süreç iyileştirilirken, hangi süreçler ile etkileşim içerisinde olduğu önemlidir. Çünkü bir süreçte yapılacak değişiklik, ilişki derecesine göre diğer süreçleri de etkileyecektir. Bu şekilde süreç etkileşimlerinin oluşturulmasıyla kurumlar, tek bir fotoğraf içerisinde tüm süreçleri ve ilişkilerini görebilirler.

Kurumların temel, destek ve yönetsel süreçlerinin birbirleri ile etkileşimi birbirlerine bağlı karmaşık bir şebeke gibidir. Süreçlerin etkileşimlerinin belirlenebilmesi için kurumların tüm süreçlerinin tanımlanması ve bu süreçlerin uygulamalarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde birbirlerini etkileyen süreçler belirlenmiş olur. Süreçlerde girdi olarak şartların tanımlanmasında müşteriler önemli bir rol oynamaktadır. Süreç çıktısı ile ilgili müşterilerin memnuniyeti veya memnuniyetsizliği süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için önemli bir girdidir.

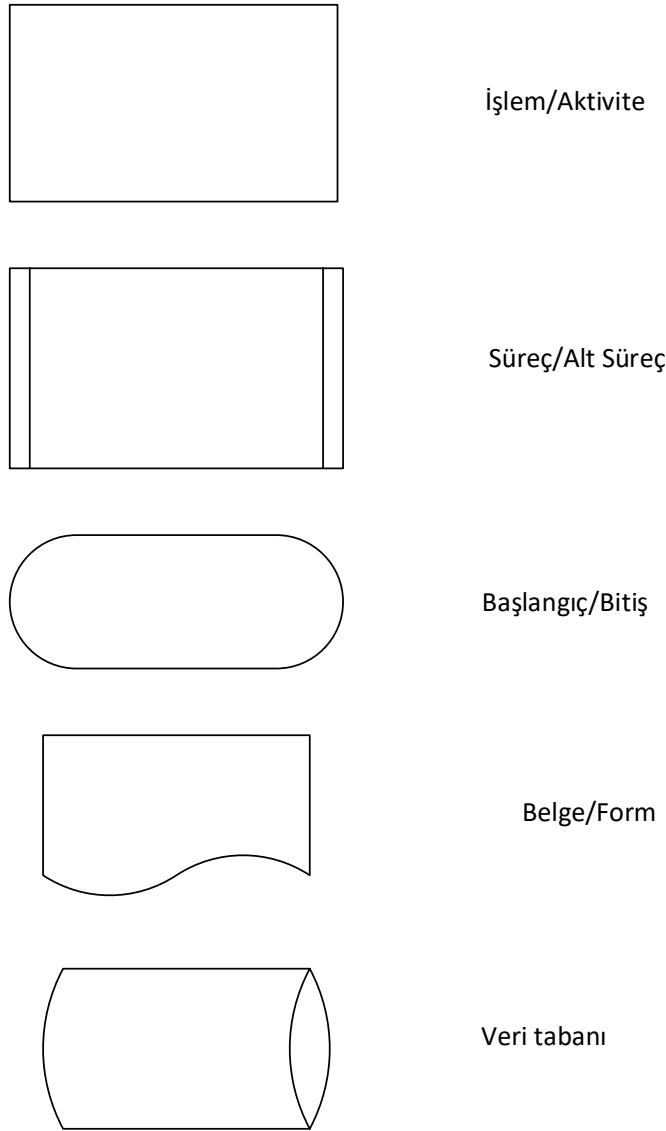


Şekil 3. Süreçlerin Sistem İçindeki Konumları

7. Süreçlerin Akışlarının Kurgulanması

Süreçlerin akışlarının görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara “İş akış şeması” denir. İş akış şeması, süreçte tanımlanan faaliyetleri (aktivite), sorumluları, gerekli dokümanları ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen hedeflere göre sürecin hangi aşamalarının değiştirilmesi, geliştirilmesi, desteklenmesi ve hangi adımların ortadan kaldırılması gerektiği belirlenebilir.

