



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 22.08.2021  
**Published/Yayınlanma** 30.09.2021  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Varışlı, N. (2021). Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine etkileri üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(74), 2413-2426.  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2675>

**Dr. Nuran VARİŞLİ**  
<https://orcid.org/0000-0002-0657-756X>  
Sosyal Güvenlik Kurumu / TÜRKİYE

## SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRMENİN, İŞLETMELERİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A STUDY ON THE EFFECTS OF PROCESS MANAGEMENT AND PROCESS IMPROVEMENT ON THE SUSTAINABILITY OF BUSINESSES

Issue/Sayı: 74

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmanın kuramsal kısmında tümden gelim ve uygulama kısmında neden-sonuç ilişkisini esas alan niceliksel yöntem esas alınmıştır. Çalışmanın anketinde; demografik sorular, "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Ölçeği" ve "Sürdürülebilirlik Ölçeği" yer almıştır. Ankara OSTİM'de faaliyet sürdüren "motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı" yapan 458 kişiye herhangi bir önseçim uygulanmadan "Basit Tesadüfi Örneklem" yöntemiyle anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, süreç yönetiminde süreçleri tanımlama, ölçme, yönetme ve iyileştirmenin; sürdürülebilirlik faaliyetlerinden çevresel performans üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç, Süreç İyileştirme, Süreç Yönetimi, Verimlilik, Sürdürülebilirlik.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effects of process management and process improvement on the sustainability of businesses. In the theoretical part of the study, deduction and in the application part, the quantitative method based on the cause-effect relationship was taken as the basis. In the survey of the study; demographic questions, "Process Management and Process Improvement Scale" and "Sustainability Scale" were included. A survey was conducted with the "Simple Random Sampling" method, without any preselection, to 458 people who "manufacture motor vehicles, trailers (trailers) and semi-trailers" operating in Ankara OSTİM. As a result of the analyzes made, it has been determined that defining, measuring, managing, and improving processes in process management; has been determined that sustainability activities have an effect on environmental performance.

**Keywords:** Process, Process Improvement, Process Management, Efficiency, Sustainability.

## 1. GİRİŞ

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme uygulamalarının, işletmelerin sürdürülebilirliğine ve rekabet gücüne olumlu yönde katkıları olmaktadır. İşletmelere rekabette avantaj kazandıran süreçlerle yönetim, üretim ve hizmet işletmeleri tarafından özellikle verimliliğin sağlanması süreçlerinde yararlı olmaktadır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi; kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması ve müşterilerin isteklerine uygun hizmetlerin-ürünlerin ortaya konmasını sağlayabilmektir. Süreçlerle yönetim, bir işletmenin müşteri odaklı çalışıp başarıya ulaşabilmesini sağlamaktadır. (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 354-359).

Süreçlerin bir sistem dahilinde ve verimliliği sağlayacak şekilde sürdürülmesi gerekmektedir (Barnett, 1999: 286). Süreçlerin çalışanları tarafından rahatlıkla anlaşılması, her bireyin süreç içerisinde görevinin net olarak belirlenmesi, hataların önlenmesi; verimliliğin sağlanmasını, kalitenin

yükselmeye ve tüketici memnuniyetini sağlayabilmektedir (Aytemiz, 2000: 121). Bu bağlamda, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine etkileri konusunda farklı sektörlerde yapılacak olan bilimsel araştırmaların çalışanlara, işletmelere ve ekonomiye önemli katkıları olabilir. Bu çalışmanın problem cümleleri; demografik değişkenler, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirliği istatistiksel anlamda etkiler mi? Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme, sürdürülebilirliği istatistiksel anlamda etkiler mi? Şeklinde sıralanabilir.

## 2. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi mal ve hizmetlerin üretiminin başından sonuna kadar olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Tütüncü, vd., 2004: 354). İşletmeler süreç yönetimi kapsamında planladıkları faaliyetleri uygulamaya koyarak, tüketicilerin taleplerini karşılamakta ve verdikleri taahhütlerin yerine getirmektedirler (Ayanoglu ve Turan, 2003: 195)

Süreçler tekrarlanan faaliyetler dizisinden ibaret olup, mal ve hizmetlerin kaliteli bir şekilde sunulabilmesi için süreçle ilgili tüm aşamalarda; çalışanların görev tanımlarının yapılması, yapılan işlerin kontrol edilmesi, üretim öncesi ve üretim sonrası tüm faaliyetlerin sistematik bir şekilde tamamlanması gerekmektedir (Harrington, 1991: 142). Bir sürecin yerine getirilmesinde 4 aşama söz konusudur bunlar; planlama, uygulama, ölçme ve iyileştirme şeklinde sıralanabilir (Davenport, 1993: 5).

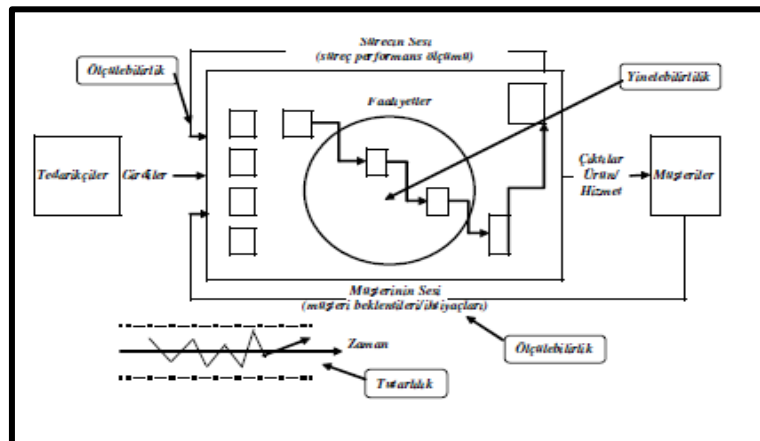
İşletmelerdeki süreç etkililiği, müşterilerinin taleplerinin karşılanması, pazar payının artması ve ürünlerin kalitesinin artırılmasıyla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Süreçlerin etkililiği için (Boone ve Kurtz, 1996: 161);

1. Süreç çıktılarının, müşteri isteklerini karşılaması,
2. Alt süreçlerin iç müşteri ihtiyaçlarını karşılaması,
3. Tedarikçiler tarafından sağlanan girdilerin süreçlerin ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir.

Süreçlerin verimliliği ise, birim çıktılar içindeki girdilerle ilgili olup, verimliliğin nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bozkurt, 2003: 66-67);

1. Birimlerin işlem veya dönüşüm süreleri,
2. Çıktıların birimlerindeki kaynak (alan, para, kişi gibi) miktarı,
3. Süreç maliyetinin içindeki katma değerli maliyetin yüzdesi,
4. Çıktılardaki birimlerin kalitesizlik maliyeti,
5. Her işlemin veya birimin bekleme süresi.

