

## **BURSA İLİ OTOMOTİV YAN SANAYİSİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN SÜREÇ YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMESİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ<sup>1</sup>**

Arif Yaman  
Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa  
Teknik Üniversitesi,  
e-mail:arifyaman35@hotmail.com,  
ORCID:0009-0000-1890-9528

DOI : 10.47358/sentez.2023.40  
Makale Türü : Araştırma  
Gönderim Tarihi: 03.08.2023  
Revizyon Tarihi: 21.11.2023  
Kabul Tarihi: 01.12.2023

Bu makaleye atıfta bulunmak için:

Yaman, A. (2023). Bursa İli  
Otomotiv Yan Sanayisinde Faaliyet  
Gösteren Kobi'lerin Süreç Yönetimi  
Etkinleştirmesinde Karşılaştıkları  
Sorunlar ve Çözüm Önerileri. ETÜ  
Sentez İktisadi ve İdari Bilimler  
Dergisi. Sayı: 12, 01-18.



**Öz:** Modern anlayıştan uzak yönetim biçimleri küreselleşen dünyanın koşullarına uyum sağlayamamaktadır. Bu sebeple artan rekabet koşullarına, büyüyen pazarlara ve değişime ayak uydurabilme ve adapte olabilmenin yolu değişime uyabilen ve değişimi yönetebilen yeni yönetim biçimlerinden geçmektedir. Bu yeni yönetim biçimlerinden biri olan süreç yönetimi, sahip olduğu yönetim anlayışı ile işletmelere değişen koşullara karşı ayakta kalabilme ve rekabet gücünü arttırabilme yeteneği kazandırır.

Bu çalışma, Bursa ili otomotiv yan sanayisinde yer alan KOBİ'lerin süreç yönetimlerini etkinleştirirken yaşadıkları sorunları tespit etmeyi ve bu sorunlara çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Bursa ili otomotiv yan sanayisinde yer alan 474 KOBİ'nin 212'sine özellikleri, süreç yapıları ve süreç tabanlı çalışmaları ile ilgili anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucu ortaya çıkan bulgular betimsel istatistikler, korelasyon analizi ve F testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu süreç yönetimini etkinleştirme çalışmaları sırasında başta eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi ile eğitim ve motivasyon eksikliği olmak üzere oluşan sorunlar belirlenmiştir. Ayrıca, bu sorunlar arasında ilişkilerin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiş olup sorunların çözümüne yönelik öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç, KOBİ'ler, Süreç Yönetimi, Süreç Etkinleştirme, Süreç İyileştirme

**Jel Kodları:** M10, M11, M12

<sup>1</sup> Bu çalışma, T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nca kabul edilen KOBİ uzmanlık tezinden türetilmiştir.

## **THE PROBLEMS WHEN ENABLING PROCESS MANAGEMENT FACED BY SMEs OPERATING IN THE AUTOMOTIVE SUPPLY INDUSTRY IN BURSA AND SUGGESTED SOLUTIONS.**

Arif Yaman  
Graduate student, Bursa Technical  
University,  
e-mail:arifyaman35@hotmail.com  
ORCID:0009-0000-1890-9528

DOI : 10.47358/sentez.2023.40  
Article Type : Research  
Application Date: 08.03.2023  
Revision Date: 11.21.2023  
Admission Date: 12.01.2023

To cite this article:

Bilir, U. (2023). The Problems  
When Enabling Process  
Management Faced By Smes  
Operating In The Automotive  
Supply Industry In Bursa And  
Suggested Solutions. ETU  
Synthesis Journal of Economic  
and Administrative Sciences.  
Issue: 12, 01-18.

This article was checked by



**Abstract:** Management forms that are far from the modern understanding cannot adapt to the conditions of the globalized world. For this reason, the way to adapt to increasing competitive conditions, growing markets, and change is through new forms of management that can adapt to and manage change. Process management, which is one of these new forms of management, gives enterprises the ability to survive against changing conditions and to increase their competitiveness.

This study aims to identify the problems when enabling process management experienced by SMEs in the automotive supply industry in Bursa and to present solutions to these problems. Within the scope of the study, a survey was conducted on 212 out of 474 SMEs in the automotive supply industry in Bursa, regarding characteristics, process structures, and process based studies. The findings resulting from the study were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and F-test. As a result of the analysis, issues were identified during process management activation studies, primarily including the persistence of old work habits and problems related to training and motivation deficiencies. Additionally, it was determined that relationships among these problems are positive and statistically significant. Suggestions for solving these issues have also been provided.

**Keywords :** Process, SMEs, Process Management, Process Activation, Process Improvement

**Jel Classification :** M10, M11, M12

## GİRİŞ

Dünya genelinde otomotiv sektörü sahip olduğu yoğun sermaye yapısı ve oluşturduğu istihdam ile ülkelerin kalkınmasında kilit bir rol oynamaktadır. 2019 yılında küresel ekonomi içerisindeki büyüklüğü 4,5 trilyon ABD dolarına ulaşmış olup, dünya ekonomisinin %5'ni oluşturmaktadır. Ayrıca, bu sektör 80 milyon kişiyede istihdam sağlamaktadır (Kalkınma Kütüphanesi, 2020).

