T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Abdullah Taha ARSLAN
11713026

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Abdullah Taha ARSLAN
11713026

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İSTANBUL
2019

ÖZ

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Abdullah Taha ARSLAN

Temmuz, 2019

Bu tez çalışmasının amacı, süreç yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle belirtilen kavramlar hakkında teorik bilgiler verilmiş, konuların detayları açıklanmıştır.

Araştırma bölümünde ise, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla, süreç yönetimi uygulamalarının gerçekleştirildiği bir organizasyonda anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup, 117 adet form yanıtlanmıştır.

Araştırma sonucunda, süreç yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin tam aracılık rolünün bulunduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetimi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık,

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Abdullah Taha ARSLAN
11713026

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç.Dr.Serdar Bozkurt	
Jüri Üyeleri :	Doç.Dr. Emel Esen	
	Doç. Dr. Alton DOĞAN	

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF PROCESS MANAGEMENT APPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abdullah Taha Arslan

July, 2019

The aim of this inquiry is to study the effects of the relationship between process management applications and organizational commitment with the mediator role of organizational justice. In the study, the theoretical framework about the mentioned concepts is given and later the details of the subjects are explained.

In the application section, a questionnaire was applied in an organization that applied process management in order to reveal the relationships between the variables. 117 questionnaire form collected in this subject.

As a result of study, it is understood that organizational justice has a fully mediator role in the effect of process management on organizational commitment.

Key Words: Process Management, Organizational Justice, Organizational Commitment

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın şekillenmesi ve ortaya çıkmasına dek, pek çok kişinin desteği ve katkıları olmuştur. Olanca yoğunluğuna ve zamanda danışmanlık görevini üstlenmesine rağmen bana her aşamada yol gösteren değerli danışman Hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt öncelikle teşekkür etmem gereken kişidir. Çalışmamı sahiplenerek titizlikte takip eden, özveri ve ilgi ile takip edip destek olan danışman Hocama değerli katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Başlangıç aşamasında danışmanım olan fakat daha sonra İETT Genel Müdürlüğü ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreterliği görevlerine giden değerli ilk danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hayri Baraçlı'ya çok teşekkür ederim.

Büyük bir iş temposu ile çalışmış bulunduğum kurum yöneticilerime, ve üniversite hocalarıma anlayışlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Her zaman benim için fedakârlık yapan, destekleri ile bugünlere gelmemde en önemli katkıyı sağlayan annem, babam ve aileme minnettarım. Kendilerine sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Burada isimlerini belirtemediğim, tez çalışmam aşamasında az veya çok destek sağlayarak tez çalışması sürecimin tamamlanmasına katkı sağlayan herkese şükranlarımı sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2019 Abdullah Taha Arslan

İÇİNDEKİLER

ÖZ…… ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR ..... **xii**
1. GİRİŞ **1**
2. BÖLÜM : SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ **3**
2.1. Süreç Kavramı 3
2.2. Süreç Bileşenleri 4
2.3. Kalite Kavramı 7
Kalite Geliştirme Araçları 11
2.4. Süreç Özellikleri 25
2.5. Süreç Sınıflandırmaları 26
2.6. Süreç Yönetimi 27
- Süreçlerin Belirlenmesi 36
- Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı 39
- Süreç Hiyerarşisi 41
- Süreç Performans Ölçümleri 43
- Süreç Hedefleri 44
2.7. Süreç İyileştirme 45
2.8. Süreçlerle Yönetim 52

3. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 57
3.1. Colquitt Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 62
3.2. Meyer ve Allen Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 64
3.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Diğer Sınıflandırmalar 67
3.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 68
3.5. Bağlılık ile İlişkili Örgütsel Davranış Konuları 73
4. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL ADALET 85
4.1. Dağıtım Adaleti 90
4.2. Prosedürel Adalet 91
4.3. Etkileşim Adaleti 93
4.4. Örgütsel Adalet ile İlişkili Konular 97
5. BÖLÜM : SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 104
5.1. Araştırma Problemi 104
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 104
5.3. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtları 104
5.4. Araştırmanın Varsayımları 105
5.5. Araştırmanın Yöntemi 105
5.6. Araştırmanın Modeli 106
5.7. Araştırmanın Hipotezleri 106
5.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı 106
5.9. Veri Analizi 107
5.10. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 108
5.11. BULGULAR VE YORUMLAR 114
Süreç yönetimi Uygulamaları ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 121
Örgütsel Adalet ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 126

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması..... 130
6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 137
KAYNAKÇA..... 139
EKLER..... 148
ÖZGEÇMİŞ..... 153

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri 5

Tablo 2 : Problem Çözme Teknikleri, Kullanılabilecek Yöntemler 21

Tablo 3 : Müşteri Değer Kriterleri 23

Tablo 4 : Süreç Geliştirme Yaklaşımları 49

Tablo 5 : Süreçlerin İyileştirilmesi ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı Karşılaştırması 51

Tablo 6 : Bağlılık Düzeyinin Sonuçları 70

Tablo 7 : Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması 97

Tablo 8 : Süreç Yönetimi Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi 109

Tablo 9 : Örgütsel Adalet Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi 111

Tablo 10 : Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi 113

Tablo 11 : Demografik Değişkenler 115

Tablo 12 : Süreç Yönetimi Uygulamaların İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 116

Tablo 13 : Örgütsel Adalet ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 116

Tablo 14 : Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 117

Tablo 15 : Süreç Yönetimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi 118

Tablo 16 : Süreç Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü 119

Tablo 17 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu 122

Tablo 18 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu 123

Tablo 19 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu 124

Tablo 20 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu 125

Tablo 21 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 125

Tablo 22 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu. 126

Tablo 23 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu..... 127

Tablo 24 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu..... 128

Tablo 25 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu..... 129

Tablo 26 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 130

Tablo 27 : Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu..... 131

Tablo 28 : Örgütsel Bağlılığın Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu..... 133

Tablo 29 : Örgütsel Bağlılığın Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu 134

Tablo 30 : Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu..... 135

Tablo 31 : Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kalite Kavramlarının Birbirleri ile Olan İlişkileri 9

Şekil 2 : Kalite – Maliyet İlişkisi 11

Şekil 3 : Tekniklerin Entegrasyonu ve İlişkileri 18

Şekil 4 : Deming Çevrimi 20

Şekil 5 : Değer Zincirindeki İyileştirmelerden Doğan Fırsatlar 24

Şekil 6: İş Süreci Olgunluk Modellerinde Bileşenlerin Kapsayıcı Yapısı 29

Şekil 7 : RADAR Yaklaşımı 31

Şekil 8 : Fonksiyonel (İşlem Bazında) Yönetim 34

Şekil 9 : Süreçlerle Yönetim 35

Şekil 10 : Hedef Aktarımında Süreç Yönetimi 41

Şekil 11 : Hedeflerin Gerçekleştirilmesi 45

Şekil 12 : Harrington'un Çark Modeli 47

Şekil 13 : EFQM Mükemmellik Modeli 54

Şekil 14 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli 58

Şekil 15 : Örgütsel Bağlılıklar 72

Şekil 16 : Bekleyiş Teorisi 78

Şekil 17 : Modern Motivasyon Teorilerinin Entegrasyonu 79

Şekil 18 : Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasında Dağılımını Gösteren Şema 82

Şekil 19 : Örgütsel Adalet Alanının Gelişimi : Örgütsel Adalet Yapıları, Kuralları ve Organizasyonlardaki Sonuçları 87

Şekil 20 : Örgütsel Adalet Modeli 89

Şekil 21 : Örgütsel Adalet'in Dört Temel Formu 90

Şekil 22 : Araştırma Modeli 106

KISALTMALAR

www : World wide web

ISO **:** Uluslararası Standardizasyon Örgütü

EFQM **:** European Foundation for Quality Management

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SYM : Süreçlerin Yeniden Mühendisliği

1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatındaki rekabetçi baskılar, teknolojik değişimler, müşteri eğilimleri gibi nedenler, örgütlerin süreçlerini yenilemesini ve geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Hızla büyüyüp gelişen organizasyon yapılarında faaliyetlerin tanımlı ve ölçülebilir olması ve küçük adımlarla sürekli iyileştirilmesi bir gereksinim olarak ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, organizasyonlar tarafından süreç yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Süreç yönetimi, yönetim anlayışının tarihsel gelişiminin takibi sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Taylor ile birlikte başlayan bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte, üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilme biçimleri, pek çok kez yeniliklere ve değişime uğramıştır. Üretim faaliyetleri gün geçtikçe daha fazla bilimsel çalışmanın konusu olmuş, üretilen ürün ve hizmetlere yenileri eklenmiştir. Üretim faaliyetlerinin çeşitli şekillerde gerçekleştirildiği bu tarihsel süreç içerisinde, bir yandan organizasyonların verimlilik ve performansları arttırılmaya, bir yandan da çalışanların üretim faaliyetlerine daha fazla katılımı sağlanarak bağlılıkları artırılmaya çalışılmıştır. Çünkü yönetimlerin en çok zorlandıkları konulardan birisi, çalışanların yeterli katılımının sağlanamaması ve buna bağlı olarak yeterli kurumsal performans elde edilememesi olarak düşünülebilir. Eksik katılım olanakları nedeniyle kişilerin potansiyellerini çalıştıkları kuruluş için tam olarak açığa çıkaramamaları nedeniyle, motivasyon ve enerji kayıpları oluşmakta, elde edilmesi gereken çıktılar eksik kalmakta ve yeterli kurumsal performans elde edilememektedir.[1]

Bilimsel yönetimden, insanı ön plana alan Neo-Klasik yaklaşıma geçiş ve ardından gelişen Modern Yönetim anlayışı birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede Sistem ve Durumsallık yaklaşımları ardından da Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin doğuşu ve gelişimi ön plana çıkmıştır. Modern uygulamalar arasında değerlendirilebilecek uygulamalardan biri de Süreç Yönetimidir. Bu doğrultuda ilk bölümde, süreç kavramı ve detayları ifade edilmiştir.

[1] Ali Arslan, "Katılımlı Yönetim Tekniği Arama Konferansı Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi," SAÜ Fen Edebiyat Dergisi, 2010, 117-142, s.119

Yine bu bölümde süreç yönetimi ve kalite anlayışını oluşturan bileşenler açıklanmıştır. Süreç Yönetimi uygulamaları ve ilgili tekniklerde bu bölümde tanımlanmıştır.

Organizasyonların en temel varlığı olan çalışanların aidiyet duygusunun geliştirilmesi iş yaşamının halen araştırılan konularından biri olarak öne çıkmaktadır. Çünkü bağlılıkları artan çalışanların, organizasyonları açısından stratejik varlık olarak görüleceği ve katma değer oluşturacağı düşüncesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kendisine adil şekilde davranıldığını hisseden çalışanların daha fazla organizasyonlarına bağlanmaları olası bir sonuçtur.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları tezin ikinci ve üçüncü bölümlerini oluşturmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve bileşenlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Literatürde örgütsel bağlılık sınıflandırmaları da bu bölümde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel adalet kavramı ve bileşenlerine ilişkin bilgiler ifade edilmiştir. Literatürde örgütsel adalete ilişkin yapılan açıklamalar ve sınıflandırmalar bu bölümde yer almaktadır.

Son bölümde ise; araştırma değişkenlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmadan bahsedilmiştir. Bu çerçevede süreç yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerini ele alan çalışmaların literatürde oldukça az olduğu görülmüştür. Hatta bu çalışmaların birçoğu da sadece iki kavramı bir arada ele alarak incelemiştir. Bu doğrultuda araştırma kısmında, bu değişkenleri bir arada inceleyen çalışmaya yönelik anket araştırması, bu araştırmanın bulgu ve yorumları ifade edilmiştir.

2. BÖLÜM : SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

2.1. Süreç Kavramı

Süreç kavramını ifade edebilmek için öncelikle sözlük anlamına bakmak yararlı olabilir. Bu çerçevede TDK Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre süreç, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, proses[2] olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir zaman çizgisi içerisinde başlangıcı ve bitişi gerçekleşen olaylar dizisidir. Bir makinanın ya da aracın temel yapıtaşları gibidir. Kullanım sırasında, çeşitli seviyelerde ifade edilebilmekte, gruplanabilmektedir.

Süreç kavramı bu doğrultuda, belirli bir zaman çizgisi içerisinde başlangıcı ve bitişi gerçekleşen olaylar dizisi olarak nitelendirilebilir. Sürecin birbirleriyle olan ilişki bir uygulama olduğunu ifade eden diğer bir tanım ise, insan, malzeme, bilgi, enerji gibi girdilerin müşteri ihtiyacını karşılamak için çıktıya dönüştürülmesini sağlayan, birbirine bağımlı bir seri faaliyet [3] olarak durumu ifade etmektedir. Bu bağlamda süreçler; her türlü ürün ve hizmetin meydana gelmesinde, çeşitli malzeme veya girdileri dönüştürmek amacıyla alıp, farklılaştırılmış katma değerli çıktılar üreten bir kavramdır. Hayatın ve iş yaşamının gelişimi göz önünde bulundurulduğunda, çevremizde her gün çok sayıda süreç çalışmaktadır. Günlük hayatımızda ve içinde yaşadığımız ekonomide yararlandığımız birçok ürün ve hizmet, süreç işleyişi ile dönüştürülmüş bilgi veya nesnelerdir.

Süreçler iktisadi bir yaklaşım ile, girdileri alarak üzerine değer ilave eden ve buradan bir çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler kümesi [4] olarak tanımlanabilir. Bu şekilde, çeşitli mamül veya bilgiler, emek, sermaye, doğal kaynaklar, bilgi ve girişim faktörlerinden bir veya birkaçı bir arada kullanılarak, ihtiyaç duyulan ve ekonomik değer içeren ürün ve hizmetlere

---

[2] Süreç, TDK Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi), http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc460ec62aa27.61072003 (Erişim : 01.05.2019)

[3] IQ Uluslararası Kalite Danışmanlık "Süreç Yönetimi ve İyileştirme" ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/surec_yonetimi.pdf (Erişim : 01.05.2019)

[4] Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi : Fakat Nasıl? (Sistem Yayıncılık, 2001) s.57

dönüştürülmektedir. Bu anlamda düşünüldüğünde, süreçlerin ihtiyaçları karşılama özelliğinden söz edebiliriz. İhtiyaçların hissedilme ve oluşturdukları etki düzeyleri çeşitlidir, karşılandıkça azalırlar, zamanla aynı ihtiyaçlar tekrar oluşabilir. İhtiyaçlar farklı ikame yöntemlerle de karşılanabilirler.

Organizasyonlar temel amaçları doğrultusunda, ihtiyaçları karşılamak ve ekonomik kazanımlar elde etmek amacıyla operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirirken, çeşitli döngü ve çevrimleri tamamlarlar. Böylelikle, belirlenen ölçütler ve kriterler çerçevesinde varlık sebepleri olan esas faaliyetlerini yerine getirerek, süreçlerini çalıştırıp, müşteri ihtiyaçlarına yönelik çıktılar üretirler. Bu faaliyetler dikkate alınarak operasyonel bir bakış açısı ile süreci ele alacak olursak, her biri girdi ve çıktılar içeren ilişkili iş aktiviteleri olarak ifade edilebilir.[5]

Organizasyonların, süreç yaklaşımına sahip olması onlar için çeşitli faydalar sağlamakta, süreç mantığına uygun bir yapı kazandırmaktadır. Aktiviteler tutarlı bir sistem olarak faaliyet gösteren, birbiriyle ilişkili süreçler şeklinde anlaşıldığında ve yönetimi gerçekleştirildiğinde; tutarlı, öngörülebilir sonuçlar daha etkili ve verimli bir şekilde elde edilebilmektedir. [6] Süreçler bu çalışmaları esnasında gerçekleştirdikleri dönüşümleri; fiziksel, işlevsel ve bilgisel açılardan gerçekleştirebilirler.

2.2. Süreç Bileşenleri

Süreçler işleyişleri sırasında farklı girdileri alırlar, dönüşümler sağlayarak çıktılar sunarlar. Bu işleyiş sırasında çeşitli geribildirimler iletirler ve alırlar. Süreç işleyişleri, organizasyon içi etkileşimlerin yanı sıra, dış çevresiyle etkileşimleri ile ilgili de olabilmektedir. Sürecin bileşenleri, sürecin gerçekleştirilebilmesi için herkesle iletişim kurabilirler ancak sürecin kontrol mekanizması çalışanlar tarafından yürütülmektedir.

Bu mekanizmada mal ve hizmetlerin üretimi aşamasında farklı kavramlardan söz edilebilir. Bu göstergeler en üst düzeyde toplam verimlilik, toplam etkinlik, toplam karlılık vb. için hesaplanabileceği gibi, kısmi olarak bir fonksiyon veya bir süreçle ilgili de hesaplanabilir. Bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse; [7]

---

[5] Eugene H. Melan, Process Management, Methods For Improving Products and Service, New York, (McGraw-Hill, 1993). s.14

[6] ISO, Kalite Yönetim Prensipleri, 2. Yayın, 2015, (Çevrimiçi), https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf (Erişim : 01.05.2019) s.6-12

[7] Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, 1.bs. (Beta Yayınları, 2000), s.110

- *Etkinlik :* Organizasyonlar mevcut kaynaklarını en ekonomik şekilde kullanmak isterler. Bunun için etkinlik; emek, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin organizasyon içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteri olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle etkinlik; bir faaliyetin standart gereksinimlerinden daha kısa süre üzerinde üretilmesi, üretim sürecinin etkinliğini gösterir.
- *Etkililik: Üretilmek* istenen çıktıların, ürün ve hizmetlerin doğru şekilde üretilmesi anlamına gelmektedir. Etkililik = Gerçekleşen Çıktı (Sonuç) / Beklenen Çıktı (Sonuç)[8] şeklinde formüle edilebilir. Diğer bir ifadeyle etkililik, organizasyonlarda gerçekleşen mal ve hizmet üretimlerinin uyumunu temsil eder. Bu çerçevede etkililik, organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. [9]

Tablo 1 : Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri

		Faaliyet Etkinliği (Kaynak Kullanımı)	
		Kötü	İyi
HEDEFLERE ULAŞMA DERECESİ	Yüksek	Etkili ancak etkin değil **Kaynak İsrafı**	Hem etkili, hem de etkin **İstenilen sonuçlara ulaşılıyor ve kaynaklar etkin kullanılıyor**
	Düşük	Ne etkili ne de etkin **İstenilen sonuca ulaşılamaması ve kaynak israfı**	Etkin ancak, etkili değil **Kaynak kullanımı iyi ancak istenilen sonuçlara ulaşılamıyor**

Kaynak : Gülnur Kecek, Veri Zarflama Analizi, (Siyasal Kitabevi, 2010) s.14

- *Verimlilik :* Bir sonucu en ekonomik girdi miktarıyla üretmek ya da en az miktarda girdi kullanarak bir çıktı üretmek olarak da ifade edilebilir. Böylelikle kaynak israfının önüne geçilecek, ekonomideki kıt kaynakların doğru ve yerinde kullanımı sağlanacaktır. Böylelikle de organizasyonların bütçelerinde olumlu etkiler görülebilecektir. Verimlilik, genel anlamda, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı

[8] Fatma Güntürkün, Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme Eğitimi, Milli Prodüktivite Merkezi, (Çevrimiçi)
[9] Süleyman Yükçü, Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009

oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Üretim faktörlerinin (emek, sermaye, malzeme, enerji, arazi, veri, bilgi v.b.) etkin kullanımıdır.[10]

Organizasyonların verimlilik skorları, işleyişleri, sektörleri, faaliyet sahaları, sosyal ortamları, bulundukları çevre vb. pek çok alandan etkilenebilir. Örneğin, üretim odaklı faaliyet gösteren bir organizasyonda süreçlerin çok daha verimli işlemesini sağlamaya yönelik geliştirmeler yapmak, oldukça yüksek maliyetleri olan ciddi yatırım tutarlarını gerektirebilir. Ya da yasal kısıtlar dolayısıyla belirli işleyişleri sabit tutmak gerekebilir. Bu nedenle organizasyonların verimlilik düzeylerini etkileyen pek çok sınırlayıcı faktör bulunmaktadır. Organizasyonlarda verimlilik ile karlılık arasındaki farklı düzeylerin ilişkisi şu şekilde ifade edilebilir. Verimlilik düşükken karlılık yüksekse, yüksek kârlılık uzun dönemde devam etmeyebilir. Tam tersi, verimlilik yüksekken karlılık düşükse kuruluş bir zaman geçtikten sonra zarar ederek çalışmaya başlayabilir veya faaliyetlerini sonlandırma riskiyle[11] karşı karşıya kalınabilir. Verimliliğin sağlanabilmesi için, gösterilen çabaların uygun bir sonucunun alınmış olması gerekmektedir. Bir organizasyon hedeflerine ulaşırsa ve girdileri çıktılara en düşük maliyetle dönüştürürse verimlilik söz konusu olabilecektir. [12]

- *Karlılık :* Parasal değerle ilgilidir. Parasal bir kazanım ölçütü olarak düşünülebilir. Belirli bir organizasyonu çalıştırmak, süreci yerine getirmek gibi nedenlerle katlanılan maliyetler ile elde edilen net gelirin arasındaki farka odaklanır. Kâr, şirketin elde ettiği kazanç tutarının belirli bir dönem içerisindeki toplam değeri olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanıma göre karlılık, bir işletmenin elde ettiği kârın, satış hasılatı, öz sermaye veya katma değerden birine bölünmesiyle oluşan [13] bir orandır. İşletmenin karlılık düzeyi arttıkça, daha fazla kaynak sahibi olacaktır. Bununla birlikte, işletmeler uzun vadede ömrünü sürdürebilmesi için, rekabet ortamında karlılık düzeyini koruması gerekmektedir. Karlılık iki yöntemle arttırılabilir, ilave satışlar, ek kaynaklarla yeni kaynaklar oluşturulabilir ya da hata maliyetleri vb.'den tasarruf edilerek, çıktı miktarında azaltılma sağlanarak karlılık yükseltilmeye çalışılır.

[10] Bolat, a.g.e. s.114
[11] Bolat, a.g.e. s.118
[12] Stephen Robbins.Organizational Behaviour, 9th ed. (Prantice-Hall, Inc, 2000) s.22
[13] Bolat, a.g.e. s.122

Bu doğrultuda süreçlerle ilgili olarak, süreçlerin etkililiği ve verimliliğinden de söz etmek mümkündür. Etkili bir süreç, sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama yeteneği, doğru iş yapmak anlamına gelir. Örneğin, müşteri isteklerini karşılamak. Verimli bir süreç ise, süreç için gerekli olan kaynakların doğru kullanımı, işi doğru yöntemle yapmak anlamına gelir. Örneğin, zamanında ve uygun maliyetle üretim yapmak [14] şeklindedir.

2.3. Kalite Kavramı

Kalite; müşterileri, tüketicileri, kurum ve kuruluşun ürün ve hizmetlerine yöneltebilmek için aracı bir görevi olan, arttırılmış ihtiyaçları karşılama özelliği, fayda da denilebilir. Kalitenin arttırılmasına yönelik olarak kurum ve kuruluşların çeşitli kaynakları tahsis etmesi, çeşitli çalışmaları gerçekleştirmesi, yükümlülükleri yerine getirmesi gerekecektir. Ancak orta ve uzun vadede başta, kurum ve kuruluş hizmetlerinin talebi olmak üzere, marka prestiji, ürün aranılırlığı gibi çeşitli faydalar sağlar. Kalite ticari alanda, ürünün görünen yüzü ve müşterinin istediği yönüdür. Kalite alanında işletmelerin iyi bir konumda olmaları için işletmedeki herkesin anlayabileceği ve hemfikir olacağı tek ve objektif bir kalite tanımı [15] olması gerekmektedir.

Kaliteden bahsedilirken, mevcut ürünleri daha fazla fayda sağlayacak özelliğe kavuşturmak amaçlanmalıdır. Ancak bu yapılırken, nihai olarak sunulacak ürün ve hizmetlerin, tüketici kitle tarafından satın alınabilir bir düzeyde olması en öncelikli göz önünde bulundurulması gereken noktalardan biridir. Firmalar, kaliteye yapılan yatırım ile müşteri tatminini ve bağlılığını sağlayarak kârlılıklarını arttırabilmektedir. [16] Bu yönüyle, kalite sağlarken katlanılabilir maliyetler seviyesinin korunması önem taşıyan bir konudur. Kalite kavramı, ürün ve hizmet üretimini en ekonomik yöntemlerle gerçekleştirerek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz şekilde ve sürekli olarak karşılayabilmektir. [17]

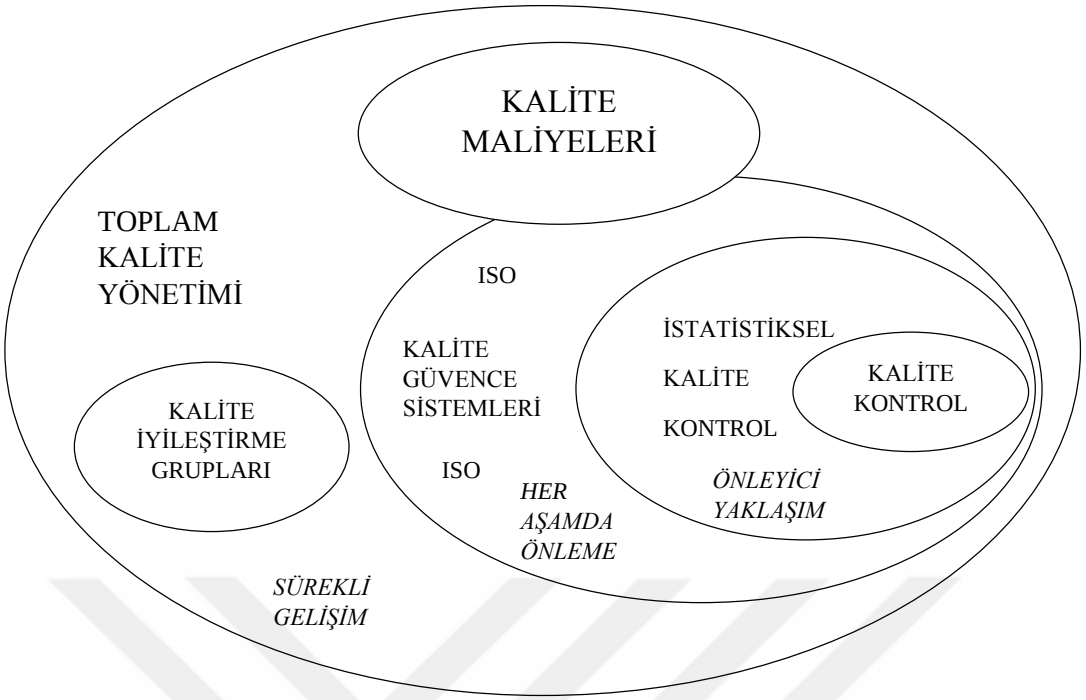
---

[14] Umut Al, Süreç Yönetimi Ders Notları, 2014, (Çevrimiçi)
[15] Kovancı, a.g.e. s.2
[16] Elif N. Demircioğlu, Nihat Küçüksavaş, Kalite Maliyetleri, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 2009
[17] Kovancı, a.g.e. s.4

Kalite, kullanıma uygunluk [18] olduğunu ifade eden yönüyle bu kavram, ilk fikir aşamasından tasarım, üretim vb. tüm aşamaları kapsayan bir olgudur. Kalite, sadece çıktılar üzerinde düşünülmesi gereken bir kavram değildir. Tüm süreçlerin kaliteli üretim gerçekleştirilecek yapıya kavuşturulması esastır. Altyapı standartlarının iyileştirilmesi doğrudan daha kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesine de destek olacaktır. Kalite bilincine varmış organizasyon, etkin bir kalite kontrol sistemi kurma gereğini anlamaktadır. [19] Bu bağlamda, kalite organizasyonlarda görev alan herkesin üzerinde düşünmesi gereken ve katkı yapabileceği bir konudur. Aynı zamanda kalite, amaca uygunluk derecesidir. [20] Ürün ve hizmetlerin hepsi bir ihtiyacı karşılamak amacıyla üretilir. Bu yönüyle ekonomik değer taşırlar. Kalite ise bu anlamda, fayda ve ekonomik değer üretimine katkı sağlayan bir husustur. Kalite ekonomi yönünden düşünüldüğünde ise, ülke kaynaklarının tasarruflu ve etkin kullanımına kaynak sağlamaktadır.[21]

Kalite ile ilgili kavramlar, birbirlerinden farklı kapsamlara ve boyutlara sahiptir. Süreçlerle ilgili işleyişlerin takibi ve irdelenmesi zamanla gelişen bir konudur. Farklı yaklaşımlar açısından, kalite ile ilgili kavramların birbirleri ile ilişkilerini içeren bir sınıflandırma Şekil 1'de yer almaktadır.

[18] İhsan Kaya, Orhan Engin, Kalite İyileştirme Sürecinde Yapay Zeka Tekniklerinin Kullanımı, Pamukkale Üniversitesi, Mühendislik Bilimleri Dergisi, 11/1, 2005, s.103-114
[19] Demircioğlu, Küçüksavaş, a.g.e., s.32-67
[20] Mahmut Demirkan, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, (Değişim Yayınları, 1997) s.45
[21] Demircioğlu, Küçüksavaş, a.g.e. s.32-67



Şekil 1 : Kalite Kavramlarının Birbirleri ile Olan İlişkileri

Kaynak : Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi : Fakat Nasıl? (Sistem Yayıncılık, 2001) s.16

Kaliteye katkı sağlayan tüm unsurlar, bir bütünlük içerisinde hataları gidermeyi ve daha fazla katma değer üretmeyi hedeflemektedir. Bu gelişimin, organizasyonlar, toplum ve ülkeler için faydası bulunmaktadır. Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyinin en somut kanıtı, ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi olarak nitelendirilmektedir. [22] Kalite geliştirme araçları, söz konusu yaklaşımlarda farklı amaçlar için kullanılabilmektedir. Ancak süreç iyileştirme çalışmalarında yoğun bir şekilde uygulanırlar. ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi örneğinde görüleceği üzere, yönetim sisteminde yer alan ana başlıklar, yönetim sisteminin odaklandığı konularla ilgili fikir vermektedir. Bu konular arasında; *kalite yönetim sistemi, kaynak yönetimi, yönetimin sorumluluğu, ürün gerçekleştirme, analiz ve geliştirme, ölçümler* [23] sıralanabilir.

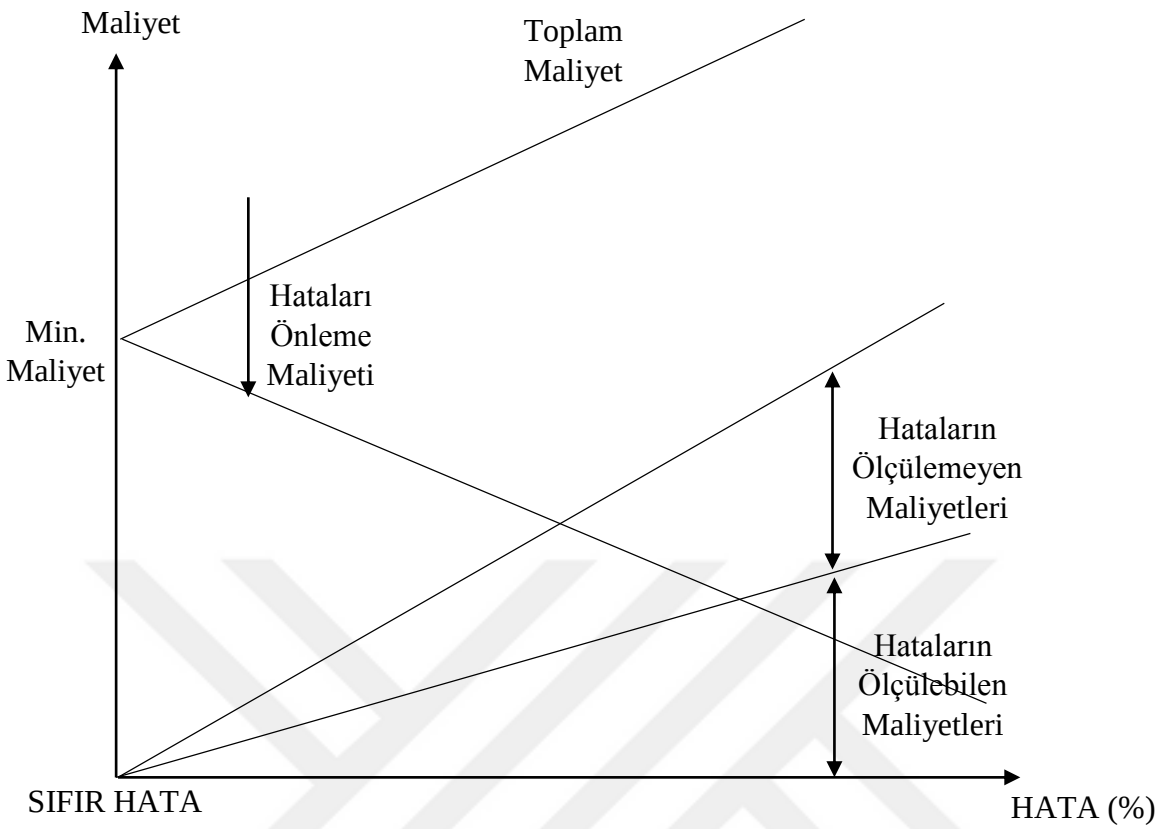
Kalite-Maliyet İlişkileri

Organizasyonlar, etkinlik, verimlilik ve karlılık düzeylerini yüksek tutmak, maksimize etmek hedefiyle faaliyet gösteririler. Ancak faaliyetleri esnasında oluşan hatalar, fireler, etkin

[22] Tarık Çakar, Mahmut Serdar, Kalite Yönetim Sistemleri, SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6.Ci1t, 2.Sayı, 2002, s.87
[23] Barrie G. Dale, Managing Quality, 4th Ed, (Blackwell Pub, 2003) s.270

olmayan çıktılar, ek hata maliyetleri getirir. Maliyet oluşturan unsurların bir kısmı direkt, bir kısmı da dolaylı olarak veya zamana yayılmış şekilde organizasyonel kaynaklara etki etmektedir. Kalite noktasında, önleme maliyetlerine katlanılarak, uzun vadede hataların maliyet oluşturmamasına ya da hata varlığına yönelik kontrollerin maliyet oluşturmamasına yönelik çalışma gerçekleştirilebilir. Önleme maliyeti hata öncesi, değerlendirme maliyeti kontrol faaliyetlerinin maliyetidir. [24] Her hata ya da kalitesizlik durumu büyüklüğüne göre bir miktar maliyet üretir. Bunlarla ilgili maliyetler ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetler olarak sınıflandırılmıştır. *Ölçülebilen kalitesizlik maliyetleri*; kısa vadede ölçülebilir, üretim kaybı, kalite kontrol giderleri vb. meydana getirmektedir. *Ölçülemeyen kalitesizlik maliyetlerini*; uzun vadede ortaya çıkan, müşteri, pazar, imaj, güven kaybı vb. oluşturmaktadır. [25] Kalite maliyetlerinde, hataları tespit etmeye yönelik çalışmalar daha fazla zaman ve kaynak gerektirecektir. Kaliteyi ve süreci geliştirmeye yönelik en başından alınan önlemler ise daha kapsamlı ve uzun vadeli sonuçlar verecektir. [26] Hataları önleme çabalarının kendisi de, organizasyon için bir maliyet oluşturacaktır. Bu noktada ilişkilerin incelenmesi olumlu sonuçlar verecektir. Hataları önleme maliyetlerine yatırım yapılarak, tekrar eden birim hata maliyetlerinden büyük oranda tasarruf sağlanır.

[24] Güntürkün, a.g.e
[25] Bolat, a.g.e. s.126
[26] Dale, a.g.e. s.173



Şekil 2 : Kalite – Maliyet İlişkisi

Kaynak : Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Bs. (Beta Yayınları, 2000) s.129

Kalite Geliştirme Araçları

Verimliliği (ve kaliteyi) iyileştirmeyle ilgili yapılan çalışmalar konusunda şu tanım yapılmıştır. Geliştirme, ürün ve hizmet çıktılarının, üretimleri için kullanılan girdilere bölümünün iyileştirilmesidir. [27] Kalite düzeyinde olumlu farklılaşmalar oluşturmak, kalitenin gelişimi ve iyileştirilmesi bu yönüyle, işletmelerin mal veya hizmetlerinin kalitesini olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirleyerek bunları ortadan kaldırmak ve müşteri memnuniyet düzeyini arttırmak için yapmış olduğu çalışmalardan oluşan bir süreçtir. [28] Kalite geliştirme amacıyla, süreçleri iyileştirmek için çeşitli tekniklerden yararlanılır. Bu teknikler şu şekilde açıklanabilir.

[27] Vincent K. Omachonu, Principles of Total Quality, (St Lucie Publishing, 1994) Delray Beach s.190
[28] Kaya, Engin, a.g.e. s.103-114

- *Kıyaslama (Benchmarking)*

Kıyaslama mevcut süreç verilerinin kıyaslanabilir bir formata getirilerek, daha iyi bir sonuçlara sahip bir örnek ile karşılıklı değerlendirilmesine dayanır. Bu yöntem, organizasyonların yeni buluşlar yapmaları için bir esin kaynağı [29] olarak kullanılabilir. Burada amaç, geride kalan alanların belirlenmesi, daha iyi olduğu düşünülen örneğin neleri yaptığının öğrenilmesi, mevcut verilerin iyileştirilmesi için diğer örnek göz önünde bulundurularak neler yapılabileceğinin belirlenmesi, böylelikle çalışma öncesi belirlenen nispeten düşük değerlerin iyileştirilmesinin hedef alınmasıdır.

Kıyaslama çalışmaları, çeşitli adımlarla gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar*; takım kurma, konu belirleme, partnerin belirlenmesi, veri toplama yönteminin seçilmesi, veri toplanması, rekabetçi alanların belirlenmesi, proje gelecek performansının analizi, sonuçların iletişimi, fonksiyonel hedeflerin belirlenmesi, faaliyet planlarının geliştirilmesi, planların uygulanması ve sonuçların takibi, kıyaslamaların yeniden kalibre edilmesi* şeklinde ifade edilebilir. [30]

Kıyaslama (benchmark) çalışmalarının üç türü bulunmaktadır. Bunlar; dahili kıyaslama (organizasyon ya da holding içi), rekabetçi kıyaslama (pazardaki diğer rakiplerle) ve fonksiyonel/jenerik kıyaslama (farklı sektörlerdeki en iyi örneklerle) şeklindedir. Bu kıyaslama türlerini açıklamak gerekirse; [31]

- *Organizasyon içerisinde kıyaslama*, farklı fonksiyonlar ya da süreçler arasında kıyaslama çalışması yürütmek uygulama açısından en kolay olandır. Ancak burada organizasyon kültüründen dolayı oluşan standart farklılaşmaları tespit etmek güçleşmektedir. Aynı ortamdan, nispeten yakın bir segmentten bir kıyaslama hedefi seçileceği için, bütçe, kaynak tahsisi, kullanılan altyapılar vb. alanlarda benzerlik göstermesi muhtemeldir. Bu nedenle kıyaslamalar arasında büyük farklılıklar oluşmayabilir. Genel olarak organizasyon içerisinde bir örnek olacağı için de büyük farklılıklar oluşturmak isteyen bir organizasyon için en ideal yöntem denilmesi güçtür.
- *Rekabetçi kıyaslama*, diğer bir ifadeyle pazardaki diğer rakiplerle kıyaslama oldukça sık uygulanan bir yöntemdir. Özellikle pazardaki rakip sayısının fazla olduğu, farklı oyuncuların yeni yöntemleri, iyileştirilmiş süreçleri devreye aldığı bir ortamda, pazara

[29] Mümin Öztürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7.Bs. (Beta Yayınları, 2013) s.317
[30] Dale, a.g.e. s.146
[31] Dale, a.g.e. s.442

daha fazla nüfuz edebilmek, etki alanını genişletmek için bu yönteme başvurulabilir. Örneğin finans ya da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 10 birim büyüklüğünde bir organizasyonun, 50 birim büyüklüğündeki sektör lideri ya da 35 birim büyüklükteki ortalama üzeri bir organizasyonla kıyaslama çalışması yürütmesi, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve gelecek hakkında daha sağlıklı öngörüler yapılabilmesi için oldukça faydalı sonuçlar verecektir.

- Fonksiyonel/jenerik kıyaslama ise, seçilen bir fonksiyon/alanla ilgili, ideal bir örneği kıyaslama partneri olarak belirleyip, örtüşen konular üzerinde farklılaşan yönlerin incelenmesidir. Bu çerçevede, perakende sektöründe hizmet gösteren bir organizasyonun, pazarlama alanında farklı bir ürün grubuna sahip ancak dünya çapında tedarik zinciri yöneten bir organizasyonu kıyaslama partneri olarak seçmesi, pazarlama alanındaki süreçlerini bu kuruluş ile kıyaslaması durumu bu türe örnek olarak gösterilebilir. Seçilecek şirket aynı ya da farklı sektörlerden olabilir.

- *İş Süreçlerinin Yeniden Mühendisliği*

İş süreçlerinin yeniden mühendisliği, süreçlerle ilgili yeniden bir dizayn, yürütülen işleri kapsamlı olarak ele alma, öncekinden başkalaştırılmış bir süreç yapısı ve iyileştirilmiş çıktı üretme kapasitesi oluşturma çabası olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle iş süreçlerinin yeniden mühendisliği, işlerin sıfırdan nasıl yapılacağı düşünülerek yapılan, temelde bir ürünü parçalara ayırıp daha iyi bir versiyona tasarlama sürecidir.

Organizasyonel süreçlerin, yeniden mühendislik çalışması kapsamında ele alınmasının nedeni, faaliyetlerdeki kayıpları ortadan kaldırmak için, süreçleri ve süreç yapılarını iş kalitesini arttırmak için değerlendirmek ve ardından yeniden tasarlanan süreçleri uygun bir dokümantasyonla standartlaştırarak yaymak şeklinde ifade edilebilir. [32]

İş sürecinin yeniden mühendisliği projesinin dört aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar; *hazırlık, inovasyon ve tasarım, uygulama ve değerlendirme* olarak ifade edilebilir.[33] Süreçlere ilişkin uygulamalar gerçekleştirilirken, ihtiyaçların belirlenmesi aşamasından itibaren bir

[32] Şevkinaz Gümüşoğlu, Güzin Özdağoğlu, Işıl Kellevezir, Belediyelerde Süreçlerin Yeniden Tasarlanması: Süreç Mimarisi Geliştirme ve Süreç Haritalama Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması, Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt 17 · Sayı 2 · Nisan 2017
[33] Dale, a.g.e. s.448

planlanma yapılarak, organizasyon yapısı ve çalışma kapsamı doğrultusunda, yukarıda ifade edilen sıralama takip edilmektedir. Süreçlerin yeniden mühendisliği çalışmaları; farklı kriterleri, konuları ve boyutları birlikte ele almaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar, kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluğu içeren çok yönlü iyileştirme hedeflerini belirli bir uyum içinde değerlendirmektedir.[34] İlk iş süreçlerinin yeniden mühendisliği çalışmalarının çoğu, yeniden tasarımın uygulanabilmesi için bilgi teknolojilerine yoğunlaşmıştır.[35] İş süreçlerinin yeniden mühendisliği çalışmalarında, sürecin tamamına yönelik olarak, gerekli görülen noktalarda teknolojik altyapının iyileştirilmesi, adımların kısmen otomasyonu gibi güncellemeler gerçekleştirilebilmektedir. Alışılagelmiş operasyonel ve organizasyonel prensiplerin tamamen yenilenmesi gerekmektedir. [36] İş süreçlerinin yeniden mühendisliği kademeli ve zamana yayılan bir iyileştirme değildir, daha kapsamlı ve bütün adımları ele alan bir yaklaşıma sahiptir. Böylelikle, yeniden bir sistem dizaynını mümkün hale getirmektedir. Eski sistemi onarmaktan daha çok, yeni bir sistem dizaynını hedeflemektedir. Ortaya çıkan yeni sistem, daha fazla fayda sunmayı amaçladığı için birden çok aksaklık ya da verimsizliğin giderilmesini sağlayacağı için, organizasyonun faaliyet gösterdiği pazarda ya da dış çevrede rekabet avantajı getirmektedir. [37]

Süreçlerin yeniden mühendisliği çalışmaları yapılırken farklı noktalara odaklanılır ve süreçlerle ilgili genel işleyişin mevcut durumu belirlenmeye çalışılır. Böylelikle, sürecin mevcut durumu hakkında sağlıklı bilgiler elde edilir. Buradan yola çıkılarak yapılacak bir planlama daha mantıklı sonuçlar elde edilmesine neden olacaktır. Sürecin karşılık geldiği konular belirlenir. Sürecin işleyişi ve işlevleri değerlendirilir, organizasyon içinde hangi birim ve unvanlara karşılık geldiği değerlendirilir, alternatif çözümler üzerinde düşünülür.