Süreç akışlarının tasarımında ya da modellenmesinde pek çok farklı yaklaşım ve sembolik dil tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar içerisinde yaygın kullanıma sahip olan sembol grubu **Şekil 4**'te görülmektedir.



Şekil 4. İş akış şemalarında kullanılan bazı semboller

Not: Microsoft Word uygulamasında “Ekle” bölümündeki “Şekiller” kısmında; “Akış Çizelgesi” başlığı altında, iş akışları hazırlanırken temel alınabilecek şekiller ve anlamları yer almaktadır.

Başlangıç sembolü, sürecin başlangıç ve bitiş noktalarını göstermektedir. Sadece başlangıç ya da bitiş olarak belirtilebileceği gibi sürecin başlamasını tetikleyen bir olayı ya da sürecin tetiklediği bir olayı da gösterebilir. Ele alınan süreç, farklı bir sürecin girdilerini oluşturuyorsa, bitiş sembolü yerine müşteri süreç belirtilebilir. Başlangıç için de benzer bir düzenleme yapılabilir.

Aktivite ya da işlem sembolü, sürecin yürütülmesi sırasında izlenen adımlarını ifade eder. İşlemin kısa tanımı sembolün içine yazılır.

Süreç sembolü, belirli bir sürecin akışı içerisindeyken, başka bir sürece ya da alt sürece bağlanması gerektiğinde kullanılır.

Belge sembolü, iletişim ve bilgi akışlarında kullanılan her türlü, elektronik ya da fiziksel belge, form gibi nesnelere veya mevzuat gibi kaynak belgeleri akışa dahil etmek için kullanılır.

Süreç içindeki bilgi akışları boyunca, sistemde kayıtlı veri tabanları ile etkileşim olduğunda veri tabanı sembolü kullanılır. Bir formun kaydedilmesi ya da daha önce kaydedilmiş bir belgenin veri tabanından çekilmesi gibi durumlarda kullanılır.

Kurumlarda süreçlerin oluşturulması uzmanlık ve grup çalışmasını gerektiren bir çalışmadır. İş akış şemasının çizilmesiyle, süreçteki resimler ile süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişki ve karar noktaları görsel olarak tanımlanır. Akış şemaları, dikey veya yatay olarak çizilebilir. Eğer yatay olarak çizilir ise, girdi ve çıktı sınır çizgileri sırasıyla ilk faaliyet sembolünün soluna ve son faaliyet sembolünün sağına çizilmelidir. Aynı şekilde, eğer süreç dikey olarak resim ediliyorsa, sınır çizgileri ilk faaliyet sembolünün üstüne son faaliyet sembolünün altına çizilmelidir. Uygulamalarda ilk seferinde ideal süreç yapılarına ulaşmak mümkün olmayabilir. Önemli olan oluşturulan ilk süreç yapısının en iyi şekilde yapılandırılmaya çalışılması ve sürecin işleyişinin izlenmesidir. Zaman içerisinde sürece çeşitli eklemeler yapılarak en ideal yapıya ulaşılabilir.

