

SÜREÇLERLE YÖNETİM VE BİR HİZMET İŞLETMESİ UYGULAMASI

Özkan TÜTÜNCÜ
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
35160 Buca-İZMİR
ozkan.tutuncu@deu.edu.tr

Özlem İpekgil DOĞAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
35160 Buca-İZMİR
ozlem.dogan@deu.edu.tr

Mert TOPOYAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
35160 Buca-İZMİR
mert.topoyan@deu.edu.tr

ÖZET

Süreçlerle yönetim, her işletme fonksiyonunun müşteri odaklılık üzerine yoğunlaştığı günümüz iş yaşamında, işletmelerin faaliyetlerini topyekun bir şekilde müşteri istekleri üzerine kurmasının bir yolu olarak ortaya çıkmakta ve uygulandığı işletmelerde rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, üretim işletmeleri kadar hizmet işletmelerinin de süreçlerle yönetim uygulamalarına gereksinim duyduğu söylenebilir. Bu çalışma, üretim sektöründe yaygın örnekleri bulunan süreçlerle yönetim kavramının hizmet işletmelerinde de uygulanmasına yönelik olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan çalışmaları kapsamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Süreç, süreçlerle yönetim, hizmet işletmeleri uygulaması

1 Giriş

İşletmelerde yönetim fonksiyonunun en önemli işlevi kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanımını ve böylece müşteri isteklerine yönelik ürünlerin/hizmetlerin ortaya konmasını sağlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde kullanılmakta olan pek çok teknikten biri de süreçlerle yönetim ve süreç yönetimi uygulamalarıdır.

Süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim kavramları özellikle son yıllarda çok gözde uygulamalar arasında yer almaktadır. Gerek üretim gerekse hizmet sektöründe uygulamaları giderek artan bu kavramlar etkin, verimli ve karlı işletmelerin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır.

Süreçlerle yönetim ve süreç yönetimi kavramları ilk bakışta birbirine benzer olarak görülmesine karşın, hedefleri açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Süreç yönetimi ağırlıklı olarak süreçlerin genel performansı üzerine odaklanırken, süreçlerle yönetimin bakış açısı ise daha genel bir çerçevede işletme performansı üzerinde olmaktadır.

2 Süreç Kavramı

Süreç, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır (TSE, 2001, s. 2). Bu temel tanımın kapsamı genişletilirse, süreç tanımı içerisine aşağıdaki özellikler de dahil edilebilir (Ayanoglu ve Turan, 2003, s. 195):

- Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizinidir.
- Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insan, malzeme, ekipman, yöntem ve çevrenin toplamıdır.
- İşletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin bileşimidir.

- Süreçler, üç temel faaliyet çeşidinin bir kompozisyonudur. Değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmansal, veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ile kontrol faaliyetlerinin bileşimidir.
- Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu olan bir iş demektir. Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir.
- En yalın açıklama ile süreçler bir işletmenin müşterileri için ne yaptığıdır.
- Süreçler işletmenin ürün/hizmetini yaratan mantıksal iş toplamıdır.
- Bir iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin "siparişin yerine getirilmesi" bir süreçtir. Bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşterilere teslimi ile süreç tamamlanır. Teslim sürecin yarattığı değerdir.
- Süreçler birbirini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar, yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir.

Bir süreç, beş temel özelliği taşımaktadır (Özay, 2003, s. 19):

- **Tanımlanabilirlik:** Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- **Ölçülebilirlik:** Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir.
- **Yinelenebilirlik:** Süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- **Kontrol edilebilirlik:** Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.
- **Katma değer yaratma:** Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Süreçler ana hatları ile üç grupta sınıflandırılır (Turan, 1998, s. 89-90):

- **Temel Süreçler:** Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.
- **Yönetim Süreçleri:** Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içeren süreçlerdir.
- **Destek Süreçleri:** Şirket genelinde kaynakların en uygun kullanımını sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur.

Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak detaylara inilecek şekilde yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olarak dört kademe vardır (Ayanoğlu ve Turan, 2003, s. 196-197):

- **Ana Süreçler:** Şirketin iş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir.
- **Süreçler:** Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan süreçlerdir.
- **Alt süreçler:** Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir.
- **Süreç aktiviteleri (detay süreçler):** Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.