Süreç hiyerarşisi, faaliyet süreçlerinin belirli bir sistem halinde kontrolünü gerektirmekte, ana süreçler alt süreçler ve süreç aktiviteleri gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Ana süreç üst düzey öneme sahip olan ve işletmelerin temel faaliyetleri ile ilgili konuları kapsamaktadır. Alt süreçler ana sürece destek olan ve hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan faaliyetlerdir. Süreç aktiviteleri ise işletmelerin faaliyetlerinin başlamasından sonuçlanmasına kadar söz eden tüm işlemleri kapsamaktadır (Bozkurt, 2003: 16-17).



Şekil-1 Süreç Akış Şeması, Kaynak: (Tonchia, 2004: 21).

Etkin ve verimli süreç yönetimi için temel faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Tanımlama; farklı boyutlarda tespitlerin yapılmasını gerektirmektedir. Bir başka ifadeyle tanımlama; rakiplerin, teknolojinin, pazarın, inovasyon faaliyetlerinin, maliyetlerin, kalitenin kısaca sistemin tümünün takibini ve analizini gerektirmektedir (Bozkurt, 2003: 42). Süreç tanımlama; müşteri ihtiyaçlarını belirleme, gereken adımlarda ölçümlerin alınmasıyla performans izleme ve gereken iyileştirmeleri gerçekleştirme faaliyetlerinin tümüdür (Tekin ve Zerenler, 2007: 87). Tanımlanabilirlik ise tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, müşteri beklentileri, müşteri ihtiyaçları, sürecin performans ölçümü gibi süreçle ilgili faaliyetlerin belgelenebilir olmasıdır (Tütüncü, vd., 2004: 57). Tanımlanabilir faaliyetlerin kontrolü; hatalarını en aza indirilebilmesi, verimliliğin kontrolü, çalışan performansının değerlendirilmesi ve işletmenin karlılığı açısından önemlidir (Turan, 1998: 19).

2. Yenilenebilirlik; tüketici taleplerinin en iyi şekilde ve sürekli olarak karşılanabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin tümüdür. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişim halindedir, dolayısıyla işletmelerinde bu değişimleri takip etmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Mal ve hizmetlerin üretiminde süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, yenilenmesi, taleplere göre şekillenmesi beklenmektedir (Harrington, 1991: 141). İşletme faaliyetlerinin karla sonuç alabilmesi için süreçlerin maliyetlerinin kontrol altında tutulması, diğer bir ifade ile süreçler içerisinde yer alan faaliyetlerin kendisini finanse ederek işletmeyi kara geçirmesi gerekmektedir (Gürarda, Kaplangıray, Kanık ve Yükseltan., 2011: 272).

3. Dönüşüm; mal ve hizmetlerin üretiminde girdilerden başlayarak çıktılarına kadar birçok aşama söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla dönüşüm; işlerin başladığı andan bitene kadar geçen süredeki; hammadde, yarı mamül, mamül, paketlenme, depolama, daha adam gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Aslan, 2015: 240). Bir diğer anlatımla, girdilere değer katarak çıktılarına dönüştüren faaliyetlere dönüşüm denmektedir. Girdiler dört çeşit dönüşüme uğramaktadır; bunlar değersel dönüşüm, fiziksel dönüşüm, konumsal dönüşüm ve bilgisel dönüşümdür (Tezcan, 1993: 211).

4. Tutarlılık için süreçlerin belirli bir süre için değil, işletmelerin varlığını sürdürdüğü zaman aralığında kontrol edilmesi gerekmektedir (Yalçınkaya, 2018: 394) Tutarlılık için süreçlerin iyileştirme faaliyetlerine ara vermeden devam ettirmeleri gerekmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi için tanımlama, performans izleme, ödül, teşvik, kazançtan pay, kararlara katılım gibi uygulamalara önem verilmelidir (Flanigan ve Scott, 1995: 13).

5. Ölçülebilirlik; girdiler, çıktılar, performans, gibi süreçlerin izlenebilirliğini ifade etmektedir. Belirlenen süreçlerin ölçülebilir olması, kontrol sırasında gösterilen emeğin ne kadar etkili olduğunu anlamak açısından önemlidir (Eyüboğlu, 2010: 30). Her ölçümde bir standart olması gerekmektedir ve standartlar, süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini belirlemede kıyasların yapılmasına olanak sağlamaktadır. Süreçler standartlar ile uyumuyor ise, söz konusu süreçlerin iyileştirilmesi gerekir (Stevens, Dowdle, McCarty ve Daly 2003: 14).

6. Kontrol edilebilirlik sayesinde; kalite seviyesi, üretim miktarları, satış performansı, zaman yönetimi ve faaliyetlerin karlılığını takip etmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak mümkün olmaktadır (Sarp, 2014: 152).

7. "Katma değer yaratma" müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için süreç içerisinde yapılması gereken işlemleri ifade etmektedir (Tuzkaya ve Aksu, 2013: 71). Katma değer, mal hizmetlerin müşterilerin tatmini üzerinde yarattığı olumlu etkilerdir. Süreç içinde gerçekleşmiş olan aktivitelerin, katma değerler oluşturabilmesi büyük önem taşımaktadır. Katma değer sağlayamayan faaliyetlerin, çıktılarına bir fayda getirmedikleri için, süreçlerden çıkarılması gerekmektedir (Sarp, 2014: 1529).

### 3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

İşletmeler, tüketicilerin taleplerini karşılayarak, sosyal ve çevresel problemlere çözüm üretmek ve karşılığında kar elde etmek için kurulmaktadır. Sürdürülebilirlik ise işletmelerin mal ve hizmet üretiminde devamlılık gösterilmesini, müşteri memnuniyetinin devamlılığını, kalite seviyesinin artırılmasını, yeniliklerin takip edilmesini ve çevreye karşı sorumlu olmayı gerektirmektedir (Yavuz, 2010: 64). Dolayısıyla toplumun, tedarikçilerin, çalışanların ve tüm tarafların memnuniyetini esas alan işletmeler rekabette başarılı olmakta varlığını sürdürebilmektedir (Koçer, Ertel ve Çeber, 2018: 315). Bu bağlamda sürdürülebilir işletmelerin öne çıkan bazı nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İstanbul Borsa, 2014: 23);

1. İşletmeler doğal kaynakları olan en verimli şekilde kullanır.
2. Ekolojik geri dönüşüm için işletmeler "kapalı döngü üretim sistemleri" sistemiyle üretim esnasında oluşan çöpleri ve atıkları kaynak olarak göyerek, geri dönüşüm ile yeniden kullanır.
3. Ürünlerin kullanım süreleri dolduğunda, işletmeler müşterilerden geri alarak yenileriyle değiştirir.
4. İşletmeler toplumun gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alarak, ekosistemin korunmasına özen gösterir.