Süreçlerin yeniden mühendisliği çalışmalarında çeşitli sorulara yanıt bulunmaya çalışılır. Bunlar; *Temel rekabetçi yönler neler? Kritik elementler neler? Kritik ölçülebilir metrikler neler? Ana bilgi akışı nedir? Süreç gerekli mi? Katma değerli mi? müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bir çıktı üretiyor mu? Nasıl geliştirilebilir? Nasıl farklı şekilde*

---

[34] *Mark M. Klein, Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, (1996),"MPM Verimlilik Dergisi, No: 1996/2, s: 47* dan aktaran, Rıdvan Akçiçek, Süreç iyileştirme-yenileme (BPI-BPR), 2011, (Çevrimiçi) https://ridvanakcicek.wordpress.com/tag/business-process-reengineering/

[35] Dale, a.g.e. s.441

[36] Rıdvan Akçiçek, a.g.e. (Çevrimiçi), https://ridvanakcicek.wordpress.com/tag/business-process-reengineering/ (Erişim 28.04.2019)

[37] Dale, a.g.e. s.441

gerçekleştirilebilir? Teknoloji yeni çözümler sağlar mı? Aktiviteler entegre edilebilir mi? Aktiviteler eşzamanlı olarak gerçekleştirilebilir mi? şeklindeki ibarelerdir.[38]

İş süreçleri yeniden mühendislik çalışmalarına konu edilirken, konunun tabiatı gereği daha fazla düşünsel çaba ve emek gerektirecektir. Mevcut süreçlerin analizi, yeniden tasarlanması ve değişimin planlanması zaman ve çaba gerektirir. [39] Süreçler belirlenip gerekli çalışmalar tamamlandıktan sonra, süreç şemaları ve haritalar üzerinden değerlendirmeler yapılır. İş süreçlerinin yeniden mühendisliği çalışmaları, süreç işleyişi üzerinde farklı noktalara odaklanmaktadır. Burada süreçle ilgili mümkün olan en fazla veri incelemeye alınarak, alternatifler ve sonuçlar üretilmeye çalışılır. İş süreçlerinin yeniden mühendislik çalışmaları ile birlikte, konu küçük detaylarına kadar dizayn edildikten sonra, organizasyonlarda değişimin benimsenmesine yönelik takım çalışması, vizyon planlama vb. adımlar atılır. Süreçler, analiz edilir, inovatif yaklaşımla mühendislik çalışması gerçekleştirilir. Davranış ve değerlerde gerekli değişimin sağlanması için çalışmalar gerçekleştirilir.[40]

İstatistiksel Süreç Kontrolü

Kalite kontrol tekniği, bir kalite karakteristiğini ölçüp standardı ile karşılaştırıp arasındaki farkı ortaya çıkaran bir geri iletim sistemi [41] olarak tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda, süreçlerin sayısal verilerle kontrolüne dayanan istatistiksel süreç kontrolü, süreç değerlerinin istatistik ya da istatistiksel yöntemler kullanılarak kontrol edilmesidir. [42] Süreç üzerinden elde edilen sayısal verilerin, çeşitli analizlerle değerlendirilmesi ve yorumlanmasına dayanır. İstatistiksel süreç kontrolü (SPC) çalışmaları en eski kalite geliştirme araçlarından biridir.

Bir geliştirme çalışmasında, süreç ekiplerinin görevleri arasında, mevcut süreç karakteristiklerinin belirlenmesi için, istatistiksel süreç kontrolü metodlarına uygun analiz gerçekleştirilmesi [43] yer almaktadır. İstatistiksel süreç kontrolü yöntemi, mevcut süreçler üzerinde; süreç istikrarı sağlamak, varyasyonların azaltılması, düşük tutulmasıyla sürecin

[38] Barrie G. Dale, a.g.e s.443
[39] Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, a.g.e.
[40] Henry J. Johansson, Business Process Reengineering, Brekapoint Strategies For Market Dominance, London, (John Wiley, 1993) s.96
[41] Kaya, Engin, a.g.e. s.103-114
[42] Dale, a.g.e. s.403
[43] James Harrington, The Improvement Process, Wisconsin (McGraw Hill, 1987) s140

geliştirilmesi, sürecin performansının belirlenmesi, yönetimin kararları için bilgi üretmek [44] amaçlarıyla uygulanır.

- *Hata Modu ve Etki Analizi*

Bir diğer kalite geliştirme aracı olan, Hata Modu ve Etki Analizi (FMEA) yöntemi; sistem, tasarım, süreç ve servis konularında hataları ortaya çıkmadan tanımlamayı ve gidermeyi veya en azından kullanıcıdaki etkisini ortadan kaldırmayı [45] amaçlayan bir tekniktir.

Ürün ve süreçlerle ilgili geçmiş hataların değerlendirilmesini de kapsar. Hata türleri belirlenerek, oluşabilecek potansiyel hatalar belirlenir. Bunlarla ilgili, kontrol önlemleri ve çözüm önlemleri geliştirilir. Tekniğin uygulanması sırasında, üretim süreçlerinde uzman kişilerin görüşleri önem taşımaktadır. Teknik; havacılık ve savunma sanayinde güvenilirlik analizi, risk analizi ve risk yönetimi yöntemi olarak 1960'larda geliştirilmiştir. [46]

Üretim aşamasındaki potansiyel hata kaynaklarını belirlemeye ve bunları yönetmeye odaklanır. Hataların oluşabilecek etki düzeylerini ortaya koymayı, önem taşıyan özelliklerin tespiti, süreç yetersizliklerinin sıralanması ve problemlerin önlenmesine yardımcı olur. Üründe, hizmette ve süreç tasarım ve geliştirme aşamalarında neyin yanlış gidebileceğini, ürünün bir ürünle (üretim sırasında veya müşterinin son kullanımı sırasında) ne olacağını saptamak için sistematik ve analitik bir kalite planlama aracıdır.

Farklı türde hata kaynakları için uygulanabilmektedir. Uygulama alanları *Sistem, Tasarım, Süreçler ve Servis* [47] ile ilgili olabilir.

Üretim sırasındaki hatalar, müşteri şikayetleri, sahadaki arızalar, performansla ilgili eksiklikler, güvenlik endişeleri [48] gibi konularla ilgilenir. Böylelikle, hatalardan ve muhtemel problemlerden arındırılmış ürünler ortaya konulmasını sağlar.

---

[44] Dale, a.g.e. s.403
[45] Osman Çevik, Gamze Aran, Kalite İyileştirme Sürecinde Hata Türü Etkileri Analizi (FMEA) ve Piston Üretiminde Bir Uygulama, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, s.242-264
[46] Dale, a.g.e. s.387
[47] Osman Çevik, Gamze Aran, a.g.e., s.242-264
[48] Dale, a.g.e. s.349

- *Kalite Fonksiyon Yayılımı (Göçerimi)*

Teknik, müşteri taleplerinin, öncelikler, kalite karakteristikleri, ilişki matrisi ve korelasyon matrisi; 1970'lerin başında Mitsubishi'nin Kobe tershanesinde gemilerin tasarımında kullanılmıştır [49]

Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD), ürün ve hizmetlerin tasarım, üretim, teslimat ve desteğinin tüm aşamalarına müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri hakkında bilgi kazandırmanın bir yolu olarak Japonya'da geliştirilmiştir. [50] Müşteri gereksinimlerinden yola çıkılarak, ürün ve süreçler tasarlanır, ürünün taşıması gereken özellikler belirlenir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı tekniği, kalite evi adı verilen satırlarında müşteri gereksinimlerinin, sütunlarında ise bunları karşılamak üzere kullanılan, teknik karakteristiklerin yer aldığı ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlendiği matris [51] üzerinde üretim ve süreçler ile ilgili sonuçlar ve kararların üretilmesini hedef alan bir tekniktir. Müşteri ihtiyaçları, işlevsellik, maliyetler ve sermaye, güvenilirlik, tekrarlanabilirlik, üretimin birim zamanda ihtiyaç duyulan miktarları karşılaması [52] gibi konular ile ilgilenir.

- *Süreç Akış Şemaları*

Süreç akışının başlangıcından son noktasına kadar, akışını gösteren ve birimler arasındaki geçişleri ortaya koyan bir yöntemdir. Görsel olarak bir şema oluşturduğu için, sürecin adımları ve kritik noktaları daha kolaylıkla tespit edilebilir. Süreç akış şeması, Bir süreçteki bütün aşamaların grafiksel olarak sembollerle gösterilmesidir. [53]

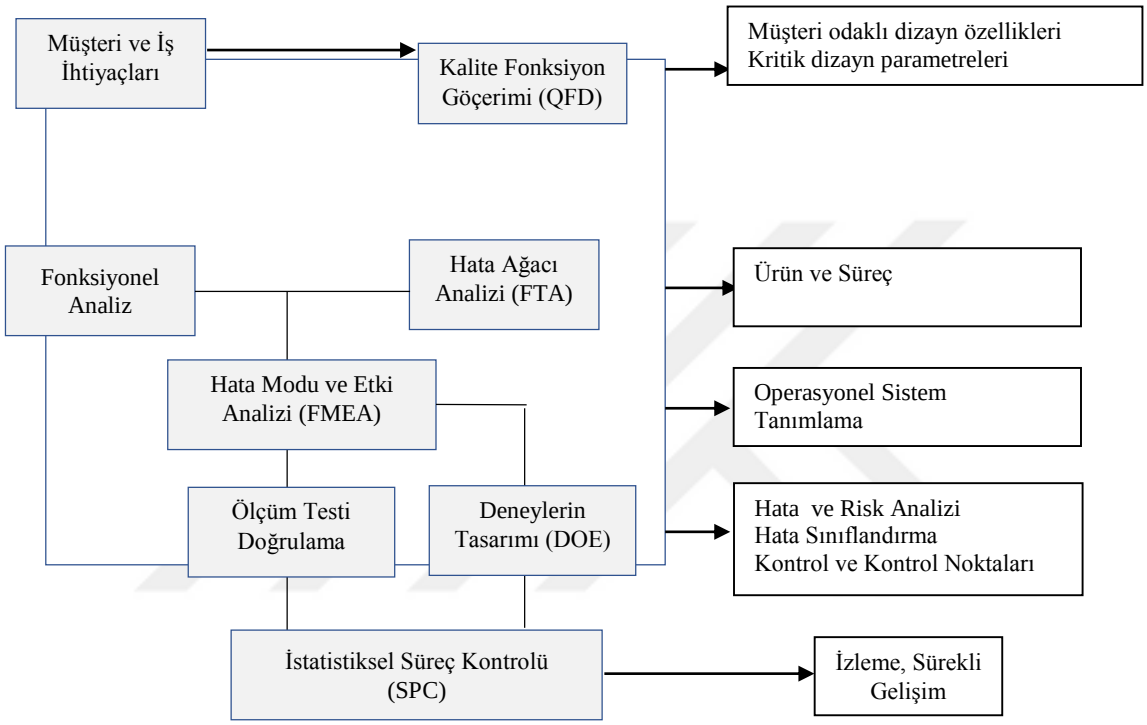
Farklı gösterimleri mevcut olmakla birlikte, süreç adımlarını sorumlu birim ve kişiler ile birlikte gösterdiğinden süreç işleyişi kılavuzu görevi görür. Bir diyagram, bir dizi sembol aracılığıyla, bir süreç, proje veya olay dizisindeki tüm adımları veya aşamaları gösteren, süreç dökümantasyonu ve tanımlaması, ayrıca kontrol noktalarını ve geliştirmeleri anlama konusunda bir grafik şema sağlamak için kullanılır. [54]

---

[49] Şura Toptancı, Nihal Erginel, Hata Türü ve Etkileri Analizi ve Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Bir İnşaat Firması için Risk Değerlendirmesi, Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 5, 2017, s.189-199
[50] Dale, a.g.e. s.349
[51] Toptancı, Erginel, a.g.e. s.189-199
[52] Dale, a.g.e. s.349
[53] Zehra Özkan, Süreç İyileştirme Ve Sorun Çözme Teknikleri, Milli Prodüktivite Merkezi, (Çevrimiçi), http://dso.org.tr/userFiles/File/surec_iyilestirme.pdf (Erişim : 27.04.2019)
[54] Dale, a.g.e. s.317

Süreçlerin çalışması ile ilgili tüm adımların, ve ilişkili her türlü girdi ve çıktıların belirtilebildiği bir yöntemdir. Akış çizelgesi, bir işlem akışının grafiksel bir gösterimidir. Ekip üyeleri, bir akış şemasının iki temel yapı taşı ile eğitilir, operasyon ve kararlar. [55]

Süreç akış şemalarında; faaliyetler için hangi dokümanların uygulandığını ilişkilendirmek [56] süreç ekiplerinin görevlerinden bir olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3 : Tekniklerin Entegrasyonu ve İlişkileri

Kaynak : Barrie G. Dale, Managing Quality, 4th Ed, (Blackwell Pub, 2003) s.351

- *Deming Çevrimi*

İlk adımı planlama ile başlayan ve elde edilen sonuçların gerektirmesi halinde, tekrarlı olarak çalışan bir kalite geliştirme aracıdır. Devamlı bir gelişim gerçekleşmesini esas alır.

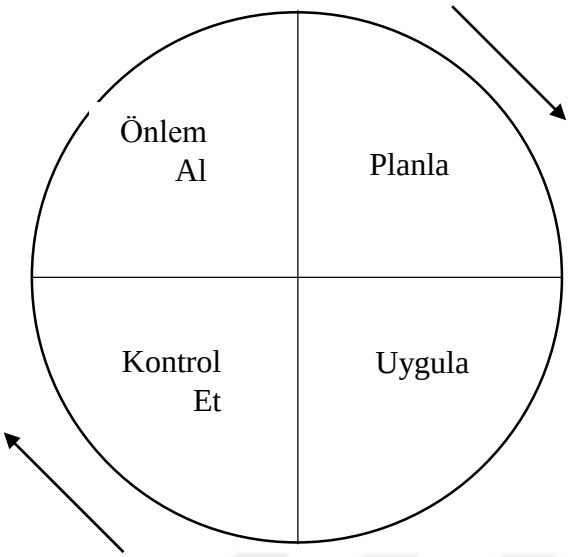
[55] Omachonu, a.g.e. s.328
[56] Harrington, 1987, a.g.e. s.138

- *Planlama Aşaması: Müşteri* talep ve beklentilerinin belirlenmesidir. Yönetim kararlarını içerir. Veri toplama ve analiz, muhtemel çözümlerin araştırılması, alternatif çözümlerin denenmesi ve aksiyon önerilerini içerir [57]
- *Uygulama Aşaması: Planlanan* çalışmaların uygulandığı aşamadır. Uygulama aşamasında, planlanan faaliyetler çeşitli versiyonları ile birlikte, deneme çalışmaları gerçekleştirilebilir. Sonuçlar değerlendirmeye alınır.
- *Kontrol Aşaması: Sonuçların,* ve çalışma başlangıcında belirlenen çözüm önerilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ve oluşturdukları faydaların belirlenmesi için analiz edilmesini kapsar.
- *Aksiyon, Önlem Alma Aşaması: Sonuçlar* negatif olursa döngü tekrar çalışır. Sonuçların belirli bir kritere göre standart hale getirilmesi önem taşımaktadır.

Planlama aşaması, politika geliştirme; uygulama aşaması, politika göçerimi; kontrol et aşaması, denetleme, tanımlama, raporlama; önlem al aşaması ise tanımlamalara dayalı olarak muhtemel plan değişikliklerini [58] içerir.

Sürekli gelişim (kaizen) yaklaşımı ile; belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen düzeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmek [59] amaçlanır. Dolayısıyla Deming çevriminden tekrar tekrar yararlanılır.

[57] Omachonu, a.g.e. s.237
[58] Dale, a.g.e. s.145
[59] Sevda Sevimler, Cengiz Duran, Aysel Çetindere, Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle Cengiz Duran İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı : 29, Nisan 2011



Şekil 4 : Deming Çevrimi

Kaynak : Barrie G. Dale, Managing Quality, 4th Ed, (Blackwell Pub, 2003) s.145

Süreçler, süreç yöneticileri tarafından ele alınırken öncelikle istikrarlı bir durumda olmaları, sonrasında da iyileştirilmeleri beklenir. Bu ihtiyaç sürecin çalıştığı süre boyunca, her olumsuzluk ortaya çıktığında söz konusu olacaktır. Bu döngü, işletme faaliyetleri yaşadığı sürece tekrarlanır. Deming ayrıca, bir işletmenin müşteri isteklerine uygun bir kalite anlayışına sahip olması için, araştırma, tasarım, üretim ve satış faaliyetleri arası ilişki ve etkileşimin önemine dikkat çekmektedir.[60] Kalite Gelişimi konusunda, farklı ihtiyaç durumlarının oluşmasına göre, ilgili durumda uygulanabilecek teknikler konusunda yapılan bir sınıflandırma Tablo 2'de verilmektedir.

[60] Öztürk, a.g.e. s.303

Tablo 2 : Problem Çözme Teknikleri, Kullanılabilecek Yöntemler

Her Türlü Problemin	
Hangisinin Kritik Olduğunu Belirlemek İçin	**Temel Nedenlerini Bulmak İçin**
Kontrol Kartları Beyin Fırtınası Akış Şeması Pareto Analizi Nominal Grup Tekniği	Kontrol Kartları Dağılım Diagramı Pareto Analizi Nominal Grup Tekniği Beyin Fırtınası
Problemin Nereden Kaynaklandığını Bulmak İçin	**Eylem Planı Geliştimek İçin**
İşletme Grafikleri Tabakalandırma Pareto Analizi Kontrol Kartları	Yönetim Sunuşu Beyin Fırtınası
Detaylı Olarak Tüm Nedenleri Bulmak,	**Uygulama ve Takip Gerçekleştirmek İçin**
Beyin Fırtınası Sebep Sonuç Diagramı Kontrol Kartları	Histogram Pareto Analizi Tabakalandırma Kontrol Grafiği Süreç Yeterliliği

Kaynak : Zehra Özkan, Süreç İyileştirme ve Sorun Çözme Teknikleri (Çevrimiçi)

Süreçlerin Tedarikçi ve Müşteriler Boyutları

Tedarikçilerden sağlanan girdiler, sürecin üretimine dahil olur ve sürecin işleyişini etkiler. Süreç bu girdileri kullanarak farklılaştırılmış çıktılar sunar. Bu çıktıları kullanan müşterilerin tatminini ölçmede ise çeşitli yaklaşımlardan yararlanılabilir. Bu önlemler; [61]

- Reaktif Önlemler : Arıza geri dönüşleri, müşteri raporları, sözlü bildirimleri vb.sayılabilir.
- Proaktif Önlemler : Müşteri atölyeleri, Pazar araştırması, anahtar süreçleri kıyaslama, rakip değerlendirme, güvenilirlik analizleri, gelişmiş kalite planlama şeklindedir.

[61] Dale, a.g.e. s.226

Süreçlere ve Müşterilere yönelik çalışmalar gerçekleştirirken, her ikisi de birbirlerinden etkilenir. Müşterilere yönelik çabalarda, odak noktası müşterilerin davranışları, tercih ve beklentileri olurken, süreçlere yönelik çabalarda ve sonucunda yapılacak değişikliklerde bu bilgiler göz önünde bulundurulur ve buna yönelik iyileştirme çalışmaları yapılır.

İşletme süreçlerinin müşteri odaklı olarak yönetilebilmesi için, müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir.[62] Müşterilere sunulan ürün ve hizmet kalitesi, sürecin işleyişi ve kalite altyapısı doğrultusunda oluşturulur ve etkilenirler. Her müşteri, belirli bir zamanda bir veya daha fazla süreçten etkilenir. [63]

Müşterilerin daha çok tercih edeceği bir ürün için çeşitli kavramlarda iyileştirmeler yapmak, çeşitli kavramlarda ise tasarrufa gitmek veya önlem almak gerekebilir. Böylelikle, çıktıların müşteri gözündeki değeri artacaktır.

[62] Sevda Sevimler ve diğ. a.g.e., s.87-100
[63] Omachonu, a.g.e. s.221

Tablo 3 : Müşteri Değer Kriterleri

	Müşteri gereksinimlerinin karşılanması, Kullanıma uygunluk, Süreç entegrasyonu, minimum değişiklik Hataların yok edilmesi Sürekli geliştirme,		Müşteri Desteği Ürün servisleri Ürün desteği Müşteri taleplerini karşılayabilme Pazar değişimlerine adaptasyon sağlayabilme
DEĞER =	**KALİTE**	**X**	**HİZMET**
	MALİYET	**X**	**ÇEVRİM SÜRESİ**
	Dizayn ve Mühendislik Dönüşüm Kalite Güvence Yönetim Malzemeler Yatırım, Demirbaşlar		Pazara ulaşma süresi Pazar tepkilerine reaksiyon verme Teslim süresi (Dizayn, Dönüşüm, Mühendislik, Ulaştırma) Malzemeler Yatırım, Demirbaşlar

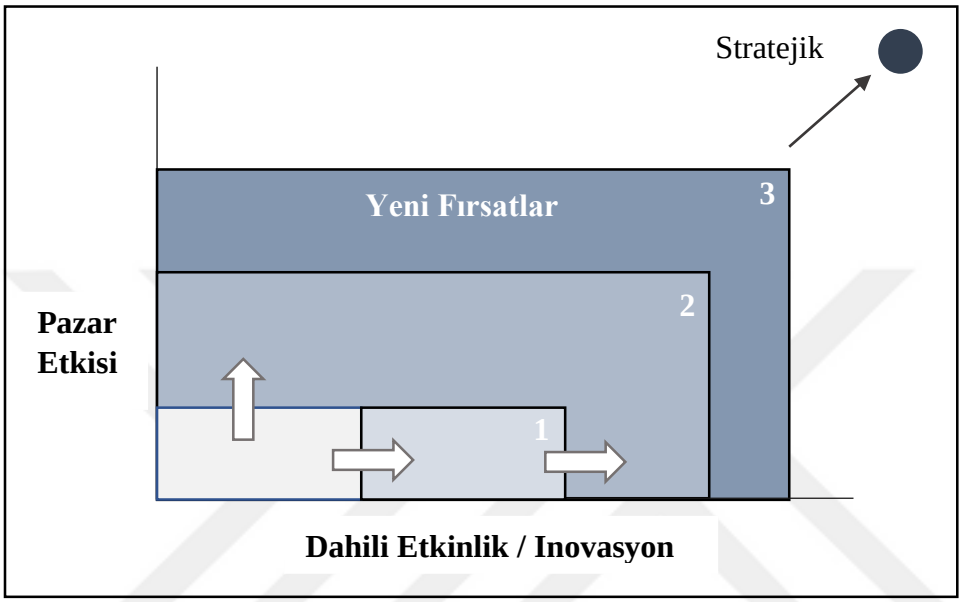
Kaynak : Henry Johansson, Business Process Reengineering, Brekapoint Strategies For Market Dominance, London, (John Wiley, 1993), s.2

Tablo 3'de formüle edilmiş şekilde görüleceği üzere, pay olarak belirtilen kavramlar, süreçlerin dönüşüm ve fayda üretimi sırasında arttırılması olumlu olan kavramlardır. Payda bölümünde belirtilen başlıklar ise bu faaliyetler sırasında katlanılan başlıklardır. Katma değer üretimi gerçekleştirilen bir süreçte, genellikle payın değerinin büyütülmesi, paydanın değerinin azaltılması oluşturulan değer miktarını arttıracak, süreci daha aranılan ve tercih edilen bir konuma getirecektir.

Değer üretimi zincirindeki mevcut durum ve yapılabilecek muhtemel iyileştirmeler, kurum ve kuruluşların bulundukları çevrede, ürün ve hizmetlerini sundukları pazarlarda hedef kitlelerinde, marka algılarında, imajlarında, tüketicilerin sadakatlerinde vb.pek çok konudaki mevcut konumlarında destek sağlar. Günümüz koşullarında, hızlı değişimlere daha iyi adapte

olabilmesinin yolunu açar. Kurum ve kuruluşların katlandıkları çabaların sonuçlarını daha iyi almasını sağlar.

Kalite kavramı ve müşterilere ürün ve hizmet sağlayan süreç unsurları her zaman için iyileştirilebilir kavramlardır. Bu çabalar, işletmelere yeni konumlandırma imkanları sağlayacaktır.



Şekil 5 : Değer Zincirindeki İyileştirmelerden Doğan Fırsatlar

Kaynak: Henry Johansson, Business Process Reengineering, Brekapoint Strategies For Market Dominance, London, (John Wiley, 1993), s.20

Şekil 5'de kurum ve kuruluşların etkinliklerini arttırmaları ile birlikte, yeni pazar imkânlarına ulaşabilmeleri, bu artışın devamı ile birlikte yeni fırsatlara ulaşılması, buradan da stratejik amaçlara ulaşılmasını mümkün hale getiren bir gelişimin aşamaları yer almaktadır.

Değişen ticari koşullar, pazar yapısı, teknolojik ve yasal gelişmeler vb.nedenlerle ürün ve hizmetlerin kendileri ya da sağladıkları faydalar, kısmen ya da tamamen değişebilmektedir. Değişikliklerin psikolojik yönden benimsenebilir olması da kalite geliştirmeyle ilgili bir konudur. Kalite, tüketicinin belirli bir ürün ya da hizmetten memnun olma derecesi olarak ifade edilebilir, bununla birlikte müşteri istekleri değiştiğinde kalite anlayışı da değişir. Söz konusu

durum nedeniyle geliştirme çalışmalarında hedef; müşterinin tatmin etme derecesi olarak ifade edilen kalitenin yükselmesidir.[64]

2.4. Süreç Özellikleri

Belirli bir faaliyetler dizisinin süreç olarak tanımlanabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler, tanımlanabilir olmak, ölçülebilir olmak, yinelenebilir olmak, kontrol edilebilir olmak ve katma değer oluşturmak şeklindedir.

- *Tanımlanabilirlik :*

Süreç olarak belirlenmek istenen faaliyetler dizisinin isimlendirilebilir nitelikte olmasıdır. İşletmede yapılan belirli bir işe karşılık gelmesidir. Süreç, gerçekçi bir tanıma sahip olmalıdır.

- *Ölçülebilirlik :*

Süreç olarak belirlenmek istenen faaliyetler dizisinin, çalışması sırasında çeşitli kontrol noktaları, performans göstergeleri vb. yardımıyla, pozitif veya negatif gidişatının takip edilebilmesi, sayısal değerlerle işleyişinin ölçülebilmesi, somut verilerle süreç başarı ölçütlerinin belirlenebilmesidir.

- *Yinelenebilirlik :*

Belirli bir faaliyet dizisinin, süreç olabilmesi için, farklı zamanlarda aynı doğrultuda çalışarak benzer sonuçları üretebilmesi gerekmektedir. Tek bir defa yapılıp biten bir iş değil de, bir defa belirlendikten sonra benzer sonuçları üretebilen faaliyetler dizisidir.

- *Kontrol Edilebilirlik:*

Süreç gerçekleşme verilerinin, sorumlu unvanlar ya da kişiler tarafından istenildiği zaman kontrol amaçlı ulaşılabilmesidir.

- *Katma Değer Oluşturmak:*

Süreç tanımında da belirtildiği üzere, süreç olarak belirlenecek faaliyetler dizisinin, çeşitli dönüşüm işlemleri sonucunda, belirli girdileri daha katma değerli çıktılara dönüştürüyor, ihtiyaçları karşılıyor olması gerekmektedir.

---

[64] Demirci, a.g.e. s.15

Süreçler, dönüşüm gerçekleştirir, aynı zamanda bir değer zinciri ifade eder. Süreç tanımlarının çoğunda bahsedilen kavramlar şu şekildedir. [65]

- Öngörülebilir ve tanımlanabilir girdiler,
- Doğrusal, mantıksal dizi veya akış,
- Bir dizi tanımlanabilir ve birbiriyle ilişkili faaliyetler kümesi,
- Öngörülebilir ve istenen çıktılar,
- Yatay veya departmanlar arası bölümleme,
- Kaynaklar tarafından gerçekleştirilme
- Tekrarlanabilme
- Müşteriler için değer katmadır.

2.5. Süreç Sınıflandırmaları

Süreçler, gruplandırılırken işlevlerine ve içeriklerine göre çeşitli ayrımlara tabi tutulmuştur. Yaygın olarak uygulanmakta olan bir sınıflandırma çeşidine göre, süreçler, operasyonel, destek ve yönetim süreçleri olarak gruplandırılmış ve isimlendirilmiştir.

- *Operasyonel Süreçler*

Kurum ve kuruluşların, asıl varlık nedenlerine yönelik yerine getirdikleri süreçler olarak isimlendirilebilir. Dış müşteriye bir ürün ve hizmet sunulması [66] amaçlanır. Örneğin, *satışa sunma süreci, lojistik dağıtım süreci, ürün imalat süreci, hizmet sunuş süreci* [67] gibi süreçler bu grupta sayılabilir.

- *Destek Süreçleri*

Kurum ve Kuruluşların, asıl faaliyet konularına yönelik olarak çalışmalarını gerçekleştirirken, bir yandan yürütmeleri gereken süreçlerdir. Kaynakların en uygun şekilde kullanımı [68] amaçlanır. Örneğin, *Muhasebe İşlemleri Süreci, Bilgi Sistemleri Yönetimi Süreci,*

[65] Looy, vd., a.g.e. s. 466-488
[66] Özkan Tütüncü., Özlem İpekgil Doğan ve Mert Topoyan, "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. Selçuk Üniversitesi, Konya, 8-10 Ekim 2004. s.354-356
[67] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[68] Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356

Sabit Varlıkların Yönetimi Süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, Finansal Kaynakların Yönetimi Süreci olarak ifade edilebilir. [69]

- *Yönetim Süreçleri*

Genel anlamda, kurum ve kuruluşlarda yönetim amacıyla gerçekleştirilen süreçlere karşılık gelir. Planlama, organizasyon, kontrol gibi, PUKÖ çevriminde bahsi geçen yönetim fonksiyonlarının alanına giren süreçlerden söz edilebilir. Planlama, performans değerlendirme, raporlanması [70] gibi çalışmalar amaçlanır. Yönetim süreçlerine örnek olarak *kalite sistemleri süreci vb.planlama süreci, izleme ve raporlama süreci* olarak sayılabilir. [71]

Süreç sınıflandırmaları ile ilgili, kurum ve kuruşların ihtiyaçlarına ve örgütsel yapılarına göre farklı tasnifler de yapılabilmektedir. Bununla ilgili bir sınıflandırma şu şekilde yapılabilir: [72]

- Yönetsel Süreç: Yönetim faaliyetlerine yerine getirilirken kullanılan yöntemleri içerir.
- Fonksiyonel Süreç: Bir grup içindeki veya bireyin işlevsel hedeflerine ulaşmak için kullanılan yöntemlerden oluşur.
- Fonksiyonlar arası süreç: Bu, birden fazla gruptan veya bireyden katılım veya girdi gerektiren hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemleri içerir. Örneğin, hassas bir ürününü taşıma, dizayn, pazarlama, paketleme ve üretim aşamalarında zarar görmesini engellemek.

2.6. Süreç Yönetimi

Süreçler belirlendikten ve süreçlerle ilişkili organizasyon içi kavramlar ve ölçütler belirlendikten sonra, bu bilgileri pratikte uygulamak ve daha etkin ve verimli sonuçlar elde etmek amacıyla Süreç Yönetimi uygulamalarına başlanılması esastır. Süreç Yönetimi, tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme yöntemlerinin, araçlarının, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimi ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasıdır. [73]

---

[69] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[70] Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356
[71] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[72] Omachonu, a.g.e. s.224
[73] Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356

Her işletmenin bir değer oluşturma boyutu vardır. Bu kapsamda; oluşturulan değer ne olursa olsun, çeşitli üretim faktörlerinin birleştirilerek, bunlardan toplum gereksinimlerini karşılamaya yarayacak biçim, nitelik ve miktarda ürünler (mamul veya hizmet) oluşturulması hususunun hedeflenmesi önem taşımaktadır.[74] Süreç yönetimi bu çabaların bir bütün olarak destekçisi olacaktır.

Kurum ve kuruluşların, değer oluşturma faaliyetleri esnasında çalışan süreçlerinin yönetimine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesinin farklı nedenleri olabilir. Bir işletmede süreç yönetimi uygulamanın amaçları arasında pek çok konu sayılabilmektedir, bunlar *tüketici odaklı yönetim yapısı, organizasyondaki önceliklerin sistematik olarak belirlenmesi, departmanlar arası fonksiyonel sınırların açılması, gelişmiş ilişkiler, etkin kaynak kullanımı, katma değersiz faaliyetlerin, iyileşme fırsatlarının ve sorumlulukların belirlenmesi, hızlı şekilde bir karar üretme olanağı* [75] şeklindedir. Böylelikle işletme süreçleri doğru ve güncel bir yaklaşım ile çalıştırılmış olacaktır.

Benzer şekilde, süreç yaklaşımı uygulamayla ilgili olarak, Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından belirtilen faydalar şu şekilde belirtilmektedir;

- *İyileştirme çabalarını kilit süreçler ve iyileştirme fırsatları üzerinde yoğunlaştırabilmek,*
- *Süreçlerin etkin olarak yönetilmesi, verimli kaynak kullanımı sağlamak, tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde etmek,*
- *Fonksiyonlar arası engellerin azaltılması yoluyla optimize performans sağlanması, kurumun, sahip olduğu etkililik, etkinlik ve tutarlılık boyutlarıyla, çevresine güven vermesidir.*[76]

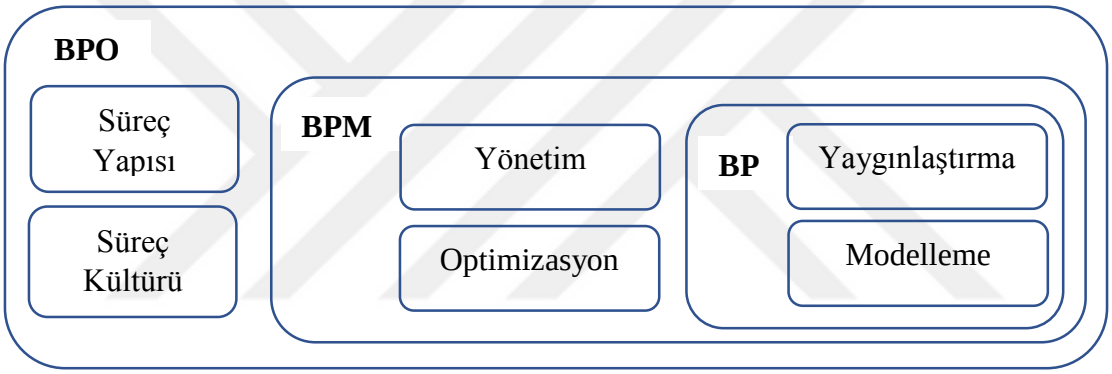
Bu faydaların elde edilmesiyle, organizasyonda klasik yönetim anlayışından farklılaşan yeni bir yönetim anlayışı ve işleyiş ortaya çıkacaktır. Süreç yönetimi çalışmalarında organizasyon genelinde; yöntemler, prensipler, ölçü bilimler, yönetim uygulamaları ve yazılım araçları kullanılmaktadır.[77]

---

[74] Hayri Baraçlı, Mustafa İme, Finansman Dersi Notları, (Çevrimiçi) , https://slideplayer.biz.tr/slide/2440524/ (Erişim : 02.05.2019)
[75] Memet Özkan, Süreç Yönetimi'ne Giriş, (Çevrimiçi),
[76] ISO, a.g.e. s.6-12
[77] *Kirchmer, M. (2011). High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Operations. Berlin: Springer Berlin Heidelberg* den aktaran Özveri O., Kayışkan D. Bir Gıda İşletmesinde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Uygulaması, 1. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Finansal Analizler Kongresi, Aydın, Nazilli, 2018

İş süreçlerinin yönetimi ile ilgili olarak Gillot, Gulledge Jr. ve Sommer tarafından yapılan çalışmada, 4 başlık kapsama alınmıştır. *(1) modelleme (2) yaygınlaştırma, mümkün olduğu hallerde otomasyonla modelleme, (3) Optimizasyon, ya da iş süreci performansını değerlendirmek için, gerçek sayısal değerler üzerinden iş süreçlerini iyileştirmek, (4) her biri bir süreç sahibi ve bölümler arası süreç ekibi olan iş süreçlerinin yönetimi.* [78] Bu 4 madde, iş süreçlerinin olgunluk düzeyi ile ilişkili olarak ortaya konulmuştur.

Süreçlerle yönetime geçilebilmesi için, işletmenin tüm faaliyetlerinin süreç yapısı içinde tanımlanması ve yönetim fonksiyonun bu yapı içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. [79] Şekil 6'da bu belirtilen boyutlarla ilgili bir sınıflandırma yer almaktadır. Organizasyonlardaki süreç yönetimi ile ilgili çalışmalar modelleme ile başlar, organizasyonun bir parçası olarak süreç kültürü oluşana kadar devam eder.



(BP : İş Süreçleri, BPM: İş Süreçleri Yönetimi, BPO: İş Süreçleri Organizasyonu)

Şekil 6: İş Süreci Olgunluk Modellerinde Bileşenlerin Kapsayıcı Yapısı

Kaynak : Amy Van Looy, Manu De Backer,, Geert Poels, (2010). "Which Maturity Is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models" 5th Siks/Benais Conference on Enterprise Information Systems, Hollanda, s. 466-488

Kuruluşlar Süreç Yönetimi çabalarını her zaman daha iyiye taşımak için çeşitli çalışmalar yürütürler. Mevcut Süreç Yönetimi modellerini iyileştirmek, daha kapsamlı Süreç Yönetimi uygulamaları gerçekleştirmek için çabalarını gözden geçirmektedirler. Kuruluşun mevcut bir anda Süreç Yönetimi uygulamalarının düzeyini belirlemek için çeşitli gözden geçirmeler ile mevcut durumlarını belirlerler ve daha iyi neler yapılabileceği üzerine

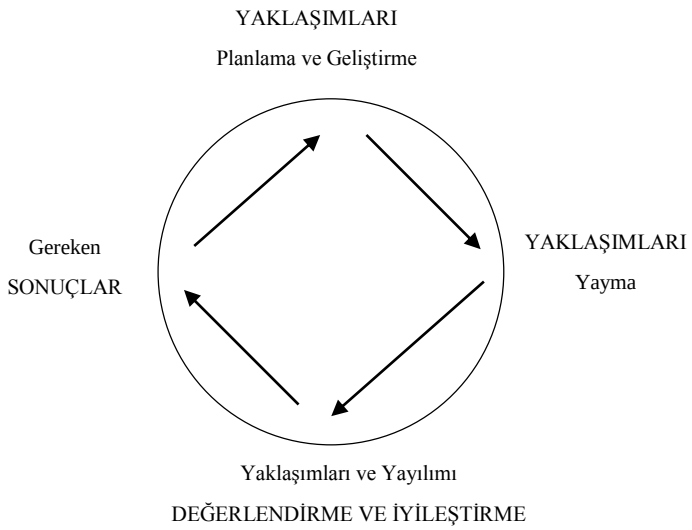
[78] Looy, ve Diğ., a.g.e. s. 466-488
[79] Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356

planlamalar gerçekleştirir ve fikir verirler. Süreç Yönetimi olgunluk modelleri, süreç yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak, bir organizasyonun mevcut olgunluk seviyesini, belirlenmiş olan endüstri standartları ile karşılaştırmayı mümkün hale getiren, aynı formatta değerlendirme imkanı sağlayan kavramsal yapılar [80] olarak ifade edilebilir.

Olgunluk modelleri, süreçlerin *'mevcut'* durumunu tanımlamak amacıyla yapılan ölçümler için sistematik bir temel oluştururlar, daha sonra kıyaslama yapmak için bir sürecin olgunluğu yönetim beklentileriyle ya da başka benzer süreçlerin olgunluğuyla kıyaslanabilir [81] İşletmeler mevcut süreç yönetimi uygulamalarının değerlendirmesini, bir anlamda skorlamasını yaparak, eksik yönlerini belirlerler, böylelikle süreç yönetimi çalışmalarında karşılaşabilecekleri olumsuzlukları da öngörmüş olurlar. Süreçler, değerlendirmeye tabi tutulurlarken, bir yandan da mevcut işleyişleri ile ilgili sonuçlar üretirler. Burada çevresel koşullar gözetilerek, süreç sahipleri ve sorumluları tarafından değerlendirmeler ortaya konulmaktadır.

Süreç yönetimi, yaşayan bir çabadır. Sürekli devam eder, belirlenen süreçler ve süreç metrikleri devamlı takip altında tutulur. Süreç yönetimi yaklaşımı, *organizasyonun süreç performanslarının geliştirilmesi, yönetilmesi, çeviklik, artan entegrasyon, sorunların belirlenmesi ve çözümü, artan etkinlik düzeyi, daha fazla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü* [82] sağlayan bir yaklaşımdır.

[80] Onur Özveri, Muhammed Kabak, Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Ve Bir Organizasyonun Ve Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi, AKÜ İİBF Dergisi-Cilt: XVIII Sayı: 1 Yıl: Haziran 2016 s.101-110
[81] James Rose, Olgunluk Modellerinin Seçimi, Kullanımı Ve Oluşturulması, 2013, (Çevrimiçi)
[82] Özveri, Kabak, 2016, a.g.e. s.102



Şekil 7 : RADAR Yaklaşımı

Kaynak : EFQM Mükemmellik Modeli, (Çevrimiçi)

Şekil 7'de, EFQM tarafından, süreç yönetimine yönelik olarak geliştirilen, önceki bölümlerde ayrıntılı olarak tanımları verilen Deming çevrimine benzer şekilde bir yönetim ve iyileştirme döngüsü yer almaktadır. EFQM kuruluşu tarafından geliştirilen Mükemmellik Modeli; yönetimin kalitesini ölçmeye yöneliktir. [83] Belirlenen mükemmellik odaklarından biri olan, iyileştirme amaçlı RADAR yaklaşımının; işletmede iyileştirme projelerinin yönetimi ve değişimin yönlendirilmesi konularında yardımcı olması muhtemeldir.

