

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI İLE
KAMU SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN
İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR UYGULAMA

Gözde ALTUNDEMİR

İZMİR - 2015

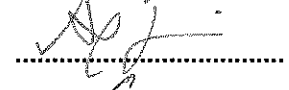
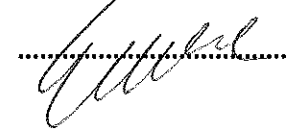
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800118

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : GÖZDE ALTUNDEMİR
Tez Başlığı : Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması ile Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama

Savunma Tarihi : 19.06.2015
Danışmanı : Prof.Dr.Onur ÖZVERİ

JÜRI ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Onur ÖZVERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Emre GÜLER	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

GÖZDE ALTUNDEMİR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması ile Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması İle Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Gözde ALTUNDEMİR

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI İLE KAMU
SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR
UYGULAMA

Gözde ALTUNDEMİR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Bilimi Programı

Değişmenin hızla yaşandığı günümüzde, müşteri beklentileri de hızla değişmektedir. Dolayısıyla da sadece en iyi organizasyonlar ayakta kalabilmektedir. Bunun için de yapılması gereken şey müşteriye odaklanmaktır. Bunun için de yapılması gereken şey müşteriye tanımak, daha sonra müşterinin gereksinim ve beklentilerini bilmek ve bunları karşılamaktır. Kuruluşların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları için artık değişimleri ve iyileşmeleri gerekmektedir. Kamu sektöründe de hizmet kalitesini yükseltmeye ilişkin olarak yapılan çalışmalar, sektörün verimliliğini, kaynaklarını etkin kullanmasını ve rekabet gücünü etkileyecektir. Kişiler de aldıkları hizmet karşısındaki memnuniyetlerini, görevlerini yerine getirme olarak göstereceklerdir. Bunun yanı sıra kuruluşların geleneksel organizasyon düşüncesini bırakıp kalite yönetim ilkelerinden en önemlisi olan süreç yönetimini benimsemeleri gerekmektedir. Kısacası artık kuruluşların süreç bakış açısıyla bakmayı öğrenmeleri ve süreçleri değiştirip geliştirmeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Kamu Sektörü, Hizmet Kalitesi

ABSTRACT
Master's Thesis
ENHANCEMENT OF SERVICE QUALITY IN PUBLIC SECTOR BY USING
PROCESS MANAGEMENT TECHNIQUES

Gözde ALTUNDEMİR

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management Science Program

According to the rapid changes due to globalization process, client expectations change rapidly either. Therefore only the best functioning organizations could survive. In order to survive in a competitive market, focusing on clientele is the most efficient way. Focusing on clientele requires knowing the client and afterwards determining the needs and expectations of the client. Organization should change and develop themselves accordingly with client needs and expectations. Studies and implementations on public sector's service quality would extend service efficiency, effective use of resources and ompetitive capacity. As a resultd individuals that appreciate service quality would reflect their satisfaction with accomplishing their responsibilities at an utmost level. Besides, organizations should surpass traditional understanding of service providing and embrace one of the most important factors of quality management which is process management. In other words, organizations should have a new perspective based on process management and develop their processes based on this understanding.

Keywords: Process Management, Process Improvement, Public Sector, Service Quality

**SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI İLE KAMU
SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR
UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, HİZMET KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

1.1. KALİTENİN TANIMI VE GELİŞİMİ	3
1.1.1. Kalitenin Tanımlanması ve Özellikleri	5
1.1.2. Kalitenin Kavramsal Gelişimi	9
1.1.3. Kalitenin Gerekliliği	12
1.2. HİZMET VE HİZMET KALİTESİ	13
1.2.1 Hizmetin Tanımı	14
1.2.2 Hizmetin Özellikleri	16
1.2.2.1. Soyutluluk	18
1.2.2.2 Ayrılmazlık	19
1.2.2.3. Heterojenlik	19
1.2.2.4. Dayanıksızlık	21
1.2.3. HİZMET KALİTESİ	22
1.3. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	28
1.4. HİZMET SEKTÖRÜ VE HİZMET İŞLETMELERİ	31

1.4.1. Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Tanımı ve Özellikleri	33
1.4.1.1. Kamu Kavramı	35
1.4.1.2. Kamu Hizmeti Kavramı	35
1.4.1.3. Kamu Hizmet Kalitesi	36
1.4.2. Özel Sektör	38
1.5. HİZMET SAĞLAYICI PERFORMANSIN BOYUTLARI	39
1.5.1. Hizmet Kalitesine Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı	40
1.5.2. İşleve Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı	42
1.6. HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	44
1.6.1. Dinlemek	45
1.6.2. Güvenilirlik	45
1.6.3. Temel Hizmet	46
1.6.4. Hizmet Tasarımı	46
1.6.5. Telafi Etmek	47
1.6.6. Müşterilere Sürpriz Yapmak	47
1.6.7. Dürüstlük	48
1.6.8. Takım Çalışması	48
1.6.9. İşgören Araştırması	49
1.6.10. Hizmetkar Liderlik	49

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

2.1. SÜREÇ KAVRAMI	50
2.1.1. Sürecin Tanımı	50
2.1.2. Süreçlerin Özellikleri	51
2.1.3. Sürecin Temel Unsurları	52
2.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması	54
2.1.5. Süreç Hiyerarşisi	55
2.1.6. Süreç Etkinliği	56
2.1.7. Süreç Verimliliği	57
2.2. SÜREÇ YÖNETİMİ	57

2.2.1. Süreç Yönetimi ve Araçları	59
2.2.2. Geleneksel Yönetim ve Süreç Yönetimi	59
2.2.3. Süreç Yönetimi ve Uygulama Nedenleri	62
2.2.4. Süreç Yönetiminin Aşamaları	63
2.2.5. Süreç Yönetimi ve Organizasyon Yapısı	64
2.2.6. Süreç Dokümantasyonu	64
2.2.6.1. Süreç Sahibi	65
2.2.6.2. Süreç Sınırları	66
2.2.6.3. Akış Şeması ve Süreç Haritaları	67
2.2.7. Sürecin İyileştirilmesi	68
2.2.7.1. Süreç İyileştirme	68
2.2.7.2. Süreç İyileştirme Aşamaları	69
2.2.7.3. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Dikkate Alınacak Konular	71
2.2.7.4. Süreç İyileştirme Çalışmalarının Başlatılması	72
2.2.7.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarına Geçişte Karşılaşılan Direnç ve Değişimler	73
2.2.7.6. Süreç İyileştirme Yöntemleri	74
2.2.7.6.1. Beyin Fırtınası	75
2.2.7.6.2. Pareto Analizi	76
2.2.7.6.3. Sebep-Sonuç Diyagramı	77
2.2.7.6.4. Histogram	78
2.2.7.6.5. Akış Şemaları	79
2.2.7.6.6. Veri Toplama	80
2.2.7.6.7. Nominal Grup Tekniği	80
2.2.7.6.8. İşletim Şemaları	81
2.2.7.6.9. Tabakalandırma	81
2.2.7.6.10. Serpilme Diyagramı	82
2.2.7.6.11. Kontrol Şemaları	82
2.2.7.6.12. Süreç Yeterliliği	83
2.2.7.6.13. Kuvvet Sahası Analizi	84
2.2.8. Süreç Yönetimi ve Kalite Yönetimi İlişkisi	85

2.2.8.1. ISO 9000:2000 Kalite Yönetimi Sistemi Standardı ve Süreç Yaklaşımı	87
2.2.8.2. EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yaklaşımı	89
2.2.8.3. Altı Sigma ve Süreç Yaklaşımı	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI İLE KAMU SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ İLE İLGİLİ BİLGİ	95
3.2. UYGULAMANIN YAPILDIĞI İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDEN VERİLEN PASAPORT ÇEŞİTLERİ VE PASAPORT ÇIKARTMA SÜRECİNİN ÇİZİLMESİ	94
3.2.1. Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci	96
3.2.2. Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci Açıklamaları	104
3.3. UYGULAMANIN GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ PASAPORT ŞUBE'DE PASAPORT ÇIKARTMA SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	110
3.3.1. Pasaport Başvurusu İçin Eksikliklerin Tespit Edilmesi	110
3.3.1.1. Histogram Diyagramları	115
3.3.1.2. Balık Kılçığı Diyagramları	117
3.3.2. İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma Süreci	126
SONUÇ	138
KAYNAKÇA	150

KISALTMALAR

EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Örgütü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÖAİK	Tanımlama, Ölçme, Analiz, İyileştirme, Kontrol
MERNİS	Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
POLNE	Polis Bilgi Sistemi
GBT	Genel Bilgi Toplama
UYAP	Ulusal Yargı Ağı Projesi
s.	Sayfa No
s.s	Sayfadan sayfaya

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklılıklar	s. 17
Tablo 2: Organizasyonel Odaklanma Ve Süreç Odaklı Yönetim	s. 61
Tablo 3: Mart Ayında, Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar	s. 112
Tablo 4: Mart Ayında Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar	s. 113
Tablo 5: Nisan Ayında, Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar	s.113
Tablo 6: Nisan Ayında Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar	s. 114
Tablo 7: Pasaport Çıkartma Sürecinde Yapılan İyileştirmeler	s. 136
Tablo 8: Mevcut Ve İyileştirilmiş Süreç İçin Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Ve Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaporttaki Veri Farkları	s. 137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Hareketinin Gelişimi	s. 11
Şekil 2: Çeşitli Ürünlerin Somutluk-Soyutluk Özelliğine Göre Sıralanışı	s. 16
Şekil 3: Gerçek, Beklenen ve Algılanan Kalite	s. 24
Şekil 4: Süreç Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi	s. 89
Şekil 5: Mevcut Pasaport Çıkartma İş süreci	s 100
Şekil 6: Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport İçin Histogram Diyagramı	s. 116
Şekil 7: Normal (Umuma Mahsus) Pasaport İçin Histogram Diyagramı	s. 117
Şekil 8: Fotoğraf İçin Balık Kılçığı Analizi	s. 118
Şekil 9: Talep Formu İçin Balık Kılçığı Analizi	s.120
Şekil 10: Kaşeli Makbuz İçin Balık Kılçığı Analizi	s. 121
Şekil 11: Harç Bedeli Makbuzu İçin Balık Kılçığı Analizi	s. 123
Şekil 12: Fotoğraf İçin Balık Kılçığı Analizi	s. 124
Şekil 13: Nüfus Cüzdanı İçin Balık Kılçığı Analizi	s. 125
Şekil 14: İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma İş Süreci	s 131

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun getirdiği yeni dünya düzeninde şirketler büyük bir hızla yeniden yapılanma sürecine girerek, değişim karşısında dünya piyasalarındaki yerlerini alabilmek için birbirleriyle rekabet etme durumunda kalmışlardır. Bu rekabet ile tüm uluslar ve kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış kurum yapılarını değişen koşullara göre yenilemeye ve iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Küreselleşen piyasa koşulları ve üretim faktörlerinin etkisi ve işleyişi, kalite olgusunu da ön plana çıkarmıştır.

Kalite sadece ürün ve hizmete yönelik bir özellik veya üretilen birimi ilgilendiren bir husus olarak değerlendirilmemelidir. Kalite, aynı zamanda müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılama, giderek daha fazlasını yapabilme becerisi olarak işletmenin tüm işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir. Dolayısıyla, kalite aynı zamanda hizmet ya da ürünü alan ve sunanların beklentilerinin yerine getirilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini ve mükemmelliği amaç edinen bir yönetim felsefesi olmaktadır.

Kuruluşların hızla artan rekabet karşısında kendilerini sürekli yenilemeleri ve gelişmeleri yakından izleyerek yeni bilgiyi çok çabuk bir şekilde sağlamaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır. Müşteriye sunulan ürün ya da hizmetleri gerçekleştirirken, bir dizi süreçte bilgiyi işleyerek çıktıya dönüştürdükleri göz önüne alınırsa hem süreçlerin hem de kullanılan bilgilerin işletmelerin bulundukları durumu ve geleceklerini doğrudan etkileyeceği açık olmaktadır.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için hızla gelişen ve değişen müşteri gereksinim ve beklentilerini sağlamaları gerekir. Dolayısıyla bu sonuca ulaşmak için yönetim sistemlerinde ve iş yapma tarzlarında değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle gün geçtikçe süreçlerle yönetimin gerekleri ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak ya da önceden var olan kaynakları farklı bir şekilde değerlendirerek, bir örgütün daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede

etkinlik göstermesini sağlamaktır. Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için işletme içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekmektedir.

Bugünün yükselen yönetim tarzı ayrıca ürünü üreten ve ürünü belirleyen birbiriyle karışık bir şekilde bağlı süreçlerin öneminin de farkına varmaktadır. Süreç yönetiminin geleneksel yönetimden temel farkı işletmenin işlevlerden ibaret olduğu görüşünün terk edilmesidir. Bu yaklaşım işletme içinde iş akışlarının kolaylaşmasını sağlamak ve istenen bilgilere daha kolay ulaşmak için bir yol oluşturmaktadır. İşletmeler artık fonksiyonel yapının aksine müşterilerini fonksiyonlarla değil, süreçler sayesinde tatmin etmektedir. Bu nedenle fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve bölüm veya departman açısından bakmak yerine, iş ve işin akışı dikkate alınmalıdır.

Yapılan çalışmada süreç yönetiminin uygulanması ile kamu sektöründe hizmet kalitesinin iyileştirilmesi değerlendirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde kalite ve hizmet kalitesi ve iyileştirilmesiyle ilgili kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde ise süreç yönetimi ve süreç iyileştirme incelenerek süreç yönetimiyle kalite yönetimi ilişkisi ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, HİZMET KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

Geleneksel bakış açısı altında kalite kavramı standartlara uyum ya da işlevlere uygunluk olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte günümüzde kalite kavramı bu tanımların dışında kalacak ölçüde yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde, kalite kavramı, dar tanımlama kalıplarından çıkarılarak esnek ve aktif bir kapsamda değerlendirilmektedir. Bu özelliğiyle de kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir.

Kalite kavramı, iş yaşamında etkinlik gösteren bütün kurum ve kuruluşların dikkate alması gereken bir kavramdır. Hatalı ürünlerin üretimini engellemek ve en aza indirmek, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maliyetleri düşürmek gibi işletmelerin kârlılığını artıran konuların odak noktasında bulunmaktadır (Gümüšoğlu, 2003: 3). Yalnızca işletmelerin değil aynı zamanda kamu kuruluşlarının ve kâr gütmeyen kuruluşların da üzerine eğilmesi gereken bir konu olmaktadır.

1.1.KALİTENİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Kalite günümüzde artık hem şirketlerin hem de müşterilerin satın alma kararlarında çok önemli bir kavram olmuştur. Tüketici kaliteyi; satın aldığı malın arzu ettiği süre içerisinde arzu ettiği ihtiyacı en uygun fiyat ile karşılayabilme derecesi olarak tanımlarken, bir ürünün tasarımını yapan bir tasarım mühendisi için kalite, hatasız ve mükemmel bir ürün tasarımı olabilir. Yine üretim hattında çalışan bir işçi için ise kalite, ürettiği ürünün tasarım tanımlamalarına uyum derecesi olabilecektir. Sonuç itibarıyla kalitenin tanımı kişiden kişiye farklılık gösterebilecektir (Bumin, 2003: 107).

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde bu alanda yapılmış çalışmaların imalat kuruluşlarına yönelik olduğu ve kalite olgusunun ürün ve üretime yönelik bir yaklaşıma dayandırıldığı görülmektedir. Ürün ve üretime yönelik kalite yaklaşımına göre bir ürünün kaliteli olup olmadığı ise işletme yönünden ya da işletme içi etkenlere göre değerlendirilmektedir (Uyguç, 1998:1).Ancak, son yıllarda kalite

olgusu yeni bir yaklaşım ile irdelenmektedir. Yeni yaklaşıma göre kalite, artık bir işlev değil, bir strateji olmaktadır. Stratejik yaklaşıma göre, müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre, işletmenin ürettiği mal ya da hizmet, müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir(Yatkın, 2003: 3).

Kalite kavramının önemini ortaya çıkaran, çağımızın hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticarette serbestleşme, ticari sınırların ortadan kaldırılması, teknolojik değişimler ve gelişimlerin getirdiği yeni rekabet koşulları olmaktadır (Doğan, 1985: 343). Günümüz rekabet koşullarında kuruluşun sürekliliğini sağlaması ve başarı sağlaması için kaliteli hizmet vermek önemli bir strateji olarak benimsenmektedir. Mal ve hizmetlerin kaliteleri şirket aktivitelerinde olduğu kadar yeterliliğe ulaşmada da gittikçe artan bir öneme sahiptir. Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilmesi için, işletmede çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, saptanan ölçüler düzeyinde kararlara ve uygulamalara katılımları sağlanmalıdır (Gencel, 2001: 177).

Kalite kavramı en basit haliyle tanımlanırsa, “*standartlara uygunluk*” ya da “*müşteri isteklerine uygunluk*” olarak ele alınabilir (Bumin, 2003: 108). Kalite, özellikleri açısından farklı biçimlerde de aşağıdaki gibi tanımlanır(Doğan, 2000: 5-27):

- Kalite, müşterinin gereksinimleridir. Günümüz üretim anlayışında müşterinin gereksinim ve beklentileri en belirleyici etkenlerin başında gelmektedir.
- Kalite, amaçlara uygunluk olarak da tanımlanabilir. İyi bir ürün ya da ders için aranan özelliktir.
- Kalite, sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi bulunmaktadır.
- Kalite, üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
- Kalite ölçülebilir.

Kalite kavramı herhangi bir sınıflandırma yapılmadan farklı bilim adamları tarafından değişik biçimlerde aşağıdakiler gibi tanımlanmaktadır (Özkan, 2005: 3-4).

- Kalite kullanıma uygunluktur (J.M. Juran)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby)
- Kalite, ürünün nakliyesinden sonra toplumda neden olduğu en az zarardır (G. Taguchi)

Bu tanımlar ağırlıklı olarak mallarla ilgili kaliteye yöneliktir. Hizmetlerin soyut olması üretimin ve tüketimin eşzamanlı olması gibi özelliklerinden dolayı hizmet sektöründeki kalite tanımı farklılık gösterecektir. Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQC) ile Amerikan Kalite Kontrol Derneği tarafından kabul edilen kalite tanımı ise; “*Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenmiş bazı gereksinimleri sağlamadaki yeterliliğine yönelik özelliklerin tümü*” olmaktadır (Şahin ve Bekem, 2000: 294).

Tüm bu tanımlamalara ve kavramdaki gelişmelere karşın kaliteye yönelik olarak bazı hatalı görüş ve önyargılar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda şöyle ele alınmıştır (Gözlü, 1995: 86):

- Kalite, lüks, gösteriş ve ağırlık anlamındadır. Bu görüş tasarım kalitesi ile ilgili olmaktadır. Ürün ya da hizmet kendi tanımlamalarına uyumluysa kalitelidir.
- Kalite “*elle tutulmaz*” dolayısıyla da ölçülemez. Hizmet standartlarının her birine ait sayısal bilgiler veren ölçütler sayesinde kolayca ölçülebilir.
- Kalitesizliğe yalnızca işçiler neden olur. Üretimin tasarım, planlama, satın alma, üretim, kontrol, yönetim gibi aşamalarının her birinde çalışan bireylerin son ürünün kalitesi üzerinde ayrı ayrı ve birlikte sorumlulukları bulunmaktadır.
- Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğundadır. Kalite kontrol bölümü kendisine ulaşmadan önce ürün üzerinde çalışanların sözü edilen sorumluluklarından doğabilen durumlardan sorumlu tutulamaz.
- Kalite maliyet yükseltici olmakta ve dolayısıyla da verimliliği düşürmektedir. Kalitesizlik ve verimsizlik arasındaki ilişki beklenenin tersi yönde olmaktadır.

1.1.1.Kalitenin Tanımlanması ve Özellikleri

Özellikle rekabetin küreselleşme ile birlikte uluslararası bir hal alması hem yerli hem de yabancı şirketlerin işini daha da zor bir hale getirmiştir. Günümüzün rekabet koşulları altında etkinlik gösteren kuruluşların, kendi kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir (Doğan, 1985: 16). Üretimin artmasıyla müşterilere satılabilir ürünler sunmak için

Üretilen mal ve hizmetlerin diğ er mal ve hizmetlere oranla artı özelliklerinin olması gerekir. Kalite bu artı özelliklerin başında gelmektedir. Yapılan araştırmalarda müşterilerin alışveriş yaptıkları işletmeleri düşük fiyat ya da herhangi başka bir nedene oranla, daha çok servis ve hizmet yüzünden değiştirdiklerini göstermektedir (Kovancı, 2001: 24).Dolayısıyla kalite, işletmeler için başarıyı sağlayacak stratejik bir sorumluluktur.Kalite  zerine yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere göre, birbirinden değişik sekiz kalite özelliği aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Bozkurt, 1994: 108).

1. Performans

Ürünün temel özelliklerini ve ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme yeteneğini ifade eder. Sözgelimi; otomobil için hız, konfor; televizyon için görüntü ve ses performans özellikleridir. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı ve bekleme süresi gibi özellikleri ifade eder. Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilir özellikler olduğu için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilir (Akal, 1992 : 1).

2.  zellikler

Özellik terimi bir ürünün temel işlevini bütünleştiren kavram olarak değerlendirebilir. Ürünün temel çalışma özelliklerinin yanında müşterinin talep ettiği ikincil özelliklerdir. Kalitenin bu özelliği için, havayolu kuruluşunun uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar, bir televizyonun uzaktan kumandalı olması, çamaşır makinesinin pamuklu ya da yönlü programı ya da bir arabanın klimasının olması gibi örnekler gösterilebilir.

3. Güvenilirlik

Güvenilirlik kaliteye etki eden önemli bir etkendir. Ürünün kullanım süreci içerisinde kendisinden beklenen tüm işlevleri tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütü olmaktadır.  l  lebilir bir nitelik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik özelliği, bozulma süresi içinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım ya da onarım harcamaları arttıkça daha belirleyici bir etken olmaktadır (Uyguç, 1998: 33).Bilgisayarlar ve fotokopi makineleri genellikle kalitenin bu boyutunda rekabet etmektedir.

Bir ürünün güvenilirlik derecesini azaltan etkenler aşağıdakiler gibi olmaktadır:

- Yetersiz ve hatalı ürün tasarımı
- Yanlış kalite tanımlamaları
- Yanlış üretim yöntemleri
- Yetersiz işçilik
- Eksik üretim ve kalite kontrolü

4. Dayanıklılık

Bir ürün ya da hizmetin kullanım ömrünün uzunluğu olmaktadır. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli şartlarda incelenip denenerek yazılı olarak onaylanmasını beklemektedirler. Teknolojik yönden dayanıklılık, bir ürünün bozulmasına kadar olan kullanım süresini belirtmektedir (Yıldıztekin, 2005: 401). Sözelimi, bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gibi, zira onarımı olanaksızdır.

5. Uygunluk

Uygunluk bir ürünün tasarımının ve mekanizmasının önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama ölçüsü olmaktadır. Uygunluk, kalitenin teknik düzeyi hakkında tüketici ya da kullanıcıya fikir vermektedir. Bunun yanı sıra, istatistiksel kalite kontrolde ürüne yönelik özelliklerin nominal değerden sapma oranı olmaktadır (Bolat, 2000: 23). Bu oran ulaşmak istenen nominal değere ne ölçüde yakın olursa ürün, tasarım özelliklerini o derece iyi karşılar ve uygunluk bakımından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

6. Hizmet Alabilme

Kalitenin bu özelliği yani ivme, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve onarabilme kolaylığı olarak belirtilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile beraber, ürünün serviste kalış sürecini, servisin randevularına ne kadar sürede yanıt verdiği, servis elemanlarının ilgisi ve servisin problemlere doğru çözümler bulabilme niteliklerine de önem vermektedirler (Bozkurt, 1994: 110). Ürüne yönelik sorunlara doğru yanıtlar ve çözümler bulunamaması, kuruluşun şikayetleri değerlendirme süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

7. Estetik

Estetik, tüketicilerin tüm duyularına seslenen ürün özellikleri olmaktadır. Başka bir ifade ile, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı

karşılayabilmesidir. Renk, ambalaj, şekil gibi nitelikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle birlikte, tüketici zevklerine ilişkin estetik özellikler olarak değerlendirilebilir.

8. Algılanan Kalite

Tüketiciler her zaman ürünün tüm niteliklerine yönelik ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve bu tür durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerine büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Reklam etkinliklerinde oluşturulan ürün imajı, marka imajı gibi etkenler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu ya da olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Sözelimi, televizyon üretimi hususunda uzun yıllar öncülük etmiş bir işletmenin piyasaya yeni süreceği bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır.

Kalitenin tüm bu özelliklerin den hangilerinin daha önemli olduğu ve beklenen kalitenin tanımına hangi özelliğin uygun olduğu farklı tüketiciler tarafından farklı algılanabilmektedir. Her farklı koşula uygun bir kalite tanımı ve özelliğinin ortaya çıkmasından dolayı, kaliteli hizmet sunmak için işletme yöneticileri ürün veya hizmette aranan özellikleri belirleyerek uygun ürün veya hizmet sunmaya çalışmalıdırlar. Zira, kalite bir anlamda bir ürün veya hizmet hakkında müşterilerin ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentilerin ve gereksinimlerin sağlanmasına olan inançların bir derecesi olmaktadır (Tavmergen ve Meriç, 2002: 24).

Kullanım açısından kalitenin beş temel özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; teknolojik açı (*sağlamlık*), psikolojik açı (*konum*), zaman-uygunluk açısı (*güvenilirlik*, *erişilebilirlik*), sözleşme açısı (*güvenceler*) ve etik açı (*dürüstlük*, *samimiyet*) olarak adlandırılabilir. Özellikle hizmet sektöründe sunulan ürünün tüm bu açılardan tüketicilerin beklentilerini karşılaması gerekir. Hizmetlerde karşılaşılan kalite özellikleri ölçülebilir özellikler, gözlenebilir etki ve şartlar, gözlenebilir davranış ve alışkanlıklar şeklinde aşağıdakiler gibi üç gruba ayrılabilir (Akbaba ve Kılınç, 2001: 162-168):

- *Ölçülebilir Özellikler*: Zaman, fiyat, maliyet gibi özelliklerdir.
- *Gözlenebilir Etki ve Şartlar*: Hizmet ile ilgili herhangi bir sorunun (düşük yemek kalitesi, yiyeceklerin sağlığa uygun olmaması, donanımın bozuk

olması,hizmette gecikme vb.) giderilememesi seklinde ortaya çıkan yetersiz performans ve kötü hizmet göstergeleridir.

- *Gözlenebilir Davranış ve Alışkanlıklar:* Nezaket, hoşgörü, yardımseverlik,doğruluk, güvenilirlik, müşteriye anlama, dakik olma gibi özelliklerdir. Bu özellikler olumlu ise kaliteye katkıda bulunurlar, olumsuz ise gerekli kalite düzeyine ulaşmada önemli sorunlar yaşanabilir.

1.1.2.Kalitenin Kavramsal Gelişimi

Yeni bir kavram olmayan ve son yıllarda gündemde yer edinmiş olan kalite kavramı eskiden beri var olan ve bilinen bir kavramdır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması on dokuzuncu yüzyıla rastlamaktadır. Üreticiler bu dönemden sonra “kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmadan hoşnutluk duymuşlardır.”(Taner ve Kaya, 2005: 354-355)Bu suretle de sattıkları ürünlerin kalitede üstün olduğunu vurgulamışlardır. 1990’lı yıllarda küreselleşme olgusu, hızlı teknolojik değişimler ve rekabetçi üstünlüğü sürdürme sonucu ortaya çıkan soğuk savaş, “*kalitede liderliğe ulaşma ya da kalite savaşı*” (Yenersoy, 1997: 9) olarak adlandırılır. Yani kalite yoğun rekabet ortamında kuruluşların rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve yok edici rekabet ortamında varlıklarını korumaları için kilit bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Birinci dünya savaşıyla birlikte yaratılan şartlar,üretim sistemini öncekine nazaran daha kompleks bir duruma getirerek, kalite kontrol fonksiyonunun nitelikli elemanlar tarafından gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bir işletmede, uygulanan bu aşama "*muayene*" olarak belirlenmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğunun dışında, bağımsız bir birim durumuna geçerek işletme organizasyonu içinde yerini almıştır.İkinci Dünya Savaşı'nın daha güç olan koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak "*istatistiksel kalite kontrolü*" aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır.

İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda, teknolojinin hızla gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşıklığı, kontrol ve karar alma sürecinde koordinasyon ve geri

besleme mekanizmasının oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda "Toplam Kalite Kontrolü" anlayışı gündeme gelmiştir (Tekin, 2002: 12). Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, proses içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle geliştirilmeye başlanmıştır. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında yaşanan soğuk savaşın sonrasında Amerika'yı dünyada bir lider konumuna getiren ve F.W. Taylor tarafından geliştirilen bir sistem aynı zamanda bir yönetim felsefesi durumuna da geçmiştir. Bu sistem, "tüm işlemlerin herhangi bir yetenek gerektirmeyecek biçimde basit ve küçük parçalara ayrılması ve standartlaşması durumunda kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflı kişilerin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel yapabilecekleri"(Maviler, 1998: 20) esasına dayanmaktaydı.

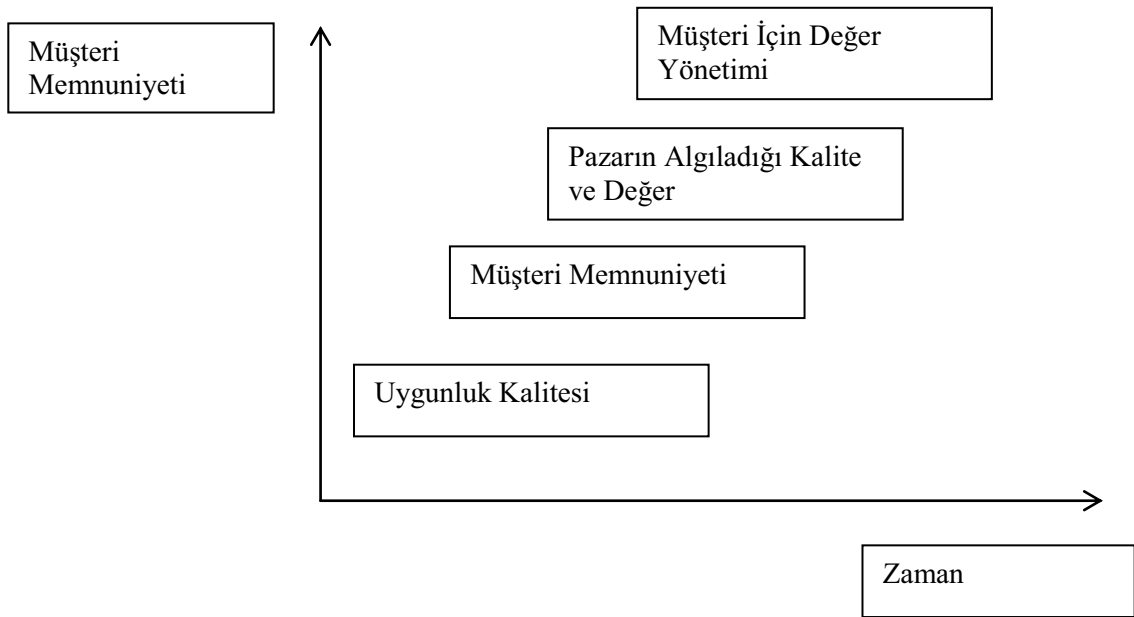
Taylor'un geliştirdiği sistemde, işçilerin verimliliklerinin, standartlaşmayla birlikte asgari girdi ile azami çıktıyı verecek duruma getirilebileceği vurgulanmaktadır. Çalışanın verimliliğinin arttırılması ve performansının iyileştirilmesi üzerinde durdukları için yöntem geliştirme çalışmaları da kişisel temelde, görevlerin standart hale getirilmesine odaklanılmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında başlayan bu savaş, "1970'li yıllarda Japonya ve ABD başta olmak üzere Avrupa ülkelerini de kapsamış, 1980'lerden günümüze dek de hızını arttırarak sürmeye devam etmiştir."(Maviler, 1998: 21)Soğuk savaşın başlangıcından bu yana bu gelişmelerden etkilenilmiş ve küreselleşme nedeniyle azalan rekabet mesafeleri yüzünden insan kalitesini ve teknik kapasiteyi arttırma önlemlerinin alınmasına ya da bu tür sistemleri ciddi ölçüde incelenmesine başlanılmıştır.

Sağlık hizmetleri alanında ilk defa "*Ernest Codman tarafından 1900'lerin başında, hastane standartlarını belirleyecek istatistiksel çalışmalar yapılması, sağlıkta kalite ölçümünün kullanılmasıyla ilgili ilk uygulama olarak kabul edilmektedir.*"(Akgün, 2005: 75) 1960'lı yıllarda sağlıkta yüksek teknolojinin yaygın olarak kullanılmasıyla beraber, ulusal gelir artışının çok üzerindeki oranlarda sağlık harcamalarının finansal yönünü denetlemeyi amaçlayan bir takım örgütlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Müşteri odaklı olmayan ve genel anlamda kalite güvencesi yaklaşımıyla düzenlemeler yapan bu kuruluşlar, sağlık çalışanları ve doktorların karşı koymaları nedeniyle başarı sağlayamamışlardır. Juran, Deming gibi araştırmacılar tarafından tanımlanan ve daha önceki yıllarda çeşitli sanayi

kuruluşlarında başarıyla uygulanmış olan “*Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin sağlık sektörüne uyarlanmasını hedef alan proje çalışmaları*”(Akgün, 2005: 75) başlatılmıştır. Bu araştırmacıların başarıyla uygulanan görüşleri toplam kalite yönetiminin sağlık alanında yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise yalnızca maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz kalmış, kalite anlayışı rekabette ön plana geçmeye başlamıştır.

Kalite güvencesi, kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün yada hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri karşılamasını sağlayan planlı ve sistemli çabalardır (Halis, 2000: 227). Daha sonraki yıllarda tamamlanmış ürünün muayeneye bağlı tutulması yerine, denetimine gerek kalmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması fikri gelişerek, Kalite Güvence Sistemleri oluşmuştur. Bu sistem üst yönetim ve tüm çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ile %100 müşteri doyumunu amaç edinen Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesine yol açmıştır.

Şekil 1. Kalite Hareketinin Gelişimi



Kaynak: Taner ve Kaya, 2005: 357

1.1.3.Kalitenin Gerekliliği

Günümüzde, değişen koşullar altında kuruluşların daha başarılı olabilmeleri daha güçleşirken, ortaya çıkan her başarısızlığın kuruluşun varlığını sürdürebilmesi noktasında daha çok riskli duruma geldiği görülmektedir. Kuruluşların, yoğun rekabet şartları altında, uzun vadeli ve sürdürülebilir avantajlar sağlayabilmesi son derece önemli ve aynı ölçüde zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, kuruluşların pazar kotasını doğrudan azalttığıının anlaşılması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun oluşması, beklentileri ve beklentilerinin sağlanamaması, bunun da olumsuz bir imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, kuruluşların artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin kuruluşlar açısından neden önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçı olmaktadır. Bunlara ek olarak, eğitim ile geliştirilmiş, daha çok katılım isteyen bir insan gücünün artışı ve bunları tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına karşılık verebilecek bir araç olması da kaliteyi kuruluşlar yönünden daha anlamlı hale getirmektedir (Atay, 2000: 5-6).

Günümüz dünyasında global düzeyde rekabet eden kuruluşlar müşteri odaklı olmak zorundadır. Müşteri odaklı olmanın yolu kalite odaklı olmaktan geçmektedir. Kalite odaklı olmanın amacı, üretimde kalitesizliği engellemeyi hedefler kuruluş yöneticileri kaliteye yönelik olarak önlem almaz ve kusurlu ürünleri piyasaya sürerse, öncelikle prestij yitimi ve satışların azalmasından doğan zararlar olmak üzere birçok kayıpla karşılaşabileceklerdir. Kuruluşlar yönünden kalitenin gerekliliği aşağıdakiler gibi ele alınabilir:

- Hurda, fire ve atık oranı düşerek, ürünler üzerinde yeniden düzeltme operasyonları yapılması ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla üretimde daha az duraklamayla daha yüksek bir üretim ivmesine ulaşılarak, çalışan bireylerin işlerinden daha memnurluk duymaları sağlanabilecektir.
- Kaliteli üretimle müşteri beklenti ve istemlerinin tam olarak sağlanması ile müşteri yitiminin olmaması sonucu müşteri sayısı, satışların ve kârın yükselmesi gibi yararlar sayılabilir (Tekin, 2002: 4-5).

Kalite kavramının serüveni yirminci yüzyılda hız kazanmıştır. İstatistiksel düşünce çerçevesinde şekillenen kalite anlayışı, son zamanlarda aşamalı olarak olgunlaşarak, artık toplam kalite yönetimi felsefe ve uygulamasına varılmış olmaktadır. Kalitenin kalitesi üzerinde durulmaktadır. Kalitesizliğin görünürdeki nedenleri ile yetinilmeyerek kaynak sorunlara inilmektedir. Kalitenin arttırılmasını ve maliyetlerin düşürülmesini uç noktalar olarak değerlendiren bakış açısı, yerini her ikisinde aynı yerde eşzamanlı şekilde özümleyen bir anlayışa bırakmıştır (Çoruh, 1994: 1-5).

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte ağırlaşan rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için müşterilerine en iyi mal ve hizmeti, uygun fiyattan ve zamanında sunan kuruluşlar rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bunun için kuruluşların kaliteye önem vermeleri, kalitenin devamlılığını sağlayabilmeleri ve kaliteyi iyileştirmek için uygun tekniklerden faydalanmaları gerekmektedir (Çatalca, 2003: 1).

Kalite, toplumun refahı, hatalardan arınma ve mükemmellik olmaktadır. Dolayısıyla rekabette kilit işlevi gören kalite, hizmet kuruluşlarının işgücü yoğun olması, insan unsurunun öneminin büyük olması ve buna bağlı hizmet performansının her an değişiklik gösterebilme olasılığının olması gibi nedenlerden ötürü hizmet kuruluşlarında ayrıcalıklı bir öneme sahip olmaktadır. Hizmet kuruluşlarının rekabet gücü ancak mükemmelliğin ortaya çıkarılması yönündeki çabaların bir ürünüdür. Kalite çalışmaları, hizmetlerin soyutluktan somut duruma geçirilmesi ve bunu sağlamak için esas alınacak tüm etkenlerin belirlenmesi açısından büyük öneme sahiptir (Seyran, 2004: 36).

1.2.HİZMET VE HİZMET KALİTESİ

Kalite konusundaki gelişmelere paralel olarak son zamanlarda hizmet kalitesi kavramı da üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Zira işletmeler sundukları hizmetlerin kalitesini yükselterek pazar paylarını büyütebilmekte, daha yüksek kârlılık ve verimlilik sağlayabilmekte, kuruluşa bağlı, sadık müşteriler oluşturabilmekte ve rakip kuruluşlara göre farklılık oluşturarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Gözlü, 1994: 31). Hizmet üretiminde görülen en belirgin gelişmelerden biri, hizmet sektörünün eskiye oranla teknolojiye daha yoğun

olarak yararlanıldığı olgusudur. Bankalar, sigorta kuruluşları, yayınevleri, muhasebe ve hukuk büroları ve turizm işletmeleri gibi hizmet sektörleri bilişim teknolojisini çok yaygın biçimde kullanmaktadırlar. Bu gelişmelerin sonucu olarak hizmet işletmeleri de artık bir fabrika gibi ele alınmakta ve kalite sorunu üretimin odak noktası olarak düşünülmektedir (Kobu, 1999: 471).

Günümüzde hizmet kalitesinin, rekabet yeteneğinde kritik bir belirleyici olduğu düşünülür. Hizmet kalitesine gösterilen özen, bir örgütün kendini rakiplerinden ayrıcalıklı kılmasını dolayısıyla rekabette kalıcı bir üstünlük elde etmesini sağlar. Yüksek hizmet kalitesi sadece hizmet veren örgütlerin değil, üretim yapan örgütlerin de uzun dönemdeki kârlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bazı üretim sanayi kollarında hizmet kalitesinin, siparişler söz konusu olduğunda, ürün kalitesinden daha önemli olduğu kabul edilir. Üstün hizmet kalitesi iş yapmanın bedeli değil, daha yüksek kâr payları için de bir kilit noktası olmaktadır. Örnek hizmet bir sonraki satışın zeminini hazırlamaktadır (Uyguç, 1998: 26).

Hizmet kalitesi hem var olan hem de potansiyel müşterilerin yeniden satın alma isteklerini etkilemektedir. Pazar araştırmalarına göre, alınan hizmetten hoşnut kalmayan bir müşteri, bu deneyimini en az üç kişi ile paylaşmaktadır. Dolayısıyla kalitesiz hizmetin potansiyel müşteri tabanını küçülteceği sonucuna varmak mantıklı olmaktadır. Araştırmalara göre, iyi hizmetten duyulan memnuniyete oranla kötü hizmetten duyulan rahatsızlık altı kat daha fazla kişiye ulaşmaktadır (Koçel, 1999: 290). Olumlu duyumlar yeni müşteriler edinmek için çok güçlü bir yöntem olabilir. Olumsuz duyumlar ise organizasyonun güvenilirliği ve yeni müşteriler elde etme çabalarının etkililiği üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilir. Buna ilave olarak, müşterilerin hizmet beklentileri sürekli olarak artarken, kalitesiz hizmete olan dayanmaları azalmaktadır. Sonuç olarak müşterilerin, hizmet kalitesi yüksek olarak algılanan rakiplere yönelme olasılıkları artmaktadır (Uyguç, 1998: 35).

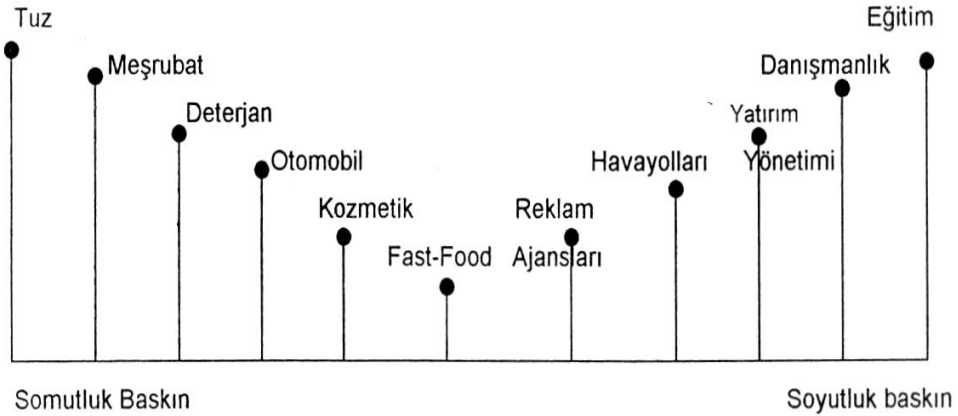
1.2.1. Hizmetin Tanımı

İnsan hayatının vazgeçilmez unsurlarından biri olan hizmetlerin önemi insan ile doğrudan ya da dolaylı ilgili olan her alanda gün geçtikçe artmaktadır. Literatürde hizmete ilişkin çeşitli tanımlar yer almakta ve bu tanımların ortak bazı noktaları

yanında farklı noktaları da bulunmaktadır. Bu nedenle, hizmet kavramı ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım yapma imkânı yoktur. Hizmetler tüketicilere yarar sağlayan eylemler, süreçler ve performanslardır. Bir başka deyişle hizmetler, tüketicilerin gereksinimlerini sağlamak için tasarlanıp yerine getirilen soyut etkinliklerdir (Kuşluvan, 1999: 1). Bir başka tanıma göre hizmetler, doğrudan satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte yerine getirilen eylemler, yararlar ya da doygunluklardır (Cemalcılar, 1999: 90). Hizmeti zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik etkinlik olarak tanımlamak mümkündür (Gözlü, 1995: 86).

Hizmet, insanların ve/veya insan gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacı ile belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut etkinlikler bütünü olarak ele alınabilir (Doğan ve Tütüncü, 2003: 1). Hizmetlerin geniş bir çerçevede değişkenlik göstermesi ve somut mallarla olan bağlantıları hizmet kavramının tanımlanabilmesini güçleştirmektedir. Kuruluşların büyük bir kısmı mal ve hizmet birleşimlerini tüketicilerin kullanımına sunmaktadır. Ürünlerin saf maldan saf hizmete kadar değişen geniş bir çeşitliliğe dağılmaları, hizmetin tanımlanabilmesi için bir sınıflandırma yapabilme şansını ortaya çıkarmaktadır. Bir diğeri de, bir mal ya da hizmetin satışını sağlayıcı veya düzenleyici bir çaba olmasıdır. Sözgelimi bir bilgisayar satın alınmak istendiğinde, somut mala yönelik gerekli bilgileri verecek olan satış elemanının hizmeti ise bir ürünün satışını destekleyici bir unsur olacaktır. Buna göre hizmet, bir etkinliğin temel amacı ya da unsuru olarak tüketici taleplerini giderici özellikte, belirlenebilen soyut çabalar şeklinde tanımlanabilir (Üner, 1998: 470-481).

Şekil 2.Çeşitli Ürünlerin Somutluk-Soyutluk Özelliğine Göre Sıralanışı



Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 2000: 5

Şekilde de görüldüğü üzere, eğitim saf hizmet niteliğini korurken, havayolu kuruluşlarının müşterilerine uçuş hizmeti sunabilmek için bilet satışı yapması, bir etkinliğin temel amacı olmaktadır.

Hizmet; bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanamayan bir faaliyet ya da fayda olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin üretilmesi bir mala bağlı olmakta ya da olmamaktadır (Öztürk, 1998: 2). Hizmet; satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklar olarak da tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımın en zayıf yönü mallar ile hizmetleri uygun bir biçimde ayıramamasıdır (Ardıç ve Güler, 2000: 19). Diğer bir hizmet tanımı ise; mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli veya hizmeti sağlayanın fiziksel olanakları veya malları arasındaki etkileşim sonunda oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlayan bir faaliyet ya da faaliyetler dizisi olarak tanımlanmıştır (Grönroos, 1996: 4).