İşletmelerin dikkate almaları gereken sürdürülebilirlik faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tokgöz ve Önce, 2008: 248);

1. Çevresel performans; işletmeler faaliyetlerini çevreleriyle bir bütünlük içerisinde yürütülmektedirler. Bu kapsamda mal ve hizmetlerin üretiminde gerekli olan hammadde ve yarı mamuller, yardımcı hizmetler, finans destekleri, danışmanlık, pazarlama, dağıtım vb. ihtiyaçlar dış çevreden temin edilebilir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri, çevre ile olan ilişkileri ile çok yakından ilgilidir. Bu bağlamda, tüketicilerin ihtiyaçlarının en verimli şekilde karşılanmasında için kısıtlı kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılması, düşük maliyetler ve kaliteli ürün üretilmesi gerekmektedir. Kaynakların kısıtlı olması, piyasadaki rekabetin gittikçe artması, piyasadaki rekabeti daha zor bir hale getirmektedir. Ayrıca çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için çevreye zarar veren faaliyetlerden uzak durulması gerekmektedir (Tüm, 2014: 64).

2. Ekonomik performans; işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için ekonomik performansı artıran uygulamaları dikkate almaları gerekmektedir. Süreç yönetimini sistemleştiren, müşteri memnuniyetini esas alan, yeni yönetim tekniklerini uygulayan ve performansa dayalı çalışan memnuniyetini takip eden işletmeler; ekonomik açıdan avantajlı bir konuma gelebilmektedirler. Bu bağlamda, ekonomik açıdan performansı artıran faktörler; ücret artışı, kara katılımın sağlanması, primli ücret sistemi, ekonomik özel uygulamaları, sosyal aktiviteler, ödül sistemleri şeklinde sıralanabilir. Gösterdikleri performans için çalışanlara ödenen ücret artışları onları motive ederek daha verimli çalışmalarına neden olabilir. Çalışanların gösterdikleri performansa karşılık terfi ettirilmesi, ödüller verilmesi veya teşvik edecek destekler verilmesi; önce çalışanların verimliliğini artırabilir ve işletmenin performansının artmasına sağlayabilir (Tokgöz ve Önce, 2008: 249).

3. Sosyal performansın geliştirilebilmesi için işletmelerin kendi çalışanlarına, çevresine ve topluma karşı sosyal bir sorumluluk duyması gerekmektedir. Bunun için işletmelerin bugününü ve toplumun geleceğini düşünen bir anlayış içerisinde, faaliyetlerini sürdürmeleri zorunluluğu söz konusudur (Eren, 2000; 247). İşletmeler faaliyet sürdürdükleri ülkenin; ekonomik kararlarına, iş yasalarına, iş ahlakına, etik kurallarına, çevreyi korumaya yönelik uygulamalara, toplumun refahını ilgilendiren yatırımlara duyarsız kalmamalı ve sosyal konuları destekleyen yatırımlarda bulunmalıdır. Ayrıca, çalışanların sosyal açıdan ihtiyaçlarını, sağlığını ve güvenliğini sağlayacak uygulamaları geliştirerek sürdürmelidirler (Kotler ve Lee, 2006; 45). Sosyal performansın üst seviyelerde tutulabilmesi için işletmelerin sürdürülebilir bir yönetim anlayışı ile faaliyetlerini sürdürmesi, toplumun faydasına yatırımlar yapması ve sosyal açıdan gelişmelere yönelik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir (Artiach, Artiach, Lee, Nelson ve Walker, 2010: 34).

#### 4. YÖNTEM

Bu çalışmada; kuramsal kısmında tümden gelim ve uygulama kısmında neden-sonuç ilişkilerini inceleyen niceliksel yöntem tekniği kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerden yararlanılarak, demografik değişkenler, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin; işletmelerin sürdürülebilirliğine etkileri analiz edilmiştir.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine olan etkilerinin araştırılmasıdır.

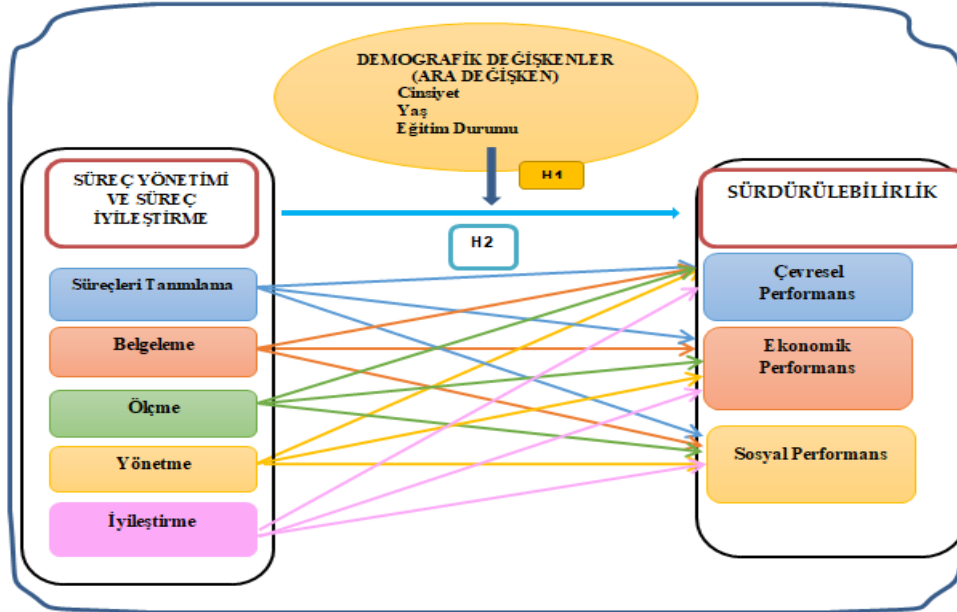
##### 4.2. Araştırmanın Önemi

İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerini, ürettikleri mal ve hizmetler ile karşılayarak kar elde etmek amacıyla kurulmakta ve varlıklarını sürdürmek üzere faaliyetlerini

sürdürmektedir. Sürdürülebilirlik için ise müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi, çalışanların verimliliği, çevre ile iyi iletişim, güvenilirlik, kurum imajı, rekabet üstünlüğü gibi konulara işletmelerin önem vermesi gerekmektedir. Küreselleşen dünya pazarında rekabet şartlarında faaliyet gösteren işletmelerin; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, finans kurumları üniversiteler tarafından desteklenmesi önemli faydalar sağlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine etkileri konusu ele alınmış, bilimsel yöntemlerle elde edilen bulgular işletmelerin ve araştırmacıların bilgisine sunulmuştur. Faaliyetlerini sürdüren işletmeler ve yeni yapılacak araştırmalar için bu çalışmada elde edilen bulgular ve önerilerin önemli olduğu ve alana katkı sunacağı düşündürmüştür.