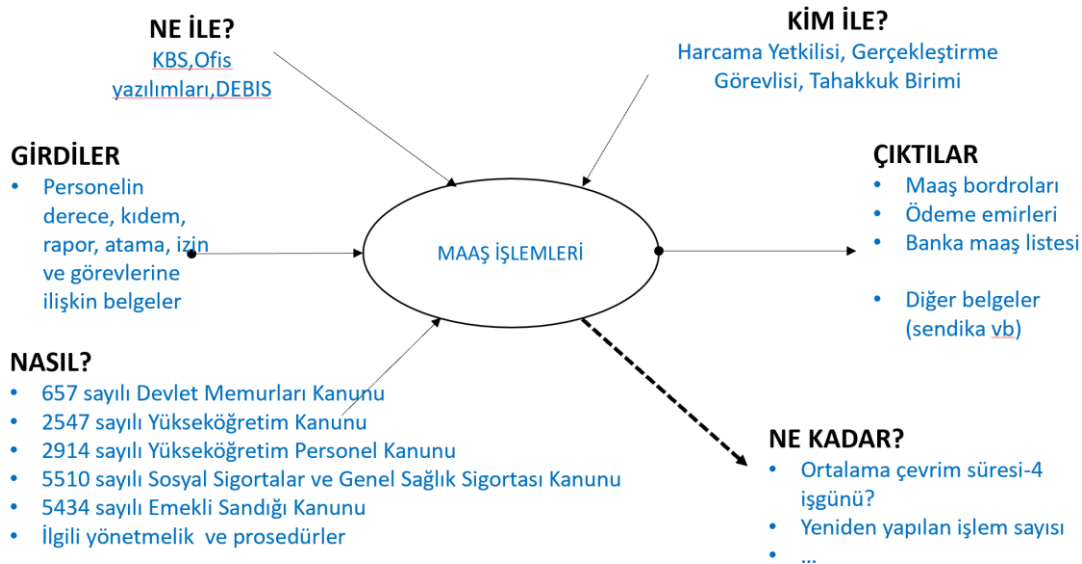
Süreç akışı oluşturulurken sürecin müşterilerinden, tedarikçilerinden ve süreç içerisinde yer alan fonksiyonlardan veri toplama amacı ile oluşturulacak soru listelerinden faydalanılabilir. Bu listedeki sorular, faaliyetlerin çıktıları, iç ya da dış müşteriler için oluşturulan süreç çıktıları, her bir çıktının üretilebilmesi için ihtiyaç duyulan girdiler, bu girdileri gönderen tedarikçiler, alınan girdileri istenen çıktılarına dönüştürmek üzere yapılan işlemler ve adımlar, performans ölçütleri, performans ölçümü ve değerlendirilmesi, sorumluların performansını etkileyen ölçütler, her bir adımın aldığı süre, süreçte yer alan bölümler ve fonksiyonlar ile ilgili olabilir.

Süreç yönetimi için önemli noktalardan biri, yapılan tüm faaliyetlerin detaylarının ortak bir dil ile tanımlanması, görsel olarak algılanabilmesi, fonksiyonlar arası ilişkilerin (tedarikçi, müşteri vb.) net bir


şekilde belirlenmesi, kurumdaki tüm yönetici ve çalışanlar tarafından ulaşılabilir ve anlaşılabilir bir dokümanda gösterilmesidir. Bölümlerde süreçler belirlenip tanımlandıktan sonra, kayıt altına alınması ve yürürlüğe konması gerekmektedir. Daha sonra yapılacak faaliyetler/işlemler bu süreç adımlarına göre gözden geçirilmeli ve performansları değerlendirilmelidir. Süreç faaliyetlerinde kullanılacak çeşitli kaynakların kullanılması ile ilgili oluşabilecek sorunlar uygun yöntemler ile izlenmeli ve süreçlerin performanslarını etkilememesi için gerekli önlemler zamanında alınmalıdır (Deming, 1996, s 51).


Süreç haritalanırken, basit ve çapraz haritalama olmak üzere iki tür yöntemden söz edilebilir. Basit süreç haritası, kurumun tek bir birimi içinde başlayıp biten ve daha çok birimin denetçisinin gözetimi altında yürüyen işlemlerle ilgili süreçleri doğrusal bir akışta tanımlamak için kullanılabilir. Bu tür süreçler, daha geniş süreçlerin “alt süreci” niteliğindedir. Çapraz süreç haritası ise, değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemleri kapsayan süreçleri tanımlamak için kullanılır. Bu tür haritalama ile, süreçler arası ilişkiler, süreçlerin birimler arasındaki ilerleyişi ve dolaşımı tanımlanır ve kurum genelindeki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanılır. Çapraz haritalama, işlemlerin farklı bölümler tarafından yürütüldüğü ve tam bir süreç akışı mantığı ile yürütülen işlerde en çok tercih edilen yöntemdir. Her bir birim sınırlandırılmış bir alan içerisinde tanımlanır ve bu birimler tarafından yürütülen işlem adımları bu alan içerisinde gösterilir.