Türkiye’de ise otomotiv sektörü açısından Bursa gelişmiş alt yapısıyla, iyi eğitilmiş genç ve kalifiyeli işgücüyle, rekabetçi ve güçlü tedarik zinciri ile yerli otomobil TOGG’un ve diğer büyük otomotiv üreticilerinin üretim üslerinden olmuştur. Bursa otomotiv sektörü, uluslararası standartlardaki üretimi ve ürettiği ürünlerinin kalitesi ile dünya pazarlarına ihracat yapan bir sektör konumuna gelmiştir. Sektörün önde giden firmaları Bursa’da üretimlerine 1960’lı yıllarda başlamıştır. Ana sanayideki gelişmelere paralel olarak Bursa otomotiv yan sanayisi de gerek üretim miktarı, gerek kalite olarak hem iç piyasada hem de uluslararası pazarlarda rekabet gücüne ulaşmış bulunmaktadır. Yan sanayi ürünleri olarak komple motor ve motor parçaları, iç ve dış lastikler, aktarma organları, fren sistemleri ve parçaları, hidrolik ve pnömatik aksamlar, süspansiyon parçaları, emniyet aksamları, kauçuk ve lastik parçalar, şasi aksam ve parçaları, dövme ve döküm parçalar, elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri, akümülatörler, oto camları, koltuk ve iç döşemeleri üretilmektedir. Ayrıca Bursa ili 70.000 çalışan ile Türkiye otomotiv sanayinde çalışanların yüzde 25’ni, ana sanayi ve yan sanayi işletmeleri ile Türkiye otomotiv sanayi işletmelerinin yüzde 15’ni ve Türkiye araç üretiminin yüzde 60’ını gerçekleştirmektedir (BYDO, 2015). Bu sebeple, Bursa ili otomotiv ana ve yan sanayisinde yarattığı istihdam, katma değer ve ekonomik kazanç ile Türkiye’nin otomotiv merkezi olarak görülmektedir.

Ekonomik kalkınma için sektörün önemi bu kadar büyük olması ile birlikte sektördeki değişimler baş döndürücü bir hıza ulaşmış ve her geçen gün artan müşteri talepleri ile rekabet çok farklı bir hale gelerek işletmelerin geleceğini belirler durumda olmuştur. İşletmelerin bu değişim ve talepleri daha hızlı ve ekonomik bir biçimde karşılayabilme isteği bünyeleri içerisinde daha dinamik ve esnek bir yönetsel yapıyı zorunlu kılmaktadır. Çünkü bu tarz yönetsel yapılar, çağın gereklerine ayak uydurarak etkin ve modern modellerle sürekli değişim içerisinde girebilmektedir.

Bu etkin ve modern modellerden biri olan süreç yönetimi ise son yıllarda performanslarını arttırmak isteyen işletmeler tarafından ilgilenilmeye başlanan yönetim modellerinden biri olmuştur. Bu yönetim modeli işletmeler tarafından tam anlamı ile uygulanmadığı zaman ise beklenen sonuçlar alınamamaktadır. Bu sebeple süreç yönetiminin etkin bir şekilde işletme bünyesinde uygulanabilmesi gerekmektedir. Ancak süreç yönetimi işletme yönetimi ve çalışanları tarafından etkin bir şekilde uygulanır ise o zaman işletme, müşterilerden gelen beklentileri tam anlamı ile karşılayabilmektedir.

Söz konusu literatür incelendiğinde süreç yönetimi alanında çoğunlukla süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Yaşanılan sorunlara yönelik ise az

sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiş ve sektörün bütününe yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, Bursa ili otomotiv yan sanayi sektörünü bütün olarak inceleyip süreç yönetimini etkinleştirmede karşılaşılan sorunlara cevap sunabilmek olarak belirlenmiştir.

### **SÜREÇ KAVRAMI VE UNSURLARI**

Süreç sözcüğü, eğitim, öğretim, yönetim, performans, iyileşme, destek, besleme ve tasarım süreçleri gibi çok farklı alanlarda kullanıldığı için tanımlamalarında da farklılıklar olabilmektedir. Bu sebeple yönetim alanında baktığımızda literatürde yer alan bazı süreç tanımları aşağıdaki gibidir:

- Eylül 2015 tarihinde yayınlanan ISO 9000:2015 standardının kavram ve terimlerinin belirtildiği ISO/TC SC 1'e göre süreç "istenen sonucu vermek için girdileri kullanan birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli faaliyetler kümesidir" olarak tanımlanmıştır (ISO, 2015).

- İşletme girdilerinin çıktıya dönüştüğü zamana kadar gerçekleşen faaliyetler bütünüdür (MESS, 2005: 325).

- Süreç; belirli bir üretim vasıtasını, potansiyel alıcıları için belirli bir dizi yararlı ürüne dönüştüren, tanımlanması mümkün, sınırları belli, tekrarlanabilen, ölçülebilen, her hâlükârda bir sorumlusu bulunan, fonksiyonlar arası ve zincirleme değer ortaya çıkaran bir faaliyetler bütünüdür (Büyükköse, 2008: 26).

- Süreçler, üç ana faaliyetten meydana gelen bir bileşimdir: müşterilere yönelik katma değer yaratan faaliyetler, temel olarak fonksiyonel, bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve son olarak denetim faaliyetleridir (Bozkurt, 2003: 10).

1980'li yıllara gelindiğinde yönetim literatüründe daha çok yer almaya başlayan süreçlere, zaman içerisinde farklı bakış açıları olmuştur. Bu durum dolaylı olarak süreç unsurlarında yansımıştır. Bu sebeple, 2000'li yılların öncesinde çeşitli düşünürlerin sürecin unsurları için aşağıdaki gibi farklı yaklaşımlar ele aldığı görülmektedir.