3 Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, en temel tanımıyla süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir (Bozkurt, 2002, s. 7). Bir sürecin en yüksek performansı sağlaması için gerekli planlama ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve kaliteyi, operasyonel performans ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini arttırmak için fırsatları tanımlamak süreç yönetiminin amacını oluşturur (Evans ve Lindsay, 2002, s. 360).

Süreç yönetimi tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme yöntemlerinin, araçlarının, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimi ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasıdır.

Süreç yönetimi sürecin oluşturulmasında başlar ve sürekli iyileştirme çalışmalarını da içine alarak devam eder. Süreç yönetimi temel olarak iş süreçlerine odaklanmıştır. Bütünsel bir yönetim bakışı açısının sağlanması ise süreçlerle yönetim kavramı ile gerçekleşebilir.

4 Süreçlerle Yönetim

Süreçlerle yönetim, süreç yönetiminin yönetilmesi olarak düşünülebilir. Süreçlerle yönetim kavramı, işletmenin tüm faaliyetlerin süreç yapısı içerisinde tanımlanmasını ve yönetim fonksiyonunun bu yapı dahilinde gerçekleştirilmesini gerektirir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management-EFQM), süreçlerle yönetim kavramının kapsamını şu şekilde belirtmektedir: “Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler”. Aynı dokümanda süreçlerle yönetimin yararları da şu şekilde sıralanmıştır (EFQM, 2000, s. 2):

- Arzu edilen sonuçlara odaklanma sağlar.
- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesini sağlar.
- Sonuçların tutarlılığını sağlar ve değişkenlikleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur.
- Gerçekçi hedefler saptanmasını ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetimin sağlanması.

Süreçlerle yönetim, başta örgüt yapısı olmak üzere pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gerektirmektedir. Süreçlerle yönetim anlayışının en saf haliyle uygulanması, geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarının yerlerini tamamen süreçlere göre hazırlanmış, kadro ve unvanları da buna göre düzenlenmiş örgüt yapılarına bırakmasını gerektirmektedir (Bozkurt, 2002, s. 7).

Süreçlerle yönetimde bir başka önemli noktada da kritik süreçlerin belirlenmesidir. Kritik süreçler, işletmelerin öncelikle ele alması ve iyileştirmesi gereken süreçlerdir (Özkan, 2004). Bu süreçler işletmenin faaliyet alanını doğrudan ilgilendirmekte olup, müşteri tatminiyle birinci dereceden ilişkilidir ve belirlenmiş olan kritik başarı faktörlerinin sağlanmasında öncelik arz eder.

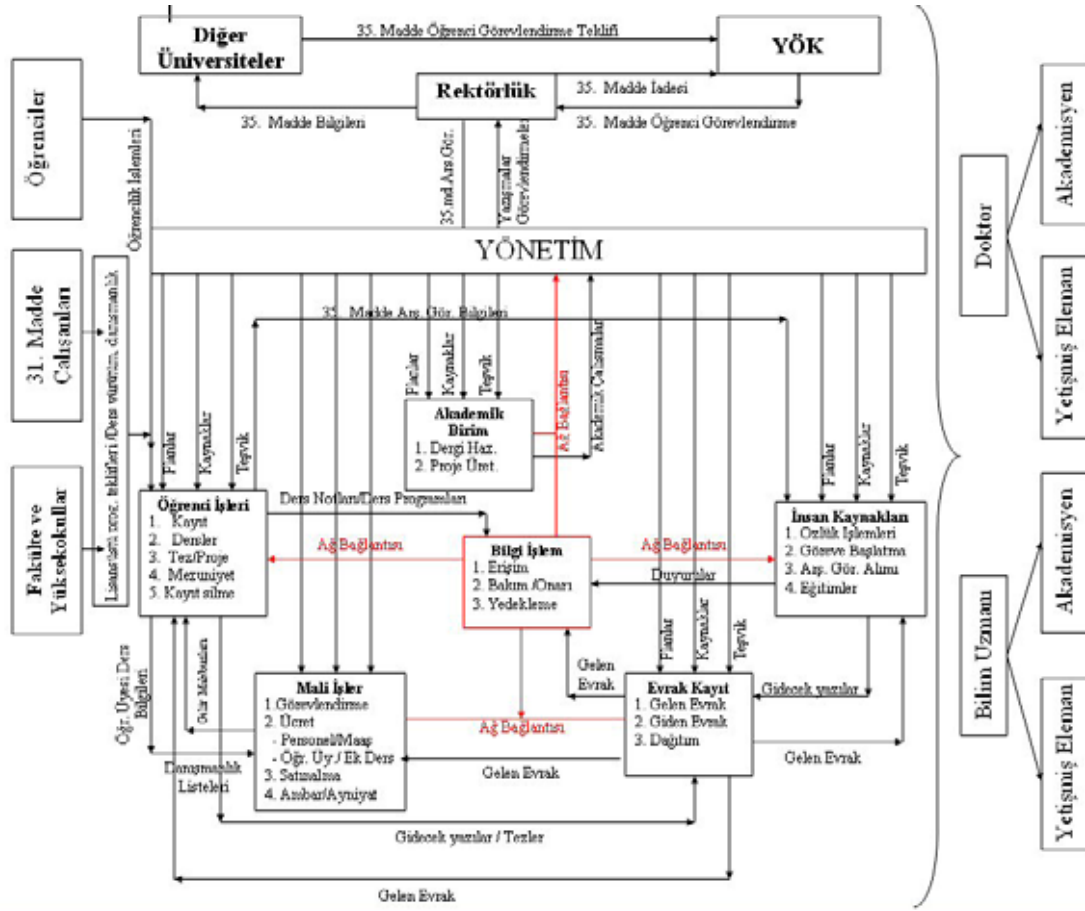
Süreçlerle yönetimde sağlanması gereken yönetsel destekler ise şu noktalarda öne çıkmaktadır (Armistead ve diğerleri, 1999, s. 98):