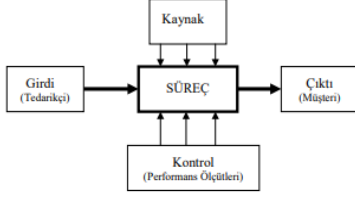
Şekil 5’te varsayımsal bir süreç örneği olarak Maaş İşlemleri sürecini oluşturan bileşenler gösterilmiş olup, Şekil 6’da bu sürecin detaylarını doğrusal iş akış diyagramı ile gösteren İş Akış Süreci verilmiştir.



Şekil 5: Maaş İşlemleri Sürecini Oluşturan Bileşenler (varsayımsal bir örnektir)

	AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN TERFİ İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI	Doküman No	PI-MF-017
		İlk Yayın Tarihi	28.12.2020
		Revizyon Tarihi	06.07.2022
		Revizyon No	0
		Sayfa	1 / 2

	AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN TERFİ İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI	Doküman No	PI-MF-017
		İlk Yayın Tarihi	28.12.2020
		Revizyon Tarihi	06.07.2022
		Revizyon No	0
		Sayfa	2 / 2

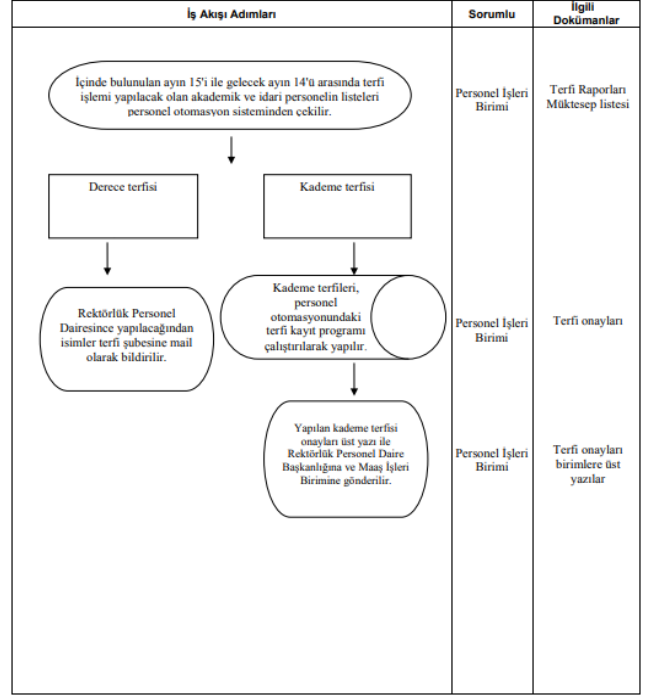


Sürecin Girdileri: Personel Listesi

Sürecin Çıktıları: İşleme Konması

Sürecin Kaynakları: Personel Otomasyonu

Süreç Performans Kriterleri: İşlem Maaş İşleri birimine Gönderilir



Hazırlayan	Birim Amiri	Onay
Birim Sorumlusu	Mühendislik Fakültesi Sekreteri	Birimden Sorumlu Dekan Yardımcısı

Hazırlayan	Birim Amiri	Onay
Birim Sorumlusu	Mühendislik Fakültesi Sekreteri	Birimden Sorumlu Dekan Yardımcısı

Şekil 6: Maaş İşlemleri İş Akışı Süreci (örnek)

Daha çok örnek İş Akışı için <https://eng.deu.edu.tr/tr/is-akis-semalari/> sayfasını ziyaret edebilirsiniz.

8. Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi

Süreçlerin oluşturulması ve süreçlerarası ilişkilerin belirlenmesinden sonra yapılması gereken süreçlerin performansının ölçülmesidir. Süreçlerin kurum hedeflerini hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktıları oluşturmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Süreç performansının ölçülebilmesi için *performans ölçütlerinin* belirlenmesi gerekir. Doğru belirlenen performans ölçütlerine hedefler atanarak ve bu hedeflere ulaşma dereceleri incelenerek süreçlerin performansları değerlendirilebilir. Süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde veya iyileştirmeden önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla süreç performans ölçütleri kullanılır. Kurumlara göre çok fazla çeşitlilik göstermesine rağmen uygun olan durumlarda temel olarak ilk defada gerçekleştirme verimi, ortalama en iyi ve en kötü aktivite süreleri, gecikme noktaları, toplam süreç zamanı gibi süreç ölçümleri kullanılır (Akal, 1998, s:7-8).

Şekil 5' te verilen süreç örneğinde kullanılması olası performans ölçütlerinden bazılarında yer verilmiştir. Bu performans ölçütlerini izlemek için Tablo da gösterildiği gibi, performans ölçütünün tam adı, tanımı, hedefi, başlangıç değeri ve ölçüm sıklığı gibi detayları net biçimde tanımlanmalıdır (Kapucugil-İkiz, 2023).

Ölçemezseniz, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, yönetemezsiniz. Ölçümler, olup biteni anlamak, değişim ihtiyacını karşılamak, değişimin etkilerini değerlendirme ve kazançların devamının garantilenmesi, kontrol dışı koşulların düzeltilmesi, önceliklerin belirlenmesi, sorumlulukların ne zaman artacağına belirlenmesi, yeni müşteri beklentilerinin karşılanmasının planlanması, gerçekçi şemaların ve programların sağlanması için önemlidir. Faaliyeti yapan kişi, ölçümü en iyi gerçekleştirebilecek kişidir. Ölçümü yapan kişi iyi eğitilmiş olmalı ve dokümanla edilmiş bilgiyi kullanmalıdır. Çıktıyı alan kişi, bilgiyi ya da çıktıyı üreten kişiye ya da sürece olumlu ya da olumsuz geri bildirimini sağlamalı ve yapıcı eleştirilerde bulunmalı veya çıktıyı alan kişi ya da kişiler (iç ve dış müşteriler) bu kapsamdaki hedefleri belirlemelidir. Bu hedeflerin kurumun stratejik planında tanımlanan strateji ve hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekir.

Tablo 1: Maaş İşlemleri Süreci Performans Ölçütleri (örnektir)

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	TANIM	HEDEF	BAŞLAN GİÇ DEĞERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	2023	2024	2025
ORTALAMA ÇEVİRİM SÜRESİ (İŞ GÜNÜ)	Başlangıç- bitiş arasında geçen sürenin yıllık ortalaması. Her ay çevrim süresi kaydedilir. Yıllık aritmetik ortalaması hesaplanır.	Her yıl %10 iyileşme ya da nihai hedef 4 iş günü gibi	9	YILLIK			

YENİDEN YAPILAN İŞ YA DA İŞLEM SAYISI	Kontrol noktalarından geri dönüş sayıları kaydedilir. Yıllık toplam olarak raporlanır.	Sıfır hata	5	YILLIK			
--	---	---------------	---	--------	--	--	--