1.2.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmet pazarlamasını inceleyen yazarlar çoğunlukla hizmet pazarlamasını incelerlerken hizmetin özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Bunun temel nedeni; hizmet ve mal üretimi arasında farklılıklar olması, hizmet üretiminin ve

pazarlanmasının farklı bir yaklaşımla incelenmesi gerekliliğidir. Hizmet işletmeleri pazarlama stratejilerini oluştururlarken hizmetin özelliklerini dikkate almaktadırlar.

Hizmet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için hizmetlerin sahip olduğu birtakım özelliklerden bahsetmek gerekir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, hizmetlerin somut mallardan farklı özellikleri çok geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 1: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklılıklar

Mal	Hizmet
Somut, elle tutulabilir, stoklanabilir	Soyut, elle tutulamaz, stoklanamaz
Mülkiyet genelde satış yapıldığında transfer edilebilir.	Mülkiyet hakkının transferi zordur, bedelini ödeyerek hizmetten geçici bir süre faydalanmak söz konusudur.
Üretimde amaç standardizasyonu sağlamak, aynı biçimde üretmektir.	Üretimde amaç, eşsizlik ve benzersizliktir.
Sermaye-yoğun üretim söz konusudur.	Emek-yoğun üretim söz konusudur.
Tüketim üretimi izler.	Üretim ve tüketim eş zamanlıdır.
Müşteri üretim sürecinde yer almaz ve üretici ile dolaylı iletişim mümkündür.	Müşteri üretim sürecinde yer alır ve üretici ile doğrudan iletişim içindedir.
Kalitenin ölçülmesi kolaydır.	Kalitenin ölçülmesi daha zordur.
Dağıtım olayı üreticiler-aracılar-tüketiciler şeklinde gerçekleşir.	Dağıtım olayı tam tersidir, yani müşteri üretim yerine gelmek durumundadır.
Üretimi gerçekleştiren personelin morali önemlidir.	Üretimi gerçekleştiren personelin morali son derece önem taşımaktadır.
Üretimde hata oluşmuş ise ürün geri çekilebilir.	Hizmet iyi sunulmamışsa müşteriden özür dilemek ve hatayı telafi etmek en iyi yoldur.
Duygusal ve irrasyonel satın alma sınırlıdır.	Daha duygusal ve irrasyonel satın alma söz konusudur.
Genellikle yeniden satılabilir.	Yeniden satış olanaksızdır.

Kaynak: Doğan ve Tütüncü, 2003: 14

Ancak, en fazla üzerinde durulan hizmet özellikleri ise soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve dayanıksızlık özellikleridir.

1.2.2.1. Soyutluluk

Soyut kelimesi “fiziki boyutları olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan” anlamına gelmektedir. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır. Çünkü hizmet, davranışlarla ortaya konulabilen bir etkinliktir ve fiziki bir boyutu yoktur (Dinçer, 1996: 286). Hizmetler, soyutluluk niteliğinden dolayı kg, m, lt. gibi miktar belirten her hangi bir ölçü birimiyle tanımlanmazlar, her hangi bir mal gibi görünemezler, dokunulamazlar. Hizmetin soyut olma özelliği hemen hemen tümüyle hizmet tanımlarında bulunmaktadır. Soyutluk özelliği hizmetin en temel özelliklerinden biri olarak görülmektedir.

Hizmetin elle tutulur yönlerin eksikliği, üreticinin hizmeti tarif etmesini ve müşterinin olası iyi yönleri görmesini güçleştirmekte ve tüketiciler çoğunlukla ulaşılabilirlik, imaj, iletişim, fiziksel ortam ve ağızdan ağıza duyurum gibi belirtiler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bundan dolayı, hizmetlerin satın alma kararlarında soyut özellikler somut ürün özelliklerine kıyasla daha önemlidir. Bu durum, işletmelerin neyi vaat etmişlerse ona sadık kalmaları konusundaki sorumluluklarını arttırmaktadır (Peşkircioğlu, 1993: 144). Bu nedenle tüketiciler, hizmeti satın almadan önce sunulan hizmetin kalitesini belirleyebilmek için, satın alacağı hizmet ile ilgili bir kanıt veya somut ipuçları aramakta ve sunulan hizmetin kalitesini hizmeti sunan personel, hizmetin sunulduğu yer, iletişim araçları, hizmetin verilmiş biçimi ve fiyatına bakarak belirlemeye çalışmaktadırlar (Kotler, 1997: 467).

Hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle oluşan bazı önemli noktalar aşağıdakiler gibi sıralanabilir;

a) Hizmetler, "*patent*" aracılığıyla korunmazlar. Dolayısıyla kolaylıkla taklit edilebilirler.

b) Hizmetler mallar gibi teşhir edilip, tanıtılamazlar. Örnek olarak raflarda ve vitrinlerde sunulması ve sergilenmesi söz konusu değildir.

c) Hizmetlerin fiyatlandırılması zordur. Hizmetin bir biriminin edimsel maliyetini belirlemek ve kalite-fiyat ilişkisini kurmak çok zor olmaktadır. Bu yüzden fiyat oluşturmada nesnel ölçütler oluşturmak neredeyse mümkün değildir.

d) Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteri açısından zordur.

1.2.2.2.Ayrılmazlık

Hizmetlerin ikinci bir özelliği de hizmetlerin üretimi ve tüketiminin malların üretimi ve tüketimi gibi ayrı zamanlarda değil aynı zamanlarda gerçekleşmesidir. Hizmetlerin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi kısa aralıklarla gerçekleşmektedir. Müşterilerin bir işletmeden hizmet satın almaları için kuruluşa gitmeleri ya da orada çalışan personelin müşterilerinin ayağına gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle hizmetlerde doğrudan dağıtım söz konusudur (Tek, 1997: 429). Hizmet sağlayıcı hizmeti genelde hizmetin tam veya kısmi kullanımıyla aynı anda oluşturur yada sağlar. Teslim edilen hizmetin yüksek görünürlüğü hataların ve ya kalite eksikliklerinin saklanması olanaksız duruma getirir. Buna ilave olarak, tüketicinin sağlanış süreci içinde olması yönetimin denetleyemediği bir etkeni daha, yani tüketicuyu, sürece dahil eder. Diğer taraftan bir tüketici grubunun davranışı diğer tüketicilerin hizmet kalitesi konusundaki algılamalarını etkiler.

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği, hizmeti sunan personel ile müşteri arasında iletişimi de zorunlu kılmaktadır. Eşzamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görürler. İletişim sonucunda, işletmenin karşılaşılabileceği problemlerin giderilmesi ve istemin sürekliliğini sağlanarak kuruluşun atıl kapasite ile çalışmasının önüne geçilmesi de sağlanır (Zeithaml ve Bitner, 2000: 35). Müşterilerin hizmet sürecindeki bu rolünde, müşterinin bilgisinin, deneyiminin, motivasyonunun ve kendine olan güveninin bile hizmet sisteminin performansını etkileyebilecek olması da göz ardı edilmemelidir. Sonuçta ortaya çıkan hizmet kalitesi hizmet işletmesinin etkinliği kadar müşterinin etkinliğiyle de doğru orantılıdır.

1.2.2.3. Heterojenlik

Hizmeti hatasız ve kararlı bir şekilde tekrar oluşturmak çoğunlukla zordur. Bunun birkaç nedeni vardır; Birincisi, hizmetin sunumu tüketici ile hizmeti veren arasında bir iletişim gerektirir ve bu iletişim sırasında hizmeti verenin davranışı

tüketicinin kalite algılamasını etkiler. Söz konusu davranışın kararlılığı ve aynılığını sağlamak da olanaksızdır. İkincisi, hizmet eylemlerinin başarısı tüketicinin gereksinimlerine uygunluğuna ve satın almadan önce hizmet ile ilgili sahip olduğu bilgilere bağlıdır. Hizmet sağlayıcısının bu bilgileri doğru yorumlayabilme yeteneği tüketicinin kalite algılamasında önemli bir etkiye sahiptir. Bir diğeri, tüketicinin belki de hizmetten yararlandığı her seferde önceliklerinin ve beklentilerinin değişmesidir. Bu öncelik ve beklentiler hizmetin sunumu sırasında bile değişebilir. Bu nedenle, kuruluşlar büyük ölçüde personelinin tüketici gereksinimlerini anlama ve buna uygun davranma konusundaki yeteneklerine güvenmek zorunda kalmaktadır (İçöz, 2005: 65).

Hizmetin değişkenliği iş görenin performansı ve psikolojik durumuyla da yakından ilişkilidir. Sözgelimi; bir restoran müşterisi bir gün mükemmel bir hizmetle karşılaşırken ertesi gün ya da birkaç gün sonra aynı iş görenin verdiği hizmetten hoşnut kalmayabilir. Bu durum büyük bir olasılıkla iş görenin kendini iyi hissetmemesi ya da bazı ruhsal problemlerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Mucuk, 1998, 326). Hizmetlerin çoğu için standardizasyondan bahsetmek oldukça zordur. Hizmetlerin değişkenlik göstermesine neden olabilecek diğer hususlardan bazıları ise aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Akmel, 1991: 167-168);

- Hizmeti verenin değişkenliği,
- Hizmetten yararlananın değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu fiziksel çevrenin değişkenliği,
- Hizmetin sunulduğu zamanın değişkenliği,
- Hizmeti veren ile alan arasındaki etkileşimin değişkenliği,
- Hizmeti verenin ya da hizmetten faydalananın imkânlarının değişkenliği.

Bütün hizmet alanlarında standartlaşmadan söz etme olanağı pek olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, insan davranışlarının standartlaştırılamaması ve hizmeti sunan kişilerin farklı özellikler taşımasından dolayı zaman zaman farklı tutum ve davranışlar göstermeleridir. Ancak, hizmet standartlarının oluşturulup geliştirilmesi veya yayınlştırılması artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Selvi, 1997: 106-107). Sözgelimi; günümüzde birçok otel tarafından yaygın bir şekilde uygulanan bir takım standartlar vardır. Birçok otelde oda servisi hizmetinin azami ne kadar

sürede gerçekleştirileceği, menülerin hazırlanması, telefonlara cevap verilmesi gereken makul süreler, odaların ve yatakların temizlik süreleri gibi konularda standartlar mevcuttur.

Hizmet işletmeleri her zaman ve farklı tüketicilere istikrarlı bir şekilde kaliteli hizmet sunma konusunda gereken özeni göstermek durumundadır. Bu nedenle, hizmette heterojenliği gidermek ve belirli bir standart yakalamak için personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, kaliteli hizmet vermeye motive edilmesi, etkili bir denetim sisteminin kurulması ve zaman zaman kalite konusunda geribildirim alınması gerekir (Mucuk, 1998: 327).

1.2.2.4. Dayanıksızlık

Hizmetler dayanıksızdırlar. Hizmetteki ayrılmazlık özelliği sonucu dayanıksızlık özelliği de ortaya çıkmıştır. Tüketim ve üretimin eşzamanlılığı hizmetlerin stoklanamamasına neden olmaktadır. Hizmetler stoklanamadığı ve bu yüzden önceden çok sayıda üretilmediği, saklanamadığı, geriye verilemediği ve yeniden satılamadığı için dayanıksız olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle kullanılmayan hizmet bir daha değerlendirilememektedir.

Hizmetlerin pek çoğunun fiziksel dayanıklılığı ve kullanım ömrü mallara göre çok kısa bir zamandır. Hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmez ise dayanıksızlık özelliği sonucu ekonomik kayıplar oluşturur ve bu kayıplar sonradan giderilemez. Burada hizmet isteğinin zaman içinde farklı yayılışı ve dalgalanması, hizmet araçlarının etkin kullanımını engellemekte ve boş kapasite ile çalışmalarına neden olmaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2003, 6). Hizmet sektöründe talep dalgalanmaları sık karşılaşılan bir durumdur. Talep dalgalanmaları günün belirli saatlerinde (*hava yolları, restoranlar gibi*), haftanın belirli günlerinde (*sinema, berber gibi*), yılın belirli aylarında (*vergi hizmetleri, turizm gibi*) belirginleşir (Öztürk, 1998, 10). Hizmetlerin bu özelliği, ürünlerin tersine son bir kalite kontrolü olanağı olmadığını göstermektedir. Hizmet sağlayıcı, hizmeti ilk seferinde ve her seferinde doğru olarak sağlamalıdır (Selvi, 1997: 107).

1.2.3. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi en geniş anlamda, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. En önemli unsurun müşteri beklentileri olduğu anlaşılmaktadır. Hizmete ulaşılabilirliğin artırılması, şeffaflığın yükseltilmesi ve hizmet birimlerinin kullanıcılara daha yakın olmasıyla mümkündür. Yararlananların etken katılımının sağlanması, duyarlılığın artırılması, insan gereksinimlerinin tatmini hizmet kalitesine verilen önemli orantılıdır. Hizmet kalitesine yönelik olarak müşteriler karar verirken, aldıkları hizmeti bekledikleri hizmet ile karşılaştırırlar. Dolayısıyla hizmet kalitesinin belirlenmesi hizmetten beklenen yarar ile hizmet kullanımı sonucunda sağlanan yarar karşılaştırması olarak kabul edilebilir.

İnsanlar gördükleri hizmetlerin kendilerine sürekli bir hoşnutluk sağlamasını beklerler. Zira bu hoşnutluk gereksinimleri sınırsız olan insanın gelecekteki mal ve hizmet alımlarında etkili olacaktır. İnsanlar memnun kaldıkları mal ve hizmetlerden yeniden yararlanmak isteyeceklerdir. Müşterilerin göstermiş olduğu bu tutum kuruluşların rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin önemli bir koşulu olacaktır. Hizmet kalitesiyle ilgili olarak aşağıdaki ortak görüşler yaygındır (Zeithaml ve Bitner, 2000: 47);

- Tüketiciler için hizmet kalitesini değerlendirmek mamul kalitesini değerlendirmekten daha zordur.
- Algılanan hizmet kalitesi, tüketici beklentilerinin, gerçekleşen hizmet performansı ile karşılaştırılmasıdır.
- Kalite, sadece hizmet sonucuna göre değerlendirilmemekte, hizmetin veriliş seklide değerlendirmede dikkate alınmaktadır,

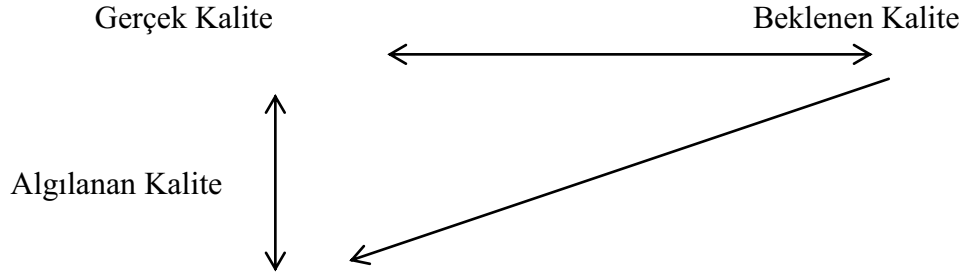
Hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklılığı, hizmet kalitesinin tanımlanması ve ölçümünü zorlaştırmaktadır. Ancak kalite, üretim sektörü kadar hizmet sektörü için de vazgeçilmez bir önem taşımaktadır. Hizmetler soyut nitelikte olduklarından, hizmet kalitesi de aynı yapıya sahip olmaktadır. Bundan dolayı, algılanan hizmet kalitesi hizmet kalitesi yerine kullanılmaktadır. “Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı performans kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan gerçek hizmet deneyimi arasındaki farklılığın yönü ve derecesi” (Parasuraman ve diğerleri, 1994:

58) olarak değerlendirilmektedir. Burada müşteri doyumu algılanan kalite ile beklenen kalitenin bir işlevi olmaktadır.

Hizmet sektörünün ülke ekonomisi ve yaşam kalitesi yönünden artan önemi, bu hizmetlerde verimlilik, pazarlama ve kalite uygulamalarının gündeme gelmesine neden olmuştur. İmalat kuruluşları için geliştirilen kalite ilke ve uygulamaları, hizmet işletmeleri için de model oluşturmuş, buna bağlı olarak da son zamanlarda bu işletmelerde kalitenin tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik araştırmalar artmıştır. Ancak hizmetin özellik olarak üründen değişik olması konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, hizmet kalitesini tanımlama, boyutlarını belirleme ve ölçülmesine ait birçok teorik çalışma ve modelin de geliştirildiği gözlemlenmektedir. Hizmet kuruluşlarında “algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan ölçeklerden birisi de *Servqual* ölçeği”(Değermen, 2006: 37) olmaktadır. Bu ölçeğin günümüz sağlık kuruluşlarının algılanan hizmet kalitesi düzeylerini belirlemede de bir standart olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Bu modele göre “algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile hizmeti veren kuruluşun performansından algıladıkları farka”(Parasuraman ve diğerleri, 1994: 44-46) dayanır. Burada hizmet kalitesi belirleyicileri ise gözle görülür olanaklar, anında hizmet, doğru ve güvenilir hizmet, güven aşılama ve müşteriye tanıyıp anlama olmaktadır. *Servqual* ölçeği, alınan hizmetle ilgili algılamayla, hizmet alınmadan önce hizmetin nasıl olması gerektiğiyle ilgili beklentilerin karşılaştırılması yoluyla hizmet kalitesini ölçmektedir. Eğer algılamalar beklentilere eşit veya daha yüksekse, alınan hizmet kaliteli, aksi durumda ise kalitesiz olmaktadır.

Şekil 3. Gerçek, Beklenen ve Algılanan Kalite



Kaynak: Akgün, 2005: 79

Parasuraman, “hizmetin ne olduğuna bakılmaksızın, tüketicilerin hizmetin kalitesini belirlediklerini” (Parasuraman ve diğerleri, 1994: 37) ileri sürmüştür. Bu ölçütler; fiziki unsurlar, güvenilirlik, tutarlılık, empati, güvence, duyarlılık, yeterlilik, saygı ve ulaşılabilirliktir. Daha sonra bu ölçütlerin sayısı, güvenilirlik, duyarlılık, kesinlik, heveslilik ve empati olmak üzere beşe düşürülmüştür.

Hizmet kalitesi ile ilgili bir başka yaklaşım da “mükemmel hizmet kalitesi”nin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara neden olan boşlukları açıklamak olmaktadır. Bunlardan ilki, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır. İkinci boşluk ise, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkında algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılık olmaktadır. Üçüncü boşluk, iş ve eğitim yönergelerinde belirlenen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncüsü ise hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılık olarak ifade edilmektedir. Sonuncusu ise, beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Bu boşluk, diğer dördünün bir işlevi olmaktadır (Gözlü, 1994: 33-34).

Özet olarak hizmet kalitesi; hizmetin müşteri beklentilerini sağladığı ya da geçtiği ölçü olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, müşterinin hizmete yönelik beklentilerinin ve hizmet performansı ile ilgili algıları arasındaki açıklık derecesi olmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi konusunda kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi veya hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir.

Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi:

Memnuniyet, müşterinin istenen, beklenen hizmete verdiği bir cevap olarak değerlendirilebilir. Memnuniyet, bir ürün veya hizmetin alt ya da üst düzeyde sağlama aşamaları da dahil olmak üzere hoşnutluk veren boyutta tüketimle ilişkili olarak karşılamaya yönelik bir yargıdır (Oliver, 1997: 13-14; Duman, 2003: 57-69). Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ümit ettiğini ya da beklediğini sağlamanın verdiği iyi hissetme veya hoşnutluğu belirten psikolojik bir kavramdır. Müşteri memnuniyeti özgün olarak duygusal ya da kavramsal karşılık olarak değerlendirilmektedir. Daha yakın müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri ise duygusal karşılıkları benimsemektedir. Karşılığın odağı müşteri memnuniyetini sağlayan nesneleri belirlemekte ve belli ölçülere göre performansın karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu standartlar çok özelden daha genel standartlara kadar çeşitlenmektedir (Giese ve Cote, 2002: 1).

Müşteri memnuniyet kavramının tanımına ilişkin olarak özde aynı olmakla beraber, farklı tanımlar ortaya konulmuştur. Buna göre müşteri memnuniyeti şu şekilde ifade edilmektedir (Yüksel ve Demirtaş, 1999: 424):

$$\text{Müşteri Memnuniyeti} = \text{Müşteri Beklentileri} + \text{Algılanan Değer}$$

Bir tanımlamaya göre müşteri memnuniyeti, “bir hizmet veya ürünün müşteri tarafından algılanması ile o hizmet veya ürünün nesnel unsurları arasındaki ilgiye yönelik olarak müşterinin sağlamış olduğu tüketim sonrası deneyiminin değerlendirilmesi” olarak ele alınmaktadır (Akin, 1999, 25). Diğer bir tanım da ise “bir mal ya da hizmetin bir niteliğinden veya hizmetin bir özelliğinden ya da bütün olarak kendisinden, tüketime ilişkin keyif verici tatminkârlık yargısı” olarak belirtilmektedir (Duman, 2003: 47).

Bir mal ya da hizmeti kullanan veya tüketenlerin elde edeceği memnuniyet, o mal ya da hizmetin üretim ve pazarlanmasından sorumlu olanların, yaptıkları işten tatmin olmalarını da sağlayabilecektir. Fiziksel mallar için müşteri memnuniyeti satın alma sonrası bir ürün ya da hizmetin kalite, performans gibi yönlerden ele alınmasıyla oluşmaktadır. Hizmetlerde ise hizmet sunumu sırasında müşterinin o hizmetten beklentilerinin sağlanması sonucu oluşmaktadır. Buna göre müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği müşterilerin beklentileri ile algılamalarının bir karşılaştırması olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterinin satın aldığı mal ya da hizmetin

getirdiği yararlar ile müşterinin beklentilerinin uyum gösterdiği noktada memnuniyet ortaya çıkmaktadır. Müşterinin bir mal ya da hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal ya da hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladıkları performansı arasındaki farklılıktan kaynaklanan tutarsızlığın işlevi, tatmin olarak ele alınmaktadır (Türk, 2005: 195-219).

Müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete yönelik algılarının karşılaştırılması esasına dayanan bir yaklaşıma göre, beklenen hizmet, algılanan hizmetten büyük olursa algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha düşük olacaktır. Müşteriler tarafından algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilmesi için ise; beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması gerekmektedir (Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 38-54). Aslında tatmin düzeyi yüksek müşteriler bir kuruluşun kaliteli bir hizmet ya da ürün sunduğunun göstergesidir. Bu bağlamda memnuniyetin tanımı“tüketicinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın almadan sonra ürünün ya da hizmetin gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisi” şeklinde yapılabilir(Öztürk, 1998: 52).

Müşteri ihmal edilecek bir unsur değildir, zira işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için müşteri kazanması, onu tatmin etmesi, memnun etmeyi sağlaması ve elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekir. Memnun olan müşterinin, hizmeti ya da ürünü yeniden aynı kuruluştan alma eğilimi göstereceği ve çevresine o ürün ve hizmetle ilgili olumlu mesajlar ileteceği beklenirken, memnun olmayan müşterinin ise aynı gereksinimleri gidermek için alternatif firmalara yöneleceği beklenmektedir. Memnun olmayan müşteri bununla da yetinmeyip etrafına söz konusu ürün veya hizmetin sunumuyla ilgili olumsuz mesajlar iletebileceğidir(Çıkrıkçı ve Karakaya, 2004: 37-49).

Hizmet Kalitesini Yükseltmek İçin Gerekenler:

Hizmet kuruluşunun kalite yükseltme planında yer alması gereken hususlar aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Berry ve diğerleri, 1988: 11-20):

- Bir hizmet kuruluşunun kalitesini yükseltme süreci, hizmet kalitesi belirleyicilerinin araştırılması ile başlar.
- Müşteri beklentileri, kalite belirleyicilerinde önemli rol oynar. Bir hizmet kuruluşu yerine getirebileceğinin üzerinde taahhütler vermekten kaçınmalıdır.

- Hizmet kuruluğu, müşteriyi hizmeti hakkında eğiterek müşterisinin yanında olduğu görüşünü oluşturmali, bu suretle güvenini korumalıdır. Müşterinin hizmet hakkındaki bilgisi ne ölçüde artarsa, o derece doğru karar verir ve bu da memnuniyet düzeyinin artmasına neden olur.
- Kalite kültürünü oluşturmak için, belirli kalite standartları yaratılmalı, bu standartları sağlamak amacıyla kapasiteye bağılı olarak personel alınmalı, personelin standartları sağladığından emin olunmalıdır.
- Bir hizmet kuruluşunda insan kaynakları yerine kendiışlerlik (*otomasyon*) sistemlerini kullanmak, hizmet sunulurken oluşacak hataları asgari düzeye indirebilir. Teknoloji hakkında doğru kararlar almada müşterinin, hizmetin hangi aşamalarında insan gücü, hangilerinde kendiışlerlik istediğini bilmek önemli rol oynar. Daha iyi hizmet için beşeri ve teknik gücün optimal bileşimini bulmak gereklidir.
- Bir kuruluşun sunduğu hizmeti izlemesi, geliştirilmesi gerekli olduğu düşünölen hizmet konularının neler olduğunu öğrenmede yardımcı olur. Dolayısıyla kuruluşlar müşterilerinin hizmetlerinden memnun olma düzeylerini öğrenirler.
- Hizmet kuruluğu, müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet standartlarını açıklamalıdır.
- Kalite yükseltmenin bir başka anahtarı ise, ilginç fikirleri değerlendirmek amacıyla somut davranışlar ortaya koymaktır. Kalite yükseltme düşöncesini değerlendirmek için bir kalite güven panosu oluşturulabilir.
- Hizmet kalitesini yükseltmek için gerçekleştirilen tüm etkinliklere yöneticiler katılmalıdır.
- Kalite yükseltme çabaları, çalışan bireylerin hem hizmeti sunma isteğini, hem de yeterliliğini arttırmalıdır. Çabalar, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Hizmet standartları oluşturulduktan sonra performans, devamlı olarak standartlarla karşılaştırılmalı ve beklentilerin üzerinde olan verimlilik ödöllandirilmelidir.
- Yönetim, hizmet işlevini çalışanlara tam olarak açıklamalıdır.

Hizmeti yerine getirecek olan personelin tutumu, becerisi ve esnekliği, hizmetin gerektirdiği özelliklere uygun olmalıdır.

Hizmet Kalitesini Arttırmada Karşılaşılan Engeller:

Hizmet kalitesinin arttırılmasında karşılaşılan engeller aşığıdaki gibi değerlendirilebilir (Bozdağ ve diğerleri, 2003: 32-33):

- Görünürlük eksikliği, başka bir deyişle hizmeti veren taraf mevcut hizmet kalitesi eksikliğini algılamakta zorlanmaktadır. Zira tüketiciler ya da hizmeti alan taraf, hizmetten memnun kalmazsa farklı tepkiler gösterebilmektedir. Bunların önemli bir kısmı memnun kalmadıkları hizmetten vazgeçmekte, geri kalan düşük oranlı tüketici kitlesi ise şikayetlerini bildirmektedirler.
- Kalite sorununun hizmet sunumunun hangi aşamasında olduğunun belirlenememesidir.
- Hizmet kalitesini arttırmak için gereken zamanın uzun olmasıdır.
- Hizmetin dağıtımında oluşılan belirsizliklerdir. İnsan olgusu ön plana çıkmaktadır. Hizmeti veren personel yönünden de farklılıklar belirmektedir.

1.3. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirme sürecini etkileyen pek çok boyut bulunmaktadır. Ancak bu boyutların sınıflandırılmasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun en büyük etkeni ise hizmet kalitesini oluşturan boyutların çeşitli sektörlere göre değişmesidir. Parasuraman ve diğerleri, ürünlerin kalitesini içeren yöntemlere dayanılarak hizmet kalitesinin belirlenemeyeceğini ve ölçülemeyeceğini belirtmişler ve yaptıkları çalışmalarla aşığıda belirtilen üç sonucu açıklamışlardır (Parasuraman ve diğerleri, 1994: 41):

- Hizmet kalitesi, ürün kalitesini değerlendirmeye göre çok daha güçtür.
- Hizmet kalitesi, beklenen hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ile sonuçlanmaktadır.
- Hizmet kalitesi algılamaları çıktıyı kapsadığı kadar hizmet tedariki sürecini de kapsamaktadır.

Müşteriler, kalite düzeyini değerlendirirken beş boyutu dikkate almaktadırlar. Müşterilerin değerlendirdikleri boyutlar, önem sırasına göre;

güvenirlilik, tepkisellik, güvence, empati ve somut nesnelerdir. Müşteriler, hizmet kalitesini değerlendirirken her zaman için, bu beş boyutu kullanmayabilmektedirler. Zeithaml ve arkadaşları hizmet kalitesi üzerine yaptığı çalışmalarda hizmet kalitesini etkileyen hususları hizmet kalitesinin boyutları olarak ele almışlardır. Hizmet kalitesi konusunda genel kabul görmüş olan bu çalışmaları sonucunda; profesyonellik, anlaşılabilirlik, tepkisellik, zamanı kullanma, güvenilirlik, araç-gereç-teçhizat, performans, ulaşılabilirlik ve esneklik olarak hizmet kalitesini belirleyen 10 boyut önermişlerdir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Oral ve Yüksel, 2006: 24).

1. Profesyonellik

Satıcının müşteriye karşı sergilediği davranışın uzmanlık ölçüsünü belirlemektedir. Gösterilen kibarlık, nezaket, saygı, güler yüz, müşterinin beklentilerini dikkate alma, samimiyet, kolaylık sağlama, işine saygı gösterme gibi tutum ve davranışlar profesyonellik olarak değerlendirilebilir.

2. Anlaşılabilirlik

Sağlanan hizmetin ve müşterinin anlaşılması için harcanan çabanın boyutunu göstermektedir. Bu kriter, müşterilerin algılayabilecekleri düzeyde gerekli açıklamalarda bulunarak onları bilgilendirmek ve onları dinlemek olarak ele alınmaktadır. Bu durum, işletmenin kullandığı teknik açıklamaları farklı müşterilere göre ayarlayarak bir denge sağlaması anlamına da gelebilir. Karmaşık ve kapsamlı açıklamaları iyi eğitilmiş bir müşteriye yöneltmek ya da yeni ve işinde henüz deneyim kazanmamış bir müşteri için daha anlaşılır ve basit bilgilerle aydınlatmak bu kriter kapsamında ele alınmaktadır. Bu kriter aşağıdakileri içerebilir (Özalp ve Tonus, 2000: 12);

- Hizmetin kendisini açıklamak
- Hizmetin maliyetinin ne olacağını açıklamak
- Maliyetle hizmet ödünleşmesini açıklamak
- Müşteriye, herhangi bir problemin halledilmek üzere ele alınacağı konusunda güven vermek.

Müşteriyi bilmek ve anlamak demek müşterinin gereksinimlerini anlamak için çaba göstermek demektir. Bunu örneklendirmek aşağıdaki gibi gerekirse;

- Müşterinin kendine özel gereksinimlerini öğrenmek
- Bireysel dikkat göstermek

- Devamlı müşterileri tanımak
gibi etkinlikler bu ölçüt çerçevesinde değerlendirilir.

3. Tepkisellik

Satıcının müşteriye tepki gösterme derecesini belirler. Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmalarının ölçüsünü açıklar. Buna örnek vermek aşağıdaki;

- İş/sözleşme belgelerini hemen postalamak,
- Müşteriyi hemen geri çağırmak,
- Anında hizmet verme (*randevuları hemen ayarlama gibi*)
gibi etkinlikler tepkiselliği göstermektedir.

4. Zaman Kullanma

İşin, müşterinin, tanımladığı, beklediği zaman çerçevesinde tamamlanma derecesini göstermektedir.

5. Güvenilirlik

İnanılrlık ve dürüstlük özelliklerini açıklamaktadır. Bu ölçüt müşterinin en çok ilgilendiği şeylere içtenlikle sahip olmayı kapsar. Kuruluşun imajıyla eylemlerinin uyumlu olması, kuruluşun söyledikleri ile yaptıklarının uyumu bir ölçüt çerçevesinde değerlendirilir.

6. Araç, Gereç, Teçhizat

Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünüm durumunu açıklamaktadır. Aşağıdakiler gibi :

- Fiziksel donanım
- Personelin görünümü
- Hizmeti vermede kullanılan araç ve gereçler
- Banka kartları veya teminat mektupları gibi hizmeti temsil eden fiziksel nesneler
- Hizmet kuruluşundaki diğer müşterilerin görünümü
bu kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

7. Performans

Doğrudan verimi açıklamaktadır. Performans çalışan bireyin işine bağlılığı ve istekle çalışması olarak ele alınabilir. Kuruluşun başarabilmesini ve daha üst rekabet şartlarına erişebilmesini sağlamak için çalışan bireylerin motivasyonu ve bağlılığı büyük önem taşır, zira bunlar verimi etkilemektedir.

8. Ulaşılabilirlik

Müşterinin satıcı ile iletişim kurabilme derecesini belirler. Bu ölçüt müşteri ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabirlik ölçüsünü kapsar. Bunun anlamı örneklerle aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Hizmet telefonla kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır (*hatlar meşgul olmamalı ve müşteri beklemeye alınmamalıdır*)
- Hizmeti almak için bekleme süresi fazla olmamalıdır (*bankalar gibi*)
- Uygun çalışma saatleri tasarlanmalıdır.
- Hizmet noktası için uygun yer oluşturulmalıdır.

9. Esneklik

Müşteri taleplerinin, sunulan işin veya hizmetin niteliklerinin değişmesi durumunda yeni şartlara uyum göstermenin derecesini belirlemektedir. Bu değişiklikler çok hızlı ve çok kısa zaman dilimlerinde de ortaya çıkabilir. Bütün bu durumların anlaşılması ve müşteriye doyum sağlayacak tepkinin gösterilmesi gerekmektedir.

10. Hizmet Ortamı

Hizmetin sunulduğu ortamın ruhsal ve sosyal durumunu göstermektedir. Şirket elemanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin özelliği ve boyutu, birbirlerine gösterdikleri tutum ve davranışların nitelikleri sonucunda gerçekleşen örgütsel kimlik bu ölçüt kapsamında değerlendirilmektedir.

1.4.HİZMET SEKTÖRÜ VE HİZMET İŞLETMELERİ

Hizmet sektörü çok çeşitli iş dallarını içeren ve büyük bir çeşitliliği içinde barındıran geniş bir kavramı kapsamaktadır. Günümüzde birçok ülkenin ulusal gelir hesapları hem katma değerin sektörel dağılımı hem de gayri safi yurtiçi hasılasındaki son harcamaların sektörel kompozisyonu dolayısıyla mallar ve hizmetler arasındaki farka göre düzenlenmektedir (Uyguç, 1998: 9). Hastaneler, okullar, oteller, lokantalar hepsi birer hizmet kuruluşudur. Yaptıkları hizmet üretimlerinden ötürü bu tür işletmelere hizmet işletmesi ve tüm hizmet işletmelerinin oluşturduğu genel sektöre de hizmet sektörü denilmektedir. Hizmetler sektöründe satın alınan şey bir

nesnenin ya da sistemin özellikle kendisi değil onun gördüğü fonksiyon olmaktadır (Aslan, 1998: 34).

Günümüzde hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörü, tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmaya başlamıştır. Hizmetin soyut olması, hizmet kuruluşlarının tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde bazı güçlüklerle neden olmaktadır. Ancak yine de hizmet kuruluşun utanımlamak, hizmet kavramı kadar karmaşık ve zor değildir.

Bir hizmet işletmesi genel olarak hizmetin pazarlandığı yer olmaktadır. Bu tür kuruluşlar saf hizmet işletmesi olarak da kabul edilmektedir. Öncelikle hizmetlerin satıldığı yer olan bu kuruluşlara örnek olarak bankalar, hava alanları, hukuk büroları sayılabilir. Saf hizmet kuruluşunda herhangi bir fizikî malın aktarımının gerçekleştirilmesi ya da hizmetin ürünle birlikte sunulması bu gerçeği değiştirmemektedir. Zira bu tür bir aktarım geçicidir ve işletmenin etkinliklerinin odağını oluşturmaz. Sonuç olarak hizmet işletmeleri, başkalarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan sanayi kuruluşları olarak değerlendirilebilir (Karahan, 2000: 25).

Endüstri toplumlarında ürün üretimi ekonominin temeli, üretim mallarına sahip olmak ise zenginliğin işareti olmakta iken, sanayi üstü toplumlara geçiş sürecinde, üretim sektörü yerine hizmetler sektörü gelişmekte ve böylece bilgi, boş zamanların değerlendirilmesi ve eğlence alanlarına yönelik yeni hizmetler en önemli ekonomik sektörler olmaktadır. İletişim teknolojisinden, finans sektörüne ve turizm alanına kadar hizmetler sektöründeki gelişmeler, dünya ekonomisinin temelini oluşturmaktadır.

Sanayi üstü ekonomilerde, sanayi toplumlarındaki somut üretimin yerini alan bu yeni sektörler, dünya ekonomisinin, global değişim sürecinde elde tutulmaz ekonomileri olarak değerlendirilmekte ve yeni kârlı sektörler olarak büyük bir gelişme potansiyeli taşımaktadırlar. Hizmet sektörlerinde bilişim teknolojisiyle neredeyse bir devrim yaşanmakta, özellikle iletişim alanında yoğun ölçüde bilgisayarların kullanılması, iletişim harcamalarını hızla düşürmekte ve birçok hizmetin ticari bir özellik kazanmasına neden olmaktadır (Zengin, 2000, 43-

56).Günümüzde söz konusu yeni sektörleri kapsayacak şekilde hizmet üretiminin dünya ölçeğinde mal üretiminin yaklaşık yedi katına çıkmış olması da, bu tespiti açıkça ortaya koymaktadır (Kurtulmuş, 1996: 21).

1.4.1. Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Tanımı Ve Özellikleri

Kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre kapsamı değişiklik gösteren, esnek bir kavram olarak görülür ve “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve kontrolleri altında genel, bileşik gereksinimleri karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş sürekli ve düzgün etkinlikler” olarak tanımlanır(Onar, 1966: 13). Süreç içinde geliştirilmiş tanımlara da bakılsa aynı genel esasların korunduğu görülmektedir. Yani kamu hizmeti aşağıdaki gibi şu üç önemli özelliğe sahiptir(Kavruk,1993: 159).

- Devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların denetimi altında yürütülmesi,
- Genel ve kolektif gereksinimlerin sağlanması ve kamu çıkarı sağlamak için kurulmuş bulunması ve genele sunulmuş olması,
- Devamlı ve düzgün bir biçimde işlemesi.

Özelliklere bakıldığında, kamu sektörünün hizmet etmeye yönelik olarak etkinlikte bulunduğu görülmektedir. Tanımlar veya özellikler içerisinde kalite gibi, kâr etme gibi amaçlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla,kamu sektörünün aktif çalışma gereksinimi özel sektöre daha az hissedilmektedir.

Kamu sektörü ve yönetimi, kamusal etkinliği ve bu etkinliği yürüten kuruluşu belirtmektedir. Bu etkinliğin ve işletmenin incelenmesi ise kamu yönetimi disiplininin uğraş alanı olmaktadır. Kamu sektörünün varlık amacı kamu hizmeti sunumudur. Başarısı ise bu hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 32). Özel sektörün tek amacı ise kâr sağlamaktır.

Kamu hizmetlerinde kalite sorunu, özel sektörün kalite sorunları konusunda odaklanmasından sonra oldukça önemli bir durumuna gelmiş ve kamusal hizmetlerin vatandaş beklentilerini karşılayacak kalitede sunulması için önemli çalışmalar

başlatılmıştır. Küreselleşmenin sosyal ve ekonomik yaşamı sarması, yönetimin hizmet sunum anlayışında değişim zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Her şeyden önce artan iletişim olanakları vatandaşların beklentilerini ve istemlerini de değiştirmektedir (Acar, 2003: 49-50). Kamu sektöründe hizmet kalitesini yükseltmeye ilişkin olarak yapılan çalışmalar, sektörün verimliliğini, kaynaklarını etkin kullanmasını ve rekabet gücünü etkileyecektir. Kişiler de aldıkları hizmet karşısındaki memnuniyetlerini, görevlerini yerine getirme olarak göstereceklerdir.

Yeni yönetim kültürünün en önemli unsurlarından biri kaliteye giderek daha fazla önem verilmesidir. Artık, daha fazla hizmet yerine daha kaliteli hizmet beklentisi gündeme gelmektedir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 40). Kamuda son yıllarda önemi anlaşılmaya başlayan kalite kavramı hemen hemen bir çok kamu kurumunda uygulanır hale gelmiştir. Kamunun ürettiği hizmetlerde kalite kavramı aynı özel sektörde olduğu gibi müşteri memnuniyetini esas almaktadır. Kaliteli kamu hizmetinin nasıl olması gerektiği, kamu hizmetindeki kalite standartlarıyla ilgilidir. Kaliteye ilişkin standartlara uygunluk biçimindeki geleneksel tanımın aşılmasıyla, genel anlamda ürün kalitesinin en önemli özelliği haline gelen müşteri ihtiyaçlarına uygunluk, hizmet kalitesinin belirlenmesinde de temel kriter durumuna gelmiştir. Standartlara uygunluk yaklaşımının mal üretimi alanında müşteri istek ve beklentilerini karşılamadaki yetersizliği, kamu hizmet kalitesi alanında kendisini daha fazla göstermektedir (Saran ve Göçerler, 1998: 225-282). Vatandaş beklentilerini ve bu beklentilerin sağlanmasını temel olarak ele aldığımızda, kamu hizmetlerinin kalitesinden söz edebilmek için bu hizmetlerde bulunması gereken minimum özelliklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Aral, 1996: 522);

- Şeffaflık: Müşteriler, hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, çalışanların tutumları üzerindeki sınırlamaları, sorumluluğun kimlerde olduğunu ve hatanın düzeltilmesi için ne gibi işlemlerin yapılması gerektiğini bilme hakkına sahiptir.
- Müşteri Katılımı: Müşteriler, yönetimin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan edilgen alıcılar olarak görülmemelidirler. Alınacak kararlarda müşterilere de söz hakkı verilmelidir.
- Müşteri Gereksinimlerinin Karşılanması: Müşteriler olanaklar ölçüsünde kendi özel durumlarına uygun hizmet almalıdırlar.

- Hizmetin Zamanında Sunulması: Hizmetlerin hangi zaman diliminde sunulduğu müşteriler tarafından açıkça bilinmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır.
- Hizmet Miktarı Yeterli Olmalıdır: Sunulan hizmet miktar olarak da yeterli olmalıdır.
- Hizmete Erişim Mümkün Olmalıdır: Verilen hizmete herkes uygun koşullarda erişebilmelidir.
- Süreklilik: Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Telefon, elektrik, su gibi süreklilik gerektiren hizmetler bunların başında gelir.
- Hassaslık: Ödemeler doğru olarak yapılmalı, bir konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir.
- Güvenilirlik: Kamu hizmetlerinin sunumu neticesinde risk en aza indirilmeli ya da ortadan kaldırılmalıdır.

1.4.1.1.Kamu Kavramı

Kamu sözcüğü ve ilgili kavramlar literatürde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Etimolojik olarak kamu, öncelikli anlamıyla hep, bütün, ikincil anlamıyla da bir ülkedeki halkın tümü, ahali, topluluk, halk, amme olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011). Bir başka tanımlamaya göre kamu, belirli ilgileri ancak değişik önerileri bulunup birbirleriyle iletişimde bulunan insanların bir araya gelmeleri olarak da tanımlanmaktadır. Finans ve yatırım anlamıyla kamu, profesyonel yatırımcıların karşılığı olarak kişisel yatırımcılar anlamına gelmektedir (Güney, 2004: 134).

1.4.1.2. Kamu Hizmeti Kavramı

Kamu hizmeti, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal gereksinimleri sağlayan ve devletin asıl işlevleriyle ilgili olmalarından dolayı, doğrudan doğruya devletin "*hizmet tekeli*" altında bulunan bileşik hizmetler oldukları gibi, ulaşım, posta, haberleşme ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri tarafından üretilen bazı mal ve hizmetlerde olduğu gibi, özel sektör kuruluşlarının da aynı alanda

alternatifli olarak sundukları hizmetler de olabilirler (Saran ve Göçerler, 1998: 225-282). Bazı kamu hizmetlerinin faydaları bireyler arasında bölünemezken ve sahip olmak için herhangi bir bedel ödemezken, bazılarının faydaları bölünebilmekte ve faydalanmak için bir bedel ödenmesi gerekmektedir. Toplumsal mal ve hizmetlerin faydalarından kimse yoksun bırakılamaz. Bunlar adalet ve güvenlik hizmetleridir. Yarı toplumsal mal ve hizmetler ise faydalarından toplumun belirli bir kesiminin faydalanabildiği mal ve hizmetlerdir. Bunlar ise eğitim ve sağlık gibi mal ve hizmetlerdir (Günday, 1996: 219). Kamu hizmeti, devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler şeklinde tanımlanabilir (Onar, 1966: 14).

Kamu hizmeti kavramı sadece devletin topluma sunmuş olduğu mal ve hizmetler olarak değerlendirmek yanlış olmaktadır. Devlet bir takım hizmetlerin üretimini kendi tekelinde tuttuğu gibi bazı hizmetlerin üretimini gözetimi altında özel sektöre devretmektedir. Devlet yap-işlet-devret modeli ve kamu hizmeti imtiyaz sözleşmeleri ile kamu hizmetlerinin özel sektör tarafından yapılmasına olanak sağlamaktadır (Al, 2002: 265). Kamu hizmetini sağlayan işletmeler toplumsal hayatta çok önemli bir işlevi gerçekleştirmektedirler. Bu işletmelerde hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların en aza indirgenmesi ve etkinliğin geliştirilmesinin önemi büyük olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmada toplam kalite yönetiminin rolü oldukça önemlidir.

1.4.1.3. Kamu Hizmet Kalitesi

Kamu hizmeti, bir kamu yönetimi ya da kamu işletmesi tarafından doğrudan doğruya veya böyle bir yönetimin kontrolü altında genel gereksinimleri ve çıkarları sağlamaya yönelik olarak girişilen teşebbüsler ve gösterilen etkinliklerdir. Başka bir ifadeyle kamu hizmeti, politik alanın devlet tarafından kısmen ya da tamamen üretim ilişkileri alanının zorunluluklarından bağımsız kılınarak üstlenilen ve kamusal alana dahil edilen etkinliklerdir (Karahanoğulları, 2002: 54). Bunun yanı sıra, kamu hizmeti deyiimi farklı anlamlarda da kullanılmaktadır. Kamu hizmeti genel olarak bir

kamu işletmesinin ya kendisi tarafından ya da yakın gözetimi altında özel girişim kanalıyla kamuya sağlanan hizmetlerdir. Kamu hizmeti, kamu yönetiminin uğraşı alanının belirlenmesini sağlamaktadır (Gözübüyük, 1978: 6).