- Stratejik karar verme ve yönlendirme
- Örgütsel tasarım
- Değer zincirinin değerini en üst düzeye çıkarmak
- Performans yönetimi
- Örgütsel koodinasyon
- Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi
- Örgüt kültürü

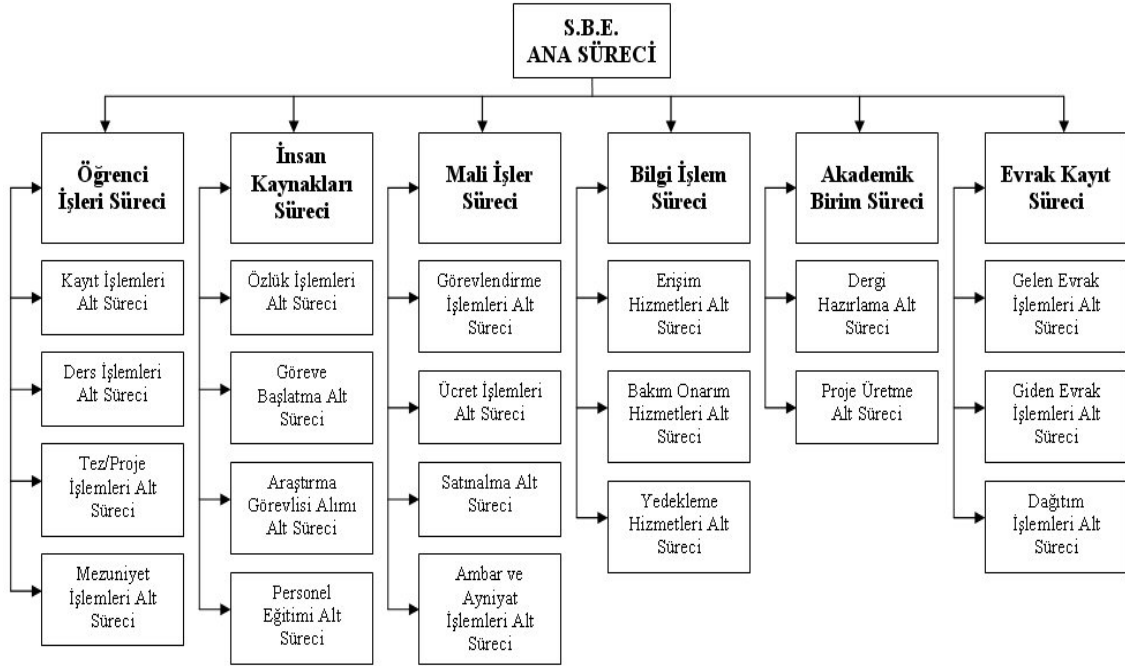
5 D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü’ndeki Süreçlerle Yönetim Uygulamaları