Schoderberk süreci 3 unsurdan ele almıştır. Bunlardan temel unsur olanlar ise girdi ve çıktılardır. Yani bir işleme girişler bir sürecin çıktıları iken diğer sürecinde girdileridir. Bununla birlikte girdi ve çıktılar ürün gibi somut varlıklar olabilmeleri yanında bilgi gibi soyut varlıklar da olabilmektedirler. Diğer son unsur ise bu girdi ve çıktıları harekete dönüştürecek olan kaynaktır (Schoderberk, 1975: 113).

Gary Born ise süreci 5 unsurdan ele almaktadır (Bron, 1994: 23). Bunlar:

- Faaliyet ve aşamaların bir dizini olan süreç
- Sürece girdiğinde girdi çıktığında ise çıktı olarak tanımlanan bilgi
- Süreçlerin yönetilmesinde yetkili olan süreç sahibi
- Süreci belirleyip ve tanımlayıp prosedür hale getiren yetki

- Süreçlerin belli koşullar altında yürütülmesini sağlayan kontrol

Bunun ile birlikte 2000’li yıllara gelindikçe literatüre giren küreselleşme, bilgi teknolojileri, toplam kalite yönetimi vb. kavramlar ile birlikte sürecin unsurlarında da farklılaşma başlamıştır. Günümüzde sürecin unsurları olarak kabul edilen genel görüş ise;

- Süreçleri ayırabilmek için kullanılan süreç adı.
- Sürece dahil olan faktörleri temin eden hizmet sağlayıcılar (Kar, 2012: 16).
- Sürecin başlatılmasını sağlayan, ilerleyen adımlarda dönüşüm sergileyen girdiler (Kabak, 2013: 10).
- Sürecin bitmesi ile ortaya çıkmış ekonomik bir ürün olan çıktılar (Cantürk, 2005: 33).
- Süreçlerin çıktılardan en çok sorumlu olan, çıktıları değerlendiren süreç sahipleri (Büyükköse, 2008: 30).
- Süreç sahiplerine bağlı olarak çalışıp süreci temsil eden süreç sorumlusu (Oğuz, 2011: 11).
- Süreç sorumlusuna bağlı olarak çalışıp ilgili faaliyetleri icra eden süreç ekipleri.
- Süreç ekibinin süreç içerisinde gerçekleştirdiği eylemler olan süreçteki faaliyetler.
- Sürecin bitmesi sonucu ortaya çıkan çıktıyı kullanıp fayda sağlayan ve memnun olan müşteriler ve bunların beklentileri olan talepleri (Öztürk, 2008: 10).
- Müşteri beklentilerini göz önüne alarak işletme süreçlerinin verimlilik ve hedeflerinin izlenebilirliğini sağlayan süreç performans ölçütleridir (Selek, 2006: 20).

## SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi ya da aynı anlamı ifade eden süreç iyileştirme, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için geliştirdikleri süreçleri, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeler sonucu iyileştirmeyi amaçlayan stratejik yönetim yaklaşımıdır. Başka bir deyişle işletmenin politikalarını, stratejilerini, süreçlerinin tasarımını ve devamlılığını, müşteri talep ve beklentilerini daha iyi kontrol edebilip geliştirebilme faaliyetlerine denir. Ama burada süreç yönetimi sadece üst düzey yönetimin yer aldığı bir yaklaşım değil, organizasyonun tamamının da içinde yer aldığı bir yönetim yaklaşımıdır. Burada süreçlerin yönetimi bir kereliğine yapılmış süreçlerden oluşmamaktadır. Onun yerine değişen koşullarda sürekli olarak ayakta kalabilen ve rekabet gücünü artıracak süreçleri iyileştirerek devamlılığını sağlamaya yönelik uygulamalardan oluşmaktadır (Kaygusuz, 2017).

Süreç yönetimi, Delphi çalışmalarında Deming’in altı temel yönetim konseptinden biri olarak tanımlanmıştır. Hammer makalelerinde süreç yönetimini iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, altı sigma ve toplam kalite yönetiminin birlikte uygulanabileceği bir şemsiye olarak ifade etmiştir. İş süreçleri müşteri odaklı yapısından dolayı iş süreçleri yönetimi ve toplam

kalite yönetimi gibi diğer farklı süreç odaklı yönetim uygulamaları ile birlikte kullanılabilir (Chang, 2005).

Ayrıca süreç yönetimi organizasyonun veya organizasyonlar arasındaki süreçlerin faaliyete dönüşmesi, öğrenilmesi, geliştirilmesi, planlanması ve yönetilmesi için gerekli görev ve ilkeler bütünüdür (MESS, 2005).

Süreç yönetiminde hedeflere hatasız ve hızlı bir şekilde varabilmek için uygun bir yol izlenmelidir. Ancak bu şekilde yapılacak faaliyetlerin ne zaman, hangi sebepten, ne için ve nasıl yapılabileceği daha verimli şekilde belirlenir. Bu sebeple bu yol haritasının oluşturulmasında takip edilecek aşamalar aşağıda yer almaktadır (Karamık, 2017).

- Süreç sahibinin belirlenmesi: Yönetim tarafından atanmış organizasyon içerisindeki süreçlerden sorumlu olan kişidir.

- Sürecin kıstaslarının belirlenmesi: Organizasyon içerisinde her süreç ne kadar birbiri ile bağlantılı olsa da değişen koşullara uygun olarak gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi ve bununla birlikte sorumluluk alanlarının belli olabilmesi için sürecin sınırlarının belirli olması gerekmektedir.