Süreç yönetimi çalışmaları kendi içinde gerçekleşen pek çok etkileşime ek olarak, dış çevre etkileşimlerini de kapsamaktadır. Belirtilen çalışmalar kapsamında, dış çevre ile ilgili koşullar belirlenir, ilişki kurulan kurum ve kuruluşlar değerlendirilir, bunlarla ilgili gerekli bilgiler varsa kayıt edilerek, düzenli olarak takibi gerçekleştirilir. Sürdürülebilir başarı için, bir kuruluş tedarikçiler gibi ilgili taraflarla ilişkilerini yönetir. [84]

Kuruluş süreçleri iyileştirildikçe, çıktı performansı ve kalitesi artar. Ancak bu iyileştirmenin ön adımları olarak, pek çok farklı işe ve sürece de gereken önemi vermek zorunludur. Burada bir restoranın sunduğu ürünlerdeki standartları üst düzeyde tutmak için, kullanmak için satın aldığı ürünleri özenle seçmesi gibi bir durum söz konusudur. Bir satıcı

[83] Nihal Erginel, EFQM Mükemmellik Modeli Ders Notları, 2005, (Çevrimiçi) http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/01/efqm.pdf (Erişim : 07.05.2019)
[84] ISO, a.g.e. s.6-12

(işletme, tedarikçi, bayi, perakendeci vb.) müşterilerine 'Ne istersiniz?' sorusunu sorduğu zaman 'Her şeyi' cevabını alacaktır. [85] Kuruluş, başarılı süreç çıktıları için tedarikçilerle ilişkilerini iyi yönetmelidir. İlişkide bulunulan taraflar bir kuruluşun performansını etkiler. Sürdürülebilir başarıya, kuruluşun performans üzerindeki tüm ilgili taraflarla ilişkileri yönetmesi ve optimize etmesiyle ulaşılır. Tedarikçi ve partner ağlarla ilişki yönetimi özellikle önemlidir. [86]

Günümüzde, işletmelerin ilişki yönetimi için; kurumsal kaynak planlama yazılımları (ERP), küresel konumlama sistemi (GPS), müşteri ilişkileri yönetim yazılımları [87] gibi teknolojik imkanlar mevcuttur. Bu ve benzeri imkanlardan yararlanılarak gerçekleştirilecek etkin bir ilişki yönetiminin kuruluşlara sağlayacağı faydalar ise, fırsat ve kısıtların daha etkili yönetimi ile karşılıklı performans artışı, taraflar arasında bütünleşen hedef ve değer yaklaşımları oluşması, kaynaklar ve yetkinliklerin paylaşımı; kalite ile ilgili riskleri yönetilmesi, ilgili taraflar için daha fazla değer yaratma kabiliyeti, iyi çalışan, akıcı ve iyi yönetilen bir tedarik zinciri şeklindedir. [88]

Sürecin başlangıç ve bitiş noktalarının belirlenmesi, işletmede birbirinden farklı pek çok başlık altında gerçekleşen ve farklı departmanların sorumluluk alanlarına giren süreçlerin ayrıştırılmasıdır. Böylelikle arada bir boşluk bırakılmadan, işletmeye ait süreçlerin kapsama alanları ortaya konulur. Süreç sahibi ve sorumlularının belirlenmesi aşamasında da burada oluşturulmuş süreç alanlarından yararlanılır. Kişi, unvan, birimler ile süreçler eşleştirilir. Her sürecin başlangıç ve bitiş noktaları belirlenerek sınırı çizilir, kapsamı açıklıkla tarif edilmiş olur. [89]

Süreç yaklaşımı çerçevesinde bir kuruluşta yapılması gereken çalışmalar ve bulunması gereken bilgileri Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından şu şekilde belirtilmektedir: [90]

- Organizasyonun sistem amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerekli süreçleri tanımlamak.
- Sahiplik, sorumluluk ve görevlendirmelerin süreçlerin yönetimi için oluşturulması.

---

[85] Ahmet Burak Nalbantçılar, Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcıtedarikçi İlişkileri Ve Makine Tedarikçisi Seçimi Probleminin Ahp İle Çözümlenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.37
[86] ISO, a.g.e. s.6-12
[87] Nalbantçılar, a.g.e. s.44
[88] ISO, a.g.e. s.6-12
[89] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),
[90] ISO, a.g.e. s.6-12 s.6-12

- Kuruluşun yeteneklerini anlamak ve harekete geçmeden önce kaynak kısıtlamalarını belirlemek.
- Süreçlerin birbirlerine olan bağımlılıklarını belirlemek ve değişikliklerin etkisini detaylı analiz etmek.
- Kurumun süreçlerini ve süreç ilişkilerini bir sistem olarak yöneterek, kurumun kalite hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek,
- Süreçleri işletmek, iyileştirmek ve performans takibi, analizi ve yorumlamak için tüm bilgilerin mevcut bulunmasını sağlamak.
- Riskleri, süreç çıktılarını ve sistem sonuçlarını etkileyebileceği için yönetmek.

Süreç insan gücü, makina, malzeme, teknoloji gibi girdileri daha değerli çıktı haline dönüştüren, katma değer yaratan faaliyetler dizisidir. [91] Bu tanıma göre, organizasyon içerisinde katma değer oluşumuna doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan her türlü faaliyet yukarıda belirtilen yaklaşımlar çerçevesinde ele alınarak yönetilmelidir.

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nün Kalite Yönetim standartlarında belirtilen ilgili süreç yönetimi yaklaşımına göre, bir organizasyondaki kalite yönetim sistemi birbiriyle bağlantılı süreçlerin bir araya gelmesiyle oluşur. İşletmenin sistemini ve performansını optimize etmesi için, bu sistem tarafından nasıl üretildiğinin anlaşılması gerekir. [92]

Süreç yönetimi ile, kurumun işleyişi daha istikrarlı ve öngörülebilir hale gelir, faaliyet alanları belirlenerek, organizasyon yapısı ile birlikte, süreç tanımlamaları yapılır. Burada tanımlamaların faydası, kurum ve kuruluşların esas varlık nedenleri olan asıl işlerine daha çok odaklanabilmesi, bu noktalara yönelik daha spesifik iyileştirmeler yapabilmesi, ve belirlenmiş süreçler üzerinden daha gerçekçi bir performans takibi yapılarak etkin bir kaynak yönetimi sağlanmasıdır. Örneğin tıp alanındaki gelişmelerde olduğu gibi, işleyişler daha iyi açıklandıkça ve tanımlandıkça teşhis ve tedavi olanakları da artmakta ve kolaylaşmaktadır. Burada teknolojik gelişmelerin, çeşitli altyapısal takip ve geliştirme kolaylıkları sunduğunu da göz önünde bulundurmak gerekir.

Süreç Yönetimi ile ulaşılan kolaylıklardan biri de, klasik organizasyonlarda, departman bölümlenmesi nedeniyle devamlı olarak aralarında çalışma alanları nedeniyle sınırlar, farklılıklar oluşmuş durumda bulunan fonksiyonların birbirleriyle daha kolay ve sık iletişime

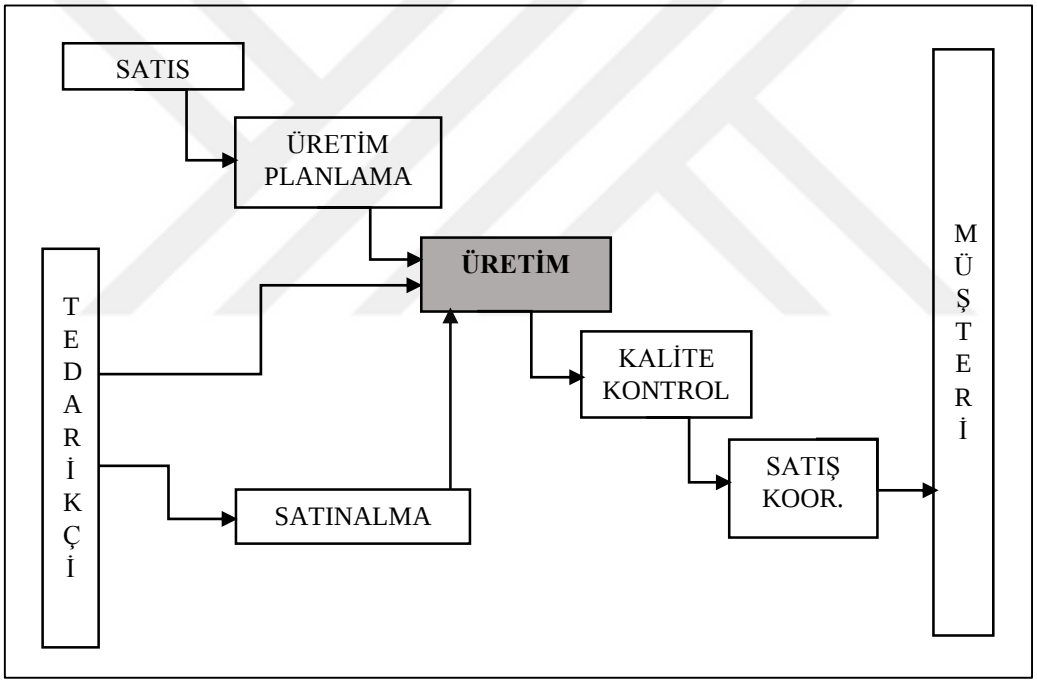
[91] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),
[92] ISO, a.g.e. s.6-12

geçebilmesi, daha kolay ilişki kurmasıdır. Böylelikle fonksiyonel birliktelikler artmakta, bu da işletmenin değişen şartlara adaptasyon yeteneğini arttırmakta ve daha hızlı karar alabilmesinin önünü açmaktadır.

Bu boyutları nedeniyle; süreç yönetimi, katma değer üreten dönüşüm faaliyetlerinin yönetimi anlamına geldiği gibi, süreç yönetimi uygulamalarının da organizasyonlara katma değer sağladığı, olumlu bir intibaya sebep olduğu ve saygınlık kazandırdığı söylenebilir.

Klasik organizasyonel yapılarla süreç yönetimi uygulayan organizasyon yapılarının farklılıkları bulunmaktadır. Fonksiyonel örgüt yapısına, farklı konumlarda şubeleri olan işletmelerde daha çok rastlanır [93].

Klasik bir fonksiyonel yönetim anlayışı ile süreç yönetimi uygulayan bir yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar, şekil 8 ile şekil 9'da yer almaktadır.



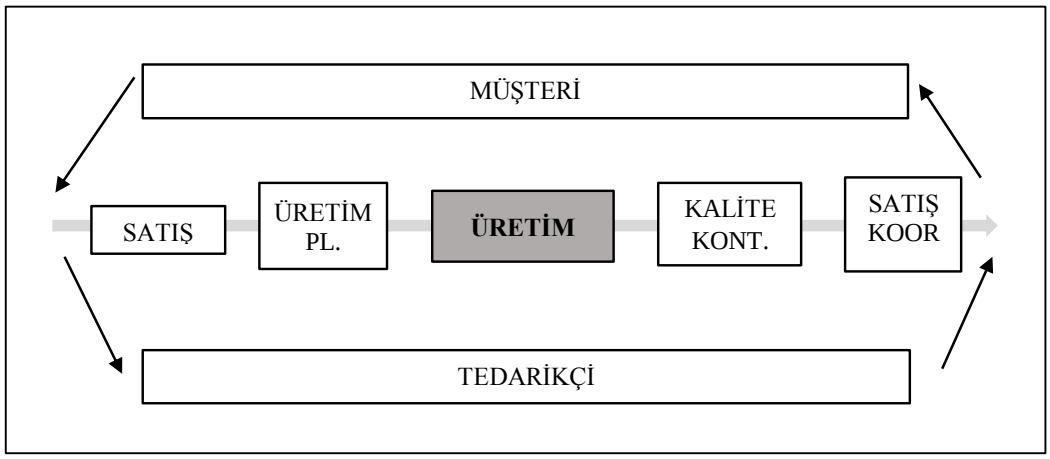
Şekil 8 : Fonksiyonel (İşlem Bazında) Yönetim

Kaynak : Zehra Özkan, Süreç İyileştirme Ve Sorun Çözme Teknikleri, (Çevrimiçi)

Klasik fonksyionel yönetim tarzında birbirlerinden bağımsız gerçekleşen, tam anlamıyla verimli olmayan bir işleyiş söz konusudur. Bir bütün olarak dikkate alınması gereken

[93] Öztürk, a.g.e. s 118

iş, bu yaklaşım içerisinde uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmektedir. [94] Bu nokta da işleyişte bazı eksiklikler oluşmaktadır.



Şekil 9 : Süreçlerle Yönetim

Kaynak : Zehra Özkan, Süreç İyileştirme Ve Sorun Çözme Teknikleri, (Çevrimiçi)

Süreçlerle yönetim tarzında ise, birbiriyle ilgili tüm departman ve aktörlerin işleyişi bir çizgi dahilinde gerçekleşir. Böylelikle işler belirli bir standart dahilinde, ürün ve hizmet üretimi çizgisi takip edilmiş olur.

Süreç Yönetimi uygulamayan bir kuruluşta, belirli konularda eksiklikler oluşabilir ve bunların olumsuz etkileri görülmesi muhtemeldir. Bir sonraki iş, süreç sınırlan ve temas noktaları belirli değildir. Yetki ve sorumluluk tanımlamaları; personel arası fikir ve davranış birliği, iletişim yoktur. Performans belirlemek zordur. Faaliyetlerin süresi uzundur. Verimsizlik mevcuttur ve müşteri tatminsizliği artar. [95]

Fonksiyonel yönetim ile ilgili şekilde gösterilen geleneksel yönetim yapısının iş bölümü (uzmanlık) ve hiyerarşi ile karakterize edilen yaklaşımı işlerin doğal akışına engeller oluşturabilir. [96] Süreç Yönetimi uygulayan bir kuruluşta ise, bu konularda iyileştirme sağlanacak, tam aksi yönde bir ortam oluşacaktır. Bir sonraki iş bellidir, bir sürecin çıktısı başka bir sürece girdi olur. Yetki ve sorumluluk tanımlamaları yapılmıştır. Süreç ara yüzleri ve sınırları netleşmiştir. Çalışanlar arası fikir ve davranış birliği, etkin bir iletişim vardır.

[94] İbrahim Çil, Süreç Analizi Ve Yönetimi, (Çevrimiçi),
[95] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[96] Çil, a.g.e. (Çevrimiçi)

Performansı izlemek kolaydır, süreler kısalır. Verimsizlik ortadan kalkar ve müşteri tatmini artar. [97]

- *Süreçlerin Belirlenmesi*

Kurum ve kuruluşlar, organizasyonel yapılarına, faaliyet gösterdikleri sahalara, yaptıkları işlere, iç kaynak, dış kaynak kullanım durumlarına, müşteri ve tedarikçi portföylerini göz önünde bulundurarak süreçlerini belirlerler. Süreç belirleme çalışmaları için süreç ekibi tarafından çalışma gerçekleştirilir, bunun için uzman görüşlerinden yararlanma yoluna da gidilebilir.

Ancak süreçler dinamiktir. Süreçlerin ilk belirlenmesi aşamasında, süreç ekibi tarafından gerekli çalışmalar koordine edilir. Çalışmaların gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen bilgiler ve tanımlamalar muhafaza edilir. Bununla birlikte, günümüz iş hayatında değişikliklere adapte olma hızı bir işletmenin başarısı için öne çıkan unsurlardan biridir. Kurum ve kuruluşun dış çevresinde meydana gelen bir değişim, tedarikçi profili veya müşteri portföyünde veya beklentilerinde bir değişim, kurum ve kuruluşu süreçlerinde kısmi ya da daha kapsamlı güncellemelere gitmeye, ya da ilave / çıkarma gibi lokal değişiklikler yapmak durumunda bırakabilir. Bu gibi durumlarda, süreç ekibi tarafından süreç sahiplerinin onayları doğrultusunda belirlenmiş süreçler üzerinde değişiklikler yapılabilecektir.

Süreçler belirlenirken, firmada gerçekleşen süreçler ve unvanlar da eşleşmiş olur. Süreç çalışmalarında, yapılan aktiviteler, katma değer üreten dönüşüm faaliyetleri süreç ekibi tarafından incelenir. Böylelikle her aktivitenin, her faaliyetin kurum içerisinde bir sahibi belirlenmiş olur. İşler ve unvanlar eşleşmesi sağlanır. Bunun sağlayacağı kolaylık, planlamaların daha etkili gerçekleştirilebilmesi ve hata durumunda daha hızlı müdahale edilebilmesi olacaktır.

Süreç yönetimi kavramı, organizasyon süreçlerinin sistematik ve sürekli olarak takibi ve iyileştirilmesini temin etmek için gerçekleştirilen faaliyetler topluluğudur. [98] Süreçlerin yönetimi, kuruluş süreçlerinin belirli bir mantıksal sıralama içerisinde çalıştırılması, birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak aktif kontrolünün gerçekleştirilmesini içermektedir. Süreçler

---

[97] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[98] *Bozkurt, R., Süreç İyileştirme, MPM Yayınları, Yayın No: 661, Ankara, 2002* den aktaran Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356

kendi içlerinde ardışık pek çok aktiviteyi gerçekleştirirken bir yandan birbirlerini de takip ederler, süreç yönetimi, tüm bu akışın birbirlerini takibini ve koordinasyonu gerçekleştirmektir.

İş süreçlerini daha iyi anlamalarını sağlamak, her zaman için kuruluşların neler sunduklarını daha iyi anlamalarını, iyileştirme alanlarını önceliklendirmelerini ve sürekli iyileştirme için bir ortam oluşturmalarını sağlar. [99] İş süreçlerinin belirlenmesi organizasyon içerisinde gerçekleştirildiğinde, süreçlerin organizasyon içerisindeki işlerle eşleşmesi nedeniyle, açıkta ve boşta iş kalmayacaktır. Süreçlerle birlikte işleyiş çok daha sistematik hale gelecektir. Böyle bir ortamda, kurum ve kuruluşların, ellerindeki mevcutları, hata ve fireleri vb.kusurları takibi çok daha kolaylaşacaktır. Ayrıca süreç çevrimleri devamlı tekrar edeceğinden, her sürecin gerçekleşme başarısını ölçmek ve kayıt altına almak mümkün olacaktır.

Süreçler belirlendikten sonra, kurum ve kuruluşlar, mevcut potansiyellerinin farkına net bir şekilde varacaklardır. Ellerinde var olan süreçler, işler belgelendirilmiş ve rutin olarak gerçekleştirilen işler dahi bir süreç farkındalığı altında gerçekleştirilecek şekilde tanımlanmış olacaktır. Kurum ve kuruluşlar, ana faaliyet amaçları olan işleri, operasyonel faaliyetlerini süreç tanımı ile birlikte gerçekleştirdiklerinde, şirket işleyişi bir anlamda süreçlere aktarılmış olacaktır. Süreçler, bir kuruluşun stratejik varlıklarıdır [100]

Süreç performans ölçütlerinin belirlenmesi de, süreç yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İlgili başlık altında süreç performans değerleri ile ilgili bilgilere ayrıca yer verilmiştir.

Süreçlerin belirlenmesi sırasında süreçlerle ilgili kritik başarı faktörleri göz önünde bulundurulmaktadır. Her kurum ve kuruluşun faaliyet sahalarına, sektörüne göre kritik olarak değerlendirilebilecek süreçleri farklılaşabilir. Bunları belirlerken işlerin sorumlusu kişilerin görüşlerinin alınması önem taşımaktadır. Kritik süreçler bir işletmeyi, rekabette öne geçirecek, müşterilere dönük olarak farklılaşmayı sağlayacak, desteklenmesi ve yoğunlaşılması gereken boyutlardır.[101]

---

[99] The EFQM Excellence Model: Capturing Quality & Business Improvement, (Çevrimiçi)
[100] P. A. Smart, H. Maddern and R. S. Maull (2009). "Understanding Business Process Management: Implications For Theory And Practice." British Journal of Management, Vol. 20, (2009) 491–507, 494
[101] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),

Kritik süreçler, müşteri beklentilerine doğrudan cevap veren, iyileştirmede öncelikli [102] süreçler olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle kritik süreçler, kritik başarı faktörleri üzerindeki etkileri ve gelişme ihtiyaçları [103] göz önünde bulundurularak, ağırlıklandırılmış öncelikli süreçlerdir. Kritik olarak belirlenen süreçler fazla sayıda olabileceği gibi, sektör, departman gibi bilgilere göre az sayıda sürece de kritik süreç tanımlaması yapılabilir.

Süreç belirleme çalışmaları ile belirlenen mevcut süreçler, kritik süreçlerin tespiti ve iyileştirme çalışmalarında önceliklendirilmek amacıyla Karar Matrisleri yoluyla puanlandırılabilir. Kritik süreçleri belirlerken müşteri tatmin faktörleri göz önüne alınarak kritik başarı faktörleri belirlenir. [104] Süreçler, gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda 'Toplam Etki' ve 'Gelişme İhtiyacı' puanları doğrultusunda karar matrisine işlenir.[105]

- *Süreç Yönetimi Uygulama Aşamaları*

Bir kuruluşun, süreç yönetiminin hayata geçirilmesi, süreçlerinin belirlenmesi ve hedefleriyle eşleştirilmesine yönelik olarak yapılmış olan bir çalışmada, örnek olarak aşağıdaki uygulama adımları takip edilmiş ve belirtilen faydaların sağlanması beklenerek, şirket hedefleri süreçlerle eşleştirilmiştir.[106]

1. Amaç : Kuruluş Liderlerini Tanımlama / Muhtemel Çıktılar : Kuruluşu Kapsamlı Görebilen Yönetici ve Çalışanlar
2. Amaç : Vizyon Çalışması / Muhtemel Çıktılar : Kuruluşun Olmak İstediği Yer
3. Amaç : Kurumsal Hedeflerinin Belirlenmesi / Muhtemel Çıktılar : Kurumsal Hedefler ve Kritik Başarı Faktörleri
4. Amaç : Stratejilerin Gözden Geçirilmesi / Muhtemel Çıktılar : Hedeflerin ve Faktörlerin Onayı
5. Amaç : Süreçlerin Belirlenmesi / Muhtemel Çıktılar : Süreç Bilgileri
6. Amaç : Kritik Başarı Faktörleri İle Süreçlerin Karşılaştırılması / Muhtemel Çıktılar : Kurumsal Hedefler İle Uygun Süreçler

[102] Çil, a.g.e. (Çevrimiçi)
[103] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),
[104] Esin C. Y. Pirinççiler, Ali Şen, Süreç İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 Sayı 29
[105] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),
[106] Aysun Kapucugil, Kurumsal Hedeflerin Süreç Hedeflerine Dönüştürülmesinde Süreç Yönetimi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004 s.109

7. Amaç : Süreç Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi / Muhtemel Çıktılar : Süreç Başarı Ölçütleri
8. Amaç : Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi ve Sorumlulukların Atanması / Muhtemel Çıktılar : Faaliyet Planları

- *Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı*

Süreçlerin belirlenmesi ile birlikte süreç sahibi kişi ve unvanlar da belirlenir. Süreç odaklı bir işletmede, süreç sahipleri belirlenmiş olacaktır. İyileştirme ekipleri ve öneri sistemi kurulumu gerçekleştirilecektir. Çalışanların yetkilendirilmiş olmaları ve çalışmalara katılımları gerekir. Süreç performansı için gerekli ölçüm sistemleri kurulacaktır. [107] Kurum ve kuruluşların süreçleri farklı departmanlara karşılık gelmektedir. Burada kişiler, sorumlu unvanlar ve belirlenmiş olan, kurumdaki tüm işleri kapsayan süreçlerin eşleştirilmesi önem taşımaktadır. Böylelikle süreç sahibi, insan kaynakları yönünden pek çok farklı çalışanın görev yaptığı, farklı departmanlar içeren bir organizasyonel yapıda, sürecin işleyişi ile ilgili takibi ve işleyiş yükümlülüklerini üzerine almış olacaktır. Sürecin işleyişi ile ilgili ortaya çıkabilecek olumsuzluklarda inisiyatif yine süreç sahibinde olacaktır. Böylelikle, lokal bir adresleme ile, gereksiz bürokrasilerden uzak, hızlı bir müdahale imkanı oluşur. İş birimleri, çoğu durumda kurum ve kuruluşların dış çevresine en yakın noktalardır. Dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlere hızlı adaptasyon sağlamak için de bu nokta önem taşımaktadır.

Süreç sahibi özellikleri bakımından ise; takımlarını motive eden, ilham veren ve uyaran kişidir. [108] Bu nedenle süreç sahibi, süreçlerin yerine getirilmesi ile en üst seviyede inisiyatif alan kişi olarak da ifade edilebilir. Ayrıca süreç sahibi, sürecin çalışmasıyla ilgili gerekli kaynakları tahsis eder, problemlerle ilgilenir. Süreçlerin yerine getirilmesine yönelik ekipleri oluşturur.

Süreç sahibi, yine sürecin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla sürecin konusu içerisinde çalışmakta olan bir kişiyi, süreç sorumlusu olarak belirleyebilir; sürecin ve süreçle ilgili belirlenen metriklerin temini amacıyla süreç sorumlusuna aktarabilir. Her sürecin bir sahibi ve sorumlusu olabilir, eşleşme söz konusudur. Süreç ekipleri birden çok sürecin çalışmalarını yürütebilirler.

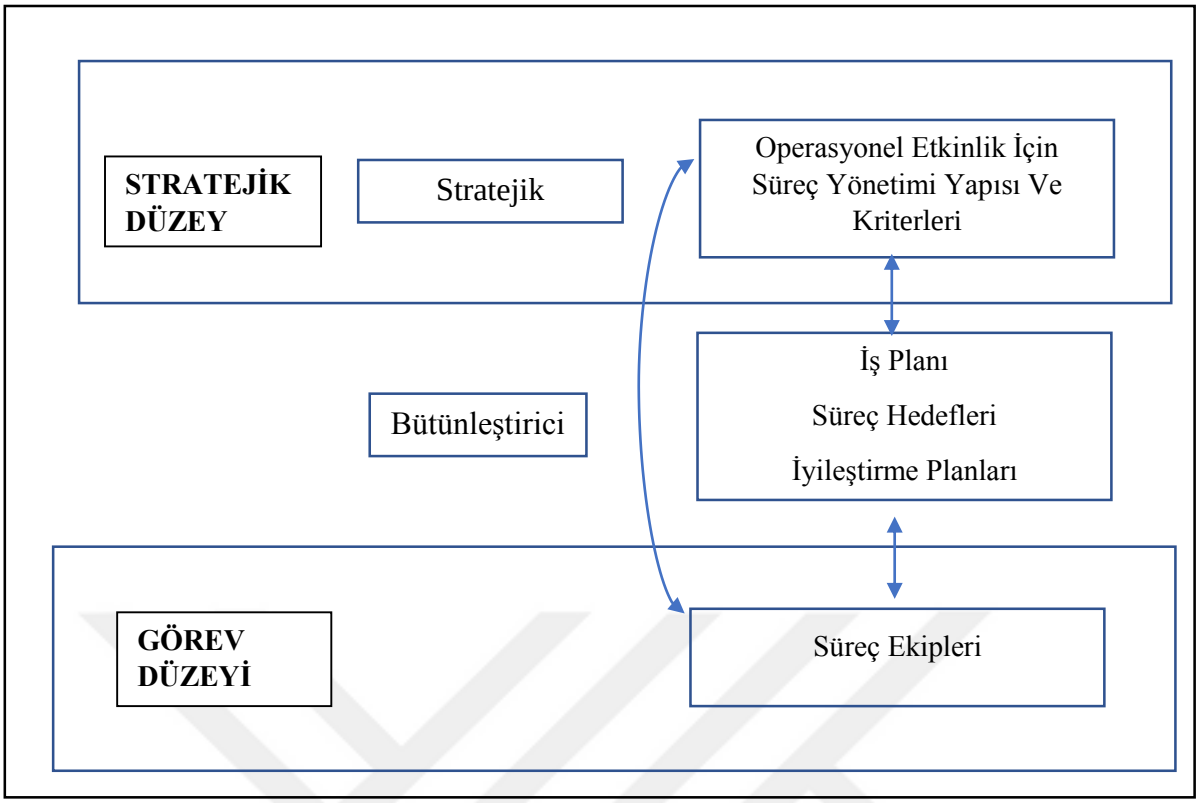
---

[107] Filiz Eyüboğlu, Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi, (Çevrimiçi),
[108] Hammer, Champy, a.g.e.

Süreç ekibi, konuyla ilgili çalışan, bilgi sahibi kişilerden oluşabilir. Süreç yönetimi uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için organizasyon içerisindeki çalışmaları gerçekleştirmekle yükümlüdürler. Süreç ekibinin, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme çalışmalarında yerine getirmeleri gereken çalışmalar şu şekilde tanımlanmıştır; Süreçlerin mevcut durumunu belirlemek ve bunlarla ilgili bilgi akışlarını haritalamak, kritik süreçleri tanımlamak, yeni iyileştirmeler üretmek, yeni süreçleri tasarlamak, etkilenecek kişilerin sürece dahil edilmesini sağlamak, değişikliklerin nasıl ölçülüp değerlendirileceğine karar vermek, değişikliklerin kontrolü ve tasarımın uygun şekilde değişimi, yeniden yapılanma boyunca müşteri odaklı kalmak, proje sponsoruna ve yönlendirme komitesine önerileri sunmak, düzenli olarak iletişim kurmak şeklindedir. [109]

Süreç yönetimi uygulamaları, aynı zamanda organizasyon sahiplerine iş dizaynı ve organizasyonel gelişim konularında da fikir vermektedir. Süreç yönetimi çalışmalarında elde edilen veriler ve belgeler pek çok organizasyonel konuda yapılacak çalışmada kullanılabilecek yararlı bilgiler üretilmesini sağlamaktadır.

[109] Dale, a.g.e. s.447



Şekil 10 : Hedef Aktarımında Süreç Yönetimi

Kaynak : Aysun Kapucugil, Kurumsal Hedeflerin Süreç Hedeflerine Dönüştürülmesinde Süreç Yönetimi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.94

Şekil 10'da belirtilen stratejik düzey, kurum ve kuruluşların yönetim kademelerine karşılık gelmektedir. Burada kuruluşların stratejik amaç ve hedefleri ele alınarak, kriterler belirlenmektedir. Görev düzeyi ise, günlük rutin işlerin yerine getirildiği ve şirket faaliyetlerinin sürdürüldüğü düzeydir. Süreç yönetimi uygulamaların her iki katmanını uyumlaştıran niteliktedir.

- *Süreç Hiyerarşisi*

Belirlenmiş süreçler; taşıdıkları özelliklere, kapsamlarına, gerçekleşme düzeylerine ve birbirlerine göre kademeli olarak hiyerarşik bir biçimde dizilmektedirler. Süreç hiyerarşisi oluştururken, işletme yapısı ve ihtiyaçlarına göre farklı sınıflandırmalara gidilebilmektedir. Literatürde genel olarak yapılan süreç hiyerarşisi sınıflandırmaları ana süreçler, süreçler, alt

süreçler ve süre aktiviteleri olarak ifade edilmektedir[110]. Bu hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağıya inildikçe daha fazla detaylara inen, daha küçük boyutlu süreçler bulunmaktadır. Yani aşağı inildikçe, işletme ekipleri tarafından gerçekleştirilen daha sınırlı iş parçacıklarından söz edilebilir. Bunun, süreç organizasyon şeması olarak da düşünülmesi mümkündür. Yukarı çıktıkça ise; daha genel, daha teorik bir yapı bulunmaktadır.

Hiyerarşide her bir kademe, bir alt kademedeki farklı süreçlerin toplamından oluşmaktadır. Böylelikle süreçler bir gruplandırmaya da tabi tutulmuş olurlar. Benzer özellikteki ya da benzer alanlar ve konular için faaliyet gösteren süreçler birbirleriyle daha yakın bir gruplandırmaya tabi tutulmaktadır. Örneğin; bir pazarlama ana sürecinin altında bir pazar analizi bir de ürün geliştirmeye yönelik süreç yer alabilir. Burada süreçler arası mantıksal ilişki de kurulmuş olur.

Süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri (detay süreçler) şeklinde dört seviye bulunmaktadır. [111]

Ana Süreçler : En üst düzey süreçlere karşılık gelmektedir. Kurum ve kuruluşun hedef ve amaçlarıyla uygun işleyiş gerçekleştirilir. Süreç sahipleri organizasyon içindeki üst düzey ünvanlara karşılık gelmektedir.

Süreçler : İşlerin yapıldığı, belirli fonksiyonları yerine getirmek için faaliyet gösteren parçalardır. Birbirlerini tamamlayıcı etkileri vardır. Bir sürecin çıktı ürünleri başka bir süreç için girdi ve kaynak sağlayabilir.

Alt Süreçler : Çeşitli aktivitelerin belirli konuları yerine getirmek amacıyla bir araya geldiği, süreç parçacıklarıdır. Çıktıları, sürecin tamamlanmasına katkı sağlamaktadır.

Süreç Aktiviteleri : En küçük düzeyde, organizasyonda da genellikle giriş düzeyi çalışanların sorumluluklarına karşılık gelen, iş parçacıkları ya da iş adımları bütünü olarak adlandırılmaktadır.

Ana süreçler en kapsayıcı seviyede olmak üzere pek çok süreç içerir. Burada birden çok departmanı kapsayan ana süreç yapıları oluşmaktadır. Örneğin; bir şirketin pazarlama

---

[110] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)

[111] *Ayanoğlu, M., Turan, H., "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 19-20 Nisan 2003* den aktaran Tütüncü., Doğan ve Topoyan, a.g.e. s.354-356

faaliyetlerini içeren ana sürecine, organizasyon şemasında birden çok müdürlük, direktörlük gibi idari birim dahil olabilir.

İş sistemleri süreçlerden oluşmaktadır. Süreçler; bir çıktıyla sonuçlanan, işletmelere ait faaliyetlerinin toplanması ile oluşur. [112] Kurum ve kuruluşlarda, süreç belirleme çalışmaları ile tanımlanan belirli sayıda sürecin toplamı, süreç katmanlarının da toplamı anlamına gelmektedir. Bu gruplandırma sayesinde süreçler arası mantık ilişkileri kurmak da kolay hale gelmektedir.

- *Süreç Performans Ölçümleri*

Süreçlerin işleyişleri esnasında, kurum ve kuruluşların stratejik amaç ve hedefleri ile ne ölçüde uyumlu sonuçlar verdiğinin takibi, çalışmalarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi için performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir. Bu bir anlamda, sürecin karnesinin verilmesini ifade etmektedir. Nasıl ki, bir öğrencinin değişen dönemlerde aldığı derslere göre her bir dersten hem de genel olarak öğrenim hedeflerine göre belirlenmiş ölçütlere göre başarısı her dönem hesaplanıyorsa; kurum ve kuruluşların da belirlenmiş süreçlerinin çalışmasındaki başarısının tespit edilebilmesi için belirlenen veya belirlenecek dönemler ile performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir. Performans hedefleri, işletmeler için belirli bir zaman aralığında, iş amaçları doğrultusunda başarılmak istenen konulardır [113].

Belirli ölçüm verileri, elde edilen dönemler tamamlandıktan sonra ölçüm dönemleriyle ilgili bir değişiklik ihtiyacı oluşuyorsa ya da çeşitli kalemlerin ölçümlere eklenmesi/çıkarılması gerekiyorsa, ya da ya da süreçte bir değişiklik gerçekleşmiş ise, ihtiyacın kapsamı dikkate alınarak, ölçüm kriterlerine ve dönemlerle ilgili değişiklikler yansıtılır.

Belirlenmiş süreçler için veya süreç iyileştirme çalışmaları sonrasında performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir. Süreç iyileştirme ve sonrasında, süreç çıktılarındaki etkilerin belirlenmesi için süreç performans ölçümleri yapılmaktadır [114]. Sürecin akışında iyileştirme amacıyla bir değişiklik yapılması halinde, süreçteki adımların değişimi öncesindeki çıktı kalitesi, miktarı, birim süresi gibi sayısal veriler ile, değişimler sonrasındaki sayısal veriler

[112] Hari Lal Bhaskar "Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool", Serbian Journal of Management 13-1, 2018, s.63-87
[113] Harrington,1987, a.g.e. s.184
[114] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)

incelenir, bu şekilde süreç iyileştirme çalışmalarının ne derece sonuç verdiği, hangi yönlerden eski duruma göre farklılığa yol açtığı belirlenmeye çalışılır.

Performans göstergeleri; süreçlerin etkinliğini ölçmek amacıyla belirlenir. Performans göstergeleri için hedef noktaları tespit edilir ve düzenli ölçümler gerçekleştirilir. Bu göstergeler gidişatın düzeyini ve geçen zaman içerisinde gerçekleşen iyileşmelerle ilgili bilgi sağlamaktadır. [115]

Performans ölçümü ise; hedeflere ulaşma derecesinin ölçümüdür. Bireysel ya da sistem performansının ölçümü, performans ölçüm sistemi ve çevreyle ilişkisine [116] odaklı olabilir.

Bir performans ölçümü için çeşitli kriterler oluşturulabilmekle birlikte, ele alınabilecek konular şu şekildedir. Kurum içi ya da dışı müşterilerin memnuniyeti, ürün ya da hizmet kalitesi, verimlilik, etkinlik, yeterlilik, maliyet, çevrim süresi [117] Bunlara ek olarak, karlılık ve bütçeye uygunluk, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi [118] gibi alanlarda da performans ölçümü gerçekleştirilebilir.

Bununla birlikte, tüm kurum ve kuruluşlar, sırasıyla; *misyon, prensipler, iş hedefler performans hedefleri, stratejiler, taktikler* [119] içerir. Belirlenecek olan süreç performans kriterleri, bunlarla bir bütünlük içerisinde uyumlu olmalıdır.

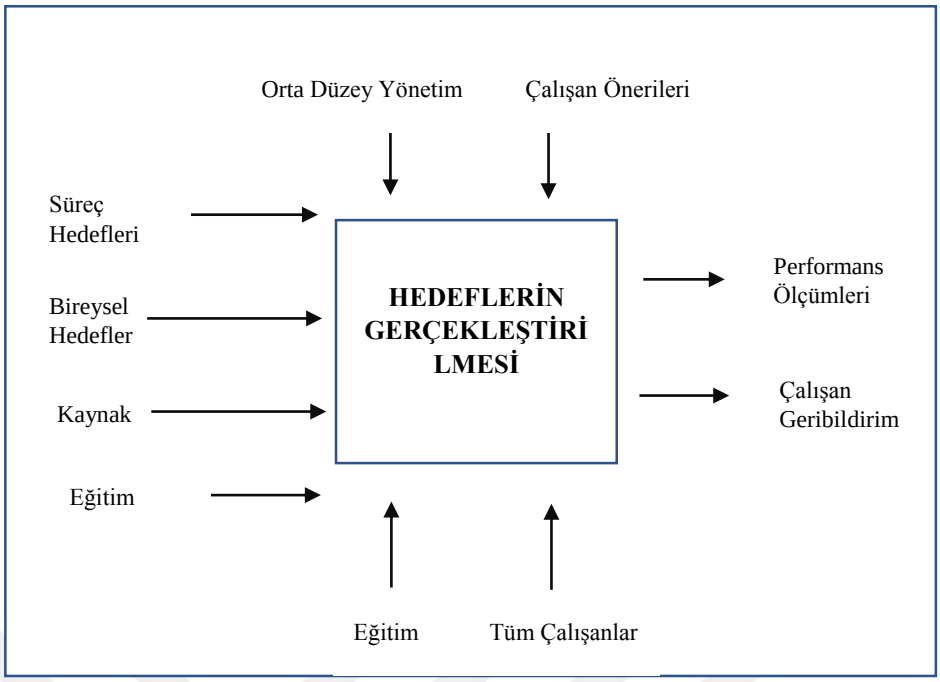
- *Süreç Hedefleri*

Süreçler, kurum ve kuruluşların hedeflerini gerçekleştirmek için, çoğu zaman genel hedefler doğrultusunda belirlenen performans kriterlerine sahip olurlar. Süreçlerin etkin ve verimli çalışmalarıyla ilgili tanımlanan hedef ve kriterler, süreçler ve kuruluşların performansına hizmet eder.

Performans Yönetimi, bir kurum veya kuruluşun, en yüksek stratejik önceliklerini belirlemesi, bunları en alttan üste bütün örgüte yayması, stratejik çıktılara dönüştürerek optimum sonuç alma sürecidir. [120]

---

[115] M. Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi),
[116] Kecek, a.g.e. s.33
[117] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[118] Kecek, a.g.e. s.13
[119] Harrington, 1987, a.g.e. s.183
[120] Kecek, a.g.e. s.33



Şekil 11 : Hedeflerin Gerçekleştirilmesi

Kaynak : Aysun Kapucugil, Kurumsal Hedeflerin Süreç Hedeflerine Dönüştürülmesinde Süreç Yönetimi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.74

Süreçlerle ilgili hedef belirleme aşamasında, öngörülen hedefler, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman ile sınırlı olmalıdır. Örneğin, ölçülmesi mümkün olmayan, çok değişken ya da eksik veriler içeren bir konuda hedef belirlemek doğru sonuçlar vermeyecektir. En doğru yaklaşım, eldeki olanaklarla çelişmeyen makul hedef noktaları belirlemektir.

Hedef belirleme çalışmalarında, tüm taraflara görevler düşmektedir. Yöneticiler, bilgi ve birikimlerinden kaynaklanan görüşlerini, çalışanlar ise işlerin gerçekleşmesi sırasında yakınen şahit oldukları kritik noktaları süreç hedeflerine yansıtmak için çaba gösterirler. Her bir firma bir örgüttür. Personelleri bu örgütü geliştirmek amacıyla çabalarlar. [121]

2.7. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirme, işletmenin iş süreçlerinin, daha etkin, etkili, verimli ya da karlı sonuçlar elde etmek, daha iyi performans sonuçlarına ulaşmak amacıyla, yeniden dizayn

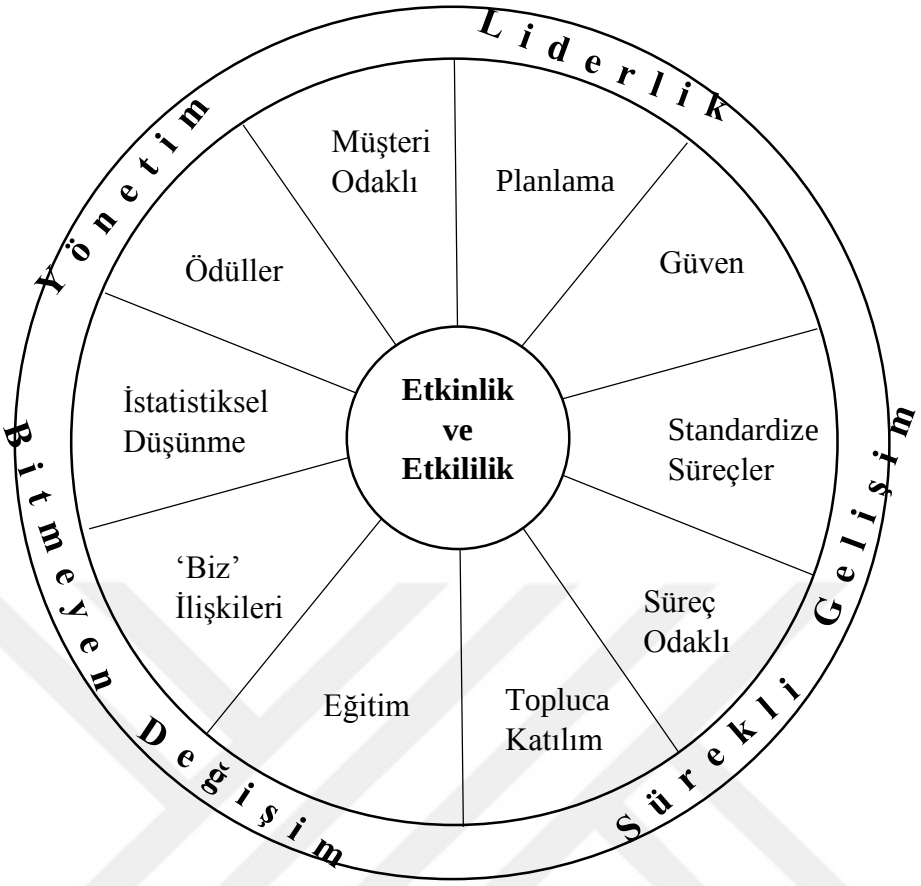
[121] Demirci, a.g.e. s.18

edilmesi anlamına gelir. Organizasyon içerisinde belirlenen, tanımlamaları tamamlanan ve ilgili kişilere adreslenen süreçlerle ilgili ölçüm çalışmaları gerçekleştirilir. Süreçlerin çalıştığı farklı periyotlarda, süreç performansı ile ilgili veriler elde edilmektedir. Bu noktada mevcut sonuçlar değerlendirildiğinde, sürece yapılan yatırımlar, rekabet, ihtiyaç değişiklikleri vb.pek çok nedenle iyileştirme ya da geliştirme yapılması talep edilebilir.

Süreç Yönetimi uygulanan bir kurumda mevcut süreçler, devamlı olarak takip edilir, çıktıları kalite, maliyet, etkinlik vb.yönlerden değerlendirilerek, yapılabilecek iyileştirmeler ile ilgili karar alınır. Süreç iyileştirme, bir kuruluşta süreç yönetiminin bir parçasıdır. Pazar koşulları, dış çevre şartları hiçbir zaman aynı kalmaz, ya da aynı ürün ve hizmetleri sunmak için gerekli olan, en ideal olan yol ve yöntemler zamanla değişebilir. Süreç iyileştirme, bu değişikliklere en iyi adaptasyon sağlamak için başvurulan bir yol olabilir. Ya da mevcut süreçlerde maliyet, kalite gibi alanlarda pozitif bir farklılık oluşturmak için başvurulabilir.