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (S.B.E.) 1997 yılından bu yana kalite yönetimi çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çalışmalar kapsamında 2001 yılında ISO 9002, 2003 yılında ise ISO 9001:2000 belgeleri alınmıştır. Özellikle ISO 9001:2000 ile vurgulanan süreç odaklılık kavramına uyum sağlamak ve sürekli iyileştirme kapsamındaki uygulamaları bir adım daha ileriye taşımak için, S.B.E.’nde iş süreçleri tanımlanmış ve süreçlerle yönetim çerçevesinde çalışmalara başlanmıştır. Enstitüde 2003 yılı sonu itibarıyla başlayan süreç yönetimi çalışmalarını yürütecek her birimden en az bir elemanın katıldığı süreç yönetimi proje ekibi oluşturulmuştur. Toplam 7 kişiden oluşan bu ekip önce süreçlerle yönetim eğitimini almış ve proje faaliyetleri için bir zaman/faaliyet-GANTT şeması oluşturmuşlardır. 2003 Kasım ayında başlayan projenin 2005 Şubat ayında tamamlanması planlanmış ve karara bağlanmıştır.

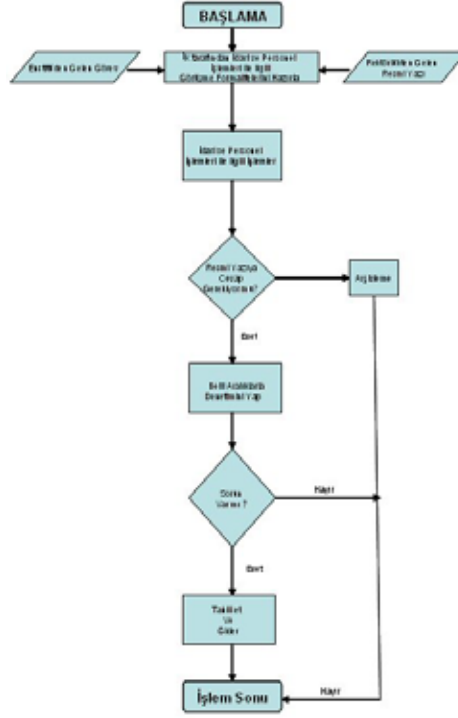
Süreçlerle yönetim sisteminin başında S.B.E.’nde gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde ana süreç, süreçler, alt süreçler ve bu alt süreçleri oluşturan bileşenler tanımlanmış ve süreçlere ilişkin akış şemaları oluşturulmuştur. Ana süreç haritası Şekil 1’de, S.B.E. süreç hiyerarşisi yapısı Şekil 2’de ve örnek bir akış şeması ise Şekil 3’te verilmiştir. S.B.E.’nin ana süreç haritasında enstitünün temel faaliyeti olan lisansüstü eğitim hizmetinin tüm aşamaları ve aralarındaki bağlantı verilmiştir. Süreç hiyerarşisi yapısında ise, ana sürecin gerçekleşmesini destekleyen alt süreçler sıralanmıştır. Süreç hiyerarşisinin tanımlanmasının ardından ana birimlerde yapılan ve alt süreçleri oluşturan süreç listeleri hazırlanmıştır. Bununla ilgili olarak insan kaynakları sürecinin süreç listesi Şekil 4’te verilmiştir. Süreç listeleri oluşturulurken her alt sürecin nasıl yapıldığını açıklayan kalite talimatları ve alt süreç sorumlularını gösteren kalite planları referans olarak gösterilmiştir. Daha sonra her süreç için izleme ve iyileştirmede temel teşkil edecek dokümanlar olan süreç etkinlik kriterleri listeleri oluşturulmuştur. Bu listelerde süreçlerin hangi performans ölçüm kriterlerine göre ve ne sıklıkta değerlendirilecekleri tanımlanmıştır. Şekil 5’te örnek bir süreç etkinlik kriterleri listesi görülmektedir.