Kamu hizmetleri kendi aralarında yönetsel kamu hizmetleri ile sınai ve ticari kamu hizmetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yasa koyucu, bir kamu hizmetini yasada açıkça yönetsel kamu hizmeti veya sınai ve ticari kamu hizmeti olarak nitelendirmiş olabilir. Bu durumda söz konusu kamu hizmeti belirlenmiş olmaktadır. Buna karşın kamu hizmetinin nitelendirilmesi hususunda yasada hüküm yoksa, belirli üç koşulu gerçekleştiren kamu hizmeti sınai ve ticari nitelikte, bunlardan en az birisini yerine getirmeyen kamu hizmetleri ise yönetsel niteliktedir. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gözler, 2002: 200-210):

- Hizmetin konusu özel işletmelerin etkinlik konusuna benzer olmalıdır.
- Hizmet, hizmetin kullanıcılarının ödediği parayla finanse edilmelidir.
- Hizmet, özel sektördeki yöntemlerle işletilmelidir.

Bunun yanı sıra yönetsel kamu hizmetleri kamu hukukuna bağlı olmaktadır ve yönetsel yargının konusuna girmektedir. Sınai ve ticari kamu hizmetleri özel hukuka bağlıdır ve adli yargının görev alanına girerler (Gözler, 2002: 204). Kamu hizmetinin niteliğini ve nasıl olması gerektiğini belirleyen siyasal istemlerdir. Politika bir anlamda; politik iktidarı almak, iktidarı korumak ve iktidarı etkilemek süreci ise; bu süreçte politik seçenekler, politik istemler olarak somutlaşır ve kamu hizmetinin miktar ve türünü belirler. Kişi, kamu hizmeti istemini politik seçeneğiyle belirlemektedir. Kişisel istem toplumsala dönüşürken tercihler toplamı kamu hizmetine konu olmaktadır.

Sunumu gerçekleştirilen bir hizmetin kamu hizmeti sayılıp sayılmaması, hizmet sunulan toplumla yakından ilişkili olup, siyasi bir kararla belirlenmektedir. Bir hizmetin kamu hizmeti olarak, kamu tüzel kişiler tarafından yürütülebilmesi için yasama organının izni gerekmektedir. Kamu hizmetleri kural olarak, kamu tüzel kişiler tarafından yerine getirilirken, bunun ayrıcalıkları mümkündür. Ancak bu ayrıcalıklar da kamu tüzel kişilerinin kontrolü altında söz konusu olur. Kamu hizmetinin politik istem aracılığıyla kararlaştırılmasının ekonomik temeli finansmandır. Politik iktidarlar finansmanı vergiler kanalıyla karşılamaktadır. Kamu hizmetleri bedelini ödediği vergiler ile karşılayan toplumun talebi, aldığı hizmetin

kendisine sağlıklı, huzurlu, güvenli ve refah içinde bir yaşam sağlamasıdır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000: 25).

1.4.2. Özel Sektör

Özel sektör denilince, serbest girişim anlaşılmaktadır. Serbest girişim, özgür olarak sermaye sağlamak ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanmak anlamına gelir. Serbest girişimi de sınırlayan bazı kanunlar bulunmaktadır, ancak, özel sektör yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir. Özel sektörde işletme mülkiyeti, kişilere ya da kişilerin ortaklaşa sahip oldukları tüzel kişilere ait olmaktadır (Onar, 1966: 16-17). Serbest Pazar ülkelerinde üretimin önemli bir kısmı özel teşebbüsler tarafından yapılmaktadır. Özel teşebbüsten söz edilince, bireye ait olan ve bireyin çalıştığı küçük kuruluşlar yanında çok sayıda kişinin çalıştığı ve çok sayıda kişinin sahip olduğu işletmeler kastedilmektedir. Burada üretim geniş kapsamda değerlendirilmeli, her tür sınai ve tarımsal üretim yanında ticaret, ulaşım, farklı hizmetler vb. üretim olarak düşünülmelidir (Kavruk, 1993: 146). Teşebbüs, kuruluş ya da işletme veya firma denilince akla hukuki ve ekonomik bir bütün gelmektedir. İşletmenin kuruluş ve çalışma nedeni para kazanmak, kâr etmektir. Sosyal ve ulusal ekonomi açısından işletmenin görevi üretim yapmak, ülkenin üretici kaynaklarının kullanılmasını sağlamaktır. İşletmede bu kullanma bir tek yönetim altında olmaktadır.

Özel sektörün çalışma şartları değerlendirildiğinde özet olarak aşağıdaki gibi hususlar göze çarpmaktadır (Özkalp ve Sungur, 2001: 207-208);

- Özel sektörün kültürü, sahiplerin veya yöneticilerin oluşturacağı kültüre bağlıdır,
- Özel sektörde başarılı olamayan yöneticiler için önemli yaptırımlar vardır, yöneticilerin işini yitirme riski yüksektir,
- Özel sektörün çalışma koşulları yoğun rekabetten dolayı ağır ve değişkendir, buna uyum sağlayabilmek için sektör çalışanların ve yöneticilerin aktif olması gerekir,
- Özel sektör için zaman çok önemlidir, zira, rekabet koşulları zamanın etkin kullanımını zorunlu hale getirmektedir,

- Özel sektör risk almaya daha fazla eğilimlidir, risk alma eğiliminin yüksek olmasının en önemli nedeni başarı zorunluluğunun yöneticiler tarafından daha fazla hissedilmesidir.
- Özel sektörün dış çevreleri kamu sektörüne göre çok daha değişkendir ve açık sistem anlayışı zorunluluğu özel sektör yöneticileri tarafından daha derinden etkilemektedir.
- Özel sektörün çevre algılaması rekabet odaklıdır,
- Özel sektörün amaç tanımlaması ile kamu sektörü yöneticilerinin amaç tanımlaması ve amaçların belirginliği açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Özel sektör kültür yönünden ele alındığında ise, kamu işletmelerinde olduğu gibi rol kültürü değil, güç, başarı ya da destek kültürünün bulunduğu görülmektedir. Güç kültürünün hakim olduğu özel sektör kuruluşlarında, otoritenin egemen olduğu görülmektedir. Otorite yönetici ya da sahipler olmaktadır. Başarı kültürünün egemen olduğu kuruluşlarda, yöneticiler çalışanların fikir ve deneyimlerinden maksimum ölçüde faydalanmaya çalışır. Motive olmuş insan grubuyla çalışmak bu kültürün genel niteliği olmaktadır. Destek kültürünün egemen olduğu işletmelerde ise uzmanlaşma ve hiyerarşi bulunmamaktadır. Takım yönetimi veya grup çalışması hakimdir (Erkmen ve Ordun, 2001: 24-26).

1.5. HİZMET SAĞLAYICI PERFORMANSIN BOYUTLARI

Hizmet sağlayıcı tarafından sunulan hizmet kalitesi, hizmet sağlayıcı tarafından müşteriye sunulması hedeflenen kalite düzeyinin ifadesidir. Bir hizmet işletmesi olarak kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliği ve etkinliğini; kuruluşun örgütsel kültürü, görev tanımlaması, müşterinin yönlendirmesi, müşteri ve kalite ilişkileri etkilemektedir (Gözlü, 1996: 43). Gerek kamu yönetimi gerek işletmelerde geniş anlamda performans değerlendirmesi için üç temel noktada gerekli tespitlerin yapılması gerekmektedir. İlk olarak mevcut kaynakların kullanılması ile, doğru olarak belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin optimal verimliliği sağlayıp sağlanmayacağının belirlenmesi çerçevesinde mevcut durumun değerlendirmesi yapılır. Bu aşamada işletmenin vizyonu, değerleri, görev

tanımı, uzun ve orta dönemli hedefleri, stratejik plan ve programları, toplam kalite yönetimi uygulamasına paralel olarak ortaya konulur. İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi için girdi-çıkı analizleri yapılır, süreç ve işlemler, kaynaklar örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri, iç ve dış çevre ilişkileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler toplanır. İkinci olarak örgütün potansiyel gücünden yararlanarak mevcut olan seviyenin değerlendirmesi sorunu çözülmeye çalışılır. Birinci aşamada elde edilen veriler ve bilgiler, ölçümlerin yönünü gösterecektir (Kubalı, 1999: 31-62).

İşletme için önemli olan performans boyutları, ölçüm yapılacak anahtar alanlar ve bunlarla ilgili ölçütlerin ve göstergelerin seçimi bu çerçevede yapılır. Üçüncü olarak örgütün uzun dönemdeki potansiyelini değerlendirmek amacıyla, iç ve dış engellerinin kalktığı varsayımı ile ideal kapasiteye ulaşma durumunu değerlendirmektedir. İsimiz veya amacımız ne olacaktır, ya da ne olmalıdır sorularına alınacak cevaplar diğer iki soruya alınan cevaplarla birlikte örgütün gerçek amaçlarına nasıl ve hangi seviyede ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır. Bu üç saptama bir örgütün performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Performans geliştirme alanlarına bir çerçeve çizmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169).

1.5.1. Hizmet Kalitesine Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı

Hizmet kalitesi gerek hizmet sektörü gerekse üretim sektöründe büyük öneme sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesinin ölçümü araştırmacıların ilgisini sürekli çekmiş ve incelemeler sonucunda hizmet kalitesine yönelik olarak aşağıdaki gibi ortak bulgular ortaya çıkmıştır:

- *Tüketiciler için hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ürün kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.* Hizmetlerin soyut olmaları nedeniyle, üretim sonucunda oluşan somut ürün gibi somut ve sayısal verilerle değerlendirilemezler.
- *Tüketici beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansı arasındaki ilişki sonucunda hizmet kalitesi algısı oluşur.* Hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ve sunulan hizmet performansının karşılaştırılmasıyla değerlendirilir.

Performans beklentilerden daha iyi düzeyde ise, hizmet kalitesinin yüksek olduğundan söz edilebilir.

- *Kalite değerlendirilirken sadece hizmet performansı değil, hizmet sunum sürecini de değerlendirmek gerekir.* Hizmetler üretildikleri sırada tüketildiklerinden, üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürün olarak değil, bütün bir süreç olarak değerlendirilirler.

Son yıllarda hizmet sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesi, hizmet işletmelerinin daha geniş pazarlarda rekabet etmeleri, insanların kalite konusunda duyarlı ve bilinçli olmaları hizmet işletmelerinde kalitenin önemini arttırmıştır. Tüketiciler de hizmetleri ve ürünleri satın alırken hizmet kalitesine büyük önem vermeye başlamışlardır. Bir hizmet işletmesini diğer bir işletmeden ayrıcalıklı kılan en önemli etkenlerden birisi, rakiplerden daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunmasıdır. Pek çok hizmet işletmesi, farklı ve istenen kalitede hizmet üretme ve sunma stratejisiyle rakiplerinden üstün duruma geçip, karlılıklarını sürekli kılarak, rekabette avantajı yakalamaktadır. Hizmet kalitesindeki yükselmenin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşteriyle iş hacmini arttıracacağı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerde öne çıkarabileceği ve hataların telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır. Hizmetin bu özelliği kalitede değişik yaklaşımları da getirmiştir. Bunlar fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak Parasuraman ve diğerleri tarafından değerlendirilmiştir (Acuner, 2004: 6).

1. Fiziksel Özellikler;

Hizmetin verildiği ortamın fiziksel özelliklerini, personelin dış görünüşünü, kullanılan araç, gereç ve bunların teknolojik gelişmelere uygunluğunu ifade etmektedir. Hizmet ortamı boyutu ayrıca, hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu da açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2. Güvenilirlik;

Performansta tutarlılık, işletmenin hizmeti bir defada ve doğru yapması, başka bir ifadeyle işletmenin sözünü tutması anlamına gelir. Hizmetin zamanında, her

zaman aynı şekilde ve hatasız olarak verilmesini kapsar. Hizmetin önceden belirtilen zamanda yerine getirilmesi, faturalamanın doğru yapılması, yönetmeliklere uygunluk gibi konuları kapsar.

3. Heveslilik (Yanıt Verebilme):

Çalışanların hizmet verme konusunda hazır ve istekli olmasını açıklar. Satıcının müşteriye zamanında ve uygun karşılık verme derecesini belirler. Anında hizmet verme, müşteriye yardımcı olma ve zamanında geri dönme, bir belgeyi hemen postalama gibi etkinlikleri içerir.

4. Güven:

Çalışanların, bilgileri ve tutumlarıyla, müşterilerde hizmet işletmesine karşı güven yaratma yeteneğini belirtmektedir. Güven verme boyutu; hizmeti sunabilme becerisi, nezaket, müşteriye saygı, müşteriyle etkili iletişim ve hizmeti sunanın, müşterilerin ilgilerine odaklandığını gösteren tutumları içermektedir.

5. Empati (Duygudaşlık):

Hizmet işletmesinin, hizmeti sunarken müşterilere kişisel olarak davranışlarda bulunmalarıdır. Empati, hizmeti sunanların, hizmet için istekte bulunanlar yerine kendilerini koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermelerini ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak kişisel özen göstermelerini kapsamaktadır.

1.5.2. İşleve Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı

Araştırmalara göre işlevsel kalitenin yüksek olması teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebilmektedir. Sunulan hizmetin teknik kalitesinin düzeyi uygun ancak fonksiyonel kalite yetersiz ise teknik performansın müşteriye tatmin etme durumundan bağımsız olarak genellikle müşteriye doyumsuzluk oluşturacaktır (Öztürk, 1998, 138). Bu model hizmet işletmelerinin farklı fonksiyonlarının kalite üzerindeki etkisinin ve kalite boyutları ile işletme işlevlerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Hem tasarım, üretim ve sunum süreçlerinin geliştirilmesi, uygulanması ve hem de insanlar arasındaki ilişkilerin planlanmasında ve yönetilmesinde teknik ve işlevsel kalite boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir (Uyguç, 1998: 33). Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına elbette büyük katkılarda bulunacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu

alandan sağılanan gelişmelerin bilinmesi gerekir, bu da mümkündür. O halde kaliteyi, işletme performansının bir boyutu olarak ele almak bir zorunluluktur.

Plânlı Çalışmak:

Geleceğe yönelik hareket tarzlarının belirlenmesi amacı ile planlama yapılmaktadır. Amaç, gelecekte karşılaşılabilecek durumlara ve belirsizliklere hazırlıklı olmaktır. Kar elde etmeyi engelleyen unsurları ortadan kaldırmaya yönelik planlama yapılmalıdır. Özellikle kapasite ve talep boyutunda yapılacak planlar ile hem bünyesinde (*kapasite*) hem de kendi dışında (*talep*) gelecekte oluşabilecek gelişmelere karşı işletmenin hazır olması sağlanır (Kaygusuz, 2006: 135).

İşlevsellik:

Kalitenin işlevselliği hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı ile ilişkili olmaktadır(Ardıç ve Güler, 2000: 20). Yani hizmet aşamaları ile ilgilidir. Hizmet sunan tarafın yaklaşımı, hizmet verilen ortamın durumu, istendiğinde hizmet vermek için hazır ve uygun olmak ve müşteri ilişkileri gibi faktörlere bağlı olan fonksiyonel kalite hizmetin nasıl sunulduğunu esas almaktadır.

Müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eşzamanlı üretim ve tüketim sürecinin asıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu gösterir ve işlevsellik boyutu teknik kalite kadar objektif değeri lenemez.İşlevsellik, yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zor olmakta ve müşterinin önyargılarından,algılamalarından daha çok etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, işlevselliğın yüksek olması teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebildiğini göstermektedir. Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde, ancak işlevselliği yetersiz düzeyde ise, teknik performansın müşteriye tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle tatminsizlik egemen olmaktadır (Öztürk, 1998: 147). Kalitede işlevsellik hizmette farklı olmak, değişik çözümler sunmak için daha fazla fırsat sağlar ve taklit edilmesi de zordur. Dahası tanınır olma, özel hizmet markası kullanma gibi bir farklılık müşterinin algıladığı hizmeti daha olumlu yönde etkileyecektir.

1.6. HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Hizmet kalitesini iyileştirmek, bir hizmet işletmesi için önemli fakat hiç de kolay olmayan bir konudur. Kalite iyileştirme kararı hiç de basit bir karar değildir. Bu karar tahmin edilenin üzerinde maliyet yükleyebileceği, bu nedenlerle de oldukça dikkatli ve belli bir sistematik çerçevesinde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bir hizmet işletmesinde kaliteyi iyileştirmek için yönetimin ilk başta yapması gereken bir hizmet iyileştirme planının hazırlanması ve bu planın işlerliğinin sağlanması gerekmektedir. Hizmet işletmesinin kalite iyileştirme planında yer alması için gerekli koşullar aşağıdaki gibidir (Berry ve diğerleri, 1988: 11-20):

- Hizmet işletmesinin hizmet kalitesi belirleyicilerini araştırması gerekmektedir.
- Hizmet işletmesi tarafından müşteri beklentilerinin araştırılması gerekmektedir.
- Müşterinin hizmet işletmesiyle karşılıklı iletişimde karşılaştığı durumları yönetimin ele alması gerekmektedir.
- Hizmet işletmesinin müşterisini hizmet hakkında eğiterek müşterisinin yanında olduğu görüşünü uyandırması gerekmektedir.
- Hizmet işletmesinin yönetimin üstün hizmet kalitesini sürekli bir temele oturtması gerekmektedir.
- Hizmet işletmesinin insan kaynakları yerine otomasyon araçlarını kullanması ve bu şekilde ortaya çıkabilecek hataları minimize etmesi gerekmektedir.
- Bir hizmet işletmesinin sunduğu hizmeti izlemesi de gerekmektedir.
- Hizmet işletmesinin müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet standartlarını açıklaması gerekmektedir.
- Kalite iyileştirme çabalarını sadece müşteriyle ilişki halindeki personel değil yöneticilere de uygulaması gerekmektedir.
- Kalite iyileştirme çabalarının çalışanların hem hizmeti sunma isteğini hem de yeterliliğini arttırması gerekmektedir.

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye yeni müşteriler sağlayacağı, var olan müşterileriyle iş kapasitesini yükselteceği, işletmeyi fiyat amaçlı rekabetten

sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafın azaltılabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel hedeflerinden biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır. Hizmet kalitesini geliştirmek için belirlenen “10 Kural” da şöyle ele alınmıştır (Berry ve diğerleri, 1994: 32-52):

1.6.1. Dinlemek

Kaliteye yönelik olarak geliştirilen programların hemen hepsi müşteri odaklı, pazara yönelik gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Müşterileri hoşnut etmek, kurum başarısı için gerekli olmaktadır. Dolayısıyla etkin bir işletme müşterilerini dinlemeli ve onlara etkinlikle hizmet vermelidir. Bununla birlikte pek çok kalite programının ne yaptığı dikkatle gözlemlendiğinde müşterilere beklenenden daha az ilgi gösterildiği görülmektedir.

1.6.2. Güvenilirlik

Hizmet kalitesinde güvenilirlik, yapılan araştırmaların pek çoğuna göre algılanan hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi olarak gösterilmektedir. Güvenilirlik, yapılması gereken hizmeti zamanında ve doğru olarak yapabilmeyi belirtmektedir. Güvenilirlik kuruluşun hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta verilen sözleri yerine getirmesidir. Bir hizmet kuruluşu güvenilir olmadıkça diğer etkinliklerin fazla önemi kalmamaktadır. Bu nedenle kaliteli hizmetin temelini güvenilirlik oluşturmaktadır. Hizmet sunumunda sık hata yapılması ve verilen vaatlerin tutulmaması durumunda müşteriler kuruluşa karşı güvenlerini kaybetmektedir. Personelin dostça tutumları veya hatalar için özür dileme güvenilir olmayan bir hizmetin yerine geçmemektedir. Birçok müşteri işletmenin bir hata karşısında özür dilemesini takdir etse de özür bu olumsuz hizmet deneyiminin olumsuz deneyimini silememektedir (Avcıkurt ve Aymanıkuy, 2006: 281- 289).

Yöneticiler kurumlarında öncelikli ve doğru olarak yapma tutumunu yerleştirebilmek için her fırsatı kullanmalıdır. Bu, güvenilirlik konusunun örgüt iletişiminde vurgulanması gerekmektedir. İşletme misyonu açıklamaları, güvenilirlik

standartları yaratmak, niçin ve nasıl güvenilir olunabileceğini çeşitli eğitim programlarıyla öğretmek, verilecek belirli hizmetleri incelemek ve güvenilirliği arttıran yollar önermek üzere güvenilirlik ekipleri görevlendirmek, hata oranlarını ölçmek ve hatasız olarak hizmet veren çalışanları ödüllendirmek güvenilirliği arttıracak aşamalardan bazıları olmaktadır.

1.6.3. Temel Hizmet

Yapılan çalışmalar müşterilerin hizmet işletmesinden boş sözler değil temel şeyler beklediğini göstermektedir. Müşteriler mantık dışı beklentiler içinde olmamakta, dolayısıyla kuruluş, müşteri için en önemli olan temel hizmet özelliklerini belirleyerek bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır (Akmel, 1991: 167).Sözelimi otel müşterilerinin temel isteği temiz ve güvenli bir oda, bir otomobil tamiri hizmetinde ise işletmenin doğru onarım yapması, gerekli açıklamalarda bulunması ve saygılı olunması gibi unsurlar gereklidir. Müşterilerin tüm bu istekleri doğal ve temel hizmete yönelik beklentiler olmaktadır.

1.6.4. Hizmet Tasarımı

Müşterilerin beklediği temel hizmetin güvenle verilmesi, bir hizmet sistemindeki çeşitli unsurların birlikte nasıl işlediğiyle ilişkilidir. Bu hizmet zincirinde özel ve nitelikli hizmetleri veren insanları, bu performansları destekleyen ekipmanları ve hizmetin sunulduğu fiziksel ortamı kapsamaktadır. Genellikle zayıf hizmet kalitesi için hizmeti götüren insanlar suçlanmakta, ancak hata çoğunlukla hizmet sisteminin tasarımının zayıf olmasıyla ilgili olmaktadır.

Hizmeti kapsamlı bir bakış açısıyla görebilmek ve aynı zamanda hizmetin detaylarını yönetebilmek için hizmet tasarımı oldukça önemlidir. Hizmet tasarımını iyileştirebilmenin bir yolu, hizmet haritası hazırlamaktır. Hizmet haritası, hizmeti oluşturan tüm unsurları bütünsel bir yaklaşımla görebilmeye olanak sağlayan grafiksel bir bakış açısı olmaktadır. Hizmet haritasında, görülebilirlik sınırı, müşteri tarafından görülebilen ve olasılıkla müşterinin de katıldığı süreçler olmaktadır. Görülemezlik sınırı ise hizmetin müşteriye uygun bir biçimde sunulmasında gerekli

olan, ancak müşteri tarafından görülemeyen süreçlerdir. Hizmet haritasının hazırlanması yoğun emek isteyen ve özen gerektiren bir çalışma olmakta, bu çalışma sonucunda hizmet sisteminin ayrıntılı bir görüntüsü ortaya konulmaktadır.

1.6.5. Telafi Etmek

Mükemmel hizmet sunumu iddiasında bulunan kuruluşlar da hata yapabilmektedirler. Dolayısıyla hatalar her hizmetin önemli bir kısmı olmakta ve bazen hizmet, kuruluşun denetimi dışında da oluşabilmektedir. Birçok hizmet kuruluşları hizmeti sürekli olarak iyileştirme üzerinde odaklaşmıştır. Bununla birlikte en güçlü hizmet kalitesi programına veya müşteriye, kurum kültürüne sahip olan işletmeler bile hizmetin ulaştırılması sırasında hataları tamamıyla ortadan kaldıramamaktadır. Müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmelerini düşürerek, seçmeli hizmet kuruluşları aramasına yol açmaktadır. Bu nedenle hatalarını düzeltmek ve müşteri şikayetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olan hizmet kuruluşları aktif hizmet telafisi uygulayarak rakiplerden başarıyla farklılaşabilir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006, 281- 289).

Hizmeti telafi etme, bir hizmet hatasına karşı hizmeti sunanın neler yaptığını anlatmaktadır. Kalitenin sıfır hatalı tanımı genelde imalat odaklı olduğundan hizmet için daha zor ulaşılabilen bir hedef olarak görülebilir. Hizmet kuruluşu hataları minimum düzeye indirse bile, olası hizmet hatalarına karşı yanlışlıklarını telafi edecek uygun stratejilerle müşteri doyumunda oluşabilecek düşüşleri önleyebilmekte, hatta müşteriyle ilişkilerini daha da güçlendirebilmektedir.

1.6.6. Müşterilere Sürpriz Yapmak

Sürpriz yapmak kavramıyla, müşteri beklentilerinin üzerine çıkarak verilen hizmeti müşteri açısından beklenmedik bir şaşırtmaca durumuna getirmek anlatılmaktadır. Kalitenin güvenilirlik boyutu hizmetin müşteri beklentilerini karşılama en önemli unsur olmakta ve hizmetin çıktısıyla ilgili olmaktadır. Dolayısıyla kuruluşlar güvenilir olmalı ve vermeyi vaat ettikleri hizmetleri yerine getirmelidirler. Ancak güvenilir olmak bir kuruluşun müşteri beklentilerinin üzerine

çıkabilmesini sağlamamaktadır. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmek için hizmetin süreç boyutunda müşteriye sürprizler yapmak gerekli olmaktadır. Beklenmedik nezaket, anlayış, beceriklilik ve sadakat müşteri için bir sürpriz olmaktadır.

1.6.7. Dürüstlük

Müşteriler hizmet işletmesinden kendilerine adil ve dürüst davranılmasını beklerler ve böyle olmadığı algılandığında ise kuruluşa karşı şüpheli ve kırılgan bir yaklaşım göstermektedirler. Dürüst olmak, tüm müşteri beklentilerinin altında yatan bir unsurdur. Müşteriler hizmet işletmelerinin sözlerini tutmalarını, iletişimde dürüst olmalarını, rahat tesisler sunmalarını ve hızlı hizmet sağlamalarını beklerler. Dürüstlük müşteri beklentilerinin özünü oluşturmaktadır. Hizmet işletmeleri dürüst olmak ve bunu göstermek için özel bir çaba göstermeli, ve uygulamalarının dürüstlüğü konusunda geribildirim almak için müşteri araştırmalarını kullanmalıdırlar (Cemalcılar, 1999: 45).

1.6.8. Takım Çalışması

Hizmet kalitesini arttırmak isteyen kuruluşlara verilen önerilerden biri de takım çalışması olmaktadır. Bir hizmet kuruluşunda hizmet verilecek çok sayıda müşterinin olması çalışanların işini hem fiziksel hem de düşünsel olarak yorucu hale getirmektedir. Hizmetin sunumunda ekip arkadaşlığı hizmet verme güdüsünün sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. Birbirini destekleyen ve beraberce başaran iş arkadaşları hizmet hataları için bir çıkış noktası olmaktadır. Bir işletmede takım çalışmasını arttırmak için, geleneksel işlevsel alanlara göre değil de pazara dayalı bir yapılanma gerekmektedir. Bu durum müşteriler üzerinde etki yapabilecek tüm personelin bir takım olarak beraberce çalışması anlamına gelmektedir. Diğer yandan kurumda işlevsel bir örgüt yapısı baskın ise, operasyon, pazarlama ve insan kaynakları grupları farklı amaçlarla ve birbirlerinin amaçlarından habersiz çalışırlar ve sonuç olarak müşteri tatminine yönelik takım çalışması önlenir.

1.6.9. İşgören Araştırması

Hizmetin iyileştirilmesini sağlamak için yapılan çalışan araştırmaları, müşteri araştırmaları kadar önemli olmakta ve bazı nedenlere bağlı kalmaktadır. Bunların ilki çalışanların kendileri içsel hizmetin müşterisi olmakta ve dolayısıyla içsel hizmetin kalitesini belirleyebilecek tek kişi de onlar olmaktadır. İçsel hizmet kalitesi dışsal olanı etkilediğinden içsel hizmet kalitesini değerlemek gerekmektedir. Bir diğeri ise, çalışanlar, kuruluşlarda hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüş belirtebilmektedir (Çakıcı, 1998, 89-100). Çalışanlar, kurumun hizmet götürme sistemini sürekli denemektedir. Onlar müşterinin gördüğünden fazlasını görmektedirler.

Personel araştırması hizmet sorunlarının neden oluştuğunu ve bu sorunları çözüme ulaştırmak için neler yapılabileceğini bulmaya yardım etmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırmalar bir erken uyarı sistemi işlevini görmektedir. Çalışanların hizmet ulaştırma sistemine yoğun bir biçimde maruz kalmasından dolayı sistemin çöküşüne yönelik sinyalleri müşterilerden önce görmektedirler. Pazarlama araştırmacısının araçları olan anketler, bireysel görüşmeler, grup tartışmaları çalışan istek ve gereksinimlerini anlayabilmek için bir yol sağlamaktadır.

1.6.10. Hizmetkar Liderlik

Liderlik vizyonunun verdiği yol göstericilik, enerji ve destek olmadan hizmeti geliştirmek için yapılan yatırımlar tam olarak yarar sağlamayabilir. Bir hizmet kuruluşunun mükemmel bir hizmet ulaştırması özel bir liderlik tarzı gerektirmektedir, bu biçim liderlik, hizmetkar liderlik olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkar lider hizmet verenlere hizmet eder ve onların başarımlarını sağlar. Bu liderler iş görenlere güvendikleri için bireysel enerjilerini onlara öğretmeye, esin vermeye ve hiç kuşkusuz onları dinlemeye ayırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

İşletmelerin kurulmasındaki amaçlar; bir taraftan tüketicilerin gereksinimlerini sağlarken, diğer yandan işletme sahiplerine da üstünlük sağlayabilmektedir. İster klasik isterse çağdaş anlamda olsun, günümüz kuruluşlarında aynı düşüncenin geçerli olduğu söylenebilir.

İşletmelerin hızla artan rekabet karşısında kendilerini sürekli yenilemeleri ve gelişmeleri yakından izleyerek yeni bilgiyi çok çabuk bir şekilde sağlamaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır. Müşteriye sunulan ürün ya da hizmetleri gerçekleştirirken, bir dizi süreçte bilgiyi işleyerek çıktıya dönüştürdükleri göz önüne alınırsa hem süreçlerin hem de kullanılan bilgilerin işletmelerin bulundukları durumu ve geleceklerini doğrudan etkileyeceği açık olmaktadır.

2.1.SÜREÇ KAVRAMI

Bir sürecin içinde yer alan tüm aktivitelerin, bu aktivitelerin kullandığı/ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu tüm organizasyon birimlerin tanımlanması, süreç yönetimi projesinin en önemli aşamalarından biridir. Süreç unsurlarının doğru ve tam olarak anlaşılması bundan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve sürecin iyileştirme faaliyetlerine temel teşkil edecektir.Süreç kavramının yaygın bir kullanım alanına sahip olmasından dolayı tanımı çeşitli şekillerde yapılabilmektedir.

2.1.1. Sürecin Tanımı

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre süreç “*aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi*”(TDK, 2011) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre “*olguların veya olayların belli bir taslağa uygun olarak belirli sonucu verecek biçimde düzenlenmesi, artarda sıralanması*”(Walker ve Peter, 1995: 874) aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

İşletmeler açısından yapılan süreç tanımlamalarına bakılacak olursa, süreç kavramı;

- bir girdiyi alarak buna katma değer katıp, çıktıya dönüştüren etkinlikler (Johansson, 1993: 7),
- belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi yararlı çıktıya dönüştüren: tanımlanabilen, sınırları olan, yinelenen, ölçülebilen mutlaka bir sorumlusu olan, performansı izlenen ve gerekli iyileştirmeleri yapılan işlevler arası ve birbirine bağlı değer yaratan eylemler dizini (Türk, 2003: 203),
- belirlenen sonuçlara ulaşmak için bir işletmenin insan, makine, malzeme ve benzeri kaynaklarını işleyip değer katarak iç ve dış müşteri taleplerini karşılayacak ürün ya da hizmetlerin üretilmesi (Kürkçü, 2005: 123),
- ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktıya dönüştüğü eylemler dizisi (Erkut, 1998: 2),
- belli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi,
- bir girdiyi alıp, ona değer katan iç veya dış müşteri için çıktı sağlayan bir faaliyet ya da etkinlikler topluluğu (Davenport, 1993: 5),

Bu tanımlamalara göre süreç; belirli bir girdi ile hedeflenen, üretim için tüm üretim işlevlerini kapsayan ve belli bir son çıktıya ulaşan yol ve yöntemlerin tümü olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Süreçlerin Özellikleri

İşletmeler, konumuna göre küçük, orta ve büyük işletmeler olarak ayrılabilirler. Her bir konuma göre işletmeler ekonomik olarak mal ve hizmet üreten birimlerdir. Buna göre işletmelerde üretilen mal ve hizmet üretim sürecinin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erkut, 1998, 2);

Tanımlanabilir olmak: Sürecin temel unsurlarının ve buna bağlı süreç hiyerarşisinin belirlenebilmesi özelliğidir.

Ölçülebilir olmak: sürecin performans ölçümleri ile izlenebilme özelliğidir. Bu süreçler; istatistiksel olarak denetlenebilmeli, olumsuzluklar önceden belirlenen değerler arasında olmalı, aynı hizmetlerin sağlanıp sağlanmadığı denetlenebilmelidir.

Tekrarlanabilir olmak: bir sürecin defalarca aynı şekilde işlenmesi özelliğidir. Bazı durumlarda tekrarlanabilen bir döngü standart bir duruma getirilebilir.

Kontrol edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirilebilmesi özelliğidir.

Arayüz yönetimi: Faaliyetlerin süreç olarak adlandırılabilmesi için bir gelişimi ifade etmesi gerekmektedir, bir noktada başlayıp bitmez. Süreci oluşturan adımlar arasındaki ilişkileri tanımlaması esasına dayanır.

Katma değer oluşturmak: Sürecin çıktılarının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerine olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Geri besleme kontrolü: Süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesi “geri dönüşüm” olarak adlandırılır. Geri dönüşüm kontrolü sürecin kontrolden çıkmasını engeller.

2.1.3. Sürecin Temel Unsurları

Süreç; girdilere değer katılıp bir çıktının elde edilmesi olduğundan sürecin en temel unsurları bir girdinin ve bir çıktının olmasıdır. Bunlara ek olarak; girdiyi sağlayan bir tedarikçi, çıktıyı kullanan bir müşteri, sürecin işlerliğinin ölçüldüğü performans ölçütleri, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile süreç etkinlikleri de sürecin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu kavramları aşağıdaki başlıklarla inceleyebiliriz (Erkut, 1998: 11-12):

- Girdiler: Süreci harekete geçiren, sürecin dış çevresinden katılan ve dönüşümün yaratılmasında kullanılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileridir.
- Çıktılar: Girdilerin süreç içinde müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.
- Tedarikçiler: Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilir ve sağlayıcılar olarak ifade edilebilir.

- Müşteriler: Sürecin çıktılarını kullanan ve fayda sağlayan organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.
- Süreç performansının ölçütleri: Sürecin müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örneğin; hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen parça sayısı. vb. Süreç performansını belirlerken gösterge ve oranlardan yararlanılır. Müşteri ihtiyaçlarını kontrol ederken de aynı göstergeler ve oranlar kullanılırsa büyük fayda sağlanır.
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Müşterilerin zaman içinde değişen ve gelişen ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesi, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin edecek şekilde geliştirilebilmesi için önemlidir. Bu sayede geri besleme kontrolü sağlanmış olur.
- Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm): Süreç aktiviteleri, girdilerin çıktılarına “dönüşüm” eylemidir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir. Genel olarak aşağıdaki şu dört çeşit dönüşümden bahsedebiliriz:
 - *Fiziksel Dönüşüm*: Hammaddenin veya yarı mamulün gerekli bilgileri kullanarak daha değerli mamullere dönüşmesidir. Fiziksel dönüşüm bir durum değişikliği olarak da düşünülebilir.
 - *Konumsal Dönüşüm*: Bir malzemenin veya herhangi bir nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması ve depolanması sonucunda yer değiştirmesi anlamına gelmektedir.
 - *Değersel Dönüşüm*: Girdinin süreç sonucunda değerinde bir değişiklik olması durumudur. Örneğin bankacılık, sigortacılık değersel dönüşüm sağlayan süreçlerdir.
 - *Bilgisel Dönüşüm*: Verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla daha anlamlı çıktılar üretilir. Eğitim süreci bilgisel dönüşüm için uygundur.

2.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması

İşletmelerde süreç yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için benzer süreçlerin gruplanması faydalı olacaktır. Süreçleri anlamak ve sınıflandırmak, şirketlerin, hem bu süreçleri hem de onları yönlendiren bilgiyi etkin biçimde yönetmesini kolaylaştırmaktadır (Tiwana, 2003, 494). Süreçleri sınıflamak bir kuruluşa, hangi süreçlere öncelikle eğileceği, kaynak ayıracağı gibi konularda da yardımcı olmaktadır. Yapılan işlerin tamamına tepeden genel bir bakış açısına sahip olabilmek için benzer süreçler aynı sınıflandırma içine dahil edilebilir. İşletmelerde süreçlerin sınıflandırmasına yönelik olarak birçok yazar ve işletme tarafından farklı görüşler ortaya konmuştur. Süreçler üretim ve iş süreçleri olarak da sınıflandırılmaktadır (Harrington, 1991: 9):

- Üretim süreci: Dış müşteriye sunulacak, ürünün paketlenme aşamasına kadar donanım ya da yazılım ile fiziksel bağlantı kuran ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir. Üretim süreçlerindeki bilgi, ürün olarak müşteriye yansımaktadır. Bilgi kümesindeki yeterlilik müşteri doyumuna, aksi olduğu durumlarda ise müşteri ve pazar yitimine neden olmaktadır (Dinçmen, 2003: 47-53).
- İş süreci: Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle ilişkili (tutarlı olarak sıralanmış) işlemler grubudur. Bütün hizmet süreçleri ve üretimi destekleyen süreçler, iş süreçleri olmaktadır. Şirketlerde her gün gerçekleşen dağınık yüzlerce iş süreci bulunmaktadır. Üretim süreçleri kadar karmaşık birçok iş süreci de yönetilebilmektedir.

Bir başka sınıflandırmada ise aşağıdaki gibi; temel, birincil, destek ve zorunlu süreçler olarak ele alınmaktadır (Keen, 1997).

- Temel süreçler: bir sürecin en önemli özelliği kuruluşun kendisi, müşterileri ve yatırımcıları için tanımlaması, şirketi rakiplerinden ayırt etmesi ve şirketin başarısının odak noktasında bulunmasıdır. Temel süreçlerin son müşterisi, dış müşteriler olmaktadır.

- Birincil süreçler: kuruluş etkinliklerinin motoru olarak da değerlendirilmektedir. Bu tür süreçler temel süreçlerin iyi yürütülüp yürütülmediğini ve bir şirketin rekabetteki yerini etkilemektedir.
- Destek süreçleri: günlük işlerin yürütülmesi için gerekli yardımı sağlamaktadır. Birçok yönetsel ve üst düzey işlevler destek süreçlerini oluşturmaktadır. Destek süreçler temel süreçte destek olup, onlara hizmet sunmaktadırlar.
- Zorunlu süreçler: yalnızca yasal düzenlemeler gerektirdiği için kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Düzenleyici raporlar ve vergi iadesi form doldurmaları bunlardan bazıları olmaktadır. Zorunlu süreçler çoğunlukla yapılmaları gerektiği için yapılmakta ve ekonomik bir değer yaratmaktadırlar.

2.1.5. Süreç Hiyerarşisi

Süreçler, basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve kompleks bir yapıya da sahip olabilirler. Süreç, bir işlevin içinde başlayıp son bulabileceği gibi, ürün ve hizmet oluşturan tüm zinciri içine alabilir. Dolayısıyla, bir örgütlenmede süreçler en üstten en alta doğru bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik bir düzen gösterecek biçimde aşağıdaki gibi sıralanmalıdır (Erkut, 1998: 12).

- Temel Süreçler: Temel ya da ana süreçler, içinde bulunan endüstriyel sektör ve iş alanında, rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için kritik nitelikte olan süreçlerdir. Bu süreçler, her durumda işlevler arası ve/veya şirketler arası bir konuma sahiptir ve birden fazla bölüm (departman/fonksiyon) içerebilmektedir. İş sonuçlarına doğrudan etkileri vardır ve stratejik öneme sahiptirler. Kuruluş için piyasada oluşan bir gereksinim ile başlar, gereksinimin karşılanması ve müşterinin elde ettiği çıktıdan aldığı tatmin ile son bulur. Bir organizasyonda genel olarak 8-12 temel süreç bulunabilir.
- Süreçler: Temel süreçler, genellikle dış müşteride başlayıp dış müşteride biten, karşılıklı, birbirleriyle ilintili ve etkileşimli belli başlı

süreçlerden oluşur. Süreçler, bireysel ve işlevler arası olabileceği gibi bir ana sürece bağlı birkaç süreç de bulunabilir.

- Alt Süreçler: Özellikle büyük örgütlerde; süreçler genellikle şirket içinde başlayıp biten, iki veya daha fazla fonksiyonu kapsayan ve önemli çıktılara sahip alt süreçleri kapsar. Süreçlerin içinde de bölümlenmiş etkinliklerle alt süreçler bulunabilir.
- Detay Süreçler: Alt süreçler altında, bir işlev içinde başlayıp biten küçük ve basit süreçleri, bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen görevleri ve görevlerin yerine getirilmesi için gerekli etkinlikleri kapsamaktadır.

Her işletmede, temel sürecin altında, belirtilen tüm hiyerarşik yapının bulunması zorunluluğu yoktur. Süreçler işlevsel işlerin detaylandırılması ve planlanıp izlenmesi için en uygun düzeyde bölümlenebilir.

2.1.6. Süreç Etkinliği

Süreç etkililiği müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı ile ilgilidir. Sürecin kalitesinin ölçülmesi anlamına da gelebilir. Etkililik aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Akal, 1998: 15);

- Sürecin çıktısının nihai müşterinin isteğini hangi oranda karşıladığı,
- Her bir alt sürecin iç müşterilerin girdi ihtiyacını nasıl karşıladığı,
- Tedarikçilerin sağladığı girdilerin süreç ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdiği ile ilgili olup bu konuların değerlendirilmesiyle o sürecin etkili olup olmamasına karar verilebilir.

Nasıl tasarlandığına bağlı olmadan her bir sürecin etkililiği geliştirilebilir. Geliştirilmiş etkililik de daha mutlu müşterilere, iyileştirilmiş satışlara ve pazar payı artışına neden olur. Kaliteyi bütün olarak değerlendirmenin yanı sıra alt süreç ve ana faaliyetlerde neler olup bittiğini de gözden geçirmek, sorunlu bölgeleri ortaya çıkarmak gereklidir. Hedef ise, çıktının müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını güvence altına almak olmalıdır. Bunun tersi durumunda etkili olamamaya tipik örnekler aşağıdaki gibidir (Güran, 2005: 115-116);

- Kabul edilmeyen ürün ya da hizmet
- Müşteri şikayetleri
- Yüksek garanti maliyetleri
- Azalmış pazar payı
- Bitmiş işin yeniden yapılması
- Gecikmeler
- Tamamlanamamış çıktı.

2.1.7. Süreç Verimliliği

Süreç etkililiğinin elde edilmesi temel olarak müşterinin faydalanacağı bir konudur, ama süreç verimliliği doğrudan süreç sahibinin ilgi alanına girer. Çünkü verimlilik, her birim çıktıda ilgili girdiden kaç birim bulunduğu ile ilgilidir. Verimlilik karakteristiklerine ilişkin örnekler ‘Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000’de aşağıdaki gibidir:

- Her birimin dönüşüm ya da işlem süresi
- Çıktının her birimindeki kaynak (para, insan, alan vb.) miktarı
- Toplam süreç maliyeti içinde değer katan maliyetin yüzdesi
- Her birim çıktıdaki kalitesizlik maliyeti
- Her birim ya da işlemin bekleme süresi

2.2. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için kuruluşun tüm süreçlerinin tespit edilmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sorumlularının atanması, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanabilir (Eyüboğlu, 2010: 67). Bir yönetim tekniği olarak benimsenen süreç yönetimi hem geleneksel hem de yeni yönetim bakış açıları çerçevesinde uygulanabilir.

Süreçlerle yönetim ise, yönetim algılayışını, bir yönetim yapısını belirtmektedir. Bu algılayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim prensiplerine uyumlu bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bununla birlikte, süreçlerle yönetim anlayışına geçebilmek için, süreç yönetimi kademesinden geçmek, başka bir ifadeyle süreçlerin aktif olarak yönetilmesi zorunludur. Bu yaklaşımla, süreç yönetimi, süreçlerle yönetimin bir kademesi olarak ele alınabilir. Dolayısıyla süreç yönetimi ile herhangi bir sürecin gerçekten nasıl çalıştığı açıklanır, sürecin sonuçlarını gösteren performans sürekli ve düzenli olarak izlenir ve performansın iyileştirilmesi için sürecin işleyiş biçimi yeniden tasarlanmaktadır(Bozkurt, 2003: 4).

Süreç yönetimi, girdilere değerini arttıran etkinlikler olan süreçlerin tanımlanması, planlanması, gelişim için tasarlanması, uygulanması, denetimi gibi birçok etkinlikleri kapsamaktadır. Her yönetim yaklaşımında olduğu gibi, süreçlerin yönetiminde de yönetim işlevleri yer almaktadır. Süreç geliştirme projesi için organize olma, sorumlulukların belirlenmesi ve delegasyon, planlama ve kontrol, iletişim kanallarının belirlenmesi ve geri besleme için etkin kullanımı, liderlik niteliğinin çalışmaları aktif şekilde yönetmek için kullanılması, yönetim işlevlerinin süreç yönetimi içerisinde nasıl kullanıldığına yönelik örneklerden sayılabilir (Armistead ve Rowland, 1996: 62).