Süreç iyileştirme, çoğu zaman işletme faaliyetlerinin ve operasyonların devam ettiği bir ortamda yapılır. Kuruluşların faaliyet alanlarına, organizasyon yapılarına, süreç iyileştirme ihtiyaçlarına, büyüklüklerine, bütçelerine göre yararlanabilecekleri, tercih edebilecekleri farklı süreç iyileştirme yöntemleri mevcuttur. Bunlar arasında, altı sigma, süreçlerin yeniden mühendisliği gibi yöntemler sayılabilir.

Süreç iyileştirmede çeşitli tekniklerden yararlanılır. Bunların büyük bölümüyle ilgili bilgiler, bu tez çalışmasının Kalite Geliştirme Araçları başlığı altında yer verilmiştir. İhtiyaçlara göre çeşitli süreç iyileştirme yaklaşımlarından yararlanılır. Süreç iyileştirme çalışmalarında yapılan değişiklikler sıçramalı iyileştirme (reengineering) ya da kademeli (sürekli) iyileştirme şeklinde gerçekleştirilebilir.



Şekil 12 : Harrington'un Çark Modeli

Kaynak : James Harrington, Business Process Improvement, (McGrawHill, 1991) s.248

Şekil 15'te James Harrington'un iş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla oluşturduğu, sürekli gelişimi kabul eden çark modeli yer almaktadır. 'Yönetim' başlığı altında yer alan 'ödüller' ile ilgili organizasyonlarda gerçekleşen hususlara, tez çalışmamın 'Örgütsel Adalet' ile ilgili bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Süreçlerin iyileştirilmesini esas alan sürekli gelişim kavramı, tipik bir Amerikan yönetim yaklaşımında, iş projeleri çizgisel şekilde, (bir başlangıç ve bitiş arasında) çalışır.

Japonlar için ise, maliyet tasarrufu sağlayan sonu olmayan bir kavramdır. Sürekli gelişim, bitişi olmayan bir yarıştır. [122]

Süreç iyileştirmeye yönelik olarak ortaya konulan Hammer'ın teorisine göre, süreç yönetimi, düşünme kayıtları ve köklerine sahip bir iştir : Altı Sigma kalite yönetimi ve iş sürecininin yeniden mühendisliğini [123] içerir. Altı Sigma yaklaşımı ve iş süreçlerinin yeniden mühendislikleri, süreç iyileştirme konularında oldukça yaygın ve önemli konulardır. Altı sigma süreç ölçümü aracı olarak kullanılır, standart sapmaların ve değişkenliğin ortadan kaldırılmasını hedefler.

Altı Sigma, işletmelerde, operasyonel mükemmelik sağlamayı hedefleyen bir yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır. etkili istatistik araçlarla süreçlerin yönetimini *(tanımlamak, ölçmek, analiz etmek, iyileştirmek ve kontrol etmek)* [124] sağlar. Hataların ortadan kaldırılmasını hedefleyen bir kalite yönetim aracı olmakla birlikte, uygulamada kendine özgü kavramları, derecelendirmeleri (kuşak) ve metodolojisi mevcuttur.

Altı sigma yöntemi, süreç yönetimi ve iyileştirme uygulamalarında yer alan, *'tanımla, ölçüm gerçekleştir, analiz et, geliştir, kontrol et'* yaklaşımı ile iyileştirme çalışmalarını ele alan bir işleyişe sahiptir. Altı sigma yöntemi, işe yararlığı kanıtlanmış kalite tekniklerinin sıkı, odaklı ve etkin bir uygulaması olarak, kalite geliştirme araçlarından faydalanır. Amacı neredeyse hatasız iş performasına ulaşmaktır. Bir firmanın performansı iş süreçlerinin sigma seviyesi ile ölçülür [125]

İş sürecinin yeniden mühendisliği ise, kurum ve kuruluştaki çıktıların iyileştirilmesi, daha katma değerli hale getirilmesi gibi nedenlerle, mevcut süreçlerin analiz edilmesi, mevcut durumlarının belirlenmesi ve daha sil baştan şekilde ele alınarak yeni dizaynlar oluşturulmasıdır. Küçük parçalı kısmi iyileştirmelerden ziyade daha kapsamlı ve radikal değişiklikler içerir. Örneğin geleneksel bir üretim sürecinin el alınarak, belirli bölümlerin otomasyon, dış tedarikçi kullanımı vb.ile gerçekleştirilmesinin dizayn edilmesi ya da üretim

---

[122] Stephen Robbins, a.g.e. 9th ed. s.302

[123] Hammer, M. (2010). What is.business.process.management? Handbook on Business.Process.Management. J. v. Brocke and M. Rosemann. Berlin, published in Springer'den aktaran Alinejad Saeed, Anvari Alireza, The Mediating Effect of Collaborative Structure and Competitive Intensity on the Relationship between Process.Management and Organizational Performance, Iranian Journal of Management Studies.(IJMS), Vol. 12, No. 1, Winter 2019

[124] Altı Sigma, Wikipedia, (Çevrimiçi), https://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_sigma,

[125] Esin Pirinççiler, Ali Şen, "Süreç İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 29 2012 s.58-75

süreci akışının alışılagelmiş yöntemden çok farklı bir şekilde bölümlenmesi, iş parçacıklarının farklı şekillerde birbirine bağlanması.

İyileştirme, mevcuttaki çalışma yol ve yöntemlerinin daha iyi bir noktaya getirilmesi olarak da ifade edilebilir. Pek çok organizasyon farklı ölçeklerde iyileştirmelere başvurmaktadır. Başarılı organizasyonlar iyileştirmeye odaklanmıştır. [126]

Tablo 4 : Süreç Geliştirme Yaklaşımları

Çıktı / Bağlam	Proje / Tek Seferlik	Sürekli Geliştirme / Devam Eden
Adım Adım Geliştirme	Aktivite Değer Analizleri Değer Analizleri Süreç Değer Analizleri	Toplam Kalite Yönetimi İş Süreçleri Geliştirme Aktivite Bazlı Maliyetler
Radikal Innovasyon	Süreç Innovasyon (Yeniden Mühendislik, İş Süreçleri Yeniden Dizaynı)	-

Kaynak : Thomas Davenport, "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s.24

İyileştirme mükemmellik modellerinde ve yönetim sistemleri prensipleri çerçevesinde de önem taşıyan bir kavramdır. Kuruluşun adaptasyon yeteneğinin korunması ve performansının daha iyiye taşınması için katlanılması gereken bir bedel, yapılması gereken bir çalışma olarak da düşünülebilir. İyileştirme, bir kuruluşa; iç ve dış çevre değişimlerine adaptasyon, mevcut performans seviyelerinin korunması, ve yeni gelişim alanlarına ulaşmak [127] için gereklidir.

Kurum ve kuruluşlar, hangi alanda faaliyet gösterirlerse göstersinler, teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet koşulları karşısında sürekliliğini devam ettirmek ve pazar payını arttırabilmek için süreçlerini sürekli iyileştirmelidir. [128] Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)'ya göre kuruluşta gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarının sağlayacağı faydalar ve fayda oluşturabileceği alanlar şu şekildedir. Süreç performansı, organizasyon yetenekleri ve

[126] ISO, a.g.e. s.6-12
[127] ISO, a.g.e. s.6-12
[128] Pirinççiler, Şen, a.g.e. s58-75

müşteri memnuniyeti gelişimi, kök-neden analizleri, önleyici ve düzeltici faaliyetlere odaklanmak. İç ve dış risk ve fırsatlar için öngörülebilirlik, kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler, inovasyon için daha gelişmiş bir işleyiş [129] Bu faydalar için iyileştirme amacıyla kuruluşta yapılabilecekler, kurum tarafından şu şekilde tanımlanmıştır. *Organizasyonun gelişim hedeflerinin oluşturulmasının teşviki, her seviyeden insanları eğitmek, yetkinleştirmek. İyileştirme projeleri için süreçler geliştirmek, yaygınlaştırmak, bunları planlamak, uygulamak, sonuçlarını izlemek, gözden geçirmek ve denetlemek. Edinilen tecrübeleri yeni veya değiştirilmiş ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine entegre etmek.* Böylelikle, beklenen iyileştirme faydalarına ulaşmak kolaylaşacaktır.

Hammer ve Champy'nin tanımına göre, bu yeniden mühendislik çalışmaları günümüzdeki kritik performans ölçütleri olan maliyet, hizmet, hız ve kalite ve gibi ölçütlerde büyük gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin en baştan, ilk seviyede yeniden düşünülmesi ve sil baştan yeniden tasarlanması [130] olarak ifade edilmiştir. İş süreçlerinin ve organizasyon yapısının yeniden tasarımı olarak da düşünülebilir.

Bu tanıma göre, süreçlerin yeniden mühendisliği, bir makinanın cıvatalarına kadar sökülerek yeniden dizayn düşünülmesi ve yeni bir sistem mantığında birleştirilerek farklı özellikler ve faydalar içermesini hedefler. Ancak bu detayda bir çalışmada sonuç almak kısmi bir süreç iyileştirmeye göre daha fazla zaman alacaktır.

Konunun daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla, sürekli gelişime odaklı kısmi bir süreç iyileştirme anlayışı ile süreçlerin yeniden mühendisliği ürünü olan bir yeniden tasarım yaklaşımı arasındaki başlıca farklılıklar Tablo 5'de verilmektedir.

[129] ISO, a.g.e. s.6-12

[130] *Michael Hammer, James.Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business.Revolution, (Harper Business, 1993)'*den aktaran Dale a.g.e. s.444

Tablo 5 : Süreçlerin İyileştirilmesi ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı Karşılaştırması

	İyileştirme	**Yeniden Tasarım**
Değişim Düzeyi	Kademeli	Radikal, Kapsamlı
Başlangıç Noktası	Varolan Süreçler	En Başa Dönerek
Gereken Zaman	Daha Kısa Zamanda	Daha Uzun Zamanda
Değişiklik Periyodu	Bir Defalık/Sürekli	Bir Defalık
Katılım Durumu	Aşağıdan Başlayıp Yukarı Yönlü	Yukarıdan Başlayıp Aşağı Yönlü
Kapsam	Sınırlı Kapsam; Fonksiyonlar İçi	Geniş Kapsam; Fonksiyonlar Arası
Risk	Ortalama Düzeyde	Yüksek Düzeydi
Öncelikli Destekçisi	İstatistiksel Kontroller	Bilgi Teknolojileri
Değişim Türü	Kültürel	Kültürel Ve Yapısal

Kaynak : Thomas Davenport, "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s.11

Buradaki çabalarla ilgili genel anlamda; iyileştirmenin daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar, yeniden tasarımın ise daha çok kar amacına yönelik [131] olduğu yönünde bir ayrım yapılabilmektedir.

Süreç yeniden mühendisliği, işlerin yeniden oluşturulmasıdır. İşlerin geliştirilmesi, zenginleştirilmesi ya da modifikasyonu değildir. [132] Üretim odaklı firmalar her dönemde yeni ürünler tasarlar ve pazara sunarlar. Süreçlerin yeniden mühendisliği de, benzer yaklaşımla, mevcut bir üründe farklılaştırmalar yapmak yerine, gerekli adımları alarak, yeni bir sistem düşüncesi ile ne şekilde yeni bir sistem üretilebileceğini düşünür.

Süreçlerin yeniden mühendisliği çalışmalarında, mevcut sürecin iyileştirilmesine yönelik çalışmak yerine, mevcuttan farklı yöntemlere yoğunlaşılmalıdır. Örnek olarak, Hewlett-Packard firmasında, 50'den fazla satınalma departmanına sahip üretim departmanına sahip iken, merkezi bir satın alma departmanı oluşturup diğer birimlerin tedarikçi veritabanına

[131] Öztürk, a.g.e. s.324
[132] Hammer,.Champy, a.g.e.

erişimini sağlayarak ölçek ekonomisinden faydalanılmış, maliyet ve zaman tasarrufu [133] sağlanmıştır.

Nijerya'da bankalara yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada, pazar ihtiyaçları doğrultusunda yapılan değişiklikler özetlenmiştir. Bazı bankalar, süreçlerinde tamamen değişiklik yaparken; bazıları modern teknolojiye düzeyine de önem vererek ürünlerinin tanıtımını yapmakta, diğerleri ise mevcut ürünlerinin daha iyi bir sunumu ile getirileri sağlamaktadırlar. [134]

Süreç iyileştirme, bazı durumları da örgütsel değişiklileri de beraberinde gerektirebilir. Bu gibi durumlarda, örgütün gelişimi için yapılması gerekecek çalışmalar ve değişiklikler belirlenerek şu adımlar takip edilmektedir. Bu adımlar; *sorunların belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, sorun verileri toplama ve paylaşım, ortak planlama yapma, alternatifler uygulanması, ve sonuçların izlenmesidir.* [135] Böylelikle gerekli yönetsel ve organizasyonel dizayn çalışmaları gerçekleştirilir.

2.8. Süreçlerle Yönetim

Geçmişte uygulanan, daha çok yönetici ve kişi kararlarına dayanan klasik organizasyonel yönetim yapısından ziyade, işletmenin faaliyetlerinin ve süreçlerinin belirlendiği, büyük oranda süreç işleyişleri üzerinden takip edilen süreçler ile insanların sürekli bir etkileşim içerisinde olduğu bir yönetim biçimini tarif eder. Süreçlerin yaygınlaşarak organizasyonu kapladığı, süreç kültürünün organizasyonun bir parçası olarak gerçekleştirildiği bir düzeye karşılık gelir. Süreçlerin işleyişi ile ilgili çalışmalar devamlı olarak planlanmakta ve yönetilmektedir. Süreçlerle yönetim bu yönleriyle; süreç yönetiminin bir işletmenin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve yönetim fonksiyonunun da bu yapı ile gerçekleştirilmesi olarak [136] ifade edilmiştir.

---

[133] Michael Hammer, Harward Business.Review. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, 1990, (Çevrimiçi),

[134] Ann Obgo, Emmanuel Yusuf Attah, Uzoma J.F. Ewurum, Charlse O. Ugbam, Business Process Reengineering and Performance of Commercial Banks.in North Central Nigeria, International Journal of Contemporary Applied Sciences.Vol. 2, No. 10, October 2015

[135] Demirci, a.g.e. s.68

[136] İlker Besceli, Süreçlerle Yönetim Ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans.Tezi, 2006, s.33

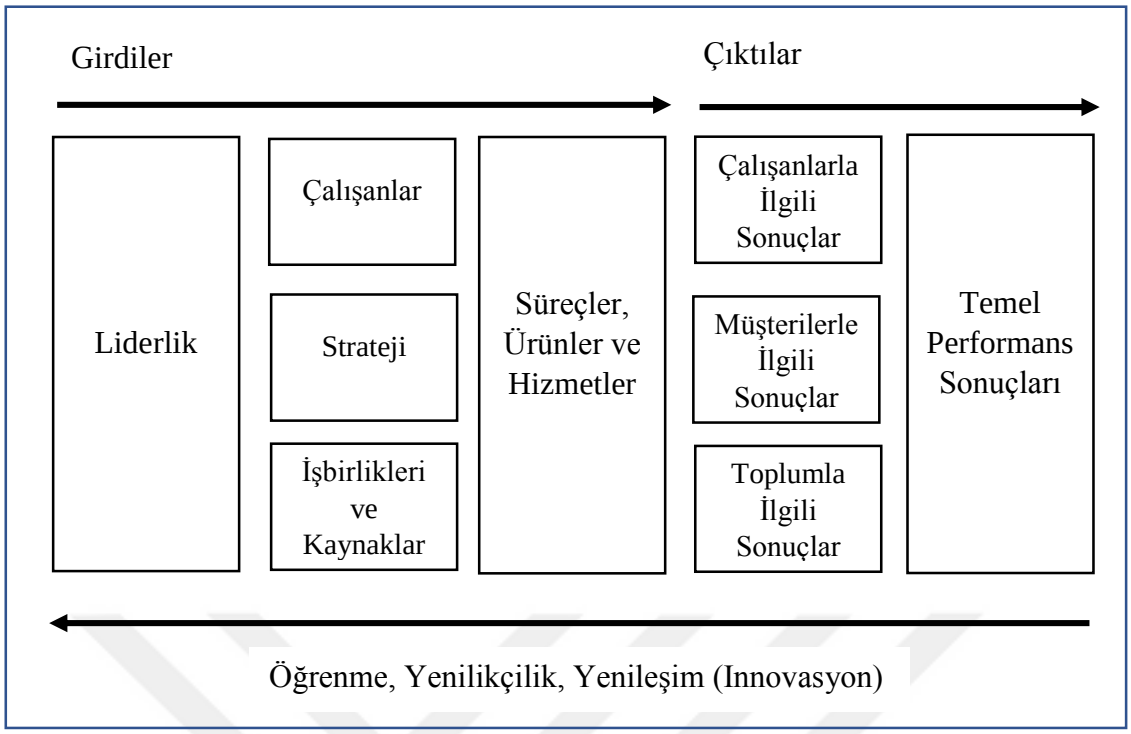
EFQM tarafından, Süreçler ile yönetilen kuruluşlar için gereksinimler şöyle değerlendirilmektedir. Kuruluşların en iyi performanslarının gösterilmesi için, ilişkili faaliyetlerin belirlenip anlaşıldığı, sistematik şekilde yönetildiği ve ilgili tarafların görüşleriyle karar alındığı bir ortam gereklidir. [137]

- *EFQM Mükemmelik Modelinde Süreçler*

Süreçlerle Yönetim başlığı, Avrupa Kalite Vakfı EFQM tarafından 2012 yılında yayınlanan çalışmada mükemmelliğin temel kavramları arasında yer verilmektedir. Kuruluşa göre, mükemmel bir kuruluşun süreçleri belirli olup, bu süreçler; yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu şekilde; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararlar alınarak yönetilir. [138]

EFQM Mükemmellik Modelinde, girdi olarak sınıflandırılan unsurlar, süreçlerin çalışmasına katkı sağlarken, çıktı olarak belirlenen bağlıklar arasında şu şekilde bir durum söz konusu olabilir. "Müşterilerin yanı sıra çalışanları memnun etme kabiliyeti, pazar payı ve insanlar için rekabetin güçlendiği bir ortamda artmıştır. Ve de özellikle çalışan ve müşteri memnuniyetini ölçebilme kabiliyeti artmaktadır. bu nedenle, temel performans sonuçları ve müşterilerle ilgili sonuçlar; toplumla ilgili sonuçlar ve çalışanlarla ilgili sonuçlardan daha önemli algılanabilir.[139] Buradan da görüleceği üzere, tüm bu süreç işleyişleri birbirlerini etkileyecek şekilde sonuçlar üretmektedir.

[137] Cumhur Güzel, EFQM Mükemmellik Modeli Ve Özdeğerlendirme, Süreç Eğitim ve Danışmanlık, 2007 (Çevrimiçi)
[138] EFQM Mükemmellik Modeli (Çevrimiçi)
[139] Jamshid Nazemi, "A process.Model for Improvement Through EFQM", World Applied Sciences.Journal, 8 (3), 2010, s.279-287,



Şekil 13 : EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak : The EFQM Excellence Model: Capturing Quality & Business Improvement, (Çevrimiçi)

Modeldeki girdiler,

- *Liderlik:* İnsanlar ve süreçlerin en iyi şekilde birleşimini ve çalışmasını sağlayacak liderlik yapısıdır.
- *Strateji:* İlişkili olunan tüm tarafları aynı nokta etrafında bir araya getiren, misyon ve vizyona yönelik oluşturulan politika ve stratejilerdir.
- *Çalışanlar:* İşletmedeki tüm çalışanların en iyi şekilde desteklenmesi, gelişimi, motivasyonu, işgörmelerinin sağlanması ve ödüllendirilmesiyle ilgilidir.
- *İşbirlikleri ve Kaynaklar:* İşbirliklerinin geliştirilmesi ve kaynakların etkin yönetimini içerir.
- *Süreçler,* Ürünler ve Hizmetler: Modelin merkezinde yer alırlar, organizasyonun başarısı için en iyi işletilen süreçleri ifade etmektedir.

Sonuçlarla ilgili kriterler ise:

- *Müşterilerle İlgili Sonuçlar:* Müşterilerle için en tatminkar ve beklentileri karşılayan sonuçların elde edilmesidir.

- *Toplumla İlgili Sonuçlar:* Organizasyonların faaliyetleri, toplum için de kapsamlı sonuçlar oluşturur.
- *Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:* Çalışan tatmini ve bağlılığını arttırıcı sonuçlar üretilmesidir.
- *Temel Performans Sonuçları:* Organizasyon hedeflerine, misyon, vizyon ve stratejilerine göre en iyi sonuçların üretilmesidir.

EFQM modelindeki süreçlerle ilgili kriteri şu konuları kapsamaktadır. Bu konular; *Süreçler, sistemli şekilde nasıl tasarlanıyor ve yönetiliyor? Müşterileri ve paydaş tatmini, artan katma değer için nasıl iyileştiriliyor? Ürün ve hizmetler; nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?, ne şekilde üretiliyor, sunuluyor ve servisi sağlanıyor? Müşteri ilişkileri ne şekilde yönetiliyor ve geliştiriliyor?* şeklinde ifade edilebilir.[140]

Bu kriterler ile birlikte, EFQM mükemmellik modeli, organizasyonun süreçlerini merkeze almakta, ve süreçlerin etkileşimde bulunabileceği iç ve dış çevre faktörleriyle bağlantısını kurmaktadır. Modele uyum sağlayan kurum ve kuruluşlar, belirtilen kriter alt boyutları ile ilgili çalışma gerçekleştirmek ve süreç yaklaşımlarını burada belirtilen konulara odaklanarak iyileştirmek için çaba gösterirler.

- *EFQM Mükemmellik Modeli Bağlamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Konuları*

Modelden de açıkça görüleceği üzere, süreçlerin merkezde yer aldığı EFQM mükemmellik modelinde, çalışan bağlılığı ve katılımlarını arttırmaya yönelik olumlu sonuçlar üretme potansiyeline sahip bir işleyiş söz konusudur. Ayrıca çalışanların önemli bir girdi teşkil ettiği, bu belirlenmiş, sosyal ve fiziksel unsurlarla desteklenen ortamın, organizasyon içindeki adalet atmosferine de önemli bir katkı yapması muhtemeldir.

EFQM Mükemmellik Modeli kurum ve kuruluşlardaki yöneticiler, lider kişiler için işletmenin ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden - sonuç ilişkilerini [141] anlamalarını mümkün hale getirir.

---

[140] Özkan, a.g.e. (Çevrimiçi)
[141] Recep Kılıç, Elif Türker, Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Çevrimiçi)

Genel anlamda, süreçlerin belirli olması ve süreçlerle yönetimin kazandırdığı avantaj, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iyileştirilmesine imkan sağlayacak, belirli şeffaf bir altyapı olacaktır. Bir örgüt, alt süreçlerin toplamıdır. [142]

EFQM Mükemmellik Modeli, öngördüğü işleyiş ile birlikte, yöneticilerin örgüte daha hakim olmasını sağlayacaktır. Böylelikle adalet ve bağlılığa yönelik uygulamalar gerçekleştirebilmek, çalışanları bir bütün halinde daha iyi ve organizasyona bağlı noktalara taşımak söz konusu olacaktır.

[142] Omachonu, a.g.e. s.221

3. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık kavramı; kişilerin, kendisini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi sayması [143] anlamına gelmektedir. Bağlılık, doğuştan gelebilen bazı özelliklerle ilgili olabileceği gibi zaman içerisinde de oluşabilir. Örgütsel Davranış alanının gelişiminde; psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkısı olmuştur. [144]

Örgütlerin başarıya ulaşmasında, amaç birliği, yöneltme birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma gibi çeşitli kavramlardan bahsedilmektedir. [145]

Bağlılık kavramı ise, insanlar ve kuruluşlar arasında bir tür psikolojik bağ içermektedir.[146] İnsanlar duygu ve düşünceleri ile hareket eden sosyal varlıklardır. Hayatlarının farklı dönemlerinde, bulundukları iş ortamları ile ortak bir ilişki kurarlar, şirketin çalışanlara benimsetmek istediği mesajları alırlar, kendilerinde var olan karakter özellikleri ile bunları özdeşleştirerek, psikolojik yönden de bulundukları işletmelere bağlanırlar. Bağlılık bu anlamda bireyin örgüt ile kimlik birliği oluşturması anlamına gelir. [147]

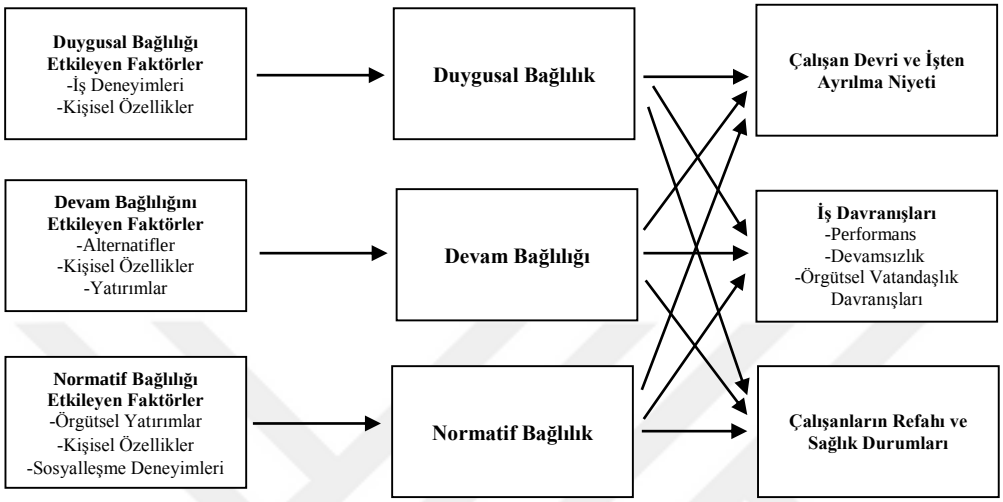
Örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından, organizasyona veya organizasyonun bir birimine karşı, çalışanlar tarafından gösterilen bir çeşit tanımlama, sadakat ve katılım olarak ifade edilmektedir. [148] Bağlılık literatüründe yapılan ilk çalışmalarda; Becker teorisine göre, bir çalışan ile örgüt arasındaki ilişki, ekonomik kazanımların 'sözleşmesi' ile sınırlanan davranışlar üzerine kuruludur. [149] Kişiler belirli ihtiyaçlarını karşılamak ve kazanımlar elde etmek amacıyla

---

[143] Türk Dil Kurumu, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, 1981, (Çevrimiçi)
[144] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Seema Sanghi, Essentials.Of Organizational Behaviour, 10th ed. (Pearson, 2010) s.40
[145] Öztürk, a.g.e. s.100
[146] B. Buchanan, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers.in Work Organizations, Administrative Science Quarterly,Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), s.534
[147] Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 2011, Cilt XXXI, Sayı II, s.197
[148] Gibson, Ivancevich, Donnely, Konopaske, Organizations; Behaviour, Structure, Processes, 11th ed., (McGrawHill, 2003) s.452
[149] Howard S. Becker, Notes.On The Concept Of Commitment, The American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 1. (Jul., 1960), s.32-40.

emek, zaman ve birikimlerini kuruluşlara tahsis ederler. Bu kurulan altyapısal ilişkinin sınırları, sözleşme ile belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt amaçlarının bir bütünlük ve uyum içerisinde olmasıdır. Çalışanların sadakat ve enerjilerini sosyal organizasyonlara aktarma [150] iradesidir.



Şekil 14 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak : John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" Journal of Vocational Behavior 61, 2002, s.20–52

Kişiler, yaşamları boyu pek çok aşamadan geçerler. Her bireyin kişilik özellikleri, psikolojik yapısı, yaşadığı ve etkisinde kaldığı çevresel faktörler, bu özelliklerinin zamana göre değişimli gibi birbirinden farklı ve özgün biçimde gelişir. Bu gibi niteliklerle her bireyin çevre algısı ve olayları yorumlama davranışları değişiklik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, kişiler açısından bir örgütün üyesi olmakla birlikte, sadakat duyma ve örgütsel değerlere olan inanç gibi konuları içeren psikolojik bir bağlılık ve kendini tam anlamıyla işe vermek demektir. [151] Örgüte katılan birey, örgüte karşı kendini bağlı ve sorumlu

[150] Salih Güney, Örgütsel Davranış, 2. Bs. (Nobel Yayımları,) s.277
[151] *Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*. den aktaran Pınar Uçar, Sabahat Bayraktar Kök. Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Asia Minor Studies. International Journal Of Social Sciences, Cilt: 6, Sayı: AGP Özel Sayısı, Ekim 2018 s.235

hisseder, örgütün değerleri ile kendi değerlerini örtüşür, sadakat duygusu gelişir. Kişisel çabasının düzeyi bu bağlılık ile birlikte artış gösterir.

Kişiler, hayatlarını sürdürmek için maddi, manevi, sosyal, düşünsel, farklı ihtiyaçlar hissederler ve bu gereksinimlerini temin etmek için hayatlarının belirli dönemlerinde örgütsel bağlılıklar oluştururlar. Çalışan kişilerin iş sözleşmeleri karşılığında belirli bir şirkete eğitim ve tecrübelerini sunarak zaman ve emeklerini vermeleri, bunun karşılığında ücret ve çeşitli faydalar sağlamaları bu çeşit bir bağlılığa örnek olarak verilebilir.

Örgütsel bağlılık bu anlamda, kişilerin işlerine olan çabalarını daha üst düzeye çıkarır, bireylerin daha kapsamlı düşünmelerini sağlar ve örgütle kendilerini özdeşleştirmelerini ve örgütsel aidiyetlerini arttırır. Örgütsel bağlılık işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancını da kapsayacak biçimde, kişilerin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. [152]

Kişisel algılar, kişisel özellikler, psikolojik faktörler, kişinin tatmininde önem taşımaktadır. Bir kişi için iyi olan bir durum, diğer kişi için yetersiz olarak algılanabilir. Ya da bir kişi için belirli bir dönemde olumlu olarak değerlendirilen bir durum, belirli bir zaman geçtikten sonra, şartların değişmesi ya da durumla ilgili yeni gerçekliklerin ortaya çıkması nedeniyle negatif algılanabilir. Örneğin; bir kurum veya kuruluşun bağlılık düzeyini arttırmak üzere sunduğu bir prim ya da ikramiye, konunun zaman içerisinde önemini kaybetmesi gibi nedenlerle daha az bağlılık oluşturacak şekilde farklı algılanabilir.

Örgütsel bağlılık; kişilik özelliklerine ve dahil olunan örgüt yapısına göre, görece farklılaşan sürelerde oluşabilen psikolojik bir bağ olmakla birlikte, Mowday, Steers ve Porter'ın çalışmasına göre örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için bazı durumların oluşması gerektiği ortaya konulmuştur. Örgüte yönelik tutumsal bir bağlılık oluşması için üç temel gösterge şu şekilde ifade edilmektedir. [153]

- Örgüte ait amaç ve değerleri kabul etme ve kişisel olarak sıkıca bağlanma,
- Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba ve performans gösterme,
- Örgütün bir üyesi olarak kalma, sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olma

---

[152] Çetin, M.Ölçüm. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baglılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. .den aktaran F. Çöllü, E. Summak, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt13, Sayı 1-2, 2010 s.273-278

[153] R. T, Mowday, L. W, Porter, R. M. Steers, "The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior" 14, 1979, s.224-247

Örgütsel Bağlılık tutumunu ortaya koyan bu temel göstergeler, 3 faktörle ifade edilir, *belirleme, katılım, sadakat* [154] Bu yönleriyle, örgütsel bağlılık, kuruluşlardaki çalışan davranışlarını modelleme ve araştırmada önemli bir araç [155] olarak ifade edilmektedir. Böylelikle, örgütsel uyum boyutu, değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutu ve içselleştirme - boyutlarından söz edilebilmektedir

Bağlılık oluştuğu durumlarda, çalışanlar, kişiler, kuruma kendilerinden daha fazla katkı yapma niyetinde olabilirler. Bu da sosyal açıdan daha verimli bir örgüt yapısını oluşturur. Aynı zamanda daha içten bir bağlılık ile işler gerçekleştirilmiş, organizasyon amaçları doğrultusunda çalışılmış olur.

Kişiler sosyal durumları nedeniyle aynı anda farklı organizasyonların üyesi olabilirler. Örneğin bir kişi aynı anda bir şirkette çalışırken biri burayla oluşan psikolojik bağlılığa ilaveten, farklı bir üyeliği de bulunabilmektedir. Ya da kişiler aynı anda birden çok kurumda çalışabilmektedirler. Bu durumda oluşan bağlılık algıları, psikolojik bağlılıkları, söz konusu ortamlar arasında paylaştırılacaktır. Yine de bazı durumlarda, kişilerin gerçekleştirmeye çalıştıkları roller ile örgütsel rolleri arasında çatışmalar olabilmektedir. [156]

Bağlılık konusunda farklı görüşler, farklı çalışmalar sonucunda yapılan tanımlar mevcuttur. Literatürde, bağlılık tanımı ile ilgili tam bir uyum ya da fikir birliği bulunmamakla birlikte, alanda yapılan boyut geliştirmeye yönelik çalışmalar da zaman içerisinde olgunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak, Erkmen ve Bozkurt tarafından gerçekleştirilen çalışmada da ifade edildiği üzere; örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, konu üzerinde çalışan araştırmacıların örgütsel bağlılık hakkında yaptıkları farklı tanımlar mevcuttur. [157] Lyman ve Porter'a göre örgütsel bağlılık; çalışanın kuruluş için yüksek gayret ve çalışma göstermeye istekliliği, temel hedeflerini ve değerlerini kabul etmesi, kuruluşta kalmaya yönelik güçlü bir istek duyması olarak tanımlanmışlardır. [158] *Sheldon*'ın çalışmasında, bağlılık kavramı; çalışanın örgütü olumlu olarak değerlendirmesi ve hedeflerine yönelik çalışma niyeti olarak

---

[154] Buchanan, 1974, a.g.e. s.534
[155] Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[156] Fremont E. Kast, James.E. Rosenweig, Organization & Management, (McGrawHill, 1985) s.192
[157] Erkmen, Bozkurt, a.g.e. s.197
[158] *Porter, Lyman W. 1968 The Etiology of Organizational Commitment A Longitudinal Study of Initial Stages.of Employe* den aktaran Buchanan, 1974, a.g.e. s.534

ifade etmiştir. [159] *Kantor*'a göre bağlılık; kişilerin, sosyal aktörlerin, kuruma enerjilerini ve sadakatlerini sunma noktasındaki isteklilikleri [160] olarak tanımlamıştır. *Hrebiniak ve Allutto* ise çalışmalarında örgütsel bağlılığı; meslektaşların daha fazla arkadaşlığı ya da ücret, statü veya profesyonel açıdan daha üretken olmak için mesleki özgürlük artışları nedenleriyle kuruluştan ayrılma isteksizliği olarak ifade etmiştir. [161] *Lee* benzer şekilde, organizasyonel aidiyet, kişinin kendisini tanımlaması noktasında bağlılık ile ilgili olarak; ait olma, sadakat veya ortak paylaşılan bir karakteristiğin bir derecesi ifadesini kullanmıştır. [162] *Steers'a* göre örgütsel bağlılık ise; kişinin, bir organizasyona, kendisini tanımlaması ve katılımının göreceli olarak gücüdür. [163] *Weiner*'e göre ise, örgütsel bağlılık; örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmeye yönelik normatif baskıların bir toplamı olarak ifade edilmektedir. [164]

Örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisinde farklı çalışmalar gerçekleştirilmiştir.Bu çalışmalar arasında farklı görüşler mevcuttur. Mathieu vd. örgütsel bağlılığın, performans üzerinde sınırlı bir etkisi bulunduğunu ifade etmektedirler.[165]Bir diğer çalışmada, çalışanların katılımları, işe gösterdikleri çabalar, performanslarının etkinliği ile örgütsel bağlılık arasında daha yüksek ilişki bulunmuştur.[166] George ve Jones'a göre ise; kurumuna bağlı çalışanların daha çok çalışacakları ortaya konmakla birlikte, araştırmada duygusal bağlılık ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. [167]

Kişisel karakteristikler, (başarı ihtiyacı, yaş, eğitim), iş karakteristikleri, (görev türü, etkileşim, geribildirim), iş tecrübeleri (grup davranışları v.b.) [168] gibi kavramlar örgütsel

---

[159] Mary E. Sheldon, "Investments.and involvements.as.mechanisms.producing commitment to the organization." Administrative Science Quarterly1, 6: 1971, s.143-150

[160] *Kantor, Rosabeth M. "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms.İn Utopian Communities." 1968, American Sociological Review, 33: 499-517* den aktaran B. Buchanan, 1974, a.g.e. s.534

[161] L .Hrebiniak, , J. Alutto 1973 "Personal And Role-Related Factors.İn The Development Of Organizational Commitment." Administrative Science Quarterly, 18, s.555-573

[162] Sang M. Lee "An Empirical Analysis.Of Organizational Identification." Academy of Management Journal, 1 4: 21 3, 1971, s.226

[163] Richard. M. Steers, "Antecedents.and Outcomes.of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly 22, 1977, s.46-56

[164] Nevin Deniz, Aral Noyan, Oznur Ertosun, The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, 9th International Strategic Management Conference, 99, 2013, s.694-696

[165] John E. Mathieu and Dennis.M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis.of the Antecedents, Correlates, and Consequences.of Organizational Commitment" Psychological Bulletin, Vol. 108. No. 2,171-194, 1990

[166] *Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships.between job, organization, and career commitments.and work outcomes—An integrative approach. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 81-96*. den aktaran Mathieu ve diğerleri, 1996, a.g.e.

[167] Jennifer George, Gareth Jones, Understanding and Managin Organizational Behaviour, 2nd Ed. (Addison-Wesley, 1999) s.96

[168] Steers, 1977, a.g.e.

bağlılığın öncülü olarak kabul edilmiştir. Çıktıları olarak ise, kalma isteği ve niyeti, katılım, sadakat ve performans ifade edilmiştir.

Staw ve Salancik; tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılığı önermişlerdir.[169] Mowday vd.'nin sınıflandırmasına göre; örgütsel bağlılık, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. [170]

3.1. Colquitt Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

- Davranışsal (Behavioral) Bağlılık

Kişinin davranışları ile örgüte bağlanmasını ifade eder. Çalışanın biçimsel, normatif seviyeyi aşan şekilde, bağlılığının davranışlarda açıkça belli edildiği [171] bağlılık türüdür. Davranışsal bağlılık oluşumunda, geçmiş deneyimler ve örgüte uyum sağlama durumları [172] etkilidir. Zaman içerisinde derin bir bağlılık oluşması durumudur. Davranışsal bakış açısı, bağlılığının aşikar yönlerine ve bağlılık oluşma sürecine odaklanır. Davranışsal bağlılık durumunda gözlemlenebilecek örnekler; *ekstra katılım, görev süresi ve performanstır.* [173]

Davranışsal bağlılık Mowday, Steers ve Porter çalışmasında, belirli bir organizasyonda bireyin kendisini tanımlaması ve bu organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda üyeliğini sürdürmek şeklinde tanımlanmıştır. [174]

Davranışsal Bağlılıkta, duygusal olarak bağlanma, algılanan maliyetler ve zorunluluk faktörleri etkili olmaktadır.[175] Kişiyi örgütte tutan farklı etmenler mevcuttur. Kişi davranışlarını uyumlu hale getirir. Bu değişimin bir bölümü farkında olmadan gerçekleşebilir. Davranışsal bağlılık oluşması durumu, kişinin karakter özellikleri, işin özellikleri ve çalışanın iş deneyimini oluşturan organizasyon büyüklüğü, otoritenin merkezi olup olmaması gibi unsurların çeşitleriyle ilişkilidir.

---

[169] Güney, a.g.e. s.286,
[170] Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. And Steers, Richard M. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York : Academic Press, Inc., 1982
[171] Güney a.g.e. s.287
[172] Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, s.125
[173] G.P. Mishra, Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness, Delhi Business.Review X Vol. 6, No. 2 (2005)
[174] *Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e.* s.224-247
[175] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "The Measurement And Antecedents.Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", Journal of Occupational Psychology (1990), 63, 1-18

Salancik'a göre, birey kendi eylemleriyle sınırlanır ve bu eylemleriyle kendi katılımını sürdürmeye çalışır.[176] Davranışsal bağlılık, kişinin davranışlarıyla ilişkili biçimde ortaya çıkar. Kişilik özellikleri, bireysel tutum ve davranışlar, kişinin inanç ve tecrübeleri, kişilerin bağlılıklarını etkiler. Bu tür bağlılıkta, zorunluluklardan öteye geçerek ayrışan bir davranış oluşur. Örgütün yararları için ekstra davranış göstermeye, atanan rolleri bir bütün olarak yerine getirirken örgüt için fedakârlık yapma istekliliğini yansıtır. [177] Davranışsal bağlılık zaman içerisinde, kişinin davranışlarını kendi iradesiyle uyumlaştırmayla ortaya çıkar, kalıcı ve köklü bir davranış türü olarak düşünülebilir.

- *Tutumsal (Attitudinal) Bağlılık*

Tutumsal bağlılık, kişinin; çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu [178] oluşan bağlılık türüdür. Kişi kimliğini örgüte bağladığında veya kişi ve örgüt hedefleri artan şekilde örtüştüğünde [179] oluşan bir bağlılıktır.

March ve Simon (1958)' a göre tutumsal bağlılık; genellikle bireylerin belirli ödüller veya ödemeler karşılığında kendilerini kuruma bağladıkları bir değişim ilişkisini ifade etmektedir[180] Tutumsal bağlılık, bireyin bir organizasyonla, amaç ve hedefleriyle tanımladığı ve bunları kolaylaştırmak için bağlılığını sürdürmeyi istediği durumdur [181]

Sheldon'a göre, tutumsal bağlılık; kişi kurumda kendini tanımladığında, bağlı olduğunda ortaya çıkar. [182] Tutumsal bağlılık Hall vd.'nin çalışmasına göre; birey, kuruluşun amaçları ve hedeflerine, artan şekilde entegre veya uyumlu hale geldiğinde [183] oluşur. Tutumsal bağlılıktan söz edilebilmesi için belirleme, katılım, ve sadakat faktörlerinin oluşması gerekmektedir.

---

[176] Salanick, G.R. (1977), Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief In B. Stees.and G. Salanick (eds). New Directions.in Organizational Behavior (1-21), Chicago, St. Clair Press.den aktaran G.P. Mishra, 2005, a.g.e.
[177] Bhagatwar, P.A. (1989), The Role of Leadership and Job Satisaction, Growth and Comfort Model, A Paper Presented at the Annual Conference of I International Council of Psychologists, San Francisco, California, USA.den aktaran G.P. Mishra, 2005, a.g.e.
[178] Bayram, a.g.e. s.125
[179] Salih Güney a.g.e. s.288
[180] March. J. G., & Simon, H. .4. Organizations. New York: Wiley, 1958.den aktaran Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[181] Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[182] Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[183] Hall. D. T., Schneider. B., & Nygren. H. T. Personal factors.inorganizational identification. Administrutive Science Quarterly. 1970. 15, 176-189. den aktaran Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e.

George ve Jones'a göre, iş davranışının üç bileşeni vardır. Bu bileşenler; Duygusal bileşen; Kişi işe yönelik nasıl hissediyor?, 2. Bilişsel bileşen; İşi hakkında ne düşünüyor?, 3. Davranışsal bileşen; işinde nasıl davranması gerektiği ile ilgili ne düşünüyor? şeklindedir. [184]

3.2. Meyer ve Allen Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan erken dönem çalışmalardan birinde, Mowday, Steers ve Porter tarafından; kişinin örgütüne karşı duygusal bir bağımlılığı olarak ifade edilmiş, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarına inanmaları, çaba harcamaları ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir.[185] Burada konunun duygusal boyutuna dikkat çekilmiş ve bu bağlılığın oluşması ile birlikte kişinin kendisinden bir şeyler katmaya başlamasına dikkat çekilmiştir.