9. Sonuç

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için kurumların faaliyet alanlarına ait tüm süreçlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Bunun anlamı, sürecin sahibinin belirlenmiş, akış diyagramları çizilmiş, sınırları ve diğer süreçlerle ilişkileri gösterilmiş, ölçüt seti oluşturularak ölçme sisteminin tanımlanmış olmasıdır. Kurumların süreçlerle yönetilmesinin amacı, çalışanların/birliklerin performanslarının somut verilere dayandırılması ve sayılarla/verilerle ifade edilebilmesinin sağlanabilmesidir. Süreç yaklaşımı, sistem kurgulama aşamalarında, süreçlerin kurum faaliyetlerinin büyük resmini görerek oluşturulmasını, bu süreçlerin birbiriyle ilişkilerinin saptanmasını ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini destekleyen bir yaklaşımdır. Bu nedenle sistem kurgulanırken, kurumun asıl işi olan operasyonel süreçlerin ve bu süreçleri destekleyen destek süreçlerinin, yalın, uygulanabilir, anlaşılır ifadelerle belirlenmesi ve dokümante edilmesi gereklidir.

Süreçlerin belirlenmesinin ardından, bu süreçleri iyileştirmek amacıyla, gerçekçi ve ölçülebilir performans ölçütleri oluşturulmalıdır. Performans ölçüm ölçütlerini uygulanabilir ve pratik bir şekilde belirleyemeyen kurumlar süreç iyileştirme faaliyetlerinde yerinde sayabilir ve sistem yeteri kadar iyileştirilemeyebilir. Süreç performans ölçütlerindeki sadelik ve uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat verebilir. Aynı zamanda, süreçlerin performanslarının ölçülmesinde, süreç sahiplerinin rolü ve etkililiği önemli ölçüde öne çıkabilir. Bu maksatla süreç sahiplerine, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruma sağlayacağı katkılar konusunda yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Kazanılan deneyimler, süreç performans ölçümlerindeki yetersizliğin, temelde süreç sahiplerinin kendi süreçlerine yeteri kadar sahip çıkmamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Kurumların üst yönetimlerine, süreç sahipliği bilincinin yaygınlaştırılması ve benimsenmesi konusunda büyük roller düşebilir.

Performans ölçütleri kurumların başarılı olabilmesi ve sektöründe üstünlük sağlaması için, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerinin belirlenmesinde kullanılacak ölçütler olarak tanımlanabilir. Performans ölçütleri ölçülebilir olmalıdır ve içinde bulunulan iş alanına, teknolojik gelişmenin boyutuna bağlı olarak değişebilir. Performans ölçütleri, kurumların içyapılarına yönelik analizler, içinde bulunulan faaliyet alanı, kullanılan teknoloji, rekabete yönelik analizler, iş analizleri, ekonomik, sosyolojik ve politik etkenlere ve çevreye yönelik analizler ile belirlenebilir. Elde edilen bulgu ve bilgilerin, kapsamlı değerlendirilmesi ile başarı faktörlerinin netleşmesi sağlanabilir. Performans ölçütlerini saptamak için müşterinin sesi, ürün ve hizmet kalitesi, finansal ve operasyonel performans bilgileri ve raporları, rekabet bilgileri gibi bir dizi girdiyi kullanmak gerekebilir.

Her süreçte bir gelişme ve iyileştirme fırsatı mevcut olabilir. İyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde, müşterinin istekleri ve sürecin çıktıları arasındaki farklar tespit edilmeli ve iyileştirmeye bu noktalardan başlanmalıdır. Hedef belirlemede rakiplerin başarı düzeyleri ve kurumun kendi vizyonu da dikkate alınmalıdır. Bir kurumun etkinliği, müşterilerinin gereksinimlerini nasıl karşıladığı ile tanımlanabilir. Kurumlarda liderler, süreçlerin müşteri isteklerini en üst düzeyde karşılamalarını sağlamalıdır. Süreç iyileştirme çalışmasında başarısız olmanın nedenlerinden biri, misyon ile ilişkili olmayan süreç sorunları ile zaman kaybedilmesidir.