Süreç yönetimi kavramının temelinde; insanların, yönelim, malzeme ve ekipmanın yer aldığı bir sistem bulunmaktadır. Bunlar işletilme yöntem ve iyi yada kötü sonuçlar üretmektedirler. Süreç performans ve sonuçlarının değiştirilmesi isteniyorsa süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir. İnsanlar bu sürecin işleyiş unsurlarından sadece biridir, insanlar süreçleri diğer unsurları ile birlikte komple değiştirdikleri zaman başarıya ulaşırlar. Buda süreçlerin yeniden ele alınıp gerekli iyileştirmelerin yapılması ile mümkün olmaktadır (Lynch ve Werner, 1992: 23).İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için hızla gelişen ve değişen müşteri gereksinim ve beklentilerini sağlamaları gerekir. Dolayısıyla bu sonuca ulaşmak için yönetim sistemlerinde ve iş yapma tarzlarında değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle gün geçtikçe süreçlerle yönetimin gerekleri ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak ya da önceden var olan kaynakları farklı bir şekilde değerlendirerek, bir örgütün daha

etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede etkinlik göstermesini sağlamaktır. Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için işletme içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekmektedir. Yani sürecin, sahibinin belirli, akış diyagramının mevcut, sınırlarının belli, diğer süreçlerle ilişkileri belirlenmiş, ölçüt setinin oluşturulmuş, ölçme sisteminin tanımlanmış olmasıdır (Hodgetts, 1999: 42).

2.2.1. Süreç Yönetimi ve Araçları

Süreç yönetiminde bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin belirlenmesi gerekmektedir. Bir kuruluştaki mevcut olan sürecin işleyişi ve araçları hakkında hiçbir bilgiye sahip olunmadığı takdirde sürecin nasıl geliştirileceği ve hangi girişimlerde bulunması gerektiği de belirlenmemektedir. Süreçleri tanımlamakla süreçte yer alan kişi ya da kişileri ve bunların gerçekleştirdikleri etkinlikler ve performans hedefleri de belirlenmektedir. Bu suretle süreçleri geliştirmek için bir çıkış noktasına sahip olunmaktadır. Süreçlerin anlaşılıp tanımlanmasında operasyonel anlamda iş akışlarını gösteren çeşitli süreç haritaları, akış diyagramları, kontrol şemaları kullanılır (Eyüboğlu, 2010: 88-89).

Kullanılan bu araçların temel amacı süreç içerisinde yürütülen faaliyetlerin net bir şekilde tanımlanıp, iş akışına göre sıralanmasının sağlanmasıdır. Böylece süreç akışı herkesin anlayabileceği yalın bir şekilde ifade edilmiş olacaktır. Akış diyagramları ve kontrol şemalarına, analizi güçlendirecek süreç içerisindeki durumu gösterici zaman, miktar vb. gibi verilerin eklenmesi, iş aktivitelerini ve birbirleri ile olan etkileşimlerini gösterecektir (Akal, 1998: 15). Böylece sürecin işleyişini ve yapılan işlerin hangi sonuca ulaşma amacı ile gerçekleştirildiği somut şekilde ortaya konmuş olacaktır.

2.2.2. Geleneksel Yönetim ve Süreç Yönetimi

Artık işletmeler müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlayabilmek için değer yaratmayan etkinliklerini tekrar gözden geçirmekte ve asıl odaklanılması gerekenin süreçler olduğunu fark etmektedirler. Bu nedenle geleneksel yönetim

anlayışının yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışı içine girmektedirler. Geleneksel yönetim ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini, performansını ve bunların yarattığı fayda derecesini kapsamlı olarak ele alan, ürün odaklıydı. Bugünün yükselen yönetim tarzı ayrıca ürünü üreten ve ürünü belirleyen birbiriyle karışık bir şekilde bağlı süreçlerin öneminin de farkına varmaktadır. Süreç yönetiminin geleneksel yönetimden temel farkı “işletmenin fonksiyonlardan ibaret olduğu” görüşünün terk edilmesidir. Bu yaklaşım işletme içinde iş akışlarının kolaylaşmasını sağlamak ve istenen bilgilere daha kolay ulaşmak için bir yol oluşturmaktadır (Bawden ve Skerrit, 2002: 132-138).

Her bir fonksiyonel alanda müşterilerin ihtiyaçları ikinci planda olduğu için geleneksel fonksiyonel sınırlar çerçevesinde işler koordine edilmesi gerektiğinde fonksiyonel odaklı işletmeler genellikle verimli ve etkili olamamaktadır. Bu da fonksiyonel sınırlar ve organizasyon çerçevesinde değer yaratmayı sınırlandırmaktadır. Süreç odaklı yönetim, müşterilere ürün ve hizmetlerin nasıl yaratıldığına ve günümüz iş hayatının gerektirdiği gibi yoğun olarak müşteriye odaklanmaktadır. Hem yeni ihtiyaçları karşılamada hem yeni rekabet unsurları geliştirmede süreç yönetimi uzun dönemde geleneksel yönetim anlayışından daha etkili olabilmektedir (Bawden ve Skerrit, 2002: 132-138).

Geleneksel organizasyon yapısı ile süreç odaklı arasındaki ilişkileri ortaya koymak için aralarındaki farklılıkları bir tabloda göstermek de mümkündür.

Tablo 2: Organizasyonel Odaklanma Ve Süreç Odaklı Yönetim

Organizasyonel Odaklanma	Süreç Odaklı Yönetim
Sorun çalışanlardır	Sorun olan süreçtir
Çalışanlar	İnsanlar
Kendi işini yapmak	İşlerin yapılmasına yardımcı olur
Kendi işini anlamak	işimin sürece nasıl etki ettiğini bilmek
Bireyleri ölçmek	Süreçleri ölçmek
Kişiyi değiştirmek	Süreçleri değiştirmek
Her zaman daha iyi bir çalışan bulunur	Her zaman süreci iyileştirebilir
İnsanları motive etmek	Engelleri ortadan kaldırır
Çalışanları denetlemek	Kişileri geliştirir
Kimseye güvenmeme	Biz hepimiz beraberiz
Hatayı kim yaptı?	Hatanın ortaya çıkmasına ne neden oldu?
Hataları düzeltme	Çeşitliliği artırır
En alt seviye odaklı	Müşteri odaklı

Kaynak: Harrington, 1991: 5

Tabloda da görüldüğü gibi organizasyonel odaklanma ile süreç odaklı yönetim arasında çeşitli açılardan farklılıklar olduğu görülmekte ve süreç yönetiminin günümüzün değişen ihtiyaçların karşılanmasında daha doğru bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilmektedir.

İşletmeler artık fonksiyonel yapının aksine müşterilerini fonksiyonlarla değil, süreçler sayesinde tatmin etmektedir. Bu nedenle fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve bölüm veya departman açısından bakmak yerine, iş ve işin akışı dikkate alınmalıdır. Süreç yönetiminin amaçları başlığında daha geniş bir şekilde alacağımız gibi süreç yönetimi ve iyileştirilmesi sayesinde işletmelerde iş akışı kontrolleri daha esnek hale gelebilmektedir. Fakat burada amaç sadece süreçleri yönetmek değil, ürün ve hizmetlerin üretiminde istenen değeri yaratmalarını sağlaması için daha yalın bir hale getirerek iyileştirmeleri de sağlamaktır (McNeese, 2001: 301).

2.2.3. Süreç Yönetimi ve Uygulama Nedenleri

Organizasyonlar gelişmelerini sürdürebilmek, hayatta kalabilmek için sürekli değişim içinde olmaktadır. Dolayısıyla, gelişen yönetim teknik ve uygulamalara bağlı olarak, farklı yöntemlere başvurarak düzenlemelerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Süreç yönetimi gibi gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilen birçok teknik ve analizler, öncelikle iyi bir yönetimin ulaşmak istenilen hedeflere varmasını sağlayan araçlardan birisidir. Süreç yönetimi iyi yönetişim yönünden ele alındığında; performans ölçümünden işbirliği ve işbölümü alanlarının belirlenmesine, rol ve süreç sahiplerinin tespit edilmesinden yinelemeli süreçlerin belirlenmesi ve süreç iyileştirme uygulamalarına kadar bir çok konuda yönetime ya da üst yönetime katkıda bulunmaktadır (Şahin, 2012: 46).

Bununla birlikte her işletme, zorlukları göz önünde bulundurarak gelişmeye dayalı değişim sürecine girmemektedirler. Bu süreci başlatan işletmeler ise, gelecek dönemlerde başarılarını garantiye alan kuruluşlar olmaktadır. Bunun yanı sıra, bu tür işletmeler aslında bazı açılardan müşterilerine karşı duyarlı, kalite ve verimliliklerini yükselterek harcamalarını azaltmayı amaç edinen kuruluşlar olmaktadır. İşletmeleri devamlı olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve dışı bazı nedenler bulunmaktadır.

Kuruluş Dışı Nedenler:

Kuruluş dışı nedenler aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Smith ve Fingar, 2003:35):

- Küreselleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji ve sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler

Kuruluş İçi Nedenler:

Kuruluşa bağılı olan nedenler ise aşağıdaki gibidir(Bozkurt, 2003: 8-9);

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikayetlerindeki artışlar
- Uygun bir planlama yapılamaması
- Hedef ve politikalarındaki değişiklikler
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat çevriminin (süresinin) kısa olması
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlemelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Kalite maliyetlerinde artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma

2.2.4. Süreç Yönetiminin Aşamaları

Süreç yönetiminden istenen sonuçların elde edilebilmesi için süreç yönetimini oluşturan adımların da doğru atılması gerekmektedir. Süreç yönetimi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Gelişim ve değişim unsurları ile olan ilişkiler kullanılarak, organizasyonun süreçlerle yönetime geçmesi amacıyla yönelik olarak, süreç yönetimi içerisinde hangi adımların atılması gerektiği aşağıdaki gibi görülmektedir (Melan, 1993: 127):

- Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
- Sınırlar ve ara yüzlerinin belirlenmesi,
- Anlaşılır bir şekilde süreçlerin ve iş etkinliklerinin tanımlanması,
- Müşteri beklentilerinin tanımlanması,
- Denetim noktalarının kurulması,
- Süreçlerin ölçüm ve değerlendirilmesi,

- Geri bildirim ve performans denetimlerinin yapılması.

Süreç yönetiminin kendisi de bir süreç olmaktadır. Bu sürecin ana aşamaları ise aşağıdaki gibi ele alınabilir (Budak, 1999: 33):

1-Düşünme aşaması; ön hazırlık niteliğindedir. Bu aşama sonucunda süreçler, süreç sahipleri ve süreç takımları belirlenmiş olur.

2-Anlama aşaması; süreçlerin analiz edildiği aşamadır. Bu aşamanın sonucunda süreçlerin akış diyagramı ve haritaları oluşturulmuş olur.

3-Yapma aşamasında; süreçler yeniden tasarlanır. Yeni akış diyagramları ve haritalar oluşturulur.

4-Hazırlama aşamasında; uygulama öncesi yapılan çalışmaları kapsar. Bu aşama esas olarak süreçlerin projelendirilmesini açıklamaktadır.

2.2.5. Süreç Yönetimi ve Organizasyon Yapısı

Süreç yönetiminin organizasyon yapısına bakıldığında süreç akışını sağlamada, birbiriyle ilişkili karmaşık süreçleri ölçme ve denetlemede gerekirse süreç iyileştirmede sorumlu bir ekip çalışması görülebilir. Bu ekibi oluşturan kişi ve gruplar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Smith ve Fingar, 2003: 41): *Süreç sahibi*; sürecin tümü hakkında bilgi sahibidir ve sürecin tümünü yönetir. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterileri tanıyan beklentilerini izleyen ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişidir. *Süreç sorumlusu*; sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı olarak çalışan kişilerdir. *Süreç ekibi*; süreç ve alt süreç bazında süreç sorumlusu liderliğinde iyileştirme geliştirme yapan ekiptir.

2.2.6. Süreç Dokümantasyonu

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin tanımlanması gerekir. Eğer şirket, mevcut sürecin işleyişi hakkında hiçbir bilgiye sahip değilse süreci nasıl geliştireceğini ve hangi girişimlerde de bulunması gerektiğini belirleyemez. İş süreçlerinin dokümantasyonu iki şekilde aşağıdaki gibi yapılabilir (Akal, 1998: 13):

- Her bir spesifik alt süreçlerin dokümantasyonunun yapılması, incelenmesi
- Tüm sürecin bir kerede incelenmesi

Tüm süreci incelemenin temel amaçları da aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- Süreç takımının tüm sürecin kapsamını anlaması, etkinliklerin sonuçlarını görmesi açısından önemlidir.
- Sürecin eğilimi ve sınırları belirlenir.
- Ana süreçten hareketle daha spesifik problemlere ulaşılabilir.

Bu yaklaşım oldukça pratik olup, özellikle en başta tüm süreçlerin detaylı bir analizi gerekli değildir. Sürekli değişen iş süreçleri için de bu yaklaşımın kullanılması daha uygundur. İkinci yaklaşımda ise alt süreçlerin tanımlanması söz konusudur. Burada tüm alt süreçlerin incelenmesi mümkün olmamakla birlikte en önemli olanlar aşağıdaki gibi esas alınır:

- Pek çok çalışanın bu çalışmaya katılmasıyla geliştirme motivasyonun sağlanması açısından önemlidir.
- Spesifik alanlarda iyileştirme yapma ihtiyacı doğabilir.
- Alt süreçlerin incelenmesiyle bu alt süreçlerin geliştirilmesi mümkün hale gelir.

2.2.6.1. Süreç Sahibi

Süreç sahibi, sürecin günlük yönetiminden sorumludur ve sürecin optimum performansı ile ilgilidir. Organizasyondaki herkesin bir ya da birden çok süreçle ilişkisi vardır. Kişiler, bir süreci yaratan işlem aşamalarını paylaşmaktadır. Bununla birlikte, bir sürecin uygun bir şekilde oluşturulmasından sorumlu olan kişi “*süreç sahibi*” olarak nitelendirilir. Süreç sahibi, sürecin başından sonuna kadar tüm evrelerinden sorumlu olan yönetici, lider ya da proje sorumlusu olabilmektedir. Bir süreç sahibi, takım lideri olmayı isteyebilir, süreç iyileştirme çalışmalarına doğrudan katılabilir ya da süreç hakkında gerekli bilgilere sahip bir başkasına takım liderliği görevini devredebilir. Her iki durumda da önemli olan süreç sahibinin, ekibin yaptığı çalışmalar hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi gereğidir (Bozkurt, 2003: 18-19).

Süreç sahibi sürecin “baştan sona” sorumluluğunu taşıyan kişidir. Şirkette süreç sahibinin olması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir (Şahin, 2012: 66):

- Süreci tanıyan
- İyileştirme çalışmalarına yatkın
- İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilen
- İyileştirme ekiplerini yönlendirebilen
- Fonksiyonel ön yargılara sahip olmayan

Süreç sahibi, kendi sorumluluğuna verilen süreci inceledikten sonra bu süreç üzerinde süreç yönetimi uygulaması yapacak olan ekibi belirler. Süreç yönetimi projesinin başarıya ulaşmasının en temel ölçütlerden biri ise süreç ekibi olmaktır. Sürecin üstünlüğü, karmaşıklığı, işlevsel görevlerin fazlalığı, organizasyon kültürünün değişime olan etkisi gibi etkenler proje takımının niteliğini, kimlerden ve kaç kişiden oluşması gerektiğini belirlemek için önemlidir. Bir veya iki departmanı içeren, düşük seviyedeki bir süreç için üç veya dört kişiden oluşan bir takım yeterli olabilir. Eğer proje büyük ve süreç değişiklikleri oldukça karmaşık ve zor ise, bu proje birden fazla takım arasında bölüştürülebilir. Bunun yanı sıra, seçilen süreç sahibi ve belirlenen süreç takımına üst yönetim tarafından yeterli destek de verilmelidir. Üst yönetim, takıma kendini kanıtlayabilmesi için fırsatlar vermeli ve takımda iş sahiplenme hissi yaratmalıdır. Bu da yönetimin, takımın süreç üzerinde söz sahibi olmasını sağlaması ile mümkündür.

2.2.6.2. Süreç Sınırları

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa öncelikli olarak var olan sürecin belirlenmesi gerekmektedir. Dokümantasyonu yapılan süreçler sayesinde süreç iyileştirme takımının tüm sürecin kapsamını anlaması, etkinliklerin sonuçlarını görmesi kolaylaşır. Sürecin eğilimi ile de sınırlar belirlenmiş olur. Bunun yanı sıra, belirlenen süreçler arasında süreç hiyerarşisinin de saptanması ile kritik sürecin de belirlenmesi gerekmektedir. Zira bir kuruluştaki birçok süreç bulunabilmekte ve bunların hepsi de aynı ölçüde önemli olmamaktadır. Bunların içerisinde önemli olanları; katma değer, kârlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizleri de göz önünde bulundurularak saptanması gerekmektedir. Bu sayede de kritik süreçten yola

ıkarak daha belirgin sorunlara hızla ulaşılabilir ve geliştirilen mlerin sonuca olan etkileri de daha kolay gözlemlenebilir (Akal, 1998: 13).

2.2.6.3.Akış Şeması ve Süreç Haritaları

Süreç haritası, süreç adımları arasındaki sıralamayı ya da bir ürünün/hizmetin oluşumundaki adımları gösterir. Süreç haritası, sürecin akışının net bir şekilde gözlenebilmesini; eklemeler, aktarmalar, birleştirmeler ve değişiklikler yapılarak süreci geliştirme yollarının bulunmasına yardımcı olur.Birimler arası süreç haritasının temel amacı; bir sürecin, organizasyondaki birimler arasındaki hareketinin ortaya çıkmasıdır. Haritada sürece katılanlar ve her basamaktaki girdi ve çıktılar gösterilir. Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan, katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eden, süreci görsel duruma getiren diyagram olmaktadır. Bu suretle süreci bir bütün olarak görme olanağı sağlanır ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenebilir. Süreç haritası süreçteki tanımlanan eylemleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen örgütsel amaçlara göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmaları yönünde kararlar alınabilmektedir.

Süreç haritası oluşturulurken sürecin müşterilerinden, tedarikçilerinden ve süreç kapsamında yer olan fonksiyonlardan, veri toplama amaçlı süreç haritası oluşturma rehberi olarak adlandırılan soru listelerinden faydalanılabilmektedir. Süreç haritasının hazırlanma amaçları aşağıdaki gibidir (Eyüboğlu, 2010: 88-89);

- Üretim için gerekli işlem ve eylemler arasında nasıl etkileşim olduğunun anlaşılması,
- Süreçte kaliteyi düşüren, yavaşlatan bozukluklar / problemlerin görülmesi,
- Hangi etkinliklerin çıktıya / ürüne artı bir değer kattığının görülmesi,
- Değişmesi gerekli süreçlerin belirlenmesi,
- İşlemler, eylemler arası fonksiyonel takımlar oluşturmak ve süreçleri geliştirmek.

2.2.7. Sürecin İyileştirilmesi

İstek ve beklentilerin, sürekli ve çok çabuk bir şekilde değiştiği günümüzde sadece süreç yönetimini ele alıp, ilerleme sağlamak için hiçbir çaba harcamayıp olduğu gibi bırakmak doğru olmayacaktır. Bu nedenle sürekli iyileştirme kavramı süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir. Bir sürecin iyileştirilmesi demek, süreci değiştirerek onun daha etkin, verimli ve uyumlu olmasını sağlamaktır. Süreç iyileştirme, organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolu önemli bir derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir. Aynı zamanda işleri daha iyi, ucuz ve hızlı gerçekleştirmeyi sağlayan bir bakış açısıdır. Süreç iyileştirme var olan sürece küçük, etkili ve etkin adımlarla giderek artan bir gelişim sağlamaktır (Harrington, 1991: 133). Bir başka ifade ile süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, performansının sürekli izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirme yapılması stratejik yaklaşımına “*süreç iyileştirme*” adı verilebilir.

2.2.7.1.Süreç İyileştirme

Japonca “*kaizen*” adı ile de bilinmekte olan sürekli süreç iyileştirme, işletme faaliyetlerinin kalitesini, çevrim süresini, etkinliğini ve etkililiğini geliştirmek için değişiklikler yapmayı ve sürekli çalışmayı gerektirmektedir (Boone ve Kurtz, 1996: 116-121). Sürekli süreç iyileştirme çevrim zamanını kısaltmak, istenmeyen farklılıkları azaltmak ve israfı yok etmek gibi üç amaca odaklanarak büyük ölçüde nihai ürün ve hizmetlerin kalitesini belirlemektedir. Sürekli iyileştirme müşteri ihtiyaçlarını karşılayan katma değerli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşteri beklentilerini arttıran yenilikler yaratmayı sürdürmektedir. Bu sürekli devam eden bir süreci gerektirmektedir, çünkü müşteri gereksinimleri, istekleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Süreç iyileştirmelerin ardından sürecin performansı arttıkça, yeniden işleme ve israf azalacağı için süreç daha hızlı işleyecek ve çevrim süresi kısılacaktır. Süreç iyileştirme, iş akışından katma değer oluşturmayan adımların ortadan kaldırılmasıdır. Bunun için süreçteki işlem basamakları, süreç için katma değer oluşturan işlem basamağı ve değer katmayan işlem basamağı olarak da ele alınabilir (Davenport, 1993:10).

Süreç iyileştirme çalışmalarında ister köklü bir değişiklik, isterse küçük değişiklikler yapılsın, çalışmaların başlangıcında performans düzeylerinde düşüklükler gözlenebilir. Bunun; çalışanların direnci, yapılan uygulamanın yeni olması kaynaklı alışma süreci, uygulamadaki eksiklikler gibi çeşitli nedenleri olabilir. Burada önemli olan nokta üst yönetim ile birlikte çalışmalara tam destek sağlanıp, uygulamayı tek defalık bir çalışma olmaktan çıkartıp sürekli iyileşmenin hedef alındığı duruma getirmektir.

Sürekli iyileştirmenin bazı temel prensipleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Kobu, 2008: 486);

- Tüketicinin değişen istekleri sürekli izlenmelidir.
- Üretim sisteminde her ünite hem üretici hem tüketici durumundadır. Son mamulün kalitesi, bu üretici tüketici ilişkiler zincirinin başarılı çalışmasına bağlıdır.
- Bir mamulden beklenen özellikler spesifik, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.
- Tüketicinin mamul hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yöneticilere iletmeli ve gerekli değişiklik kararları süratle alınmalıdır.
- Kalite problemlerini daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önlem alma politikası benimsenmelidir. Bu durum, tıpta koruyucu hekimlik gibi yüksek maliyetli problemlerin ortaya çıkmasını engeller.
- Yüksek kalitenin yönetici-işçi arasında itimat ve amaç birliği ile gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

2.2.7.2. Süreç İyileştirme Aşamaları

Süreç iyileştirme aşamaları tasarım, pilot uygulama ve değişikliklerin sınanması ve değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşamalarından meydana gelmektedir.

1-Tasarım aşaması;yaratılan süreç ekipleri ve yönetimin ortak kararları çerçevesinde, süreç analizi aşaması sonucunda geliştirilmek üzere tespit edilen süreçlere yönelik olarak yapılacak değişiklikler ve yeni süreçlerin tasarımının

gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada çeşitli süreç geliştirmeye yardımcı araç ve süreç geliştirme yaklaşımlarından da yararlanılır.

2-Pilot uygulama ve değişikliklerin sınanması aşaması;gerçekleştirilen pilot uygulamanın, yeni sürecin daha küçük bir ölçekte ancak; tamamen operasyonel bir şekilde, işletmenin küçük bir biriminde uygulanmasıdır. Pilot uygulamalarının,çoğunlukla yeni sürecin bir testi olarak görülmesine rağmen amaç hedefsel testten daha büyük bir başarıya ulaşmak olmaktır.Pilot uygulama süresince süreç ekibi, uygulama programını izlemelidir,uygulamanın önemli aşamalarının kayıtlarını yapmalı, uygulama sırasında karşılaşılan zorlukları kaydetmeli ve edinilen bu denemeler ışığında uygulamayı geliştirmelidir (Topal, 2000: 24-26).

Sonuçların izlenmesi pilot uygulamanın en önemli kısımlarından biri olmaktadır. Ekip üyeleri,yaptıkları performans ölçümleri yoluyla gerçekleştirdikleri geliştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendirirler. Süreç ve ürün performansına ait ölçütlerin karşılanmaması durumunda takım, istenmeyen performansın esas nedenlerini tanımlamalı ve gerekli düzeltici etkinlikler belirlemelidir (Hammer ve Champy, 1996: 64).

3-Değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşamasında;elde edilen pilot uygulama sonuçlarının incelenmeye alınıp, beklenen sonuçlara ulaşılan çözüm yolunun belirlenmesinden sonra tespit edilen uygulamanın tüm organizasyona kalıcı olarak yayılması gerekmektedir.Tanımlanan yeni süreçler ve mevcut süreçlerde yapılan değişiklikler, yaygınlaştırılmadan önce ilgili tüm kişilere eğitimler yoluyla aktarılmalıdır. Çalışanlar, iş akış değişiklikleri, kullanılan araçlardaki değişiklikler ile yeni yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmelidir. Süreç paydaşlarının süreç hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması geçiş aşamasını daha da zorlaştıracaktır (Top ve diğerleri, 2012: 101-106).

Sürekli geliştirme, toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel, takımlar halinde organize olacak ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Sürekli geliştirme uygulamasında, Shewart ya da Deming Çemberi adıyla anılan “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır (Saran ve Göçerler, 1998: 225-282). Toplam

kalite yönetiminde; kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir.

2.2.7.3. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Dikkate Alınacak Konular

Süreç iyileştirmek için özellikle üst yönetim ve çalışanların inançlı katılımı gerekmektedir. Süreç iyileştirme iki temel noktaya dayandırılabilir; şirket içi sistemler ve bu sistemleri kullanan çalışanlar. Süreç iyileştirme ile birlikte süreçlerin etkin, verimli, esnek, kapasitesi yüksek ve kısa çevrim zamanı özelliklerine sahip olması amaçlanmaktadır (Akın ve diğerleri, 2001). Süreç iyileştirirken dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir (Harrington, 1995: 340-341);

1-Sadeleştirme: Süreç içindeki değer katmayan, gereksiz adımların elenerek ya da bir başka adımla birleştirilerek azaltılmasıdır. Genel olarak aşağıdaki gibi işlemlerden oluşmaktadır:

- Yalnızca katma değer yaratan adımların ele alınması,
- Kontrol ve karar adımlarının azaltılması,
- Daha az sayıda ve daha nitelikli personel kullanımı,
- Yeniden işleme adımlarını ortadan kaldırmak için önleyici ve denetleyici sistemlerin kurulması,

2-Basitleştirme: Erken karar noktalarının oluşturulması aşağıdaki gibidir,

- Çok hatlı olma, işlerin paralel gerçekleştirilmesi ve mümkün olan en kısa zamanda başlatılması, ara hedeflerin belirlenmesi,
- Çok yeteneklilik, ekip odaklı çalışmak, yetki ve sorumluluğun artırılması, imzaların azaltılması, matris organizasyon.
- Teknolojiyi girdi olarak kullanmak, otomasyon, bilgi erişimi ve işleme, uzman sistemleri kullanmak.

Süreçlerin devam eden aralıklarla iyileştirilmesi, sürecin algılanması ile başlamaktadır. Süreç yönetimi; süreçlerin nitelendirilmesi, ölçülmesi, denetlenebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır. Süreçlerin tekrar düzenlenmesi; süreçlerden katma değer özelliği taşımayan etkinlikleri atarak ve taşıyanları da yeniden düzenleyip, basitleştirerek, sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir teknik olmaktadır.

2.2.7.4.Süreç İyileştirme Çalışmalarının Başlatılması

Süreçlerini belirleyerek yönetim aşamasına geçmiş bir kuruluştaki süreç iyileştirme çalışmaları adı altında yapılacak işlerden öncelikli olanı iyileştirilecek sürecin durumunun incelenmesi ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi olacaktır. Her süreçte mutlaka bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler tespit edilip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda ilk yer alan süreç, geliştirilmek üzere seçilmektedir. Bu konuda kullanılan yöntem süreçlerin kuruluş hedeflerine etkisinin ve gelişme ihtiyacının tespiti ile hedeflere etkisi yüksek ve gelişme ihtiyacı çok olan süreçlere öncelikle odaklanmaktır (Aras, 2005: 114-115).

Süreç yönetimi işletmeler için bir değişim süreci olduğundan ve değişim de,beraberinde zorluklar getirdiğinden, sonuç belirsizlikten ibarettir. Değişimin yönetilmesi ise şu andaki durumdan geleceğin vizyonuna doğru hareket etmektir ve zorluklar içeren belirli derecede geçişi kapsamaktadır. Değişim, her türlü korkuyu ve belirsizliği ortaya çıkarmakta, bunun sonucu olarak da ancak mecbur kalındığı zaman değişime razı olunmaktadır (Bozkurt, 2003: 55).Örgüt içindeki insanların değişim olması için iyi bir neden görmesine, bu nedenin geçerli olduğuna inanmasına ve bunun gerekli olduğunu kabul etmesine kadar, bir örgütün değişmesi çok zordur. Sürecin var olan durumunun incelenmesinden sonra süreçlerin iyileştirilmesi aşağıdaki üç değişik yaklaşıma yol açabilir (Şimşek, 2000: 95-97):

- Süreç basamaklarında ya da basamaklar kapsamındaki işlemlerde değişiklikler yaparak, katma değeri olmayan adımları ve bürokrasiyi atarak veya azaltarak veya salt süreç katılımcılarının eğitim ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yaparak süreçte iyileşmeler yapmak
- Sürecin kökten değişiklik yapılarak baştan tasarlanması
- Kıyaslama sonucu seçilen bir sürecin aynen uygulanması

Süreçlerin iyileştirmesi bize kaynakların (*yetenekler, insanlar, cihazlar, zaman, sermaye ve yenilikler*) etkili ve verimli kullanımını sağlamaktadır. Böylece israftan kaçınılmış olur ve işletmenin etkinliği artırılmış olmaktadır. Süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla performans göstergeleri saptanarak hedefler belirlenmekte ve düzenli ölçümlerle gerçek durum tespit

edilmektedir. Göstergeler gidilen yönü ve zaman içerisinde kaydedilen iyileşmeleri göstermektedir. Hangi süreçlerin kritik öneme sahip olduğuna karar verilmesi ve daha sonra yapılacak iyileştirmelere karar verilmesi ile işletmeler fırsatları kullanabilmeleri ve eğer onları tehdit eden sorunlar varsa bunları ortadan kaldırmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2003: 18). Sürecin iyileştirilmesi için bir an önce atılacak her küçük iyileştirme onları rekabet avantajı elde etmede bir adım öne taşımaktadır.

Dolayısıyla süreç iyileştirme çalışmalarına başlarken üzerinde durulabilecek ilk sorular aşağıdakiler gibi olabilir:

- Hangi süreçler iyileştirilme amaçlı seçilmelidir?
- İyileştirme çalışması için ne tür kaynaklara gereksinim vardır?
- Seçilen sürecin iyileştirilmesinde kimler görevlendirilmelidir?
- Süreç hakkında bilgi sahibi olmak için en iyi yol nedir?
- Süreci nasıl iyileştirebiliriz?
- İyileştirilmiş süreci uygulamaya koymak için neler yapılabilir?

2.2.7.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarına Geçişte Karşılaşılan Direnç ve Değişimler

Şirketin iş yapış biçimleri fonksiyonel olarak hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen yeni ve bu sebeple gereksiz beklmeleri engelleyen bir yönetim şeklidir. İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere gelme olanağına sahiptirler. Bunlar, şirkete bağlılığı artıran unsurlardır (Melan, 1993: 86).

Bu temel faydaların yanı sıra süreç yönetimi uygulanan işletmelerde aşağıdaki;

- Açıkça tanımlanmış beklenti ve hedefler,
- Basitleştirilmiş prosedürler,
- Açık ve net iş tanımları,
- Bireysel otoritenin artması,
- Beceri gelişimi,

- Azalan maliyetler,
- Kaynakların daha doğru kullanımı

gibi kriterlerde de büyük kazançlar getirmekte, işletmenin karlılığının ve verimliliğinin artmasına da önemli katkılar sağladığı gözlemlenebilmektedir.

Bunun yanında tüm bu iyileştirme faaliyetlerinin şirket genelinde yanlış anlaşılması için de büyük özen gösterilmelidir. Çünkü, süreçlerde iyileştirme yapılırken bu durumun, “*şirketin eleman azaltmaya gittiği*” yolunda bir endişeye yol açmaması ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarda isteksizlik oluşturmaması için, en başta çalışanlara ne yapılmak istendiğinin tam olarak, açık ve net bir ifadeyle anlatılması gerekmektedir. Bu nedenle aşağıdaki gibi (Koçel, 2002: 553-554);

- Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığı zaman, çalışanlar tarafından bazı dirençlerin gösterilmesi normal kabul edilmeli ve dirençlerin üstesinden gelinmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların yeterince bilgilendirilmediği ve süreç iyileştirme çalışmalarının amacının tam olarak kendilerine açıklanmadığı bir ortamda çalışanlar belirsizlik nedeniyle çalışmalara tam olarak katkıda bulunmayacaklardır

2.2.7.6.Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirme konusunda uygulanmakta olan çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Temel adımlar değişmemekle beraber, Bazı kuruluşlar kendilerine özgü modeller geliştirmeyi denemişlerdir. Bu yöntemlerden biri ise aşağıdaki gibi 9 adımdan oluşmaktadır (Eroğlu, 2006: 62-67):

- Sürecin çıktı şartlarının tanımlanması
- Sürecin girdi şartlarının tanımlanması
- Katma değer yaratan önemli işlem basamaklarının tanımlanması
- Sürecin iş akış şemasının hazırlanması
- Varyansların analizi ve çözümler hakkında beyin fırtınası yapılması
- Çevrim süresinin analiz edilmesi ve firelerin ortadan kaldırılması
- Prensipere uygunluğun analizi
- Yeni sürecin tanımlanması ve uygulanması

- Sürecin iyileştirilmesinin sürdürülmesi

İkinci süreç iyileştirme yöntemi ise aşağıdaki gibi 7 adımdan oluşmaktadır (Eroğlu, 2006, 62):

- Sorunların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi için beyin fırtınası yapılması
- Sorunun ve iyileştirme fırsatının seçilmesi
- Nedenlerin analizi ve veri toplanması
- Çözümlerin belirlenmesi için analiz yapılması
- Gerekli önlemlerin uygulanması
- Ölçme ve standartlaştırma
- Ödüllendirme

2.2.7.6.1. Beyin Fırtınası

Süreç analizi aşamasında sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri de beyin fırtınası tekniğidir. Süreç iyileştirme ekibinin yapacağı grup çalışması incelenen süreçlerdeki eksiklikler, problemler ve geliştirme fırsatlarının belirlenmesine olanak tanır. Beyin Fırtınası, belli bir konuda çok sayıda yaratıcı ve verimli fikir yaratmak için kullanılan genel bir yöntemdir. Kullanılan grafikleme teknikleri kullanıcının dikkatini problemin gerçekten önemli boyutlarına çekmeyi sağlar, beyin fırtınasında problemin çözümünü tüm boyutları ile ve farklı yaklaşımlarla geniş biçimde düşünmek önemlidir. Beyin fırtınasının en önemli özelliği katılımcıların her türlü fikirlerini, herhangi bir endişe olmaksızın söyleyebildiği, bir çeşit fikir jimnastiği ortamı olmasıdır. Bu sayede, yapılan toplantıda her türlü fikir, düşünce veya yöntem konuşularak diğer katılımcılara ilham verebilmekte ve takım çalışması için ortam yaratılabilmektedir (Efil, 1996: 105).

Beyin fırtınası belli bir konuda çok sayıda yaratıcı ve verimli fikir oluşturmak için kullanılan bir yöntemdir. Yöntem uygulamasında öncelikle beyin fırtınası yapılacak bir konu belirlenmektedir. Sözelimi işyerindeki sorunların belirlenmesi, sorunların mümkün çözüm yolları ve bunların uygulanacağı yöntemlerin seçilmesi gibi konular beyin fırtınasında ele alınabilir. Beyin fırtınası iki şekilde yapılmaktadır:

1-Yapılandırılmalı beyin fırtınası; gruptaki her kişi sırası geldiğinde fikrini söylemektedir.

2-Yapılandırmasız beyin fırtınası; grup elemanları akıllarına geldiğinde fikirlerini söylemektedir.

Beyin fırtınasının uygulama adımları ise aşağıdaki gibi olmaktadır (Halis, 2000: 163-164):

- Beyin fırtınası yapılacak konu hakkında herkes aynı fikirde olmalıdır. Başka bir deyişle önce sorunun ya da tartışmanın konusu ortak olarak seçilir.
- Her kişinin fikrini söylemesi veya yazması istenir ve kesinlikle kimsenin fikri eleştirilmez.
- Yazılanları yorumlamadan söyleyenin sorun ifadesi kendi kelimeleriyle aktarılır.
- Belirli bir fikir üretilmeyene kadar tekrar edilir.
- Turlar bitince fikirlerin anlaşılması için tartışma başlatılır.

2.2.7.6.2. Pareto Analizi

Pareto analizi farklı sayıdaki önemli nedenleri, daha az önemli olanlardan ayırmak için kullanılan bir teknik olmaktadır. Bu teknik, bir olayın grafikler yardımıyla gösterilmesi ve karşılaşılan sorunun ya da konunun en önemli nedeni üzerinde yoğunlaştırması ve önceliklerin belirlenip karar verilmesine yardımcı olmasından dolayı her alanda kullanılabilir özelliğe sahip olmaktadır. Özellikle kalite kontrol ve kalite geliştirme programlarında sorunların nedenleri belirlenirken hangi hataların yüzdelerinin daha büyük olduğu bu teknik araçla kolayca saptanabilmektedir (Ishikawa, 1982: 45). Pareto analizi, sorunlara neden olan özelliklerin önem derecelerine göre değerlendirilip sıralanması, alınacak tedbirlerin hangi nedenlere göre yönlendirilmesi gerektiğine yardım eden bir araçtır (Özevren, 2000: 141).

Pareto analizi yapmak için gerekli kurallar aşağıdaki gibi olmaktadır (Çetin ve diğerleri, 2001: 422):

- Hataların belirli bir dönemdeki sayısı belirlenerek bir listesi yapılır ve mümkünse adedi beşe indirilir.
- Belirli bir zaman içerisinde hatalarla ilgili veriler toplanır.
- Hata çeşitlerinin adetleri ve maliyetleri belirlenir ve bunların toplam değerlere göre yüzdeleri bulunur.
- Yüzde değerleri azalan sıraya göre düzenlenir.
- Yüzde değerler toplanarak birikimli pareto diyagramı çizilir.

Pareto analizi için oluşturulan Pareto grafikleri, en çok rastlanan hata türünden en az rastlanana doğru azalarak giden bir dikdörtgenler dizisi şeklindedir. Pareto grafiğinden önce denetim tablosu düzenlenmiş ise, Pareto grafiğinin çizimi oldukça kolaylaşacaktır. Denetim tablosundaki hata çeşitleri ve hata sayılarına dayanılarak, hata çeşitleri çok rastlanandan az rastlanana doğru sıralanır ve Pareto grafiği oluşturulur.

2.2.7.6.3. Sebep-Sonuç Diyagramı

Sebep-sonuç diyagramı sorun ve kaynak sebepleri arasındaki bağıntıyı belirtmektedir. Bir sorunun farklı sebeplerini ortaya çıkarmaya ve sıralayıp göstermeye yarayan bir araçtır. Süreci geliştirmek için süreç ve süreç sonunda sağlanan çıktılarla ilgili bilgi edinmek gerekmektedir. Sebep-sonuç diyagramı bu hedefe varma açısından önemli bir kalite aracı olarak değerlendirilmektedir. Belirlenen bir sonuç ve onu etkileyen tüm faktörler arasındaki bağıntılar grafiksel olarak verilmektedir. Sebep-sonuç diyagramı “*balık kılçığı diyagramı*” olarak da bilinmektedir.

Sebep-sonuç diyagramı aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilir (Çetin ve diğerleri, 2001: 426);

- İncelenen süreçle ilgili ele alınacak problem belirlenir,
- Belirlenen probleme dair ana etkenler diyagramın üzerine kaydedilir,
- Grup üyeleri eşit sürelerde, tartışmaya girmeden, birbirlerinin düşüncelerini yorumlamadan bunları yardımcı etkenler olarak

belirleyerek kılçığın küçük dallarına kaydettirirler. Bu çalışma sırasında beyin fırtınası tekniğinden yararlanılır,

- Belirlenen tüm faktörler grup içerisinde oylama yapılarak alınan oylar dallara kaydedilir,
- En fazla oy alanlar arasında yeniden oylama yapılarak sıralama belirlenir,
- Öncelikleri belirlenen hususların biri veya birkaçı için çözüm üretilerek, düzeltici ve önleyici etkinliklere kaynak sağlanır,
- Düzeltici ve önleyici etkinlik isteğinde bulunulur.

Süreçlerin işleyiş yapılarının incelenmesi, sorunların ve nedenlerinin belirlenmesi, müşteri beklentilerine göre olması gerekenin tespiti, mevcut durum ile olması gerekenin kıyaslanması ve süreç içerisinde meydana gelen kopuklukların tanımlanması amacı ile süreç analizleri yapılmaktadır. Yapılan bu analiz çalışmaları sonuçlarının süreç analiz formlarıyla toplaması kopukluğun ortaya çıktığı adımların daha net tanımlanmasına yardımcı olacaktır.

2.2.7.6.4. Histogram

Histogramlar, bir tur veri toplama aracıdır. Histogram, her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılır.Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterir. Veri dağılımlarını görsel olarak göz önüne koyabilme amacıyla süreklilik gösteren veriler basit bir istatistiksel diyagram yoluyla ortaya konmasını sağlayan veriler ne denli fazla olursa elde edilecek olan dağılımın resmi de o denli açık ve anlaşılır olacaktır. Ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın ürün spesifikasyon limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagram kartıdır. Bu analizler işletmelerde kaliteyi geliştirmenin yanı sıra hammadde stoklaması, enerji tasarrufu, güvenlik, verimlilik gibi çeşitli alanlarda çok yararlı biçimde kullanılmaktadır (Işığışık, 2005: 57).

İşletmelerde sürekli olarak değişik formlarda veri toplanır. Bu veriler günlük raporlar, tablolar ya da çizelgeler şeklinde düzenlenir. Bu toplanan verilerin kullanılabilir ve yorumlanabilir hale getirilebilmesi için başvurulan tekniklerden birisi de özel bir grafik türü olan histogramlardır. Histogramlar verilerin görsel

olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır (Kavrakoğlu, 1993: 39).Histogram belirli bir zaman aralığında alınan ölçüm değerlerinin sınıflandırılarak değerlendirilmesine yarar. Yani alınan örneklerin ortalamasının ne olduğu ve değerlerin nasıl bir dağılım gösterdiğini histogram yardımı ile açıklayabiliriz. Histogram da yatay eksen, ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey eksen ise her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürüne ait histogram elde edildikten sonra bu değerler, önceden müşteri istek ve gereksinimlerin de dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırılıp ilgili değerlendirme yapılır. Arzu edilmeyen bir sonuçla karşılaşılırsa problem bulunur ve çözümlenerek istenilen koşullar sağlanabilir (Halis, 2000: 137).

2.2.7.6.5. Akış Şemaları

Süreç akış şeması ürününün üretilmesi için gerekli ve materyalin ne şeklinde aktığını belirlemek amacıyla kullanılır. Böylece bir ürün ya da bir sürecin oluşumunu aşamalarla birbirini izleyen bir durumu ortaya çıkarır. İnsan ya da materyalin edimsel ve potansiyel eylemlerini basit, anlaşılır ve doğru şekilde birbirine eklediğinden son derece yararlı bir araçtır. Akış şemalarında ayrıntıları kapsayan açık ifadeler bulunduğu için yapılan işin anlaşılması ve tanımlanması kolaylaşır. Akış şemasının hazırlanmasında konuya yönelik kişilerin olması son derece önemlidir. Bu kişiler aşağıdaki gibi(Çelikçapa, 2015):

- Akış süreci ile ilgili tüm işlemleri belirlemeli,
- İşlemler, alınan kararlar ve ilgili veriler arasındaki ilişkiler belirlemeli,
- İşyeri düzeninin uygunluğu gözden geçirilmeli,
- Müşteri ve tedarikçi ilişkileri dikkate almalı,
- Süreçle ilgili kişilerin görev tanımlarını ve sorumluluklarını belirlemeli,
- Her aşamanın maliyetleri ve eklediği değerleri belirlemeli,
- Eldeki verileri belirlemeli,
- İyileştirme çalışmaları için gerekli verileri belirlemeli,
- Geliştirme olanakları saptamalıdır.

Akış şemaların yararları ise aşağıdaki gibi ele alınabilir (Bozkurt, 2003: 173):

- Süreçte çalışan kişiler, süreci anlar ve onu kontrol altında tutmaya başlarlar.
- Süreçte, geliştirilecek kısımlar kolaylıkla belirlenebilir.
- Çalışanlar, kendilerini sürecin bir parçası olarak görmeye başlar, motivasyon, süreci sahiplenme ve bölümler arası iletişim artar.
- Akış diyagramı hazırlama toplantılarına katılan kişiler, kaliteye yönelik her türlü çalışmanın birer destekleyicisi haline gelirler ve çeşitli öneriler sunarlar.

2.2.7.6.6. Veri Toplama

Bütün sorun çözme tekniklerinde en önemli unsurlardan biri veri toplamaktır. Bir problemi sağlıklı bir şekilde çözmek ancak doğru, zamanlı, güvenilir ve amaca uygun toplanan verilerle gerçekleştirilebilir. Veri toplamanın iki amacı vardır. Birincisi; süreçte oluşabilecek sorunları, hataları oluşmadan önlemek, diğeri süreçte oluşan sorunların analizini yapmaktır.

Veri toplama çalışmalarında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdakiler gibidir:

- Veri toplamaktan amaç; fazla veri toplamak değil, anlamlı veri toplamak olmalıdır.
- Verinin iyi seçilmiş ve izlenmiş olması, her olaydan ya da parçadan doğru ve gelişigüzel alınmış olması gereklidir.
- Verileri toplama amacına yönelik olarak özel bir form geliştirilmelidir.
- Verilerin kim veya kimler tarafından, hangi tarihte, nasıl ve hangi birimlerde toplandığı geliştirilen formlara kaydedilmelidir.
- Verilerin istenilen hassasiyette ve doğru olarak toplanabilmesi için ölçü aletlerinin uygunluğu ve güvenilirliği sağlanmalıdır.