#### 4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürden faydalanılarak süreç yönetimi, süreç iyileştirme ile verimlilik ilişkisine yönelik olarak oluşturulan model şekil 2’te yer almaktadır.



Şekil-2: Demografik özellikler, Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme İlişkisi

#### Araştırmanın hipotezleri;

H1: Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme; sürdürülebilirliği istatistiksel anlamda etkiler.

H1a: Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları; sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutlarını istatistiksel anlamda etkiler.

H2: Demografik değişkenler açısından bireyler arasında; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, süreç yönetimi, süreç iyileştirme ile sürdürülebilirliği arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

H2a: Cinsiyet değişkeni açısından bireyler arasında; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları ile sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

H2b: Yaş değişkeni açısından bireyler arasında; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları ile sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

H2c: Eğitim değişkeni açısından bireyler arasında; süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları ile sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.



#### 4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Ankara OSTİM’de faaliyet sürdüren “motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı” yapan ve 23 işletmede çalışan toplam 1250 kişidir. Örneklem sayısını belirleyebilmek için aşağıda yer alan everen ve örneklem büyüklüğünü tespit tablosuna göre; %5 örnekleme hatasıyla; 1250 kişi için evren büyüklüğü, tabloda 2500 kişiyle temsil edilebileceği ve en az 333 kişilik örneklemin seçilmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51). Bu durumda, çalışma anketlerinin yeterli sayıyı bulması için daha fazla sayıda anket gönderilmesi düşünülmüş dolayısıyla 480 kişiye anket dağıtılmıştır. Geriye dönen anketlerden 22 adeti eksik olduğundan geçersiz kabul edilmiş ve 458 anket verilerinden yararlanılarak analizler yapılmıştır. Anket katılımcıları 1250 kişilik evren listesi içerisinde herhangi bir önseçim uygulanmadan “Basit Tesadüfi Örnekleme” yöntemiyle belirlenmiş ve anketler 11 Nisan 2021 ve 01 Haziran 2021 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5. Veri Toplama Araçları

##### Araştırmanın Ölçekleri

Bu çalışmanın anketinin ilk kısmında araştırmacı tarafından hazırlanan demografik sorular, ikinci kısmında “Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Ölçeği” ve üçüncü kısmında ise “Sürdürülebilirlik Ölçeği” yer almıştır.

1. Bu çalışmada, McNeese ve Marks, 2001: 302-303) tarafından geliştirilen “Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Ölçeğinden yararlanılmıştır. Süreç yönetimi ölçeği 5 boyuttan oluşmaktadır, bunlar; “tanımlama (5 soru), belgeleme (3 soru), ölçme (3 soru), yönetme (3 soru) ve iyileştirme (3 soru)” şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeğe ait Alpha güvenilirlik katsayısı 0,929 olarak hesaplanmış olup yüksek dereceli güvenilir olduğu belirtilmiştir.

2. Bu çalışmada Çankaya ve Sezen’in (2015: 131) geliştirmiş oldukları sürdürülebilirlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmuştur; bunlar çevresel performans (5 soru) ekonomik performans (7 soru) sosyal performans (8 soru) şeklindedir. Ölçeğe ait Alpha güvenilirlik katsayısının 0, 872 olarak hesaplandığı ve çok güvenilir olduğu belirtilmiştir.

### 5. BULGULAR

Bulgular, süreç yönetimi, süreç iyileştirme ile verimlilik ilişkisinin araştırılmasına yönelik yapılan; güvenilirlik, frekans, t-testi, one way anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine yönelik sonuçları kapsamaktadır.

#### 5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi kapsamında hesaplanan Cronbach’s Alpha Katsayısı değerleri;

**Tablo-1:** Güvenilirlik Analizi Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme	Süreçleri Tanımlama	0,818	0,879
	Belgeleme	0,584	
	Ölçme	0,828	
	Yönetme	0,795	
	İyileştirme	0,772	
Sürdürülebilirlik Boyutları	Çevresel Performans	0,808	0,643
	Ekonomik Performans	0,957	
	Sosyal Performans	0,948	

Yapılan uygulama çalışmasında kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliğini test edebilmek amacıyla ölçek ve alt boyutların Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme ( $\alpha=0,879$ ) ölçeği ve Sürdürülebilirlik Boyutları ( $\alpha=0,643$ ) ölçeği için hesaplanan güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ölçeklere ait güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca boyutlara bakıldığında en düşük güvenilirlik düzeyine sahip Belgeleme ( $\alpha=0,584$ ) boyutunun bile güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

## 5.2. Frekans Analizi

Cinsiyet, yaş ve eğitim durumu için frekans ve yüzde değerleri;

**Tablo-2:** Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	332	69,2%
	Kadın	148	30,8%
Yaş	18-28 Yaş	96	20,0%
	29-39 Yaş	155	32,3%
	40-50 Yaş	188	39,2%
	51-60 Yaş	41	8,5%
Eğitim Durumu	Ön Lisans	183	38,1%
	Lisans	282	58,8%
	Yüksek Lisans	9	1,9%
	Doktora	6	1,2%

Yapılan anket çalışması 480 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 332'si (%69,2) erkek ve 148'i (%30,8) kadındır. Yaş dağılımları incelendiğinde 18-28 yaş (%20,0) arasında 96 kişi, 29-39 yaş (%32,3) arasında 155 kişi, 40-50 yaş (%39,2) arasında 188 kişi ve 51-60 yaş (%8,5) arasında 41 kişidir. Ayrıca katılımcıların 183'ünün (%38,1) ön lisans, 282'sinin (%58,8) lisans, 9'unun (%1,9) yüksek lisans ve 6'sının (%1,2) ise doktora düzeyinde eğitim almıştır.