- Süreçlerin tanımlanması: Süreçlerin şeffaf yani açık bir şekilde belirlenmesi, bu süreçleri yürütecek alt faaliyetlerinde daha net belirlenmesine etki eder. Bir nevi doğru tanımlanan süreçler sayesinde o süreç altında kalacak atıl faaliyetlerden de kurtulmuş olunmaktadır.

- Müşteri taleplerinin belirlenmesi: Her ne kadar organizasyonun paydaşları tarafından dış talepler çok ön planda tutulmasa da günümüz piyasasındaki rekabet ortamında organizasyonlar kendi belirledikleri ürünleri satmak yerine müşterinin belirlediği ürünleri satmak zorundadırlar. Bu sebeple müşteri taleplerinin doğru belirlenmesi organizasyona rekabet üstünlüğü kazandırmada fayda sağlayacaktır.

- Sürecin kontrol noktalarının belirlenmesi: Müşteri taleplerinin de belirlenmesi ile organizasyonun süreçleri şekillenmiş olur. Ama süreçlerin her daim verimli olarak işleyebilmesi ve gerekli denetim mekanizmasını aktif kullanabilmesi için kontrol noktalarının da belirlenmesi gerekmektedir.

- Süreç kontrol kriterlerinin belirlenip değerlendirilmesi: Kontrol noktası belirlenen süreçlerin hangi ölçüt, gösterge veya kıstas ile değerlendirileceği tespit edilmelidir. Misal satışlar/toplam varlıklar; toplam varlıkların devir oranıdır ve toplam varlıkların verimliliğini göstermektedir veya kusursuz üretim miktarı/toplam üretim miktarı; önemli bir kalite göstergesi olup değer 1'e yakın olması istenmektedir.

- Geri bildirimlerin takip edilip performansın değerlendirilmesi: Müşterilerden gelen geri bildirimlerinin, önceden oluşturulan müşteri önerilerinin sayısı gibi ölçütler ile performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Süreçlerin iyileştirilmesi süreç yönetimini etkinleştirmenin en önemli hususlarından biridir. Süreçleri iyileştirirken dikkat edilmesi gereken hususlar ile birlikte etkin olmasını



engelleyecek hususlarda tespit edilmelidir. Aksi durumda iyileştirmelerden organizasyon için beklenen fayda sağlanamaz. Bu sebeple organizasyonlarda süreçlerin iyileşmesini engelleyen belli başlı hususlar aşağıda belirtilmiştir (Bozkurt, 2003: 54-55).

- Faaliyetteki gereksiz karmaşalar
- Tam ve net olmayan bilgiler
- Süreç içerisindeki atıl bürokratik işlemler
- Kapasiteye uygun olmayacak şekilde faaliyetlere fazla veya eksik yapılan yüklemeler
- Süreçlerde mevcut olan atıl bilgi ve belge
- Süreç içerisinde yer alan bilgilerin birbirleriyle olan tutarsızlıkları
- Rekabet avantajı yaratacak yönetim yaklaşımlarının tespit edilememesi
- Süreç içerisinde unutulmuş ve eksik kalan kontrol noktaları
- Performans ölçütleri için süreçte yer alan eksik kalite göstergeleri
- Ödüllendirme sisteminin verimli işleyebilmesi için gerekli olan başarı ölçütlerinin eksikliği
- Dış hizmet alımı yoluyla yapılabilecek faaliyetlerin organizasyon içerisinde yapılması
- Organizasyon içi ödüllendirme sisteminin verimli şekilde işlememesi

Bu çalışmaların sonucu ortaya çıkan etkinlik ile organizasyonun, gereksiz maliyetleri yüklenmesine engel olunacaktır. Bu bağlamda, organizasyonların daha etkin bir süreç yönetimi sağlayabilmeleri için yaptıkları çalışmalarda dikkate almaları gereken konular aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Baraçlı, Coşkun ve Güngör, 2001):

- Koşullar el verdiği surette bürokratik işlemler azaltılmalıdır. Gerekirse yetki devri yapılarak astlara sorumluluklar yüklenmelidir.
- Her bölümün ayrı veri arşivlemesi yapması yerine ortak veri arşivi oluşturularak tekrarlamalar ortadan kaldırılmış olunur.
- Belgeler tekrar incelenip atıl olanlar kaldırılmalıdır.
- Süreç tanımlamaları tekrar gözden geçirilmelidir.
- Rekabet üstünlüğü için katma değer yaratan faaliyetlere odaklanıp fazladan yük oluşturan katma değeri olmayan faaliyetler kaldırılmalıdır.
- Gerekli eğitimler verilerek organizasyon bireylerinin bilgi ve becerileri arttırılmalıdır.
- Organizasyon içerisinde süreç yönetimi anlayışı oturtulmalıdır.
- Dış organizasyonla iş birlikleri yapılarak gereksiz faaliyetler bölüşülmelidir.
- Problem çözme teknikleri standartlaştırılmalıdır.

- Bölümler, hatlar ve organizasyonlar arası termin süreleri kısaltılmalıdır.

Sonuç olarak süreç yönetimi organizasyonlar tarafından yangın söndürücü değil de yangın önleyici olarak görülmelidir. Çünkü problemler ortaya çıktığında geçici önlem sorunu çözmez önemli olan sorunun ortaya çıkış yerini düzeltmektir.