Yine erken dönemlerde gerçekleştirilen farklı çalışmalarda ise, örgütsel bağlılığın kişilerin organizasyonlarına yaptıkları yatırımlar ile oluştuğu, bunların boşa gitmemesi için örgütte kaldığı ifade edilmiştir.[186] Meyer ve Allen, bahsedilen bağlılık konularını sınıflandırmışlardır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı şeklindedir. [187] Bu yapıyı takiben; Weiner ve Vardi tarafından önerilmiş normatif bağlılık boyutue klenmiştir. [188]

Literatürde, bu anlamdaki bağlılığın detayları çeşitli yönlerden irdelenmiş olup, literatürde konuya en geniş anlamda temel teşkil eden Meyer ve Allen'in çalışmasında, konunun nihai olarak üç boyutu bulunduğu ifade edilmiştir. Allen ve Meyer çalışmasında ortaya konulan unsurlar, bireyin örgütte kalmasının kendi isteğiyle gerçekleştiği hallerde oluşan duygusal bağlılık (affective commitment), bireyin örgütten ayrılmasının maliyet boyutlarını göz önünde bulundurmasıyla meydana gelen devamlılık bağlılığı (continuance commitment)

---

[184] George, Jones, a.g.e. s.98
[185] Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[186] *Becker, H. S. (1960). Notes.on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66. 32-42.* den aktaran Wasti A., 2015, a.g.e.
[187] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "Testing The "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" Journal of Applied Psychology 69(3):372-378, 1984
[188] *Weiner, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships.between job, organization, and career commitments.and work outcomes: An integrative approach. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 81-96.* den aktaran Wasti A., "Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları" Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, (Umuttepe Yayınları, 2015) 2.Baskı

ve bireyin örgütte kalmasını zorunlu bir durum olarak gördüğü normatif bağlılık (normative commitment) şeklindedir.[189]

Bu sınıflandırmaya göre; duygusal yönden yüksek bağlılık sahibi kişilerin öyle istedikleri için, yüksek devam bağlılığına sahip kişilerin ise öyle ihtiyaç duydukları için devam ettikleri [190] söylenebilir. Bu sınıflandırmalarla ilgili detaylar aşağıdaki şekildedir:

- *Duygusal (Affective) Bağlılık*

Duygusal bağlılık; çalışan bir kişinin kendi iradesi ve kendi tercihiyle duygusal olarak işletmede kalma arzusu, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir. [191] Duygusal bağlılık oluştukça kişisel değerler örgüt ortamında karşılığını bulmaktadır. Kişisel hedef ve amaçların önüne geçen örgütsel bir bağlılık söz konusudur. Kişiler, örgütte kalma konusunda olumlu düşüncelere sahip olurlar. Örgüt ortamında bulunmak kişiye tatmin sağlar. Böylelikle, kişi kendini örgütün bir parçası olarak görür ve bu durum onu rahatsız etmemektedir. Duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olması, kişilerin organizasyonun amaç ve değerleri altında bulunmayı benimsemesi ve kalmayı kendi iradeleriyle devam ettirmeleri anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık oluşma ihtimali; organizasyonlar tarafından sosyal konularda sorumlu davranıldığında ve çalışanlarına bağlılıklarını gösterdiklerinde daha yüksektir.[192] Yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip kişiler; kendilerini örgütle tanımlar ve özdeşleştirirler, katılım sağlarlar ve organizasyondaki üyeliklerinden zevk alırlar. [193]

- *Devam (Continuance) Bağlılığı*

Allen ve Meyer çalışmasına göre; çalışan kişilerin, örgütten ayrılma durumlarında oluşabilecek algılanan maliyetler ve olumsuzlukları dikkate alması ile birlikte, aynı örgütte kalma durumlarını bir zorunluluk olarak yerine getirmesidir. Farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkansızlığıdır.[194] Buna göre, devamlılık bağlılığı; çalışanın bir örgütteki yatırımları, sonucu

---

[189] Ada v.d. den aktaran Fazıl Çöllü, Erhan Summak, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt13, Sayı1-2, 2010 s.273-278
[190] Güney, a.g.e. s.290
[191] Çöllü, Summak, a.g.e. s.273-278
[192] George, Jones, a.g.e. s.99
[193] John P. Meyer, Natalie J. Allen, 1990, a.g.e.
[194] *Boylu.Y.; Pelit.E.; Güçer, E. (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Finans, Politik Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 511, Sayfa: 55-74, İzmir.* den aktaran Çöllü, . Summak, a.g.e. s.273-278

oluşan birikimleri, (kıdem, haklar v.b.), ayrılmayı maliyetli hale getirdiği durumdaki bağlılığıdır. [195]

Devam bağlılığında kişiler, ödüllere ve geçmişten gelen kazanımlarına odaklanmışlardır. Bunları kaybetmek istemedikleri için bağlılık gösterirler. Devam bağlılığında önemli olan faktörler; yatırımların boyut ve sayısı ile algılanan alternatiflerin azlığı [196] 'dır.

- *Normatif (Normative) Bağlılık*

Normatif bağlılık; bir bireyin örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmesi ve örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi bakımından duygusal bağlılıktan farklıdır. Bununla birlikte devam bağlılığındaki gibi bir maliyet hesaplamasına da girmemektedir. [197]

İş tatmini; kişilerin işlerine yönelik duygu ve inançlarının toplamı [198] olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık ise, yüksek tatminden ziyade, daha çok maliyetler ve koşullar üzerinden bir çıkarımda bulunmaya yöneliktir. Giriş öncesi (kültürel ve ailesel sosyalizasyon aracılığıyla) ve giriş sonrası (örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarından kaynaklanır. [199]

Normatif bağlılık, kişiler için bir tür vazife algısı oluşturur, kişilerin ahlaki bir görev duygusuyla ve ayrılmamanın gereğine inandıkları için bağlılık hissetme durumları olarak tanımlanır.[200] Örneğin kişinin sosyal fayda yönü yüksek bir kurumda, çok tatmin hissetmese de devam etmesi durumu normatif bağlılığa örnek verilebilir. Normatif bağlılık kişinin önceki deneyimlerinden etkilenir.[201]

Örgüt ortamındaki yaklaşımlar, örgüt iklimi, örgüt kültürü, kişilerin bağlılık davranışı geliştirmelerine neden olan koşulları etkilemektedir. Örneğin, standartları belirli olan, işleyişleri açıkça tanımlanmış bir ortamda profesyonel bir çalışan kendisini daha mutlu ve bağlı hissedebilir. Bireyin kendini uyumlu hissettiği iş ortamlarında bir bağlılık geliştirmesi daha

---

[195] Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ,1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara den aktaran Çöllü, Summak, a.g.e. s.273-278
[196] Güney, a.g.e. s.290
[197] Wasti A. Organizational Commitment, Turnover Intentions.And The Influence Of Cultural Values, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 2003, 76
[198] George, Jones, a.g.e. s.98
[199] Güney, a.g.e. s.290
[200] Boylu Y. ve diğ. (2007)'den aktaran Çöllü, Summak, a.g.e. s.273-278
[201] Güney, a.g.e. s.290

kolay olacaktır. Hunt vd.'ye göre; kurumsal etik değerler bağlılığın güçlü bir göstergesi olabilir.[202]

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, kişisel çıktı üretimi de maksimize olacaktır. Kişi sevdiği ve kendini ait hissettiği iş ortamında en iyi sonuçları üretmek için fazladan çaba göstermeyi önemsemeyecektir. Örgütün kendi amaç ve hedefleri bireyler için yol gösterici olacaktır. Örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabilir [203] Birey-örgüt uyumunun sağlandığı noktada herkes aynı hedefler için çaba gösterir. Kişinin etrafında algıladığı örgüt yapısı, kişinin kendisinde karşılığını bulmalıdır. Örgütsel bağlılığın ileri bir düzeyi olarak örgütsel vatandaşlık kavramından bahsedilebilir. Örgütsel vatandaşlık kavramı sözleşmelere dayanır- bunlar iş dünyası ve toplum arasındaki sosyal sözleşmelerdir. [204] Örgütsel bağlılığın ileri bir derecesi olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirmekten söz edilebilir. Ancak bu hususlar çalışma kapsamı dışında bulunduğundan detay verilmeyecektir.

3.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Diğer Sınıflandırmalar

Örgtüsel bağlılık alanında yapılan akademik çalışmalarda, farklı sınıflandırmalara da yer verilmektedir. Bunlarla ilgili belli başlı sınıflandırmalar aşağıdaki şekildedir.

Etzioni'nin Sınıflandırması, ilk çalışmalardan biri olup, konuyu kişinin ahlaki ve öz değerleri ile soyutlanması noktaları arasında incelemiştir. Bireyin öz değerleriyle ilişkili olarak örgütsel bağlılık gösterdiği bir durum söz konusudur.

a. Ahlâki Bağlılık: Bireyin, toplum için iyi amaçlara sahip olması doğrultusunda bir örgüte bağlanması, özdeşleşmesidir.[205] Örgütün normlarını, amaç ve değerlerini benimsemek, otoriteyle özdeş hale gelmektir. Bu tür bir bağlılık; dini gruplarda veya siyasi partilerde görülebilir.[206]

---

[202] *Hunt Shelby D., Wood Van R. and Chonko Lawrence B. (1989), "Corporate Ethical Values.and Organizational Commitment in Marketing", Journal of Marketing, Vol. 53 (July), pp. 79-90.* den aktaran Valérie Swaen, Isabelle Maignan, "Organizational Citizenship And Corporate Citizenship : Two Constructs, One Research Theme" IAG - LSM Working Papers.; 01/22 (2001) s.4
[203] Swaen, a.g.e. s.6
[204] Swaen, a.g.e. s.7
[205] Fred C. Lunenburg, Compliance Theory and Organizational Effectiveness, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity Volume 14, Number 1, 2012
[206] Kast, Rosenweig, a.g.e. s.192

b. Hesapçı Bağlılık: Örgütün sağladığı ödüllerden dolayı bağlanmaktır.
c. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Zoraki bir bağlılık olarak düşünülebilir. Çalışanın kısıtlandığını hissetmesi sonucu ortaya çıkar.

O'Reilly ve Chatman (1986)'ın Sınıflandırması : Kişinin ödüller elde etmek amacıyla bağlılık göstermesi ile kendisini özdeşleştirmesi noktaları arasında konu üzerine çalışma gerçekleştirmiştir.

a. Uyum bağlılığı: Ödül-ceza ilişkisinde, fayda sağlamak amacıyla bağlılıktır. En temel içgüdülerle, fayda görülen noktada peşinden gidilmesini içerir. [207]
b. Özdeşleşme bağlılığı: Kişinin, bağlılıktan dolayı yüksek tatmin duyduğu bağlılıktır, yakın ilişki kurmak için katılım göstermesidir. İş tatmini için ilişki kurulmaktadır.[208] Örgütün davranış normlarına uyum sağlar, yabancılık çekmez.
c. İçselleştirme bağlılığı: Kişinin, örgüt değerleriyle kendini özdeşleştirmesiyle bağlılıktır. Burada birey örgütün adeta bir yapıtaşı haline gelir, uyum ve ahenk sağlanır.

Mowday'ın Sınıflandırması : Tutumsal ve davranışsal bağlıklık olarak ayrıma gitmiştir. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla kendisin örtüştürmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığını ifade etmektedir.[209]

Wiener'in Sınıflandırması : Araçsal ve örgütsel bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Araçsal bağlılık; hesapçı, çıkarcı, kendi ilgi ve yararına dönük olmayı, örgütsel bağlılık ise; değer veya moral odaklı motivasyonu ifade eder.[210]

3.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

George ve Jones'a göre, bir kişide oluşabilecek iş değerleri 2 türlüdür; içsel : kişinin bir konuyu ilginç, kayda değer, başarılması gereken bir konu olarak görmesinden kaynaklanan değerler, dışsal : işin sonucunda elde edilen kazanımlarla ilgilidir. [211]

---

[207] Charles.O'Reilly and Jennifer Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3-49 s.492
[208] Güney, a.g.e. s.284
[209] Mowday, Porter, Steers (1979) a.g.e. s.224-247
[210] Bayram, a.g.e. s.125
[211] George, Jones, a.g.e. s.98

Kişiler tüm bu faktörlerin etkisi sonucunda genel anlamda bir örgütsel bağlılık seviyesine dahil olurlar. Örgütsel bağlılık düzeyleri kişi ve örgüt yönünden farklı gruplar dahilinde düşünülebilir.

Düşük Örgütsel Bağlılık : Kişi; örgüte karşı kuvvetli bir bağlılık oluşturacak güçlü tutum ve eğilimler taşımaz ancak kişi gelişmeye açıktır. [212] Bu gibi durumlarda daha koşullar, asgari gereklilikler üzerinden bir bağlılık durumu oluşacaktır. Çalışanların bu bağlılık düzeyinde, iş ortamındaki davranışlarında eksiklikler söz konusu olabilecektir. Aidiyeti azalan kişiler, farklı organizasyonlarda yer almak konusunda istek duymaya da başlayabilirler. Burada kişinin duyduğu tatmin ve örgüte faydalı olma düzeyinde düşüşler görülebilmektedir.

Ilımlı Örgütsel Bağlılık : Kişinin; olumlu deneyim yaşadığı, ancak örgüt ile bağlanmanın ve özdeşleşmenin tam gerçekleşmediği [213] bağlılık düzeyidir. Ortalama seviyede bağlılık duyan gruba dahil olmak, kişinin organizasyon içerisinde olumsuz durumlar yaşama ve olumsuz durumlara sebep olma ihtimalini azaltacaktır. Ancak yine de bu bağlılık düzeyinde, kendini adaması, maksimum performans göstermesi vb.mümkün olmayacaktır.

Yüksek Örgütsel Bağlılık : Kişiler tarafından; örgüte karşı kuvvetli bir bağlılık hissetme, bu yönde güçlü tutum ve eğilim sahibi olma [214] durumları sergilenir. Özdeşleşme, aidiyet ve vatandaşlık gibi kavramlardan bu düzeyde söz etmek mümkün olur. Bu düzeyde bir bağlılıkta, örgütsel amaçlarla kişisel amaçların örtüşmesi görülür. Yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri daha muhtemeldir. [215]

[212] Bayram, a.g.e. s.127
[213] Bayram, a.g.e. s.129
[214] Bayram, a.g.e. s.132
[215] George, Jones, a.g.e. s.99

Tablo 6 : Bağlılık Düzeyinin Sonuçları

	Bireysel		**Örgütsel**	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireylerin innovatif yönleri, etkin insan kaynakları kullanımı yeni fikirlere açıklık yenilikçilik,	Oluşan (kendine yönelik-dedikodu v.b.) kişisel maliyetler, kariyer ilerleme hızı düşüşü, örgüte devamın güçleşmesi, yaptırıma maruz kalma riski	Kısmen de olsa, bireysel davranışların örgüt için olumlu yanları (dedikodu v.b.)	Çalışan devir hızı artışı, devamlık, geç kalma sorunları, iş düzeyinin azalışı, örgüte karşı çabalar, devam etmeme istekleri
Ilımlı Bağlılık Düzeyi	Kişisel yenilikçi boyutların gelişimi, daha fazla olumlu kişisel duygular besleme (aitlik, güvenlik, sadakat, yeterlik)	Kişisel olarak gelişme fırsatlarının kısıtlı hale gelmesi, bir miktar bağlılık	Sınırlı çalışan devir hızı, daha olumlu tatmin düzeyi, daha az ayrılma isteği	Daha az örgütsel etkililik. Kişiler tarafından örgüt içi ve dışı isteklerin denge durumu oluşturulması
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Kişinin, örgüt için maksimum motivasyon ve çabayı göstermesi, kariyer hızı ve alınan primler	Kişinin kendine yönelik yenilik, gelişim, hareket fırsatlarının sınırlı hale gelmesi, aile, ev, iş ortamına yansımaları	Çalışanların daha fazla katılımları, çaba ve performans üretmeleri, örgütsel amaç ve hedeflere daha kolay ulaşım, daha dengeli bir yapı	Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışanların örgüt adına aşırı davranışları, tatminkar ortamın azabilmesi, yeniliklerin, esneklik ve uyum düzeylerinin azalması

Kaynak : Kamil Yağcı, Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 3, 2007, s.115

Örgütsel bağlılığın kişilere ve örgütlere yönelik, pozitif ve negatif sonuçları, her bir bağlılık düzeyine göre oluşturabileceği etkiler Tablo 6'da verilmektedir.

Örgütsel bağlılık derecesinin artması ile birlikte, çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmak mümkün olacaktır. Birikimlerinden bilgi ve tecrübelerinden daha çok yararlanmanın önü açılacaktır. Bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin örtüşme oranı artacaktır. Kendini

çalıştığı örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak gören ve örgütsel amaçları gerçekleştirerek kişisel hedeflerini de gerçekleştirebileceğini düşünen bir çalışan, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme çabası gösterecektir. [216]

Bireysel rekabet duygusunu körüklemek ve verimsizliği arttıracak tutumları desteklemek yerine, ortak hedefler arkasında buluşmayı destekler, iletişim ve etkileşim bireyler arasında artınca, toplam çıktı üretme katsayısı artar. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu organizasyonlarda ortak değerler ve ortak paylaşım artar. Çalışanların birbirine destek olduğu bir ortam oluşmasını destekler.

Organizasyonun çalışanlara değer verdiği bir ortamda, çalışanlar da organizasyonlarına bağlılık gösterirler, organizasyonun bir üyesi olarak bulunmak ile ilgili hissettikleri olumlu duyguları artar. Çalışanların bireysel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarının karşılanması, manevi yönünden tatmini önemlidir. Çalışanlara sunulan eğitim faaliyetleri, çalışan tatminine katkı sağlayacaktır.

Ekip çalışmasını teşvik etmek, her zaman için, konunun gerçekleşmesi sırasında dahi, bir miktar bağlılık oluşumuna katkı sağlar. Sosyal paylaşımlar, etkileşim sayısını arttırır ve belirli kriterlerden geçerek oluşturulmuş ortamlarda gerçekleştirilecek ekip çalışmaları, katılımı, tatmini ve kişisel deneyimleri arttırır, olumlu katkı sağlar. Bir organizasyon için düşünüldüğünde, insan kaynakları departmanının başlıca sorumluluk alanlarından birisi; kişilerin performanslarını geliştirmektir.[217] Böylelikle insana yapılan türlü yatırımlar, organizasyonel faydalara dönüşecektir.

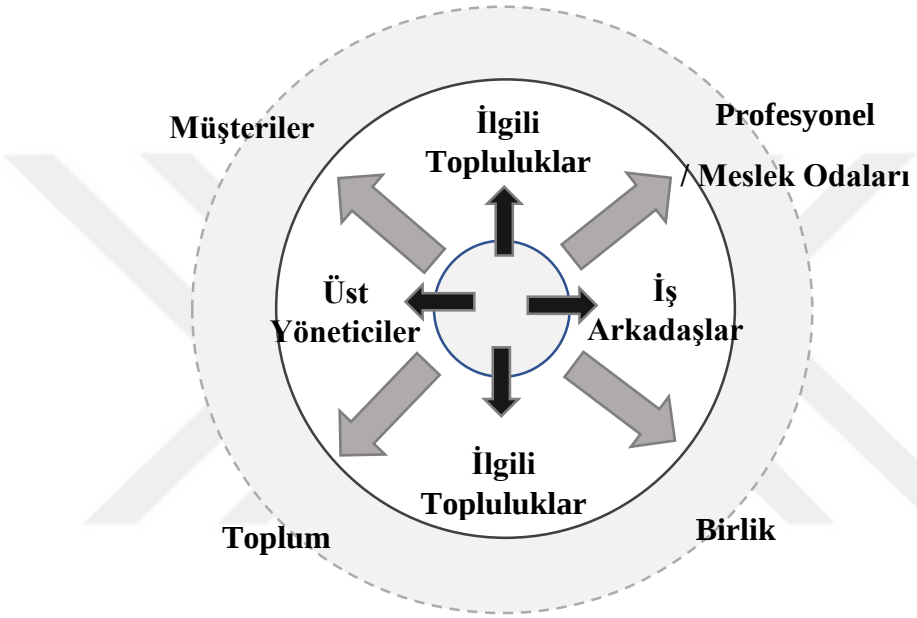
P.F. Drucker'a göre, yönetimin görevi; kişilere öncülük etmek, performans üretebilir düzeye erişmelerini temin etmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri organize etmek, ortak amaç, değerler ve yapı ile uyumlu olmalarına teşvik etmek [218] tir. Bu yönde faaliyet gösteren bir yönetimin, kişileri daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine taşıyacağı aşikardır.

---

[216] Güney, a.g.e. s.275
[217] Demirci, a.g.e. s.63
[218] Demirci, a.g.e. s.63

- *Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Dış Çevre Faktörleri*

Örgütsel bağlılık; kişilerin organizasyonlarının bütünü ile ilgili bütün duygu ve inançlarının toplamıdır [219] Örgütsel Bağlılık duyulabilecek çevresel faktörleri içeren Şekil 15; bireylerin çeşitli bağlılıklarını göstermektedir. Uzun oklar, bireyin çeşitli gruplarla özdeşleşmesini, kısa oklar yakın çevredeki psikolojik bağlılıkları, boşluklar global bir örgütsel bağlılığı ifade eder. Kesik çizgiler, örgüt sınırlarındaki geçirgenliğini temsil eder. [220]



Şekil 15 : Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak : Arnon E. Reichers,. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, 10, 3, 1985, s.465-476.

Örgütsel Bağlılığın ölçümüyle ve kişinin gözünden değerlendirilmesiyle ilgili olarak, çeşitli kavramlardan yararlanılabilir. Bu kavramlar, kişinin kendi özellikleriyle ilgili de olabilir, içinde bulunduğu ve algıladığı dış çevreyle ilgili de olabilir. Bu gibi kavramlarla ilgili verilebilecek örnekler şöyledir. [221]

[219] George, Jones, a.g.e. s.99
[220] Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review", Vol. 10, No. 3, 1985, s.465-476.
[221] Mathieu, Zajac, a.g.e.

- *Kişisel Özellikler :* Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon kıdemi, organizasyonel kıdem, yetenek, ücret vb.'dir.
- *İş Karakteristikleri :* Yönetsel yetenek biçimleri ve işin kapsamıdır.
- *Grup/Lider İlişkileri :* Grup Bağlılıkları, görev bağımsızlıkları, lider iletişimini içermektedir.
- *Örgütsel Karakteristikleri :* Örgütsel Büyüklük ve merkezileşmedir.

Buradan yola çıkılarak, çalışanlar bağlılık oluştururken çeşitli faktörler arasında bir ilişki ağı ve toplam sonuç oluştururlar. Örneğin kişinin organizasyonel kıdemi örgütsel bağlılığa olumlu etki yaparken, bulunduğu organizasyondaki lider iletişiminin bağlılığına negatif bir etkisi olabilir. Kişi tüm bu faktörleri bilişsel olarak değerlendirmeden geçirir ve bir bağlılık refleksi oluşur. Bu nedenle, örgütlerde bağlılıkları arttırmak için çeşitli uygulamalar yapabilmektedir. Örneğin şirketlerde insan kaynakları departmanları tarafından, çeşitli eğitim programları, etkinlikler, sağlık ve yaşam ihtiyaçlarına destek, vb.pek çok alanda uygulamalar yapılabilmektedir. Örgütsel Büyüklük arttıkça, bağlılık düzeyi zayıflayabilir. Meyer ve Allen'in konuyla ilgili gerçekleştirdikleri çalışmada çeşitli kavramlardan yararlanılmış, (işlerin zorluğu), roller (rollerin netliği), hedefler (hedef netliği), hedeflerin zorluğu, yönetimin önerilere açıklığı, çalışanların tutarlılığı (eşdüzey çalışanların uyumu), örgütsel güvenilirlik, çalışanlara eşit muamele, çalışanların organizasyon için kişisel olarak önemli olduklarını hissetmeleri, iş performanslarına ait geri bildirim yapılması, kendi işleriyle ilgili kararlara katılmaları kavramları, duygusal bağlılığın öncülleri olarak kabul edilmiştir. [222] Devam bağlılığın önerilen öncülleri ise aynı çalışmada eğitim, yetenekler, kendine yatırım, çevre kavramları olarak verilmiştir.

3.5. Bağlılık ile İlişkili Örgütsel Davranış Konuları

Örgütsel Bağlılık düzeyini arttırabilecek kavramlar arasında; kontrol, vizyon, mücadele, ekip çalışması, örgüt kültürü, çalışmaların karşılığını almak, iletişim, değer verme, teknoloji, geliştirme gibi kavramlar sayılmıştır.[223] Bunlarla beraber, bağlılığı olumlu etkileyebilecek kavramlar arasında, örgütteki takım çalışmaları ve çalışanların katılımı gibi konulardan söz edilebilir. Takımlar örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlarlar .[224]

---

[222] Meyer, Allen, a.g.e.
[223] Güney, a.g.e. s.282
[224] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa (Ezgi Kitabevi, 2001) s.391

- *Takımlar*

Takım kavramı ve oluşumları, örgütsel bağlılığa katkı sağlarlar ve örgütsel adalet için en küçük ölçekli birimlerden biridir. Takım üyeleri; takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımakta, takımın çıkarları ve hedefleri konusunda takım sadakatine sürekli sahiptirler.[225] Örgütsel çevreye etki edebilecek bir kavram olan takımlar örgüt içerisinde; oluşum, fırtına, normları belirleme, performans sergileme, dağılma (sona erme) aşamaları geçirirler.[226]

Takım normları, takımda yer alan bireylerin, nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili inançlardır. Takım birliği oluştuktan sonra, her takımın kendine göre değerleri oluşur. Kişilerin geçmiş yaşantıları, inançları, kanaatleri vb. takım normlarının geliştirilmesinde önemlidir. Kişilerin normlara uyumu iki şekilde gerçekleşir, Birincisi, takım üyesinin farklı inanıştan olduğu halde baskılar nedeniyle grubun normlarına uyması, ikincisi takım üyesinin inançları ile takım normlarının yakınlık göstermesidir. Takımlar organizasyon içerisinde; bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlar [227] şeklinde ifade edilmektedir. Takım çalışmasının amacı, kişisel çabalardan daha katma değerli sinerjik ve sistemli bir işbirliği oluşturmaktır. [228] Takımlar, örgüt içerisinde *artan düzeyde iletişim, davranışlar, farkındalık ve problem çözme* gibi faydalar sağlarlar. [229]

Takım birliği kavramı ise; takım üyelerinin takımda kalmaya yönelik isteklerinin düzeyi olarak tanımlanmıştır. [230] Kişilerin takımda kalmaya, takımı bir bütün olarak sürdürmeye yönelik görüşleri olabilir. Takımlarda çalışan kişiler, ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyetiyle, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler. [231] Bu noktada takım ile ilgili kişisel yaklaşımlarını farklı değerlerle şekillendireceklerdir. Bu değerler şu unsurlardan etkilenmektedir; takımın amaçlan, büyüklüğü, üyelerin takım süreçlerine katılım miktarları, diğer takımlarla rekabet düzeyi, ödüller, takımın statüsü ve izolasyon derecesidir. [232]

---

[225] Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 424-446
[226] Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s.390
[227] İnce ve Diğ. a.g.e.
[228] Öztürk, a.g.e. s.295
[229] Gibson, Ivancevich, Donnely, Konopaske a.g.e. s.452
[230] Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s.394
[231] İnce ve Diğ. a.g.e.
[232] Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s.394

Takımlar, organizasyondaki yönetim fonksiyonunu da kısmen üstelenerek destek olurlar. Takımlar; öneri sistemleri aracılığıyla yönetime katılım sağlarlar. [233]

Takımlar, üyelerinin; ortak bir amaca bağlılığını, spesifik takım amaçlarının ve takım etkisinin oluşturulması, yönetilen bir çatışma düzeyinde, sosyal bağların etkinleştirilmesi gibi konuları içerirler. [234] Bir organizasyonda takımlar, ortak amaç ve vizyon oluşumu, iletişimin, ait olma duygusu ve gelişimin desteklenmesi [235] gibi amaçlar için oluşabilir veya oluşturulabilirler. Etkin takımların özellikleri şu şekildedir lider ve takım üyeleri birbirlerine yüksek güven duyarlar. Takımın değer ve amaçları, üyelerinin değer ve amaçları ile örtüşür. Takım içerisinde fikir ayrılıkları çözüm üretmek için kullanılır. Takım içi iş birliği özendirilir, üyeler cesaretlendirilirler. Karşılıklı yardım, bilgi paylaşımı gerçekleştirilir.[236]

- *Örgütsel Bağlılığın Teşvik Edilmesine Dair Yönetim Uygulamaları*

Örgütsel bağlılığın desteklenmesinde, yöneticilerin örgütün amaç, hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışma gerçekleştirirken çalışanların içinde bulundukları ortama yönelik de özen göstermeleri gerekli bir konudur. Çalışanların çevresiyle ilgili, yöneticiler tarafından yapılan her iyileştirme, çalışan bağlılığına olumlu etki edecektir. Bu noktada yöneticilere düşen görevler, çalışanların maksimum performans düzeyinde yüksek motivasyonla çalışmaları ve bağlılıklarını korumaları için gerekli çalışmaları [237] yürütmektir.

Japon yönetim yaklaşımlarında var olan bir inanca göre, her işletme çalışanının işletmesinin başarılarıyla gurur duyması ve çözümlere katkı sağlayabilmesi için işletmenin sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olması [238] gerekmektedir.

Örgütsel Bağlılık düzeyinin, çalışan davranışlarının doğrudan bir etkileyicisi olduğundan söz edilebilir. Örgütsel Bağlılık düzeyinin, yapılan çalışmalarda kişi davranışlarını ve tercihlerini; işten ayrılma, işten ayrılma eğilimi, işe devamsızlık, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularda etkilediği görülmüştür. [239]

---

[233] Öztürk, a.g.e. s.295
[234] Robbins, Judge, Sanghi, a.g.e. s.150
[235] İnce ve Diğ. a.g.e.
[236] Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e. s.395
[237] Ferda Alper Ay, Hatice Ulusoy, Nurperihan Tosun, Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 8 Sayı: 36, 2015, s.749
[238] Öztürk, a.g.e. s.306
[239] Ay ve diğ, a.g.e. s.749

Konuyu yönetim standartları açısından ele alan, Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'ya göre ise, İnsanların Katılımının sağlandığı yönetim yapısı desteklenerek prensip olarak kabul edilmiş, organizasyonun başarısı için kişilerin katılımlarının teşvik edilmesi konusuna yer verilmiştir. Kurum genelinde her kademede yetkilendirilen ve desteklenen kişilerin değer yaratma ve sunma yeteneklerini geliştirmek için katılım sağlamalıdır.[240]

Bu noktada katılımcı bir yönetim anlayışının kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmada fayda sağlayacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kalite hedeflerine de katkı sağlayacağı, tüm bu gelişmeler meydana gelirken, bu ortamın bireysel hedeflere de ulaşılmasına fayda sağlayacağı ifade edilmektedir. Bir organizasyonu etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için, her seviyeden her seviyeden tüm insanların katılımını sağlamak ve bireyler şeklinde yaklaşarak saygı duymak önem taşımaktadır. Tanınmak, güçlendirilmek ve yetkinliklerin arttırılması, kişilerin, kuruluşun kalite hedeflerine ulaşmalarına katılımını kolaylaştırır. [241]

Liderler tarafından takım anlayışına dayalı ve katılımı esas alan bir kültür oluşturulduğunda çalışanlar işletmenin olgun birer partneri haline gelirler.[242] Kişilerin artan katılımının sağlayacağı faydalar, kalite hedeflerinin daha iyi anlaşılması ve motivasyonlarının artması, iyileştirme faaliyetlerine katılımın artması, kişisel gelişim, insiyatifler, yaratıcılık, artan kişilerin memnuniyeti ile kurumda daha fazla güven ve işbirliği, paylaşılan değerler olarak ifade edilmiştir.[243]

Örgütsel bağlılıklarını üst düzeyde tutmak isteyen bir organizasyonda, konuya katkı sağlaması açısından kariyer planlaması ve gelişimine destek çalışmaları yürütülebilir. Bu kapsamda örgüt içerisinde; kariyer planlama ve geliştirme, performans ölçme ve geliştirme çalışmaları, ast-üst ilişkileri geliştirme ve sürekli iletişim, kariyer danışmanlığı, eğitim programları, yönetici geliştirme ve yetiştirme faaliyetleri düzenlenebilir.[244] Bunlara ek olarak, çalışanların aktif katılım sağladıkları ortamların temini ile ilgili yapılabilecekler, bunlar için organizasyonun üzerine düşen görevler, teşvik edilebilecek çalışmalar ve yöneticiler tarafından uygulanabilecek konular; iletişimin teşviki, işbirliğinin teşviki, bilgi ve deneyim paylaşımı,

[240] ISO, a.g.e. s.6-12
[241] ISO, a.g.e. s.6-12
[242] İnce ve Diğ. a.g.e.
[243] ISO, a.g.e. s.6-12
[244] Demirci, a.g.e. s.141

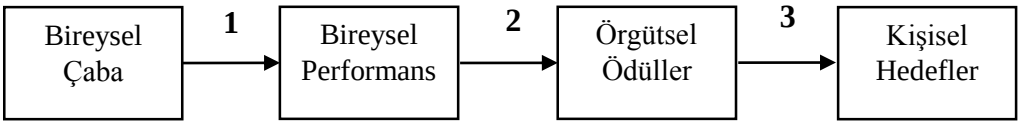
insiyatif almak, insanların katkısını, öğrenmesini ve iyileştirilmesini sağlamak, memnuniyet anketleri düzenlemek ve uygun aksiyonları almak şeklinde sıralanabilir. [245]

- *Bekleyiş Teorisi*

Örgütsel bağlılığı açıklayan ve kişisel motivasyon sağlanması ile ilgili öne çıkan teorilerden biri Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi'dir. Teoride, kişilerin zeka sahibi birer varlık olarak, tecrübelerini anlamlandırırlar ve bu tecrübelerin biçimlendirdiği beklentilerini hayata geçirdikleri bir birey davranış biçimi söz konusudur. [246] Bekleyiş teorisi, örgütte çalışan kişilerin; çaba ve çalışmalarının iyi bir performans değerlendirmesine yol açacağına inandıklarında, yüksek düzeyde çaba gösterme konusunda motive olacaklarını; iyi bir değerlendirmenin, ikramiye, maaş artışları gibi örgütsel ödüllere yol açacağını ve ödüllerin, çalışanların kişisel hedeflerini yerine getirmeye yarayacağını ifade etmektedir.[247] Teoride, kişisel çabalardan kişisel hedeflere giden akış içerisinde, kişisel algıların ve sistem işleyişinin etkileşimi incelenmiştir. Bu nedenle, teori üç ilişkiye odaklanır.

1. Çaba-Performans İlişkisi : Verilen çabayı sergileyen kişinin algıladığı olasılıklar, kişinin performansına yol açacaktır.
2. Performans-Ödül İlişkisi : Bireylerin, belirli bir çabanın, beklenen çıktıları elde etmeye aracılığındaki inançlarının derecesidir.
3. Ödül-Bireysel Hedefler İlişkisi : Organizasyonel ödüllerin, kişisel amaçlarını tatmin etme derecesidir. Potansiyel ödüllerin kişiler için çekiciliğidir.

[245] ISO, a.g.e. s.6-12
[246] John Roberts, Motivation and the self, Introducing Organizational Behaviour and Management. Ed: David Knights, Hugh Wilmott 2nd ed. s.354
[247] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behaviour, 12th Ed. N.J. (Pearson Prentice Hall, 2007) s.231



1 : Çaba ve Performans Arasındaki İlişki

2 : Performans ve Ödül Arasındaki İlişki

3 : Ödül ve Bireysel Hedefler Arasındaki İlişki

Şekil 16 : Bekleyiş Teorisi

Kaynak : Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behaviour, 13th, UOA ed, s.197

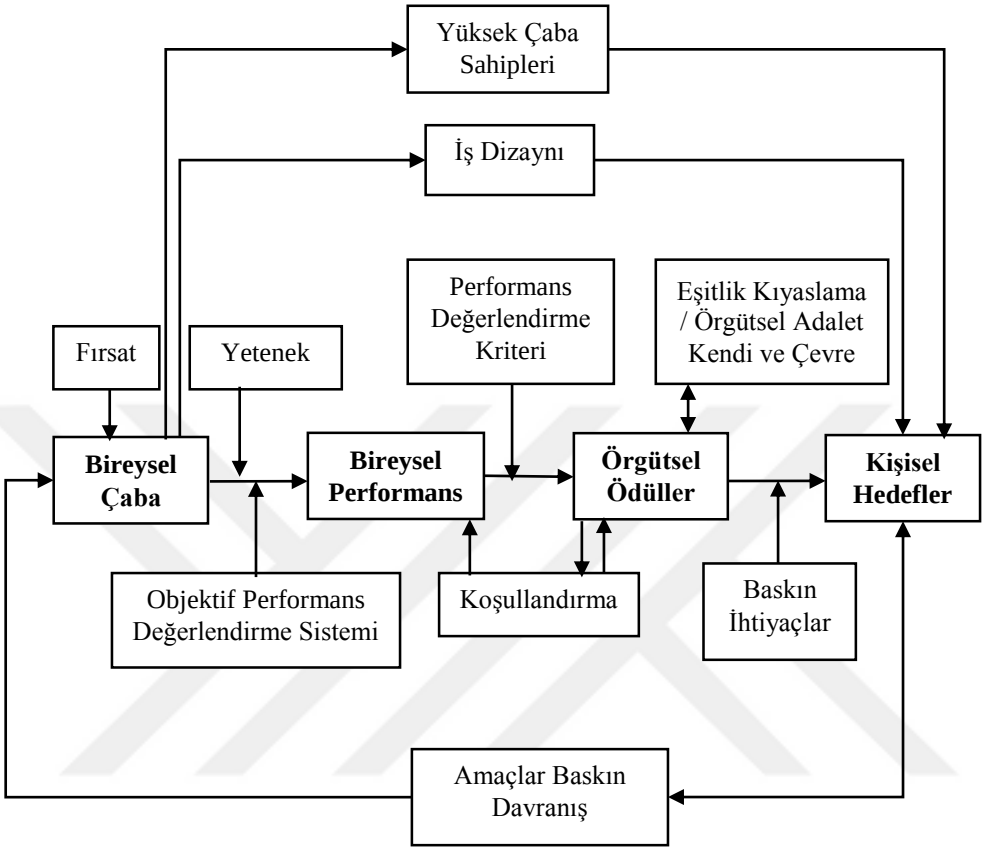
Bekleyiş teorisi; motivasyona yönelik bir süreç teorisidir [248] Şekil 20'de belirtilen ilişkilerde bir adımda yetersizlik gören çalışan, bireysel olarak en fazla tatmini ya da motivasyonu göstermeyebilir. Bekleyiş teorisi, pek çok çalışanın neden motive olamadığını ve yalnızca işlerinin asgari bölümlerini gerçekleştirdiğini açıklamaya yardımcı olur. [249]

Çalışanların ürettikleri çıktılar için çeşitli aracılık ilişkileri kurmaktadırlar. Örneğin, yüksek performans ilk çıktılarıdır ve çalışana göre ikinci çıktı ise ücret vb. bir ödüldür. İlk çıktı, ikinciye sebep oluyorsa aracılık etmektedir. [250] Teoriye göre, çalışanlar maksimum motivasyona ulaşmak için bazı soruları kendi içlerinde düşünür ve değerlendirirler [251]

1. Eğer en fazla çabayı gösterirsem, performans değerlendirmemde dikkate alınır mı? Performans ölçümü, sadakat, girişim, cesaret gibi kavramları temel almalıdır
2. İyi performans değerlendirmesi alırsam, bu ödüllere ulaşmama neden olur mu? Kıdeme, işbirliğine, yatkınlığa terfi vb. gibi durumlar buna negatif etki eder.
3. Eğer ödüllendirilirsem, bu ödüller benim için çekici olacak mı? Büyük bir çaba sonucunda, birkaç kelime ile teşekkür vb. durumda beklentiler karşılanmayabilir. Yöneticiler, ödül dağıtımı konusunda kısıtlı olabilirler.

[248] Gary Johns, Alan M. Saks, Organizational Behaviour, Understanding and Managing Life At Work, 9th ed. (Pearson, 2013) s180
[249] Robbins, Judge, 12th ed. a.g.e. s.208
[250] Johns, Saks, a.g.e. s.179
[251] Robbins, Judge, 13th ed. a.g.e. s.232

Organizasyonda performans ile çaba arasında hangi düzeyde ilişki olduğu ile ilgili farklı algılamalar söz konusu olabilir. Yönetimin üretilen performanstan daha çok, kıdem, çaba, kişisel birikimler ve iş zorluğuna odaklandığı durumlarda bu algı negatif etkilenecektir.



Şekil 17 : Modern Motivasyon Teorilerinin Entegrasyonu

Kaynak : Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, a.g.e., 13th ed, s.234

Şekil 21'de motivasyonla ilgili bileşenler yer almaktadır. Model, çalışaların çaba ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu algıladıklarında, güçlü bir çaba ortaya koyacaklarını ifade etmektedir.[252] Ana hat üzerinde her bir adım, olumlu algılamalar durumunda motivasyon sağlanmasına katkı sağlar. Koşullandırma teorisi, (Reinforcement Theory) J.B.Watson'a aittir. Modelin ortasında yer almakta olup, organizasyonun ödüllerinin, bireylerin performansının artmasına yardımcı olacağını ifade etmektedir.

[252] Stephen Robbins, Timothy Judge, Timothy Campbell, Organizational Behaviour, Prentice Hall s.160

Bekleyiş teorisi, kişi ve örgüt arasındaki performans değişkenlerine odaklanır. Bununla birlikte, çalışanların belirli dönemlerde gerçekleşen sonuçlarıyla ilgili de bilgiler verilmesine katkı sağlar. Çalışan verimliliği, devamsızlığı ve devir hızı vb.[253]

- *Organizasyonlarda Güç Kavramı*

Güç, bir grup ya da kişinin başka grup ya da kişi üzerinde kontrol gerçekleştirme potansiyeli [254] olarak ifade edilmektedir, bir başka tanıma göre ise, bağımlı bir durumdaki kişileri etkileyebilme derecesidir. [255] Güç, ve etki, farklı kavramlar olmakla birlikte, organizasyonlarda bir kısım çalışanların elinde bulundurdukları gücün, çalışan bağlılıklarına destek sağlaması muhtemeldir.

French ve Raven, tarafından organizsyonlarda ortaya çıkabilecek güç türlerini sınıflandırmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir. Buna göre gücün sınıflandırılmaları şu şekildedir: [256]

- *Yasal güç*, kimin elinde olduğuna bakılmaksızın, pozisyondan kaynaklanan güçtür.
- *Ödül gücü,* bir kişinin başka bir kişi tarafından değer verilen ödülleri kontrol etme derecesidir.
- *Zorlayıcı güç*, birisinin bir başkasını cezalandırma veya fiziksel veya psikolojik olarak zarar verme kabiliyetine sahip olduğu zaman mevcuttur.
- *Uzmanlık gücü,* bir kişinin, değer taşıyan bir bilgiye sahip olduğunda kontrol ettiği güçtür
- *Karizmati (benzeşim) güç*, bir kişi başka bir kişi gibi olmak ya da taklit etmek istediğinde oluşmaktadır.[257]

Örgütsel bağlılık, güç kullanma girişiminin bir sonucu olarak, liderin astları tarafından kabul edip tanımlamasını sağlar. Böyle bir çalışan, lider tarafından önemli görülen talepler için daha motive olacaktır. Örneğin, bir lider, yeni bir yazılımın yakında geliştirilirse kuruluşa büyük fayda sağlayacağını söyleyebilir. Bağlılık sahibi bir ast, fazla mesai gerekse bile projeyi

[253] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.163
[254] Gregory. Moorhead, Ricky Griffin, Managing Organizatonal Behaviour, 10th Ed (South-Western Cengage Learning, 2012) s.381
[255] Johns, Saks, a.g.e. s.420
[256] Moorhead, Griffin, 2012, a.g.e. s.382
[257] Johns, Saks, a.g.e. s.420

tamamlamak için sıkı çalışacaktır. Çalışma ortamında, kişilerin örgüt algısını etkileyen başlıklardan biri olan lider etkisine yönelik olarak, bu etkinin kaynağı ve ilgili lider özelliklerine tabi çalışanlarda oluşabilecek bağlılık duygusunun incelenmesine yönelik olarak Moorhead ve Griffin tarafından şu şekilde bir sınıflandırma yapılmıştır. [258]

- Lider Etkisinin kaynağı *yasal güç* olduğunda, bağlılık açısından, kibar ve uygun şekilde iletildiyse, bağlılık oluşması muhtemeldir.
- Lider Etkisinin kaynağı *ödül gücü* olduğunda, bağlılık açısından, uygun ve zekice uygulandığı takdirde, bağlılık oluşması muhtemeldir.
- Lider Etkisinin kaynağı *zorlayıcı güç* olduğunda, bağlılık açısından, olumlu bir etki oluşması muhtemel değildir.
- Lider Etkisinin kaynağı *uzman gücü* olduğunda, bağlılık açısından, talep ikna edici ise, ve astlar liderin görev amaçlarını paylaşıyorsa bağlılık oluşması muhtemeldir.
- Lider Etkisinin kaynağı *referans gücü* olduğunda, bağlılık açısından, talep konusunun lider açısından önemli olacağı düşünülüyorsa bağlılık oluşması muhtemeldir.