Şekil 1 S.B.E. Ana Süreci



Şekil 2 S.B.E. Süreç Hiyerarşisi Yapısı



Şekil 3 S.B.E. İnsan Kaynakları Süreci İş Akışı

İNSAN KAYNAKLARI		Süreç Listesi			
Doküman Kodu:	İlk Yayın Tarihi:	Revizyon No - Tarihi:	Sayfa No:		
	27.02.2004	0	1/3		
SÜREÇ ADI	SÜREÇ YÖNETİCİSİ	SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI	TEK MADDE NO	SÜREÇ PLANI	İŞLEYİŞ YÖNERGESİ
Personel Atama İşlemleri	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU	IA.06/03 IA.06/02	6.2	İNSAN KAYNAKLARI KALİTE PLANI Form No: KP/03	İNSAN KAYNAKLARI İŞLEYİŞİ Eİ.06/02 50/D Araştırma Görevlisi Alımı Yönergesi KY.06/02/04 Araştırma Görevlisi Alımı Sınavı Yönergesi KY.06/02/13 İdari Personel Göreve Başlatma Yönergesi KY.06/02/07 35.Madde Araştırma Görevlilerinin Göreve Başlatma Yönergesi KY.06/02/05 35.Madde Araştırma Görevlileri Yıyıl Sonu Durum Değerlendirme Yönergesi KY.06/02/06 Personel Kimlik Düzenleme Yönergesi KY.06/02/02
Personelin Kademe, Derece, Terfi ve Sicil İşlemleri	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU	-	6.2	İNSAN KAYNAKLARI KALİTE PLANI Form No: KP/03	İNSAN KAYNAKLARI İŞLEYİŞİ Eİ.06/02 Akademik Personel Sicil Belgesi Düzenleme Yönergesi KY.06/02/09 İdari Personel Sicil Belgesi Düzenleme Yönergesi KY.06/02/08 Asalet ve Terfi İşleri Yönergesi KY.06/02/10
Personelin Sağlık İşlemleri	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU	-	6.2	İNSAN KAYNAKLARI KALİTE PLANI Form No: KP/03	İNSAN KAYNAKLARI İŞLEYİŞİ Eİ.06/02 Hasta Sevk Yönergesi KY.06/02/01
Eğitim/Burslu öğrenci/Mezuniyet Töreni	İNSAN KAYNAKLARI MEMURU	-	6.2	İNSAN KAYNAKLARI KALİTE PLANI Form No: KP/03	İNSAN KAYNAKLARI İŞLEYİŞİ Eİ.06/02 Eğitim Yönergesi KY.06/02/15 Panel, Konferans Sempozyum Hazırlama Yönergesi KY.06/02/11 Hizmet Karşılığı Burslu Öğrenci Alımı Yönergesi KY.06/02/16 Mezuniyet Töreni Yönergesi KY.06/02/12
Diğer Müşteri memnuniyetinin Ölçülmesi	İNSAN KAYNAKLARI MEMURU	-	8.2	IA.06/06	HİZMETİN KALİTE DENETİMİ İŞLEYİŞİ İŞ.06/02
Hazırlayan :				Onaylayan :	
İNSAN KAYNAKLARI ŞEFİ				ENSTİTÜ SEKRETERİ	

Şekil 4 S.B.E. İnsan Kaynakları Süreci Süreç Listesi

Süreç Etkinlik Kriterleri listesinde, birimde gerçekleşen tüm süreç kriterleri, her kriterin etkinliğinin nasıl ölçüleceği, birimi, ölçüm periyodu ve süreç etkinlik kriteri değeri yer almaktadır. Örneğin; Ortalama personel çalışma süresi olarak belirlenen süreç kriteri için etkinlik ölçüm yöntemi ise, Personelin çalışma süreleri toplamı'nın personel sayısı toplamına oranıyla belirlenmektedir. Hesaplama birimi Yıl/kişi sayısı ölçüm periyodu işe her yıl sonu olarak belirlenmiştir. Yıl bazında alınan ayrıntılı veriler doğrultusunda süreç etkinliği ölçülebilir ve böylece performans sonuçları elde edilebilir.

Süreç ve alt süreç birimlerinin listesi oluştuktan sonra süreç matrisi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Süreç matrisini oluşturmadaki temel amaç, tüm birimlerin süreçleri arasındaki etkileşimi bir tablo üzerinde göstermektir.