## **MATERYAL VE YÖNTEM**

### **Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmada Bursa ili otomotiv yan sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin süreç yönetimini etkinleştirme çalışmalarında karşılaştıkları sorunları tespit etmek ve bu sorunlara yönelik uygulanabilecek önlemlerin sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda işletmelerin süreç tabanlı çalışmalar yürütürlerken karşılaştıkları sorunların işletmenin hangi özellikleri ve hangi durumları ile bağlantılı olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki araştırma soruları tasarlanmıştır;

**AS1:** Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan biri olan eğitim ve motivasyon eksikliği ile eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**AS2:** Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan biri olan yöneticinin katılımı ile kurum içi iletişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**AS3:** Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan biri olan süreç yönetiminde deneyimli yönetici eksikliği ile süreçlerin doğru ve katma değer getirecek şekilde belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**AS4:** İşletmenin süreç bazlı çalışmalar sırasında karşılaştıkları sorunlar ile bu çalışmaların sorumlu yöneticileri arasında anlamlı fark var mıdır?

### **Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem Süreci**

Araştırma işletme yetkilileri ile yapılan anket uygulaması üzerine dayanmaktadır.

Anket çalışması öncesi bu alanda uygulamalı bir çalışma ve ölçek olmadığından, anket soruları ayrıntılı literatür taraması ile belirlenmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket 2 bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü, işletmelerin yapısal özelliklerinin ve uyguladıkları yönetim sistemlerinin tespitine yönelik 6 tane çoktan seçmeli sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü, işletmelerin süreç yönetimi ile ilgili çalışmalarının tespitine yönelik 2 tane çoktan seçmeli sorudan ve 1 başlık altında beşli likert yöntemi (1. Hiç Katılmıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanmış 19 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Bursa ili otomotiv yan sanayisinde yer alan KOBİ'ler oluşturmaktadır. TOBB-Sanayi Bilgi Sistemi'nden otomotiv yan sanayisinin ürün grubu olan ürünleri üreten işletme verileri ile KOSGEB Bilgi Sistemi (KBS) ve SGK'dan alınan veriler analiz



edildiğinde Bursa ilinde otomotiv yan sanayisinde KOBİ olarak faaliyet gösteren işletme sayısının 474 olduğu tespit edilmiştir. Ana kütle için 474 olduğu evrende güven aralığı %95 hata payı %5 alındığında 1 numaralı formülde yer alan örnek hacmi formülüne göre 212 örneklem sayısına ulaşılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot d^2 + t^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

### Verilerin Analizi

Ankete verilen cevaplar, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bir araştırmada kullanılan sorular kullanılmadan önce güvenilirlik açısından değerlendirilmelidir. Anket içerisinde yer alan soruların güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için, aynı zamanda sorular arası korelasyona bağlı uyum değerlerini de araştıran Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Maksimum 1 olabilen bu katsayının değerinin 0,6'dan büyük çıkması anket sorularının güvenilirlik seviyesini gösterir. Bu katsayı 0,87 hesaplanmıştır ve bu değer ile anketin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu belirtilebilir (Bayram, 2017).

### BULGULAR

#### İşletmelerin Yapısal Analizi ve Yönetim Sistemlerinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, ankete katılan işletmelerin hukuki statüsü, yaşı, çalışan sayısı ve net satış hasılatı ile ilgili yapısal özellikleri belirlenip, herhangi bir yönetim sistemi kullanım kullanmadıkları tespit edilmiş ve kullananların hangi sistemi kullandıklarına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 1.** İşletmelerin Yapısal Özellikleri ve Uyguladıkları Yönetim Sistemleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans	%
Hukuki Statüsü	Limited	108	50,9
	Anonim	104	49,1
İşletmenin Yaşı	1 - 5	28	11,3
	5 Üstü	188	88,7
Çalışan Sayısı	0 - 9	4	1,9
	10 - 49	44	20,8
	50 - 249	164	77,4

**Bursa İli Otomotiv Yan Sanayisinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin  
Süreç Yönetimini Etkinleştirmesinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri  
The Problems When Enabling Process Management faced By SMEs  
Operating In The Automotive Supply Industry In Bursa and Suggested Solutions**

<b>Net Satış Hasılatı</b>	0 - 3 Milyon arası	28	13,2
	3 - 25 Milyon arası	112	52,8
	25 - 125 Milyon arası	72	34
<b>Yönetim Sistemi Mevcut</b>	Evet	188	88,7
	Hayır	24	11,3
<b>Yönetim Sistemi Mevcut Olanların Uyguladıkları Sistem</b>	ISO 9001	124	65,9
	IATF 16949	117	62,2
	ISO 14001	99	52,6
	Yalın üretim	57	30,3
	OHSAS 18001	21	11,2
	Altsigma	7	3,7

Ankete katılan işletmelerin %50,9'u limited ve %49,1'i anonim bir yapıda; %11,3'ü 1 ve 5 yıl aralığında, %88,7'si 5 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğu; %1,9'u 10'dan az çalışana, %20,8'i 10 - 49 arasında çalışana ve %77,4'ü ise 50 - 249 arasında çalışana sahip olduğu; %13,2'si 3 Milyon TL'den az, %52,8'i 3 - 25 Milyon TL arası ve %34'ü ise 25 - 125 Milyon TL arası satış hasılatına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu işletmelerin %88,7'sinde yönetim sistemlerinden en az 1'i uygulanmaktayken, %11,3'ünde herhangi bir yönetim sistemi uygulanmamaktadır. Bünyelerinde yönetim sistemi uygulayan işletmelerde en çok uygulanan yönetim sistemleri ise sırayla ISO 9001, IATF 16949 ve ISO14001'dir.