Kurumlarda süreç iyileştirme çalışmalarında toplam kalite yönetimi yaklaşımından yararlanmak etkin sonuç vermektedir. Ancak bunun için öncelikle kurumda uygun bir kültürel ortamın yaratılması gerekir. Başlangıç olarak mevcut iş süreçlerinin belirlenmesi ve gerektiğinde otomasyon desteği de oluşturulması gereklidir. Süreç iyileştirme için her birim bir ekip kurarak var olan süreçleri ve iyileştirilmesi gereken noktaları saptayabilir. Daha sonra üst düzey yöneticilerden oluşan iyileştirme grupları kurularak gerekli iyileştirmelerin uygulamaya konulması sağlanabilir (Gümüšoğlu, 2004, s:18).

Süreçlerin, performans ölçütleri üzerindeki toplam etkisini ve iyileştirme ihtiyacını belirlemek için takımlar halinde çalışılmalıdır. Süreçlerin mevcut durumu hedeflenen durum ile karşılaştırılmalı, iyileştirme ihtiyacı ve imkânı belirlenmelidir. Süreç sorumluları belirlenen süreçler için performans ölçütlerini dikkate alarak mevcut durumunu değerlendirmeli ve olması gereken durumla karşılaştırmalıdır. Puanlama yöntemi ile (süreç sorumlularının verdikleri puanlar) iyileştirme ihtiyacı duyulan süreçler ortaya çıkarılmalıdır. Süreçlerin performans ölçütleri üzerindeki toplam etkisini belirlemek için süreç listesi ve performans ölçütleri matrisi kullanılarak etki analizi yapılabilir. Böylece her süreç için daha önce belirlenen iyileştirme ihtiyacı ile bir sürecin performans ölçütleri üzerindeki toplam etkisi ortaya konabilir.

Kaynakça

- Akal Z., (1998) “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, MPM yayınları , No: 473, Ankara.
- Aksu, A. M. (2006) “Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri”, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>, 17/10/2006.
- Born, G. (1998) “**Process Management To Quality Improvement : The Way To Design, Document And RE-Engineer Business Systems**”, John Wiley & Sons, New York.
- Champy, J., Hammer, M., (2002) “**The Emergence of Business Process Management**”, A Report by Computer Sciences Corporation, Hampshire.
- Deming, W.E., (1996), “**Krizden Çıkış**”, (C. AKAŞ Çev.), Güzel Sanatlar Matbaası, İstanbul.
- Etkin Süreç Yönetimi ISO 9001:2000, (2004), Eğitim Notu, Standart Belgelendirme Ltd. Şti. İstanbul.
- Eyüpoğlu, F. (2006) “**Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması**”, www.filizeyuboglu.com/yazi4.html, 05.12.2006
- Fidanboy, C. Ö. (2006) “**ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri**”, [www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses – performans -olcumleri. htm](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses-performans-olcumleri.htm), 30.11.2006
- Gümüšoğlu,Ş., (2004), “**Süreç Yönetimi, Kalite Kültürü, Eğitim İlişkileri**”, II. Kalite Sempozyumu, BİMER, İzmir, 11-21.
- Harrington H. J. (1995) “**The Next Generation Performance Improvement**”, Total Improvement Management, Mc Graw Hill,
- Kabadayı, E. T., (2002), “**İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, (61-75).
- Kapucugil-İkiz, A., (2023). “**Süreç Yaklaşımı İle İş Akışlarının Tanımlanması**”. DEÜ Kalite Koordinatörlüğü Eğitim Notları, 06.06.2023, İzmir.
- Lider Eğitim Semineri Ders Notları, (2001), Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. Dz. K. K. Kh. Basımevi, Ankara.
- Margulious, D. L., (2002) “**Workflow Meets BPM**”, Infoworld Vol.24, Issue 16 (April), s.64-65.
- Ould M., (1995) “**Business Processes :Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement,**”, john wiley & Sons, USA.
- Simpson M, Kondouli D., Hung W. P., (1999) “**From Benchmarking to Business Process Re-engineering: A Case Study**”, Total Quality Management, V:10, N:415, (717-724)
- Süreç Yönetimi (2006) , www.xiclets.net/gok, 05.12.2006