## 5.3. Korelasyon Analizleri

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirlik için yapılan Korelasyon analizi tablo değerleri;

**Tablo-3:** Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme ile Sürdürülebilirliğe Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

	Süreçleri Tanımlama	Belgeleme	Ölçme	Yönetme	İyileştirme	Çevresel Performans	Ekonomik Performans	Sosyal Performans
Yönetmelik Yetkinlik	1							
Süreçleri Tanımlama	,154**	1						
Belgeleme	-,195**	,476**	1					
Ölçme	,049	,107*	,194**	1				
Yönetme	,176**	-,283**	-,341**	,196**	1			
İyileştirme	,320**	-,298**	-,528**	,165**	,540**	1		
Çevresel Performans	,017	-,231**	-,252**	,082	,402**	,343**	1	
Ekonomik Performans	-,050	-,122**	-,038	,003	,040	,020	,054	1

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirlik arasındaki doğrusal ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler özetlenerek tablo halinde sunulmuştur. Korelasyon değerleri verilen tablo incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkiyi temsil eden korelasyon katsayısı değerleri içerisinde düşük, yüksek, pozitif ve negatif ilişkilerin varlığını işaret eden çeşitli değerlerin olduğu görülmektedir. Tanımlama ve ölçme ( $r=0,476$ ) arasında bulunan ilişkiyi temsil eden korelasyon değeri ele alındığında pozitif bir değer olduğu görülmektedir. Bu değere bakarak değişkenler arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde ölçme ile çevresel performans ( $r=-0,252$ ) arasında bulunan ilişkiyi temsil eden korelasyon değeri ele alındığında negatif bir değer olduğu görülmektedir. Bu değere bakarak değişkenler arasında negatif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda mevcut ilişkileri neden sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

## 5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişkene; bir veya birden fazla bağımsız değişkenin etkisini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Regresyon analizi için bağımlı ve bağımsız değişkenler için elde edilen analiz

verileri ile oluşturulan regresyon denkleminde yararlanılmıştır. Dolayısıyla, Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin sürdürülebilirliğe etkisi ile ilgili hipotezlerin anlamlılığını sınamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu nedenle yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo-4:** Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Boyutlar	Sürdürülebilirlik (Bağımlı Değişken)					
		Çevresel Performans		Ekonomik Performans		Sosyal Performans	
		$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P
	Sabit Katsayı ( $\beta_0$ )	2,222	,000	2,987	,000	4,803	,000
Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme (Bağımsız Değişken)	Süreçleri Tanımlama	,213	,000	-,076	,198	-,034	,527
	Belgeleme	-,103	,061	-,119	,147	-,167	,027
	Ölçme	-,421	,000	-,162	,019	,018	,771
	Yönetme	,178	,000	,060	,265	,012	,807
	İyileştirme	,413	,000	,519	,000	,018	,782
	Model Anlamlılığı Açıklama Yüzdesi	(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,698		(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,433		(Sig.)=0,000 ( $r^2$ ) = 0,128	

Regresyon analizine yönelik ana hipotez:

“H1: Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme; sürdürülebilirliği istatistiksel anlamda etkiler.” şeklindedir.

Alt hipotezler ise:

H1a: Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları; sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutlarını istatistiksel anlamda etkiler.

Şeklinde ifade edilebilir.

Regresyon analizi sonrası elde edilen değerler tablo 4'ten yararlanılarak regresyon denkleminde yerleştirilir. Bu bağlamda; regresyon denkleminde ( $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ ) yer alan değişken ve sembol karşılıkları; Y (Bağımlı Değişken) =  $\beta_0$  (Sabit Katsayı) +  $\beta_1$  (Bağımsız Değişkene ait Katsayı),  $X_1$  (Bağımsız Değişken) şeklinde sıralanabilir ve Tablo 4'de bulunan verilerden yararlanılarak hipotezlerle ilgili regresyon analizi bulguları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

a) Çevresel Performans üzerinde; belgeleme etkisinin olmadığı (H1a,  $p=0,061 > 0,05$ ) ve süreçleri tanımlama (H1a,  $p=0,00 < 0,05$ ), ölçme (H1a,  $p=0,00 < 0,05$ ), yönetme (H1a,  $p=0,00 < 0,05$ ) ve iyileştirmenin (H1a,  $p=0,00 < 0,05$ ) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \rightarrow \text{Çevresel Performans} = 2,222 + 0,213 \text{ “Süreçleri Tanımlama”} - 0,421 \text{ “Ölçme”} + 0,178 \text{ “Yönetme”} + 0,413 \text{ “İyileştirme”}$$

Şeklinde oluşur. Denklem incelendiğinde, süreçleri tanımlamanın, çevresel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Süreçleri tanımlama değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak çevresel performans değeri 0,213 birim artacaktır. Yani süreçleri tanımlamanın çevresel performans üzerinde pozitif yönlü %21,3 oranında etkisi vardır. Ölçmenin, çevresel performans üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ölçme değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak çevresel performans değeri 0,421 birim azalacaktır. Yani Ölçmenin çevresel performans üzerinde negatif yönlü %42,1 oranında etkisi vardır. Yönetmenin, çevresel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yönetme değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak çevresel performans değeri 0,178 birim artacaktır. Yani Yönetmenin çevresel performans üzerinde pozitif yönlü %17,8 oranında etkisi vardır. İyileştirmenin, çevresel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İyileştirme değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak çevresel performans değeri 0,413 birim artacaktır. Yani İyileştirme çevresel performans üzerinde pozitif yönlü %41,3 oranında etkisi vardır.

b) Ekonomik Performans üzerinde; ölçme (H1a,  $p=0,019 < 0,05$ ) ve iyileştirmenin (H1a,  $p=0,000 < 0,05$ ) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi;  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow$  Ekonomik Performans =  $2,978 - 0,162 \text{ Ölçme} + 0,519 \text{ İyileştirme}$  şeklinde kurulur. Denklem incelendiğinde, Ölçmenin ekonomik performans üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir.



Ölçme değerleri ortalamasında meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak ekonomik performans değeri 0,162 birim azalacaktır. Yani ölçmenin krizlere hazırlıklı olma üzerinde negatif yönlü %16,2 oranında etkisi vardır. İyileştirmenin ekonomik performans olma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. İyileştirme değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak ekonomik performans değeri 0,519 birim artacaktır. Yani iyileştirmenin ekonomik performans üzerinde pozitif yönlü %51,9 oranında etkisi vardır.

c) Sosyal performans üzerinde; belgelemenin pozitif yönde etkisinin (H1a,  $p=0,027 < 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi;  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow$  Sosyal Performans = 4,803 - 0,167 Belgeleme şeklinde kurulur. Denklem incelendiğinde, belgelemenin sosyal performans üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Belgeleme değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak sosyal performans değeri 0,167 birim azalacaktır. Yani belgelemenin sosyal performans üzerinde negatif yönlü %16,7 oranında etkisi vardır.