İNSAN KAYNAKLARI 2003		Süreç Etkinlik Kriterleri Listesi			
Doküman Kodu	İlk Yayın Tarihi:	Revizyon No - Tarihi:	Sayfa No:		
		0			
SÜREÇ ADI	SÜREÇ KRİTERLERİ	ETKİNLİK ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	BİRİM	ÖLÇÜM PERİYODU	SÜREÇ ETKİNLİK KRİTERİ DEĞERİ
SÜREÇ SAHİBİ: İnsan Kaynakları Yöneticisi					
İNSAN KAYNAKLARI	Ortalama personel çalışma süresi	Personelin çalışma süreleri toplamı / personel sayısı toplamı	Yıl / kişi	Yıl	8
	İşten ayrılma oranı	(İşten ayrılan sayısı / toplam çalışan sayısı) * 100	%	Yıl	2,94
	Personel devir hızı	Ayrılan personel sayısı / (toplam çalışan personel sayısı – ayrılan personel)	%	Yıl	3,03
	Kişi başına iş kazası oranı	İş kazası sayısı toplamı / çalışan sayısı toplamı	%	Yıl	0
	İş güvenliği önlemlerinin etkililiği	100- (iş kazalarında kaybedilen çalışma süresi / toplam çalışma süresi)	%	Yıl	100
	İşyerine bağlılık oranı	Uç yıldan fazla hizmeti olanların sayısı / toplam çalışan sayısı	%	Yıl	94,1
	Çalışanların yönetimine duyduğu güven oranı	Çalışan memnuniyet anketine cevap veren personel sayısı / Toplam personel sayısı	%	Yıl	Yıllık toplantıların parametreler belirlenecektir
EĞİTİM	Eğitim etkinliği (idari personel)	Personelin ortalama eğitim puanları toplamı / (maksimum alınabilecek puanlar toplamı x personel sayısı)	%	Yıl	Yıllık toplantıların parametreler belirlenecektir
	Eğitim etkinliği (işçiler)	Personelin ortalama eğitim puanları toplamı / (maksimum alınabilecek puanlar toplamı x personel sayısı)	%	Yıl	
	Kişi başına alınan eğitim saati	Alınan eğitim saati toplamı / toplam kişi sayısı	Saat / adan	Yıl	2
	Kişi başına eğitim harcaması	Toplam eğitim maliyetleri / toplam çalışan sayısı	TL / adet	Yıl	7,112,426
	Eğitim planlama etkililiği	Gerçekleştirilen eğitim saati / planlanan eğitim saati	%	Yıl	13,36
Hazırlayan :		Onaylayan :			
Kalite Yönetim Temsilcisi		Enstitü Müdürü			

Şekil 5 S.B.E. İnsan Kaynakları Süreci Süreç Etkinlik Kriterleri Listesi

6 Sonuç

Süreçlerle yönetim, işletmelerin müşteri odaklı çalışarak başarıya ulaşmasını sağlamada etkin bir araçtır. Fakat bu aracın amaçlanan etkinliği sağlayabilmesi ancak uygun uygulama koşullarının sağlanması ile gerçekleşecektir.

S.B.E.'nde süreçlerle yönetim projesi devam etme aşamasındadır. Bu nedenle henüz uygulamanın performans sonuçları somut bir şekilde gözlenememektedir. Fakat özellikle kamu kurumları bazında yaptığı kalite çalışmaları ile öncü özellik gösteren S.B.E.'nin, uygulamalar planlandığı şekilde gerçekleştirildiği takdirde süreçlerle yönetim konusunda da kendi faaliyet alanı içerisinde öncü kurum olacağı düşünülmektedir. Burada yapılması gereken, başlangıç aşamasındaki bu çalışmaların aksatılmadan ve başlangıçtaki enerjisinden bir şey yitirmeden sürdürülebilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesidir. Süreçlerle yönetim uygulamaları sonucunda, bir kamu ve hizmet işletmesi olan S.B.E.'nde hizmet performansına olumlu etkinin olması beklenmektedir.

Kaynakça

- Armstead, C., Pritchard, J.P., Machin, S., “Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness”, **Long Range Planning**, Vol. 32, No:1, 1999
- Ayanoglu, M., Turan, H., “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, **III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 19-20 Nisan 2003
- Bozkurt, R., Süreç İyileştirme, MPM Yayınları, Yayın No: 661, Ankara, 2002
- EFQM, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2000

- Evans, J.R., Lindsay, W.M., **The Management and Control of Quality**, 5th Ed., South-Western Thomas Learning, USA, 2002
- TSE, **TS EN ISO 9001:2000 “Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar**, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, 19 Nisan 2001
- Turan, H., “Arçelik’te Süreç Yönetimi Üretim Süreci”, **7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul, 11-12 Kasım 1998
- Özay, H.E., “Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2003
- Özkan, M., “Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme-2”, <http://www.danismend.com/konular/stratejijyon/STRO-SURECLERLE%20YONETIM%20VE%20SUREC%20IYILESTIRME-2.HTM> , 12.06.2004