2.2.7.6.7. Nominal Grup Tekniği

Takımdakiler arasında fikir birliği sağlamak için kullanılan puanlama tekniğidir. Genellikle beyin fırtınasından sonra kullanılır. Ortaya çıkan fikirlere

gruptakiler puan verir ve en çok puanı alan fikirler öne çıkar. Herhangi bir grup çalışmasında, hangi problem hakkında çalışma yapılacağı veya ilk sırada hangi sorunun ele alınacağına karar verme aşamasında, genelde yetkin düzeyde olanların fikirleri geçerli olmaktadır. Bu durum diğer grup elemanlarında kendi fikirlerinin hiçbir zaman göz önüne alınmayacağı hissini oluşturmaktadır. Bunun sonucunda seçilen probleme ilgi azalması ve genelde yanlış problem seçilmesi durumları ile karşılaşmaktadır. Nominal grup tekniğinde, problem seçme aşamasında, grup elemanlarının her birinin eşit söz hakkına sahip olmasını sağlamalıdır.

2.2.7.6.8. İşletim Şemaları

İşletim şemaları, bazı olayların ne sıklıkta oluştuğunu belirlemekte kullanılan anlaşılması kolay, basit bir tablodan oluşmaktadır. Fikirlerin olgulara çevrilmesi sürecini başlatan bir tekniktir. Veri toplamada kolaylık sağlayan şemalardır. İşletim şemalarını oluşturan adımlar aşağıdaki gibi olmaktadır:

- Olaylar gözlemlendiği gibi kabul edilir,
- Verilerin toplanacağı zaman aralığına karar verilir,
- Veri girişi için yeterli boşluğun bırakıldığı, tüm sütunların açıkça tanımlandığı bir form hazırlanır,
- Tutarlı ve dürüst davranılarak verilerin toplanması işlemi gerçekleştirilir.

2.2.7.6.9. Tabakalandırma

Tabakalandırma, ulaşılması gereken hassaslığı sağlarken, toplanan verilerin belirli kategorilere ve özelliklere göre sınıflandırılarak hatanın kaynağının ve önceliğinin belirlenmesi için kullanılır. Tabakalandırma tekniği sorunu doğrudan çözmeye yönelik olmayıp histogram, pareto ve sebep-sonuç diyagramı ile beraber kullanılarak birbirini tamamlar. Tabakalandırma tekniğinin önemli bir özelliği de problemleri hep gözüktüğü gibi kabul etmekten kaçınmayı ve soruna farklı bir açıdan bakılmasını sağlamasıdır. Bu pratik çalışma sonucunda kurulan bir ekip, sebep-sonuç

analizi ile kritik ve öncelikli hatayı belirler ve diğer istatistiksel teknikler ile birlikte çalışarak problemi ortadan kaldırır veya en az düzeye indirir (Yamak, 2004: 351).

2.2.7.6.10. Serpilme Diyagramı

Sorun analizinde etkin olan serpilme diyagramları, iki özellik arasındaki ilişkiyi göstermek amaçlı kullanılır. Bu sayede değişkenlerden birisinin standarttan sapması sonucu diğer değişkeni nasıl etkileyeceği öngörülebilir duruma gelecektir. Girdileri çıktılara dönüştüren bir operasyon olarak üretim süreci ele alındığında, bu sürece etki eden birçok faktörün olduğu görülmektedir. Kusur ya da sorun yaratan bu etkilerin, başarılı bir sebep-sonuç ilişkisi çalışmasıyla nasıl ortadan kaldırılacağı de sebep-sonuç diyagramı yöntemi adı altında açıklanmaya çalışıldı. Problem üzerinde etkili olabileceği düşünülen etkenlerin sorun üzerindeki etki derecelerini belirlemek amacıyla serpilme diyagramları kullanılmaktadır (Ryan, 2000: 18). Kalite problemlerini ortadan kaldırmak için bu problemleri meydana getiren nedenlerin problem üzerindeki etkisini ve bu etkinin derecesini bilmek kaçınılmazdır.

2.2.7.6.11. Kontrol Şemaları

Kontrol şeması, zaman içindeki verilerin, çizgi-grafik haline dökümüdür. Grafiğin, X eksenı zamanı, Y eksenı ise ölçümlenen verileri gösterir. Grafik oluşturulurken, öncelikle veriler toplanıp bunlar grafik üzerine işaretlenir. Noktalanın bu değler arası doğrusal çizgilerle birleştirilir. Bu dağılımdaki verilerin yatay eksenindeki ortalaması hesaplanır ve bu değere karşılık gelen yatay eksenindeki değeri tespit edilir. Eğer konulan noktalar X eksenindeki ortalamasının çevresinde sabit olarak yerleşmiş ise, yani dağılımda büyük sapmalar yoksa sürecin kontrol altında olduğu anlaşılır. Aksi takdirde sürecin dağılımı düzgün değildir ve süreç kontrol dışında kaldığından süreç ile ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetler alınması anlamlıdır. Kontrol şeması, kontrol eksikliğinden kaynaklanan karışıklıkların belirlenmesinde büyük kolaylıklar sağlar.

Kontrol grafiğine yerleştirilen noktalar, denetim sınırları arasında kalacak şekilde uzayıp gidiyorsa sürecin denetim altında olduğu düşünülür ve herhangi bir ek işleme gereksinim duyulmaz. Ölçüm değerlerini gösteren bu noktalar arasında genellikle bir değişim gözlemlenmektedir. Denetim sınırları dahilinde olan ve sistematik bir eğilim göstermeyen değişimler, sistematik bir hatanın oluştuğunu göstermemektedir. İncelenen kalite özelliğinin doğal değişkenliği ve küçük örnekler almadan kaynaklanan değişimler normal karşılanır. Ancak, kontrol grafiğine işaretlenen noktaların tamamı kontrol sınırları içinde olsa bile, eğer bu noktalar sistematik bir eğilim gösteriyorlarsa prosesin kontrol dışına çıkmış olabileceğinden şüphelenilir (Akın, 1996: 84).

2.2.7.6.12. Süreç Yeterliliği

Süreç, bir ürün ya da hizmeti üretmek için gerek duyulan aşamaların tamamından oluşur. Başka bir deyişle süreç, insan, makine/ekipman, hammadde, üretim yöntemi ve ortamından bir ürün sağlamak için birlikte olmasıdır. Süreç yeterliliği ise, belli bir zaman aralığında ürün ya da hizmetleri belirtilen özelliklere göre üretmek için sürecin yeteneğini ifade eder. Herhangi bir sürecin yeterliliğini belirlemeden önce süreçteki değişkenin kararlı olması gerekir. Yani sürecin kontrol altında tutulması gerekir. İstenilen düzeyde bir üretimin gerçekleştirilmesi için üretim sisteminin her aşamasında istatistiksel süreç denetim tekniklerinden yararlanılmaktadır. İstatistiksel süreç kontrolü ile üretilcek ürünün standartları belirlendikten sonra üretim süreci üzerinde denetim kurularak ürün standartlarından sapmalar, gerçekleşmeden önce tahmin edilebilmekte ve düzeltici önlemler alma yoluna gidilebilmektedir.

Bir sürecin üretim yeteneğini tanımlama yollarından birisi de süreç yeterlilik analizidir. Süreç yeterlilik analizinin amacı bir sürecin çıktısındaki değişkenleri değerlendirmek ve sürecin sürekli istenen nitelikte ürün verme kapasitesini saptamaktır. Ürün analizinin odaklandığı nokta herhangi bir sürecin çıktısının değişkenliği ve bu değişkenliğin ne kadar değişken olduğudur. Değişkenliğin çoğu prosesi oluşturan elemanlardan kaynaklanır. Süreç yeterlilik analizinde temel istatistiksel sorun, imalat sürecini denetim altına almaktır. Aynı önemde bir başka

sorun da, hemen hemen tüm ürünlerin gerekli spesifikasyonlar sağlayacak şekilde sürecin ayarlanmasıdır.

2.2.7.6.13. Kuvvet Sahası Analizi

Herhangi bir sorunun çözümü değişiklik gerektiren dinamik bir olaydır. Değişme veya değişimi reddetme grup elemanlarının ürettiği fikirlere bağlıdır. Değişikliğin mevcut durumu ortadan kaldırmak üzere bir takım kuvvetlerin savaşıması olarak görülmesi fikri, kuvvet alanı analizi tekniğinin ana temasını oluşturmaktadır. Bu sorunların çözümüne farklı bir yaklaşım biçimidir. Bu teknikte bir değişime katkıda bulunan “*itici kuvvetlere*” karşı “*engelleyici kuvvetlerin*” varlığı ortaya konulmuştur. Bir değişiklik olmadığında; karşıt kuvvetlerin dengede olduğu ya da engelleyici kuvvetlerin değişime izin vermeyecek derecede güçlü olduğu görülür. Eğer engelleyici kuvvetler itici güçlerden güçlü ise istenen değişiklikler sağlanamayacaktır. Sonuçta değişiklik olabilmesi için; itici kuvvetlerin engelleyici kuvvetler kısmındaki unsurlardan daha güçlü olması gerekmektedir.

Kuvvet alanı analizi yapmak, değişikliğin olmasına aşağıdaki gibi şekillerde yardımcı olur:

- İnsanların olayın, sorunun tüm yönlerini görmesi sağlanarak, yaratıcı düşüncelerin artışına olanak sağlar.
- Bilgi kartı üzerinde, her iki taraftaki göreceli faktörler hakkında, insanlarda fikir birliği oluşturur. Kuvvet alanı analizi grubun fikir birliğine kolayca ulaşmasını sağlayan bir yardımcı problem çözme tekniğidir.
- Bu yöntem problemi çözmek için bir başlangıç noktası oluşturulmasını sağlar.

Kuvvet alanı analizi yönteminde en etkili taktik, engelleyici kuvvetleri azaltmak ya da elemektir. Bu yöntem dürüstçe yapıldığı zaman düşünmeye yardımcı ve değişiklik yapmak için de stratejik bir araçtır.

2.2.8. Süreç Yönetimi ve Kalite Yönetimi İlişkisi

Süreç yönetimi ve toplam kalite yönetimine, yüksek rekabetçilik gerektiren global iş çevresinde ihtiyaç duyulmaktadır. Her iki yaklaşım nadiren bütünleştirilmiştir. Süreç yönetiminde stratejik ve örgütün bütünlüğünü radikal ve hızlı iyileştirmelere tabi tutacağı görüşü hakim iken, toplam kalite yaklaşımında daha uzun zaman süresini alma eğiliminde olan sürekli iyileştirme önerisi mevcuttur. İyileştirilen kalite yönetimi hem kalite maliyetlerinde hem de yönetim maliyetlerinde tasarrufu önermektedir. Bu öneri önemli olmakla birlikte şirketler daha hızlı ve büyük kazançlar talep etmektedirler. Halbuki toplam kalite programları önemli iyileştirmeler sağlanmasında üç veya dört yıl sonra kazançlar getirmektedirler. Maliyetler zorunlu olarak düşmemekte, hatta zamanla artmaktadır, çabalar kaliteye harcanmaktadır. Sonuç olarak firmalar bu iki kavramın getirileriyle götürülerini karşılaştırmaktadırlar.

Kalite yönetiminde gereksinimleri karşılamaya itaat etmek merkezli sorun aralığı mevcuttur. Süreç yönetiminde sürecin tasarımı ve örgütün amaçlarının tanımlanmasına doğru sorunlar odaklanmıştır. Etkinlik ve verimlilik her zaman önemli amaçlarken, örgütteki tüketiciler ve diğer paydaşların gereksinimlerinin karşılanması açısından etkin sonuçların alınmasına, insan ve malzeme içeren kaynakların etkin kullanımını sağlayacak süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Sistematik izlenecek bir yöntem temel süreçler için destekleyici görevi üstlenir. Sonuç olarak yöntem, süreçleri başaracak insanları desteklemelidir. Çalışma yaşamlarını zenginleştirme ve görevlerini yerine getirmede daha iyi ve ilgi çekici yöntemleri araştırmada yardımcı olacaktır. Sürecin sahiplenilmesi, iletişimin iyileştirilmesi gibi kalite yönetimi yaklaşımı için bir baz oluşturmaktadır.

İşletmelerin müşteri odaklı olması, aynı zamanda çabalarını temel iş süreçleri üzerine yoğunlaştırmalarını gerektirmektedir. Süreçlerin yönetiminde öğrenme ve bilgi işleme gibi terimler önem taşımaktadır. İşletmeler, herhangi bir en iyi yoldan ziyade, yönetme ve gelişme sürecini vurgulamaktadırlar. Kritik faktörler, hangi faaliyetler ya da unsurlar kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında vazgeçilmez biçimde gereklidir sorusu üzerinde durur. Kritik faktörler aşağıdaki gibidir (Keçecioğlu, 2003: 5-8);

- Yönetimin konuya bağlılığı
- Müşteri odaklılık
- Performans ölçümü
- Çalışanların işin içine çekilmesi
- Çaba ve başarıların takdiri
- İletişim
- Kalite kültürünün yaratılması
- Takım yaklaşımı
- Eğitim
- Yapısal yaklaşım
- Misyon ve değerlerin ortaya konulması
- İyi tanımlanmış politikalar ve eylem planları
- Sürekli iyileştirmenin bir yönetim felsefesi olarak ele alınması
- Politikaların yayılımı
- İyileştirme önerileri için etkin bir sistem.

Toplam kalite yönetiminde amaç; kuruluşun dünya pazarında rekabet edebilirliğini sürdürmektir. Toplam kalite yönetimi perspektifinde birkaç anahtar faktör; müşteri odaklılık, kalitenin önemi, takım çalışması, kişisel güç, eğitim ve öğrenim, tüm çalışanların katılımı, yönetimin taahhüdü ve sürekli iyileştirmedir. Buna göre, süreç yönetimi ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Hodgetts, 1999: 65):

- Toplam kalite yönetimi sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok aşamalı iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirilebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, toplam kalite yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam kalite yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.

- Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır.

2.2.8.1. ISO 9000:2000 Kalite Yönetimi Sistemi Standardı ve Süreç Yaklaşımı

Tüm standartlara rehber niteliğinde olan ISO 8402’de kalite bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamı olarak tanımlanmaktadır ve ürün veya hizmet kalitesinin üretim sisteminin her aşamasındaki faaliyetten etkilenebileceği belirtilmektedir(Özel, 2003). ISO 9000:2000’de ise kalite karakteristik setinin gereksinimleri karşılama derecesidir. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi, kalite yönetim sistemini tüm sektörlerle uyarlatabilecek şekilde standardize eden ve oluşumu itibarı ile önceki standartlardan da etkilenererek ortaya çıkmış sistematik faaliyet düzenlemelerinin bir versiyonudur.

Bir kuruluş veya organizasyonun en öncelikli önem vermesi gereken konu ürünlerinin kalitesi olmalıdır. Bir kuruluş başarılı olmak için ürünlerini sunarken aşağıdaki gibi etkenleri göz önünde bulundurmalıdır (Aytimur, 1999: 12);

- Ürünler iyi tanımlanmış bir gereksinim, kullanım veya amacın karşılanmasına yönelik olmalıdır,
- Müşteri beklentilerini tatmin etmelidir,
- İlgili standart ve gruplandırmalara uygun olmalıdır,
- Toplumsal mevzuat ve şartlara uyumlu olmalıdır, Rekabet edilebilir fiyatlarla sağlanabilmelidir,
- Kâr getirebilecek maliyette olmalıdır,
- Ekolojik çevreye zarar vermemelidir.

Kuruluş, belirlediği hedeflere ulaşabilmek için ürünlerin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insan faktörlerini kontrol altında tutacak şekilde organize olmalıdır. Bu organize oluş, kalite hatalarının azaltılması, bertaraf edilmesi ve en önemlisi önlenmesi için yönlendirilmelidir.

ISO 9000:2000 standardında bir organizasyonun başarı ile varlığını sürdürebilmesi için faaliyetlerini sistematik ve şeffaf şekilde yönetmesi ve kontrol

etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Performansın iyileştirilerek geliştirilmesi ve kurumsal başarının sürdürülebilmesi için sekiz kalite yönetim prensibinden bahsedilmektedir (Özel, 2003: 91);

1-Müşteri Odaklılık:Organizasyonlar müşteriler sayesinde vardır. Bundan dolayı, mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerini anlamalı, bu gereksinimleri karşılamalı ve asmak için çaba göstermelidirler.

2-Liderlik:Liderler hedefleri ortak hedef haline getirir, organizasyonu tek vücut yapar ve hedef doğrultusunda tüm kaynakları yönlendirirler. Liderler, hedefi herkesin anladığından ve tüm aktivitelerin hedefe yönelik olduğundan emin olmalı ve bunu sağlayacak bir ortam yaratmalıdır.

3-Çalışanların Katılımı:Organizasyonların temel yapı taşı insandır. Her kademedeki insanın kurumsal hareketlere tam katılımı bu kaynağın optimum kullanımını sağlayacak ve insan gücünü şirketin başarısı için önemli bir itici güç kılacaktır.

4-Süreç Yaklaşımı:İstenen sonuç, aktiviteler ve ilgili kaynaklar birer süreç olarak ele alınıp yönetildiğinde daha kolay elde edilecektir. Sistemik aktiviteler sonuç için kritiktir.

5-Sistem Yaklaşımı:Birbiriyle ilişkili süreçlerin tanımlanması, anlaşılması ve bir sistem olarak yönetilmesi örgütsel etkinliği artıracak ve hedeflere ulaşmada avantaj sağlayacaktır.

6-Sürekli İyileştirme:Kurumsal performansın sürekli iyileştirilmesi şirketin kalıcı ve devamlı hedefi olmalıdır.

7-Gerçeklere Dayalı Karar Verme:Etkin kararlar, bilgi ve verilerin analizine dayanırlar. Dolayısıyla karar vermede mutlaka gerçek, doğru, güncel, güvenilir ve yeterli hassasiyette verilerin analiz edilmesi gereklidir.

8-Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi ilişkileri:Bir organizasyon ve tedarikçileri birbirlerine karşılıklı bağımlıdır. Bu bağımlılığı bir tedarikçi-müşteri ilişkisinden kurtarıp uzun dönemli bir işbirliği ilişkisine dönüştürmek her iki taraf için de katma değeri yükseltecektir.

ISO 9001:2000'de kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılarına dönüşümünün sağlanması için yönetilen etkinlik, süreç olarak değerlendirilebileceği ifadesi yer almaktadır. Standarda göre, kuruluş içinde süreçler sisteminin uygulanması, bu

değiştirmek gerektiğini anlamışlardır. Bu anlayışı güçlendirmek amacıyla da önde gelen 14 Avrupa şirketi birleşerek Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nı (*EFQM-European Foundation For Quality Management*) kurmuşlardır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1998 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "*Avrupa'da sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü olma*" misyonu ve "*Avrupa kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya*" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. (Dağlı, 2004: 67-68)

EFQM Mükemmellik modeli; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılım, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarına dayanır. Mükemmellik ise sözü edilen sekiz temel kavrama dayalı olmak üzere kuruluşu yönetmek ve sonuçlar elde etmek için olağanüstü uygulamaları gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu model, kuruluşlara mükemmellikte hangi aşamada olduklarını gösterip, uygun çözüm yolları ile sonuca ulaşmalarını belirlemektedir. Burada yer alan girdi ölçütleri işletmenin gerçekleştirdiği etkinlikleri kapsamakta, sonuç ölçütleri ise o işletmenin neler gerçekleştirdiğini göstermektedir. EFQM modelinde; liderlik, şirket elemanları, siyaset ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler girdi kriterlerini oluşturmaktadır. Sonuç ölçütlerini ise; çalışanlar, müşteriler ve toplumla ilgili sonuçlar ile ise ait performans sonuçlarından oluşur. Modelin temel yapı taşlarından birisi de süreçler ölçütleri olmaktadır. Süreçler ölçütü bir organizasyon içinde tüm değer yaratan etkinliklerin yönetilmesidir. Süreçler nasıl belirlenmekte, tanımlanmakta, nasıl gözden geçirilmekte, değerlendirilmekte ve sürekli iyileştirmenin sağlanması amacıyla, gerektiğinde nasıl yenilenmekte, değiştirilmektedir (Dağlı, 2004: 73).

EFQM mükemmellik modelinde beş alt ölçüt ile süreçler ana ölçütü aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir:

- Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?
- Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanarak nasıl iyileştirilmektedir?

- Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?
- Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır?
- Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve sunulmaktadır?

EFQM Mükemmellik modelinde süreç yaklaşımına büyük önem verilmektedir. Temelde optimum kaynak kullanımı ile maksimum çıktı elde etme ve sürekli iyileştirmenin hedeflenmesi, süreçlerin doğru değerlendirilip akıllı yönetimi ile mümkün olacaktır (Bozkurt, 2003: 24-26).

2.2.8.3. Altı Sigma ve Süreç Yaklaşımı

Altı Sigma kuruluşların, karlılıklarını önemli ölçüde iyileştirmelerini sağlayan bir yönetim sistemidir. Bu sistemde, fire ve kaynak kullanımı en aza indirgenirken müşteri memnuniyeti ve bağlılığının artırılması için iş süreçlerinin gözden geçirilip, iyileştirilmesi esas olmaktadır. Toplam kalite yönetimini bütünleyen Altı Sigma yöntemi, bizlere süreç iyileştirme ve geliştirme etkinliklerinin nasıl yapılacağına yöntemlerini ve tekniklerini belirtmektedir. Altı Sigma, kuruluş kapsamında gerçekleştirilen her şeyde -*üretimden sipariş almaya kadar*- daha az hata yapılması yönünde rehberlik yapar. Kalite kontrol sistemleri ticari, sanayi ve tasarım hatalarını yakalamaya ve düzeltmeye odaklanırken, Altı Sigma çok daha geniş anlamda, hataların ve eksikliklerin tekrarlanmaması için süreçlerin iyileştirilmesine yönelik özellikli bir yöntem sunmaktadır (Çabuk ve Karayılmazlar, 2010: 93).

Altı Sigma, müşteri gereksinimlerinin önceden belirlenmesi, olayların, verilerin ve istatistik çözümlerinin sistemli olarak kullanımı, ana süreçlerin yönetimi, iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması ile sağlanmaktadır. Bu yöntemde, sorun çözümlenmesinde yine TÖAİK (*tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme, kontrol*) çevrimi takip edilmektedir. Bu aşamalar şu şekilde ele alınmaktadır:

Tanımlama aşamasında projenin amaç ve içeriği belirlenmekte, süreç ve müşteri verileri toplanmaktadır. Sürecin verimliliği ve etkinliğini arttıracak, müşteri

memnuniyetini en uygun harcamalarla sağlayacak projeler seçilmektedir. Bu aşamanın çıktısı aşağıdaki gibidir;

- Planlanan iyileştirmenin ayrıntılı tanımı,
- Müşteri açısından kritik değer taşıyan kalite faktörlerinin listesi
- Sürecin akış diyagramı yardımı ile detaylı gösterimidir.

Ölçme aşamasında mevcut durumu ayrıntılı olarak ortaya koyan veriler toplanmaktadır. Amaç,sağlıklı ölçümlerle sürecin mevcut performansını saptamak, yapılan iyileştirmelerin etkilerini belirleyebilmek ve karşılaştırma yapabilmek için bir temel oluşturmaktır. Bu aşamanın çıktısı aşağıdaki gibidir (Aktan, 1997: 54);

- Sürecin mevcut performansı,
- Problemin etkilerini yorumsuz ortaya koyan veriler,
- Problemin verilerle detaylandırılmış aktüel bir tanımıdır.

Analiz aşamasında, sorunun asıl nedenleri belirlenmekte ve verilerle doğrulanmaktadır. Bu aşamanın çıktısı deney yapılarak doğrulanan bir kuramdır. Doğrulan kuram, bir sonraki aşamanın girdisini yaratmaktadır.

İyileştirme aşamasında,sorunun temel nedenlerini yok edeceği düşünülen çözümler pilot uygulamalarla test edilmekte ve uygulamaya konulmaktadır. Bunun yanı sıra sonuçların daha sonraki aşamada nasıl ele alınacağını açıklayan bir plan gerçekleştirilmektedir(Polat ve diğerleri, 2005: 17).

Kontrol aşamasında, düzenlenen iyileştirme projesi ve sonuçları incelenip sağlanan kazanımların devamlılığı ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler ortaya konulur. Bu aşamanın çıktıları aşağıdaki gibidir;

- Sürecin son durumu,
- Sağlanan kazançlar,
- Kazançları sürekli kılmak için tavsiyeler ve
- Süreci daha da geliştirmek için ortaya çıkan yeni fırsatlardır.

Daha kaliteli mal ve hizmet üretmek için bütün üretim süreçlerinin değerlendirilmesi, ölçümlenmesi ve bu ölçüm sonuçlarına göre zayıf kalan noktaların saptanması ve iyileştirilmesine imkan veren Altı Sigma aynı zamanda yapısı gereği firmanın en tepedeki yöneticisinden tüm çalışanlarına kadar tüm çalışanların katılımını gerektirdiğinden iş veriminin de artmasına sebep olmaktadır. Altı Sigma'nın uygulandığı kuruluşların başarısı, Altı Sigma'nın yararlarını net bir

şekilde kanıtlamaktadır. Dolayısıyla, artan rekabet karşısında ayakta kalmayı hedefleyen her şirket Altı Sigma'yı bir yönetim aracı haline getirmelidir.

Altı Sigma'nın faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Atmaca ve Girenes, 2009: 111-126):

- Hislerle değil, verilerle karar vermeyi öngörür.
- Çıktıları izlemek yerine girdilere odaklanır. Girdileri kontrol altına alarak çıktılara hükmetmeyi amaçlar.
- Sistemattiktir, her adım bir sonrakine ışık tutar.
- Problemleri istatistiksel problemlere çevirir ve çözer. Girdi ve çıktılar, veri tabanlı olarak incelenir ve değerlendirilir.
- İyileştirmeler sürecin başlangıç yeteneğiyle karşılaştırılarak projenin başarısı net bir şekilde ortaya koyulur.
- Net bir kontrol planı ile süreçlerdeki iyileşmelerin sürekliliği sağlanır.
- Sonuçları finansal göstergelerle birleştirir ve finansal etkisi hesaplanarak parasal olarak ifade edilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR İLİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PASAPORT ŞUBE'DE SÜREÇ UYGULAMASI

3.1. UYGULAMANIN GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ İLE İLGİLİ BİLGİ

Uygulamanın gerçekleştirildiği İl Emniyet Müdürlüğü, vatandaşların ihtiyaçlarını etkin ve en hızlı şekilde karşılayabilmek adına tüm emniyet personeli ile yirmi dört saat ; tüm milli ve dini bayramlarda hiç durmadan çalışarak görevini yerine getirmektedir. İl Emniyet Müdürlüğü, emniyet ile ilgili bilgilere rahatça ulaşılabilmesi; yapılan duyuruların, uyarıların, projelerin daha fazla kişiye ulaşabilmesi ve vatandaşların ihtiyaçlarının en kısa sürede karşılanabilmesi adına internet üzerinden interaktif olarak 'E-pasaport Randevu' , 'Özel Güvenlik Yeni Sorgu' , 'Özel Güvenlik Yenileme Sorgu' ve 'Özel Güvenlik Geçiş Sorgu'; internet üzerinden yapılan işlemler olarak da 'Pasaport İşlemleri' , 'Plaka Tahsis İşlemleri' , 'Yabancı İşlemleri' , 'Eğitim İşlemleri' , 'Silah Ruhsat İşlemleri' , 'Çekilen Araçlar' , 'Güvenlik Şube İşlemleri' , 'Özel Güvenlik İşlemleri' vb. yapılmaktadır.

Uygulama İl Emniyet Müdürlüğü'nde çok yoğun olarak çalışan Pasaport Şube Müdürlüğü; Pasaport İşlemleri, pasaport çıkartılması sürecinde yapılmıştır. Çıkartılmak istenilen pasaport türü, pasaport çıkartmak için alınacak e-randevu, harç miktarları, pasaport bedellerini tahsilata yetkili bankalar, başvuru sırasında gerekli olan belgeler ve yapılması gereken işlemler internette ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

3.2. UYGULAMANIN YAPILDIĞI İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDEN VERİLEN PASAPORT ÇEŞİTLERİ VE PASAPORT ÇIKARTMA SÜRECİNİN ÇİZİLMESİ

İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube'de Umuma Mahsus Pasaport (Umumi Pasaport), Hususi Damgalı Pasaport (Yeşil Pasaport) ve Hizmet Damgalı Pasaport verilmektedir. Pasaport alma işlemleri gözlemlenmiş ve bunlar için iş süreci çıkarılmıştır. Bu süreç, Microsoft Office Visio programı ile çizilmiştir. Umuma

Mahsus Pasaport (Umumi Pasaport), Hususi Damgalı Pasaport (Yeşil Pasaport) ve Hizmet Damgalı Pasaport alabilme koşulları aşağıda açıklanmıştır.

Umuma Mahsus Pasaport; Türk Cumhuriyeti ve KKTC vatandaşları ile Haymatlos(vatansız) vatandaşlarımızın alabilecekleri pasaport türüdür. Umuma Mahsus Pasaport yurt içinde İçişleri Bakanlığınca veya İçişleri Bakanının vereceği yetkiye göre Valiliklerce, yurtdışında ise Türkiye Cumhuriyeti Konsoloslukları tarafından verilir. Bu pasaport Emniyet Müdürlüklerinden temin edilebilir ; pasaport ünitesi olan Merkez İlçe Emniyet Müdürlükleri ile Dış İlçe Emniyet Müdürlüklerine de pasaport başvurusu yapılabilir. Umuma Mahsus Pasaportlar en az 6 ay süreli, 18 yaşından küçükler için en çok 5 yıl, 18 yaşından büyükler içinse 10 yıl süreli olarak düzenlenmektedir.

Hususi Damgalı Pasaport; TBMM Eski Üyeleri ve Eski Bakanlar, Kadro derecesi 1,2 ve 3. derece olarak çalışan ve bu derecelerde çalışmakta iken emekli olan veya devlet memurları, 1. , 2. ve 3. derece kadro karşılığı çalışan ve bu derecelerde sözleşmeli olarak çalışmakta iken emekli olan devlet memurları, kadro karşılığı olmaksızın çalışıp emekli kesenekleri 1. , 2 ve 3. derece üzerinden kesilerek T.C. Emekli Sandığına yatırılan çalışanlar ile bu durumda çalışırken emekli olan sözleşmeli devlet memurları, görevleri süresince Büyükşehir, İl, İlçe ve 1. Kademe Belde Belediye Başkanları, 5774 Sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Ünvanı Verilmesi Hakkında Kanunun 8. Maddesinde Devlet Sporcusu ünvanı verilen sporculara, Özelleştirme kapsam ve programına alınan/özelleştirilen T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Emlak Bankası çalışanlarına verilmektedir.

Hususi pasaport alabilecek durumda bulunanların eşlerine de aynı tür pasaport verilir. Hususi pasaport almaya hakkı bulunduğu sırada vefat edenlerin dul eşlerine başkası ile evlenmemiş ise aynı türden pasaport verilmesi mümkündür. Hususi Damgalı (Yeşil) pasaportların süresi 5 yıldır.Hususi Damgalı (Yeşil) pasaport müracaat işlemleri sadece İl Emniyet Müdürlükleri Pasaport Şube Müdürlüklerine yapılabilir.

Hizmet Damgalı Pasaport; Hükümetçe, Özel İdarelerce veya Belediyelerce resmi vazifeye dış memleketlere gönderildiklerinde veya dış memleketlerde vazifeye alınanlara, Türkiye Cumhuriyetinin üyesi bulunduğu uluslararası kuruluşlarda

memur statüsünde çalışanlara, Türk Hava Kurumu ve Türkiye Kızılay Cemiyetince görevlendirilenlere verilir. Hizmet damgalı pasaport alabilecek durumda bulunanların eşlerine de aynı türden pasaport verilir. Pasaport sahibinin 18 yaşından küçük çocukları ile, 18-25 yaş arası çocuklarına öğrenci belgesini getirmek şartı ile, Hizmet Damgalı Pasaport hamilinin istemesi halinde aynı türden pasaport verilir. Hizmet Pasaportunun süresi 5 yılı geçemez. Hizmet Damgalı (Gri) pasaport müracaat işlemleri sadece İl Emniyet Müdürlükleri Pasaport Şube Müdürlüklerine yapılabilir.

Hizmet Damgalı Pasaport çalışılan kurumdan görevlendirilerek çıkarıldığı için başvurusu ve çıkarılması sırasında gerekli evraklarda sorun yaşanmamaktadır. Bu nedenle süreç içerisinde gösterilmemiş, iyileştirme aşamasında balık kılçığı ve histogram metodu kullanılmamıştır. Normal ve Yeşil pasaport başvurularında yapılan işlemler genelde aynı olup sadece başvuru sırasında gerekli olan evraklardan bazıları ve süreç içerisinde birkaç adımda farklılıklar olmaktadır. Bu nedenle süreçler birlikte çizilip farklılıklar belirtilmiştir.

3.2.1. Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci

İstedikleri tür pasaport alma yasal gerekliliklerini taşıyan vatandaşlar, pasaport alabilmek için il emniyet müdürlüğü pasaport şubeye başvuru için gerekli evrakları hazırlayarak başvuruda bulunur ve aşağıda anlatılan süreçten geçerek bilgileri emniyetin ortak kullandığı ‘POLNET 4’ programına yüklenir. Başvuru yapan kişilerin bilgileri bu program üzerinden Ankara’da bulunan genel merkeze gönderilir. Burada hazırlanan pasaportlar posta yolu ile kişilerin verdikleri adreslere ulaştırılır. Aşağıda pasaport çıkarma süreci anlatılmış, ardından Microsoft Office Visio programı iş süreçleri çizilmiştir. Son olarak da bu iş süreçlerine ait açıklamalar verilmiştir. Çizilen her bir süreç faaliyetinde, sol üstteki rakam süreç faaliyet numarasını sağ taraftaki rakam ise o süreç faaliyetinin ne kadar sürede tamamlandığını göstermektedir. Pasaport çıkarma süreci Normal Pasaport için 26, Yeşil Pasaport için 28 adımdan oluşmaktadır. Toplam pasaport başvuru sürelerinin ise Umumi Pasaport için 28 dakika 25 saniye, Yeşil Pasaport için 33 dakika 45 saniye olduğu gözlemlenmiştir. Başvurular pasaport şubeye kişinin şahsen başvurusu ile yapılıp kayıt evrakları alındıktan sonra bilgiler Ankara’da bulunan genel merkeze

gönderilmektedir. Genel merkezden pasaportun vatandaşın başvuru sırasında verdiği adrese teslim edilmesi, genel merkezdeki yoğunluğa göre değişmekte olup bu süre bir hafta / on gün içerisinde olmaktadır.

Öncelikle yasal olarak gereklilikleri taşıyan vatandaş çıkartmak istediği pasaport türü için gerekli olan belgelerin neler olduğunu, pasaport şubeye gelerek ya da internet üzerinden öğrenerek gerekli evrakları hazırlar. İnteraktif olarak randevu alabileceği gibi randevu almadan da başvuruda bulunabilir. Vatandaş emniyet müdürlüğünde pasaport başvuru yerine gelerek gerekli evrakları görevli memura gösterir ve çıkarmak istediği pasaport türünü belirtir. Görevli memur eksik evrak olup olmadığını kontrol eder. Eğer eksik evrak var ise görevli memur kişiye bilgi verip getirmiş olduğu diğer belgeleri de kişiye teslim ederek başvuruyu sonlandırır. Evrakları tam ise kişi parmak izi vermek üzere yönlendirilir. Daha önceden pasaport çıkartmış ise sistemde (POLNET 4 programında)parmak izi vardır. Sadece tek parmağı taratılır , kayıtlı parmak izi eklenir. Daha önceden kaydı yok ise iki elin tüm parmak izleri taratılır ve kaydedilir. Parmak izi kaydından sonra kişiye internet üzerinden randevu alıp almadığı sorulur. Eğer daha önceden e-randevu sisteminden randevu almış ise ‘randevulu sıra numarası’ verilir, almamış ise ‘randevusuz sıra numarası’ verilir. Randevulu ve randevusuz sıra no’lar kişinin işleminin yapılacağı saati bilmesi ve sıra beklememesi, bu sayede işlemlerinin daha hızlı ilerlemesinde fark oluşturmaktadır. Gerekli bütün evrakları hazır olan ve parmak izi kaydı yapılan kişi sıra numarası gelince görevli memura evraklarını teslim eder.

Başvurunun bundan sonraki bölümü ‘Tahdit-GBT-Parmak izi kaşesi’nin basılması da dahil müracaat memuru tarafından POLNET 4 programı üzerinden sürdürülmektedir. Müracaat memuruna gerekli belgeler teslim edilir. Müracaat memuru pasaport başvurusu için gerekli belgelerle birlikte; Yeşil pasaport başvurusunda çalışanlar için çalıştıkları kurumun imza yetkili amiri tarafından tasdiklenmiş matbu ‘Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu’ , emekli ve müstafiler için emekli olduğu veya ayrıldığı tarihteki ünvan ve kadro derecesini gösterir 1 defaya mahsus olmak üzere kurumlarından alacakları ‘Mühürlü Belge’, mahcurlar için müracaat edilecekse mahkeme tarafından atanmış olan vasisinin noterden alacakları veya ilgili İl Emniyet Müdürlüğü’nün Pasaport Şubesine şahsen gelerek

verecekleri muvafakatnameyi kontrol eder. Başvurulan pasaport türüne göre eğer gerekli belgelerde eksiklik ya da hata var ise kişiye bildirilir ve başvuru sonlandırılır. Tüm belgeler gerekli şartlara uygun ise iki pasaport türü içinde başvuruda bulunan kişinin T.C. no'su ile nüfus müdürlüğüne bağlı olan 'MERNİS' programından şahıs bilgileri sorgulanır. Sorgulama sonucunda eksiklik yada hata varsa kişiye bildirilir, yok ise kişinin GBT – TAHDİT - UYAP durumu Mernis'ten sorgulanır. (GBT; İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan bir sistem olan 'Genel Bilgi Toplama' birimidir. Mahkemelerce haklarında yakalama kararı çıkmış vatandaşların veya kesinleşmiş mahkumiyet kararı olan insanların yakalanabilmesi içindir, şahsın adli sicil kaydı bu sistemde gözükmez sadece bir suçtan dolayı aranıp aranmadığı bilgisi vardır. TAHDİT; Kişinin yurt dışına çıkış yasağının olup olmadığının sorgulamasıdır. UYAP; Ulusal Yargı Ağı Projesidir. Adalet Bakanlığının sunmuş olduğu bir e-devlet uygulamasıdır. Örnek olarak mahkemelerin ihtiyaç duyduğu nüfus bilgilerinin MERNİS'ten veya soruşturma dosyalarının POLNET'ten alınması gibi). Fark edilen problem oluşturabilecek bir sorun varsa kişiye bildirilir. GBT sorgulaması sonucunda araması yada yakalanması olan kişiler kaçmalarına fırsat verilmeden yakalanır. Sorgulama sonucunda herhangi bir sorunla karşılaşılmadığında sisteme kişi bilgileri ve pasaport bilgileri girilir.

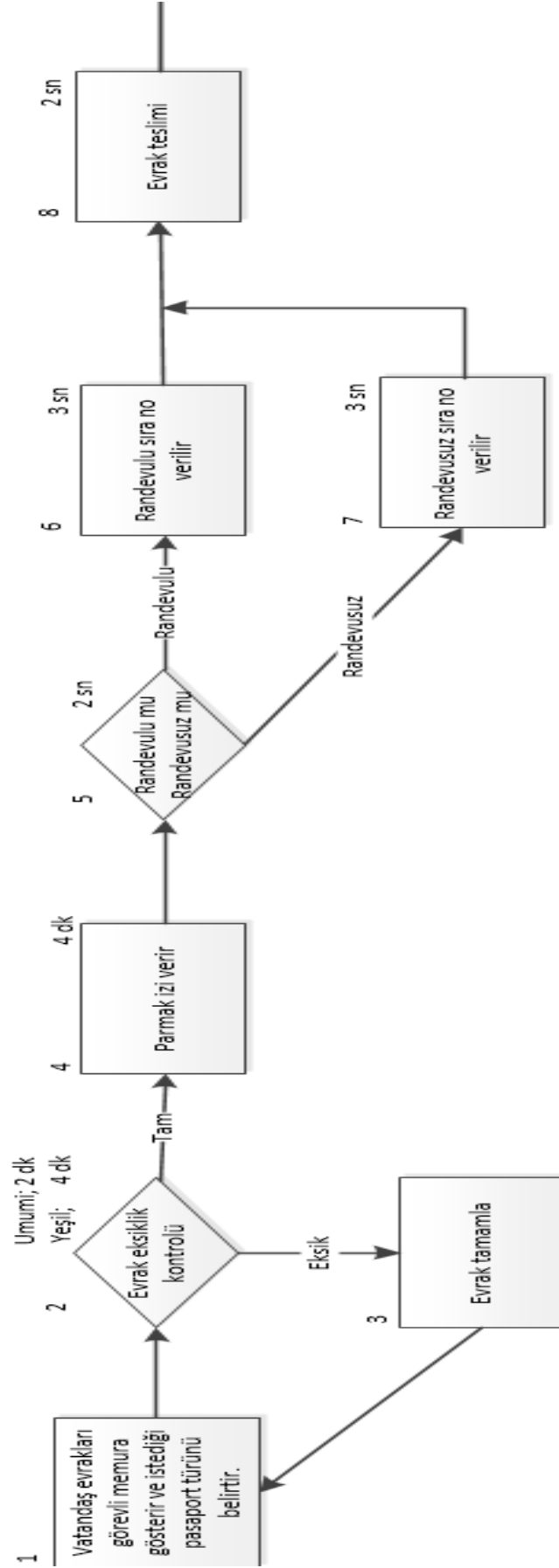
Sisteme girilen kişi ve pasaport bilgileri; dosya numarası, defter bedeli ve harç bedeli numarası, pasaport süresi, ne amaçla gidildiği, öğrenci ise öğrenim durumu, çalışan ve emekliler için meslek bilgileri, iletişim bilgileri ve pasaportun gönderileceği adres bilgileridir. Bu aşamada yeşil pasaportu için imza sirküsü kontrol edilir. Vatandaşın başvuru için getirmiş olduğu belgeler taratılarak sisteme kayıt edilir. Sisteme kaydedilen belgelerden gerekli olan bölümler; örneğin fotoğraf, bilgisayar üzerinden kişiye ait bilgilerin olduğu genel merkeze gönderilecek olan forma eklenir. Formun bilgisayardan çıktısı alınır ve vatandaşa imzalatılır. Vatandaş imzalı belge imzanın da sisteme kayıt edilebilmesi için tekrar taratılır. Belgenin çıktısı alınır ve onay imzaları bölümünde ki müracaat memuru kısmı, müracaatı alan memur tarafından imzalanır. Tahdit-GBT-Parmak izi onay kaşesi basılır, Yeşil Pasaport'ta 'imza sirküsü kontrol edildi' kaşesi basılır. Onay kaşelerinin vurulmasından sonra vatandaşa başvurusunun sorunsuz şekilde alındığı ve işlemlerinin bitti söylenmektedir. Bundan sonraki işlemlerde başvuruda bulunan

kişinin orada olmasına gerek yoktur. İlerleyen süreç, vatandaşın müracaat memurunun aldığı evraklarla birlikte sistem üzerinden, kontrol memuru ve onay amiri tarafından gerçekleştirilmektedir.

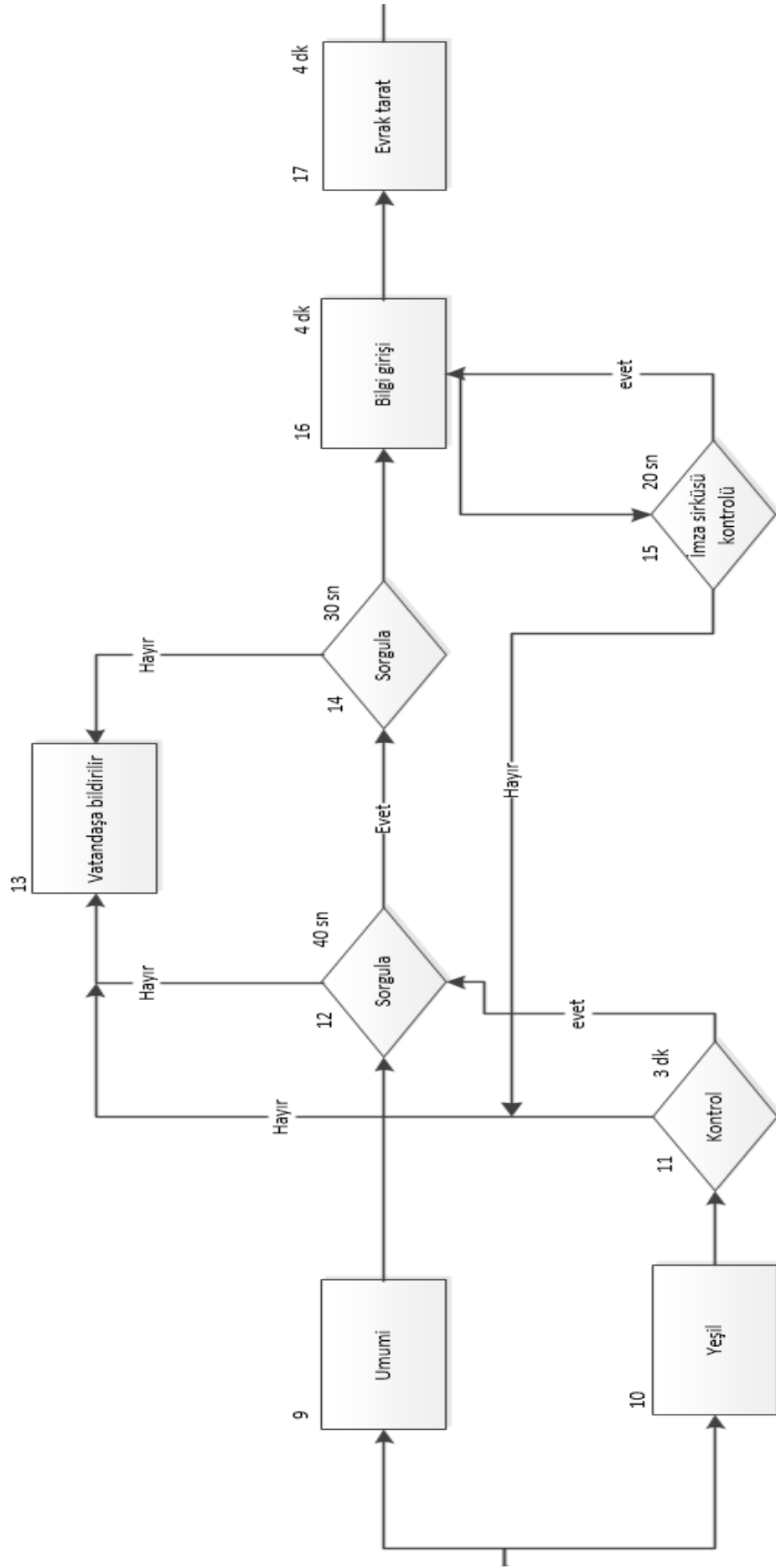
Onay kaşelerinin basılmasının ardından başvuru belgeleri ve form hem çıktı olarak hem de bilgisayar sistemi üzerinden ‘Kontrol Memuru’nun bilgisayarına gelir. Kontrol memuru eksik evrak olup olmadığını, sisteme kayıtlı formun doğru doldurulup doldurulmadığını, sisteme kayıt edilmiş olan belgelerin doğruluğunu ve eksiklik olup olmadığını kontrol eder. Kontroller sonucunda her şey tam ise sistemde onay verir ve elinde yazılı olarak bulunan formun kontrol memuru bölümünü imzalar. Eğer kontrolleri sonucunda olumsuz bir durumu fark ederse müracaatı alan memura ve başvuru yapan vatandaşa bilgi verilir. Sistemde kayıtlı evraklar bilgisayar ortamında ve yazılı olarak ‘Onay Amiri’ne gelir. Onay Amiri belgelerin doğruluklarını ve tam olup olmadıklarını sistem üzerinden ve elinde yazılı olarak bulunan belgelerden kontrol eder. Tüm şartlar tamamlanmış ise sistemde onaylar ve onay amiri bölümünü imzalar. Sorun oluşturabilecek bir durum ile karşılaşır ise müracaat memuruna ve başvuru yapan vatandaşa bilgi verilir. Kişi bilgileri sistem üzerinden Ankara’da ki genel merkeze gider. Yazılı olarak elde bulunan belge ve kişiye ait evraklar ise başvuruya başlarken verilen sıra numarasına göre arşivlenerek saklanır.