### **İşletmelerde Süreç Yönetimi Çalışmaları**

Bu bölümde, işletmelere çoktan seçmeli olarak süreç bazlı çalışma yürütüp yürütmedikleri sorulmuştur. Alınan olumlu cevaba göre 5'li likert ölçeğine (1. Hiç Katılmıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum) göre kategorize edilmiş sorular ile bu çalışmalar sırasında yaşanan sorunların önem sırası tespit edilmiştir. Ayrıca, çoktan seçmeli soru ile yürütülen çalışmalarda sorumluluk hangi yönetim kademesinde belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Süreç Yönetimi Çalışması Uygulayan İşletmelerin Tespinin Sonuçları

<b>Cevaplar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Evet	156	73,6	73,6	73,6
Hayır	56	26,4	26,4	100,0
Toplam	212	100,0	100,0	

İşletmelerin %73,6'sı işletme bünyelerinde süreç tabanlı bir çalışma yürütmüşlerdir. %26,4'ü bu konuda herhangi bir çalışma yürütmemişlerdir.

**Tablo 3.** Süreç Yönetimi Çalışmaları Sırasında Sorun Olan Konuların Tespitinin Sonuçları

Konular	Ortalama
Eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi	3,98
Eğitim ve motivasyon eksikliği	3,77
Personelin süreç yönetimine uyumunun sağlanamaması	3,72
Süreçlerin takibi	3,67
Sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi	3,56
Süreçlerin doğru ve katma değer getirecek şekilde belirlenmesi	3,54
Süreç yönetiminde deneyimli yönetici eksikliği	3,36
Süreçlerin amaca uygunluğunda emin olma	3,21
Sonraki sürecin beklentilerinin tam anlaşılabilmesi	3,15
Süreçler ile ilgili dökümantasyon	3,08
Etkinlik ve verimlilik hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi	3,05
Yetki paylaşımında karışıklık	3,05
Yöneticinin uyumu	2,87
Kurum içi iletişim	2,85
Sürecin unsurların belirlenmesi	2,80
Çalışanların katılımı	2,77
Süreç sahip ve sorumluların belirlenmesi	2,75
Ortak dil kullanmak	2,69
Yöneticilerin katılımı	2,51

Çalışma yürüten işletmelerin ise bu çalışmalar sırasında karşılaştıkları sorunlara yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde 12 konunun çoğunluk tarafından sorun olarak görüldüğü ve en çok sorun yaşanan konuların başında sırayla eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi, eğitim ve motivasyon eksikliği ve personelin süreç yönetimine uyumunun sağlanamaması gelmektedir.

**Tablo 4.** Süreç Bazlı Çalışmalar Sırasında Görülebilecek Sorunlardan Biri Olan Eğitim ve Motivasyon Eksikliği ile Eski Çalışma Alışkanlıkları Arasındaki Korelasyon Analizi

<b>Korelasyon Tablosu</b>			
		Eğitim ve motivasyon eksikliği	Eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi
Eğitim ve motivasyon eksikliği	Pearson Korelasyonu	1	0,338*
	Sig. (2-tailed)		0,035
	N	156	156
Eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi	Pearson Korelasyonu	0,338*	1
	Sig. (2-tailed)	0,035	
	N	156	156
*0.05 (2-tailed)			

Tablo 4'de görüldüğü üzere korelasyon 0'dan büyük 1'den küçük ( $r=0,338$ ), sig. değeride ( $p:0,035$ ) 0.05'den küçüktür. Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan olan eğitim ve motivasyon eksikliği ile eski çalışma alışkanlıkları arasında ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 5.** Süreç Bazlı Çalışmalar Sırasında Görülebilecek Sorunlardan Biri Olan Yöneticinin Katılımı ile Kurum İçi İletişim Arasındaki Korelasyon Analizi

<b>Korelasyon Tablosu</b>			
		Yöneticilerin katılımı	Kurum içi iletişim
Yöneticilerin katılımı	Pearson Korelasyonu	1	0,642**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	156	156
Kurum içi iletişim	Pearson Korelasyonu	0,642**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	156	156
**0.01 (2-tailed)			

Tablo 5'de görüldüğü üzere korelasyon 0'dan büyük 1'den küçük ( $r=0,642$ ), sig. değeride ( $p:0,000$ ) 0.05'den küçüktür. Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan olan yönetici katılımı ile kurum içi iletişim arasında ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 6.** Süreç Bazlı Çalışmalar Sırasında Görülebilecek Sorunlardan Biri Olan Süreç Yönetiminde Deneyimli Yönetici Eksikliği ile Süreçlerin Doğru ve Katma Değer Getirecek Şekilde Belirlenmesi Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon Tablosu			
		Süreç yönetiminde deneyimli yönetici eksikliği	Süreçlerin doğru ve katma değer getirecek şekilde belirlenmesi
Süreç yönetiminde deneyimli yönetici eksikliği	Pearson Korelasyonu	1	0,329*
	Sig. (2-tailed)		0,044
	N	156	156
Süreçlerin doğru ve katma değer getirecek şekilde belirlenmesi	Pearson Korelasyonu	0,329*	1
	Sig. (2-tailed)	0,044	
	N	156	156
**0.05 (2-tailed)			

Tablo 6’da görüldüğü üzere korelasyon 0’dan büyük 1’den küçük ( $r=0,329$ ), sig. değerinde ( $p:0,044$ ) 0.05’den küçüktür. Süreç bazlı çalışmalar sırasında görülebilecek sorunlardan olan süreç yönetiminde deneyimli yönetici eksikliği ile süreçlerin doğru ve katma değer getirecek şekilde belirlenmesi arasında ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 7.** Süreç Yönetimi Çalışmalarında Sorumlu Personelin Tespitinin Sonuçları

Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel Müdür	52	24,5	33,3	33,3
Genel Müdür Yardımcısı	16	7,5	10,3	43,6
Kalite Müdürü	64	30,2	41,0	84,6
Süreç lideri	4	1,9	2,6	87,2
Kalite Sistemleri Uzmanı	20	9,4	12,8	100,0
Toplam	156	73,6	100,0	
Boş	56	26,4		
Toplam	212	100,0		

Süreç tabanlı çalışma yürüten işletmeler, bu alanda ki çalışmaların sorumlu personeli olarak %41 ile kalite müdürünü göstermişlerken %43,6’lık bir kısım genel müdür ve genel müdür yardımcısını göstermişlerdir.