- *Yönetime Katılım*

Katılımcı yönetim anlayışı, uygulandığı örgütte teknik ve sosyal faydaları olan bir yaklaşımdır. İşlerin daha iyi yapılmasına katkı sağlamakla birlikte, çalışanları da olumlu etkiler. Katılımcı yönetim; çalışanlara iş ile ilgili konuları geliştirmek üzere, çalışanlardan girdi sağlamalarını bekleyen bir kavramdır. Paylaşım ve güven içerir. [259]

Yönetime katılım, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemlidir. Yönetime katılma, benliğin doyumunu (tatmini) sağlar, örgütle kaynaşmasını sağlar. Örgütsel amaçlara teşvik eder. [260] Kişilerin ruhundaki sorunları bulma ve çözme güdüsünü çalıştırır, kişi kendi çabalarından tatmin ve motivasyon elde eder. Ayrıca kişilerin kendi geleceklerini bağımsızca belirleme imkanını arttıracağı için, bağlılığı da olumlu yönde etkiler. Çalışanların çevrelerinden, üstlerinden, iş arkadaşlarından takdir almalarını sağlar.

Yönetime katılım, kişisel amaçları için çalışan personelleri, en uygun koşullarda bunları gerçekleştirebilme ortamı oluşturularak, kişileri örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı hale getirir.

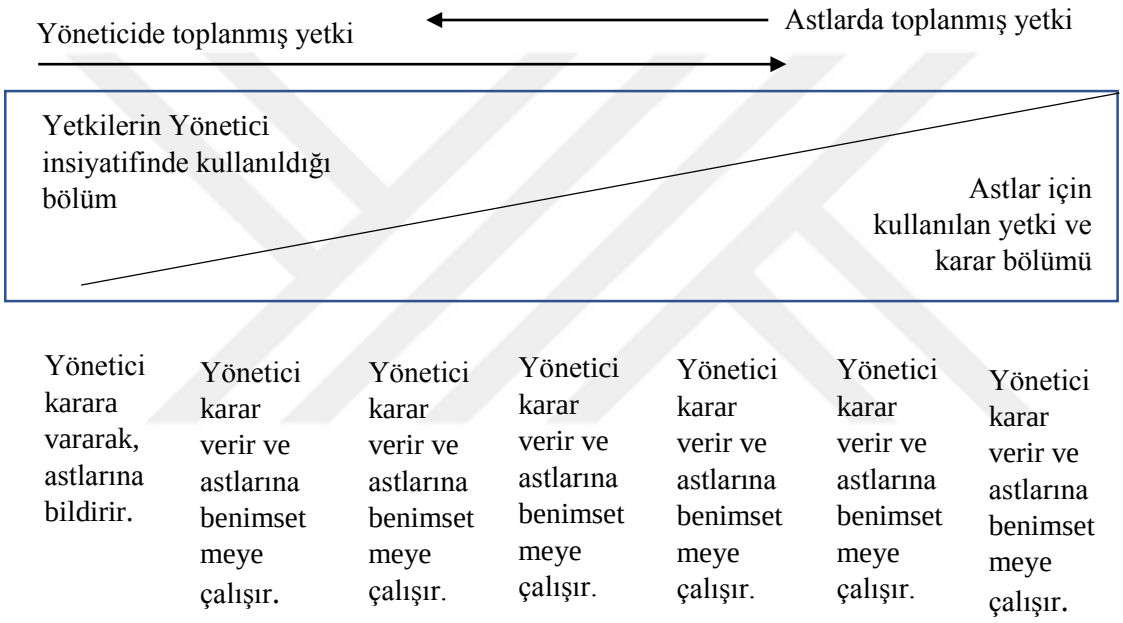
---

[258] Moorhead, Griffin, 2012, a.g.e. s.387
[259] Harrington, 1987, a.g.e. s.81
[260] Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. bs., İstanbul (Beta, 2015) s 402

Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini ifade etme yetkisi tanınması, verimliliği (prodüktiviteyi) de arttırır. Üretim düzeyi miktar ve kalite yönünden artar.

Yönetime katılım düzeyindeki artışın faydası, istifalar, devamsızlıklar ve çalışan devir hızını azaltmasıdır. Bu yönüyle bekleyiş teorisi dahilinde bahsedilen, kişinin iç ve dış kıyaslamaları arasında oluşabilecek fark düzeyi azalabilecektir. Böyle bir ortamda, kişinin yaşadığı çatışmalar azalacak, saygı ve örgütsel bağlılığa katkı sağlayan bir ortamda diyaloglar gerçekleştirilecektir.

Yönetime Katılım, her organizasyonda ya da her bir birimde farklı düzeyde gerçekleşebilmektedir. Bunlarla ilgili bir sınıflandırma Şekil 18'de verilmektedir.



Şekil 18 : Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasında Dağılımını Gösteren Şema

Kaynak : Eren, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. bs., İstanbul (Beta, 2015) s.398

Süreç yönetimi uygulaması yapılan bir iş ortamında, sorumlulukların dağıtılması nedeniyle astlar tarafından karar alma imkanı artacaktır. Benzer şekilde Örgütsel Bağlılığın teşvik edildiği bir iş ortamında, yöneticiler çoğu kez, çalışanlarına saygı ve içtenlikle yaklaşarak, kararlar konusunda alan tanıyacak, alınan kararlar ile ilgili de etkin bilgilendirme

ve paylaşım gerçekleştirecektir. Organizasyonlardaki lider özellikleri ile ilgili olarak; demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem vermesi [261] sayılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık, farklı hiyerarşik pozisyonlara sahip geniş bir örgüt içinde, her kişi için aynı derecede hissedilmeyecektir. Kişilerin örgütteki konumlarından kaynaklanan, bağlılığa bakışları arasında farklılıklar ortaya çıkabilir. Yöneticiler, astlara göre örgütten yana olmaya ve desteklemeye daha çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planlarına daha çok katılırlar. Hiyerarşik kademe yükseldikçe bu inanç daha güçlenir. [262]

Herhangi bir seviyedeki çalışan, adil ve anlaşılabilir, mantıklı sonuçlar üreten bir sistem içerisinde, daha bağlı olacaktır. Motivasyonun; sosyal ilişkilerde adilliğin bir fonksiyonu olduğunu kabul eder. [263] Çalışanın organizasyon içerisindeki hiyerarşik konumundaki artışlar, yükselmeler, sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeyini başkalaştırır. Kişilerin zaman içerisinde, örgütteki farklı konumlarından kaynaklanan bağlılık seviyeleri ortaya çıkabilecektir. Örgütün benimsenmesi ve desteklenmesi durumu farklılaşabilir. Örneğin; temel düzey bir çalışan iken bir üst yöneticiliğe terfi eden bir kişinin tutumları daha bağlılaşacaktır. Terfi yönü azaltılırsa, tekrar yeni grubunun değerlerine dönerek daha az örgüte bağlı davranacaktır. [264]

Müşteri odaklı bir organizasyonda yönetimin olumlu davranışlar üretmesi ve çalışanlar için fırsatlar tanıması, hem çalışanların psikolojik düzeyine hem de organizasyon müşterilerinin tatminine yönelik uzun vadede iyi sonuçlar alınmasının önünü açacaktır. Müşteri memnuniyeti için, yönetimin bağlılığı çalışanlar üzerinde etkilidir. [265] İnsana yapılacak her türlü geliştirme ve yatırımlar, organizasyona bulunduğu çevrede rekabet üstünlüğü sağlar. etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementleridir. [266]

Çalışanların çabalarının karşılığı olarak sunulan faydalardan biri olan ücretler, bağlılık, sadakat ve motivasyon sağlar. Ücret, çalışanları ödül sistemi ile motive etmeye dayanır. Kaliteli çalışanları elde tutmak, ödüllere yenilikçi bir yaklaşımla yaklaşmayı gerektirmektedir. [267]

---

[261] İnce ve diğ, a.g.e.
[262] Eren, a.g.e. s. 131
[263] Angelo Kinicki, Robert Kreitner, Organizational Behaviour, (McGraw Hill, 2003) s.136
[264] Eren, a.g.e. s.133,
[265] Dale, a.g.e. s.365
[266] İnce ve diğ. a.g.e
[267] Dale, a.g.e. s.188

- *Örgüt Kültürü*

Organizasyondaki belirleyiciler, karar vericiler tarafından oluşumu desteklenen örgüt kültürü, çalışanları etkilemekte, kişilerin içinde bulundukları en yakın düzeydeki çevre şartlarını oluşturmaktadır. Şirket ikilimi ve kültürü insanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapar[268] Örgüt kültürü, organizasyon içerisindeki davranış normlarının ve kişilerarası ilişkilerin belirlenmesinde etkilidir. Organizasyon içerisinde; semboller, ritüeller, ve hikayeler gibi destekçileri vardır. [269] Organizasyondaki çalışanların kendilerini bulundukları çevrede mutlu hissetmeleri için destekleyici çalışmalar yapılmalıdır. Bu örgütsel bağlılıklarına ve kuruluşlara da katkı sağlar. Çalışanlar birer iç müşteridir. Refahları ve tatminleri kalite kültürünü etkiler. [270] Örgüt kültürü, teknolojik altyapı, fiziksel mekanlar dışında kalan her konuyu kapsamaktadır. Bununla birlikte şirketteki hemen her konudaki tercihleri de etkilemesi de muhtemeldir. Sahip olunan kültür; şirketin uzun dönemdeki rekabet yeteneklerini, sahip olduğu gücü ve verimliliğini oluşturan endüstriyel alt yapı ve psikolojik faktörlerdir. [271]

Örgütsel bağlılık kadar, organizasyonel davranış alanında çalışanların gündeminde yer teşkil eden bir diğer konu da örgütsel adalet olarak öne çıkmaktadır.

[268] Demirci, a.g.e. s.49
[269] Johns, Saks, a.g.e. s.287
[270] Dale, a.g.e. s.190
[271] Demirci, a.g.e. s.49

4. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL ADALET

Bir önceki bölümde anlatılan bağlılık kavramına benzer şekilde, bireyler yaşamlarının çeşitli dönemlerinde, sosyal bir varlık olarak, iş hayatı, sosyal kurumlar vb.örgütlere dahil olurlar. Bu örgütlerin birer parçası olarak, birikimlerini sunarlar, dahil oldukları ortamlarda yeni bilgi ve tecrübeler edinirler, sosyal bir ortamda farklı etkileşimlere tabi olurlar, Süreç Yönetimi konusunda anlatıldığı gibi çevrelerinde etki oluşturur, aynı zamanda çevrelerinden etkilenirler.

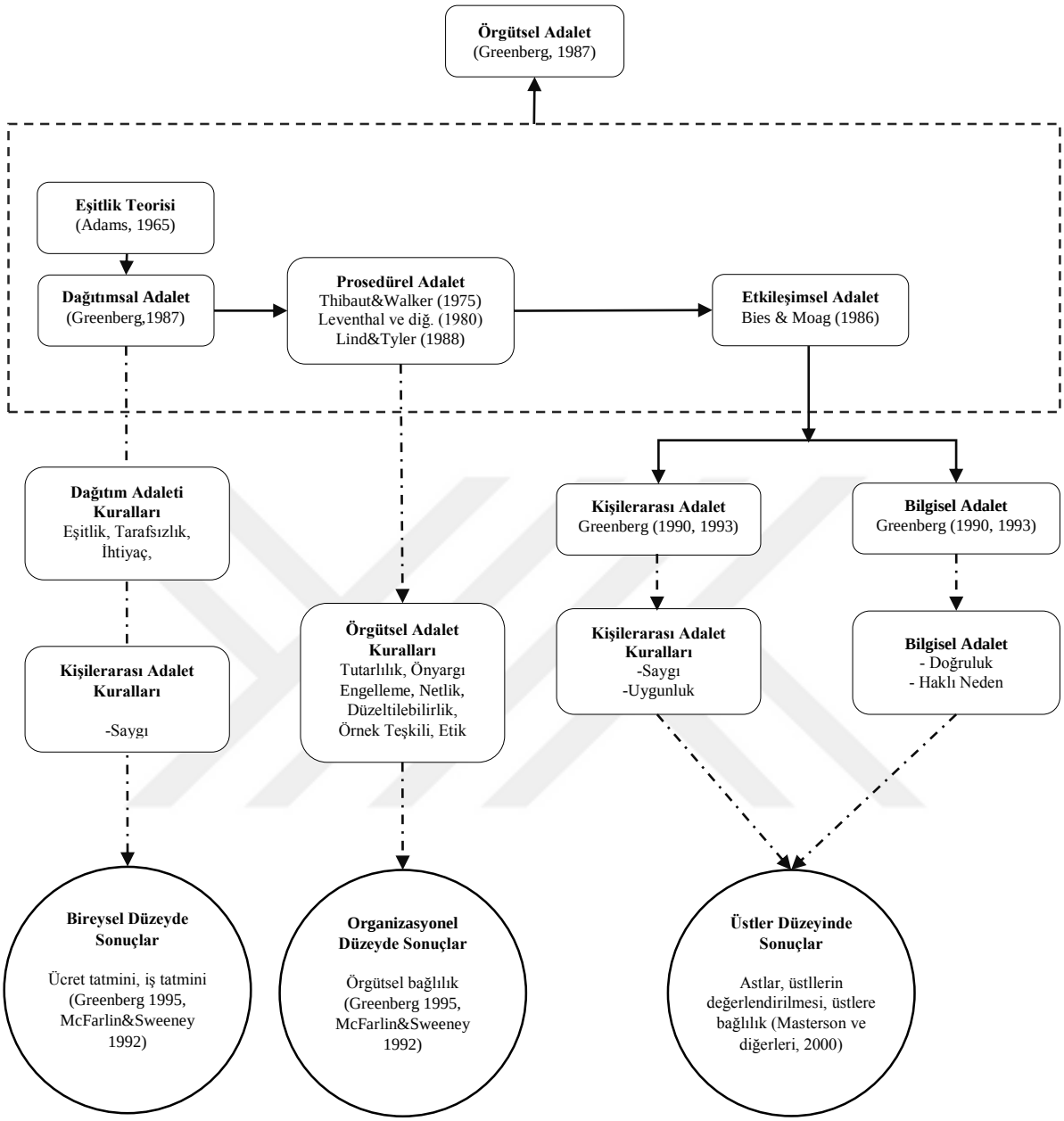
Örgütsel adalet kavramı, bir anlamda, organizasyon içindeki sosyal ilişkilerin yönetimi, kişiler ve süreçler arası ilişkilerin yönetimi olarak da düşünülebilir. Örgütsel Adalet kavramıyla ilişkili olan eşitlik teorisi de, kişilerin bulundukları ortamda tabi oldukları iş ve işlemlerin, kendi ihtiyaçlarıyla mukayese edilmesi, belirli kişisel değerlendirmelerden geçirilmesi, çevresel koşullardaki değerlerin çeşitli süzgeçlerden geçirilerek bir karara varılmasına dayanır. Kişiler hayatları boyunca kendileriyle ilgili gelişim sağlamak için çaba gösterirler. Belirli bir yaşa geldikten sonra, eğitim faaliyetlerine katılmak, çeşitli kişisel gelişim çalışmaları yürütmesi, amaç ve hedefleri doğrultusunda çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli organizasyonlara dahil olur ve emek sağlamak suretiyle mal ve hizmet üretimine katılır. Bu noktada öne çıkan adalet kavramı, tüm bu yaşam süresi boyunca, kişinin çevreyle olan ilişkilerini dengeler, problem oluşan noktaların giderilmesi ve çözüm sağlanmasını sağlar. Ayrıca bireylerin amaçlarını, örgüt amaçlarıyla beraber gerçekleştirmelerine imkan sağlar.

Örgütler, kişilerin amaçlarına ulaşmalarını mümkün hale getirirler. İnsanlar varlıkları nedeniyle saygıdeğer birer canlıdırlar. İnsanlar örgütlere hizmet etmek için değil, örgütler insanlara hizmet etmek için kurulurlar. Her örgüt bir eğitim ve öğrenim faaliyeti gerçekleştirir.[272] Örgütsel adalet altyapısının oluştuğu ortamlarda, örgüte katkı yapma düzeyi teşvik edilecektir. Birey ve örgüt amaçları aynı yönde gelişecektir. Hem örgüt hem de birey açısından katma değer oluşması mümkündür. Greenberg (1987) de ki çalışmasında; adil olmayan davranış ya da adaletsizlik, çalışan tatminini azaltmanın yanında, iş performansını da

[272] Demirci, a.g.e. s.68

düşürdüğünü ortaya koymuştur. [273] Örgütsel adalet konusunda yapılan pek çok akademik çalışma mevcuttur. Şekil 19'da örgütsel adalet alanında yapılmış başlıca çalışmalar ve konunun boyutlarının gelişimiyle ilgili detaylara yer verilmektedir.

[273] *Greenberg J (1987). "Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?" J. Appl. Psychol., 72* den aktaran Mohsin Altaf, Hasan Afzal, Kashif Hamid And Muhammad Jamil, "Empirical Analysis Of Organizational Justice Towards Employee's Customer Oriented Behavior: A Case Study Of Medical Institutions in Pakistan", African Journal of Business Management Vol. 5 18 February, 2011, s. 1286-1292



Şekil 19 : Örgütsel Adalet Alanının Gelişimi : Örgütsel Adalet Yapıları, Kuralları ve Organizasyonlardaki Sonuçları

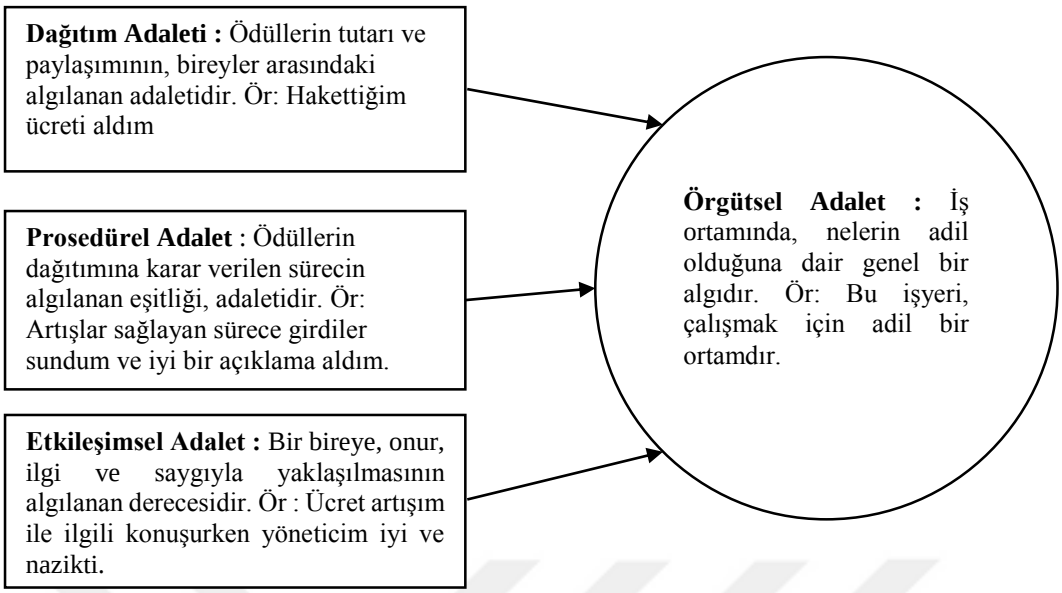
Kaynak : Mustafa Çolak, Ebru Erdost "Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research", H.Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, 2004, s. 51-84

Şekil 19'da yer alan sınıflandırmalardan söz edilecek olursa, dağıtım adaletinin kökenleri Stacy Adams'ın organizasyonel ortamlarındaki çalışmaları doğrultusunda

oluşturduğu Eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi detaylarına ilişkin bilgiler, çalışmanın ilerleyen bölümünde verilmektedir.

Lind ve Tyler'ın çalışmasında, prosedürel adalet ile ilgili olarak, kişisel kararlarda tercih edilen davranışlara neden olmakla birlikte, kişilerin yasal tecrübeleri ile birlikte, tatminlerini artırmaya fayda sağladığını ve otoriteler hakkındaki algılarını iyileştirdiğini [274] belirtmektedir. Yasal ortamın, kararlara fazla katılınmasa bile uyum sağlama konusunda kişileri destekleyeceğine değinmiştir. McFarlin ve Sweeney ise çalışmalarında, kişilerin yalnızca karar çıktılarının adilliğine odaklanmadığı, aynı zamanda karar verme sürecinin adilliğine de odaklandığını ifade etmektedir. [275] Bies ve Moag'ın araştırması, bir kaynak tahsisi kararının; bir prosedürün oluşturduğu, etkileşim ve karar verme içeren bir sürecin, kaynakların bir kişiye tahsisinde gerçekleştirdiği bir dizi faaliyettir şeklinde ifade etmektedir. Kaynak tahsisi aşamasında kişilerarası davranışların iletişimdeki algılanan eşitlik düzeyine odaklanmıştır. Bu eşitlik için dört kriter ele almaktadır. Bunlar; saygı, uygunluk, dürüstlük, örgütsel adalet olarak ifade edilebilir.[276] Greenberg'in çalışmasında ise, dağıtımsal ve prosedürel adaletin, konunun yapısal boyutları olduğunu, ve bir etkileşim ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, kişilere davranış yönünden odaklanarak, sosyal normlar davranışlar açısından konunun iki alt kırılımını oluşturmuştur. Bu alt boyutlar kişiler arası adalet ve bilgisel adalet şeklindedir. [277]

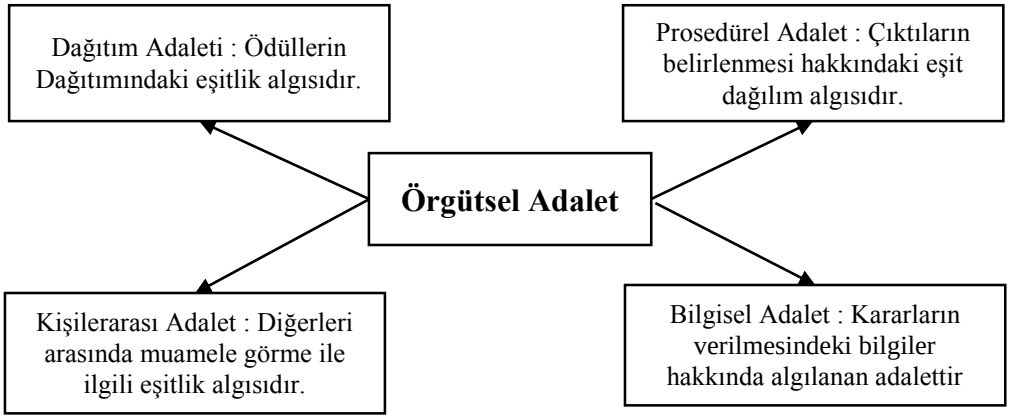
[274] Alan Lind, Tom Tyler, The Social Psychology of Procedural Justice, 1988, Springer Science New York 1988
[275] *McFarlin, D. and P. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisaction With Personal and Organizational Outcomes", Academy of Management Journal, 35,* den aktaran Çolak, Erdost. a.g.e. s. 51-84
[276] Çolak, Erdost. a.g.e. s. 51-84
[277] Ronald Fischer, Organizational Justice Research : Present Perspectives and Challenge, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12, 2012, s.97



Şekil 20 : Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak : Stephen Robbins, Timothy Judge, Timothy Campbell, a.g.e. s.158

Robbins, Judge ve Campbell'in tanımlarını içeren Örgütsel Adalet modeli şekil 20'de verilmektedir. Yazarlara göre, etkileşimsel adalet tek bir başlık olarak düşünülmüş, başkaca bir ayrıma gidilmemiştir. Griffin ve Moorhead'e göre Şekil 21'deki üzere yapılan örgütsel adalet tanımlarında ise, etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ayrılmıştır. Ayrıca etkileşim adaletinin, kişiler arası ve bilgisel yönleriyle ayrımı yapılmıştır.



Şekil 21 : Örgütsel Adalet'in Dört Temel Formu

Kaynak : Ricky Griffin, Gregory Moorhead, Organizational Behaviour, Managing People and Organizations, 9th Ed. s.372

4.1. Dağıtım Adaleti

Kaynaklar ve kişiler arasındaki eşleştirme ve bölüşümün ne şekilde yapıldığına odaklanır. Ödüllendirme miktarlarının farklılık gösterdiği, kişilerin farklı düzeyde çıktılara ulaşabildiği ortamlarda önem kazanır. Ödüllerin tutarı ve paylaşımının, bireyler arasındaki algılanan adaletidir. [278] Kişiler kendi durumlarını ve çabalarını başkalarınınkilerle kıyaslama eğilimindedir. Dağıtım gerçekleştirilirken eş düzey çaba ve içerik için benzer sonuçlar elde etmeyi hedeflerler. Dağıtım adaletindeki beklenti, eşitlik teorisine benzerlik gösterir. İnsanların, hangi ödüller ve diğer değerli sonuçların kuruluş içinde ne şekilde dağıtıldığı ile ilgili adalet algısıdır .[279] Örnek olarak, üst düzey yönetici ile çalışanların ücret farklılıkları verilebilir. Kişiler, dağıtım aşamasındaki işlemlerle ilgili kendileri çıkarımlar yapabilirler. Örneğin; yönetici bir çalışan yerine başka bir kişiye geniş bir çalışma ortamı tahsis ettiğinde, bunu alamayan çalışan, yöneticinin kendisine karşı olan muamelesine, aldığı durumdakinden daha fazla odaklanır. [280]

Dağıtım adaleti algısında önemli olan nelerin örgüt içerisinde ödül ve fayda olarak sunuluyor olduğudur. Organizasyona göre, bu ödüller ve ödül çeşitliliği değişebilir. Maaş, iş

[278] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[279] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.397
[280] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157

atamaları, onaylanma-takdir ve ilerleme için fırsat gibi çeşitli işe ilişkin sonuçlarla bireysel tatmini belirler. [281] Kişiler bu noktada maddi ve manevi olarak kazanımlarını ve elde ettikleri getirileri göz önünde bulundururlar. Kinicki ve Kreitner'ın tanımına göre, dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin dağıtılması ve tahsis edilmesiyle ilgili algılanan adalettir. Kaynakların ve ödüllerin ne şekilde dağıtıldığındaki algılanan adil dağıtımdır. [282]

Dağıtım adaletinde kişilerin algıları da önem taşımaktadır. Eş düzey ya da benzer görülen noktalar arasında bir kıyaslama yapılmaları mümkündür. Ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünen bireyler, adaletsizlik atfetme eğiliminde olabilirler. [283] Bu noktada, kişilerin ödüllerin ne şekilde dağıtıldığı konusundaki algı ve yorumları önem taşımaktadır.

4.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel Adalet, ödüllerin dağıtıldığı ortamdaki işlemlerin ve karar verici kişilerin oluşturdukları adalet algısıdır. Ödüllerin dağılımına karar vermek için kullanılan sürecin algılanan adaletidir. [284] İki temel başlığı süreç kontrolü ve açıklamalar olarak ifade edilmektedir. [285] Süreç kontrolü ile ifade edilmek istenen nokta; bir kişinin istenen sonuçlar hakkındaki bakış açısını karar vericilere sunma fırsatıdır. Açıklamalar ise, yönetimin bir bireye tahsis ettiği sonuçların açık nedenleridir. Dolayısıyla prosedürel adalet, çalışanların ödül dağıtımı sürecinde belirli oranda işleyişe müdahil olmalarını öngörmektedir. Ödül dağıtımının nedenlerinin paylaşılarak etkin bir iletişim sağlanması da prosedürel adalet için önemli bir konudur. Çalışanların bir süreci adil olarak görmeleri için, sonuç üzerinde belli ölçüde kontrol sahibi olduklarını hissetmeleri ve sonucun neden gerçekleştiği hakkında yeterli bir açıklama iletildiğini hissetmeleri gerekir. Prosedürel adalet için bir yöneticinin tutarlı olması (insanlar arasında ve zaman içerisinde) tarafsız olması, doğru bilgilere dayalı kararlar alması ve düzeltmelere açık olması önemlidir. [286] Prosedür adaletin sağlanması, yönetici, lider tipiyle de

[281] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.372
[282] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.139
[283] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.397
[284] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[285] Robbins, Judge, a.g.e. 13th, UOA Ed. s.195
[286] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157

ilişkilidir. Yöneticinin, prosedürel adaletin gerekliliklerini yerine getirecek şekilde, objektif ve şeffaf bir kişilik yapısında olması gerekmektedir.

Prosedürel adalet, dağıtım adaletiyle de ilişkili bir kavramdır. Bu yönüyle prosedürel adalet dağıtım adaletiyle ilgili problem yaşanan bir ortamda daha çok aranılır hale gelebilir, tamamlayıcı etkisi söz konusudur. Dağıtım adaleti konusunda eksiklik olduğunu düşünen kişiler, bu yönde arayışlara girebilirler. Araştırmalar, dağıtım adaletinin eksik olduğu durumlarda, prosedürel adaletin etkilerinin daha önemli olduğunu göstermektedir. [287]

Kişilerin algıladığı adalet düzeyleri, iletişime açık bir ortamda, neden sonuç ilişkilerinin ortaya konulmasıyla olumlu anlamda yükselecektir. Çeşitli çıktılara karar vermek için adil dağılıma yönelik bireysel algılardır. [288] Organizasyon içerisinde ne kadar yerleşmiş bir prosedürel adalet işleyişi varsa, yöneticilerin üzerine gereksiz kuşkulardan kaynaklanan o kadar az talep ve olumsuz geribildirim gelecektir. Yöneticiler, olumsuz gelişmeler söz konusu olduğunda, tahsis kararlarının ne şekilde verildiğiyle ilgili açık şekilde bilgi sağlamalıdır, takip eden bağıntılı ve tarafsız prosedürler, ve prosedürel adalet algısını yaygınlaştırmak için benzer çabalar göstermelidir. [289] Aksi takdirde oluşabilecek durumlarda

Prosedürel adaletin yüksek olduğu çalışma ortamlarında birey örgüt hedeflerini daha etkin bir biçimde benimseyebilir. Böylelikle, kendi kişisel amaçlarıyla örgütün amaç ve hedeflerini örtüştürme konusunda bir motivasyona sahip olacaktır. Prosedürel adalet, uzun vadede örgütün başarısı için ön plana çıkan bir konu olmaktadır. Prosedürel adalet sayesinde daha verimli hale gelen çalışanlar daha fazla çıktı üretecek, organizasyonun genel başarısı bundan dolayı yükselecek, böylelikle ilerleyen dönemlerde daha fazla ödül dağıtma potansiyeline sahip olacaktır. Çalışanlar yüksek bir prosedürel adalet düzeyi algıladıklarında, faaliyetlere katılmak, kurallara uymak ve ilgili sonuçları adil olarak kabul etmek konusunda motive olurlar. Fakat çalışanlar bir adaletsizlik algılarsa, katılım fırsatlarından çekilir, kurallara daha az dikkat eder ve ilgili sonuçları adaletsiz olarak görürler. [290] Bazı durumlarda bu adalet altyapısının varlığı çalışanlar için farklı tatminler sağlayabilmektedir. Çalışan diğer koşullardan tam olarak tatmin olmasa bile bu açıdan olumlu sonuçlar elde ediyor olması kendisi için önemli bir değerlendirme kriteri oluşturabilir. Algılanan adaletin artışıyla, çalışanlar kendi patronları

[287] Robbins, Judge, a.g.e. 13th, UOA Ed. s193
[288] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.397
[289] Robbins, Judge, a.g.e. 12th ed, s207
[290] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.398

gibi olacaktır ve örgüt bundan olumlu etki edecektir. Ücretten, promosyonlardan ya da diğer çıktılardan tatmin olmadıkları durumlarda bile bu şekildedir. [291] Prosedürel adalet ile iş yeri çalışma faktörleri arasında, daha fazla bir ilişki söz konusudur. Prosedürel adalet daha çok iş tatmini ile ilgilidir, çalışan güveni, örgütten ayrılma, iş performansı ve vatandaşlık davranışı vb.[292] Prosedürel adaletin varlığı ve düzeyi, bu değişkenler üzerinde belirleyici etki sahibi olacaktır. Kinicki ve Kreitner'e prosedürel adalet; tahsis kararları vermek için kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin algılanan adil dağıtımdır. [293] Süreçler söz konusu olduğu için, kişilerden daha bağımsız, sistem işleyişi söz konusu olur. Burada, her kişinin, eline geçen ödül hakkında kıyaslama yapabilmesi ve ödülle ilgili detayları anlamlandırabilmesi daha mümkün olur. Yöneticiler, çalışanların adil dağılım algısını arttırmak için prosedürel adalet işleyişinin geliştirilmesine yönelik adımlar atabilir. Çalışanlar, dağıtım adaleti düşük olduğunda prosedürlerdeki eşitsizliklere daha hassastır. [294] Bu çabalar, çalışanları kazanmaya neden olacaktır.

4.3. Etkileşim Adaleti

Organizasyon içerisinde, ödül dağıtımının kaynak tahsisinin söz konusu olduğu durumlarda, kişilere gösterilen yaklaşımın olumlu yönleri ile ilgilidir. Her bireyi, varlığı dolayısıyla değerlidir ve organizasyon içi kaynak tahsisi söz konusu olduğunda saygı ile yaklaşılmasını hak eder. Bir bireye, onur, ilgi ve saygıyla yaklaşılmasının algılanan derecesidir. [295] Organizasyon içerisinde ödül ve kaynak tahsisine tabi pek çok kişi bulunmaktadır. Bu işlemler esnasında, karar veren yöneticilerin, söz konusu çalışan grubuna eşit, açıklayıcı, yakın ve saygıyla davranması, bu aşamada yapılan çalışmalar ve sonuçta verilen kararlar konusunda kişilerin tatminini ve motivasyonunu arttıracaktır. Beklentilerin tatmini, kişilerin öz saygılarının desteklenmesi, örgütte olumlu bir çalışma iklimi oluşturmak için önemli bir noktadır.

Etkileşimsel adalet, kişiler ile ilgilidir. İletişimin iki yönünde de dağıtımın sosyal boyutlarını iyileştirmeyi amaçlar. Böylelikle ödül verme sırasında, kişiler arasında da saygı ve

[291] Robbins, Judge, a.g.e. 12th ed, s207
[292] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.158
[293] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.139
[294] Robbins, Judge, a.g.e. 12th ed. s206,
[295] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.158

güvene dayanan bir ilişki oluşur. Kişiler, çekince duydukları noktaları daha rahat bir şekilde sorabilirler. Etkileşimsel adalet, karar vermenin kişilerarası yönünü ifade eder. Özellikle, karar vericinin, karar verme sürecindeki davranışlarını ifade eder. Karar verme işlevindeki, karar vericinin algılanan davranışlarıdır.[296] Karar verici kişiler, bu noktada, işlem gerçekleştirirken, gerekli bilgilere sahip olmalıdır. Çalışanlarla kişisel samimiyet ve yakınlığın olduğu noktalarda, karar verme süreci de kolaylaşacaktır. Organizasyonlar ve yöneticiler, insanlara her zaman itibar ve saygıyla davranmalıdır. Çalışan ismini yanlış telaffuz etmek gibi hatalar uygun olmaz.[297] Problemlerin çözümünde, yaklaşımlar arasında farklılıklar oluşabilir. Bilinçli ya da bilinçsiz şekilde, iki tarafın tutum ve davranışlarının arasında farklılıklar oluştuğu durumlarda, etkileşimsel adalet ön plana çıkmaktadır. Açıklamalar, geçici mazeret şeklini alabilir örneğin, davranışın uygunsuz olduğunu kabul etmek, ancak bunun için sorumluluğu reddetmek ya da sorumluluğu kabul etmek, ancak sonucun elverişsiz veya uygunsuz olduğunu kabul etmemek [298]

- *Kişilerarası Adalet*

Etkileşimsel adaletin bir boyutu olarak, kişilerarası iletişimdeki, yönetici davranışlarının çalışanlara gereken değeri vererek, saygı çerçevesinde gerçekleşmesini ifade eder. Böylelikle çalışanların gözünde yöneticinin saygın konumu pekişecektir. Yöneticinin, saygın ve saygılı davranması, bilgi sağlaması ve çalışan ilişkilerinde daima açık ve dürüst olmasını ifade eder.[299] Çalışanlar da ödül dağıtımı esnasında kendilerini değerli hissedecektir. Kişilerarası adalet, kuruluşlarında başkaları tarafından nasıl muamele gördükleriyle ilgili adalet derecesidir.

Yöneticinin çalışanlara uygun şekilde ve saygılı bir yaklaşımla davranması, organizasyon içerisindeki davranış-rol modeli olarak da iyi bir örnek teşkil edecektir. Çalışanların da birbirlerine olan saygı düzeyi artacak, ortaya çıkan sonuçlardan hem taraflar, hem de organizasyon fayda sağlayacaktır. Yöneticiye tabi olan çalışanlar, yönetici davranışlarında adaleti algılamaları durumunda, bu durum kendi davranışlarına da olumlu yansıyacaktır. Bununla birlikte, yönetici davranışlarında olumsuz bir adalet düzeyi algılamaları

[296] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.139
[297] Griffin, Moorhead, a.g.e. s.373
[298] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[299] Griffin, Moorhead, 2012, a.g.e. s.399

halinde, daha kendi başlarına davranma eğilimi gösterebilirler, bu durum aidiyet duygularını da olumsuz etkileyecektir.

Kişi yönetici davranışlarından kaynaklanan olumsuz bir adalet deneyimi yaşadığında, bunu bir sorun haline getirebilir ve içsel olarak çözmesi gereken ve dikkatini dağıtan bir konu haline gelebilir. Bu durum, asli görevlerinden ve örgüt içerisindeki rollerinden kaynaklanan sorumluluklarına göre, daha ön plana çıkan ve motivasyon bozucu bir durum haline dönüşebilir. Kişinin uyum ve bağlılık davranışları da bu durumdan etkilenecektir.

Buna ek olarak, insanlar beklemedikleri bir şekilde değerlendirildikleri durumlarda, aynı şekilde karşılık verme eğiliminde olabilirler. Örneğin, beklediği bir değerlendirmeyi alamayan bir çalışan, yöneticilerle ilgili negatif değerlendirmeler yapması gibi. Bu durumda da hem dağıtım hem de kişilerarası adaletin konusu olabilecek bir durum oluşur.

- *Bilgisel Adalet*

Bilgisel adalet, Moorhed ve Griffin'e göre, kararlara ulaşmak için kullanılan bilginin adaletli algısına dayanır. [300] Bu karar verme aşamasında, değerlendiriciler, doğru ve eksiksiz bilgilerle değerlendirmeye almalı ve sonuçları açık bir biçimde paylaşmalıdır. Kişilerin doğru bilgiler ile değerlendirilmesi, karar verme sürecine ve karar vericilere olan güveni sağlayacaktır.

Bilgisel adalet, oluşan kararlar konusunda çalışanın ortamda mutlu ve huzurlu hissetmesine katkı sağlar. Bilgisel adaletin oluştuğu ortamda, kişilerin dağıtım sonuçlarını kabullenmesiyle ilgili algıları artacaktır. Böylelikle kararlardan kaynaklanabilecek bir çekimserlik hali veya kişilerin tatmin olmama durumlarına önlem alınmış olacaktır. Bilgilerin doğru şekilde değerlendirilmesi, kararların yaygınlaşması ve benimsenmesine de katkı sağlayacaktır. Çalışan, bir yöneticinin, eksiksiz ve doğru bilgiye dayanarak bir karar verdiğini ve bilgilerin uygun şekilde işlendiğini ve değerlendirildiğini düşünürse, kararlara tamamen katılmasa bile bilgisel adaleti deneyimleyecektir. Ancak kişi kararın eksik ve yanlış bilgilere dayandığını ve/veya önemli bilgilerin göz ardı edildiğini hissettiğini hissediyorsa, birey daha az adalet hissedecektir. [301]

[300] Griffin, Moorhead, 2012, a.g.e. s.399
[301] Moorhead, Griffin, 2012, a.g.e. s.399

Kişiler, bulundukları örgütte, ünvandan, hiyerarşiden bağımsız olarak yaşadıkları sorunları çözüme ulaştırabilecek bir ortam, altyapı olmasını ararlar. Örgütsel adaletin gelişmiş olduğu, ilişki ve işlemlerin tanımlanmış bir çalışma ortamında, çalışanların bu gibi kaygıları azalmış olacaktır. Çalışanların kaygıları çeşitli olabilir. Bu kaygılar, *Daha büyük unvan sahibi bir çalışan, kural ihlali yaptığında ne yaparım? Daha alt seviyedeki birisi, en üste terfi edebilir mi?* [302] şekillerinde gerçekleşebilir.

Örgütsel adalete etki edebilcek işlemlerden oluşacak sonuçlar ve çıktılar, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel davranış alanında sergileyecekleri tutumları ve davranışları etkileyecektir. Örgütsel adalet, örgütsel davranış alanının önemli konularından biridir. İş ortamında, nelerin adil olduğuna dair genel bir algıdır. [303] İşleyişi açık, tanımlı ve belirlenmiş ve çalışan odaklı organizasyonlarda, daha olumlu örgütsel davranış sonuçları gözlemlemek mümkün olabilecektir. Örgütsel davranış, bireysel düzey, grup düzeyi, organizasyon sistemleri düzeyinden oluşur. [304]

Örgütsel adalet, örgütsel davranışın bir alt konusu olmakla birlikte bağlılık oluşturması muhtemel iş başlıkları ile de ilişki içerisindedir. Örgütsel adaletin 3 çeşidi de, çıktılarla kişilerin tatminini sağlama ve örgütsel bağlılık ile ilgilidir. [305]

[302] Phillip L. Hunsaker, Curtis W. Cook, Managing Organizational Behaviour, (Addison-Wesley Pub. Co., 1986) s.578
[303] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[304] Robbins, Judge, Sanghi, a.g.e. s.40
[305] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.158

Tablo 7 : Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	**Süreç**
Reaktif	**Reaktif-İçerik Teorileri**	**Reaktif-Süreç Teorileri örnek**
	Adil olmadığı düşünülen uygulamalara verilen kişi tepkilerine odaklanan, adalet ile ilişkili kavramsal yönelimler. Ör : Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Prosedür kullanımının adaleti sağlama boyutunu ele almıştır Ör : Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	**Proaktif-İçerik Teorileri**	**Proaktif-Süreç Teorileri**
	Reaktifin tersine, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları, adalet normlarına uyum üzerine yoğunlaşmıştır. Ör : Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Kişilerin adaleti sağlama konusunda hangi prosedürleri kullanması gerektiği noktasına odaklanmıştır. Ör : Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza&Fry,1980)

Kaynak : Jerald Greenberg, 1987, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, s.10

Pfeffer ve Langton'un çalışmasında, çalışanlarla daha az işbirliğinin, iş kalitesini ve çalışanların işbirliği düzeyini düşüreceğini ifade etmiştirler.[306] Bu doğrultuda örgütsel adalete katkı sağlayan konularına organizasyon içerisinde desteklenmesi önem arz etmektedir.

4.4. Örgütsel Adalet ile İlişkili Konular

- *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi*

[306] *Pfeffer J, Langton N (1993). "The effect of wage dispersion on satisaction, productivity and working collaboratively: evidence from college and university faculty". Adm. Sci. Q.,* den aktaran, Altaf ve diğ. a.g.e. s. 1286-1292

Amerikalı psikolog A. H. Maslow tarafından insan ihtiyaçlarının sınıflandırılmasına yönelik gerçekleştirilen çalışmada (1943), insan ihtiyaçları 5 farklı düzeyde ifade edilmekte ve gruplandırılmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen tasnif şu şekildedir;

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı : Kendini gerçekleştirme, potansiyelin en üst düzeyine ulaşma ihtiyacıdır.

4. Ait Olma İhtiyacı : Sevme ve sevilme ihtiyacı. Ait olma ve bağlılığı içerir.

3. Saygı İhtiyacı : İtibar, prestij ve takdir edilme ihtiyacıdır.

2. Güvenlik İhtiyacı : Fiziksel ve fiziksel zararlardan güvende olmayı içerir.

1. Fiziksel İhtiyaçlar : En temel ihtiyaçlardır. Yeterli gıda, hava ve su gibi başlıkları içerir. [307]

Teori, ihtiyaçların davranışı belirleyen bir faktör olduğu varsayımına dayanır. [308]Her seviye için şu örnekler verilebilir:

5. Kendini Gerçekleştirme : *Genel Örnek :* Başarı*, Organizasyonel Örnek :* Rekabetçi İş

4. Ait Olma İhtiyacı **:** *Genel Örnek :* Statü *Organizasyonel Örnek :* İş Unvanı

3. Saygı İhtiyacı : *Genel Örnek :* Arkadaşlık *Organizasyonel Örnek :* İş Başlığı

2. Güvenlik İhtiyacı : *Genel Örnek :* İstikrar*, Organizasyonel Örnek :* Konaklama Planı

1. Fiziksel İhtiyaçlar : *Genel Örnek :* Beslenme*, Organizasyonel Örnek :* Temel Ücret *309*

- *Adams'ın Eşitlik Teorisi*

Eşitlik teorisi; insanların sosyal karşılıklar veya al-ve-ver ilişkilerinde adalet ve adil dağılım için nasıl çaba gösterdiğine odaklanan ve 1950'lerdeki psikolog Leon Festinger'in bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanan [310] bir teoridir. Eşitlik teorisi, Örgütsel Adalet 'in önemli bir destekleyicisidir. Festinger'ın teorisinde 'sigarayı bırakmak için, onu ölüm kavramı ile

[307] Angelo Kinicki, Robert Kreitner, Organizational Behaviour, 9th Ed, (McGraw Hill Pbl,) s213
[308] Güney, a.g.e s..321
[309] Moorhead, Griffin, 2012, a.g.e. s.95
[310] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.136

özdeşleştirmek motive eder' örneği doğrultusunda; insanlar, davranışları ile bilişsel inançları arasındaki tutarlılığı korumak için motive olurlar[311] yaklaşımı ortaya konulmaktadır.

Psikolog Stacy Adams, eşitlik ilkesinin işyerlerinde uygulanmasına öncülük etmiştir. Adams'a göre; birey kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur.[312] Adams'ın teorisinin odaklandığı nokta, bireylerin-kuruluş değerlerinin değişimidir. Bu ilişki, çalışanların eşitlik ve eşitsizlik algılarının oluşumunda çok önemlidir. [313]

Çalışanlar, işleriyle ilgili girdilerini bir anda edinmezler, uzun yıllara dayanan bilgi, tecrübe ve birikimlerini, belirli kazanımlar elde etmek amacıyla bulundukları organizasyona sunarlar. Ancak bu varlıkları sırasında, gerekli durumlar oluştuğu hallerde kıyaslamalara başvururlar. Çalışanlar, kendi iş girdilerini (ör: çaba, tecrübe, eğitim, rekabet) ve çıktılarını (ör: ücret düzeyleri, zamlar, tanınma) diğer çalışanlarla kıyaslarlar. Burada çıktı/girdi oranı, kişiye göre diğerlerinde daha fazla olduğunda, ödüllendirilmemeden kaynaklanan eşitsizlik (öfke) söz konusu olur. Tam tersinde, fazla ödüllendirmeden kaynaklı eşitsizlik (suçluluk duygusu) durumu oluşur. Kişi ile çevresinin oranları arasında bir eşitlik olduğunda, uygun koşul sağlanır. [314]

Adams'ın teorisi, çalışan-işveren ilişkilerinde girdi ve çıktılara odaklanır. [315] Çalışanların kendilerinden sundukları, zaman, emek, eğitim, kişisel yetenekler, tecrübeleri, bireysel performansları, görünüm vb. karşılığında elde edilen ücret, ek ödemeler, terfi, temsil, katılım olanakları, bireysel ihtiyaçlar gibi konulara odaklanır.

Eşitlik teorisi, dağıtım adaletine yöneliktir. Örgütsel ödüllerin kişilerarası dağıtımında eşitliğe bakılmaktadır. Örneğin yüksek statülü işlerde, ofis dizaynı, geniş ve iyi döşenmiş ofisler, bazı çalışanların adalet değerlendirmelerinde önem taşıyabilir. Çalışanlar kendilerini, diğer kuruluşlardaki arkadaş, komşu veya iş arkadaşları ile karşılaştırabilir veya mevcut işlerini kendi sahip oldukları geçmiş işlerle karşılaştırabilir. Bu adalet türü çeşitli değişkenler ile

[311] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.136
[312] Güney, a.g.e. s.329
[313] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.136
[314] Robbins, Judge, a.g.e. 13th, UOA Ed. s193
[315] Kinicki, Kreitner, a.g.e. s.136

ilişkilidir. Bunlar; cinsiyet, görev süresi, organizasyondaki statü ve eğitim ya da profesyonellik düzeyidir. [316]

Teoriye göre, kişiler organizasyon içinde oluşan ve algılanan eşitlik şartlarından etkilenmektedir; bu noktada iş performansı ve tatmininde, kişilerin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumları belirleyici olmaktadır.[317] Teori, kişilerarası eşitlik algılarının, iş ile ilgili konulara etkisini incelemeyi amaçlamaktadır, bu doğrultuda; verimlilik, tatmin, devamsızlık ve devir oranı değişkenleri ile ilgilenir. [318] Eşitlik teorisinde göre kişinin algıladığı çevresel koşullara göre eşitlik oluşur ya da oluşmamaktadır. [319]

- *Olumsuz Eşitsizlik :* Başka bir kişinin benzer girdiler için daha fazla sonuç aldığı durumdur.
- *Olumlu Eşitsizlik :* Başka bir kişinin benzer girdiler için daha az sonuç aldığı kıyaslamadır.
- Eşitlik Duyarlılığı : Bir bireyin negatif ve pozitif eşitliklere olan toleransıdır.

Eşitlik durumu bir yönde fazla ya da eksik dağıtım söz konusu olduğunda bozulur. Mutlak bir eşitlik ancak tam denge durumunda söz konusu olur. Kişinin çıktılarının girdilerine oranı, diğerlerinin çıktılarının girdilerine oranından büyük ya da küçük olduğunda eşitlik söz konusu olmaz. Ancak eşit olduğu durumda oluşur. [320]

Eşitlik teorisinde, eşitsizliği algılandığında çalışan şu alternatifler doğrultusunda bir davranış sergileyebilir;

1. *Girişlerini değiştirmek* (daha az çaba sarf etmek)

2. *Sonuçlarını değiştirmek* (parça bazında ücretlendirmede, daha yüksek miktar, daha düşük kalitede birim üretmek)

3. *Benlik algılarını bozmak* (örneğin, makul bir tempoda çalıştığımı sanıyordum, ancak diğerlerinden çok daha fazla çalıştığımı fark ettim).

---

[316] Robbins, Judge, a.g.e. 12th ed. a.g.e. s.204
[317] Fred Luthans, Organizational Behaviour, 9th Ed. (McGrawHill, 2002) s272
[318] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.163
[319] Angelo Kinicki, Robert Kreitner, 2003, a.g.e. s.137, 138
[320] Fred Luthans, a.g.e. s.271

4. *Başkalarının algılarını bozmak* (Mike'ın işi, daha önce düşündüğüm kadar, istenecek bir iş değil)

5. *Farklı bir referans seçmek* (akrabam kadar yapamayabilirim ama babam benim yaşımdayken yaptığından daha iyi yapıyorum).

6. *Alanı terk etmek* (işten çıkmak) [321]

Burada dikkat çeken noktalardan biri, bozulan eşitlik durumunu düzeltmek için, birinin eşitlik oranlarını davranışsal ya da bilişsel olarak farklılaştırma faaliyetlerinin gösterilmesidir.[322]

- *Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet, çalışanların eşit olmayan çıktılar ve uygun olmayan proesedürler için tavır almalarını açıklamaya destek olmaktadır.[323] Eşitsizlik durumu oluştuğunda kişiler bunlara farklı yanıtlar verebilirler, lehte bir eşitsizlik olması durumunda, kişiler buna açık bir tepki vermeyebilirler. İnsanlar daha çok az ödeme almaktan dolayı oluşan durumları problem etmektedir.[324] Problem kavramı, insanoğlunu rahatsız eden bir durum [325] olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde, her kişinin eşitsizlik olarak algıladığı sınır değerleri birbirinden farklıdır. Bir kişiye göre eşitsizlik olarak algılanan bir vaka ya da durum, farklı bir kişi için aynı koşullar altında kabul edilebilir olarak değerlendirilebilir. Eşitlik teorisi, kişilerin iç ve dış çevre kıyaslamalarından çıkmakla birlikte, eşitsizlik durumu oluştuğunda tepki vermeyen kişiler olabilmektedir. Fazla ücret ödemesi nedeniyle oluşan eşitsizliklerin büyük bölümü, davranışları etkilemez. [326] Bununla birlikte çalışma ortamında, eşitlik oranına duyarlılıkla ilgili her kişinin yaklaşımı aynı olmaz. Kimi insanlar bunu büyük bir problem haline getirip, daha fazla negatif sonuç üretirken, kimi insanlar görece daha az tepkisel davranabilirler. İnsanların tümü eşitliğe duyarlı değildir. Örneğin, çalışan popülasyonunun küçük bir kısmı, kendi çıktı-girdi oranlarının muadillerinden düşük olmasını kabullenir. Eşitlik teorisiyle ilgili tahminler bu grup için geçerli olamaz [327]

[321] Robbins, Judge, a.g.e. (UOA Ed.) s193
[322] Angelo Kinicki, Robert Kreitner, 2003, a.g.e. s.138
[323] Fred Luthans, a.g.e. s.273
[324] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[325] Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 20. Baskı, (Nobel Yayın Dağıtım, 2009)
[326] Robbins, Judge, a.g.e. (UOA Ed.) s194
[327] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157

Kişiler, kendileri ve çevreleriyle ilgili algıladıkları gerçekleri ve tecrübelerini farklı şekillerde kıyaslarlar. Kişiler burada genellikle kişilik özelliklerine göre bir kaynak ve referans noktası seçerler:

- Kendi-içinde: Bir kişinin; farklı bir pozisyondaki tecrübelerini, mevcut organizasyonunda kıyaslaması.
- Kendi-dışında: Kişinin bir olaydaki ya da pozisyondaki tecrübelerini, mevcut organizasyonu haricinde kıyaslaması
- Diğer-içinde: Başka bir birey ya da kişi grubu, mevcut organizasyonun içinde kıyaslaması
- Diğer-dışında: Başka bir birey ya da kişi grubu, mevcut organizasyonun haricinde kıyaslaması şeklindedir. [328]

Eşitlik teorisi, dağıtım adaletine odaklanır. [329] Örgütsel ödüllerin dağıtımında eşitliğe bakmaktadır. Örneğin yüksek statüye sahip bir işyerinde, ofis dizaynı, geniş ve iyi döşenmiş ofisler, bazı çalışanların adalet değerlendirmelerinde önem taşıyabilir. Teori, çalışanlar arasında ödüllerin dağıtımının miktar ve tahsis yönünden algılanan adaleti olan, dağıtım adaletini esas alır.

- *Müşteriler Açısından Adalet Yaklaşımı*

Örgütsel adalet kavramının, örgütsel davranış literatüründeki sınıflandırılmasına ek olarak, organizasyonun müşterilere yönelik hizmetlerinin değerlendirilmesi açısından da, kişilerin örgütsel adalet algılamaları ile ilgili farklı bir tanım yapılmıştır. Tüketicilerin örgütsel adalet algıları denilebilecek bu sınıflandırma açısından, müşteri şikayetlerinin yanıtlanması ile kişilerin memnuniyeti ilişkisine yönelik inceleme gerçekleştirilmiştir. Smith ve Bolton (2002) tarafından yapılan çalışmada, yönetimin ve müşterinin algıladıkları adalet ilişkileri değerlendirmiştir. Bu çalışmada, algılanan adalet üç unsurdan oluşur [330]

Dağıtım Adaleti : Sonuçların algılanan adaletliliği. Kusurlu firma tarafından önerilen çözümdür (iade veya değişim).

---

[328] Robbins, Judge, a.g.e. (UOA Ed.) s193
[329] Robbins, Judge, Campbell, a.g.e. s.157
[330] Dale, a.g.e. s.218

Etkileşimsel Adalet : Müşterinin şikayette bulunma sürecinde, personelin nezaketi, empati, firmanın çabaları vb. konulardaki algılanan adaleti ifade eder.

Prosedürel Adalet : Problem giderilmesinde sürecin algılanan adaleti, örneğin; şikayetlerin çözümündeki hız (veya gecikme), prosedürlerin erişilebilirliği ve esnekliğidir.

- *Yöneticiler İçin Genel İlkeler*

Örgütsel adalet ortamının sağlanması ve algılanan adalet düzeyinin arttırılması için yöneticilerin taşıması ve ilişkilerinde göz önünde bulundurması gereken bazı özellikler şu şekilde ifade edilebilir. [331]

1. İnsan Yaşamının Değeri: İnsanların yaşamlarına saygı gösterilmelidir. İnsanlar varlıkları nedeniyle değerlidirler.

2. Otonomi: Bütün insanlar değerlidirler ve kendi kaderini tayin hakkına sahiptir. Her bireyin değerleri, onuru ve özgür seçim hakkına saygı gösterilmelidir.

3. Dürüstlük: Durum ve hareketler gerçeği yansıtmalı, gerçekler, bilmeye hakkı olanlara söylenmelidir.

4. Sadakat: Sözler, sözleşmeler ve bağlılıklar yerine getirilmelidir. Sadakat, sözü tutma, insanların güvenini sağlama, iyi vatandaşlık, iş kalitesi, güvenilirlik, bağlılık ve sadece yasaları, kuralları ve politikaları önceliklendirmeyi içerir.

5. Eşit İşlem: Eşit işlem, adil, tarafsız muamele görme, muamele yükümlülüğü vardır.

6. İnsancıllık: Davranışların iyi sonuçlar vermesidir, kötülükten kaçınmaktır.

7. Ortak Yarar: En fazla sayıda insan için, en iyi sonuçları sağlamak, herkesin hakkını korumaktır.

[331] Angelo Kinicki, Robert Kreitner, Organizational Behaviour, Key Concepts, Skills, Best Practices, 3rd ed. (McGraw Hill, 2008) s.33

5. BÖLÜM : SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırma Problemi

Kurumların süreç yönetimi uygulamaları emek, kalite, işgücü tabanlıdır. Süreç Yönetimi uygulamaları, kurumların ve çalışanlarının takip edilen işleri ele alış tarzında çeşitli değişimlere yol açmaktadır.

Bu bağlamda insan faktörüyle belirli zaman ve insan kaynağı harcanarak projelendirilen ve hayata geçirilen süreç yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ile ilişkili midir? şeklindeki sorunsala yanıt aranmaktadır. Ayrıca kavramlar arasında ilişki sözkonusuysa, bu ilişki de örgütsel adaletin aracı bir etkisi var mıdır? şeklindeki soruya da yanıt aranmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, Süreç Yönetimi ve süreç iyileştirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık unsurları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu ilişkinin gözlenmesi aşamasında, örgütsel adaletin aracı rolü ve birbirleriyle ilişkilerini belirlenmek çalışmanın diğer bir amacıdır. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile kurumda gerçekleştirilen süreç yönetimi uygulamaları ile ne derece ilişkili olduğu ölçülürken, örgütsel adalet konusundaki algılarının ne derece aracı olduğu ölçülmüştür.

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları üzerine yapılmış farklı çalışmalar olduğu görülmüştür. Ancak bu iki kavramın süreç yönetimi uygulamaları ile ilişkisini ölçen çalışmaların sayısı oldukça az sayıdadır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir

5.3. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurum, aktif olarak süreç yönetimi uygulamaları yapıldığı için tercih edilmiştir. Kurum, farklı ürün ve hizmetlerin sunumunu gerçekleştiren,

çeşitli kademelerden 1000'in üzerinde çalışanı olan köklü bir kurumdur. Kalite yönetim sistemi kapsamında, performans ve kalite ölçütleri geliştirmektedir. Ürün ve hizmetlerle ilgili olarak, yetkililer tarafından periyodik olarak performansla ilgili veri toplanmakta, analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır. Kurum bünyesinde aktif olarak Süreç Yönetimi uygulanmakta, belirlenen süreçlerin yönetimine ilişkin bir yazılım kullanılmaktadır. Ayrıca yine elde edilen veriler doğrultusunda süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Kurum yetkililerinin isteği doğrultusunda, kurum ismi gizli tutulmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda departmanlarla görüşülerek anket gerçekleştirilecek birimler belirlenmiş, örnekleme yöntemi ile belirlen sayıdaki kurum çalışanına anket iletilmiştir. Araştırmaya beyaz yakalı çalışanlar ve ilk kademe yöneticiler katılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan veriler, kullanılan veri toplama araçları ve kişilerin yanıtları ile kısıtlıdır. Araştırmada yapılan uygulama ilgili kurum çalışanları ile sınırlı şekilde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, araştırmaya konu 150 kişiye dağıtılmış, yanıtlanan 117 adet anket formundan hatalı ve eksik yanıtlanan 7 tanesi çıkarılarak 110 adet form değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışmasında cevaplanma yüzdesi 78'dir.

5.4. Araştırmanın Varsayımları

Anket uygulaması gerçekleştirilen kurum çalışanlarının, araştırmaya objektif ve gerçek şekilde yanıt verdikleri kabul edilmiştir. Anket uygulaması gerçekleştirilen örneklem grubunun, evreni temsil ettiği kabul etmiştir.

Kullanılan veri toplama araçları, verileri toplamak için gerekli şartları taşımaktadır.

Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken : Süreç Yönetimi Uygulamaları

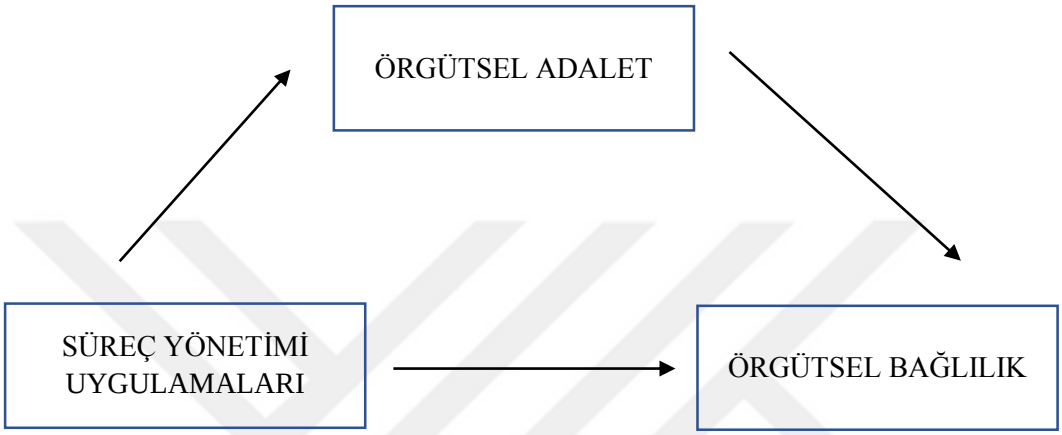
Aracı Değişken : Örgütsel Adalet

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi, kavramlar arası ilişkileri açıklayıcı tarzda geliştirilmiştir. Bu çerçevede bir anket formu oluşturularak, süreç yönetimi uygulamaları, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ifadeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

5.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma yöntemi bağlamında ele alınan model aşağıda yer almaktadır. Bu modele göre; süreç yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, örgütsel adaletin aracı rolü incelenmektedir.



Şekil 22 : Araştırma Modeli

5.7. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezi ve alt hipotezler şu şekildedir:

H_1: Süreç Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

H_{1a}: Süreç yönetimi uygulamalarının, örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.
H_{1b}: Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.
H_{1c}: Süreç yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

5.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında, anket formu ile veriler toplanmıştır. Anket formu üç ölçek ile birlikte demografik soruları içermektedir. Anket formunda yer alan ölçekler ise şu şekildedir:

Süreç yönetimi uygulamaları ölçeği Selimoğlu'nun 2005 yılındaki çalışmasından [332] uyarlanmıştır. Ölçek, süreç yönetimi ile ilgili; süreçleri tanımlama, belgeleme, süreçlerin ölçülmesi, yönetimi ve iyileştirme şeklindeki öğeleri içermektedir.

Örgütsel adalet ölçeği ise, Bağcı'nın 2013 yılındaki çalışmasında kullanılmıştır [333] Ölçekte, Colquitt'in dört boyutlu örgütsel adalet algısı ölçeğinden uyarlanan ifadeler yer almaktadır. Ölçek, örgütsel adalete yönelik olarak, işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası, bilgisel adalet boyutlarını içermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği de Erceylan'ın 2010 yılında kullandığı çalışmadan hareketle düzenlenmiştir.[334] Ölçek, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday tarafından 1974 yılında geliştirilmiş olup, ilgili çalışmadan uyarlanarak kullanılmıştır. 15 ifadeden oluşan ölçek; bağlılığı, bireyin örgütte kalma isteği, örgüt başarısı için çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi faktörlerine yönelik sorular ile değerlendirmektedir.

Araştırmada kullanılan bu ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerine ilişkin bilgiler, ilgili çalışmalarda yer almakta olup, bu çalışmada elde edilen veriler ile faktör yapılarının uygunluğunu belirlemek için ayrıca faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

5.9. Veri Analizi

Araştırmada toplanan veriler beşli liket tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 22.0 paket programı vasıtasıyla analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak kullanılan yöntemler sayı, ortalama, yüzde ve standart sapmadır.

Bağımsız gruplar arasında niceliksel sürekli veri karşılaştırılması için, ikiden fazla bağımsız gruplara yönelik olarak Tek yönlü (One way) Anova testi, iki farklı bağımsız grup

---

[332] Necmi Selimoğlu, Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü Ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.104

[333] Zübeyir Bağcı, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.164

[334] Nusret Erceylan, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.110

arasında niceliksel sürekli veri karşılaştırılması amacıyla ise t-testi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen Anova testini takiben, farklılıkların tespit edilmesi amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanımı gerçekleştirilmiştir.

Bunlara ek olarak, araştırmada yer alan sürekli değişkenler arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

5.10. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Elde edilen veriler doğrultusunda, Süreç yönetimi ölçeği'nde yer alan 22 maddeye yönelik olarak güvenirlik hesaplamak amacıyla iç tutarlılık katsayısı olarak cronbach alpha değeri hesaplanmıştır. Süreç Yönetimi Ölçeğinin güvenirliği için alpha=0.959 şeklindedir. Bu değer sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Bu ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak, keşfedici faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen test çalışması sonucunda (KMO=0.922>0,60) değeri ile birlikte, mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için uygun ve yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Barlett testi sonuçlarına göre (p=0.000<0.001) faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Faktör analizi uygulaması amacıyla varimax yöntemi seçimi gerçekleştirilerek, faktörler arası ilişki yapısının değişmeden aynı kalması planlanmıştır. Ölçekte yer alan 14 numaralı maddeye ilişkin değerler, iki ayrı faktöre birden dağılma (eşyükleme) durumu nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Faktör analizi uygulamasını takiben değişkenler toplam açıklanan varyansı %66.054 olan üç faktör altında toplanmıştır. Süreç Yönetimi Ölçeği için oluşan faktör yapısı ve güvenilirlik sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8 : Süreç Yönetimi Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Sorular (Tablo 8)	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach α
SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ (Özdeğer=11,974)	23. Süreç iyileştirme sayesinde çalışanların iş yapma yöntemlerinin kalite ve verimliliği arttırılmaktadır.	0,741	25,332	0,933
	19. Süreç iyileştirme çalışmaları sürekli yapılmaktadır.	0,730		
	21. Süreç iyileştirme, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin edecek biçimde yapılmaktadır.	0,722		
	20. Süreç iyileştirme için müşteri verileri, operasyonel veriler ve dış kıyaslamalar analiz edilmektedir.	0,717		
	22. Çalışanlar, yeni fikirler üreterek, yeni yöntemlerle iş yapma biçimlerini sürekli olarak geliştirmektedirler.	0,702		
	18. Süreçlerin performansı düzenli olarak izlenmekte ve gerekli müdahaleler yapılmaktadır.	0,671		
	17. Üst yönetim, süreç yönetimine destek vermektedir.	0,615		
	16. Yöntem ve prosedürler için geliştirilen standartların kontrolü güncel olarak yapılmaktadır.	0,595		
	09. Süreç yönetimi uygulamalarına ilişkin referans noktaları mevcuttur.	0,517		
	15. Süreçler, standartlar ve gerekliliklere göre bir sistem doğrultusunda işlemektedir.	0,503		
SÜREÇ TANIMLAMA VE ÖLÇME (Özdeğer=1,390)	04. Süreçler arası ilişkiler, sınırlar ve sorumlular açıkça belirtilmektedir.	0,798	22,138	0,911
	01.Ürün ve hizmetleri ortaya çıkaran faaliyetlerle ilgili görev tanımları açıkça yapılmaktadır.	0,733		
	13. Süreçler sonunda ortaya konan çıktıların miktarı ile ilgili ölçümler yapılmaktadır.	0,680		
	03. Çalışanların sürecin neresinde yer aldığı ve iş yapma biçimleri açıkça ortaya konmaktadır.	0,639		
	02. Belirlenen görev tanımları işletmenin daha önceden tanımlanan vizyonu ile uyuşmaktadır.	0,600		
	06. Çalışanların iş yapma biçimleri, çalışma prosedürleri ve iş tanımları yazılı olarak belirtilmekte ve sürekli güncellenmektedir.	0,574		
	10. Belirlenen referans noktaları ile ilgili periyodik olarak ölçümler yapılmaktadır.	0,558		

Tablo 8 - Devam

	12. Ürün ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetlerin zamanında yapılıp yapılmadığı ölçülmektedir.	0,550		
SÜREÇ BELGELEME (Özdeğer=1,169)	05. Süreç akışının sağlanması için tedarik zinciri boyunca müşteri ve tedarikçilerin ihtiyaçları veya beklentileri belirlenmektedir.	0,760	18,584	0,857
	07. Önceden belirlenmiş ve sınıflandırılmış olan süreçler dokümante edilmektedir.	0,757		
	08. Tanımlanan iş yapma biçimleri için yazılı bir uygulama planı geliştirilmekte ve bu uygulama planı hayata geçirilmektedir.	0,726		
	11. Mevcut süreçlerin ürün veya hizmetlere kattığı kalite faktörü ile ilgili ölçümler yapılmaktadır.	0,684		
Toplam Varyans=%66.054; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.959				

Süreç Yönetimi şeklinde isimlendirilen ölçeğin, faktör analizi gerçekleştirilmesi aşamasında özdeğeri 1'den büyük faktörlerin değerlendirilmesine, değişkenlere ait, faktör içerisindeki ağırlıklarını belirten faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın bulunmasına önem verilmiştir. Bu doğrultuda, Süreç Yönetimi ölçeğini meydan getiren faktörlerin güvenirlik katsayıları ile açıklanan varyans oranı değerlerinin yüksek sonuçları, güçlü bir faktör yapısını bu ölçek için ortaya koymaktadır.

Analiz çalışmasında ilk faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Süreç Yönetimi ve İyileştirme faktörü içerisindeki 10 madde için açıklanan varyans düzeyi %25.332 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.933 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

İkinci faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Süreç Tanımlama ve Ölçme faktörü içerisindeki 8 madde açıklanan varyans düzeyi %22.138 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.911 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Üçüncü faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Süreç Belgeleme faktörü içerisindeki 4 madde için açıklanan varyans düzeyi %18.584 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.857 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmadaki ikinci ölçek olan örgütsel adalet ölçeğindeki 20 ifadeye yönelik olarak güvenirlik hesaplamak amacıyla iç tutarlılık katsayısı olarak cronbach alpha **α** değeri hesaplanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin genel güvenirliği için alpha=0.947 şeklinde çok

yüksek değerlendirilebilecek bir değer hesaplanmıştır. Bu ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak, açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen test çalışması sonucunda (KMO=0.915>0,60) değeri ile birlikte, mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için uygun ve yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Barlett testi sonuçlarına göre (p=0.000<0.001) faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Faktör analizi uygulaması amacıyla varimax yöntemi seçimi gerçekleştirilerek, faktörler arası ilişki yapısının değişmeden aynı kalması planlanmıştır. Ölçekte yer alan 7 numaralı maddeye ilişkin değerler, iki ayrı faktöre birden dağılma (eşyükleme) durumu nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi uygulamasını takiben değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.702 olan üç faktör altında bir araya getirilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği için oluşan faktör yapısı ve güvenilirlik değerleri Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9 : Örgütsel Adalet Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach α
ETKİLEŞİM ADALETİ (Özdeğer=10,138)	13. Yöneticileriniz, size değer verir.	0,803	28,614	0,929
	14. Yöneticileriniz, size saygılı davranır.	0,763		
	18. Yöneticilerinizin, süreçler ile ilgili açıklamaları mantıklıdır.	0,760		
	16. Yöneticileriniz, sizinle olan diyaloglarında samimidir	0,751		
	21. Yöneticileriniz, sizinle olan diyaloglarında samimidir	0,738		
	12. Yöneticileriniz, size nazik davranır.	0,737		
	17. Yöneticileriniz, süreçleri size iyice açıklar.	0,723		
	20. Yöneticileriniz, iletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır.	0,665		
	19. Yöneticileriniz, süreçlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar.	0,625		
	15. Yöneticileriniz, size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır.	0,446		
İŞLEMSEL ADALET (Özdeğer=1,851)	04. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanabiliyor mu?	0,809	23,476	0,895
	03. Bu süreçler sürekli uygulanıyor mu?	0,784		

Tablo 9 - Devam

İŞLEMSEL ADALET (Özdeğer=1,851)	05. Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz?	0,761		
	02. Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu?	0,722		
	06. Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?	0,672		
	01. Bu süreçler sırasında görüş ve duygularınızı ifade etmeniz mümkün mü?	0,620		
	11. Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizce adil midir?	0,498		
DAĞITIM ADALETİ (Özdeğer=1,152)	08. Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu?	0,802	13,612	0,839
	09. Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığınız işlere uygun mu?	0,788		
	10. Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?	0,616		
Toplam Varyans=%65.702; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.947				

Örgütsel Adalet şeklinde isimlendirilen ölçeğin, faktör analizi gerçekleştirilmesi aşamasında özdeğeri 1'den büyük faktörlerin değerlendirilmesine, değişkenlere ait, faktör içerisindeki ağırlıklarını belirten faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın bulunmamasına önem verilmiştir. Bu doğrulta, Örgütsel Adalet ölçeğini meydan getiren faktörlerin güvenirlik katsayıları ile açıklanan varyans oranı değerlerinin yüksek sonuçları, güçlü bir faktör yapısını bu ölçek için ortaya koymaktadır.

Analiz çalışmasında ilk faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Etkileşim Adaleti faktörü içerisindeki 10 madde için açıklanan varyans düzeyi %28.614 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.929 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

İkinci faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. İşlemsel Adalet faktörü içerisindeki 7 madde için açıklanan varyans düzeyi %23.476 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha 0.895 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Üçüncü faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Dağıtım Adaleti faktörü içerisindeki 3 madde için açıklanan varyans düzeyi %13.612 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.839 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmadaki son ölçek olan Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan 13 maddeye yönelik olarak güvenirlik hesaplamak amacıyla iç tutarlılık katsayısı olarak cronbach alpha **α** değeri hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin genel güvenirliği için alpha=0.859 şeklinde çok yüksek değerlendirilebilecek bir değer hesaplanmıştır. Bu ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak, açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen test çalışması sonucunda (KMO=0.842>0,60) değeri ile birlikte, mevcut örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için uygun ve yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Barlett testi sonuçlarına göre (p=0.000<0.001) faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Faktör analizi uygulaması amacıyla varimax yöntemi seçimi gerçekleştirilerek, faktörler arası ilişki yapısının değişmeden aynı kalması planlanmıştır. Ölçekte yer alan 3 ve 7 numaralı maddelere ilişkin değerler, iki ayrı faktöre birden dağılma (eşyükleme) durumu nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi uygulamasını takiben değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.88 olan 2 faktör altında bir araya getirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için oluşan faktör yapısı Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10 : Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach α
DUYGUSAL BAĞLILIK (Özdeğer=5,297)	02. Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.	0,779	37,451	0,892
	10. Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.	0,755		
	01. Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.	0,750		
	06. Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	0,745		
	08. Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı arttırıyor.	0,710		
	04. Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım.	0,706		
	05. Bulunduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	0,705		
	13. Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.	0,695		
	14. Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.	0,687		

Tablo 10 - Devam

DEVAM VE NORMATİF BAĞLILIK (Özdeğer=1,967)	11. Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.	0,793		
	12. Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.	0,788		
	09. Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.	0,777	18,429	0,753
	15. Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.	0,617		
Toplam Varyans=%55.88; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.859				

Örgütsel Bağlılık şeklinde isimlendirilen ölçeğin, faktör analizi gerçekleştirilmesi aşamasında özdeğeri 1'den büyük faktörlerin değerlendirilmesine, değişkenlere ait, faktör içerisindeki ağırlıklarını belirten faktör yüklerinin yüksek değerlere sahip olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın bulunmamasına önem verilmiştir. Bu doğrulta, Örgütsel Bağlılık ölçeğini meydan getiren faktörlerin güvenirlik katsayıları ile açıklanan varyans oranı değerlerinin yüksek sonuçları, güçlü bir faktör yapısını bu ölçek için ortaya koymaktadır.

Analiz çalışmasında ilk faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Duygusal Bağlılık faktörü içerisindeki 9 madde için açıklanan varyans düzeyi %37.451 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha ise 0.892 şeklinde sonuca ulaşılmıştır. İkinci faktör içerisinde bulunan maddeler incelenmiştir. Devam ve Normatif Bağlılık faktörü içerisindeki 4 madde için açıklanan varyans düzeyi %18.429 olarak bulunmuş, güvenirlik değeri alpha 0.753 şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

5.11. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma çalışmam kapsamında, araştırma problemi çözümüne yönelik olarak, anket çalışmasında yer verilen ölçeklerin kullanılması vasıtasıyla toplanan veriler analiz edilerek, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Mevcut bulguların değerlendirilmesi doğrultusunda, yorumlar gerçekleştirilmiş, açıklamalar yapılmıştır. Anket çalışmasını cevaplayan kişilerin demografik bilgilerine ilişkin sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11 : Demografik Değişkenler

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	37	33,6
Erkek	73	66,4
Yaş		
30 ve Altı	36	32,7
31-40	47	42,7
41 Ve Üzeri	27	24,5
Eğitim Durumu		
Lise	16	14,5
Ön Lisans	21	19,1
Üniversite	58	52,7
Yüksek Lisans/Doktora	15	13,6
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	35	31,8
6-10 Yıl	47	42,7
11 Yıl ve Üzeri	28	25,5
Toplam Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	18	16,4
6-10 Yıl	39	35,5
11-15 Yıl	24	21,8
16 Ve Üzeri Yıl	29	26,4
Toplam	**110**	**100**

Cinsiyet dağılımlarına göre, ankete katılan çalışanlardan 73 kişi (%66,4) erkek, 37 kişi (%33,6) kadındır. Yaş bilgileri dağılımlarına göre, 36 kişi (%32,7) 30 ve altı, 47 kişi (%42,7) 31-40, 27 kişi (%24,5) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Eğitim durumu dağılımlarına göre, 16 kişi (%14,5) lise, 21 kişi (%19,1) Ön Lisans, 58 kişi (%52,7) üniversite, 15 kişi (%13,6) Yüksek Lisans/Doktora mezunu olarak dağılmaktadır. Kurumda çalışma süresi dağılımlarına göre, 35 kişi (%31,8) 0-5 yıl, 47 kişi (%42,7) 6-10 yıl, 28 kişi (%25,5) 11 Yıl ve üzeri tecrübeli şeklindedir. Toplam çalışma süresi dağılımlarına göre, 18 kişi (%16,4) 0-5 yıl, 39 kişi (%35,5) 6-10 yıl, 24 kişi (%21,8) 11-15 yıl, 29 kişi (%26,4) 16 ve üzeri yıl tecrübeli olarak dağılmaktadır.

Süreç yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler analizler şu şekildedir:

Süreç yönetimi uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde; çalışanların süreç yönetimi ve iyileştirme ortalaması ve standart sapması 3,614±0,776 çıkmıştır. Süreç tanımlama ve ölçme ortalaması ve standart sapması 3,626±0,809 olarak belirlenmiştir. Süreç belgeleme ortalaması ve standart sapması 3,659±0,808 hesaplanmıştır. Süreç yönetimi ortalaması ve standart sapması 3,626±0,733 olarak saptanmıştır. Katılımcılar, süreç yönetimi uygulamalarındaki ifadelere "katılıyorum" şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Tablo 12 : Süreç Yönetimi Uygulamaların İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	**Standart Sapma**
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	3,614	0,776
Süreç Tanımlama ve Ölçme	3,626	0,809
Süreç Belgeleme	3,659	0,808
Süreç Yönetimi	3,626	0,733

Toplam =110

Örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde; çalışanların etkileşim adaleti ortalaması ve standart sapması 3,655±0,739 çıkmıştır. İşlemsel adalet ortalaması ve standart sapması 3,460±0,821 olarak belirlenmiştir. Dağıtım adaleti ortalaması ve standart sapması 3,652±0,792 hesaplanmıştır. Örgütsel adalet ortalaması ve standart sapması 3,586±0,692 olarak saptanmıştır. Katılımcılar, örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin ifadelere "katılıyorum" şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Tablo 13 : Örgütsel Adalet ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	**Standart Sapma**
Etkileşim Adaleti	3,655	0,739
İşlemsel Adalet	3,460	0,821
Dağıtım Adaleti	3,652	0,792
Örgütsel Adalet	3,586	0,692

Toplam =110

Tablo 14 : Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,906	0,687
Devam ve Normatif Bağlılık	3,586	0,867
Örgütsel Bağlılık	3,808	0,613

Toplam =110

Örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde; çalışanların duygusal bağlılık ortalaması ve standart sapması yüksek 3,906±0,687 çıkmıştır. Devam ve Normatif bağlılık ortalaması yüksek 3,586±0,867 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ortalaması ise ve standart sapması 3,808±0,613 olarak saptanmıştır. Katılımcılar, örgütsel bağlılık ve boyutlarına ilişkin ifadelere "katılıyorum" şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Süreç yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ise Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Süreç yönetimi ve iyileştirme, süreç tanımlama ve ölçme, süreç belgeleme, süreç yönetimi, etkileşim adaleti, işlemsel adalet, dağıtım adaleti, örgütsel adalet, duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılık ölçekleri arasında korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analize ilişkin değerler Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15 : Süreç Yönetimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Süreç Yönetimi ve İyileştirme	Süreç Tanımlama ve Ölçme	Süreç Belgeleme	Süreç Yönetimi	Etkileşim Adaleti	İşlemsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Örgütsel Adalet	Duygusal Bağlılık	Devam ve Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	Korelasyon Değeri (r)	1,000										
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000										
Süreç Tanımlama ve Ölçme	Korelasyon Değeri (r)	0,817**	1,000									
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000									
Süreç Belgeleme	Korelasyon Değeri (r)	0,704**	0,727**	1,000								
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000								
Süreç Yönetimi	Korelasyon Değeri (r)	0,950**	0,939**	0,830**	1,000							
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000							
Etkileşim Adaleti	Korelasyon Değeri (r)	0,593**	0,576**	0,507**	0,618**	1,000						
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
İşlemsel Adalet	Korelasyon Değeri (r)	0,748**	0,790**	0,665**	0,810**	0,679**	1,000					
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Dağıtım Adaleti	Korelasyon Değeri (r)	0,643**	0,601**	0,550**	0,661**	0,624**	0,682**	1,000				
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Örgütsel Adalet	Korelasyon Değeri (r)	0,738**	0,739**	0,642**	0,780**	0,923**	0,895**	0,788**	1,000			
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Değeri (r)	0,427**	0,436**	0,443**	0,469**	0,423**	0,503**	0,438**	0,510**	1,000		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Devam ve Normatif Bağlılık	Korelasyon Değeri (r)	0,187	0,093	0,075	0,143	0,277**	0,197*	0,243*	0,271**	0,308**	1,000	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,050	0,332	0,435	0,137	0,003	0,039	0,011	0,004	0,001	0,000	
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Değeri (r)	0,413**	0,379**	0,377**	0,426**	0,449**	0,476**	0,445**	0,514**	0,910**	0,675**	1,000
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*p<0,05; **p<0,01

Tabloda yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri incelenirken, korelasyon değeri (r)'nin 0'a eşit olduğu durumda değişkenler arası ilişkinin olmadığı, 0'dan küçük olduğu durumlarda ters yönlü ilişki, 0'dan büyük olduğu durumlarda ise doğru yönlü ilişki bulunduğu göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bu doğrultuda, tabloda ** ile ifade edilen değerler

arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu görülmüştür. Belirtilen değişkenler haricinde, diğer değişkenler arasında (p>0.05) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında, Baron ve Kenny (1986) [335] çalışmasında belirlenen ara değişken koşulları dikkate alınarak araştırma modeli tespit edilmiştir. Baron ve Kenny'nin çalışmasında yer alan koşullara göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için, bazı şartların yerine getiriliyor olması gerekmektedir.

a. Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamı bir etkisinin bulunması,
b. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamı bir etkisinin bulunması,
c. Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamı bir etkisinin bulunması ve ara değişken modele eklendiği anda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (bu durumda tam aracılık oluşur.) veya etkisinde azalma olması (bu durumda kısmi aracılık oluşur) şartları aranır.

Tablo 16 : Süreç Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R2
Örgütsel Adalet **(Model 1)**	Sabit	0,919	4,374	0,000	167,560	0,000	0,604
	Süreç Yönetimi	0,735	12,944	0,000			
Örgütsel Bağlılık **(Model 2)**	Sabit	2,176	8,148	0,000	38,726	0,000	0,257
	Örgütsel Adalet	0,455	6,223	0,000			
Örgütsel Bağlılık **(Model 3)**	Sabit	2,517	9,357	0,000	23,942	0,000	0,174
	Süreç Yönetimi	0,356	4,893	0,000			
Örgütsel Bağlılık **(Model 4)**	Sabit	2,140	7,705	0,000	19,346	0 ,000	0,252
	Süreç Yönetimi	0,054	0,489	0,626			
	Örgütsel Adalet	0,410	3,501	0,001			

[335] Reuben M. Baron, David A. Kenny, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology · January 1986

Model 1 kapsamında süreç yönetimi ile örgütsel adalet arasında yapılan regresyon analizi, neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla gerçekleştirilmiş ve anlamlı bulunmuştur (F=167,560; p=0,000<0.05). Örgütsel adalet düzeyindeki toplam değişim %60.4 oranında Süreç Yönetimi tarafından açıklanmaktadır. (R^2=0,604). Süreç Yönetimi örgütsel adalet düzeyini arttırmaktadır (ß=0,735).

Model 2 kapsamında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizi, neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla gerçekleştirilmiş ve anlamlı bulunmuştur (F=38,726; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %25.7 oranında örgütsel adalet tarafından açıklanmaktadır. (R^2=0,257). Örgütsel adalet örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,455).

Model 3 kapsamında Süreç Yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizi, neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla gerçekleştirilmiş ve anlamlı bulunmuştur (F=23,942; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %17.4 oranında Süreç Yönetimi tarafından açıklanmaktadır. (R^2=0,174). Süreç Yönetimi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,356).

Model 4 kapsamında Süreç yönetimi, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizi, neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla gerçekleştirilmiş ve anlamlı bulunmuştur (F=19,346; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %25.2 oranında süreç yönetimi, örgütsel adalet tarafından açıklanmaktadır. (R2=0,252). Süreç Yönetimi örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.626>0.05). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte ve düzeyini arttırmaktadır (ß=0,410).

Model 3'de süreç yönetiminin bağlılık üzerine etkisi (B=0,356), modele örgütsel adalet eklendiğinde ortadan kalkmaktadır (p=0,626>0,05). Bu sonuçlara göre süreç yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel adaletin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile süreç yönetimi örgütsel bağlılığı sadece örgütsel adalet üzerinden etkilemektedir.

Süreç yönetimi Uygulamaları ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanlara yönelik olarak, *süreç yönetimi ve iyileştirme maddesi puan ortalamalarının*, çalışanların *eğitim durumlarına* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. ($F=3,204$; $p=0.026<0.05$). Oluşan bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan grubun süreç yönetimi ve iyileştirme puanları (4,038±0,766), eğitim durumu ön lisans olan grubun süreç yönetimi ve iyileştirme puanlarından (3,395±0,964) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise düzeyinde olan grubun süreç yönetimi ve iyileştirme puanları (4,038±0,766), eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora düzeyinde olan grubun süreç yönetimi ve iyileştirme puanlarından (3,300±0,537) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte eğitim durum değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Süreç Yönetiminde yer alan diğer maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- s*üreç tanımlama ve ölçme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($F=2,361$; $p=0,076>0.05$).
- *süreç belgeleme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($F=0,483$; $p=0,695>0.05$).
- *Süreç Yönetimi* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($F=2,565$; $p=0,059>0.05$).

Tablo 17 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p	Fark
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	Lise	16	4,038	0,766	3,204	0,026	**1>2 1>4**
	Ön Lisans	21	3,395	0,964			
	Üniversite	58	3,657	0,711			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,300	0,537			
Süreç Tanımlama ve Ölçme	Lise	16	4,023	0,738	2,361	0,076	
	Ön Lisans	21	3,488	0,906			
	Üniversite	58	3,649	0,777			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,308	0,751			
Süreç Belgeleme	Lise	16	3,859	0,885	0,483	0,695	
	Ön Lisans	21	3,643	0,914			
	Üniversite	58	3,647	0,791			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,517	0,665			
Süreç Yönetimi	Lise	16	4,000	0,699	2,565	0,059	
	Ön Lisans	21	3,474	0,869			
	Üniversite	58	3,652	0,697			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,342	0,570			

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Süreç Yönetiminde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Süreç yönetimi ve iyileştirme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,007; p=0,993>0.05).
- *Süreç tanımlama ve ölçme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,012; p=0,988>0.05).
- *Süreç belgeleme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,355; p=0,702>0.05).
- *Süreç Yönetimi* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,013; p=0,987>0.05).

Tablo 18 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	0-5 Yıl	35	3,626	0,802	0,007	0,993
	6-10 Yıl	47	3,611	0,782		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,604	0,762		
Süreç Tanımlama ve Ölçme	0-5 Yıl	35	3,643	0,839	0,012	0,988
	6-10 Yıl	47	3,622	0,795		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,612	0,824		
Süreç Belgeleme	0-5 Yıl	35	3,593	0,934	0,355	0,702
	6-10 Yıl	47	3,734	0,727		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,616	0,789		
Süreç Yönetimi	0-5 Yıl	35	3,626	0,773	0,013	0,987
	6-10 Yıl	47	3,637	0,715		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,609	0,741		

Toplam çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Süreç Yönetiminde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Süreç yönetimi ve iyileştirme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,463; p=0,709>0.05).
- *Süreç tanımlama ve ölçme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,681; p=0,565>0.05).
- *Süreç belgeleme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,738; p=0,532>0.05).
- *Süreç Yönetimi* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,554; p=0,646>0.05).

Tablo 19 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	0-5 Yıl	18	3,528	0,986	0,463	0,709
	6-10 Yıl	39	3,531	0,748		
	11-15 Yıl	24	3,683	0,760		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,721	0,701		
Süreç Tanımlama ve Ölçme	0-5 Yıl	18	3,653	1,008	0,681	0,565
	6-10 Yıl	39	3,490	0,755		
	11-15 Yıl	24	3,781	0,872		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,664	0,697		
Süreç Belgeleme	0-5 Yıl	18	3,458	1,135	0,738	0,532
	6-10 Yıl	39	3,615	0,714		
	11-15 Yıl	24	3,813	0,795		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,716	0,706		
Süreç Yönetimi	0-5 Yıl	18	3,561	0,964	0,554	0,646
	6-10 Yıl	39	3,532	0,658		
	11-15 Yıl	24	3,742	0,768		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,699	0,652		

Yaş değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Süreç Yönetiminde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Süreç yönetimi ve iyileştirme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,826; p=0,441>0.05).
- *Süreç tanımlama ve ölçme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,598; p=0,552>0.05).
- *Süreç belgeleme* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,242; p=0,293>0.05).
- *Süreç Yönetimi* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,824; p=0,442>0.05).

Tablo 20 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	30 Ve Altı	36	3,583	0,909	0,826	0,441
	31-40	47	3,543	0,711		
	41 Ve Üzeri	27	3,778	0,692		
Süreç Tanımlama ve Ölçme	30 Ve Altı	36	3,563	0,950	0,598	0,552
	31-40	47	3,590	0,715		
	41 Ve Üzeri	27	3,773	0,771		
Süreç Belgeleme	30 Ve Altı	36	3,500	0,973	1,242	0,293
	31-40	47	3,692	0,692		
	41 Ve Üzeri	27	3,815	0,745		
Süreç Yönetimi	30 Ve Altı	36	3,561	0,879	0,824	0,442
	31-40	47	3,587	0,631		
	41 Ve Üzeri	27	3,783	0,691		

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Süreç Yönetiminde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Süreç yönetimi ve iyileştirme* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-0,519; p=0,605>0,05).
- *Süreç tanımlama ve ölçme* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,644; p=0,103>0,05).
- *Süreç belgeleme* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,478; p=0,142>0,05).
- *Süreç Yönetimi* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,202; p=0,232>0,05).

Tablo 21 : Süreç Yönetimi Uygulamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	t	sd	p
Süreç Yönetimi ve İyileştirme	Kadın	37	3,560	0,757	-0,519	108	0,605
	Erkek	73	3,641	0,789			
Süreç Tanımlama ve Ölçme	Kadın	37	3,449	0,791	-1,644	108	0,103
	Erkek	73	3,716	0,809			
Süreç Belgeleme	Kadın	37	3,500	0,745	-1,478	108	0,142
	Erkek	73	3,740	0,832			
Süreç Yönetimi	Kadın	37	3,509	0,690	-1,202	108	0,232
	Erkek	73	3,686	0,752			

Örgütsel Adalet ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Eğitim durumu değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Etkileşim adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=2,162; p=0,097>0.05).
- *İşlemsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=2,086; p=0,106>0.05).
- *Dağıtım adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,164; p=0,327>0.05).
- *Örgütsel Adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=2,229; p=0,089>0.05).

Tablo 22 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşim Adaleti	Lise	16	4,063	0,551	2,162	0,097
	Ön Lisans	21	3,495	0,561		
	Üniversite	58	3,629	0,764		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,540	0,923		
İşlemsel Adalet	Lise	16	3,795	0,719	2,086	0,106
	Ön Lisans	21	3,204	0,744		
	Üniversite	58	3,517	0,899		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,238	0,563		
Dağıtım Adaleti	Lise	16	3,771	0,757	1,164	0,327
	Ön Lisans	21	3,492	0,793		
	Üniversite	58	3,741	0,802		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,400	0,768		
Örgütsel Adalet	Lise	16	3,925	0,497	2,229	0,089
	Ön Lisans	21	3,393	0,547		
	Üniversite	58	3,607	0,761		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,413	0,674		

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Etkileşim adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,310; p=0,274>0.05).
- *İşlemsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,010; p=0,368>0.05).
- *Dağıtım adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,927; p=0,399>0.05).
- *Örgütsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,209; p=0,303>0.05).

Tablo 23 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşim Adaleti	0-5 Yıl	35	3,820	0,632	1,310	0,274
	6-10 Yıl	47	3,566	0,753		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,596	0,824		
İşlemsel Adalet	0-5 Yıl	35	3,620	0,789	1,010	0,368
	6-10 Yıl	47	3,368	0,840		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,413	0,827		
Dağıtım Adaleti	0-5 Yıl	35	3,724	0,782	0,927	0,399
	6-10 Yıl	47	3,702	0,716		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,476	0,918		
Örgütsel Adalet	0-5 Yıl	35	3,736	0,651	1,209	0,303
	6-10 Yıl	47	3,517	0,688		
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,514	0,741		

Toplam çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Etkileşim adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,110; p=0,348>0.05).
- *işlemsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=2,044; p=0,112>0.05).
- *Dağıtım adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,432; p=0,730>0.05).
- *Örgütsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,353; p=0,261>0.05)

Tablo 24 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşim Adaleti	0-5 Yıl	18	3,750	0,752	1,110	0,348
	6-10 Yıl	39	3,523	0,744		
	11-15 Yıl	24	3,850	0,854		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,610	0,605		
İşlemsel Adalet	0-5 Yıl	18	3,468	0,851	2,044	0,112
	6-10 Yıl	39	3,238	0,847		
	11-15 Yıl	24	3,750	0,763		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,512	0,767		
Dağıtım Adaleti	0-5 Yıl	18	3,482	0,923	0,432	0,730
	6-10 Yıl	39	3,658	0,711		
	11-15 Yıl	24	3,764	0,764		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,655	0,852		
Örgütsel Adalet	0-5 Yıl	18	3,611	0,739	1,353	0,261
	6-10 Yıl	39	3,444	0,688		
	11-15 Yıl	24	3,802	0,739		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,583	0,609		

Yaş değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Etkileşim adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,001; p=0,999>0.05).

- *İşlemsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,170; p=0,844>0.05).
- *Dağıtım adaleti* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,556; p=0,575>0.05).
- *Örgütsel adalet* için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,100; p=0,905>0.05).

Tablo 25 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Etkileşim Adaleti	30 Ve Altı	36	3,650	0,861	0,001	0,999
	31-40	47	3,655	0,673		
	41 Ve Üzeri	27	3,659	0,697		
İşlemsel Adalet	30 Ve Altı	36	3,413	0,907	0,170	0,844
	31-40	47	3,453	0,779		
	41 Ve Üzeri	27	3,534	0,798		
Dağıtım Adaleti	30 Ve Altı	36	3,565	0,869	0,556	0,575
	31-40	47	3,645	0,747		
	41 Ve Üzeri	27	3,778	0,773		
Örgütsel Adalet	30 Ve Altı	36	3,554	0,792	0,100	0,905
	31-40	47	3,583	0,639		
	41 Ve Üzeri	27	3,633	0,661		

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların *Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının*, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- *Etkileşim adaleti* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,044; p=0,299>0,05).
- *İşlemsel adalet* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,306; p=0,194>0,05).
- *Dağıtım adaleti* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-0,790; p=0,431>0,05).
- *Örgütsel adalet* ortalamalarının cinsiyet değişkeni ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t_{(108)}$=-1,237; p=0,219>0,05).

Tablo 26 : Örgütsel Adalet Algılamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	t	sd	p
Etkileşim Adaleti	Kadın	37	3,551	0,826	-1,044	108	0,299
	Erkek	73	3,707	0,690			
İşlemsel Adalet	Kadın	37	3,317	0,764	-1,306	108	0,194
	Erkek	73	3,532	0,844			
Dağıtım Adaleti	Kadın	37	3,568	0,816	-0,790	108	0,431
	Erkek	73	3,694	0,781			
Örgütsel Adalet	Kadın	37	3,472	0,695	-1,237	108	0,219
	Erkek	73	3,644	0,688			

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanlara yönelik olarak, duygusal bağlılık maddesi puan ortalamalarının, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. ($F=4,235$; $p=0.007<0.05$). Oluşan bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan grubun duygusal bağlılık puanları (4,410±0,391), eğitim durumu ön lisans olan grubun duygusal bağlılık puanlarından (3,709±0,706) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise düzeyinde olan grubun duygusal bağlılık puanları (4,410±0,391), eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora düzeyinde olan grubun duygusal bağlılık puanlarından (3,704±0,716) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 27 : Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Lise	16	4,410	0,391	4,235	0,007	1>2 1>3 1>4
	Ön Lisans	21	3,709	0,706			
	Üniversite	58	3,891	0,682			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,704	0,716			
Devam ve Normatif Bağlılık	Lise	16	3,719	1,083	0,264	0,851	
	Ön Lisans	21	3,464	0,788			
	Üniversite	58	3,599	0,903			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,567	0,586			
Örgütsel Bağlılık	Lise	16	4,197	0,522	3,187	0,027	1>2 1>3 1>4
	Ön Lisans	21	3,634	0,537			
	Üniversite	58	3,801	0,641			
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3,662	0,550			

Eğitim durumu değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların devam ve normatif bağlılık içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Devam ve normatif bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,264; p=0,851>0.05).

Araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanlara yönelik olarak, örgütsel bağlılık puan ortalamalarının, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. (F=3,187; p=0.027<0.05). Oluşan bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan grubun örgütsel bağlılık puanları (4,197±0,522), eğitim durumu ön lisans olan grubun duygusal bağlılık puanlarından (3,634±0,537) daha yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise düzeyinde olan grubun örgütsel bağlılık puanları (4,197±0,522), eğitim durumu yüksek lisans/doktora

düzeyinde olan grubun duygusal bağlılık puanlarından (3,801±0,641) daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim durumu lise düzeyinde olan grubun örgütsel bağlılık puanları (4,197±0,522), eğitim durumu yüksek lisans/doktora düzeyinde olan grubun duygusal bağlılık puanlarından (3,662±0,550) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanlara yönelik olarak, devam ve normatif bağlılık maddesi puan ortalamalarının, çalışanların kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. ($F=3,295$; $p=0.041<0.05$). Oluşan bu farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresine 0-5 yıl olan grubun örgütsel bağlılık puanları (3,871±0,884), kurumda çalışma süresine 11 Yıl ve Üzeri olan grubun devam ve normatif bağlılık puanlarından (3,339±0,845) daha yüksek bulunmuştur.

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların Örgütsel Bağlılık içerisinde yer alan diğer maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Duygusal bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($F=1,419$; $p=0,246>0.05$).
- örgütsel bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($F=2,845$; $p=0,063>0.05$).

Tablo 28 : Örgütsel Bağlılığın Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl	35	4,067	0,660	1,419	0,246	
	6-10 Yıl	47	3,825	0,624			
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,841	0,802			
Devam ve Normatif Bağlılık	0-5 Yıl	35	3,871	0,884	3,295	0,041	1>3
	6-10 Yıl	47	3,521	0,826			
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,339	0,845			
Örgütsel Bağlılık	0-5 Yıl	35	4,007	0,595	2,845	0,063	
	6-10 Yıl	47	3,732	0,564			
	11 Yıl ve Üzeri	28	3,687	0,672			

Toplam çalışma süresi değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Duygusal bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,848; p=0,471>0.05).
- Devam ve normatif bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,669; p=0,178>0.05).
- Örgütsel bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=1,416; p=0,242>0.05).

Tablo 29 : Örgütsel Bağlılığın Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl	18	4,068	0,685	0,848	0,471
	6-10 Yıl	39	3,789	0,741		
	11-15 Yıl	24	3,995	0,458		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,889	0,768		
Devam ve Normatif Bağlılık	0-5 Yıl	18	3,972	0,931	1,669	0,178
	6-10 Yıl	39	3,526	0,852		
	11-15 Yıl	24	3,604	0,807		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,414	0,864		
Örgütsel Bağlılık	0-5 Yıl	18	4,039	0,627	1,416	0,242
	6-10 Yıl	39	3,708	0,644		
	11-15 Yıl	24	3,875	0,492		
	16 Ve Üzeri Yıl	29	3,743	0,637		

Yaş değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların Örgütsel Adalet içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizleri (Anova) uygulanmış ve sonuç olarak grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Duygusal bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,018; p=0,982>0.05).
- Devam ve normatif bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,726; p=0,486>0.05).
- Örgütsel bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (F=0,221; p=0,802>0.05).

Tablo 30 : Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	30 Ve Altı	36	3,923	0,740	0,018	0,982
	31-40	47	3,894	0,574		
	41 Ve Üzeri	27	3,905	0,810		
Devam ve Normatif Bağlılık	30 Ve Altı	36	3,729	0,953	0,726	0,486
	31-40	47	3,511	0,754		
	41 Ve Üzeri	27	3,528	0,939		
Örgütsel Bağlılık	30 Ve Altı	36	3,863	0,679	0,221	0,802
	31-40	47	3,776	0,510		
	41 Ve Üzeri	27	3,789	0,698		

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamında anket cevaplayan çalışanların Örgütsel Bağlılık içerisinde yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Erkeklerin duygusal bağlılık puanlarının ($\bar{x}$=4,037), kadınların duygusal bağlılık puanlarına göre ($\bar{x}$=3,649) daha yüksek olduğu görülmüştür. (t(108)=-2,892; p=0,005>0,05).
- Devam ve normatif bağlılık ortalamaları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (t(108)=-1,153; p=0,252>0,05).
- Erkeklerin örgütsel bağlılık puanlarının ($\bar{x}$=3,919), kadınların örgütsel bağlılık puanlarına göre ($\bar{x}$=3,588) daha yüksek olduğu görülmüştür. (t(108)=-2,752; p=0,007>0,05).

Tablo 31 : Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	Sayı	Ortalama	St. Sapma	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	37	3,649	0,716	-2,892	108	0,005
	Erkek	73	4,037	0,638			
Devam ve Normatif Bağlılık	Kadın	37	3,453	0,878	-1,153	108	0,252
	Erkek	73	3,654	0,860			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	37	3,588	0,597	-2,752	108	0,007
	Erkek	73	3,919	0,594			

Bu bölüme kadar; süreç yönetimi uygulamaları, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler gerçekleştirilen araştırma çerçevesinde incelenmiş ve bulgular ile yorumlara değinilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Süreçler bir kurum için en önemli varlıklardan biridir. Süreçlerin tanımlanması, belgelenmesi, süreç tanımlarının esnek ve kapsayıcı yapısı sayesinde her türlü kurumda uygulanabilir hale gelmiştir. Süreç yönetimi ise, bu süreçlerin birbirleri ve iç/dış çevresel faktörlerle etkileşimli olarak yürütülmesi olarak görülebilir. Böylelikle, kurumlarda gerçekleştirilen tüm işler sistematik şekilde, karşılaştırılabilir verilerle ve düzenli olarak yönetilebilecektir. Süreçlerin ölçümü, süreçlerin etkin olarak yönetilmesini sağlamada en önemli aracılardan biridir. Süreç hedeflerinin, kurum hedefleri doğrultusunda belirlenmesi, süreçlere özel performans ölçütlerinin oluşturulması ve her sürecin karakteristiklerine göre belirli periyotlarla süreç ölçüm sonuçlarının alınması ve en sağlıklı verilerle değerlendirilmesini sağlamaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesi ise süreçlerin ilerleyen zaman ile birlikte, daha etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlamaktadır. Örgütsel Bağlılık ise, her türlü kurum ve kuruluşta, insan unsurunun bulunduğu her yerde önemi olan, organizasyonun performansını etkileyen bir kavramdır. Örgütsel Adalet ise, farklı özelliklere ve donanımlara sahip insanların bulundukları ortamlarda, kaynakların ve ödüllerin tahsisini ele alan, algılanan adil dağıtımın etkilerine odaklı, tahsis süreçlerinde gerçekleşen davranışsal unsurlar ve prosedürel altyapı ilişkilerini ele alan bir konudur.

Araştırma sonucunda; süreç yönetimi uygulamalarının, örgütsel adalet üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Süreç yönetimi uygulamaları ile birlikte örgütsel adalet modele eklendiğinde süreç yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Böylelikle çalışmada, örgütsel adaletin tam aracılık rolü bulunduğu, bir başka ifade ile süreç yönetimi uygulamanın, örgütsel bağlılığı yalnızca örgütsel adalet üzerinden etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, kurumların örgütsel adalet ortamını sağlayarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayabilecekleri görülmektedir. Kurumlarda gerçekleştirilen süreç yönetimi uygulamaları ile de örgütsel adalet algısının pekiştirilmesi sağlanabilir. Süreçlerle yönetim yaklaşımına uygun, nitelikli çalışan profiline sahip olunarak örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması sağlanabilir. Kurum yönetimlerinin bu noktadaki sorumlulukları,

organizasyonlarda süreç yönetimi ve iyileştirilmesi yönünde politikaları ve uygulamaları hayata geçirmek, süreçlerin çalışması için adil bir işyeri ortamını oluşturmak ve çalışanlardaki örgütsel adalet algılarını yüksek düzeyde tutabilmektir. Böylelikle, çalışanların örgütsel bağlılıkları da desteklenmiş olacaktır.

Tez çalışması ile; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için farklı bir örneklem ile araştırma gerçekleştirilmiş, böylelikle örgütsel davranış alanında yer alan bu temel konular arasında farklı bir çalışma literatüre kazandırılmıştır. Bununla birlikte, bu örgütsel davranış konuları ile, iş hayatında mühendislik ve yönetim bilimlerinin temel konularından biri olan süreç yönetimi arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini tespit eden, aynı zamanda bu yapıdaki aracılık ilişkisinin varlığını ve türünü belirleyen, literatürde benzerine ulaşılamayan özgün bir çalışma ortaya konulmuştur.

Organizasyonların stratejik bir varlığı olan insan kaynağının katma değer oluşturacak insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı artırabilir. Bu da kurumların karlılık ve verimlilik hedeflerini gerçekleştirme yolundaki süreçlere destek olabilir. Sonraki çalışmalarda özellikle farklı sektörlerde çalışmanın uygulanması yararlı olabilir. Ayrıca daha fazla sayılarda örneklem büyüklükleri ile de farklılıkların ortaya konulması yönünde çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Makaleler

Altaf, Mohsin; Afzal, Hasan; Hamid, Kashif; Jamil, Muhammad. 2011. "Empirical Analysis of Organizational Justice Towards Employee's Customer Oriented Behavior: A Case Study Of Medical Institutions in Pakistan", **African Journal of Business Management** 5 18, ss.1286-1292

Arslan, Ali. 2010. "Katılımlı Yönetim Tekniği Arama Konferansı Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi," **SAÜ Fen Edebiyat Dergisi**, ss.117-142

Ay, Ferda Alper; Ulusoy, Hatice; Tosun, Nurperihan. 2015. "Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 8 36, ss.749-762

Bağcı, Zübeyir. 2013. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013, ss.164

Bal, Vedat. 2014. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 6 1, ss.1-9

Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology** ss.1173-1182

Bayram, Levent. 2005. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 59, ss.125-139

Bhaskar, Hari Lal. 2018 "Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool", **Serbian Journal of Management** 13 1, ss.63 – 87

Buchanan, Bruce. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly**, 19 4, ss. 533-546

Chang, W. M. V. Cheng, T. C. E. 1999. "A Process Improvement Choice Model", **Knowledge and Process Management,** 6 4, ss.189-204

Çakar, Tarık ve Serdar, Mahmut 2002. "Kalite Yönetim Sistemleri", **SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 6 2, ss.87-91

Çevik, Osman ve Aran, Gamze 2009. "Kalite İyileştirme Sürecinde Hata Türü Etkileri Analizi FMEA ve Piston Üretiminde Bir Uygulama", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 8, 16, 2009, ss.241-265

Çolak, Mustafa ve Erdost, Ebru 2004. "Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research", **H.Ü İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22 2, ss.51-84

Demircioğlu, Elif N. ve Küçüksavaş, Nihat. 2009. "Kalite Maliyetleri", **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 1, ss.32-67

Deniz, Nevin, Noyan, Aral ve Ertosun, Öznur. 2013. "The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", 9th **International Strategic Management Conference**, 99, ss.691-700

Erkmen, Turhan ve Bozkurt, Serdar. 2011. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 31 2, ss.197-228

Eryılmaz, Burak 2009. "Kıyaslama Benchmarking Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma", **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 2, ss.41-59

Fischer, Ronald. 2012 "Organizational Justice Research : Present Perspectives and Challenge", **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12 1, ss.97-112

Greenberg, Jerald. 1987 "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, 12 1, ss.9-22,

Güdelci, Nevzat. 2016. "İşletme Düzeyinde Çalışma Sermayesi ve Karlılık İlişkisi – BIST'de Faaliyet Gösteren Gübre İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma", **Yaşam Bilimleri Dergisi**, 6 2/1, ss.183-192

Gümüşoğlu, Şevkinaz; Özdağoğlu, Güzin ve Kellevezir, Işıl. 2017. "Belediyelerde Süreçlerin Yeniden Tasarlanması: Süreç Mimarisi Geliştirme ve Süreç Haritalama Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması", **Ege Akademik Bakış Dergisi** 17 2, ss.229-241

Howard S. Becker, "Notes On The Concept Of Commitment" **The American Journal of Sociology**, 1960, 66 1, ss. 32-40.

Hrebiniak, L., J. Alutto. 1973. "Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 18, ss.555-573

İnce, Mehmet; Bedük, Aykut; Aydoğan, Enver. 2004."Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, ss.424-446

Kaya, İhsan ve Engin, Orhan. 2005. "Kalite İyileştirme Sürecinde Yapay Zeka Tekniklerinin Kullanımı", **Mühendislik Bilimleri Dergisi**, Pamukkale Üniversitesi, 11 1, s.103-114

Lee; Sang M. 1971. "An Empirical Analysis Of Organizational Identification." **Academy of Management Journal,** 1 4, 213-226.

Lind, E. Allan ve Tyler, Tom R. "The Social Psychology of Procedural Justice", **Springer Science**, 1988, New York, USA.

Looy, Amy Van; De Backer, Manu, Poels, Geert. 2010. "Which Maturity Is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models" **5th Siks/Benais Conference on Enterprise Information Systems**, Hollanda, ss. 466-488

Lunenburg, Fred C. 2012. "Compliance Theory and Organizational Effectiveness", **International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity**. 14 1, ss.1-4

Mathieu, John E., Zajac, Dennis M 1990. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" **Psychological Bulletin**, 108 2,ss.171-194

Meyer, John P. Stanley, David; Herscovitch, J. Lynne; Topolnytsky, Laryssa. 2002 "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" **Journal of Vocational Behavior**, 61, ss.20–52

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. 1984. "Testing The "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" **Journal of Applied Psychology** 693, ss.372-378

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. 1990. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss.1-18

Mishra, G.P. 2005, "Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness", **Delhi Business Review**, 6 2, ss.89-93

Mowday, R. T, Porter, L. W, & Steers, R. M.. 1979, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior,** 14, ss.224-247

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. And Steers. Richard M. 1979. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover." New York : **Academic Press, Inc.,**

Muthu, S., Whitman, L., & Cheraghi, S. H. 2006. "Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology." In Proceedings of the 4 th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications, and Practice, 1999 **US Department of the Interior-Enterprise Architecture.**

Nazemi, Jamshid. 2010. "A process Model for Improvement Through EFQM", **World Applied Sciences Journal**, 8 3, 279-287,

Obgo, Ann; Attah, Emmanuel; Ewurum, Yusuf; Uzoma J.F. Ugbam, Charlse O. 2015, "Business Process Reengineering and Performance of Commercial Banks in North Central Nigeria", **International Journal of Contemporary Applied Sciences.** 2 10, ss.1-13

O'Reilly Charles ve Chatman, Jennifer. 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71 3,492-499

Özveri, Onur ve Kabak, Muhammed. 2016. "Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Ve Bir Organizasyonun Ve Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi", **AKÜ İİBF Dergisi,**18 1, ss.101-110

Pirinççiler, Esin C. Y. Şen, Ali. 2012. "Süreç İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma", **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 29, ss.57-77

Reichers, Arnon E. 1985. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10 3, ss..465-476.

Sevimler, Sevda; Duran, Cengiz; Çetindere, Aysel. 2011. "Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle Cengiz Duran İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği", Dumlupınar Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 29, ss.87-100

Sheldon, Mary E. 1971. "Investments And İnvolvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization", **Administrative Science Quarterly** 16, ss.143-150

Smart, P. A. Maddern H. Maull R. S. 2009. Understanding Business Process Management: Implications For Theory And Practice. **British Journal of Management,** 20, ss.491–507

Soyyiğit, Mine; Yenen, Vedat Zeki. 2011. "Süreç Tasarımı ve İyileştirilmesi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". 11. **Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, ss.461-472

Steers, Richard. M. 1977. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, ss.46-56

Swaen, V., ve Maignan, I. 2003. "Organizational Citizenship And Corporate Citizenship: Two Constructs, One Research Theme". Business Rites, Writs And Responsibilities: **Readings On Ethics And Social Impact Management**, 1, 107-34.

Şahin, Ramazan ve Kavas, Erkan. 2016. "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 7 14, ss.119-140.

Toptancı, Şura; Erginel, Nihal; Hata Türü ve Etkileri Analizi ve Kalite Fonksiyon Yayılımı ile Bir İnşaat Firması için Risk Değerlendirmesi, **Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi,** 5, 2017, s.189-199

Tütüncü, Özkan; Doğan, Özlem İpekgil; Topoyan, Mert. 2004. "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", **IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu.** Selçuk Üniversitesi, Konya, 8-10 Ekim 2004, ss.354-356

Uçar, Pınar; Kök, Sabahat Bayraktar. 2018. "Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", Asia Minor Studies **International Journal of Social Sciences, 6,** AGP Özel Sayısı, 6, ss.234-245.

Wasti A. 2003. "Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence of Cultural Values", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology,** 76 3, ss.303-321

Yağcı, Kamil. 2007. "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 9 3, ss.114-129

Yükçü, Süleyman, Atağan, Gülşah. 2009. "Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 23 4, ss.1-13

Kitaplar

Angelo Kinicki, Robert Kreitner, **Organizational Behaviour, Key Concepts, Skills, Best Practices,** 3rd ed. (McGraw Hill, 2008)

Bolat, Tamer; **Toplam Kalite Yönetimi,** 1. Bs. (Beta Yayınları, 2000)

Campbell,Timothy; Robbins, Stephen; Judge, Timothy; **Organizational Behaviour,** (Prentice Hall)

Dale, Barrie G.; **Managing Quality,** 4th Ed, Blackwell Pub, 2003

Davenport, Thomas H. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Boston, Mass., Harvard Business School Press. 1993.

Demirci, Hüseyin; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kumsaati Yayınları, 2013

Demirkan, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, 1997

Eren, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** 15. bs., İstanbul Beta, 2015

George, Jennifer; Jones, Gareth **Understanding and Managin Organizational Behaviour**, 2nd Ed.

Gibson, Ivancevich, Donnely, Konopaske; **Organizations; Behaviour, Structure, Processes**, 11th ed., McGrawHill, 2003

Griffin, Ricky; Moorhead, Gregory; **Organizational Behaviour, Managing People and Organizations**, 9th Ed. Boston Houghton Mifflin, 2004

_____. Managing Organizatonal Behaviour, 10th Ed South-Western Cengage Learning, 2012

Güney, Salih; **Örgütsel Davranış,** 2. Bs. Nobel Yayımları,

Harrington, James; **Business Process Improvement**, McGrawHill, 1991

_____. The Improvement Process, Wisconsin McGraw Hill, 1987

Hunsaker, Phillip L. Cook, Curtis W. **Managing Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Pub. Co., 1986

Johansson, Henry J.; Business Process Reengineering, **Brekapoint Strategies For Market Dominance**, London, John Wiley, 1993

Johns, Gary; Saks, Alan M. Organizational Behaviour, **Understanding and Managing Life At Work,** 9th ed. Pearson, 2013

Karasar, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2009

Kast, Fremont E. Rosenweig, James E. **Organization & Management**, McGrawHill, 1985.

Kecek, Gülnur; **Veri Zarflama Analizi,** Siyasal Kitabevi, 2010

Keser, Aşkın ed.; Yılmaz, Gözde, Yürür Senay, **Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar**, 2.Bs. Umuttepe Yayınları, 2015

Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert **Organizational Behaviour**, NewYork McGraw-Hill Irwin, 2003

Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği,** 10. Basım, Arıkan Yayınevi, 2005

Kovancı, Ahmet **Toplam Kalite Yönetimi : Fakat Nasıl?** Sistem Yayıncılık, 2001

Luthans, Fred **Organizational Behaviour**, 9th Ed. McGrawHill, 2002

Melan, Eugene H. **Process Management, Methods For Improving Products And Service, New York**, McGraw-Hill, 1993

Omachonu, Vincent K. **Principles of Total Quality**, St Lucie Publishing, 1994 Delray Beach

Öztürk, Mümin **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Bs. Beta Yayınları, 2013

Robbins, Stephen. **Organizational Behaviour**, 10th ed. Prantice-Hall, Inc, 2003

_____. Essentials of Organizational Behaviour, 6th Ed, Prantice Hall, 2000

Robbins, Stephen P.; Judge, **Timothy A. Organizational Behaviour**, 13th Ed Prentice Hall, 2009

Roberts, John; **Motivation and the self, Introducing Organizational Behaviour and Management.** 2nd ed. Ed: David Knights, Hugh Wilmott

Sabuncuoğlu, Zeyyat Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa Ezgi Kitabevi, 2001

Sanghi, Seema; Robbins, Stephen, P. Judge, Timothy, A. **Essentials Of Organizational Behaviour**, 10th ed. Pearson, 2010

Şimşek, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetimi,** Alfa Yayınları, 2007 İstanbul

Çevrimiçi Kaynaklar

Akçiçek, Rıdvan; Süreç İyileştirme-Yenileme BPI-BPR, 2011, Çevrimiçi https://ridvanakcicek.wordpress.com/tag/business-process-reengineering/ Erişim 28.04.2019

Al, Umut Süreç Yönetimi Ders Notları, 2014, Çevrimiçi, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby374/05-2014.pdf Erişim : 07.05.2019

Altı Sigma, Wikipedia, Çevrimiçi

Baraçlı, Hayri; İme, Mustafa Finansman Dersi Notları, Çevrimiçi https://slideplayer.biz.tr/slide/2440524/ Erişim : 02.05.2019

Çil, İbrahim; Süreç Analizi Ve Yönetimi, Çevrimiçi, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49866/32944/03_hafta.pdf Erişim : 01.05.2019

EFQM Mükemmellik Modeli Çevrimiçi https://arastirma.tarimorman.gov.tr/bursagida/Belgeler/EFQM%20KALDER.pdf Erişim : 01.05.2019

EFQM Mükemmellik Modeli, Çevrimiçi, http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli Erişim : 01.05.2019

Erginel, Nihal; EFQM Mükemmellik Modeli Ders Notları, 2005, Çevrimiçi, http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/01/EFQM.pdf Erişim : 07.05.2019

Eyüboğlu, Filiz; Süreç Yönetimi Ve İyileştirilmesi, Çevrimiçi, http://danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimi-ve-iyilestirilmesi/ Erişim : 02.05.2019

Güntürkün, Fatma Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme Eğitimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Çevrimiçi http://www.dso.org.tr/userFiles/File/Verimlilik_olcme_izl.2.pdf Erişim : 02.05.2019

Güzel, Cumhur EFQM Mükemmellik Modeli Ve Özdeğerlendirme, Süreç Eğitim ve Danışmanlık, 2007 http://surec.com.tr/surec/Resimler/14-200710-EFQM_Is_Mukemmelligi_Modeli.pdf Erişim : 01.05.2019

Hammer, Michael; Harward Business Review. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, 1990, Çevrimiçi, https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate Erişim : 01.05.2019

IQ Uluslarası Kalite Danışmanlık "Süreç Yönetimi ve İyileştirme" Çevrimiçi ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/surec_yonetimi.pdf Erişim : 01.05.2019

ISO, Kalite Yönetim Prensipleri, 2. Yayın, 2015, Çevrimiçi https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf Erişim : 01.05.2019

Kılıç, Recep; Türker, Elif Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi Çevrimiçi https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm Erişim : 07.05.2019

Koz, Mehmet; Kalite Kontol Araçları, Çevrimiçi https://www.slideshare.net/MehmetKoz/kalite-kontol-aralar Erişim : 01.05.2019

Özkan, Memet; Süreç Yönetimi'ne Giriş, Çevrimiçi, http://occons.com/index.php/makaleler/27-strateji-ve-yonetim/85-suerec-yoenetimi-ne-giris Erişim : 07.05.2019

Özkan, Zehra Süreç İyileştirme Ve Sorun Çözme Teknikleri, Milli Prodüktivite Merkezi, Çevrimiçi, http://dso.org.tr/userFiles/File/surec_iyilestirme.pdf Erişim : 27.04.2019

Pazarlama Yönetimi Süreci : Nereden Başlamalı? Çevrimiçi, http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-yonetimi-sureci-nereden-baslamali/ Erişim : 04.05.2019

Rose, James; Olgunluk Modellerinin Seçimi, Kullanımı ve Oluşturulması, 2013, Çevrimiçi, https://www.tide.org.tr/uploads/PG_Olgunluk_Modellerinin_Secimi_Kullanimi_ve_Olusturulmasi.pdf Erişim : 01.05.2019

Süreç, TDK Güncel Türkçe Sözlük, Çevrimiçi http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc460ec62aa27.61072003 Erişim : 01.05.2019

The EFQM Excellence Model: Capturing Quality & Business Improvement, Çevrimiçi https://blog.triaster.co.uk/blog/the-efqm-excellence-model-and-process-capture-management-and-improvement Erişim : 07.05.2019

Turan, Bülent Kalite Kontrol Ve Standardizasyon 7 Teknik, Çevrimiçi, http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/7teknik.pdf Erişim : 03.05.2019

Türk Dil Kurumu, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, 1981, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=32217 Erişim : 02.05.2019

Tezler

Nalbantçılar, Ahmet Burak .Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı Tedarikçi İlişkileri Ve Makine Tedarikçisi Seçimi Probleminin Ahp İle Çözümlenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012

Kapucugil, Aysun. Kurumsal Hedeflerin Süreç Hedeflerine Dönüştürülmesinde Süreç Yönetimi Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004

Besceli, İlker. Süreçlerle Yönetim Ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006

Selimoğlu, Necmi. Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü Ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005

Erceylan, Nusret. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010

EKLER

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu form, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda devam etmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etiğe uygun ve gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Araştırmanın güvenirliği ve geçerliği açısından tüm soruların eksiksiz ve samimiyetle cevaplanması büyük önem taşımaktadır. Araştırma verileri toplu olarak değerlendirileceğinden, isminizi yazmaya gerek bulunmamaktadır.

Değerli vaktinizi ayırarak anketi cevapladığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

A. Taha ARSLAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: SÜREÇ YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRME (SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI)

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup bölümünüzde bu ifadelerin ne ölçüde gerçekleştiğine karar verip, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

Çalıştığımız bölümde;	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Ürün ve hizmetleri ortaya çıkaran faaliyetlerle ilgili görev tanımları açıkça yapılmaktadır.					
Belirlenen görev tanımları işletmenin daha önceden tanımlanan vizyonu ile uyuşmaktadır.					
Çalışanların sürecin neresinde yer aldığı ve iş yapma biçimleri açıkça ortaya konmaktadır.					
Süreçler arası ilişkiler, sınırlar ve sorumlular açıkça belirtilmektedir.					
Süreç akışının sağlanması için tedarik zinciri boyunca müşteri ve tedarikçilerin ihtiyaçları veya beklentileri belirlenmektedir.					
Çalışanların iş yapma biçimleri, çalışma prosedürleri ve iş tanımları yazılı olarak belirtilmekte ve sürekli güncellenmektedir.					

Önceden belirlenmiş ve sınıflandırılmış olan süreçler dokümante edilmektedir.					
Tanımlanan iş yapma biçimleri için yazılı bir uygulama planı geliştirilmekte ve bu uygulama planı hayata geçirilmektedir.					
Süreç Yönetimi uygulamalarına ilişkin referans noktaları mevcuttur.					
Belirlenen referans noktaları ile ilgili periyodik olarak ölçümler yapılmaktadır.					
Mevcut süreçlerin ürün veya hizmetlere kattığı kalite faktörü ile ilgili ölçümler yapılmaktadır.					
Ürün ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetlerin zamanında yapılıp yapılmadığı ölçülmektedir.					
Süreçler sonunda ortaya konan çıktıların miktarı ile ilgili ölçümler yapılmaktadır.					
Süreç işleyişi boyunca maliyetler sürekli denetlenmekte ve gereksiz olanlar atılarak tasarruf sağlanmaktadır.					
Süreçler, standartlar ve gerekliliklere göre bir sistem doğrultusunda işlemektedir.					
Yöntem ve prosedürler için geliştirilen standartların kontrolü güncel olarak yapılmaktadır.					
Üst yönetim, süreç yönetimine destek vermektedir.					
Süreçlerin performansı düzenli olarak izlenmekte ve gerekli müdahaleler yapılmaktadır.					
Süreç iyileştirme çalışmaları sürekli yapılmaktadır.					
Süreç iyileştirme için müşteri verileri, operasyonel veriler ve dış kıyaslamalar analiz edilmektedir.					
Süreç iyileştirme, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin edecek biçimde yapılmaktadır.					
Çalışanlar, yeni fikirler üreterek, yeni yöntemlerle iş yapma biçimlerini sürekli olarak geliştirmektedirler.					
Süreç iyileştirme sayesinde çalışanların iş yapma yöntemlerinin kalite ve verimliliği arttırılmaktadır.					

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup bölümünüzde bu ifadelerin ne ölçüde gerçekleştiğine karar verip, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

Çalıştığımız bölümde;	**Kesinlikle katılmıyoru**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Bu süreçler sırasında görüş ve duygularınızı ifade etmeniz mümkün mü?					
Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu?					
Bu süreçler sürekli uygulanıyor mu?					
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanabiliyor mu?					
Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz?					
Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?					
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu?					
Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığınız işlere uygun mu?					
Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?					
Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizce adil midir?					
Yöneticileriniz, size nazik davranır mı?					
Yöneticileriniz, size değer verir mi?					
Yöneticileriniz, size saygılı davranır mı?					
Yöneticileriniz, size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır mı?					
Yöneticileriniz, sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
Yöneticileriniz, süreçleri size iyice açıklar mı?					
Yöneticilerinizin, süreçler ile ilgili açıklamaları mantıklı mıdır?					
Yöneticileriniz, süreçlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar mı?					
Yöneticileriniz, iletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır mı?					
Yöneticileriniz, sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup bölümünüzde bu ifadelerin ne ölçüde gerçekleştiğine karar verip, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

Çalıştığımız bölümde;	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.					
Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.					
Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım.					
Bulunduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı kurumlarda da çalışabilirim.					
Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı arttırıyor.					
Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.					
Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.					
Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.					
Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.					
Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.					
Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.					

IV. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Yaşınız:……..(lütfen belirtiniz)

Eğitim durumunuz: ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans / Doktora

Kurum içindeki unvanınız:

Kurumdaki çalışma süreniz: ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16+

Toplam çalışma süreniz: ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16+

ÖZGEÇMİŞ

22.02.1987 doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi tamamlamam akabinmde, ilk lisans eğitimimi almak üzere Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme bölümüne başladım. Lisans eğitimim süresince çeşitli iş ve staj deneyimleri de edindim. Mezuniyetim akabinde askerlik görevimi tamamladım. İstanbul'da ikamet etmekteyim. Farklı sektörlerde iş deneyimim mevcut olup, halihazırda çeşitli eğitim faaliyetleri yürütmekteyim. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Lisans Programı mezuniyet aşamasındayım.

Temmuz, 2019

Abdullah Taha Arslan

atamail@gmail.com

0533 4831912