## 5.5. Anova Analizleri

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirliğin, katılımcıları demografik özelliklerine göre gösterdiği farklılıklar:

### 5.5.1. Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Sürdürülebilirlik ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

**Tablo-5:** Cinsiyet ile Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme ile Sürdürülebilirlik Arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları

	Düzeyleyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme	Tanımlama	Erkek	332	3,5855	2,239	,026	H2a Kabul
		Kadın	148	3,3932			
	Belgeleme	Erkek	332	2,5904	,565	,572	H2a Red
		Kadın	148	2,5563			
	Ölçme	Erkek	332	2,2364	-2,612	,009	H2a Kabul
		Kadın	148	2,4232			
Yönetme	Erkek	332	2,7470	-,060	,952	H2a Red	
	Kadın	148	2,7517				
İyileştirme	Erkek	332	2,9187	-,582	,561	H2a Red	
	Kadın	148	2,9622				
Sürdürülebilirlik Boyutları	Çevresel Performans	Erkek	332	3,4042	-1,397	,163	H2a Red
		Kadın	148	3,5297			
	Ekonomik Performans	Erkek	332	3,5861	-4,793	,000	H2a Kabul
		Kadın	148	4,0502			
	Sosyal Performans	Erkek	332	4,3573	-,829	,408	H2a Red
		Kadın	148	4,4316			

H2a: Cinsiyet değişkeni açısından bireyler arasında; Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları; sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirlik boyutlarının cinsiyete göre gösterdikleri farklılıklar t-testi ile irdelenmiştir. Yapılan test sonuçları incelendiğinde süreç yönetimi ve süreç iyileştirme etkenlerinden, belgeleme ( $p=0,572$ ), yönetme ( $p=0,952$ ), iyileştirme ( $p=0,561$ ) ve sürdürülebilirlik etkenlerinden çevresel ( $p=0,163$ ) ve sosyal performans ( $p=0,408$ ) için ilgili hipotezleri desteklemediği diğer bir ifade ile cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Ancak süreç yönetimi ve süreç iyileştirme etkenlerinden tanımlama ( $p=0,026$ ) ve ölçme ( $p=0,009$ ) ve Sürdürülebilirlik etkenlerinden ekonomik performans ( $p=0,000$ ) için ilgili hipotezleri desteklediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, erkeklerin süreç yönetiminde, tanımlama ve belgeleme ortalamalarının daha yüksektir ve kadınlarda ise ölçme yönetme, iyileştirme, çevresel performans, ekonomik performans ve sosyal performans ortalamaları daha yüksektir.

### 5.5.2. Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Sürdürülebilirlik ile Yaş Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

**Tablo-6:** Yaş ile Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme ile Sürdürülebilirlik Arasındaki ilişkiye yönelik Arasındaki ilişkiye Yönelik Oneway Anova Testi Sonuçları

Düzeyler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez	
Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme	Süreçleri Tanımlama	18-28 Yaş	96	3,2250	24,190	,000	H2b Kabul
		29-39 Yaş	155	3,4284			
		40-50 Yaş	188	3,8702			
		51-60 Yaş	41	3,0244			
	Belgeleme	18-28 Yaş	96	2,7917	21,797	,000	H2b Kabul
		29-39 Yaş	155	2,2645			
		40-50 Yaş	188	2,7500			
		51-60 Yaş	41	2,4959			
	Ölçme	18-28 Yaş	96	2,8253	26,443	,000	H2b Kabul
		29-39 Yaş	155	2,2045			
		40-50 Yaş	188	2,2369			
		51-60 Yaş	41	1,6504			
Yönetme	18-28 Yaş	96	2,7943	2,107	,098	H2b Kabul	
	29-39 Yaş	155	2,6823				
	40-50 Yaş	188	2,8351				
	51-60 Yaş	41	2,4939				
İyileştirme	18-28 Yaş	96	2,4479	31,163	,000	H2b Kabul	
	29-39 Yaş	155	2,8465				
	40-50 Yaş	188	3,1766				
	51-60 Yaş	41	3,2683				
Sürdürülebilirlik Boyutları	Çevresel Performans	18-28 Yaş	96	2,9542	18,438	,000	H2b Kabul
		29-39 Yaş	155	3,4258			
		40-50 Yaş	188	3,5745			
		51-60 Yaş	41	4,0488			
	Ekonomik Performans	18-28 Yaş	96	2,8036	36,634	,000	H2b Kabul
		29-39 Yaş	155	3,8691			
		40-50 Yaş	188	4,0129			
		51-60 Yaş	41	4,0662			
	Sosyal Performans	18-28 Yaş	96	4,4167	,483	,694	H2b Red
		29-39 Yaş	155	4,4339			
		40-50 Yaş	188	4,3318			
		51-60 Yaş	41	4,3140			

H2b: Yaş değişkeni açısından bireyler arasında; Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları; sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirlik boyutlarının yaşa göre gösterdikleri farklılıklar One Way Anova testi ile irdelenmiştir. Yapılan test sonuçları incelendiğinde sürdürülebilirlik etkenlerinden sosyal performans ( $p=0,694$ ) için ilgili hipotezleri desteklemediği diğer bir ifade ile yaşa göre farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Ancak süreç yönetimi ve süreç iyileştirme etkenlerinden tanımlama ( $p=0,000$ ) belgeleme ( $p=0,000$ ), ölçme ( $p=0,000$ ), yönetme ( $p=0,000$ ) ve iyileştirme ( $p=0,000$ ) Sürdürülebilirlik etkenlerinden çevresel performans ( $p=0,000$ ) ve ekonomik performans ( $p=0,000$ ) için ilgili hipotezleri desteklediği diğer bir ifadeyle yaşa bağlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

Uygulanan istatistiksel analizler neticesinde 50 yaşına kadar, yaş arttıkça süreçleri tanımlamanın da iyileştiği görülmektedir ancak 50 yaş üzerinde süreçleri tanımlamada bir düşüş görülmektedir. 18-28 yaş arasında olan bireyler ve 40-50 yaş arasında olan bireyler için belgeleme değerleri benzer iken 29-39 yaş arasında olan bireyler için belgeleme değerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, süreç yönetiminde ölçmeye yönelik faaliyetlerin, yaş arttıkça azaldığı; diğer bir ifade ile yaş ile ters çalışanların ölçmeye önem vermediğini söylemek mümkündür. Yönetme değerleri incelendiğinde 50 yaş üzerindeki kişilerin yönetme değerlerin diğer yaş gruplarına göre daha

yüksektir. Yaş; iyileştirme, çevresel performans ve ekonomik performansı pozitif yönde etkilemiştir, diğer bir ifade ile yaş arttıkça, süreç yönetiminde iyileşme artmaktadır.