**Tablo 8.** İşletmelerin Süreç Bazlı Çalışmalar Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar ile Bu Çalışmaların Sorumlu Yöneticilerinin Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Sd.	Karesel Ortalama	F	p
Gruplar arası	22,416	16	1,401	4,132	0,008
Gruplar içi	47,121	139	,339		
Toplam	69,537	155			

F testinin anlamlılık değeri  $0,008 < 0,05$  olduğundan süreç yönetimi çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlar ile bu çalışmaların sorumlu yöneticileri arasında anlamlı bir fark vardır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Piyasa rekabeti işletmeleri kurumsallaşmaya yönlendirmektedir. Kurumsallaşmaya başladıkça da işletmelerin iş yükleri artmaktadır. Bu sebeple artan iş yükü ile beraber işlerin karmaşıklığından kurtulmak için işletmeler sistemleri formel yani sistematik hale getirmek istemektedirler. Burada da yeni yönetim modelleri devreye girmektedir. Bu yeni yönetim modellerinden biri olan süreç yönetimi, yüklediği görev ve sorumluluklar aracılığı ile işletmeyi daha sistematik hale getirip işletmenin daha etkin ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, Bursa ili otomotiv yan sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin süreç yönetimi yaklaşımını işletmelerine uyarlarlarken karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, Bursa'da otomotiv yan sanayisinde yer alan 212 KOBİ'ye anket uygulaması yapılmış ve elde edilen anket verilerinden istatistiki analizler ile çeşitli sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin yapısal özellikleri ve uyguladıkları yönetim sistemleri göz önüne alındığında çalışmaya katılan işletmeler ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçeklidir. Mikro ölçekli işletme sayısı çok azdır. Ayrıca, bu işletmeler imalat sektöründe yer almakta olup TOFAŞ, Renault ve KARSAN gibi ana sanayi işletmelerine ürün sağlamaktadırlar. Rekabet düzeyinin yüksek olduğu otomotiv yan sanayisinde işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerin ana sanayi tarafından kabul edilebilirliğini sağlamak için gerekli kaliteyi ve etkinliği göstermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işletmelerin ürettiği ürünlerin yurt dışı pazarlara da açılabilmesi için bu kalite ve etkinlik daha da önem göstermektedir. Bu sebepten ötürüdür ki işletmelerin büyük bir ağırlığı bünyelerinde bu kaliteyi ve etkinliği gösterebilmek veya sağlayabilmek için çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmalarını işletmelerin yapısal özellikleri ile karşılaştırdığımızda, 5 yıldan daha uzun süredir faaliyette bulunan işletme oranı ile yönetim sistemi veya modeli uygulayan işletme oranlarının aynı olduğu görülmektedir. İşletmeler ilk kuruldukları zaman yani emekleme dönemlerinde daha çok ayakta kalabilme üzerine odaklandıklarından kaliteye, etkinliğe, kurumsallığa daha sonra geçebilmektedirler. Bir nevi yönetim ve kurumsal altyapısını güçlendirmek isteyen işletmeler öncelikle belli çalışan sayısına, hasıllata, sermaye yapısına ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir.



Çalışma kapsamında, eski çalışma alışkanlıklarının sürdürülmesi, eğitim ve motivasyon eksikliği ve personelin süreç yönetimine uyumunun sağlanamaması durumları süreç yönetimi çalışmalarında sorun yaşanan konular içerisinde en üstte yer almaktadırlar. Bu kapsamdaki çalışmalarda insan boyutunun, teknik boyuttan daha yüksek olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca, Kesim'de (2018) hizmet sektöründe yaptığı bir çalışmada eğitim düzeyi ile süreç iyileştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Bu sebeple personelin bu alandaki eksiklikleri eğitim ile giderilmelidir ama bu eğitimler sınıf ortamında gerçekleşen tek seferlik klasik eğitimler olarak değil de belirli zaman aralıkları ile yinelenen ve uygulamalarında yer aldığı sürekli öğrenme ortamı ile gerçekleştirilmelidir. Bunun ile birlikte, etkinleştirmeye yönelik çalışmalarda süreklilik olması beklenir ve bu sürekliliğin sağlanabilmesi için ise işletmedeki insan unsurunun motivasyonu olumlu yönde olmalıdır. Buda çalışmalardan elde edilecek başarıların farklı yöntemler ile kutlanmasıyla sağlanabilir. Bu sayede de işletme bünyesinde süreç yönetimi etkinleştirme çalışmalarına yönelik ilgi artışı da başlayabilir ve uyum da sağlanabilir. Ayrıca çalışma kapsamında eğitim ve motivasyon konusundaki eksiklikler ile eski çalışma alışkanlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sebeple eğitim ve motivasyon eksiklikleri giderilmediği zaman işletme içerisindeki personel, eski çalışma alışkanlıklarını sürdürecektir ve eski çalışma alışkanlıklarında devam eden personel süreç yönetimine uyum sağlamada problemler yaşayacaktır. Çoğunluk tarafından sorun olarak görülen ve görülmeyen diğer konular arasında da yapılan istatistiksel analiz çerçevesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buda göstermektedir ki bir sorunun çözümü dolaylı olarak diğer konularında sorun olmasını engellemektedir.