Bu çalışmada, İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube’de pasaport çıkartılması süreci gözlemlenmiştir. Her bir süreç faaliyetinin süreleri hesaplanmıştır. Süreç aşamaları Microsoft Office Visio programı ile çizilmiş ve aşağıda iş süreci açıklamaları ile birlikte verilip şekillerde süreç sırası ile gösterilmiştir.

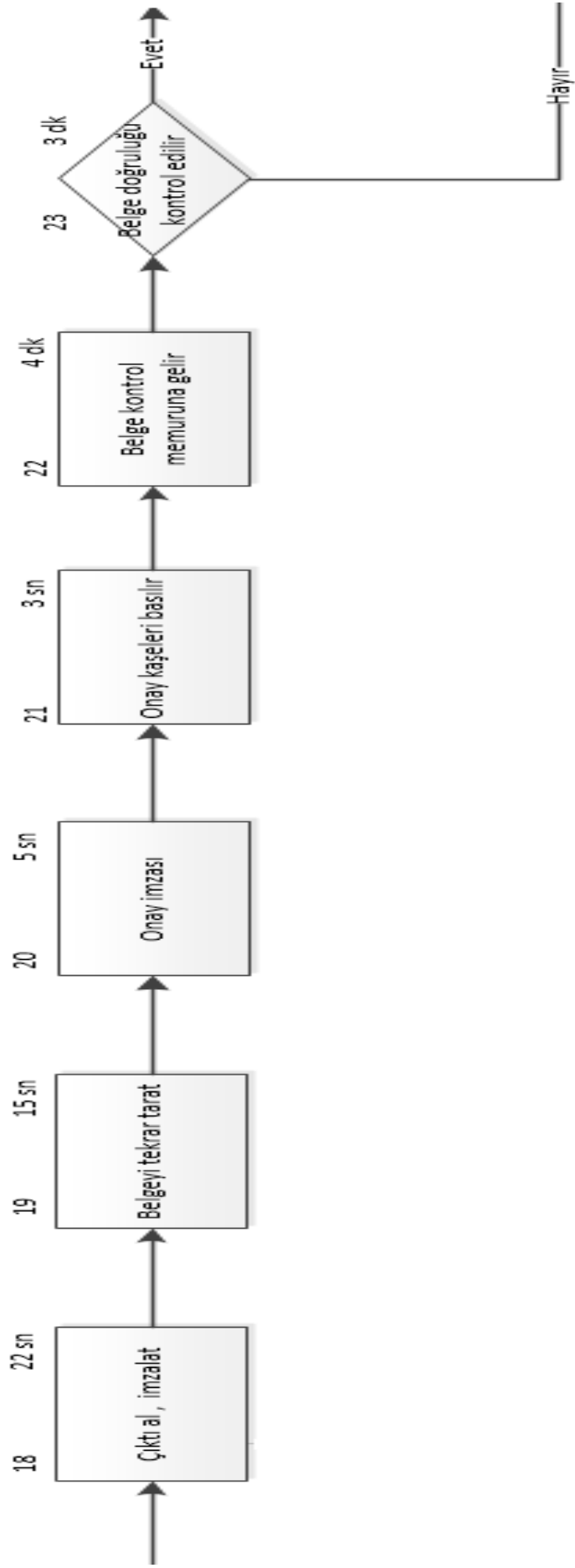
Şekil 5.Mevcut Pasaport Çıkarılma İş süreci



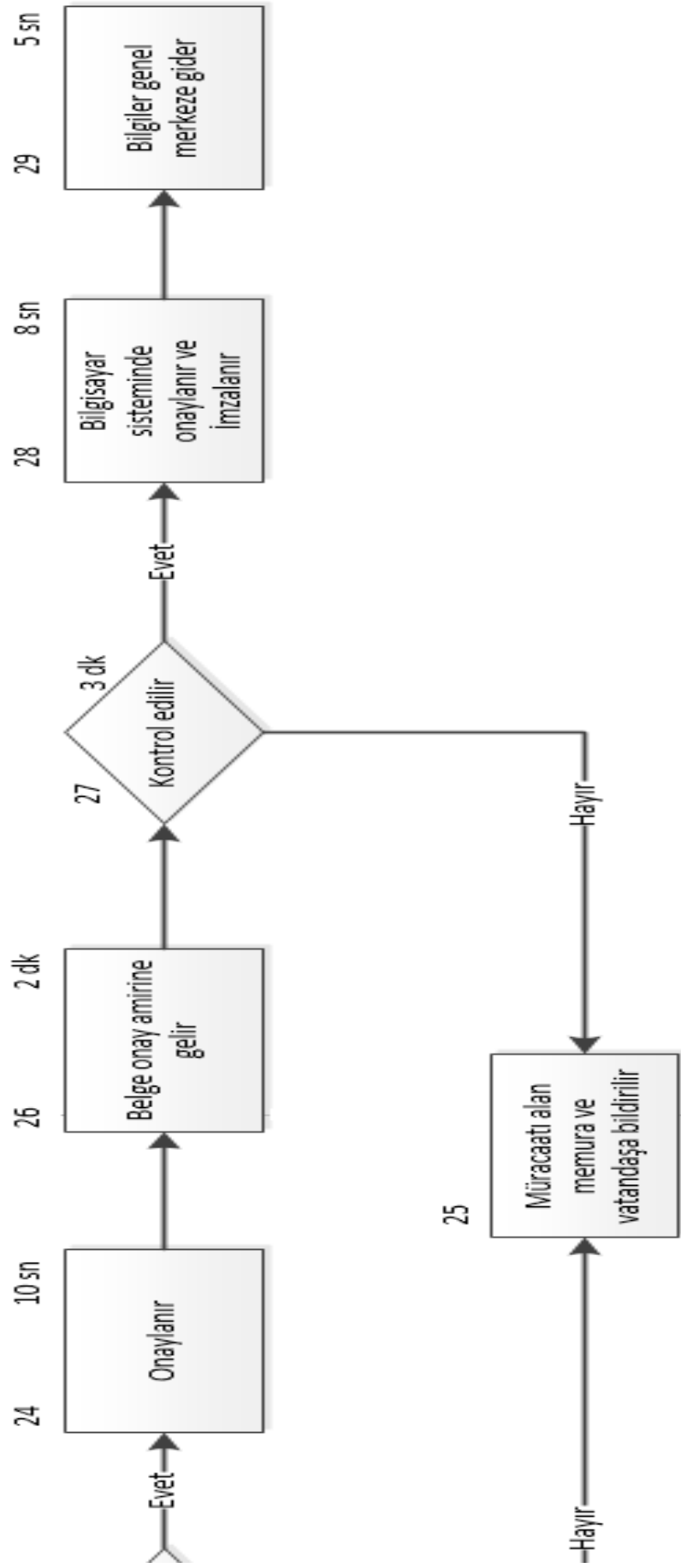
Şekil 5.Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



Şekil 5.Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



Şekil 5. Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



3.2.2. Mevcut Pasaport Çıkartma İş Süreci Açıklamaları

Uygulamanın gerçekleştirildiği pasaport çıkartma iş süreci faaliyetlerinin her biri için , kullanılan doküman, doküman kayıt yeri, işi kimin gerçekleştirdiği ve açıklamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

1. Kullanılan Doküman : Umumi Pasaport, Yeşil Pasaport başvuru evrakları

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru , Vatandaş

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Vatandaş istediği tür pasaport için gerekli başvuru evraklarından eksik olup olmadığını ön kontrol için müracaat memuruna verir.

2. Kullanılan Doküman : İstenilen pasaport türü için gerekli olan evraklar

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriterleri : Alınmak istenilen pasaport türü için gerekli belgeler

Açıklama : Müracaat memuru istenilen pasaport türü için başvuru sırasında gerekli olacak belgelerin tam olup olmadığını kontrol eder.

3. Kullanılan Doküman : İstenilen pasaport türü için gerekli olan belgeler

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Müracaat memuru istenilen pasaport türü için başvuru sırasında gerekli olacak belgelerin eksik olduğunu fark eder. Müracaatı sonlandırır ve vatandaşa eksik belgelerin hangisi olduğunu bilgisini verir. Vatandaş evraklarını tamamlar ve tekrar başvuruda bulunur.

4. Kullanılan Doküman : POLNET 4 , Parmak izi tarama cihazı

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru , Vatandaş

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Sistemde kayıtlı parmak izi olan kişilerin tek elinden bir parmağı taratılır , kayıtları bilgilerine eklenir. Daha önceden hiç kaydı olmayanların iki elin tüm parmakları taratılır ve sisteme kayıt edilir.

5. Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru , Vatandaş

Kontrol Kriteri : Vatandaşın başvuru için emniyet müdürlüğüne gelmeden önce internet randevu alıp almaması

Açıklama : Pasaport başvurusu internetten randevu alınarak veya randevusuz olarak da yapılabilir. Bilgisayarda randevu bölümünden kişinin randevusunun olup olmadığı kontrol edilir.

6. Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Kişi başvuruya gelmeden önce internetten randevu almış ise randevulu bölümünden 'sıra numarası' verilir.

7. Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Kişi başvuruya gelmeden önce internetten randevu almamış ise randevusuz bölümünden 'sıra numarası' verilir.

8. Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru , Vatandaş

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Sıra numarası gelen ve parmak izi veren kişi istediği pasaport türü için gerekli olan evrakları görevli memura teslim eder.

9. Kullanılan Doküman : Umumi pasaport için gerekli olan evraklar

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Umumi pasaport başvurusu yapacaklar için

10.Kullanılan Doküman : Yeşil pasaport için gerekli olan evraklar

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Yeşil pasaport başvurusu yapacaklar için

11.Kullanılan Doküman : Çalışanlar için çalıştığı kurumdan alınan belge , emekliler için emekliği olduğu kurumdan alınan belge

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri : Çalışılan yada emekli olunan kurumdan alınan belgenin olması , doğruluğu ve geçerliliği

Açıklama : Yeşil pasaport için gerekli olan evraklardan olan çalışanlar için çalıştığı kurumdan alınan belge , emekliler için emekliği olduğu kurumdan alınan belge kontrol edilir. Bu belge tam ve doğru doldurulmuş ise MERNİS programından sorgulamaya devam edilir.

12.Kullanılan Doküman : MERNİS

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri : Başvuruda bulunan vatandaşın vermiş olduğu nüfus cüzdanı bilgileri ile MERNİS programındaki bilgilerin uyumlu olması

Açıklama : Kişilerin T.C no'su ile nüfus müdürlüğüne bağlı olan MERNİS programından şahıs bilgileri sorgulanır.

13.Kullanılan Doküman : MERNİS

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Yapılan sorgulamalarda fark edilen olağan dışı bir durum olduğunda kişiye bilgi verilir ve başvuru sonlandırılır.

14.Kullanılan Doküman : MERNİS

Kayıt Yeri : POLNET 4

İş Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri : Başvuruda bulunan vatandaşın GBT , Tahdit , UYAP bilgilerinin kontrol edilmesi

Açıklama : Kişilerin GBT, Tahdit, UYAP bilgileri nüfus müdürlüğüne bağlı olan MERNİS programından sorgulanır.

15.Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri : Yeşil pasaport için kurumlardan getirilen belgelerdeki onay imzalarının geçerliliklerinin kontrol edilmesi

Açıklama : Yeşil pasaport için imza sirküsü kontrol edilir.

16.Kullanılan Doküman : POLNET 4

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : POLNET 4 programına kişi ve pasaport bilgileri girilir. Programa girilen pasaport ve kişi bilgileri; dosya no , defter bedeli ve harç bedeli no, pasaport süresi, ne amaçla gidildiği, öğrenci ise öğrenim durumu, çalışan ve emekliler için meslek bilgileri, iletişim bilgileri ve pasaportun gönderileceği adres bilgileridir.

17.Kullanılan Doküman : Fotoğraf, Nüfus cüzdanı, Emeklilik yazısı, Pasaport talep formu, Öğrenci belgesi

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Vatandaşın pasaport başvurusu için getirmiş olduğu belgeler taratılarak sisteme kayıt edilir. Sisteme kayıt edilen belgelerden gerekli olan bölümler genel merkeze gönderilecek olan forma eklenir.

18.Kullanılan Doküman : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru , Vatandaş

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Gerekli bütün bilgilerin kayıtlı olduğu fotoğraflı belgenin çıktısı alınır ve kişiye imzalatılır.

19.Kullanılan Doküman : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Kişinin imzaladığı belge , kişinin imzasının da sisteme kaydedilebilmesi için tekrar taratılır.

20.Kullanılan Doküman : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

Kayıt Yeri : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Fotoğraflı ve vatandaş imzalı, bilgilerin kayıtlı olduğu belgenin çıktısı alınır. Müracaat memuru tarafından imzalanır.

21.Kullanılan Doküman : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

Kayıt Yeri : Bilgilerin kayıtlı olduğu form

İşi Gerçekleştiren : Müracaat Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Müracaat memuru 'Tahdit , GBT , Parmak izi' onay kaşesi basar . Yeşil pasaportta 'İmza sirküsü kontrol edildi' kaşesi basılır.

22.Kullanılan Doküman : Bilgilerin kayıtlı olduğu form ve başvuru belgeleri

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : POLNET 4 , evrak taşıyan memur

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Başvuru belgeleri ve bilgilerin kayıtlı olduğu form hem çıktı olarak hem de bilgisayar ortamında Kontrol Memuru'na gelir.

23.Kullanılan Doküman : Pasaport başvurusu için gerekli belgeler ve sistemde kayıtlı imzalı form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Kontrol Memuru

Kontrol Kriteri : Hazırda bulunan belgelerin ve bu belgelerin kaydı ile oluşturulan formun doğruluğunun , tam olup olmadığının kontrol edilmesi

Açıklama : Kontrol Memuru eksik evrak olup olmadığını, sistemde kayıtlı formun doğru doldurulup doldurulmadığını, sisteme kayıt edilmiş olan belgelerin doğruluğunu ve eksik olup olmadığını kontrol eder.

24.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Kontrol Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Kayıtlı form sistemde onaylanır. Kontrol memurunca imzalanır.

25.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Kontrol Memuru

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Müracaatı alan memura ve kişiye bilgi verilir.

26.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı form ve başvuru belgeleri

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : POLNET 4 , evrak taşıyan memur

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Sistemde kayıtlı belgeler ve form; çıktı olarak ve bilgisayar ortamında onay amirine gelir.

27.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı form ve başvuru belgeleri

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Onay Amiri

Kontrol Kriteri : Hazırda bulunan belgelerin ve bu belgelerin kaydı ile oluşturulan formun doğruluğunun , tamlığının kontrol edilmesi

Açıklama : Onay amiri belgelerin doğruluklarını ve tam olup olmadıklarını sistem üzerinden ve elinde yazılı olarak bulunan belgelerden kontrol eder.

28.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Onay Amiri

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Sistemdeki bilgilerin doğruluğu onay amiri tarafından da kontrol edildikten sonra sistemde onaylanır ve belge onay amirince imzalanır.

29.Kullanılan Doküman : Sistemde kayıtlı üç onay imzalı form

Kayıt Yeri : POLNET 4

İşi Gerçekleştiren : Onay Amiri

Kontrol Kriteri :

Açıklama : Kayıtlı bilgiler sistem üzerinden Ankara'da ki genel merkeze gider.Hazırda bulunan evraklar vatandaşa verilen sıra numarası ile arşivlenerek saklanır.

3.3. UYGULAMANIN GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ PASAPORT ŞUBE'DE PASAPORT ÇIKARTMA SÜRECİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Uygulamanın gerçekleştirildiği İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube'de pasaport çıkartma süreci çizilmiş ve bu süreç için gerekli olan toplam süre hesaplanmıştır. Sürecin toplam süresinin ve süreç içerisindeki adımların azaltılabilmesi için iyileştirme yapılmıştır. Öncelikle sürecin uzamasına ilk başvuru sırasında neden olan sebeplerin ayrıştırılması için üç tür pasaport için de yapılan başvurularda en fazla problemin ortaya çıktığı başvuru belgelerinin neler olduğunun anlaşılabilmesi için aylık çizelge yapılmış, getirilmesi gereken belgelerden hangilerinin en çok soruna neden olduğunun görülebilmesi için histogram analizi yapılmıştır. Histogram diyagramlarının gösterdiği en çok sorun teşkil eden üç belge için de balık kılçığı diyagramları çizilmiştir.

İyileştirme çalışmasında Umuma Mahsus Pasaport, Hususi Damgalı Pasaport, Hizmet Damgalı Pasaporttan; Umuma Mahsus Pasaport ve Hususi Damgalı Pasaport için analizler yapılmıştır. Hizmet damgalı pasaport görevlendirme ile yurt dışına çıkacak kişiler için özel olarak alındığından başvurusu sırasında ve başvuru için hazırlanması gereken evraklar açısından sorun görülmemektedir.

3.3.1. Pasaport Başvurusu İçin Eksikliklerin Tespit Edilmesi

Uygulamanın gerçekleştirildiği Pasaport Şube pasaport başvurularında, pasaport alım sürecinin uzamasına ve görevli memurun gereksiz yere meşgul edilip işlemlerin yavaşlamasına neden olan en önemli faktör başvuru yapacak kişilerin

getirilmesi gereken evrakları eksik yada yanlış getirmesidir. Bu nedenle Mart 2015 ve Nisan 2015 tarihlerinde Umuma Mahsus Pasaport, Hususi Damgalı Pasaport için getirilmesi gereken belgelerden hangilerinin en fazla sayıda eksik getirildiğinin görülebilmesi için Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilen iki aylık çizelgeler yapılmıştır.

Normal (Umuma Mahsus) Pasaport için getirilmesi gereken evraklar aşağıdaki gibidir;

- Pasaport Defter Bedeli yatırıldığına dair ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz.
- Nüfus Cüzdanı aslı. (TC Kimlik Nolu, 15 yaşından büyüklerde fotoğraflı ve Doğum tarihi Gün-Ay-Yıl şeklinde yazılı olmalı ve güncel bilgileri (Evli ise bekar, bekar ise Evli yazmamalı) içermelidir.
- İstenilen pasaport süresine ait yatırılmış ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli Pasaport Harç Bedeli Makbuzu.
- 2 Adet Biyometrik Fotoğraf (50*60 mm ebatlarında, arka fon beyaz olmalı.)
- 18 yaşından küçükler için Anne ve Babasının beraber gelmesi ya da noterden çıkaracakları Muvafakatname. 18 yaşından büyükler için öğrenci belgesi gerekmektedir.
- Eski pasaport var ise getirilmesi gerekmektedir.

Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport için getirilmesi gereken evraklar aşağıdaki gibidir;

- Çalışanlar için çalıştıkları kurumun imzaya yetkili amiri tarafından tasdiklenmiş matbu Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu. Bu form düzenleme tarihinden itibaren 60 gün geçerlidir.
- Emekli ve müstafiler için emekli olduğu veya ayrıldığı tarihteki ünvan ve kadro derecesini gösterir 1 defaya mahsus olmak üzere kurumlarından alacakları Mühürlü Belge. (Eğer daha önceden almış olduğu yeşil pasaportunda emekli veya müstafi yazıyorsa bu belgeye gerek yoktur.)
- Pasaport Defter Bedeli yatırıldığına dair ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz. (Bu ücret bankalara ya da İzmir İli için Konak Kaymakamlığı veznesine yatırılabilir.)

- Nüfus Cüzdanı aslı. (T.C. Kimlik Nolu, 15 yaşından büyüklerde fotoğraflı ve doğum tarihi Gün-Ay-Yıl şeklinde yazılı olmalı ve güncel bilgileri (Evli ise bekar, bekar ise evli yazmamalı) içermelidir.(Başka kurumlara ait kimlik veya ehliyet vs. kabul edilemez.)
- 2 adet Biyometrik Fotoğraf (50*60 mm ebatlarında, arka fon beyaz olmalıdır.)
- 18 yaşından küçükler için anne ve babasının beraber gelmesi ya da noterden çıkaracakları Muvafakatname. 18 yaşından büyükler için öğrenci belgesi gerekmektedir.
- Eski pasaport var ise getirilmesi gerekmektedir.
- Mahcurlar (kısıtlı, zihinsel engelliler) için müracaat edilecekse mahkeme tarafından atanmış olan vasisinin noterden alacakları veya ilgili Emniyet Müdürlüğü'nün Pasaport Şubesine şahsen gelerek verecekleri muvafakatname.

Tablo 3:Mart Ayında, Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar

YEŞİL (HUSUSİ DAMGALI) PASAPORT																				
MART																				
BELGELER	1. HAFTA					2.HAFTA					3.HAFTA					4. HAFTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Talep Formu	/	/		/	//	/		//				//		/				/		
Mühürlü Belge																				
Kaşeli Makbuz	////	//	//	///	//	//	///	///	///	///	//	///	//	///	///	///	/	///	//	///
Nüfus Cüzdanı	/		//		/		/			//		//	//		/		//		/	
Fotoğraf		/				/					/									
	////	/	///	///	///	/	///	///	///	///	/	//		///	///	/	///		///	/
Muvafakatname		/																		
		/					/						/							
Eski Pasaport varsa	/																			
Mahcurlar için																				

Tablo 4: Mart Ayında Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar

NORMAL (UMUMA MAHSUS) PASAPORT																				
MART																				
BELGELER	1. HAFTA					2.HAFTA					3.HAFTA					4. HAFTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kaşeli Makbuz																				
Nüfus Cüzdanı	//		/	//			//	/	//		/	//		//		/	//		/	/
Harç Bedeli Makbuzu	////	///	///	///	///	///	///	///	///	/	//	/	///	///	//	//		/	//	////
Fotoğraf	////	//	/	///	//	///	///	//	/	///	/	//		//	//	///	//	/	/	/
Muvafakatname		/		/			//		/				/					/	/	
Eski Pasaport varsa					/	/		//						/						

Tablo 5: Nisan Ayında, Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar

YEŞİL (HUSUSİ DAMGALI) PASAPORT																				
NİSAN																				
BELGELER	1. HAFTA					2.HAFTA					3.HAFTA					4. HAFTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Talep Formu	//	//	//	/	//		//	//		/		//	//	/	/	/	///	/	/	//
Mühürlü Belge																				
Kaşeli Makbuz	///	//	//	///	///	//	//	///	//	//	/	//	//	//	//	///	/	/	//	//
Nüfus Cüzdanı	/	/	//				/	/				//	//	/	/	/	//	//	/	///
Fotoğraf	//	///	///	///	//	/	///	//	///	/	/	//	///	///	///	//	//	///	///	/
Muvafakatname		//		/			/	/						/				/	/	
Eski Pasaport varsa	/					/										/				
Mahcurlar için																				

Tablo 6: Nisan Ayında Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Başvurularında Gelen Eksik Evraklar

NORMAL (UMUMA MAHSUS) PASAPORT																				
NİSAN																				
BELGELER	1. HAFTA					2.HAFTA					3.HAFTA					4. HAFTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kaşeli Makbuz																				
Nüfus Cüzdanı	//	//	/	//	/	//	//	/	//	/	/	//	//	//		/	//	///	/	//
Harç Bedeli																				
Makbuzu	/	//	/	/	//	///	///	///	/	/						//		/	//	//
Fotoğraf	///	//	/	/	/	///	//	/	//	//	/	//	/	/	//	///	//	//	///	//
Muvafakatname				/						/				/				/		
Eski Pasaport varsa			/					/								/				

Çizelgeleri incelediğimizde, Yeşil pasaport için gerekli olan evraklarından talep formu; mart ayı için 12, nisan ayı için ise 28 başvuruda eksik getirilmiştir. Mart ve nisan aylarının ortalamasını aldığımda bu oran 20 olarak bulunmaktadır. Mühürlü belge iki ay boyunca hiç eksik getirilmemiştir. Kaşeli makbuz; mart ayında 52, nisan ayında 42 başvuruda eksik olarak getirilmiştir iki ayın ortalaması 47 başvuru olarak görülmektedir. Nüfus cüzdanı; mart ayında 15, nisan ayında 21 ortalama olarak ise 18 başvuruda eksik olarak getirilmiştir. Fotoğraf; mart ayında 46, nisan ayında 48 başvuruda ortalama 47 başvuruda eksik yada istenilen özelliklere uygun olmayan şekilde getirilmiştir. Muvafakatname; mart ayında 4, nisan ayında 8 başvuruda ortalama olarak ise 6 başvuruda eksik olarak getirilmiştir. Daha önceden kişiye ait pasaport var ise mart ayında 3, nisan ayında 1 başvuruda ortalama 2 başvuruda eksiktir. Mahcurlar için getirilmesi gereken muvafakatname her iki ay içinde eksiksiz getirilmiştir.

Umuma mahsus pasaport için gerekli olan evraklardan pasaport defter bedelinin yatırıldığını gösteren ıslak imzalı ve kaşeli makbuz her içi ay boyunca eksiksiz getirilmiştir. Nüfus cüzdanı; mart ayında 20, nisan ayında 32 ortalama olarak da 26 başvuruda eksik getirilmiştir. Harç bedeli makbuzu; mart ayında 49, nisan ayında 25 başvuruda ortalama 37 başvuruda eksik getirilmiştir. Fotoğraf; mart

ayında 39, nisan ayında 37 ortalama 38 başvuruda eksik yada gerekli şartlara uygun olmayan fotoğraflar getirilmiştir. Muvafakatname; mart ayında 8, nisan ayında 4 başvuruda ortalama 6 başvuruda eksik getirilmiştir. Başvuruda bulunan kişiye ait daha önceden çıkartılmış pasaport var ise mart ayında 5, nisan ayında 3 ortalama olarak 4 başvuruda eksik getirilmiştir.

3.1.1.1. Histogram Diyagramları

Çizelgelerden elde ettiğimiz değerler, başvuru için getirilmesi gereken evrakların iki aylık ortalamalarını göstermektedir. Bu ortalamaların başvuruda gereken evraklar içerisindeki oranlarını görebilmek için histogram diyagramları çizilmiştir. Histogram diyagramlarında başvuru sırasında getirilmesi gereken evraklar şu şekilde gösterilmiştir;

Umuma Mahsus Pasaport için isimlendirme aşağıdaki gibidir:

- Islak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz ; A
- Nüfus Cüzdanı ; B
- Pasaport Harç Bedeli Makbuzu ; C
- Biyometrik Fotoğraf ; D
- Muvafakatname ; E
- Eski Pasaport var ise ; F

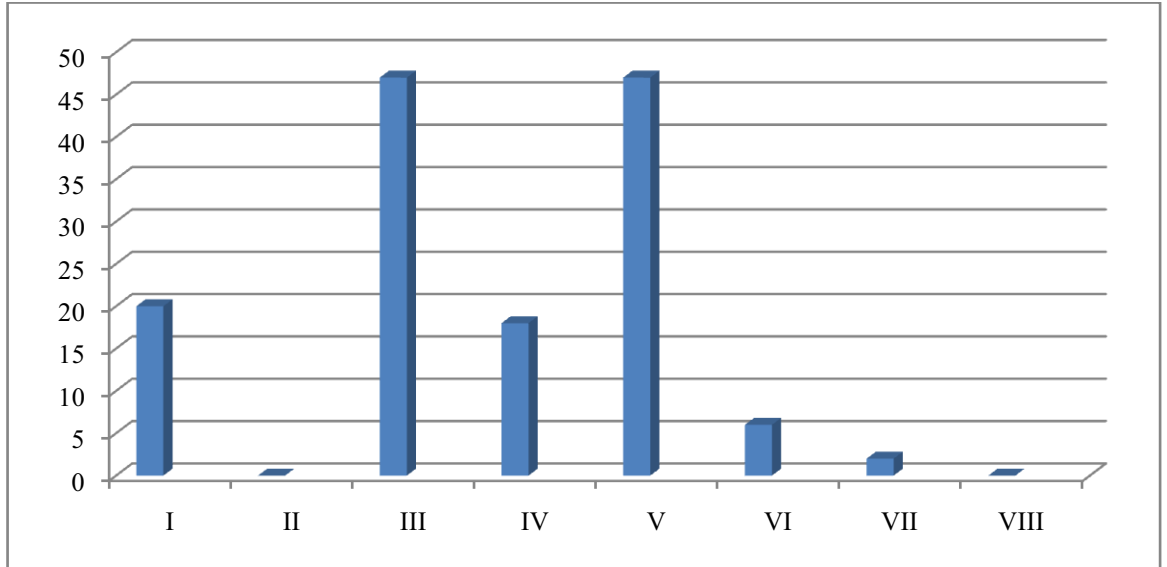
Yeşil Pasaport için isimlendirme aşağıdaki gibidir:

- Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu ; I
- Unvan ve kadro derecesini gösterir Mühürlü Belge ; II
- Islak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz ; III
- Nüfus Cüzdanı ; IV
- Biyometrik Fotoğraf ; V
- Muvafakatname ; VI
- Eski Pasaport var ise ; VII
- Mahcurlar için muvafakatname ; VIII

Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport İçin Hazırlanan Histogram Diyagramı;

Mart ve Nisan aylarının ortalaması alınarak hazırlanan histogram diyagramından görülmektedir ki başvuru sırasında hazır bulundurulması gereken evraklardan Talep Formu (I) 20, Mühürlü Belge (II) 0, Kaşeli Makbuz (III) 47, Nüfus Cüzdanı (IV) 18, Fotoğraf (V) 47, Muvafakatname (VI) 6, Eski Pasaport var ise (VII) 2, Mahcurlar için muvafakatname (VIII) 0 başvuruda eksik olarak getirilmiştir. Tüm evraklar içerisinde en fazla oranda eksik getirilen ‘Talep formu (I), Kaşeli makbuz (III) ve Fotoğraf (V)’ dir. Bu belgelerin neden probleme yol açtığına anlaşılabilmesi için süreç iyileştirme yöntemlerinden olan ‘Balık Kılçığı’ tekniği ile problemin nedenleri incelenmiştir.

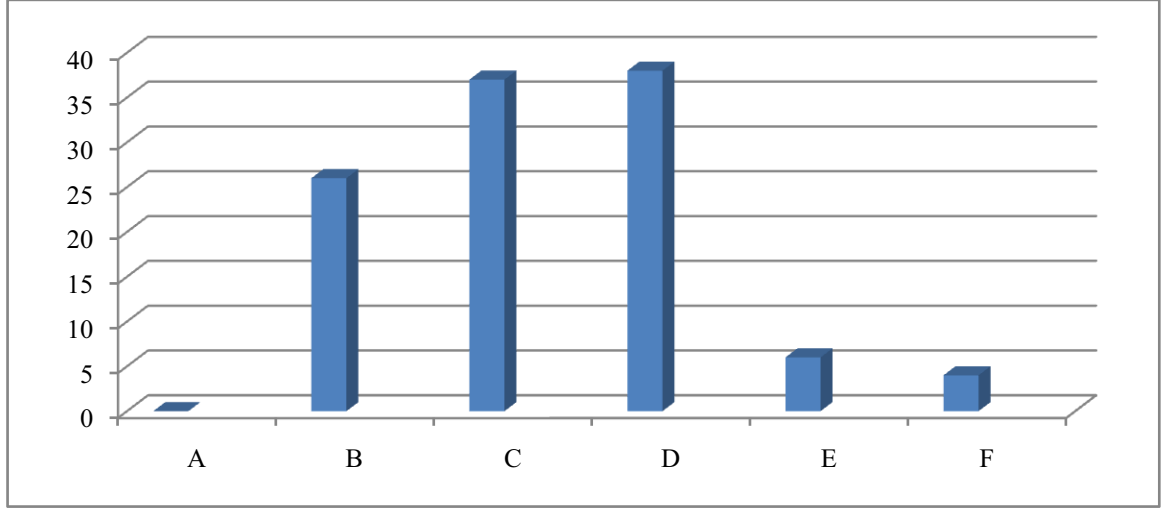
Şekil6. Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport İçin Histogram Diyagramı



Normal (Umuma Mahsus) Pasaport İçin Hazırlanan HistogramDiyagramı;

Mart ve Nisan aylarının ortalamaları alınarak hazırlanan histogram diyagramından görülmektedir ki Kaşeli Makbuz (A) 0, Nüfus Cüzdanı (B) 26, Harç Bedeli Makbuzu (C) 37, Fotoğraf (D) 38, Muvafakatname (E) 6, Eski Pasaport var ise (F) 4 başvuruda eksik getirilmiştir. En fazla eksik getirilen evraklar ‘Nüfus Cüzdanı (B), Harç Bedeli Makbuzu (C), Fotoğraf (D)’ dir. Bu üç belgenin neden en yüksek oranlarda çıktığının anlaşılabilmesi için balık kılçığı diyagramı yapılmıştır.

Şekil 7.Normal (Umuma Mahsus) Pasaport İçin Histogram Diyagramı

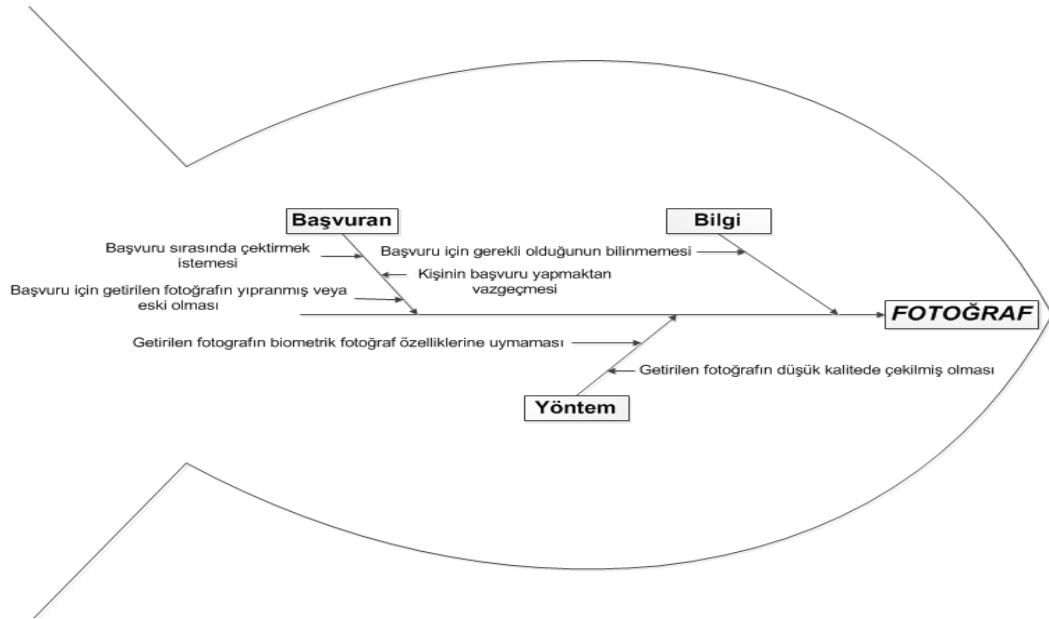


3.3.1.2. Balık Kılçığı Diyagramları

İki ayın ortalamalarından elde edilen histogram diyagramları göstermiştir ki Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport için başvuruda gerekli olan evraklardan en fazla oranda eksik getirilip sürecin uzamasına neden olan ‘Talep Formu, Kaşeli Makbuz ve Fotoğraftır’ ; Normal (Umuma Mahsus) Pasaport için ise ‘Nüfus Cüzdanı, Harç Bedeli Makbuzu ve Fotoğraf’ dır.

Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport için başvuruda gerekli olan evraklardan en fazla oranda eksik getirilen evraklar için balık kılçığı diyagramları Şekil 11 – 12 - 13'de görülmektedir:

Şekil 8.Fotoğraf İçin Balık Kılçığı Analizi



Başvuru sırasında getirilmesi gereken evraklardan biri olan fotoğrafın yüksek oranda eksik getirilmesinin nedenlerinden başvuran kişiye bağlı olan ilk sebep, kişinin başvuru sırasında fotoğraf çektirebileceğini bilerek daha önceden yanlış özelliklerde çektmekten korkup başvuru sırasında çektmek istemesidir. İkinci sebep kişinin başvuru sırasında herhangi bir neden yüzünden başvurudan vazgeçmesidir. Üçüncü neden ise başvuru için getirilen fotoğrafın yıpranmış veya eski olmasıdır.

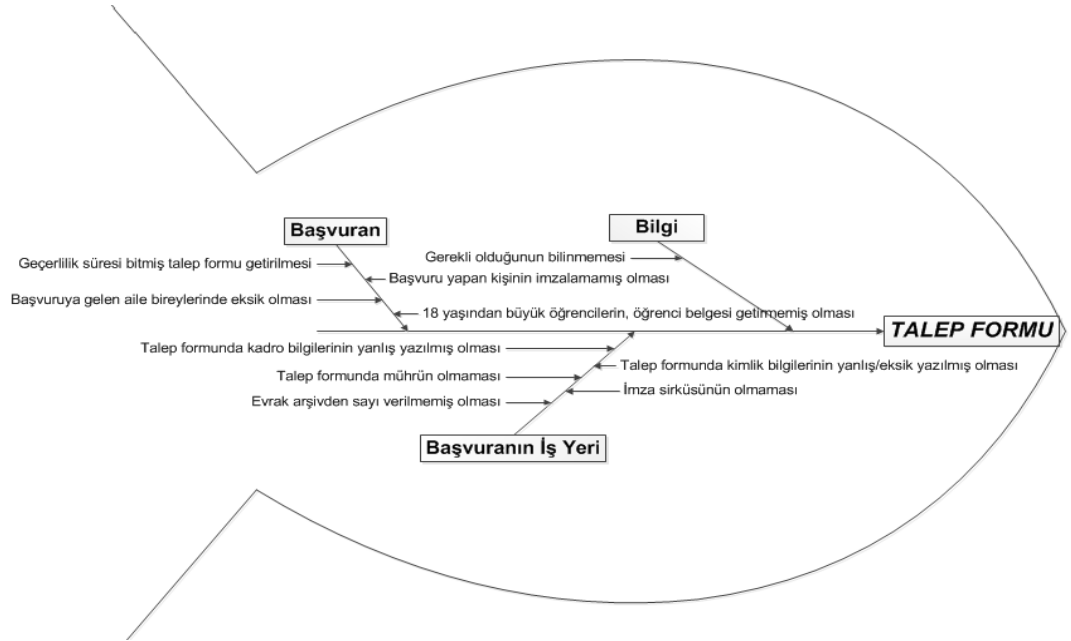
Fotoğrafın eksik başvuru evrağı olmasının bilgiye bağlı nedeni, kişilerin başvuru sırasında getirilmesi gereken evrakların neler olduğunu tam ve doğru olarak önceden incelememesi nedeniyle başvuruda gerekli olduğunun bilinmemesidir.

Yöntem kaynaklı fotoğrafın eksik olarak yüksek oranda gelmesinin nedenleri ise ilk olarak kişinin daha önceden hazırlayıp yanında getirdiği fotoğrafın pasaporta basılacak özellikleri içeren biometrik fotoğraf özelliklerine uymamasıdır. Biometrik fotoğraf aşağıdaki özelliklerde olmalıdır ;

- Biometrik vesikalık fotoğraflar, standartları ICAO tarafından belirlenen ve Makinede Okunabilen Seyahat Belgelerinde kullanılan yüksek kaliteli, belli ölçüleri ve özellikleri olan ve yüz biometrisinin tespit edilebildiği fotoğraflardır.
- İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından istenilen vesikalık fotoğraf ebatı 50 mm x 60 mm, beyaz fonda ve desensiz olmalıdır. Fonda gölgeler oluşmamalıdır.
- Yüz, fotoğraf üzerinde ortalanmış olarak saç modeliyle birlikte tamamen görünür olmalıdır.
- Fotoğrafta leke ve bükülmeler olmamalıdır. Renkler nötr olmalı ve yüzün doğal renklerini yansıtmalıdır.
- Kontrast iyi ayarlanmalı, ayrıntılar yeterince keskin ve net olmalıdır.
- Gözler açık konumda olmalı ve net olarak görünmelidir. Saçlar gözleri kapatmamalı ve fotoğraf çekilirken doğrudan kameraya bakılmalıdır.
- Başın konumu dik olmalı, baş herhangi bir yöne dönük olmamalıdır. Fotoğraf gülme vb. mimikler olmadan, ağız kapalı olarak çekilmelidir.
- Fon beyaz ve desensiz olmalıdır. Fonda gölgeler oluşmamalıdır.
- Işık yüze eşit ölçüde yansıtılmalı, yansıma veya gölgeler bulunmamalıdır. Fotoğrafta "kırmızı-göz" bulunmamalıdır.
- Gözler net bir şekilde görünmeli, gözlük camı üzerinde yansımalar bulunmamalı, renkli cam veya güneş gözlüğü kullanılmamalıdır. Gözlük camının kenarı veya çerçevesi gözleri kapatmamalı ya da gözleri kapatacak ölçüde kalın olmamalıdır.
- Küçük çocukların fotoğraflarında başka kişi veya nesneler bulunmamalıdır.
- Kişinin zorunlu olarak kullandığı gözlük ve benzeri aksesuarlar dışında fotoğrafta şapka, başlık, pipo, vb. nesneler bulunmamalıdır.
- Başörtülü fotoğraflarda yüz çene ucundan alına kadar görünür olmalı, yüzün üzerinde gölgeler oluşmamalıdır.

İkinci olarak önceden hazırlanıp getirilen fotoğrafın pasaporta basılmak için yeterli kalitede olmayıp düşük kalitede çekilmiş olmasıdır.

Şekil 9.Talep Formu İçin Balık Kılçığı Analizi

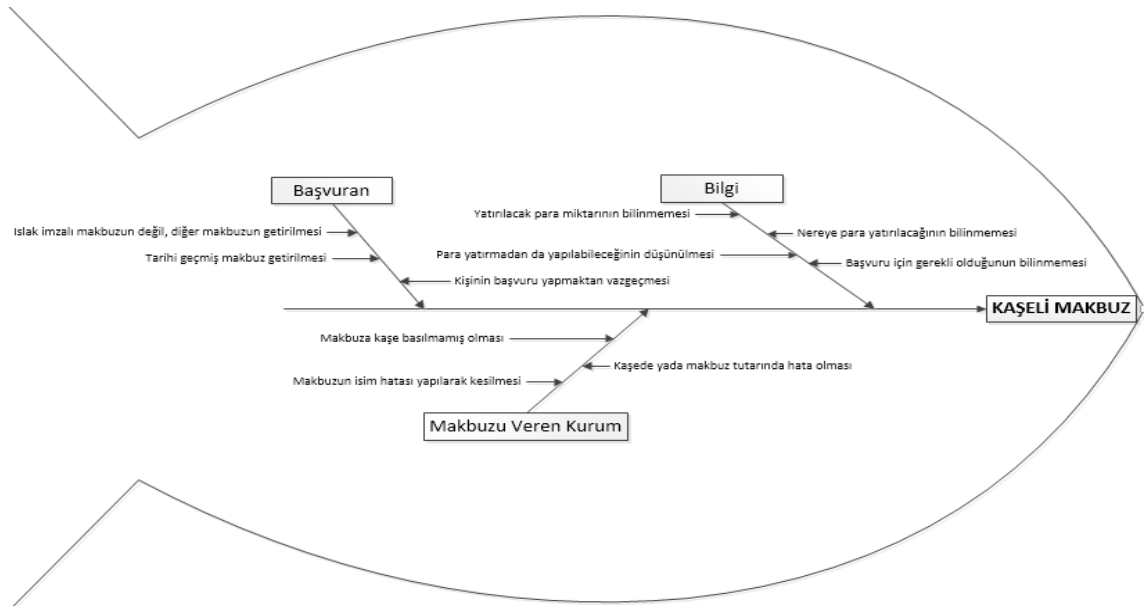


Talep formunun başvuru sırasında yüksek oranda eksik gelmesinin nedenlerinden; başvuran kaynaklı sebeplerin ilki, çalışanlar için çalıştıkları kurumun imzaya yetkili amiri tarafından tasdiklenmiş matbu hususi damgalı pasaport talep formu düzenlenme tarihinden itibaren 60 gün geçerlidir. Başvuru yapan kişiler bu süreye dikkat etmediklerinde geçerlilik süresi bitmiş talep formu ile başvuru yapmaya çalışmaktadırlar. İkinci olarak başvuru yapan kişinin hak sahibi olarak bu belgeyi imzalamamış olması başvuru sırasında görevli memurun uyarısı sonucunda imzalaması süreci uzatmaktadır. Üçüncü olarak pasaport talebinde bulunan aile bireyleri tam olarak başvuru sırasında hazır bulunmalıdır. Eksik aile bireyleri olduğunda başvuru gerçekleştirilememektedir. Kişi sayısının eksik olması da başvuru sürecini uzatmaktadır. Dördüncü olarak ise başvuru için gerekli olan belgelerde açıklandığı üzere 18 yaşından küçükler için anne ve babasının beraber gelmesi ya da noterden çıkaracakları muvafakatname. 18 yaşından büyükler için öğrenci belgesi gerekmektedir. Öğrenci belgesinin getirilmemesi yada öğrenci kimliği gibi alternatif şekilde öğrenci olduğunun ispatlanmaya çalışılması süreci uzatan etkenlerdendir.

Talep formunun eksik başvuru evrağı olmasının bilgiye bağlı nedeni, kişilerin başvuru sırasında getirilmesi gereken evrakların neler olduğunu tam ve doğru olarak önceden incelememesi nedeniyle başvuruda gerekli olduğunun bilinmemesidir.

Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport çıkartabilmek için hak sahibi çalıştığı ya da emekli olduğu kurumdan talep formu getirmek zorundadır. Bu nedenle başvuranın iş yerine bağlı nedenlerin ilki, kişinin iş yeri tarafından hazırlanan matbu talep formunda hak sahibi kadro bilgilerinin yanlış yazılmış olması, ikinci olarak hak sahibinin kimlik bilgilerinin eksik/yanlış doldurulmuş olması, üçüncü olarak hak sahibinin çalıştığı kurumun Evrak-Arşivden sayı vermemiş olması, dördüncü olarak talep formuna mühür basılmasının unutulmuş yada farklı bir neden sebebiyle mühürlenmemiş olması, beşinci olarak ise talep formunu onaylayan yetkili amirin imzasını gösterir imza sirküsünün olmamasıdır. Bu açıklamış olduğumuz durumlar her başvuru sırasında görevli memur tarafından tek tek kontrol edilmekte karşılaşılan farklı durumlar ya da unutulan bölümler nedeniyle başvuru sonlandırılmaktadır. Bu nedenler sebebiyle de başvuru süreci uzamaktadır.

Şekil 10.Kaşeli Makbuz İçin Balık Kılçığı Analizi



Başvuru sırasında pasaport defter bedeli yatırıldığına dair ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz hazır bulundurulmalıdır. Bu ücret bankalara ya da kaymakamlık veznesine yatırılabilir. Yüksek oranda kaşeli makbuzun eksik olarak gelmesinin başvuran kaynaklı nedenlerinden ilki kişiye ücreti yatırdığı yerden verilen ıslak imzalı ve kopyası olan iki makbuz verildiğinde ıslak imzalı makbuzun değil de diğer örneğinin getirilmesi. Bu durumda ıslak imzalı örneğin getirilmesi için başvuru

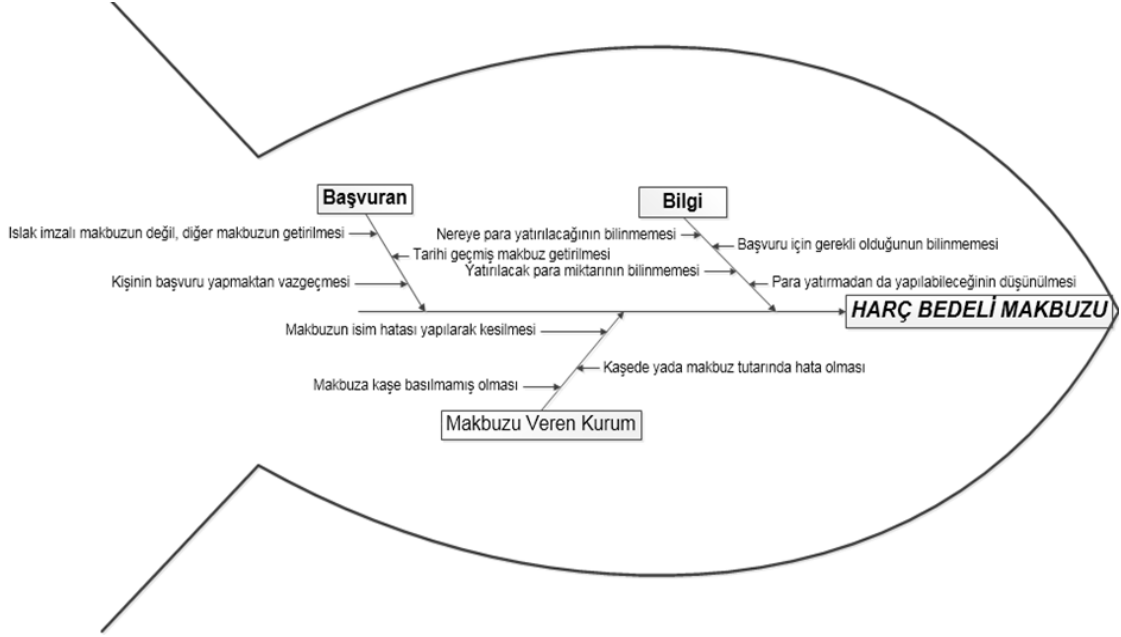
sonlandırılır. İkinci olarak kişinin herhangi bir nedenle başvuru yapmaktan vazgeçmesi. Üçüncü olarak kişinin pasaport başvurusu yapmak için geçerlilik süresi bitmiş, tarihi geçmiş makbuz getirmesi.

Bilgi kaynaklı sebeplerin ilki başvuru yapan kişinin yatırılacak para miktarını daha önceden bilmeyip fazla/yanlış yatırmaktan çekinmesi nedeniyle daha önceden hiç para yatırmayıp başvuru sırasında görevli memura ücretin ne olduğunu sorup sonra tam olarak yatırmak istemesidir. İkinci sebep, kişinin nereye para yatıracağını bilmemesi ve başvuru sırasında görevli memur aracılığı ile para yatırmaya çalışmasıdır. Üçüncü olarak kişinin başvuru sırasında pasaport defter bedeli yatırılması gerektiğini bilmemesi ve daha önceden gerekli belgeleri öğrenip gelmediği için makbuzsuz başvuruda bulunmaya çalışmasıdır. Dördüncü olarak ise kişinin daha önceden pasaportunun olması veya farklı nedenler sebebiyle para yatırmadan da başvuru yapabileceğini düşünmesi nedeniyle pasaport başvurusuna bu şekilde devam etmeye çalışmasıdır.

Makbuzu veren kurum nedeniyle ortaya çıkan sebeplerin ilki makbuza kaşe basılmamış olması, ikinci sebep makbuz tutarında yada kaşede hata yapılmış olması, üçüncü sebep ise makbuzun isim hatası yapılarak kesilmesi nedenleriyle başvuru sırasında tüm bu unsurları kontrol eden memurun fark ettiği durumlarda başvuru sonlandırılmakta ve yanlışlığın düzeltilmesi beklenmektedir. Bu nedenler sebebiyle başvuru süresi de uzamaktadır.

Normal (Umuma Mahsus) Pasaport için başvuruda gerekli olan evraklardan en fazla oranda eksik getirilen evraklar için balık kılçığı diyagramları Şekil 14-15-16’ da görülmektedir:

Şekil 11.Harç Bedeli Makbuzu İçin Balık Kılçığı Analizi



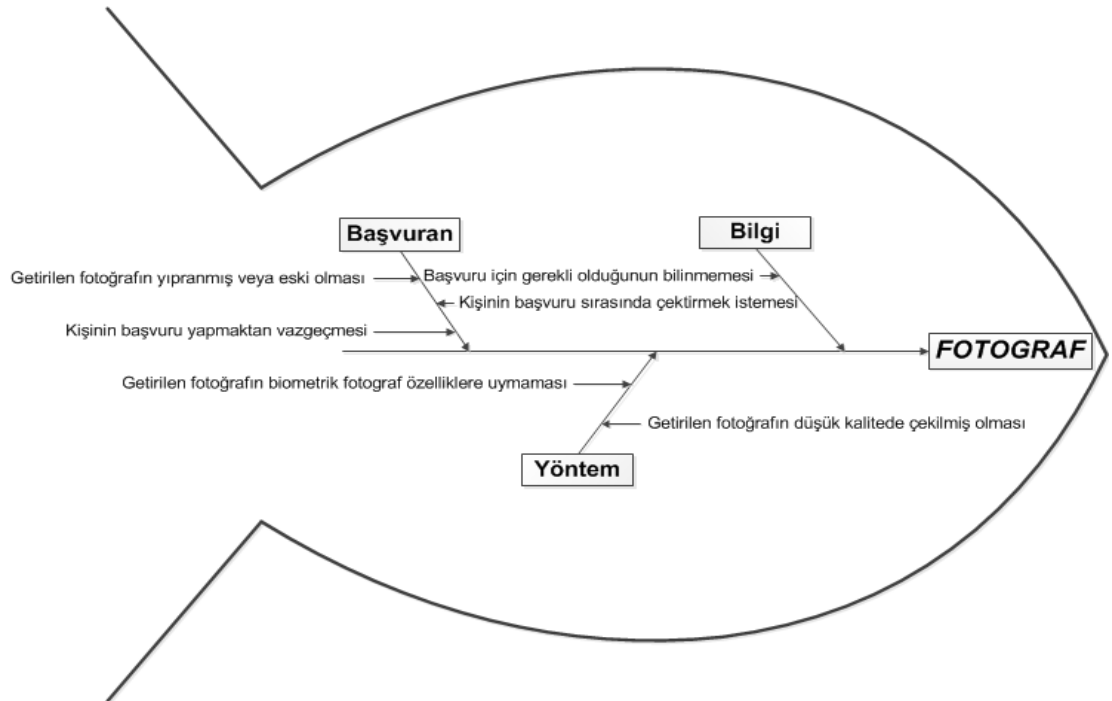
Normal (Umuma Mahsus) pasaport başvurusunda en fazla oranda eksik başvuru evrağı olan Harç Bedeli Makbuzu’nun başvuran kaynaklı nedenlerinin ilki, verilmesi gereken ücretin yatırıldığı bankalardan ya da kaymakamlık vizesinden verilen ıslak imzalı makbuzun değil de bu makbuzun kopyası olan diğer makbuzun başvuruya getirilmesidir. İkinci neden, istenilen pasaport süresine ait yatırılmış ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli pasaport harç bedeli makbuzun geçerlilik tarihine kişi tarafından dikkat edilmeyerek süresinin bittikten sonra getirilmesidir. Üçüncü olarak ise başvuru yapan kişinin herhangi bir neden sebebiyle başvuru yapmaktan vazgeçmesidir.

Harç bedeli makbuzunun yüksek oranda eksik gelmesinin bilgi kaynaklı nedenleri şunlardır; İlk sebep, başvuru yapacak kişinin nereye para yatırması gerektiğini bilmemesi nedeniyle önce başvuruya gelip öğrenip sonra para yatırmak istemesi. İkinci neden, kişinin pasaport başvurusu için ücret yatırılması gerektiğini bilmemesi. Üçüncü neden, kişinin yatırılacak para miktarını daha önceden öğrenmeden başvuruya gelmesi nedeniyle başvuruda görevli memur ile görüşmeden para yatırması durumunda fazla/eksik yatırma korkusu olduğundan önce başvuruya

gelip tam olarak ücret miktarını öğrenip sonra para yatırmak istemesidir. Dördüncü neden başvuruya gelen kişinin daha önceden pasaportunun bulunmasından ya da farklı bir sebepten dolayı ücret ödemediği başvuru bulunmak istemesi.

Pasaport harç bedeli bankalara ya da kaymakamlık veznesine yatırılmakta ve bu kurumlardan karşılığında makbuz alınmaktadır. Makbuzu veren kurum kaynaklı nedenlerin ilki, bu kurumlar tarafından başvuru yapan kişi adının yanlış yazılması nedeniyle makbuzun isim hatası yapılarak kesilmesidir. İkinci neden, makbuz kesilirken kaşe ya da makbuz tutarında hata yapılmasıdır. Üçüncü neden ise makbuza kaşe basılmamış olmasıdır. Başvuruya gelen kişilerde bu durumlar fark edildiğinde kişinin başvurusunun sonlandırılmasına hatanın düzeltilmesinin beklenmesine yol açtığı için başvuru sürecini uzatmaktadır.

Şekil 12.Fotoğraf İçin Balık Kılçığı Analizi



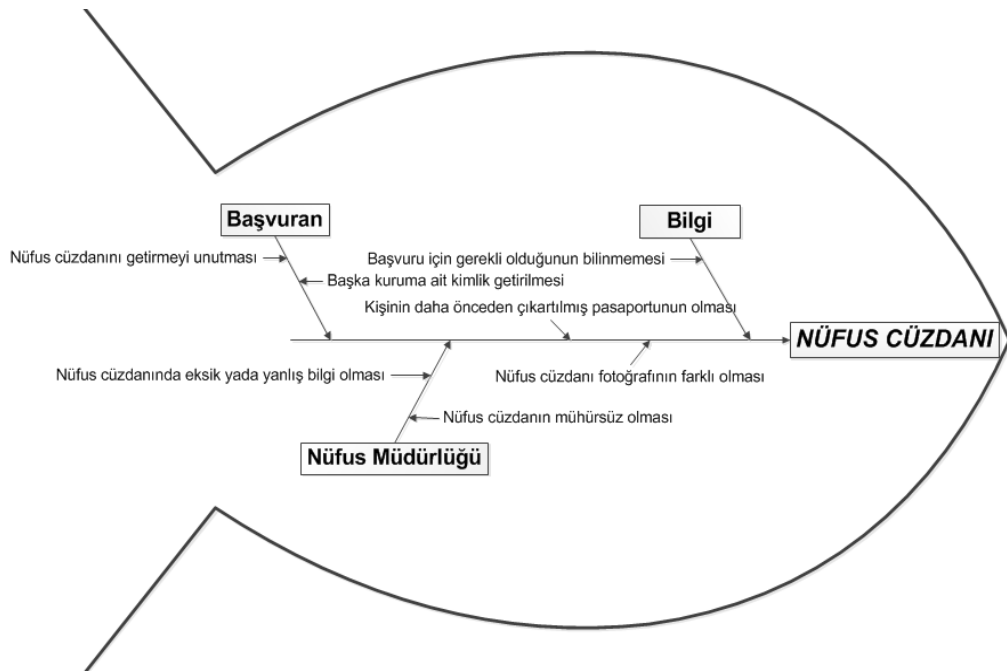
Başvuru sırasında getirilmesi gereken evraklardan biri olan fotoğrafın yüksek oranda eksik getirilmesinin nedenlerinden başvuran kişiye bağlı olan ilk sebep, kişinin başvuruya gelirken getirdiği fotoğrafın pasaportta kullanılamayacak şekilde yıpranmış veya eski olmasıdır. İkinci sebep kişinin başvuru sırasında fotoğraf çektirebileceğini bilerek daha önceden yanlış özelliklerde çekirmekten korkup

başvuru sırasında çekirmek istemesidir. Üçüncü neden ise kişinin başvuru yapmaktan herhangi bir neden sebebiyle vazgeçmesidir.

Fotoğrafın eksik başvuru evrağı olmasının bilgiye bağlı nedeni, kişilerin başvuru sırasında getirilmesi gereken evrakların neler olduğunu tam ve doğru olarak önceden incelememesi nedeniyle fotoğrafın başvuruda gerekli olduğunun bilinmemesi ve yanında getirilmemesidir.

Yöntem kaynaklı eksik olarak yüksek oranda fotoğrafın getirilmesinin nedenleri ise ilk olarak kişinin daha önceden hazırlayıp yanında getirdiği fotoğrafın pasaporta basılacak özellikleri içeren yukarıda açıkladığımız biometrik fotoğraf özelliklerine uymamasıdır. İkinci olarak önceden hazırlanıp getirilen fotoğrafın pasaporta basılmak için yeterli kalitede olmayıp düşük kalitede çekilmiş olmasıdır.

Şekil 13.Nüfus Cüzdanı İçin Balık Kılçığı Analizi



Nüfus cüzdanı için başvuran kaynaklı ilk neden kişinin nüfus cüzdanını yanında getirmeyi unutması, ikinci neden ise kişinin yanında başka kurumlara ait kimlik veya ehliyet vs. getirmesi ve bunlar ile işlem yaptırmak istemesidir.

Bilgi kaynaklı neden kişinin başvuruya gelmeden önce gerekli olan belgeleri araştırmamış ve incelememiş olması nedeniyle nüfus cüzdanı getirmesi gerektiğini bilmemesidir.

Nüfus cüzdanının verildiği kurum olan Nüfus Müdürlüğü kaynaklı da sorunlar yaşanmakta ve sürecin uzamasına neden olmaktadır. Bunlardan ilki nüfus cüzdanındaki kimlik bilgilerinin eksik yada yanlış olmasıdır. Örneğin nüfus cüzdanı T.C. kimlik nolu, 15 yaşından büyüklerde fotoğraflı ve doğum tarihi Gün-Ay-Yıl şeklinde yazılı olmalı ve güncel bilgileri (Evli ise bekar, bekar ise evli yazmamalıdır) içermelidir. Nüfus cüzdanındaki bilgiler, başvuru sırasında müracaat memurunca nüfus müdürlüğüne bağlı MERNİS programındaki kayıtlar ile karşılaştırılmakta herhangi bir farklılığa rastlandığında kişi uyarılıp müracaat sonlandırılmaktadır. Bu işlemler zaman almakta ve sürecin uzamasına neden olmaktadır. İkincisi nüfus cüzdanına basılması gereken mührün basılmamış olmasıdır.

Diğer bir etkende kişinin daha önceden çıkartılmış pasaportunun olması nedeniyle yanında sadece eski pasaportunu getirip nüfus cüzdanının gerekli olmayacağını düşünmesi nedeniyle yanında getirmemesidir.

Kişinin nüfus cüzdanı fotoğrafı ve yakın tarihte çekilmiş olmamalıdır. Fotoğrafla ilgili sorun olduğunda kişi uyarılmakta ve başvuru sonlandırılmaktadır.

3.3.2. İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma Süreci

Pasaport çıkartma sürecindeki iyileştirmede ; öncelikle pasaport çıkartma sürecinin ilk adımı olan gerekli evrakların getirilmesinin üzerinde durulmuştur. Vatandaşın başvuruya başlamak için getirmesi gereken belgelerden hangilerinin yüksek oranda eksik olduğunun ve bu oranın yüksek olmasındaki nedenlerin anlaşılıp iyileştirilebilmesi için pasaport başvurusunda gerekli olan belgelerle çizelgeler hazırlanmıştır. Bu çizelgeler müracaat memuruna verilmiştir. Müracaat memuru iki ay boyunca yeşil ve umumi pasaport başvurusunda eksik gelen belgeleri işaretlemiştir. İki ayın sonunda her bir belgenin iki aylık ortalaması alınıp histogram diyagramları çizilmiştir. histogram diyagramlarına göre Yeşil Pasaport için, ‘Talep formu , Kaşeli makbuz , Fotoğraf’ ; Umumi Pasaport için ‘Nüfus cüzdanı , Harç bedeli makbuzu , Fotoğraf’ en yüksek oranda eksik gelen evraklardır. Histogram

diyagramında en yüksek oranda olan bu üç belgenin nedenleri balık kılçığı diyagramları üzerinde incelenmiştir. Yapılan incelemelere göre önerilen iyileştirmeler ve bu iyileştirmelere göre sürecin adımlarındaki birleşmeler , eksilmeler bunlardan yola çıkılarak görülen pasaport çıkartma sürelerindeki azalmalar aşağıda açıklanmıştır.

İkinci adımda hem yeşil hem de umumi pasaportta en yüksek oranda eksik veya istenilen özelliklerde getirilemeyen evraklardan olan fotoğrafın nedenleri balık kılçığı yöntemi ile incelendiğinde; başvuru için getirilmesinin gerektiğinin bilinmemesi ya da getirilen fotoğrafın istenilen kalite ve özelliklere uygun olmaması, eskimiş, geçerliliği bitmiş veya yıpranmamış fotoğrafların getirildiği, vatandaşın doğru özelliklerde fotoğraf olduğundan emin olabilmesi için başvuru sırasında çekirmek istemesi en çok karşılaşılan durumlar olmuştur. Bu uyumsuzluklar yaşandığında vatandaşın başvurusu başlatılmayıp ilk kontroldeki müracaat memuru tarafından geri çevrilmekte, gerekli şartlardaki fotoğrafla gelmesi gerektiği anlatılıp başvurusu sonlandırılmaktadır. Bu durumda kişinin daha önceden almış olduğu randevusu var ise iptal olmasına ve başvurunun daha sonra ki bir zamana uzamasına neden olmaktadır. Kişi başvuru yerindeki fotoğraf çekirme yerine yönlendirilse bile buradaki cihaz her zaman uygun fotoğrafın çekilmesini sağlayamamakta ya da bozuk olması durumunda başvuru süresi uzamaktadır.

Pasaport başvuru yerinin dışına emniyet müdürlüğünce anlaşılan fotoğrafçının olduğu bir birim oluşturabilir. Vatandaş başvuru için evraklarını getirmeden süreçteki birinci adımdan önce bu birime giderek fotoğrafı orada çekilip bağlı olan sistem üzerinden başvuruyu alacak olan müracaat memurunun bilgisayarına gönderir. Vatandaştan başvuru evrakları arasında fotoğraf istenmez. Bu iyileştirme ile başvuruya uygun olmayan fotoğrafların getirilmesinin , başvuru sırasında getirilmesi gerektiğinin bilinmemesinin ve kişinin hatalı özelliklerde fotoğraf çekirmiş olma tedirginliğinin önüne geçilir. Ayrıca bu sistem sayesinde 17. adım da taratılması gereken belgeler arasında fotoğraf eksilir ve başvuru süresinde kısalma sağlanır.Bu adım iyileştirilmiş süreçte 16 olarak görülmektedir. Fotoğraf sistem üzerinden forma eklenir.

Yeşil Pasaport başvurularında Hususi Damgalı Talep Formu , süreçteki 2. adımda müracaat memuru tarafından yapılan eksik evrak kontrolünde bu formun

getirilmesi gerektiğinin bilinmemesi , geçerlilik süresinin bitmiş olması , başvuruda bulunan aile bireylerinin tam olarak başvuru sırasında hazır bulunmaması , başvuruda bulunan öğrenciler için öğrenci belgesinin getirilmemiş olması yada öğrenci kimliği gibi alternatif belgelerle öğrencilik durumunun ispatlanmaya çalışılması nedenleriyle başvuru süreci uzatmakta ya da bu unsurlardaki eksiklikler nedeniyle başvurunun sonlanmasına neden olmaktadır. 11. adımda müracaat memurunun bu formun düzenlenme tarihinden itibaren 60 gün olan geçerlilik süresini, başvuru yapan hak sahibinin formu imzalamış olmasını , başvuruda bulunan kişilerin işlemler sırasında hazır bulunuyor olmasını , öğrenciler için bu haktan yararlanmasını sağlayan öğrenci belgesinin hazır olmasını , formu hazırlayan kurumun hak sahibinin kadro bilgilerini doğru olarak yazmış olmasını , kimlik bilgilerinin doğru ve tam doldurulmuş olmasını , kurumun kendi evrak-arşivinden sayı verilmiş olmasını ve kurum tarafından onay mühürünün basılmış olmasını kontrol etmesi gerekmektedir. 15. adımda talep formunu onaylayan yetkili amirin imzasını gösteren imza sirküsünün kontrolü yapılmaktadır.İmza sirküsü kontrolü iyileştirilmiş süreçte 14. faaliyet olmuştur.

Formdaki onay imzası ile imza sirküsü uyumlu olmaz ise hak sahibine bilgi verilip başvuru sonlandırılmaktadır. Yukarıda anlatılan kontrollerin en kısa sürede gerçekleştirilebilmesi ve kişinin başvurusunun yarıda kesilmemesi için Pasaport Talep Formu hak sahibinin bağlı olduğu kurum tarafından bilgisayar sisteminde bir form olarak hazırlanıp doldurulduktan sonra geçerlilik süresi dahilinde ortak sistem üzerinden emniyetin pasaport başvuru sistemine gönderilebilir. Aynı şekilde okullarda öğrenci belgeleri benzer bir sistem üzerinden hazırlanıp gönderilebilir. Böylece eksik , geçerlilik süresi bitmiş ve gerekli olan belge yerine alternatif belgelerle başvuruda bulunma oranı azalır. 11. adımda müracaat memurunun yaptığı az önce anlatılan kontroller sistem üzerinden daha kısa sürede yapılır. 15. adımda ki kurumların imza sirküsleri düzenli olarak kurumlarca güncellenerek sistem üzerinde kayıtlı olarak bulunabilir. Böylece memurun kontrol hızı artar , işlem süresi azalır. Pasaport talep formunun ve öğrenci belgesinin sistemde bulunmasıyla 16. adımda müracaat memurunca yazılarak girilen bilgiler doğrudan sistem üzerinden alınır. Bu faaliyet iyileştirilmiş süreçte 15 olmuştur. Sürede kısalma sağlanır. 17. adımda taratılarak forma eklenen belgeler sistemde kayıtlı olduğu için taratılmasına gerek

kalmaz , süreden kazanç sağlanır. 17. Adım da iyileştirilmiş süreçte 16'dır. Gerekli olan bilgiler sistem üzerinden forma eklenebilir.

Yeşil pasaport başvurusunda getirilmesi gereken ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz , umuma mahsus pasaportta ise pasaport harç bedeli makbuzu nedeniyle yüksek oranlarda başvuru süresi uzamaktadır. İlk olarak 2. adımda müracaat memurunca kontrol edilen, başvuru sahibinin istediği pasaport için yatırmış olduğu olduğu ücret karşılığında kendisine verilen ıslak imzalı ve onun kopyası olan iki makbuzdan kopyanın getirilmesi ve geçerlilik tarihi bitmiş makbuzun getirilmesi başvurusunun kesilmesine ya da süresinin uzamasına neden olmaktadır. Bu nedenle vatandaşa, gerekli olan ücret yatırıldığında pasaport başvurusuna getirmesi gereken makbuz vermek yerine sadece para yatırdığını gösterir tek bir makbuz verip sistem üzerinden pasaport başvuru programına bir belge gönderilebilir.

Bu belge geçerlilik süresi boyunca sistemde hazır olarak bekler süresi dolduğunda kendiliğinden sistemden silinmesi sağlanır. Böylece vatandaşın hatalı ya da geçerlilik süresi bitmiş makbuz getirmesinin önüne geçilebilir. Makbuzu veren kurumun tek yer olmaması nedeniyle de vatandaş nereye para yatıracağını bilmemesi , fazla veya az miktarda yatırma endişesi duyması , yatırması gereken ücret miktarını bilmemesi , makbuzu veren kurumun isimde, ücret tutarında ve makbuza kaşe basılmasında hata yapması sonucunda başvuru yarıda kesilmektedir. Vatandaş ücreti yatırıp makbuzu aldığı kuruma hatanın düzeltilmesi için veya yanında getirmemiş ise getirmesi için yönlendirilmektedir. Bu sorunların yaşanmasının önüne geçilebilmesi için pasaport başvuru yerinin dışında, 1. adım olan vatandaşın başvuru için evraklarını getirmesinden önce ücretin yatırılacağı tek bir merkez oluşturulabilir. Buraya ücretini yatıran vatandaşa paranın alındığına dair tek makbuz verilir.

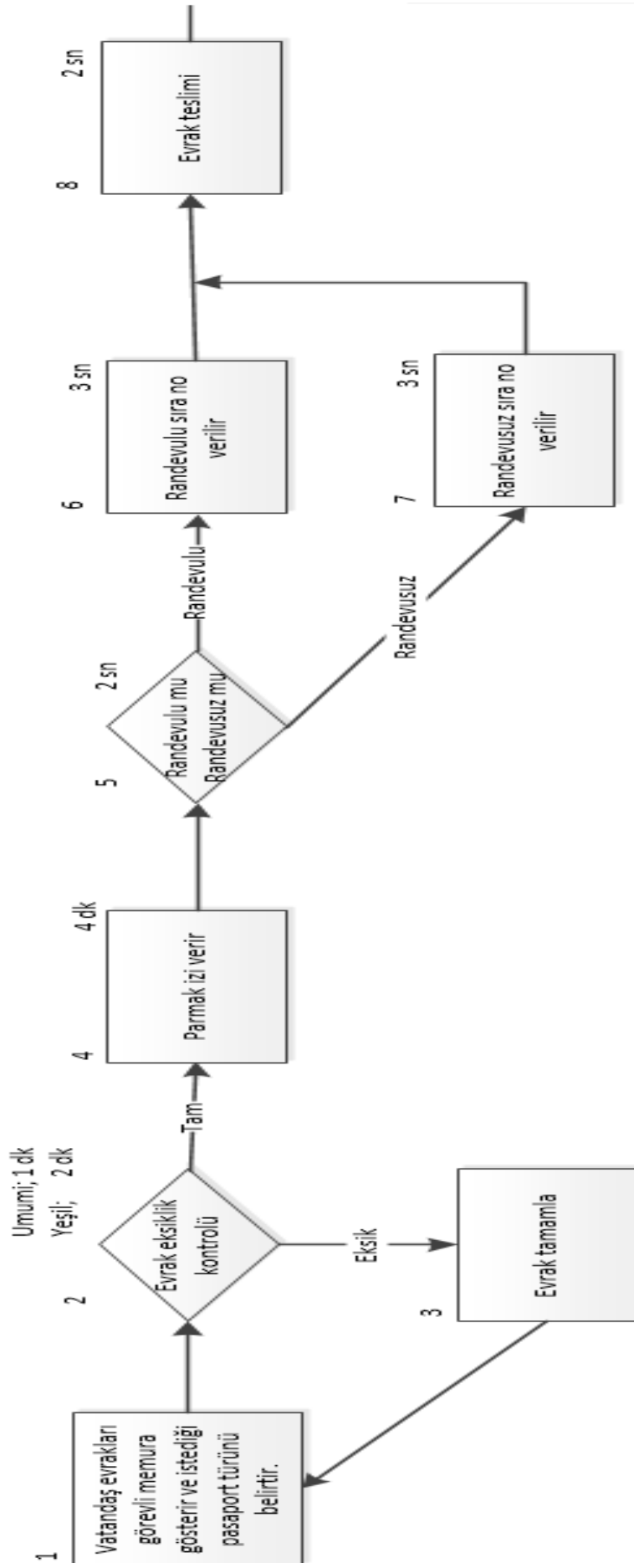
Diğer bütün işlemler bilgisayar programı üzerinden gönderilerek süreden kazanç sağlanır. Bu sistem sayesinde müracaat memurunun bilgisayarında hazır bulunan makbuz daha kolay kontrol edilir. 16.adımda sisteme pasaport harç bedeli makbuz numarasının , kaşeli makbuz numarasının ve umuma mahsus pasaportta (başvuru için gerekli olan ücretin yatırıldığı kurumlara pasaport defter bedeli olarak da ücret yatırılmaktadır) pasaport defter bedeli makbuz numarasının girilmesinin

süresi azalır. Bu numaralar doğrudan sistem üzerinden alınır. Makbuz verilmesine dair tüm işlemler tek merkezden yapıldığı için kurumlarca yapılan hataların en aza indirilmesi sağlanabilir.

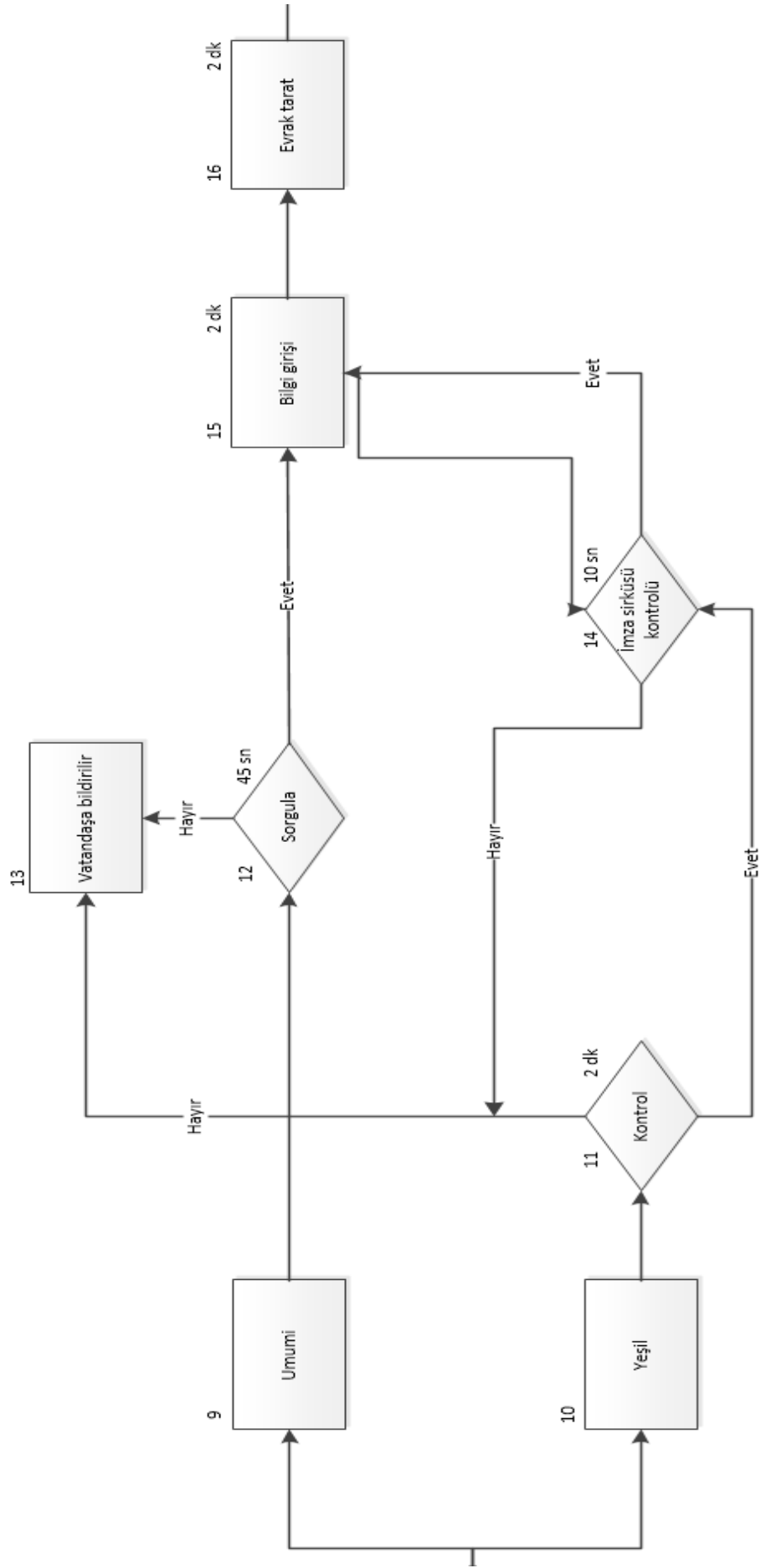
Pasaport başvurusunda bulunan vatandaşın nüfus cüzdanı getirmeyi unutması , nüfus cüzdanı yerine başka kuruma ait kimlik getirmesi, başvuru için gerekli olduğunu bilmemesi kişiden kaynaklanan süreci uzatan nedenlerdir. Bu durumları yaşamak istemeyen kişiler başvuru sırasında hazır bulundurulması gereken belgeleri daha önceden öğrenip hazırlamalıdır. Kişiler önceden çıkartılmış pasaportlarıyla birlikte nüfus cüzdanlarını da başvuru sırasında getirmelilerdir. Nüfus cüzdanında eksik yada yanlış bilgi olması ve ya mühürsüz olması durumunda düzeltilmesi için nüfus müdürlüklerine gerekli başvuruları yapması gerektiğini hatalı, eksik nüfus cüzdanı ile hiçbir kurumda işlem yaptıramayacağını bilmelidir.

Bütün bunlarla birlikte süreçteki 14. adım ve 16. adım birleştirildiğinde tek bir sorgulama sistemiyle kişilerin T.C no'su ile nüfus müdürlüğüne bağlı olan MERNİS programından şahıs bilgileri ve GBT, Tahdit, UYAP bilgileri sorgulanabilir. Bu iki adımın birleştirilmesiyle 40 sn olan 14. adım ile 30 sn olan 16. adım toplamda 45 sn'de yapılır. Böylece işlem süresinden kazanç sağlanır

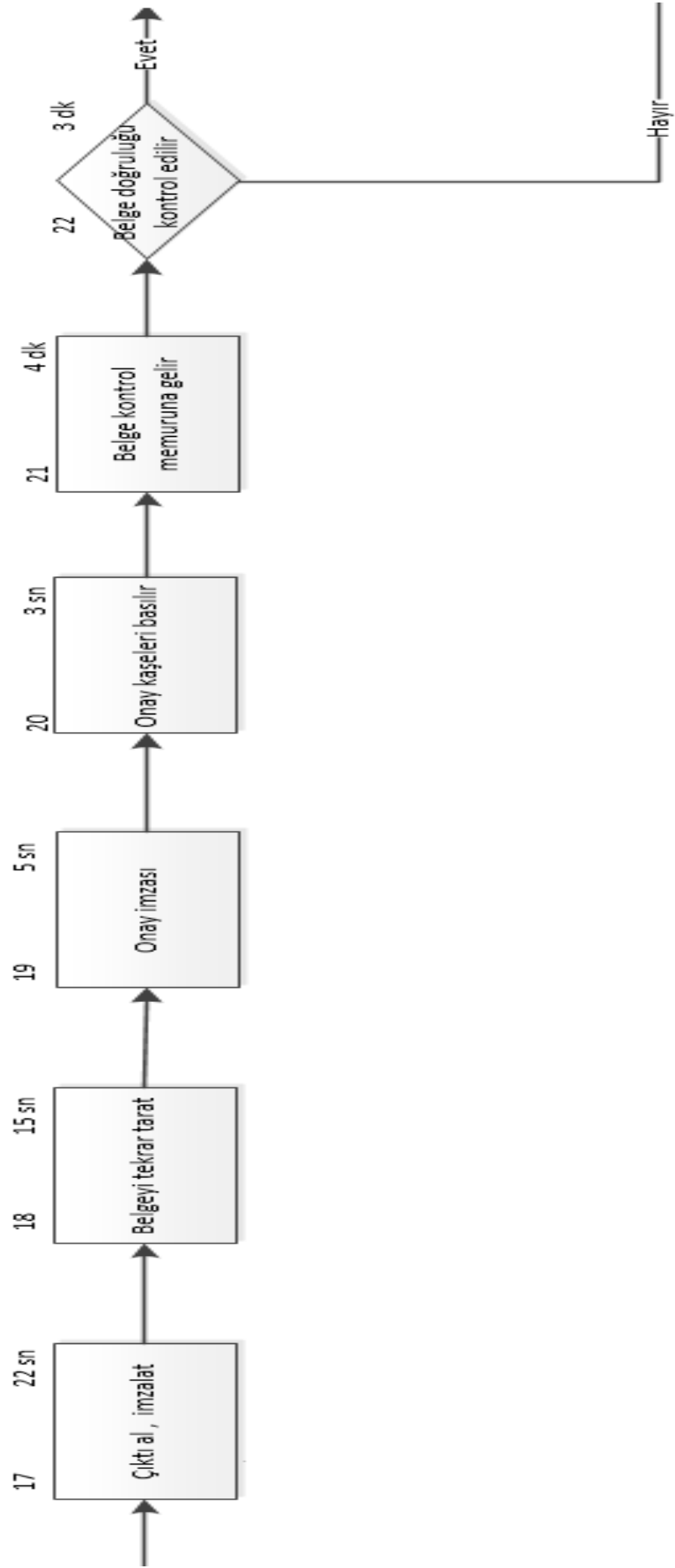
Şekil 14.İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma İş Süreci



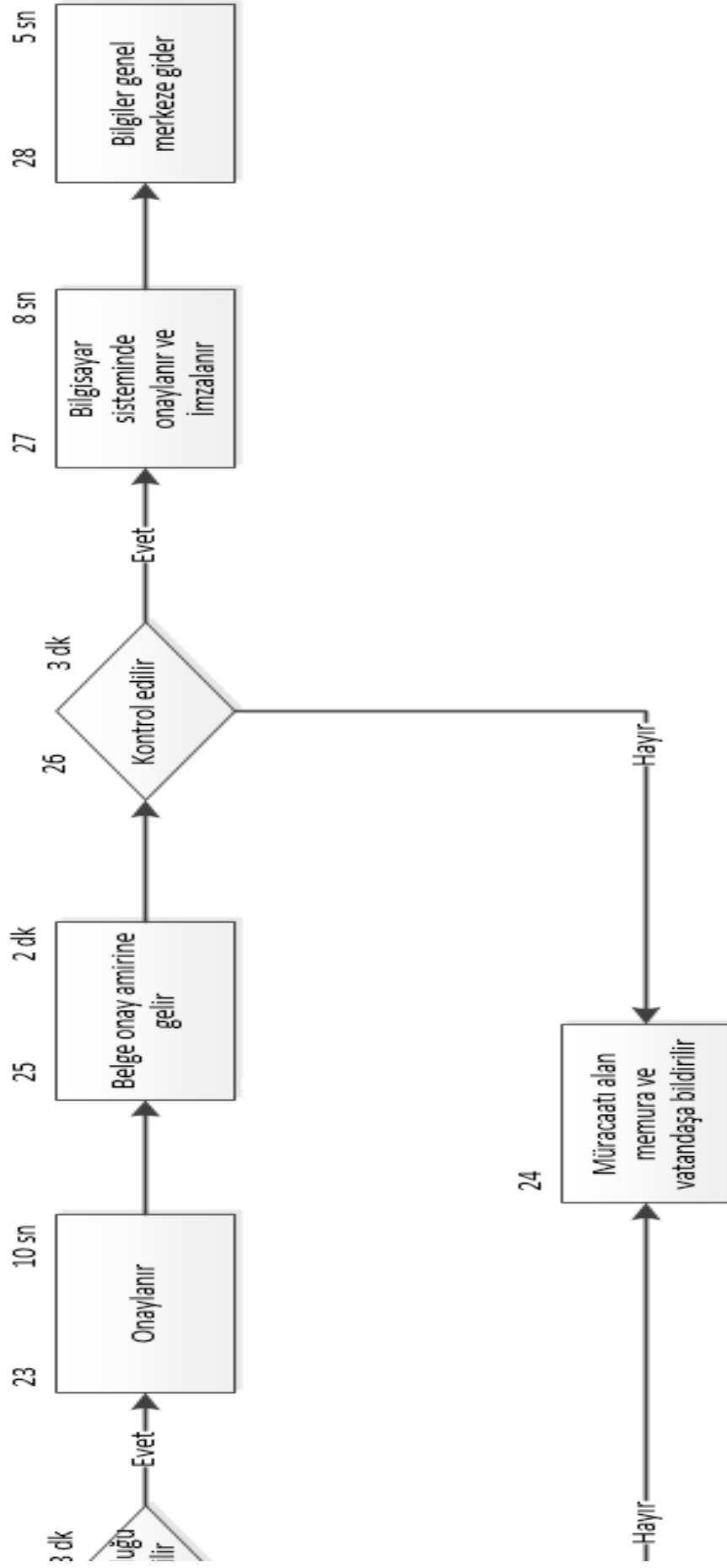
Şekil 14.İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



Şekil 14.İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



Şekil 14.İyileştirilmiş Pasaport Çıkartma İş Süreci Devamı



Arka Sayfadaki tablo 7’de;Pasaport Çıkartma Sürecinde Yapılan İyileştirmeleri göstermektedir. Mevcut süreç üzerinde gerekli çalışmaların yapılmasından sonra elde edilen verilere göre hazırlanmıştır. Uygulanması planlanan iyileştirme işlemleri ve bu işlemlerden sonra hazırlanan iyileştirilmiş süreçte ki verilerin sonuçları değerlendirilerek; işlemlerin faaliyet numaralarına göre oluşturulmuştur. Bu tablo iyileştirmenin yapıldığı faaliyet numarasını, mevcut ve iyileştirilmiş süreçte faaliyetin gerçekleştiği süreyi ve yapılan çalışmayı; Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Ve Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport için ayrı ayrı ayrıntılı olarak göstermektedir. Mevcut süreçteki bazı adımların birleştirilmesi yada eksiltilmesi ve bunun sonucu olarak iyileştirilmiş süreçteki faaliyet numaralarında oluşan değişimleri de özellikle göstermektedir.

Tablo 7: Pasaport Çıkartma Sürecinde Yapılan İyileştirmeler

	Faaliyet Numarası	Eski Süre	Yeni Süre	Yapılan İyileştirme
<i>Normal Pasaport</i>	2	2 dakika	1 dakika	Fotoğraf çekirme ve ücret yatırma birimlerinin oluşturulması, kontrol edilen evrakların bir kısmının doğrudan sistem üzerinden gelmesi 2 no'lu faaliyette müracaat memurunun kontrol süresini kısaltmıştır.
<i>Yeşil Pasaport</i>		4 dakika	2 dakika	
<i>Yeşil Pasaport</i>	11	3 dakika	2 dakika	'Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu'nun sistem üzerinden kontrolünü yapan müracaat memuruna gelmesi sağlanarak kontrol süresi kısaltılmıştır.
<i>Normal Pasaport</i>	12 + 14	40 sn + 30 sn	45 saniye	Nüfus Müdürlüğüne bağlı MERNİS programından şahıs bilgileri sorgulanması ile GBT, TAHDİT, UYAP sorgulaması aynı faaliyette kişinin T.C. numarası girilerek birlikte yapılır. Böylece 12. ve 14. faaliyetler birleştirilmiş olur. Bu işlem iyileştirilmiş süreçte 12. adım olmuştur. Sürede de kısalma sağlanmıştır.
<i>Yeşil Pasaport</i>				
<i>Yeşil Pasaport</i>	15	20 saniye	10 saniye	İmza sirküleri kurumlarca güncellenerek sistemde kayıtlı bulunursa müracaat memurunun kontrol süresinin azalması sağlanır. Bu faaliyet iyileştirilmiş süreçte 14 olmuştur.
<i>Normal Pasaport</i>	16	4 dakika	2 dakika	Müracaat memurunun el ile yazarak girdiği bilgilerin bazılarının (Pasaport talep formu, makbuz) doğrudan sistem üzerinden alınabilmesi sürenin azalmasını sağlamıştır. Bu faaliyet iyileştirilmiş süreçte 15 olmuştur.
<i>Yeşil Pasaport</i>				
<i>Normal Pasaport</i>	17	4 dakika	2 dakika	Müracaat memurunun taratarak kaydettiği ve forma eklediği fotoğraf, talep formu belgeleri sistem üzerinden müracaat memuruna geldiğinde taratma işlemi olmadan gerekli bilgiler ve bölümler başvuru formuna eklenir. Sürenin kısalması sağlanır. Bu faaliyet iyileştirmiş süreçte 16 olmuştur
<i>Yeşil Pasaport</i>				

Aşağıdaki tablo; Mevcut Ve İyileştirilmiş Süreç İçin Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Ve Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaporttaki veri farklılıklarını göstermektedir. Mevcut süreçte işlemler normal pasaport için 26 faaliyetin oluşup 28 dakika 25 saniye sürmekte iken yapılan iyileştirme çalışmaları ile 25 faaliyetten oluşup 23 dakikada tamamlanması sağlanmaktadır. Yeşil pasaportta ise 28 faaliyetten oluşup 33 dakika 45 saniye süren işlemlerin 27 faaliyet adımı ve 26 dakika 10 saniye de tamamlanması sağlanmıştır.

Tablo 8: Mevcut Ve İyileştirilmiş Süreç İçin Normal (Umuma Mahsus) Pasaport Ve Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaporttaki Veri Farkları

	<i>Normal (Umuma Mahsus) Pasaport</i>	<i>Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport</i>	
Mevcut Süreçteki İşleyiş Verileri	26 faaliyet	28 faaliyet	Süreçteki Faaliyet Sayısı
	28 dakika 25 saniye	33 dakika 45 saniye	Sürecin Toplam Süresi
İyileştirilmiş Süreçteki İşleyiş Verileri	25 faaliyet	27 faaliyet	Süreçteki Faaliyet Sayısı
	23 dakika	26 dakika 10 saniye	Sürecin Toplam Süresi

SONUÇ

Bu çalışmada bir İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube’de ki pasaport çıkartma işleminde süreç yönetimi ve iyileştirilmesi uygulanmıştır. Çalışmada bütün süreçler Microsoft Office Visio programı ile çizilmiştir. Pasaport şubede üç çeşit pasaport için başvuru yapılabilmektedir. Bunlar Türkiye Cumhuriyeti, KKTC vatandaşları ve vatansız kişilerin alabilecekleri ‘Normal (Umumi) Pasaport’, kadro derecesi 1, 2 ve 3. Derecede olarak çalışan ve bu derecelerden emekli olanlar, TBMM Eski Üyeleri ve Eski Bakanların alabilecekleri ‘Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport’ ve resmi görevle yurtdışına gönderileceklerin, yurt dışında görev yapacakların, Türkiye Cumhuriyeti’nin üyesi olduğu kurumlarda memur olarak çalışacakların alabilecekleri ‘Hizmet Pasaportu’dur. Bu pasaport türlerine başvuruda bulunabilme şartları ve başvuru için gerekli olan evraklar İl Emniyet Müdürlükleri’nin internet sitelerinde ve Pasaport Şube’de ki bilgilendirmelerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Çalışmada öncelikle bu üç pasaport türü için yapılan başvurular ve işlemler İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube’de gözlemlenmiştir. Üç tür pasaport içinde başvuru sırasında yapılan işlemlerin birkaç adım haricinde aynı olması ve sırasının değişmemesi nedeniyle tek bir süreç çizilmiştir. Bu süreç üzerinde işlem adımları (faaliyetler) gösterilmiştir. Yapılan gözlemlerde şu ortaya çıkmıştır ki ‘Normal (Umumi) Pasaport’ ve ‘Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport’ için yapılan başvurularda, başvuran kaynaklı problemler sıkça görülmekte ve bu problemler temel alınarak süreç içerisinde iyileştirme çalışmaları yapılabilmektedir. ‘Hizmet Pasaportu’nda ise hem çok daha az sayıda başvurunun olması hem de resmi görevle çıkarılması gerektiği için başvuran kaynaklı ve işlemlerin gerçekleşmesi sırasında problem yaşanmadığı görülmüştür. Bu nedenle süreç çizimi ve iyileştirme işlemlerine ‘Hizmet Pasaportu’ dahil edilmemiştir.

Süreç Microsoft Office Visio programı ile çizilmiştir. Çizimin ardından süreçteki faaliyetlerin süreleri toplanmış pasaportların herbiri için başvuru ve işlem süreleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Normal (Umumi) Pasaport sürecinin 26 adım (faaliyet) sürenin 28 dakika 25 saniye olduğu, Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport için 28 adım sürenin 33 dakika 45 saniye olduğu görülmüştür.

Sürecin çiziminin ardından başvuru sırasında vatandaş tarafından getirilmesi gereken evraklar nedeniyle en çok problemin yaşandığı, eksik yada yanlış gelen evrakların İl Emniyet Müdürlüğü'nde ki işlemleri de durdurduğu yada yavaşlattığı fark edilmiştir. Vatandaş tarafından getirilmesi gereken evrakların iyileştirmede öne sürülen şekillerde getirilmesinin sağlanmasıyla hem yanlış veya eksik evrak gelmesinin önüne geçilmekte hem de süreç içerisindeki bazı faaliyetlerin sürelerinin kısalması sağlanabilmektedir. Ayrıca bazı adımların birleştirilmesiyle de başvuru ve işlem sürelerinden kazanç sağlanmıştır. Tüm iyileştirme çalışmalarından sonra çizilen süreçte 'Normal (Umuma Mahsus) Pasaport için adım sayısı 25, süre 23 dakika; 'Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport' için adım sayısı 27, süre 26 dakika 10 saniye olarak iyileştirilmiştir.

Pasaport almak isteyen vatandaşın, başvuruda bulunabilmesi için istediği tür pasaportta gerekli olan şartları taşıyor olmalı, başvuru için gerekli olan evrakları tam ve doğru olarak getirmiş olmalı, pasaport başvurusuna kendi ve kendisine ait hakları kullandıracağı yakınları ile başvuru sırasında hazır bulunmalıdır. Bu konular başvurunun en doğru ve kısa sürede başlayıp işlemlerin devam edebilmesi için vatandaşa bağlı hususlardır. İl Emniyet Müdürlüğü'nde süreç, başvuru için getirilen evrakları ilk olarak kontrol edecek olan görevli müracaat memurunun görmesi ile başlamaktadır. Bundan sonra işlemler emniyetin ortak olarak kullandığı 'POLNET 4' programı üzerinden müracaat memuru, kontrol memuru, onay amiri tarafından gerçekleştirilmekte ve bilgilerin POLNET 4 programı üzerinden hazırlanan formun Ankara'da ki genel merkeze gönderilmesiyle sonlanmaktadır. Pasaport başvurusu Ankara'da ki genel merkeze gittikten sonra merkezin yoğunluğuna göre başvuru yapan kişinin vermiş olduğu adrese posta süresi de dahil olmak üzere 1 hafta - 10 gün içerisinde teslim edilmektedir.

Kişilerin tam ve doğru başvuru belgelerini getirmesiyle sürecin başlamasından sonra işlemlerin bilgisayar sistemleri üzerinden hızlı ve doğrulukla sürdürülmesinden dolayı işlemler aşamasında çok fazla problem yaşanmamaktadır. Bu aşamalarda iyileştirme için yapılabilecekler iyileştirilmiş süreçte ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Burada önemli olan husus başvuruda bulunan kişilerin başvuru için gereken evrakları tam ve doğru olarak anlayıp getirmesinin sağlanabilmesidir. Bu konuda yapılan iyileştirmeler ile başvuruların yarıda kesilmesi engellenmekte,

başvurunun toplam süresi ve işlem sürelerinde kısaltmalar sağlanmakta ve işlemler bilgisayar sistemleri üzerinden daha hızlı/doğru olarak sürdürülebilmektedir.

Öncelikli olarak her iki pasaport türü içinde gerekli olan belgelerden hangilerinin en fazla oranda eksik geldiğini anlayabilmek için başvuru alan ilk müracaat memuruna başvuru evraklarının yazılı olduğu Mart ve Nisan ayları için hazırlanmış, yeşil ve normal pasaport için ayrı ayrı toplamda 4 adet tablo verilmiştir. Normal ve yeşil pasaport başvurusu için gelen kişilerin eksik yada yanlış getirdiği başvuru belgesini bu tablolarda işaretlemesi istenmiştir. Buradan alınacak değerlerden iki ayın ortalaması alınmıştır. Ortalamaya göre bazı istatistiksel verilere ulaşabilmek için histogram diyagramları çizilmiştir. Bu diyagramlar sonrasında ortaya çıkan verilerde her iki pasaport türü içinde en yüksek oranda eksik olan üç evrağın nedenleri incelenmiştir.

İki aylık çalışma sonucunda, Yeşil pasaport için gerekli olan evraklarından talep formu; mart ayı için 12, nisan ayı için ise 28 başvuruda eksik getirilmiştir. Mart ve nisan aylarının ortalamasını aldığı anda bu oran 20 olarak bulunmaktadır. Mühürlü belge iki ay boyunca hiç eksik getirilmemiştir. Kaşeli makbuz; mart ayında 52, nisan ayında 42 başvuruda eksik olarak getirilmiştir iki ayın ortalaması 47 başvuru olarak görülmektedir. Nüfus cüzdanı; Mart ayında 15, Nisan ayında 21 ortalama olarak ise 18 başvuruda eksik olarak getirilmiştir. Fotoğraf; mart ayında 46, nisan ayında 48 başvuruda ortalama 47 başvuruda eksik yada istenilen özelliklere uygun olmayan şekilde getirilmiştir. Muvafakatname; mart ayında 4, nisan ayında 8 başvuruda ortalama olarak ise 6 başvuruda eksik olarak getirilmiştir. Daha önceden kişiye ait pasaport var ise mart ayında 3, nisan ayında 1 başvuruda ortalama 2 başvuruda eksiktir. Mahcurlar için getirilmesi gereken muvafakatname her iki ay içinde eksiksiz getirilmiştir.

Umuma mahsus pasaport için gerekli olan evraklardan pasaport defter bedelinin yatırıldığını gösteren ıslak imzalı ve kaşeli makbuz her içi ay boyunca eksiksiz getirilmiştir. Nüfus cüzdanı; mart ayında 20, nisan ayında 32 ortalama olarak da 26 başvuruda eksik getirilmiştir. Harç bedeli makbuzu; mart ayında 49, nisan ayında 25 başvuruda ortalama 37 başvuruda eksik getirilmiştir. Fotoğraf; mart ayında 39, nisan ayında 37 ortalama 38 başvuruda eksik yada gerekli şartlara uygun olmayan fotoğraflar getirilmiştir. Muvafakatname; mart ayında 8, nisan ayında 4

başvuruda ortalama 6 başvuruda eksik getirilmiştir. Başvuruda bulunan kişiye ait daha önceden çıkartılmış pasaport var ise mart ayında 5, nisan ayında 3 ortalama olarak 4 başvuruda eksik getirilmiştir. Histogram diyagramları göstermektedir ki Normal Pasaport başvurularında ‘Nüfus Cüzdanı, Harç Bedeli Makbuzu ve Fotoğraf’; Yeşil Pasaport başvurularında ‘Talep Formu, Kaşeli Makbuz ve Fotoğraf’ yüksek oranda eksik veya yanlış getirilmektedir. Bu da sürecin yarıda kesilmesine ya da süresinin uzamasına neden olmaktadır. Bu durumun nedenlerini anlayıp önüne geçebilmek hatta süresini kısaltabilmek yani sürecin iyileştirilebilmesi amacıyla balık kılçığı tekniği kullanılmış nedenler incelenmiştir.

Her iki pasaport türü içinde eksik veya hatalı olarak gelen ortak evrak ‘Fotoğraf’tır. Bu nedenle balık kılçığı diyagramı öncelikle fotoğrafa uygulanmıştır. Yapılan balık kılçığı diyagramında nedenler üçe ayrılmıştır. Bunlar; başvuran kaynaklı, bilgi kaynaklı ve yöntem kaynaklı nedenlerdir. Başvuran vatandaşa bağlı nedenlerin; başvuru sırasında çektirilmek istenmesi, başvuruya yıpranmış ve eski fotoğrafın getirilmesi, kişinin herhangi bir nedenle başvuru yapmaktan vazgeçmesi olduğu görülmüştür. Vatandaşın başvuru öncesinde gerekli belgeleri öğrenmemesi ve ya eksik öğrenmesi nedeniyle başvuru için gerekli olduğunun bilinmemesi bilgiye bağlı nedendir. Getirilen fotoğrafın düşük kalitede çekilmiş olması, fotoğrafın biometrik fotoğraf özelliklerine uymaması ise yöntem kaynaklı nedenlerdir.

Fotoğraf faktörü nedeniyle başvurunun sonlandırılmasının önüne geçebilmek için balık kılçığı diyagramından yola çıkılarak yapılabilecek iyileştirme; vatandaşın başvuru evrakları arasında fotoğraf istemeyip başvuru yerinin dışına emniyet müdürlüğünün anlaşılmış olduğu fotoğrafçının olduğu bir birim oluşturulabilir. Böylelikle kişiler başvuru evraklarını ilk olarak kontrol edecek müracaat memuruna başvurmadan önce bu birimde emniyetin istediği özelliklerde ki fotoğrafı çektirir. Kişilere dünyaca geçerli biometrik özellikteki fotoğraf ve her başvuru için aynı standartta olacak fotoğraf çekilmiş olur. Vatandaşın başvuru için fotoğraf getirilmeyi unutulmasının, yanlış özelliklerde olmaması için başvuru sırasında çektirilmek istenmesinin önüne geçilir.

Mevcut durumda, pasaport başvuru yerindeki fotoğraf çekirme kabinin bozuk olmasından ya da istenilen özelliklere uygun fotoğrafı her zaman çekememesinden dolayı çok etkin olarak kullanılamamaktadır. Pasaport

başvurusundan önce oluşturulan böyle bir birime gidilerek çekilen fotoğraflarla yıpranmış yada eski olmanın, biyometrik özelliklere uygun olmayan ve düşük kalitede çekilmiş fotoğraf getirilmesi de engellenir. Bu etkenler nedeniyle başvurunun uzamaması, müracaat memurunun kontrol sırasında uzun süre harcamaması sağlanır.

Fotoğraf çekirme biriminde çekilen resmin doğrudan bilgisayar sistemi üzerinden müracaat memuruna gönderilmesiyle de süreçteki 17. adımda (iyileştirilmiş süreçte 16. adım) yapılan başvuruya getirilen evraklardan fotoğraf gibi gerekli olanların taratılarak sisteme kaydedildiği daha sonra sistemden alınarak genel merkeze gönderilecek olan forma eklendiği bu aşamada, fotoğrafın doğrudan bilgisayar üzerinden belli standartta gelmesiyle müracaat memurunun yaptığı taratma ve forma ekleme işleminde sürede kısalma sağlanır.

Yeşil Pasaportta ‘Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu’nun istatistiksel değerinin yüksek çıkmasının nedenleri; balık kılçığı diyagramında başvuran, bilgi ve başvuranın iş yeri kaynaklı nedenlere ayrılmıştır. Geçerlilik süresi bitmiş talep formunun getirilmesi, başvuruya gelen aile bireylerinin tam olarak başvuru sırasında hazır bulunması gerekmektedir bu duruma dikkat edilmemesi çok yaşlı veya reşit olmayan çocukların getirilmemesi, başvuru talep formunu kişi kurumundan aldıktan sonra kendisinin imzalamaması ve yeşil pasaport alabilme hakkını kullanacak öğrencilerin öğrenci belgelerini getirmemesi yada farklı belgeler ile öğrencilik durumlarını ispatlamaya çalışmaları başvuran kaynaklı nedenlerdir. Talep formunun başvuru için gerekli olduğunun bilinmemesi nedeniyle kişinin kurumundan almaması bilgi kaynaklı nedendir.

Yeşil Pasaport başvurusu için en önemli şart olan bu belgede başvuranın iş yeri kaynaklı nedenler yüzünden de problemler yaşanmaktadır. Bunlar; kişinin kadro bilgilerinin yanlış yazılması, kimlik bilgilerinin yanlış/eksik yazılması, forma kurum tarafından mühür basılmamış olması, imza sirküsüne dikkat edilmemiş olması, kurumun kendi evrak arşivinden sayı verilmemiş olmasıdır. Hususi Damgalı Pasaport Talep Formu kişilere çalıştıkları ya da emekli oldukları kurum tarafından verilen, yeşil pasaport alabilme hakkına sahip olduklarını belgeleyen evraktır. Yeşil pasaport başvurusu için bu belgenin tam ve doğru hazırlanmış olması, kurumun onay imzasının, kaşesinin olması ve başvuru yapan kişi tarafından da imzalanması en önemli faktörlerdir. Bu belge hak sahibi tarafından bağlı olduğu kurumundan talep

edildiğinde kurumca bilgisayar ortamında hazırlanıp doldurulduktan sonra ortak ağ üzerinden emniyetin pasaport başvuru sistemine gönderilir. Düzenlenme tarihinden itibaren 60 gün olan geçerlilik süresi boyunca sistemde bulunur. Benzer şekilde yeşil pasaport başvurusu yapabilecek öğrencilerde başvurudan önce okullarına bilgi verir öğrenci belgeleri sistemde hazır bulundurulur. Başvuru sırasında gerekli olan bu belgelerin, sistemde geçerlilik süreleri boyunca hazır bulunmaları süreçte 11.adımda yapılan kontrollerin daha hızlı yapılmasını, kontrolü yapan müracaat memurunca hatanın en aza indirilmesini sağlar.

İmza sirküslerinin de kurumlarca ortam sistem üzerinde hazır bulundurulması ve düzenli periyotlarla güncellenmesinin sağlanması, kontrollünün yapıldığı 15. adımın (iyileştirilmiş süreçte 14. adım) daha hızlı uygulanmasına imkan verir. Talep formunun ve öğrenci belgesinin sistem üzerinde kayıtlı bulunması, 16. adımda (iyileştirilmiş süreçte 15. adım) müracaat memurunun yazarak bilgi girişi yaptığı işlemin ve 17. adımda (iyileştirilmiş süreçte 16.adım) başvuruya getirilen bu evrakların taratılmasının olduğu faaliyetlerin sürelerinin kısılmasını sağlar. Bu belgeler sistemde kayıtlı bulundukları için buradan alınarak genel merkeze gönderilecek forma eklenirler. Belgeler sistem üzerinde belirli bir standarda göre hazırlandığı için verildiği kurumlardan kaynaklanan problemlerin de önüne geçilir.

Yeşil Pasaport başvurusunda ‘ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli makbuz’ için yapılan balık kılçığı diyagramı göstermiştir ki; başvuran kaynaklı nedenler, bilgi kaynaklı nedenler ve makbuzu veren kurum kaynaklı nedenler yaşanmaktadır. Başvuran kaynaklı nedenlerin ilki; vatandaş pasaport başvurusu için gerekli olan ücreti yatırdığında hem ıslak imzalı makbuz hem de kopyası olan makbuz verilmektedir. Vatandaşların çoğu başvuru için gelirken kopya olan makbuzu getirmektedir. Ancak başvuru için ıslak imzalı makbuz gerekmektedir. Islak imzalı makbuz yanlarında olmadığında başvuru için evraklar teslim alınamamaktadır.

Başvuran kaynaklı diğer nedenler ise kişilerin geçerlilik süresi bitmiş makbuz getirmesi ve kişinin herhangi bir nedenle başvuru yapmaktan vazgeçmiş olmasıdır. Bilgi kaynaklı nedenler; kişilerin başvuru için daha önceden bilgi almayıp yatırması gereken para miktarını bilmemesi, fazla/eksik para yatırmaktan çekinmesi sebebiyle başvuru sırasında görevli memura ücreti sorup sonra yatırmak istemesi, hangi kurumlara para yatırabileceğini başvuruya gelmeden önce öğrenmeyip başvuru

sırasında görevli memur aracılığı ile para yatırmaya çalışması, pasaport başvurusu için yatırılması gereken ücretin olduğunu bilmemesi yani başvuru için gerekli şartları tam olarak öğrenmeden başvuruya gelmesi, kişilerin daha önceden çıkarılmış pasaportunun olması nedeniyle ya da ücret ödemedi de başvuru işlemlerini yaptırabileceğini düşünmesidir. Gerekli olan ücret bankalara ya da kaymakamlıkta ki vezneye yatırılabilir. Başvuruya getirilmesi gereken makbuzda bu kurumlardan verilmektedir. Makbuzu veren bu kurumlara bağlı nedenler şunlardır; kurum kaşesinin basılmamış olması, kaşe basılmış olsa da kaşede ya da makbuz tutarında hata olması, makbuzun isim hatası yapılarak kesilmesidir.

Normal (Umuma Mahsus) Pasaport başvurusunda istenilen pasaport süresine ait yatırılmış ıslak imzalı ve tahsil edilmiştir kaşeli ‘Pasaport Harç Bedeli Makbuz’nda; başvuran, bilgi ve makbuzu veren kurum nedenli problemler yaşanmaktadır. Başvuran kaynaklı nedenler; ücretin yatırıldığı kurumlardan biri ıslak imzalı diğeri kopyası olan iki makbuz verildiği için ıslak imzalı olanın değil de kopya olan makbuzun getirilmesi, geçerlilik süresi geçmiş olan makbuzun getirilmesi, kişinin herhangi bir nedenle o an başvurudan vazgeçmesidir. Bilgi kaynaklı nedenler; vatandaşın başvuruya gelmeden önce gerekli araştırmayı yapmayıp nereye, hangi kurumlara para yatırabileceğini bilmemesi nedeniyle başvuruya gelip görevli memur aracılığıyla yada memurdan doğru olarak paranın yatırılacağı kurumları öğrenmek istemesi, başvuru için ödenmesi gereken bir ücret olduğunu bilmemesi sebebiyle başvuruya ücret yatırmadan makbuz almadan gelmesi, başvuru öncesinde yatırılması gereken ücreti öğrenmemesi sebebiyle miktarı bilmemesi, eksik/fazla yatırmaktan çekinmesi nedeniyle başvuruya gelip görevli memura sorup miktarı tam olarak yatırmak istemesi, hiç ücret yatırmadan başvuru yapmak istemesi veya daha önceden sahip olduğu pasaport var ise onun için para yatırdığından tekrar yatırmak istememesidir.

Bankalar yada kaymakamlık veznesine harç yatırılabilir harç karşılığında da makbuz alınmaktadır. Bu kurumlardan kaynaklanan konular; makbuz kesilirken üzerine yazılan isimde hata yapılması, makbuzu kesen kurum tarafından basılması gereken kaşenin unutulması ve kaşe basılsa bile kaşede yada makbuz tutarında hata yapılmış olmasıdır. Balık kılçığı diyagramları göstermiştir ki her iki pasaport türünde makbuz için aynı nedenler etkili olmaktadır. Bu sebeple pasaport

başvurusu için gerekli olan ücretin yatırılacağı tek bir yerin olması; bu yer pasaport başvurusuna başlamadan önce dışarıda oluşturabilecek bir nokta olabilir. Vatandaşın nereye para yatıracağını bilmemesinin, fazla/eksik ücret yatırma endişesinin, başvuruya gelip müracaat memuruna sorup süreyi uzatarak ödenecek ücret miktarını öğrenmesinin, başvuru için gerekli olduğunu bilmemesinin ve işlemlerini para yatırmadan da yapabileceğini düşünmesinin önüne geçilebilir.

Oluşturulan bu birimde, kişilere alınan ücret karşılığında tek bir makbuz verilip sistem üzerinden pasaport başvuru programına bir belge gönderilir. Böylelikle vatandaşa verilen ıslak imzalı makbuz ve onun kopyası makbuz nedeniyle ortaya çıkan karışıklıkların ve zaman kayıplarının önüne geçilir. Tek merkezin ağ üzerinden gönderebildiği böyle bir belgeyle de belirli bir standart sağlanabildiği için makbuzu veren kurumlardan kaynaklı hatalar en aza indirilmiş olur. Süreçteki 16.adımda (iyileştirilmiş süreçte 15.adım) makbuz bilgilerinin girilmesinde müracaat memurunun doğrudan sistemden makbuzu görebilmesi sayesinde faaliyet süresinde kısalma sağlanır.

Normal (Umuma Mahsus) Pasaport başvurusunda ve kamu ya da özel her kurumda ki işlemlerde mutlaka bulundurulması gereken belge olan nüfus cüzdanının başvurularda eksik evrak olarak yüksek oranda çıkmasının nedenlerini görebilmek için yapılan balık kılçığı diyagramından çıkan sonuçlar şunlardır; başvuran kaynaklı olarak başvuru sırasında yanında getirmenin unutulması, bilgi kaynaklı olarak başvuru için gerekli olduğunun bilinmemesi, nüfus cüzdanının alındığı müdürlükle ilgili olanlar nüfus cüzdanında eksik yada yanlış bilgi olması (nüfus cüzdanında ki bilgiler başvuru sırasında Nüfus Müdürlüğü'ne bağlı olan MERNİS programında ki kayıtlarla karşılaştırılmaktadır), nüfus cüzdanına müdürlük tarafından mühür basılmasının unutulmasıdır.

Ayrıca kişinin daha önceden çıkartmış olduğu pasaportunun olması nedeniyle nüfus bilgilerinin orada ki kayıtlardan alınabileceğini düşünerek veya kimliğini eski pasaportu ile ispatlayabileceğini düşünerek yanında getirmemesi ve nüfus cüzdanında bulunan fotoğrafın çok eski olması nedenleriyle de işlemler yarıda kesilmekte pasaport çıkartma süresi uzamaktadır. Bu konuda iyileştirme işlemleri yerine, kişilerin hiçbir kurumda nüfus cüzdanı olmadan kimliklerini ispatlayamayacaklarını, yaptırmak istedikleri her türlü işlem için mutlaka nüfus

cüzdanlarının yanında olması gerektiğini bilip başvuruya gelirken daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

Yukarıda anlatılan iyileştirme işlemleri ile birlikte süreçteki 14. ve 16. adımları birleştirerek 14.adımda vatandaşın T.C. numarasının girilmesiyle hem MERNİS programından şahıs bilgileri hem de GBT,UYAP, Tahdit bilgilerinin de aynı anda sorgulanması sağlanabilir. Böylece süreçten bir faaliyet eksilir ve bu iki faaliyetin toplam süresinden kazanç sağlanır. Tüm iyileştirme işlemlerinin uygulanmasından sonra sürecin iyileştirilerek tekrar çizilmesiyle ve süreçteki faaliyetlerin sürelerinde ki kısaltmalardan elde edilen sonuçların tekrar değerlendirilmesiyle ‘Normal (Umuma Mahsus) Pasaport’ çıkartma süreci 26 faaliyetten 25 faaliyete düşmüş, süresi ise 28 dakika 25 saniye’den 23 dakikaya inmiştir. ‘Yeşil (Hususi Damgalı) Pasaport çıkartma süreci 28 faaliyetten 27 faaliyete düşmüş, süresi ise 33 dakika 45 saniyeden 26 dakika 10 saniyeye inmiştir.

Bu çalışmada Normal ve Yeşil Pasaport başvurusu için getirilmesi gereken evrakların yazılı olduğu ‘Mart’ ve ‘Nisan’ ayları için hazırlanmış iki adet çizelge kullanılmıştır. Bu çizelgeler de başvuru biriminde görevli müracaat memuruna verildi. Başvuruya eksik olarak gelen evrakları bu çizelgelerde işaretlemesi istenildi. Çizelgelerden elde edilen değerlerin iki aylık ortalamaları alındı. Bu ortalamalardan histogram diyagramları oluşturuldu. Histogramda en yüksek değerde olan üç evrak seçildi.

Her iki pasaport türü içinde bu üçer evrağın başvuruya getirilmesinde neden problemlerin yaşandığını, bu problemlere sebep olan faktörlerin neler olduğunu anlaşılabilmek amacıyla süreç iyileştirme tekniklerinden biri olan balık kılçığı diyagramları ile nedenlerin çıkış noktalarına inilmiştir. Bu nedenler sebebiyle başvuru süresi uzamakta, görevli memurun iş yoğunluğu artmaktadır. İşlemlerde ki yavaşlık ve aksamalar nedeniyle bekleyen kişi sayısı artıp uzun kuyruklar görülmektedir. Bu faktörlerin ortadan kaldırılabilmesi veya en aza indirilebilmesi amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar başvuruya gelen evrakların eksiksiz, doğru olarak tam ve zamanında getirilebilmesini amaçlamıştır. Böylece vatandaşların başvurularının yarıda kesilmesinin önüne geçilmiş, hem süreçteki adım sürelerinin kısaltması hem de süreç adımlarının azaltılmasıyla toplam sürelerden kazanç sağlanmıştır. İyileştirme teknikleri ile görevli memurun işlemleri kolaylaştırılarak

süreç adımlarının daha hızlı yapılabilmesi sağlanmıştır. Vatandaşın bekleme süresi azalmış, iş yoğunluğunun, kalabalık ve kargaşanın önüne geçilmiştir.

Kamu kurumlarının gelişen uygulamalara, değişen prosedürlere özel sektör kuruluşları kadar hızlı bir şekilde uyum sağlayamadığı bilinen bir gerçektir. Kamu kurumlarında rekabet ortamının oluşmaması, yapılan işlemler sırasında müşteri memnuniyeti düşüncesinden yola çıkmaması, işlerin en kaliteli ve en kısa sürede yapılmasının amaç olamaması, çalışanlar arasında performans değerlendirilmesi gibi teşvik edici tekniklerin kullanılmaması nedenleriyle iyileştirme işlemlerine çok önem gösterilmemektedir. Ayrıca uygulanan sabitleşmiş işleyişlerin değiştirilmesi oldukça zor olmaktadır.

Çalışanlar arasında motive edici, performans artırıcı uygulamaların bulunmaması; çalışanların kamu kurumunun yıllar içerisinde getirmiş olduğu sabit, tekdüze sistem nedeniyle daha iyisinin nasıl yapılabileceğini sorgulamamasına neden olmaktadır. Bunlarla birlikte ARGE işlemleri için yenilikleri takip eden, beyin fırtınası yapan, kendisini sürekli güncel tutmaya çalışan ayrı bir ekibin olmaması sebebiyle de, hem vatandaş hem de çalışanlar için daha kaliteli standartların nasıl oluşturulabileceği üzerinde durulmamaktadır. Ancak kamu kurumları vatandaşımıza devletten almayı hak ettikleri en temel hizmetleri vermesi gereken tek ve vazgeçilmez kurumlardır. Bu nedenle bu kurumlarda da özel sektörde olduğu kadar süreç yönetimi çalışmalarına önem verilmelidir.

Kamu kurumlarındaki klasik hizmet anlayışından kurtulabilmek, işlerin yapılış şekillerine alternatifler oluşturabilmek ve her türlü yeniliğe açık olabilmek hızla değişen ve gelişen günümüzde kamu kurumları için hayati önem taşımaktadır. Yapılan işlemlerde kalitenin artması, hizmeti alan ve hizmeti veren kişilerin memnuniyeti için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu amaçla kurumlarda ki süreç yönetimini inceleyen, daha iyinin nasıl yapılabileceği üzerinde çalışan, mevcut problemleri fark edip çözmeye çalışan ekipler olmalıdır. Kamu kurumlarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının da yapılmak istenilen iyileştirme işlemlerine mümkün olduğu kadar yardımcı olması, fark ettikleri eksiklikleri veya düzeltilmeleri paylaşması gerekmektedir. Bu nedenle uygulamanın yapıldığı kamu kuruluşunda yapılan mevcut işlem incelenerek üzerinde iyileştirme yapılarak daha kısa sürede

daha iyi sonuçlar alınıp alınamayacağını görülebilmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma sonucunda tez konusu işlemlerde uygulanan adımların iyileştirilmesi gerektiği, iyileştirmenin hizmeti verenler görevli memur ve hizmeti alan vatandaşlar üzerinde olumlu etkilerinin olacağı kararına varılmıştır. Uygulanması önerilen iyileştirmelerle vatandaşın pasaport başvuru sürecinin ve süresinin kısaldığı, görevli memur açısından da işlemlerin daha hızlı ve kolaylıkla yapılabildiği görülmüştür. Bu da uzun kuyrukların oluşmasının, başvuruya gelen kişilerin uzun süre beklemesinin, kişilerin işlemlerinin yarıda kesilmek zorunda kalınmasının önüne geçmiştir.

Elde edilen bulgular ve ortaya koyulan çözümler doğrultusunda kurum yukarıda bahsedilen işlemleri gerçekleştirdiği sürece hizmet kalitesinde artış sağlanarak önemli bir unsur olan müşteri memnuniyetinde olumlu yönde gelişmeler elde edecektir. Vatandaş tarafındaki bu olumlu farklılaşma bu birimde çalışan memura da yansıyacak işlemlerin daha kısa sürede, daha kolay yapılabilmesi, aksaklıklar nedeniyle vatandaşla yaşanan huzursuzlukların önüne geçilmesi vatandaşın memurdan beklediği güler yüzlü, anlayışlı, pozitif yaklaşımı destekleyecektir. Bütün bunlara rağmen kurum klasik bir bakış açısı ile yaptığı tüm iş ve işlemleri doğru ve tek yol olarak görmekte uygulamaya devam etmektedir.

Bu çalışma da bir İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube' de pasaport çıkartma işlemleri süreci açıkça tanımlanmış ve bu süreç içerisinde iyileştirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ve önerilen iyileştirmeler doğrultusunda kurumun bu işlemleri gerçekleştirdiği takdirde hizmet kalitesinde fark edilir bir artış sağlanarak müşteri memnuniyetinde ve çalışan memurlarının memnuniyetinde olumlu yönde gelişmeler elde edecektir.

Bu yapmış olduğumuz çalışma ile amacımız; pasaport çıkartma ile ilgili olan sürecin revize edilmesi ve pasaport alabilmek için başvuruda bulunan kişilerin yaşamakta olduğu eksikliklerin giderilebilmesi için yöntem bulmaktır. Çalışma ile kendi pasaport sürecimiz revize edildi, bazı adımlar birleştirilerek kısaltıldı ve bazı adımların süreleri kısaltıldı. Böylelikle pasaport çıkartma sürecimizin hem hizmet kalitesi iyileştirildi hem de hizmet süresi kısaltılmış oldu. Bu sayede emniyetin vatandaşla temasının en yüksek olduğu hizmetlerden biri olan pasaport işlemleri

iyileştirildiği için vatandaşın gözünde emniyetin kalitesi ve etkinliği yükseltilmiş oldu. Başvuru yapan vatandaşın yaşamış olduğu eksiklikler doğru bir şekilde tespit edildi ve bu eksiklikleri gidermek için her pasaport başvurusu yapana yönlendirici küçük bir bilgi yazısı teslim edildi. Bu sayede vatandaştan kaynaklanan sorunlar azaltılmış oldu. Bu çalışma yalnızca emniyette çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Emniyetin diğer birimleri için vatandaşlarında çalışmalara dahil edilebileceği iyileştirme çalışmaları ve süreç tasarımları yapılarak konu emniyetin tüm birimlerinde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

Acar, P. (2003). *Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.

Acuner, S.A. (2004). *Bir Hizmet Kalitesi Ölçüm Metodu Olarak SERVQUAL*. Anahtar

Akal, Z. (1992).*İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Ankara: MPM Yayınları.

Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akbaba, A. ve Kılınç, İ. (2001). Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları. *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi*. 12: 162-168

Akgün, S. (2005). Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*. Yıl: 44, 527: 75 - 79

Akın, B. (1996). *İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınları.

Akın, Ç.C. ve diğ. (2001).*Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayın

Akın, M. (1999). *Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamada Yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama*. Pazarlama Dünyası. 73: 25

Akmel, J. (1991).*Hizmet Değişkenliğine Kültürün Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını

Aktan, C.C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları

Al, H. (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilim Adamı Yayınları.

Aral, H. M. (1996). *Kamu Hizmetlerinde Kalite. 5. Ulusal Kalite Kongresi*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Aras, A. A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Ardıç, K. ve Güler, A. (2000). “Reklamlarda Vurgulama Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 4: 19-20

Armistead, C., Rowland, P. (1996). *Managing Business Processes BPR and Beyond*. Chichester : Wiley&Sons.

Aslan, H. (1998). *Hizmet Ekonomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Atay, O. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2):5-6

Atmaca, E., Girenes, S.Ş. (2009). Literatür Araştırması: Altı Sigma Metodolojisi. Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(3): 111-126.

Avcıkurt, C. ve Aymankuy, Ş. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama. II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*(ss. 281-289). Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Balıkesir

Aytimur, S. (1999). *Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi*. İstanbul: KalDer Yayınları

Bawden, R. Ve Skerit, O.Z. (2002). *The Concept of Process Management. The Learning Organization*. 9(3): 132-138

Berry, L. & Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1988). *The Service Quality Puzzle. Business Horizons*. September-October: 11-20

Berry, L. & Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1994). *Improving Service Quality in America Lessons Learned*". *Academy of Management Executive*. 8(2): 32-52

Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (1996). *Contemporary Business*. The Dryden Press.

Bozdağ, N. ve diğ. (2003). Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. VI. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Gazi Üniversitesi Ekonometri Bölümü.

Bozkurt, R. (1994). Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi. *Verimlilik Dergisi*. 3: 108-110

Bozkurt, R. (2003). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Budak, G. (1999). *Vizyon ve Değişim Yönetimi*". Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi

Çabuk, Y., Karayılmazlar, S. (2010). Altı Sigma Yaklaşımı. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*. 12(17): 93

Çakıcı, A.C. (1998). “*Tatil Amaçlı Müşterilerin Otellerde Aradıkları Özellikler,*” III. Uluslararası ve IX. Ulusal Turizm Kongreleri(ss. 89-100), Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 6-9 Kasım 1998, Kuşadası, Aydın.

Çatalca, H. (2003). *Sağlık Hizmetlerinde TKY*. İstanbul:Kalder Yayınları.

Çelikçapa,F. (2015).*Üretim Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın

Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama Kavramlar Kararlar* . İstanbul: Beta Yayınları

Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). *TKY ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayın

Çıkrıkçı M. ve Karakaya, A. (2004). Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye’deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma. *Bankacılar Dergisi*.51: 37-49

Çoruh, M. (1994).*Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Uygulamaları Gerekçeler ve Güçlükler. Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri,* Haberal Eğitim Vakfı.

Çukurçayır, M. ve Sipahi, E.B. (2003). Yönetim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite. *Sayıştay Dergisi*, Haziran-Aralık:40

Dağlı, A. (2004).Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(8): 67-68

Davenport, T.H. (1993). *Process Inovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Değermen, H.A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini Ve Sadakati: Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Devebakan, N. ve Aksaraylı, M. (2003). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1): 38-54

Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçmen, M. (2003). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri*. İstanbul: MESS Yayınları

Doğan, M. (1985). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1): 5-27.

Doğan, Ö.İ. ve Ö. Tütüncü, (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. İzmir: D.E.Ü. Rektörlük Matbaası

DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.

Duman, T. (2003). Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 47 - 69

Efil, İ. (1996). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını

Eroğlu, C. (2006). *Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul:9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. 24-26

Erkut, H. (1998).*Süreçlerle Yönetim*. İstanbul: Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi

Eyüboğlu, F. (2010).*Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Gencel, U.(2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde TKY ve Akreditasyon. Ankara: Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(3): 177

Giese, L. ve Cote, A. (2002). *Defining Consumer Satisfaction*. *Academy of Marketing Science* Review, 2000(1): 1

Gözler, K. (2002) *İdare Hukukuna Giriş 1*. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi

Gözlü, S. (1994). Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi. *Standart Dergisi*. 33(400): 31- 34

Gözlü, S. (1995). Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler. İstanbul: *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları. 2: 86

Gözlü, S. (1996).*Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite.Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri* (s. 43). TODAİE Yayın No.262, C.2

Gözübüyük, Ş. (1978). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: S Yayınları

Grönroos, C. (1996). *Relationship Marketing, Strategic and Tactical Implications Management Decision*. Journal of Marketing. 34(3): 4

Gümüsoğlu, Ş. (2003). *Kalite Kültürü ve Süreç Yönetimi Eğitim İlişkileri*. İzmir: Kalite Sempozyumu, Bildiriler Kitabı

Günday, M. (1996). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayıncılık.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güran, M.C. (2005). *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü, Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi . Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*: Seçkin Yayınları

Hammer, M. ve Champy, J. (1996). *Değişim Mühendisliği*. Çev. S. Gül. İstanbul: Sabah Kitapları

Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill

Harrington, H.J. ve Harrington, S. (1995). *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*. New York: McGraw-Hill.

Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. Çev. İ. Nazlı. İstanbul: Beta Yayınları

Işığışok, E. (2005). *Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Ishikawa, K. (1982). *Guide Quality Control*. Asian Productivity Organization.

İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Johansson, H.J. (1993). *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*. United Kingdom: Chichester, John WileyandSons Ltd..

Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları Dağıtım A.Ş.

Karahanogulları, O. (2002). *Kamu Hizmeti*. Ankara: Turhan Kitabevi

Kavrakoğlu, İ. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Kavruk, H. (1993). Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Yapısı ve Kamu Hizmeti Anlayışına Yön Veren Çağdaş Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*. 65(399): 146 - 159.

Kaygusuz, S. (2006). *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*. Bursa: Alfa Yayınevi

Keçecioğlu, T. (2003). *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları.

Keen, P.G.W. (1997). *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*. Boston: Harvard Business School Press.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları

Koçel, T. (2002). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kobu, B. (2008). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın

Kobu, B. (1999). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl ?* İstanbul: Sistem Yayınları.

Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*: 32(1): 31-62. Ankara: TODAİE Yayınları.

Kurtulmuş, N. (1996). *Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Kuşluyan, S. (1999). *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi*. Nevşehir: Milli Produktivite Merkezi Semineri, Kapadokya, Lodga Oteli.

Kürkçü, İ.H. (2005). *Süreç ve Sistem Yaklaşımına İnsan Kaynakları Yönetim Penceresinden Bir Bakış*. İstanbul: MESS Yayınları.

Lynch, F.R., Werner, J.T. (1992). *Continuous Improvement: Teams and Tools*, Quality Team Inc. Atlanta: Ga, USA

Maviler, Y. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi 2003'e Doğru*. Kütahya: Kütahya Porselen A.Ş. Yayınları.

McNeese, W. ve Marks, C. (2001). *The Power of Process Management Quality Congress*. Annual Quality Congress Proceedings

Melan, E.H. (1993). *Process Management: Methods for Improving Products and Service*. New York : McGraw-Hill Inc.

Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

Onar, S. (1966). *İdari Hukukunun Umumi Esasları*. İstanbul: Akgün Yayınları

Oral, S. ve Yüksel, H. (2006). *Hizmet İşlemleri Yönetimi*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Özalp, İ. ve Tonus, Z. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetiminde Koç Finans Örneği*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İ.İ.B.F. 16(1-2): 12

Özel, A. (2003). *Kalite Sağlamada Sistemik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları*. İzmir: Tetra Pak, 2003 Türk Standartları Enstitüsü

Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım

Özkalp, E. ve Sungur, Z. (2001). *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri (s.s207-208). İstanbul.

Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Öztürk, A.S. (1998). *Hizmet Pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994). *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 122: 37-58

Peşkircioğlu, N. (1993). *Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması*. MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı: 144

Polat, A. ve diğ. (2005). *Altı Sigma Vizyonu*. Ankara: S.P.A.C. AltıSigma Danışmanlık

Ryan, T.P. (2000). *Statistical Methods For Quality Improvement*. New York: John Wiley&Sons.

Saran, U. ve Göçerler, A. (1998). Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*. 70(421): 225–282

Saygılıoğlu, N. ve Arı, S. (2003). *Etkin Devlet, Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.

Selvi, M.S. (1997). *Hizmet Sektöründe Turizm-Kalite İlişkisi*. Standart, Y.422: 106-109

Seyran, D. (2004). *Hizmet Kalitesi*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Smith, H.,Fingar, P. (2003). *Business Process Management*. Florida: Meghan-KifferPress.

Şahin, M. (2012). *İç Kontrol Sistemi Açısından Süreç Yönetiminin İncelenmesi, Analizi ve Değerlendirilmesi*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.

Şahin, Ü. ve Bekem, S. (2000). *Hastane İşletmeciliğinde Kalite: Hasta Tatmini ve İşgören Tatmini Paradigması*. Ankara: I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi.

Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Taner, B. ve Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(1): 354-355

Tavmergen, İ.P. ve Meriç, P.Ö. (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

TDK (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım*. İzmir: Cem Ofset.

Tekin, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Günay Ofset.

Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları

Topal, R.Ş. (2000) *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri* Y.T.Ü. İstanbul: Basım Yayın Merkezi.

Top, Ö.Ö. ve diğ. (2012). *Süreç İyileştirme Modellerinin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği: Bir Durum Çalışması*. Ankara: 6. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı:101-106

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Türk, M.(2005). *Perakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.10(1):195-219

Türk Standartları Enstitüsü (2001), *TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar*, Ankara: Bakanlıklar, s.2

Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları

Üner, M.M. (1998). *Bir Hizmet Kalite Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme*. Antalya: 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi (2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitim), Akdeniz, Ü.İ.İ.B.F.: 470-481

Walker, P.M.B. ve Peter M. B. (1995). *Walker, Larousse Dictionary of Science and Technology*. Kingfisher Publication PLC November

Yamak, O. (2004). *Üretim Yönetimi*. İstanbul

Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. İstanbul: Rota Yayınları.

Yıldıztekin, İ. (2005). Kalite Maliyetleri Ölçümlerinde Belirlenen Fırsat Maliyetleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1): 401.

Yüksel, B. ve Demirtaş, M. (1999). İşletmelerde Müşteri Tatmini: Antalya ve Yöresi Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması. *C.B.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5: 424

Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (2000). *Service Marketing*. New York: McGraw, Second Edition.

Zengin, E.E. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Kafkas Üniversitesi Dergisi*. 3: 43-56