### 5.5.3. Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Sürdürülebilirlik ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

**Tablo-7:** Eğitim Durumu ile Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Oneway Anova Testi Sonuçları

					f	p	Hipotez
Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme	Süreçleri Tanımlama	Ön Lisans	183	3,1486	28,538	,000	H2c Kabul
		Lisans	282	3,7454			
		Yüksek Lisans	9	4,5333			
	Belgeleme	Doktora	6	3,2333	4,779	,003	H2c Kabul
		Ön Lisans	183	2,6102			
		Lisans	282	2,5319			
	Ölçme	Yüksek Lisans	9	3,3333	16,809	,000	H2c Kabul
		Doktora	6	2,7778			
		Ön Lisans	183	2,6053			
	Yönetme	Lisans	282	2,0846	2,963	,032	H2c Kabul
		Yüksek Lisans	9	2,2963			
		Doktora	6	2,6389			
İyileştirme	Ön Lisans	183	2,8374	2,449	,063	H2c Red	
	Lisans	282	2,6835				
	Yüksek Lisans	9	3,3056				
Sürdürülebilirlik Boyutları	Çevresel Performans	Doktora	6	2,2500	8,365	,000	H2c Kabul
		Ön Lisans	183	2,8536			
		Lisans	282	2,9979			
	Ekonomik Performans	Yüksek Lisans	9	2,7333	2,655	,048	H2c Kabul
		Doktora	6	2,5333			
		Ön Lisans	183	3,2383			
	Sosyal Performans	Lisans	282	3,6050	,889	,447	H2c Red
		Yüksek Lisans	9	3,0000			
		Doktora	6	2,7333			
		Ön Lisans	183	3,6144			
		Lisans	282	3,8014			
		Yüksek Lisans	9	3,2857			
	Doktora	6	4,5000				
	Ön Lisans	183	4,3675				
	Lisans	282	4,3710				
	Yüksek Lisans	9	4,5556				
	Doktora	6	4,9375				
	Ön Lisans	183	4,3675				

H2c: Eğitim Durumu değişkeni açısından bireyler arasında; Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin “tanımlama, belgeleme, ölçme, yönetme, iyileştirme” boyutları; sürdürülebilirliğin “çevresel, ekonomik, sosyal” boyutları arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile sürdürülebilirlik boyutlarının eğitim durumuna göre gösterdikleri farklılıklar One Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Yapılan test sonuçları incelendiğinde süreç yönetimi ve süreç iyileştirme etkenlerinden iyileştirme ( $p=0,063$ ) ve sürdürülebilirlik etkenlerinden sosyal performans ( $p=0,447$ ) için ilgili hipotezleri desteklemediği diğer bir ifade ile eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Ancak süreç yönetimi ve süreç iyileştirme etkenlerinden tanımlama ( $p=0,000$ ) belgeleme ( $p=0,003$ ), ölçme ( $p=0,000$ ), yönetme ( $p=0,032$ ) ve Sürdürülebilirlik etkenlerinden çevresel performans ( $p=0,000$ ) ve ekonomik performans ( $p=0,048$ ) için ilgili hipotezleri desteklediği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, yüksek lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin tanımlama, belgeleme ve yönetme değerlerinin diğer eğitim guruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ön lisans ve doktora düzeyinde eğitim alanların süreç yönetiminde; ölçme değerlerinin daha yüksek değer almıştır. Ayrıca ekonomik performans değerleri, doktora düzeyinde eğitim almış bireylerin diğer eğitim guruplarına göre ortalamaya oldukça yüksektir. Çevresel performans değerleri incelendiğinde ise lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin ortalamalara daha yüksektir.

## 6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre; süreç yönetiminde süreçleri tanımlama, ölçme, yönetme ve iyileştirmenin; sürdürülebilirlik faaliyetlerinden çevresel performans üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Chiou, Chan, Lettice ve Chung, (2011; 825), süreç yönetiminde yapılan iyileştirmenin işletmelerin ekonomik performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Lin, Tan ve Geng (2012; 5) yaptıkları çalışmada; yenilik faaliyetlerinin işletmelerin ekonomik performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Analiz sonuçlarına göre; süreç yönetiminde ölçme, yönetme ve iyileştirmenin; sürdürülebilirlik faaliyetlerinden ekonomik performans üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (Karakaya, Hidalgo, Nuur, (2014:394) yaptıkları çalışmada aynı şekilde; süreç yönetimi faaliyetlerinin, işletmelerin malzeme ve enerji sarfiyatını azalttığını, atık maliyetlerini düşürdüğünü, geri kazanımların artırdığını çevresel performanslarını geliştirdiğini ve ekonomik performansını da olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ar (2012:860), yaptığı çalışmada süreç yönetimin ve inovasyon faaliyetlerinin; işletmelerin ekonomik performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Korucuk ve Küçük (2018; 2132) gıda ürünlerini üreten işletmelerde yaptıkları çalışma sonucunda da benzer şekilde, süreç yönetimi çalışmalarının, işletmenin ekonomik performansına pozitif yönde etkisi olduğu belirtilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; süreç yönetiminde belgeleme, iş planlarının oluşturulması, görev tanımlarının yazılı hale gelmesi süreçlerin; sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sosyal performansı olumlu yönde etkilemiştir. Choudhary ve Sangwan (2019; 1672) yaptıkları çalışmada da aynı yönde; iç çevre yönetiminin, görev dağılımlarının belirlenmesinin, iş prosedürlerinin oluşturulmasının işletmelerin çevresel performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Çankaya ve Sezen (2019; 117) yaptıkları çalışmada; çevreye duyarlı satın almanın ekonomik ve çevresel performansı anlamlı olarak etkilemediğini tespit etmişlerdir. Green Jr, Zelbst, Meacham ve Bhaduria, (2012; 298) yaptıkları çalışmada pazarlama faaliyetlerinde ileriye yönelik planların yapılmasının; işletmenin ekonomik performansını olum yönde etkilediği ancak çevresel performansı etkilemediğini belirtmişlerdir. Wang, Wang, Zhang, Zhao, (2018; 675) yaptıkları çalışmada, işletmelerin tedarikçiler ile işbirliği yaparak ekonomik performanslarını attırdıklarını tespit etmişlerdir.

## 7. ÖNERİLER

- ✓ İşletmeler; riskleri azaltmak ve hayatta kalma şanslarını artırmak için sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları dikkatle uygulamalıdır.
- ✓ Sürdürülebilirlik için uzun dönemde rekabet gücü, ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi, yeni yatırımlar, kurumsal itibar, ar-ge çalışmalarının sürekliliği, müşteri memnuniyeti ve kurumsallaşma gibi süreçler başarıyla yürütülmelidir.
- ✓ Kamu otoritesinin yeni yönetim teknikleri ve sürdürülebilirlik konusunda ülke çapında, eğitimleri özendirme, teşvikler vermesi ve farkındalık oluşturmak için öncülük etmesi yararlı olabilir.
- ✓ İşletmeler ekonomik performanslarında iyileştirmeleri planlarken, sosyal performansını artıracak faaliyetleri de ihmal etmemelidir.
- ✓ Çalışanların sürecin neresinde yer aldığı ve yapacakları işin nitelikleri açıkça ortaya konmalıdır.
- ✓ Çalışanların görev tanımları işletmenin vizyonu ile uyumlu olmalıdır.
- ✓ Faaliyet süreçlerinde ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili ölçümler yapılmalıdır.
- ✓ Üst yönetim süreç yönetiminde çalışanlara destek vermelidir.
- ✓ Faaliyet süreçleri ile ilgili performans sürekli olarak izlenmeli ve gerektiğinde müdahaleler yapılmalıdır.
- ✓ Süreç iyileştirmeleri ile ilgili müşteri beklentileri ve çalışanların istekleri dikkate alınmalıdır.
- ✓ Çalışanların yeni fikir üretmeleri ile ilgili önerileri dikkate alınmalıdır.
- ✓ Çevresel performans için atık üretimi kontrole alınmalıdır.
- ✓ Çevresel kazaların meydana gelmesini önleyecek tedbirler alınmalıdır.
- ✓ Ekonomik performansın sağlanabilmesi için malzeme maliyeti ve enerji tüketim maliyeti azaltılmalıdır.

- ✓ Sosyal performansın sağlanabilmesi için sivil toplum kuruluşları, çalışanlar ve müşterilerle ilişkiler geliştirilmelidir.
- ✓ Çalışanlara ihtiyaç olunan eğitim fırsatları sunulmalıdır.
- ✓ Araştırmalarda, diğer sektörlerde veya farklı ülkelerdeki firmalara uygulanması faydalı olacaktır. Gelecekte yapılması düşünülen akademik çalışmalarda evrenin farklı sektörler ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşlara uygulanması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- AR, L.M. (2012). The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 854-864.
- ARTIACH, T., LEE, D., NELSON, D. & WALKER, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51.
- ASLAN, H. (2015). Sosyalizasyonun bir bileşeni olarak sanat ve sanat eğitiminin rasyonellik görünümü. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 235-248.
- AYANOĞLU, M. & TURAN, H. (2003). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*. İstanbul: III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 19-20 Nisan.
- AYTEMİZ, O. S. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)-Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- BARNETT, C. (1999). Deconstructing context: exposing derrida. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 24(3), 277-293.
- BOONE, L. E. & KURTZ, D. L. (1996). *Contemporary Business: Eight Edition*. The Dryden Press.
- BOZKURT, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. 3. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları-No: 661.
- CHIOU, T. Y., CHAN, H. K., LETTICE, F. & CHUNG, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E*, 47, 822-836.
- CHOUDHARY, K. & SANGWAN, K. S. (2019). Adoption of green practices throughout the supply chain: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1650-1675.
- ÇANKAYA, S. Y. & SEZEN, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- ÇANKAYA, Y. S. & SEZEN, B. (2015). Ekolojik yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin moderatör etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(4), 111-134.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- EREN, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EYÜBOĞLU, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- FLANİGAN, E. & SCOTT, J. (1995). *Process Improvement Enhancing Your Organization's Effectiveness*. Browse Books. Crisp Learning.
- GREEN, Jr K.W., ZELBST, P.J., MEACHAM, J. & BHADAURIA, V.S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305
- GÜRARDA, A., KAPLANGIRAY, B. M., KANIK, M. ve YÜKSELTAN, E. (2011). The effects of lubricants on the stiffness of sewing threads. *Journal of Textile & Apparel/Tekstil ve Konfeksiyon*, 21(3), 272-279.



- HARRINGTON, H. (1991). *Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill.
- İSTANBUL BORSA (2014). *Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi*. İstanbul: Ekim 15, 1-50.
- KARAKAYA, E., HIDALGO, A. & NUUR, C. (2014). Diffusion of eco-innovations: a review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 33, 392-399.
- KOÇER, S. ERTEL, R. & ÇEBER, B. (2018). İşletmelerde sürdürülebilirlik: sanayi sektörü işletmeleri üzerine bir inceleme. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4(11), 315-329.
- KORUCUK, S. & KÜÇÜK, O. (2018). Gıda işletmelerinde süreç yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi: Erzurum'da bir uygulama. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2122-2136.
- KOTLER, P. & LEE, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Çev: Sibel Kaçamak, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- LIN, R. J., TAN, K. H. & GENG, Y. (2012). Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 1-7.
- MCNEESE, W. & MARKS, C. (2001). The Power of Process Management. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (p. 300). American Society for Quality, 300-310.
- SARP, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- SELİMOĞLU, N. (2005). *Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmede bilgi yönetiminin rolü ve uygulamaya ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- STEVENS, J., DOWDLE, P., MCCARTY, B. & DALY, D. C. (2003). Process-based management: the road to excellence. *Journal of Cost Management*, 17(4), 12-19.
- TEKİN, M. & ZERENLER, M. (2007). *Esnek İşletme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TEZCAN, M. (1993). *Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar*. 1. Baskı, Ankara: 72TDFO.
- TOKGÖZ, N. & ÖNCE, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- TONCHIA, S. (2004). Fundamentals of Process Management and Business Process Reengineering. In *Process Management for the Extended Enterprise* (pp. 11-27). Eds. Tonchia, S. and A. Tramontano, Springer, Berlin, Heidelberg.
- TURAN, H. (1998). *Arçelik'te Süreç Yönetimi Üretim Süreci*. İstanbul: 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı, 11-12 Kasım.
- TUZKAYA, U. R. & AKSU, İ. (2013). Üretimde ara stok yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve bir uygulama. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(2), 47-76.
- TÜM, K. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 58 -81.
- TÜTÜNCÜ, Ö. DOĞAN, Ö. & TOPOYAN, M. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. İstanbul: IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 354-360.
- WANG, Z., WANG, Q., ZHANG, S. & ZHAO, X. (2018). Effects of customer and cost drivers on green supply chain management practices and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 189(1), 673-682
- YALÇINKAYA, A. (2018). Bir inşa süreci olarak kurumsal sosyal sorumluluk ve etik şirket. *İs Ahlakı Dergisi*, 11(2), 391-394.
- YAVUZ, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.