Ülkemizdeki KOBİ'ler süreç yönetimini operasyonel süreçlerin iyileştirmesi olarak görmektedirler bu da süreç yönetiminin etkinleştirilmesini zayıflatmaktadır. Yapmaları gereken ise işletmeyi, destek süreçleri, üretim süreçleri ve yönetim süreçleri gibi tam kapsamlı görmeleridir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde ise, işletmelerin süreç bazlı çalışmalar sırasında karşılaştıkları sorunlar ile bu çalışmaların sorumlu yöneticileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin, işletmenin bütünü kapsayan bir yönetim sisteminin başına genel müdür veya genel müdür yardımcısı altında bir sorumlu ataması bu uygulamayı, işletmenin esas amaçlarına ulaşmasında gerek olan araç olarak görmediklerini gösterir. Ayrıca çalışmada yer alan işletmelerin neredeyse yarısında sorumlu personel kalite müdürü görünmektedir. Bu da süreç yönetiminin kalite yönetim sisteminin bir parçası olarak görülmesine neden olur. Burada olması gereken işletmenin bütünü ele alan bir yönetim modelinin başında işletmenin bütünü için karar alabilen bir yetkilinin olmasıdır.

Süreç yönetimi işletmelerin bazıları için süreçlerin iyileştirilmesi bazıları için ise yönetim tarzı olarak uygulanmaktadır ama her iki uygulamada da hedef sürekli iyileşmedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar sadece teori üzerinde kalmamalı, sürekli iyileşme anlayışı işletme kültüründe yer almalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışmada literatürde yer alan tek kurum üzerinde yapılan süreç yönetimini ve süreçleri iyileştirme çalışmalarından farklı olarak otomotiv yan sanayisi sektörü bütün olarak ele alınıp süreç yönetimini ve süreçleri iyileştirirken yaşanan sorunlar belirlenmiş

**Bursa İli Otomotiv Yan Sanayisinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin  
Süreç Yönetimini Etkinleştirmesinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri  
The Problems When Enabling Process Management faced By SMEs  
Operating In The Automotive Supply Industry In Bursa and Suggested Solutions**

ve arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yaşanabilecek sorunlar otomotiv yan sanayisine yönelik olup farklı sektörler açısından incelenebilir. Ayrıca kurumların süreç yönetimi uygulamaları sırasında yaşadığı sorunlar ile kurumların yapısal özellikleri arasındaki ilişkide incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Baraçlı, H. vd. (2001). Süreç İyileştirme Programları ile Ürün Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi . *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Zonguldak Şubesi, 1. Demir Çelik Sempozyumu*, (s.319-327). Zonguldak, Türkiye.
- Bayram, N. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Ezgi Yayınevi. 6. Baskı. Bursa
- Born, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement*. John Wiley Sons Ltd
- Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. MPM Yayınları. 3. Baskı. Ankara
- Bursa Yatırım Destek Ofisi. (2015). Öncü Sektörler: Otomotiv, <http://https://bursainvest.gov.tr/wp-content/uploads/otomotiv.pdf> (Erişim: 16.11.2023).
- Büyükköse, V. M. B. (2008). *Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bilgisayar Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Cantürk, M. (2005). *Misyon ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi ve Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Makine Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- Chang, J. F. (2005). *Business Process Management Systems Strategy and Implementation*. Newyork: Auerbach Publications.
- ISO (2015). ISO 9000:2015 ISO/TC 176/SC1 - Concepts and terminology. <https://www.iso.org/committee/53888.html> (02.12.2023).
- Kabak, M. (2013). *Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım. Ankara
- Kalkınma Kütüphanesi. (2021). Otomotiv Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu, <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/otomotiv-tr41-.pdf> (Erişim: 16.11.2023).
- Kar, F. (2012). *Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması*. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Sakarya
- Karamık, O. K. (2017). Süreç Yönetimi Sistemi Kurma Aşamaları, [https://tr.linkedin.com/in/ozan-kaan-karamik-596bb025?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_publisher-author-card](https://tr.linkedin.com/in/ozan-kaan-karamik-596bb025?trk=article-ssr-frontend-pulse_publisher-author-card) (Erişim: 02.12.2023).
- Kaygusuz, Y. (2017). Süreç İyileştirmede Bir Yöntem Olarak Değişim Mühendisliği. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 13 (2), 41-56.

- Kesim, Ş. (2018). *Hemşirelik Hizmetlerinde Süreç Yönetimi Ve Diyabet Hemşireliği Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- MESS (2005). *İş Sistemi ve Süreç Düzenleme 1*. MESS Yayınları. İstanbul
- Oğuz, A. M. (2011). *Süreç Yönetimi ve Bir Gayrimenkul Değerlendirme Tekniği Uygulaması: Vakıflar Genel Müdürlüğü Örneği*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Gayrimenkul Geliştirme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Öztürk, N. (2008). *Süreç Yönetimi Kapsamında Bir Lojistik İşletmesinde Kara Nakliye Süreci Analizi ve İyileştirilmesi*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Schoderberk, P. P. (1975). *Management Systems: Conceptual Considerations*. Dallas: Business Publication
- Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetimi'nin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir