

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN BULANIK
PUANLAMALI DENGELENMİŞ PERFORMANS
KARNELEME SİSTEMİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Esra HOCALAR

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Emin GÜNDOĞAR

Mayıs 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN BULANIK
PUANLAMALI DENGELENMİŞ PERFORMANS
KARNELEME SİSTEMİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Esra HOCALAR

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 06 / 06 /2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Emin GÜNDOĞAR
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Baha GÜNEY
Üye

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÇİL
Üye

TEŞEKKÜR

Çalıőmayı hazırlarken maddi manevi her türlü desteği ile daima yanımda olan Anne ve Babama, baőlangıçtan beri bilgi ve tecrübelerini paylaőarak yol gösteren değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Emin GÜNDOğAR' a, yazılım desteği sağlayan Sayın Cevdet TÜRKMEN'e, özveri ve desteği için Hocam Yrd. Doç. Dr. Semra BORAN'a, moral ve bilgi destekleri için sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Kadriye ERGÜN ve Arş. Gör. Tuğba TUNACAN'a, sabır ve destekleri için oda arkadaşlarım Arş. Gör. Ayten Y. YALÇINER, Arş. Gör. M. Rıza ADALI, Arş. Gör. M. Fatih TAŞKIN'a ve her daim yanımda olan dostlarım Beyza CAN, Safiye G. GÜNEY ve Sema ÇATAKLAR'a teőekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.	
PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİMİ.....	2
2.1. Performans Yönetiminin Yararları.....	3
2.2. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği.....	5
2.2.1. Performans planlaması.....	5
2.2.2. Performansın ölçülmesi.....	9
2.3. Ölçüm Ve Denetim Sistemlerinin Önemi.....	11
BÖLÜM 3.	
ETKİLİ BİR PERFORMANS YÖNETİM ARACI: DENGELENMİŞ KURUMSAL KARNELEME SİSTEMİ (BSc).....	12
3.1. Kurumsal Karneleme'nin Tarihçesi.....	12
3.2. Dengelenmiş Kurumsal Karneleme Nedir.....	12
3.3. Dengelenmiş Performans Karneleme Hangi Amaçlarla Kullanılır..	13
3.4. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Boyutları.....	14
3.4.1. Finansal boyut.....	14

3.4.2. Müşteri boyutu.....	15
3.4.3. İçsel iş süreçleri boyutu.....	16
3.4.4. Öğrenme ve gelişme boyutu.....	16
3.5. Kurumsal Karneleme Uygulama Adımları	17
3.5.1. DKPK kullanırken dikkat edilmesi gereken kurallar.....	19
3.5.2. Strateji haritaları.....	20
3.6. Kar Amacı Gütmeyen Kurum ve Kuruluşlarda DKPK Uygulaması.....	21
3.6.1. Normal konsolide killer.....	31
3.6.2. Aşırı konsolide olmuş killer.....	31
3.6.3. Konsolidasyonu devam eden killer.....	32
3.7. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme' nin Güçlü ve Zayıf Yönleri	23
3.8. Kurumsal Karneleme' nin Sağlayacağı Faydalar.....	24
3.9. Kurumsal Karneleme'ye Yönelik Eleştiriler.....	25

BÖLÜM 4.

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM VE DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS KARNELEME

4.1. Stratejik Planlama.....	29
4.1.1 Stratejik planlama adımları.....	31
4.1.1.1. Vizyon ve misyon.....	33
4.1.1.2. Çevre analizi.....	33
4.1.1.3. Fark analizi.....	33
4.1.1.4. Kıyaslama.....	33
4.1.1.5. Stratejik konular.....	34
4.1.1.6. Stratejik programlama.....	34
4.1.1.7. Acil durum stratejileri.....	34
4.1.1.8. Stratejinin değerlendirilmesi.....	35
4.1.1.9. Stratejik düşünme.....	35
4.1.2. Eğitim kurumlarında stratejik planlama.....	35
4.2. Stratejik Yönetim.....	38
4.2.1.Okullarda stratejik yönetim.....	38

4.2.1.1. Temel stratejik yönetim modeli.....	39
4.2.1.2. Fidler ve Bowles modeli.....	41
4.2.1.3. Johnson ve Scholes modeli.....	43
4.3. Strateji Oluşturmada Okulların Sahip Olduğu Avantajlar.....	44
4.4. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme ve Performans Ölçütleri.....	45

BÖLÜM 5.

YÜKSEK ÖĞRETİMDE DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS KARNELEME SİSTEMİ UYGULAMASI.....	50
5.1. Uygulamaya Konu Olan Kurumun Tanımı.....	50
5.2. Sakarya Üniversitesi Organizasyon Şeması.....	51
5.3. Sakarya Üniversitesi'nde Kalite Çalışmaları.....	52
5.3.1. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Komisyonu.....	52
5.3.2. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmalarında Stratejik Yaklaşım.....	52
5.3.3. Yüksek öğretimde stratejik planlama süreci.....	54
5.3.3.1. Sürecin hedefleri.....	54
5.3.3.2. Sürecin kapsamı ve sınırları.....	55
5.3.3.3. Sürecin sahibi.....	55
5.3.3.4. Sürecin girdileri.....	55
5.3.3.5. Sürecin eylemleri.....	56
5.3.3.6. Sürecin çıktıları.....	59
5.3.3.7. Sürecin kontrolü.....	59
5.3.3.8. Dağıtım.....	60
5.3.4. Sakarya üniversitesinde stratejik planlama süreci.....	60
5.3.4.1. Sakarya Üniversitesi'nin paydaşları.....	60
5.3.4.2. Sakarya Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve temel değerleri.....	61
5.3.4.3. Sakarya Üniversitesi'nin 2007 – 2011 yılları için belirlediği stratejileri.....	62
5.3.4.4. Sakarya Üniversitesi'nde uygulanmakta olan	64

performans ölçüm sisteminin incelenmesi.....	
5.4. Sakarya Üniversitesi'nin Performans Ölçüm ve Yönetiminde Etkili Bir Araç: Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi (Balanced Scorecard).....	66
5.4.1. Sakarya Üniversitesi için bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi önerisi.....	66
5.4.1.1. Performans Karneleme Sistemi Yazılımı.....	68
5.4.1.2. Gerçekleşen değerlerin girilmesi.....	87
5.4.1.3. Esas alınan puanlama yöntemi (Scoring).....	92
5.4.1.4. Önerilen puanlama yöntemi: bulanık önermelerle puanlama (Fuzzy Scoring).....	94
BÖLÜM 6.	
SONUÇLAR.....	100
BÖLÜM 7.	
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKLAR.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1.	Performans Karneleme Sisteminde Boyutlar.....	15
Şekil 3.2.	Balanced Scorecard Oluşturma Adımları.....	17
Şekil 3.3.	Strateji Haritası Örneği.....	21
Şekil 3.4.	Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar için DKPK Şematik Gösterimi.	22
Şekil 4.1.	M. E. B.'de Stratejik Planlama İşlemleri.....	31
Şekil 4.2.	Stratejik Planlama Süreci	32
Şekil 4.3.	Okullarda Strateji ile Yönetimin Diğer İşlevleri Arasındaki İlişki.....	36
Şekil 4.4.	Temel Stratejik Yönetim Modeli.....	41
Şekil 4.5.	Fidler ve Bowles Stratejik Yönetim Modeli.....	42
Şekil 4.6.	Johnson ve Scholes'in Stratejik Yönetim Modelinin Özet Şeması	43
Şekil 5.1.	Organizasyon Şeması.....	51
Şekil 5.2.	YÖDEK Stratejik Yaklaşımı.....	53
Şekil 5.3.	Kırmızı Alan Grafiği.....	65
Şekil 5.4.	PKS Programı Menüleri.....	68
Şekil 5.5.	Kart Tipi ve Boyutları Tanımlama.....	69
Şekil 5.6.	Kart Giriş Dönemi Tanımlama.....	69
Şekil 5.7.	Organizasyon Ağacı Oluşturma.....	70
Şekil 5.8.	Sakarya Üniversitesi Organizasyon Ağacı.....	71
Şekil 5.9.	Hedef Kartları Listesi.....	71
Şekil 5.10.	SAÜ Rektörü'ne ait Hedef Kartı.....	72
Şekil 5.11.	Hedef Değer Girişleri.....	73
Şekil 5.12.	SAÜ Müh. Fak. Dekanı'na ait Hedef Kartı.....	74
Şekil 5.13.	Hedef Kartının Onaya Gönderimi.....	74
Şekil 5.14.	Hedef Kartının Onaylanması.....	75
Şekil 5.15.	Hedef Kartı Oluşturma.....	75

Şekil 5.16. Hedef Kopyalama.....	76
Şekil 5.17. Hedef Kopyalama Onay.....	76
Şekil 5.18. SAÜ End. Müh. Bölüm Başkanı'na ait Hedef Kartı.....	77
Şekil 5.19. Hedef Kartı Onayı.....	77
Şekil 5.20. End. Müh. Öğretim Üyesi'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma.....	78
Şekil 5.21. Hedef Kartı Onaylanıyor.....	79
Şekil 5.22. End. Müh. Öğr. Üyesi'ne ait Hedef Kartı.....	79
Şekil 5.23. Hedef Kartı Onayı.....	80
Şekil 5.24. End. Müh. Araştırma Görevlisi'ne Ait Hedef Kartının Hazırlanması.....	80
Şekil 5.25. End. Müh. Araştırma Görevlisi'ne Ait Hedef Kartı.....	81
Şekil 5.26. Hedef Kartı Onayı.....	81
Şekil 5.27. SAÜ Genel Sekreterliği'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma.....	82
Şekil 5.28. Genel Sekreter'e Ait Hedef Kartı.....	82
Şekil 5.29. Hedef Kartı Onayı.....	83
Şekil 5.30. SAÜ Str. Geliştirme Daire Başkanına Ait Hedef Kartı Oluşturma..	84
Şekil 5.31. Str. Geliştirme Daire Başkanına Ait Hedef Kartı.....	84
Şekil 5.32. Str. Geliştirme Dairesi'ne Ait Hedef Kartları.....	85
Şekil 5.33. Str. Planlama Şube Müdür Vekili'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma...	85
Şekil 5.34. Str. Planlama Şube Müdür Vekili'ne Ait Hedef Kartı.....	86
Şekil 5.35. Str. Planlama Daire Bşk. Arş. Gör.'e Ait Hedef Kartının Hazırlanması.....	86
Şekil 5.36. Str. Planlama Daire Bşk. Arş. Gör.'e Ait Hedef.....	87
Şekil 5.37. Gerçekleşen Değer Girişleri.....	88
Şekil 5.38. Hedef İşaretleri.....	89
Şekil 5.39. Gerçekleşen Değer Onayı.....	89
Şekil 5.40. Takdir Puanı Girişi.....	90
Şekil 5.41. Performans Karnesi.....	90
Şekil 5.42. Kurumsal Performans Karneleri Raporu.....	91
Şekil 5.43. Performans Karneleri Grafiği.....	91
Şekil 5.44. Hedef Puan Aralıkları.....	92
Şekil 5.45. Performans Karneleme.....	93
Şekil 5.46. Performans Karnesi.....	93

Şekil 5.47. Önerilen Kurumsal Karneleme Bulanık Modeli.....	96
Şekil 5.48. Hedef Oranı girdi değişkenine ait Üyelik fonksiyonu grafiği.....	96
Şekil 5.49. Gerçekleşen Oranı Girdi değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.....	97
Şekil 5.50. Etki Değeri Girdi değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.....	97
Şekil 5.51. Hedef Notu Çıktı değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.....	97
Şekil 6.1. Sakarya Üniversitesi Stratejik Haritası.....	101

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. DKPK Sistemi'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	23
Tablo 5.1. Kırmızı Alan Grafiği.....	65
Tablo 5.2. Bulanık Model Değişkenleri.....	96

ÖZET

Anahtar kelimeler: Performans ölçüm sistemi, Performans Yönetim sistemi, Dengelenmiş Kurumsal Karneleme (Balanced Scorecard) , Bulanık Önermelerle Puanlama (Fuzzy Scoring)

Verimliliği dolayısıyla üretkenliği artırmak sanayi devriminden bu yana tüm kurum ve kuruluşların en önemli hedeflerinden biri olmuştur. Performans ölçümünün artan önemi, araştırmacıları yeni arayışlara sevk etmiştir. Kaplan ve Norton tarafından 90'lı yılların başında geliştirilen Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi(BSc) bu arayışa farklı bir boyut kazandırmıştır.

Bu çalışmada, etkili bir performans yönetim sistemi oluşturulması için kurum stratejisinin, kurumun tüm çalışanlarına yayılımı hedeflenerek, bu hedefi gerçekleştirmede karnelemenin temel boyutları olan finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme baz alınmıştır. Sakarya Üniversitesi'nin yürütmüş olduğu Stratejik Plan çalışmalarından yola çıkılarak karneleme sisteminin yalnızca özel sektör kuruluşlarına değil aynı zamanda kamu kurumlarına da uygulanabileceği gösterilmiştir. Karneleme Sisteminin uygulamasına yönelik olarak bir Performans Karneleme Sistemi yazılımı geliştirilmiştir. Performansın puanlanmasında klasik yöntemin yanı sıra Bulanık Önermeler Mantığı kullanılarak farklı bir puanlama yöntemi geliştirilmiştir.

AN APPLICATION OF FUZZY BALANCED SCORECARD SYSTEM FOR MANAGING PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

SUMMARY

Key Words: Performance Measurement System, Performans Management System, Balanced Scorecard, Fuzzy Scoring

Since The Industrial Revolution, efficiency and increasing productivity have been the most important goals of every organisation. Increasing importance of performance measurement get the researchers do more and more new searches. Kaplan and Norton's Balanced Scorecard System brought a new diemension to competitive conditions in 90's.

In this study, It has been shown that Balanced Scorecard is not only for the private sector companies but also government and not for profit organisations by giving the example of Sakarya University. The aim of the study is spreading the organization's main strategies to the whole organization. The study is based on BSc's main four perspectives , financial, customer, internal processes, learning and growth and Sakarya University's Strategic Plan.For the application a software program was developed which is abbreviated as PKS. Also the study differ from classical scoring methods by using Fuzzy Logic for scoring.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

20. yüzyıl pek çok yeni yönetim felsefesi ve kavramını beraberinde getirdi. Kurumsal performans yönetimi ise üzerinde en çok tartışmanın yapıldığı konulardan biri oldu. Bunun nedeni; klasik kâra odaklı performans yönetim anlayışının, kurumların beklentilerini tam olarak karşılayamıyor olmasıydı. 1992 yılında R. Kaplan ve D. Norton geliştirdikleri ve (Balanced Scorecard) Dengelenmiş Performans Kartı adını verdikleri performans ölçüm sistemiyle konuya yeni bir boyut kazandırdılar.

Dengelenmiş performans karneleme sistemi, performans ölçümünde yalnızca finansal değerleri dikkate almakla kalmayarak, buna müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve gelişme boyutlarını da katıp kurumun 4 farklı boyutta değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Dengelenmiş performans karneleme sistemi öncelikli olarak ticari işletmelerde uygulamalar buldu. Daha sonra kar amacı gütmeyen kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanmaya başladı. Bu kuruluşlar içinde yüksek öğretim kurumları da yer aldı. Ancak ülkemizde bu alanda mevcut bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yönüyle çalışmanın alanında ilk olma özelliğini taşıması beklenmektedir.

BÖLÜM 2. PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİMİ

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel becerisi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretim adetlerinin planlanan üretim adetlerine oranı örnek olarak verilebilir [1].

Günümüzde performans ölçüm ve yönetimi küresel rekabetin de etkisiyle oldukça önemli hale gelmiştir. Kurumlar buldukları konumu öğrenmek, değerlendirmek ve geliştirmek için performans ölçüm ve yönetim yaklaşımlarını dikkate almak ve kendileri için uygun olan bir ya da bir kaçını benimsemek durumunda kalmışlardır.

Performans Yönetimi kavramı üzerine pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bir kaçı ;

"Performans Yönetimi, optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur" [2].

"Performans Yönetimi, sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini, sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak için sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir" [1].

"Performans Yönetimi kapalı bir devre, yani bir organizasyonun stratejisinin uygulanmasını kolektif olarak yöneten süreçleri, ölçümleri, metodolojileri, sistemleri ve yazılım araçlarını içeren yönetim planlaması ve kontrol çevrimini tamamlayan entegre bir sistemdir.

Performans yönetimi, bir organizasyonun stratejisini uygulama yönetiminin sürecidir. Bu da aslında yapılan planların nasıl sonuçlara çevrildiğidir. Performans yönetimini birbirine yakın iş gelişimi metodolojilerini teknolojiyle birleştiren bir fikir şemsiyesi olarak düşünmeliyiz” [3].

“Performans Yönetimi: Kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir” [4].

“Eğer ölçemezseniz, yönetemezsiniz” [5] anlayışı gereği Performans Ölçümü ve Performans Yönetimi kavramları birbirlerinden ayrı tutulamaz.

Performans yönetiminde;

- Hedeflere ve Sonuçlara odaklanma,
 - Müşteriye odaklanma,
 - Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme),
 - Sürekli değişim için esneklik,
 - Çalışanlara yönelme,
 - Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma,
 - Sürekli Öğrenmeye odaklanma,
 - Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma,
- temel hareket noktalarıdır [1].

2.1. Performans Yönetiminin Yararları

İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.

Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.

Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.

Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm alışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.

Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.

Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını lme olanağını sağlar.

Bunu, Performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.

Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

Ölüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluşta "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.

Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır[1].

2.2. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği

2.2.1. Performans planlaması

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama;

"örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen noktanın ve hedeflerin açık olarak belirlenmesi, bunun örgüte benimsetilmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejileri, yol ve yöntemleri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma " sürecidir.

Yapılacak işlerin tanımlanması, çalışanların hedefleri gerçekleştirecek şekilde eğitilmesi, özendirilmesi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınır.

Performans planlaması sürecinin aşamaları ana hatları ile şunlardır;

Öncelikle üst yönetimden en alt çalışanlara kadar herkese performans yönetiminin önemini kavratmak ve inanç oluşturmak çok önemli ve gereklidir. Performans yönetiminin, örgütsel kültüre uygun olarak tasarlanması önemlidir. İşletme kültürü ile amaçların bütünleştirilmesi ve katılımıcılığın sağlanması gerekir.

1.Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak, Amaçları belirlemek; Nereye gittiğini bilmek ve bunu tüm örgüte bildirmek önemlidir; Vizyonların açıklanması, Misyon cümlesinin belirlenmesi, stratejik ve ortak amaçların tanımlanması bu nedenle gereklidir.

Vizyon, en geniş, genel ve kapsamlı uzun dönemli amaçları gösterir. Gerçekleştirilmek istenene amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder.

Misyon, kuruluşun var oluş nedenidir. Kuruluşun kim için, hangi hizmeti verdiğini tanımlar ve kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri açıkça ortaya koyar. Kuruluş,

misyonu doğrultusunda vizyon, amaçlar, hedefler, ilkeler, politika, faaliyet ve projeler üretir.(Yüceltici ve özendirici cümleler kullanılır)

Amaçlar verimlilik ve rekabet gücünü geliştirmek üzerine odaklanılacak genel alanlardır.

Hedefler herhangi bir etkinliğin hedeflediği sonuçlardır. Sadece planların sonucu değil organize etme, istihdam, yönlendirme ve kontrol gibi işlevlerin de sonucudur. Planların temelidir. Her düzeyde hedefler belirlenebilir(Örgütler ve birimler için). İşletme kar amacını belirler, Üretim bölümü istenilen sayıda, kalitede ve modelde televizyonu belirlenen maliyette üretmeyi hedefler. Her ikisi arasında uyum olmalıdır. Hedefler planların sonuç noktalarıdır.

Sonuçlar, bir olgunun elde edilen sonuç, girdi ya da çıktı olarak tanımlanmasına sadece “neyin elde edilen sonucu” yani hangi stratejilerin sorusu sorularak karar verilebilir. Hizmet kullananların sayısında artış varsa bu sonuç; bilgilendirme ve hizmeti çekici hale getiren bir pazarlama stratejisinin sonucu olabilir; hizmetten faydalananların hoşnutluğu, artan refah, müşterilere hizmet veren bir programın çıktısı olabilir. Sonuçlar amaçlarla ilişkili olmalıdır.

2-Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Mevcut durumu inceleyerek amaç ve hedeflere (geleceğe) yönelik stratejilerin oluşturulması;

A-Örgüt sisteminin tanımlanması:

Mevcut örgüt performansını, yönetim süreçlerini değerlendirme amacıyla veri ve bilgi toplamak gerekir. “Anlaşılmayan tanımlanamaz, tanımlanamayan ölçülemez, ölçülemeyen yönetilemez” den hareketle örgütün tanımlanması şarttır. İşletmeler gelişebilmek için önce ne, nerede, nasıl yapılıyor ve neden orada olduklarını bilmek zorundadırlar. Bu bilgilerle performans planlamasının temel verileri sağlanacaktır.

Bu tanımlama için şu analizler yapılır:

- Girdi/Çıktı Analizi

- Müşteriler ve Pazar
- Satıcılar,
- Ürünler, hizmetler, çıktılar
- Dönüştürme süreci
- Girdiler(malzeme, işgücü, enerji,sermaye)
- İç Stratejik Analiz
- Örgüt yapısı
- Personel
- Varlıklar
- Teknoloji
- Kuvvetli ve zayıf yönler
- Mevcut Performans Düzeyi ve Performans Gelişimine Engeller
- Dış Stratejik Analiz
- Tehdit ve olanaklar
- Bağlı olunan üst kuruluşların hedef ve amaçları

B-Hedeflerin, kısa ve uzun dönemli plan ve programların tasarlanması

Yönetimin belirgin amaçlarının olması, bunlara ulaşmak için gereken stratejilerin, taktiklerin bu aşamada belirlenmesi ve planlanması gerekir. Bu planlar daha sonra etkinlik programlarına dökülerek uygulamaya geçilir. Bu aşamada performansın geliştirilmesi için mevcut ve gelecekte gerekli girişimleri tasarlanılır, geliştirilir ve uygulamaya geçirilir. Yine bu aşamada kaynakların, kısıtların, opsiyonların, sürelerin vb. sınırlarının tanımlanması yapılır.

Performans yönetim sisteminin doğrudan bir stratejik boyutu bulunmamaktadır. Strateji belirleme ile doğrudan bir ilgisi yoktur.

Daha iyi strateji, performans yönetimi sisteminin bir sonucu değildir. Performans yönetim sistemi mevcut stratejiyi veri olarak kabul eder. Ancak strateji belirleme süreci ile önemli bir etkileşim içindedir.

İlk önce mevcut stratejilerde yatan performans sınırlamalarını açıkça belirlemeye yardımcı olur. Mevcut stratejideki hangi yapısal güçlerin (faktörlerin) performans potansiyelini en fazla sınırladığını gösterir.

Performans potansiyelini geliştirmek için organizasyonu yeniden yapılandırmaya yarayacak yeni yollar gösterebilir. Bu nedenle performans yönetim sistemi temelde strateji uygulamasına dönük olup, mevcut stratejileri yeniden ayarlamak için sürekliliği olan bir süreç içinde önemli bir rol oynayabilir.

Hedeflerin Geliştirilmesi:

Planlamalara bağlı kalarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklara ilişkin nicel hedeflerin mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmesi gerekir.

Genel amaçlar bir zincirin halkalarını oluşturacak şekilde iç süreç yapısı içinde ara ve alt alanlara ait amaçlara ayrılır ve bireysel amaçlar olarak belirgin ve açık bir şekilde ulaşılmak istenen sonuçlar halinde ifade edilir.

Planlama Varsayımlarının Oluşturulması:

Varsayımlar, işletmenin önemi nedir, ne üretmelidir, öncelikli olarak ne üretmelidir, ne yapılmalıdır, bunlar ne zaman yapılmalıdır, işletme, bu planlara mevcut haliyle ayak uydurabilecek midir sorularına yanıtlar aranır. Stratejiler en kuvvetli ve öncelikli alanlara yöneltilmelidir.

Her bir bireysel amaca ve tüm işletmenin etkenliğini maksimize etmek görüşüne dayanılarak, bu amaçlara ulaşmak için genel ve bireysel düzeylerde operasyonel stratejilerin listesi yapılır ve uygun olanlar belirlenir.

C- İşletme ve Bölüm /Etkinlik Planlarının ve İş programlarının Hazırlanması:

Hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli taktik planlar ve işlemlere ilişkin ayrıntılı etkinlik planları gelişmeye odaklı olarak hazırlanır, sorumluları ve süreleri,

kaynakları belirlenir. İşletme planları kısa ve orta dönemli olup, stratejik amaçlarla, yapılacak etkinliklerin arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ortaya koyan planlardır.

Bundan sonra işletme bu planları uygulamaya koyar, yapar.

D- Performansı yönetim sistemini yönetmek için tahmini modellerin geliştirilmesi ve uygulanması

- Süreçlere yönelik sorunları belirlemek ve çözmek
- Örgütün ve çalışanların performanslarını değerlendirmek
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerini kurmak

Bu sistemlerin her birinin işletmenin verimliliğine etkisi belirlenerek uygulamaya konur.

E- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi

2.2.2. Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümü, kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi yani örgütün faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yaklaşımdır.

Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir.

Performans ölçümleri "performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir"

Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri, performansı geliştirmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler.

Palmer'e göre iyi bir performans yönetimi için gerekli olan başlıca performans standartları şunlardır [6]:

1. Yazılı. Hedef ve standartlar yazılı olmalıdır.
2. Kesin. Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar.
3. Ölçülebilir. Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar.
4. Zamanı belli. Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılabileceğinin belirtilmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar (zaten ulaşılmış sonuçların sürdürülmesiyle ilgili olmaları durumu dışında) genellikle istenen performansın elde edilmesini sağlamazlar.
5. Ulaşılabilir. Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varılamamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.
6. Esnek. Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değiştirilmelidir.
7. Meydan Okuyucu. Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okunmalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidirler.
8. Dikey ve yatay olarak bağdaşır. Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir. Aynı

zamanda, değişik bölümlerde çalıştıkları halde işbirliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.

9. Yetkiyle uyumlu. Hedef ve standartlar, elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur [1].

2.3. Ölçüm Ve Denetim Sistemlerinin Önemi

Başarılı bir performans ölçüm sistemi son derece güçlü bir yönetim ve iletişim aracıdır, çünkü;

- Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.
- Yönetimin planlama yeteneğini artırır.
- Yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemlerinin başarısını etkilerler.
- Performansın geliştirilmesini desteklerler.
- Ödüllendirici ve özendiricidirler.
- Önceden belirleyici ve önleyicidir.
- Performansı izleyicidir.
- Düzeltici ve geliştiricidir.
- Değerlendirme ve denetimi kolaylaştırır [1].

BÖLÜM 3. ETKİLİ BİR PERFORMANS YÖNETİM ARACI: DENGELENMİŞ KURUMSAL KARNELEME SİSTEMİ (BSc)

3.1. Kurumsal Karneleme'nin Tarihçesi

Dengelenmiş Kurumsal Karneleme (Balanced Scorecard) literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir [7]. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide "Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard'ı Uygulamak)" adlı makaleyi yayınlamışlardır [8].

Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır [9]. Daha sonra Balanced Scorecard'ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir [10].

3.2. Dengelenmiş Kurumsal Karneleme Nedir

Dengelenmiş Kurumsal Karneleme: İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun

sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir [10].

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme örgütün vizyon ve stratejisinden kaynaklanan performans ölçütlerini içeren strateji odaklı bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Buna göre Scorecardlar(Karne), stratejik hedefleri ve performans ölçütlerini kapsar [11].

Kaplan ve Norton , finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Dengelenmiş Kurumsal Karneleme(DKPK)'yi şu şekilde tanımlamışlardır: “ DKPK, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur” [7]. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır [5].

Kaplan ve Norton'a göre Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme sadece bir performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda BSc, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir [12].

3.3. Dengelenmiş Performans Karneleme Hangi Amaçlarla Kullanılır

Örgütler Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'yi şu amaçlarla kullanmaktadırlar[5]:

- Stratejinin açıklanması ve güncelleştirilmesi,
- Stratejinin bütün örgüte iletilmesi,

- Birimin amaçlarının ve bireysel amaçların strateji ile uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik hedeflerin uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelerle bağlantısının kurulması,
- Stratejik girişimlerin tanımlanması ve sıraya konulması,
- Strateji hakkında bilgi edinmek ve stratejiyi geliştirmek için periyodik performans değerlendirmelerinin yapılması.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme; örgütün, yönetim süreçlerinin düzenlenmesi ve uzun dönemli stratejinin uygulanması üzerine odaklanmasını sağlar.

3.4. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Boyutları

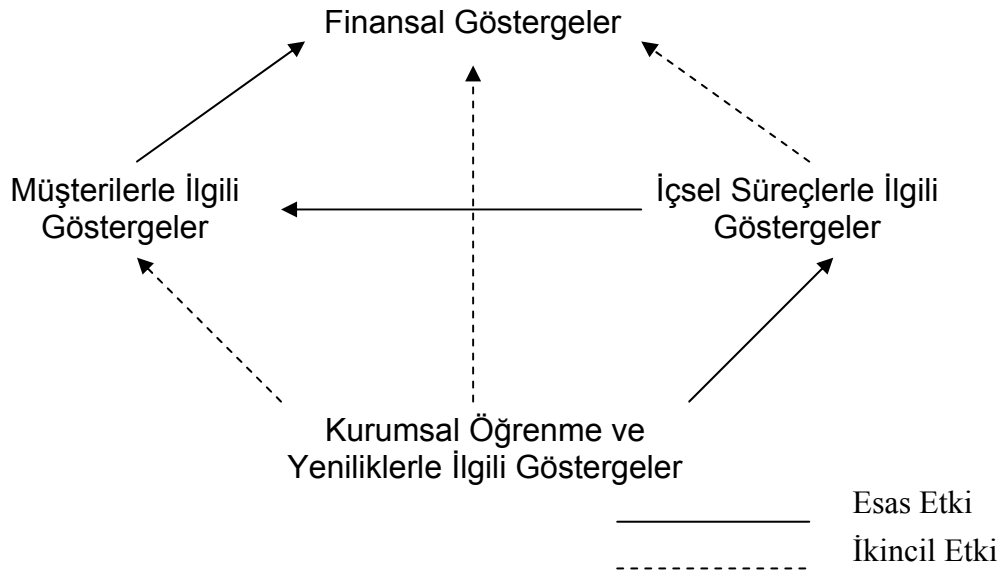
Dengelenmiş(balanced) kavramı, finansal ve finansal olmayan, ardıl ve öncül göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçme boyutları arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, bir neden sonuç ilişkisi arasında bağ kuran dört farklı boyuta odaklanmaktadır. Bunlar; finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ile öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Her bir boyut içinde bir çok amaç ya da hedef ve performans ilişkili ölçme ve ölçütleri vardır.

Karneleme'de yer alan hedef ve ölçütlerle, örgütün performansı tipik olarak dört boyutta değerlendirilir. Ancak bu boyutlar örgütün amaç ve durumlarına bağlı olarak değişebilir. Performans Karneleme, bu boyutlardan elde edilen iyi planlanmış ölçütleri kullanarak performansı ölçmektedir. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir:

3.4.1. Finansal boyut

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'de; finansal ölçütler, yürütülen eylemlerin ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede önemli olduğundan finansal boyutu vurgular. Finansal boyut; karlılıkla, kullanılan somut ve soyut varlıkların getirileriyle, yeni yatırımlarla, maliyetlerdeki azalmalarla ve gelirdeki büyümeyle ilgili geleneksel finansal hedeflerin kullanımını teşvik eder. Ayrıca yıllık finansal performans araştırmaları yapılabilir ve bu yolla uygun ölçütler sağlanabilir. Hedefler, karlılıkla ya da ekonomik katma değer ile ilişkilidir.

Finansal sağlığın yerinde olması ve devamlılığı, bir örgütün hizmetlerini sağlamak, paydaşlarını tatmin etmek ve misyonunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamasına olanak verir. Bir örgütte olan her şey, finansal performansı etkiler, bu nedenle finansal performansa yön veren bu etkenleri belirlemek ve ölçmek önemlidir. Ancak finansal perspektif, bütün örgütlerde belirleyici tek öğe değildir.



Şekil 3.1. Performans Kameleme Sisteminde Boyutlar

3.4.2. Müşteri boyutu

Müşteri boyutu örgütün (başarılı ise) müşterilerine nasıl bakması gerektiği üzerine odaklanır. Bu boyut ile yöneticiler, müşterilerini ve faaliyet gösterdiği pazarları belirler. Bu boyuttaki temel sonuç ölçütleri, müşteri tatminini, müşteriye elde tutmayı, müşteri kazanma, müşteri karlılığını ve pazar payını içermektedir.

Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme ve onları tatmin etme, örgütün başarısında çok önemlidir. Genellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde amaçlar faydadan önce geldiği için müşteri boyutu, bu tür örgütlerde diğer boyutlardan daha öncelikli bir yere sahiptir. Başka bir deyişle bu boyut, içsel iş süreçlerine ve örgütün gelişme çabalarına rehberlik etmelidir. Müşteri boyutu Scorecard'ın en can alıcı noktasıdır çünkü örgüt müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için hem uzun hem de kısa vadede doğru ürün ve hizmetleri doğru şekilde sunmaz ise varlığını koruyamaz.

3.4.3. İçsel iş süreçleri boyutu

Bu boyutta yöneticiler, örgütün, müşterilere değer katmaları ve paydaşlara finansal getiriler yaratmalarında üstün olmaları gereken içsel süreçleri belirlerler. Başarı ölçütleri, müşteri tatmini üzerinde ve bir örgütün finansal hedeflerine ulaşmada en büyük etkisi olacak içsel süreçlere odaklanmaktadır.

Gerçek bir öğrenen örgütün gelişmesi, hem içsel süreçler hem de öğrenme ve gelişme boyutunda başarıyı destekler. İçsel süreçler boyutu, örgütün mevcut işlevlerine yön veren içsel süreçlere odaklanmalıdır. Kritik içsel süreçlerdeki gelişme, gelecekteki finansal ve işlevsel başarının güvenilir bir göstergesidir. Bu gelişmiş içsel süreçleri finansal/işlevsel başarıya dönüştürmek için bununla birlikte örgütler, müşterilerini tatmin etmelidirler.

3.4.4. Öğrenme ve gelişme boyutu

Finansal, müşteri ve içsel iş süreci boyutları genellikle, mevcut insan, sistem ve prosedür yeterlilikleri ve büyük oranda performans üzerinde önemli değişiklikler yaratmak için gerekli şeyler arasındaki büyük farkları göstermektedir. Bu farkları kapatmak için şirketler, iş görenleri yeniden eğitmeye, bilgi teknolojisi sistemlerini artırmaya ve örgütsel prosedürleri ve yapılan günlük işleri sıraya koymaya yatırım yapmalıdır. Sık sık kullanılan ölçütler, iş gören tatmini, iş göreni görevde tutma ve iş gören verimliliği ile ilgilidir.

Bu boyut, eğer temelde yeterli bir yatırım varsa uzun dönemde başarının yakalanabileceğine işaret eder.

Bu dört bileşenin toplamı, bütün Performans Karneleme'yi oluşturur. Doğru bir şekilde yapılandırılan Scorecard, geleneksel mali performans ölçümlerini kapsayacak ve de müşteri tatmini, içsel iş süreçlerinin gelişimi ve personel geliştirme gibi gelecek yönelimli değerleri yürütecektir. Daha önemli olarak, örgütün stratejisini ileticek, sağlamlaştıracak ve bu stratejinin artırılmasına katkıda bulunacaktır ve onun rekabetçi avantajını sürdürecektir [14].

3.5. Kurumsal Karneleme Uygulama Adımları



Şekil 3. 2. Balanced Scorecard Oluşturma Adımları [15].

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme uygulaması için ilk adım kurumsal vizyonun oluşturulması ve bu vizyonu gerçekleştirmek için strateji ve hedeflerin konulması ve gerçekleştirilmesi için faaliyetlerde bulunulmasının sağlanmasıdır. Bu aşama Kaplan ve Norton tarafından ‘vizyonun anlatılması’ (translating the vision) olarak adlandırılmıştır.

Prosesin sonraki aşaması bölümler arası iletişimin ve birlikteliğin sağlanmasıdır. Vizyonu gerçekleştirmek üzere bölümlerin ana hedefleri gerçekleştirmede birlikte hareket etmeleri ve birbirlerine destek olmaları gerekmektedir.

Kaplan ve Norton’un belirlediği 3. adım iş (süreç) planlamadır. Bu adım Yüksek Öğretim için Akademik Planlama olacaktır. Akademik planlama yönetimi kaynaklara

odaklanmaya ve önceliklendirmeye yönlendirir. Yönetim tüm Scorecard alanlarındaki birim hedeflerini genel hedeflerle ilişkilendirmeli ve kaynakları bu stratejilere atmalıdır. Ek olarak bu stratejileri gerçekleştirmede ölçüm yöntemleri geliştirmelidirler.

Son olarak üniversiteler güncellenen göstergeleri ve yenilenen stratejilerin uygunluğunu baz alarak performanslarını değerlendirmelidirler [16]. Bunu yaparken de;

- Bilgi Sistemi altyapısı kurulur ve sistem eğitimi verilir.
- Ekran tasarımları ve bilgi girişleri gerçekleştirilir.
- Kullanıcı eğitimleri verilir.
- Yapılan çalışma ve sonuçları gözden geçirilir [17].

Dengelenmiş Performans Kartı'nın adımları;

1. Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin tanımlanması
2. Boyutların belirlenmesi
3. Ölçütlerin belirlenmesi
4. Hedeflerin belirlenmesi
5. Basamaklandırma
6. Dönemsel değerlendirmeler (Uygulamalar sonrasında)
7. BSc' nin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi olarak özetlenebilir.

Tüm çalışmalar tamamlandıktan sonra uygulamaya geçilir. Uygulama sonrası ölçümler yapılarak istenenle gerçekleşen karşılaştırılır. Buradan sonra sırasıyla şu sorular sorulur [18];

1. Hedeflerimize ne derece ulaştık?
2. Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdiğimiz çalışmalar doğru mu?
3. Belirlediğimiz hedefler gerçekçi mi?
4. Seçtiğimiz ölçütler doğru mu?
5. Tanımladığımız boyutlar doğru mu?
6. Stratejimiz doğru mu?

7. Amacımız, vizyonumuz doğru mu?

Tüm bu aşamalardan sonra Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme uygulaması sonuçları analiz edilerek, iyileştirmeler yapılır.

3.5.1. DKPK kullanırken dikkat edilmesi gereken kurallar

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme yalnızca finansal ve finansal olmayan ölçütleri dengelemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun kısa ve uzun dönemli hedeflerini de dengeler [19].

BSc'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. BSc'nin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır.

Bu on kural şunlardır:

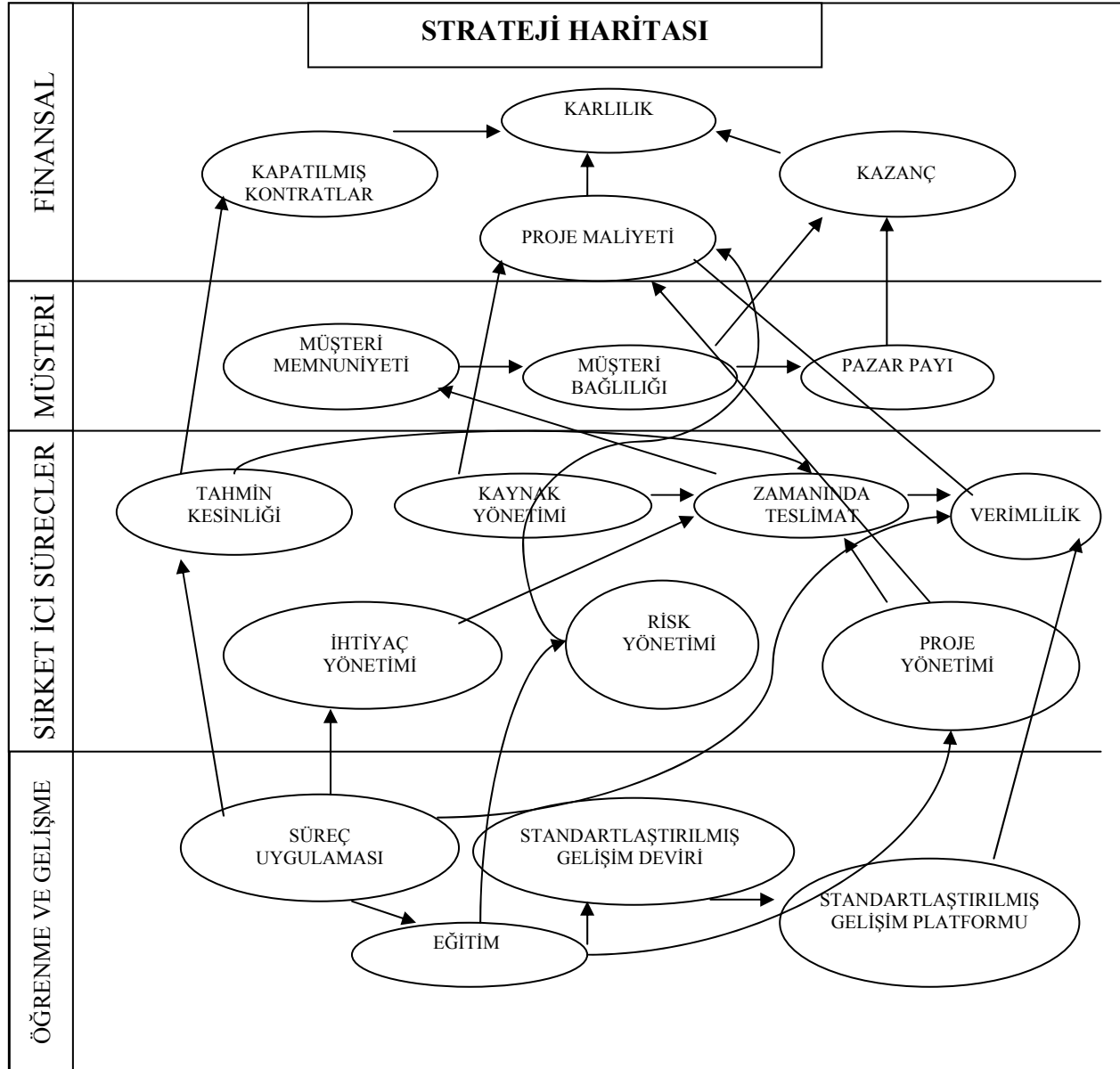
1. BSc standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
2. Tepe yönetiminin desteği şarttır.
3. Strateji başlangıç noktasıdır.
4. Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. BSc'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
5. Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde BSc'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
6. Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
7. BSc bir sistem sorunu değildir, BSc'nin kendisi bir sistemdir.
8. Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
9. Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.

10. Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.
11. Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçülere de yer verilmelidir.

BSc uygulamaya karar veren örgütlerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

3.5.2. Strateji haritaları

Yöneticiler, stratejik ölçülerini birbirinden bağımsız dört perspektifdeki performans göstergeleri olarak değil, Dengelenmiş Performans Karneleme Sistemi(BSc)'nin dört boyutunda belirlenen amaçlar arasındaki neden – sonuç bağlantıları zinciri olarak görebilirler. Kaplan ve Norton, bu bağlantının genel bir temsilini oluşturarak “*Strateji Haritası*” adını verdiler. Bir kuruluşun stratejisinin bileşenleri arasındaki neden – sonuç ilişkilerinin görsel bir tablosu olan strateji haritasının, yöneticilere, BSc kadar önemli bilgiler ve yeni bir görüş açısı sunmaktadır [20].



Şekil 3.3. Strateji Haritası Örneği

3.6. Kar Amacı Gütmeyen Kurum ve Kuruluşlarda DKPK Uygulaması

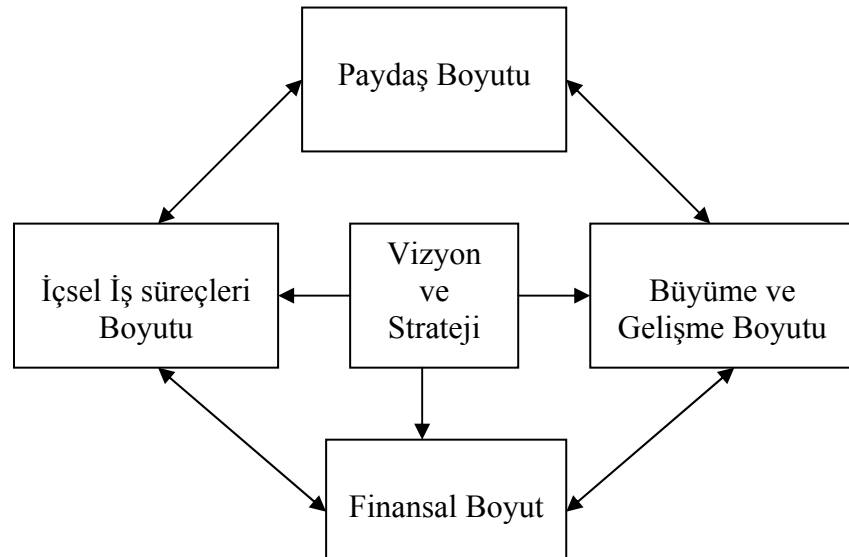
Kar amaçlı olmayan organizasyonlar devlet, gönüllü kuruluşlar ve vakıflar tarafından sağlanan kıt kaynakları elde etmek için yarışır. Fon kaynakları tarafından Kar amacı gütmeyen kurumlara para aktarımına karar vermede genellikle mali sorumluluk ve performans ölçümleri dikkate alınır. Fon alacak kurumun değerlendirilmesinde paydaşlarının istek ve beklentilerini ne derece etkin ve verimli karşılayabildiği ölçülür [21].

Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda stratejik performans ölçütlerinin kullanımı yalnızca ilgili bilgilerin paydaşlara sunulmasını değil, aynı zamanda fon sağlayıcılara fon aktarım kararlarında destek de sağlar.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlara Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin uygulanmasında paydaşlarının beklentilerini karşılama durumunun hesaba katılması son derece önemlidir. Bu nedenle, kar amaçlı örgütlerde uygulanan Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin *müşteri boyutu* kar amacı gütmeyen kurumlarda paydaş beklentilerinin karşılanmasıyla ölçülen *paydaş boyutuna* dönüşür; paydaş hem kuruma kaynak sağlayan hem de kurumun faaliyetlerinden yararlanan kişi ve kurumları kapsar.

Finansal boyut kar amaçlı örgütlerde uzun dönemli hedef olurken kar amaçlı olmayan kurumlar için bir kısıt durumundadır [15].

Kar amacı gütmeyen kurumlar için Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme gösterimi:



Şekil 3.4. Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar için DKPK Şematik Gösterimi

3.7. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme' nin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'ye başladıktan sonra kaçınılmaz olarak bazı değişiklikler ve direnmeler ortaya çıkacaktır. Özellikle de performansla ilgili bilgilerin varlığını etkileyen değişimler, örgütteki güç dengelerini değiştirme potansiyeline sahip oldukları için tehdit edici olabilir [22].

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin güçlü ve zayıf yönleri aşağıda gösterildiği şekilde değerlendirilmektedir.

Tablo 3. 1. DKPK Sistemi'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri.

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> - Bütün şirketin performansını özetler, - Bir örgütün vizyon ve stratejisini, somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeterliliğine sahiptir, - Performans ölçütleri konusunda holistik bir yaklaşımdır, - Sınırlı sayıda birkaç önemli ölçüte odaklanır (aşırı bilgi yüklemekten kaçınır), - Esnekliği ve uyumluluğu sayesinde her örgütte uygulanabilir, - Farklı örgütsel alanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı hissettirir, - Müşteri ve Pazar üzerinde güçlü bir odaklanma vardır, - Paylaşılmış stratejik anlayışlar geliştirir, - Kullanılması kolaydır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yalnızca kavramsal bir modeldir (Bir ölçme modeline dönüştürülmesi çok kolay değildir), - Kriterler arasındaki ilişkiler açıkça gösterilmemektedir, - Odağında yalnızca müşteriler olduğundan kapsamlı bir sistem yaklaşımı değildir, - İş görenleri ve tedarikçileri desteklemede yeterince başarılı değildir.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, stratejik yönetim sistemi olarak astların eylemlerini kontrol etmekte değil, vizyon ve stratejiyi iletmekte kullanıldığı zaman çok iyi çalışır [23].

Karneleme sürecinde karşılaşılan zorluklardan bazıları; bilgi toplamadaki zorluklar, orta düzey yöneticilerin şüpheli tutumları, takım toplantıları yapma kültürünün olmayışı ve bunun bir zaman kaybı olarak görülmesi vb.'dir. Bilgi toplamadaki ve eylemlerle ilgili sonradan ortaya çıkabilecek zorluklar, birçok orta düzey yöneticinin Karneleme yaklaşımının yararlarını sorgulamasına neden olmuştur [24]. Bu sorgulama, ilk çalışmalarda birçok kez ifade edilmiştir. Geçmişte yönetim kararları, gerçeklerle doğrudan ilişkili olmayan bilgiler üzerine alınmaktaydı. Bu nedenle özellikle şirket bir yeniden yapılanmaya girdiğinde sürece ilişkin bir korku vardı. Bu da Karneleme sonuçlarının açık ve dürüst olmadığı izlenimini veren bazı tartışmalara yol açmıştır [25].

3.8. Kurumsal Karneleme' nin Sağlayacağı Faydalar

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme kullanımının sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel stratejilerin açıkça belirtilmesinin ve uygulanmasının sağlanması ve yapılandırılması,
2. Örgütsel stratejilerin güncelleştirilmesi,
3. Örgütün içindeki iletişimi geliştirme,
4. Bölümlerin amaçları ya da bireysel amaçlar ile örgütün amaçları ve stratejileri arasındaki uyumu geliştirme,
5. Yıllık ya da kısa dönem çalışma planlarını uzun dönem stratejilerle uyumlu hale getirme,
6. Performans değerlendirme ölçütlerini ve uzun dönem stratejileri uyumlulaştırma (26).

3.9. Kurumsal Karneleme'ye Yönelik Eleştiriler

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin performans ölçüm ve yönetimine getirdiği yenilikler yanında yapılan eleştiriler de mevcuttur:

1. TKY, stratejik olarak işletmenin amaçlarıyla ilişkilidir.

Kaplan ve Norton, ölçülmesi gereken işletme stratejisinin temel bileşenleri olarak Scorecard içinde 4 esas alan olduğunu öne sürmektedirler. Bunlar; Finansal, Müşteri, İçsel iş süreçleri, Öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Böylece Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme; kurumun farklı boyutları arasındaki stratejiyi dengelemelerine ve de stratejik durumlara ölçütler eklemelerine yardımcı olabilir. Ancak Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, bir stratejiye karar verme aracından çok stratejiyi etkili olarak ölçme aracı olarak kalmaktadır.

2. Müşteri anlayışı ve tatmini hayati önemdedir.

Stratejiyle ilişki, müşteriler açısından Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme ölçütlerinin ve hedeflerinin örgütün stratejisiyle tutarlı ve destekler olmasını sağlar. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, müşteri geliştirme girişimleri ile örgütün stratejisi arasındaki ilişkiyi güçlendirir. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, yeni müşterilerin ve pazarların nasıl belirlenebileceğini göstermemektedir..

3. İş gören anlayışı ve katılımı bütün düzeylerde gereklidir.

Stratejik Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, örgütte en alt düzeylerde bireysel Karnelere indirgenebilir. Sonuçta her bir işlev, örgütün bir bütün olarak belirlediği Stratejik Scorecard ile tutarlı olabilecektir. Bu yaklaşım, iş görenlerin kendi gelişme alanlarını ve bunların “resmin bütünüyle” nasıl ilişkili olduğunu açıkça görmeleri anlamına gelir. Ancak belirli Scorecard hedefleri, daha alt düzeylerde çok parçalı olabilir ve de iş görenler daha üst düzeydeki Scorecard'ları anlamakta zorluk çekebilirler.

4. Yönetimin bağılılığı ve amacın tutarlılığı ihtiyacı.

İdeal olarak ifade edilmiş bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme yaklaşımı, örgüt çapında tutarlı yönetim eylemlerine neden olmalıdır. Ancak Scorecard içinde birleşik belirli bir liderlik modeli yoktur. Nihayetinde bu, finansal hedeflerinin, iş görenin gelişme hedefleri ve ölçütlerinden daha ağır basmasına yol açabilir.

5. Örgüt bir süreçler serisi olarak algılanır.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, işletme işlevlerinin, iş süreçlerine dayandığını varsayar. Ancak bu bakışa göre örgütler sürece bütün olarak yön vermezler yalnızca işlev ve süreçlerin bir karışımı olabilir.

Büyük çalışma birimleri olan örgütlerde uygulama karmaşık olabilir. Etkili olmak için bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme sistemi her bir birim ve bunların alt birimleri için uyarlanmalıdır. Çünkü farklı birimlerin kendilerine özgü bilgileri bulunmaktadır.

Birçok örgütte veri kıtlığı problem değildir ve çoğu sistemde bilgi bolluğu vardır. Başarının anahtarı, en yararlı verileri bulmak için bu bilgileri sınıflandırmaktır. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme; yöneticilerin, belirtilen dört kategorinin her birinde başarı için en önemli olan ölçütlere odaklanmalarını sağlamada kullanılmalıdır. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'dan elde edilen verilerin analizi, uygulamanın ve bu süreci sürdürmenin en önemli bileşenidir. Bunu iyi bir şekilde yapmak için analizi yapacak yönetici, verileri birçok farklı biçimde yapılandırabilmelidir. Bir yazılım programı, Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'yi daha duyarlı yapmaktadır. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin en dikkati çeken özellikleri belirlenmeli ve eğer performans beklentilere uygunsa program tarafından ölçülmelidir.

Uygulamada dikkat edilmesi gereken konulardan birisi, özendirici ve ödül programlarını BSc ile ilişkilendirmektir. Özendirici ödüllendirme, insanların ilgisini

şirketin ve çalışma biriminin hedeflerine çekmek için güçlü bir maniveladır [27]. Çoğu firma, önce fayda bileşeni olmayan bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'yi tamamlar ve ondan sonra ödüllendirme bileşenini asıl çerçeve ile bütünleştirir. Bu yol, sistemin kullanımına ve daha iyi anlaşılmasına dayanan ilk tasarı için zaman kazandırır. Firma, programın bir parçası olarak ödüllendirmeyi de dahil etmeye karar verdiği zaman hangi ölçütlerin kullanılacağına, hangi düzeyde ölçüleceğine ve ödüllerin bireysel ya da takım çabalarına dayanması gerekip gerekmediğine ilişkin kararların alınması gerekir. DKPK'nin en önemli özelliği, bir firmanın stratejik planının farklı yönetim düzeylerinde anlaşılabilir, değerlendirilebilir ve ödüllendirilebilir olmasıdır.

BÖLÜM 4. EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM VE DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS KARNELEME

Başlangıçta özel sektörde faaliyet gösteren şirketler için geliştirilen performans ölçme ve stratejik planlama yöntemi Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, eğitim hizmetine ve eğitim örgütlerine de doğrudan uygulanabilmektedir. Eğitim sektörü de diğer sektörler gibi son 30 yıldır hem performansı geliştirme hem de stratejik yönetim konularında baskı altında kalmaktadır. Bu sektörde en önemli gelişme, özellikle de son 15-20 yıldan beri işletmelerin de globalleşmesine neden olan teknolojideki hızlı ilerlemedir. Bu gelişmeler; bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki atılımlar da dahil bir takım faktörlerden, örgütlerdeki ve örgütsel süreçlerdeki yapısal değişimlerden (küçülmeler, birleşmeler gibi) ve öğrenci kitlesinin demografik yapısındaki önemli değişimlerden kaynaklanmaktadır. Değişime zorlayan bir başka güç, akreditasyon standartlarının yeniden şekillendirilmesidir. Bu standartlar, hem iş hem de eğitim programlarını, kendi durumlarına uygun iyi ifade edilmiş misyonlara, bu misyonlara ulaşmak için açık stratejilere sahip olmalarını ve sürekli değerlendirme süreçlerinin misyona ulaşmayı ve sürekli gelişimi sağlamasını gerektirmektedir [29].

Ülkemiz eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar daha çok finansal göstergelere dayanmakla birlikte özellikle bir yüksek öğretim kurumunun performansının ölçümünde finansal olmayan diğer göstergelerin de dikkate alınması başarı için gerek şarttır.

Bu nedenle Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme hazırlama sürecinin ön safhaları olan vizyon, misyon, hedeflerin belirlenmesi ve Stratejik planın hazırlanması aşamalarına yeterince önem verilmesi gerekmektedir.

4.1. Stratejik Planlama

Stratejinin ve planlamanın temel amaçları, örgütün içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmek, geleceği tahmin etmek ve tahmin edilen ve istenilen duruma ulaşmak için kaynakları etkin olarak dağıtmaktır.

Küreselleşen rekabet koşullarında, tüm sektörlerde faaliyet gösteren örgütler belirli amaçları yerine getirmek için çalışmaktadırlar. Örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri, bu amaçlar doğrultusunda ulaşılmak istenen noktaları ortaya koymaktadır. Günümüzde sadece bu amaçların bilinmesi yetmemekte, amaçlara ulaşmak için örgütün tüm unsurlarını harekete geçirecek bir planlama yapılması gerekmektedir [29].

Stratejik planlamanın kurumlara sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir;

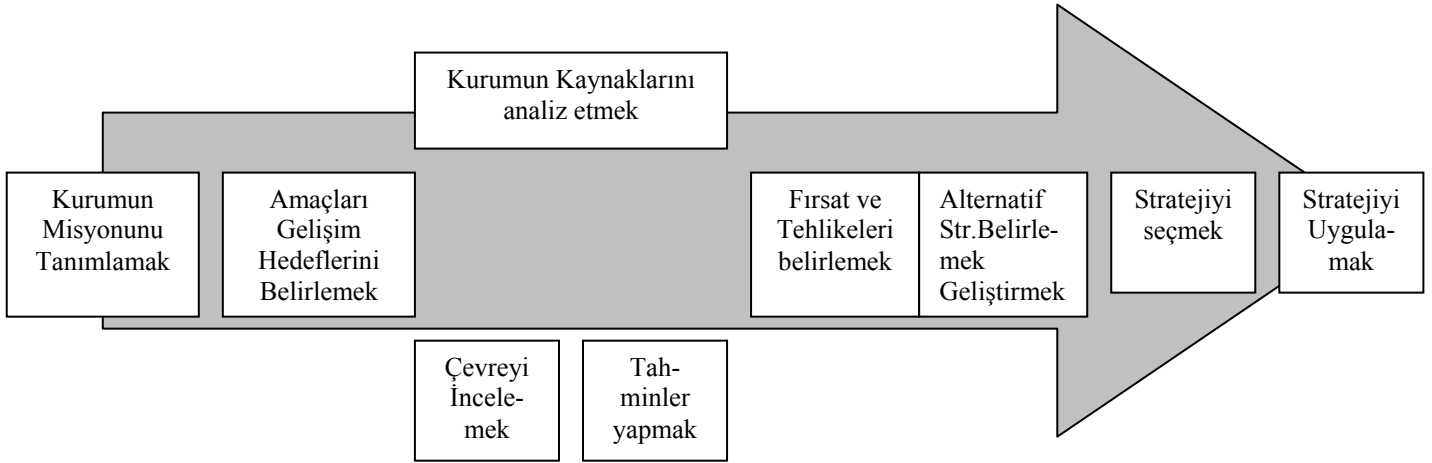
1. Çalışanlara organizasyonun neden var olduğunu, amacının ne olduğunu, nereye ulaşmak istediğini, kararları ilgilendiren ilkelerin neler olduğunu gösterir ve bunları anlamalarını sağlar.
2. Çalışanlara eylemlerini gerçekleştirmelerinde rehber olur.
3. Çalışanların başarılarının ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar.
4. Kurumda çalışanların özellikle yöneticilerin, kurumun kuvvetli yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatları ve zararlı noktaları belirlemelerini sağlar ve yöneticilere kuvvetli yönler ile zayıf yönleri, fırsatlar ile zararları ortadan kaldırmayı öğretir.
5. Belirsiz dünyada kurumun stabil bir yapıya kavuşmasını sağlar.
6. Kurumun kısıtlarını ve sınırlamalarını değerlendirmesine yardımcı olur.
7. Teknolojik gelişmeleri izlemeye yardımcı olur
8. Fırsatların ortaya çıkartılmasını sağlar.
9. Rekabet avantajının sağlanmasına yardımcı olur.
10. Kurum içinde kritik çalışma alanlarının ortaya çıkartılmasını ve sınırlı kaynakların bu alanlarda kullanılmasını sağlar.
11. Risklerin belirlenmesi ve en aza indirilmesini sağlar.
12. Yönetimde esnekliğin oluşmasına yardımcı olur [30].

Bir yönetim tekniği olarak stratejik planlamanın etkililiği; örgütün çevredeki gelişmeleri tahmin etme, gerçekçi örgütsel hedefler belirleme kapasitesine ve planlanan çıktılarının mevcut kaynakların yayılımı yoluyla başarılabilmesini sağlamak amacıyla hem örgüt hem de çevre üzerinde yeterli kontrolü kurma yeteneğine dayanmaktadır [31].

Stratejik planlamada ilk adım, kaynakların nasıl ayrıştırılacağı ve dağıtılacağı ile süreçte kimlerin yer alması gerektiğinin belirlenmesidir. Örgüt paydaşlarının değerlerini belirlemek için bir tarama yapılmalıdır. Örgütün tüm paydaşlarının değerleri belirlenmeden önce, yönetimin değerleri üzerinde çalışılmalıdır. Daha sonra kurumun iş alanını ve varlık nedenini, planlanmış amaçlarını ifade etmek üzere bir misyon cümlesi geliştirilmelidir. Örgütün gelecekteki vizyonu (uzun vadeli ana hedefi, gelecekte olmak istediği yer) oluşturulduğunda da planlama ekibi bir çözümlenme yapmalıdır. Bu değerlendirme, kurumu ana hedefine giden yolda kendisi tehdit edebilecek ya da ona fırsatlar sağlayacak dış etkenler ile bu tehditlerin üstesinden gelebilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için destek alabileceği kurumsal güçlü yanları ile iyileştirmesi gerekli zayıf yanlarının belirlenmesine odaklı bir çalışmadır. Bu dört faktörü temsil etmek üzere SWOT kısaltılması kullanılmaktadır.(Güçlü yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler). Bu değerlendirme tamamlanınca örgütün bugünkü durumuyla gelecekte olmak istediği yer arasındaki performans açıklığını belirlemek üzere bir fark analizi yapılır. Bu bir gerçeklik testidir. Performans açıklığı belirlendiğinde, örgütün hedefinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak üzere bu açıklığı kapatacak adımları oluşturmak üzere eylem planları geliştirilir [32].

Kamu sektöründe faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen örgütler için stratejik planlamanın özü “ bir örgütün neyi, niçin yaptığını belirleyen ve bunun için rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretme çabası” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlama kamu kuruluşlarının ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderleri için paha biçilmez bir araçtır[33]. Kamu ve kar amacı gütmeyen örgütler iş çevrelerinin ve toplumun karşılaştığı aynı hızlı değişim ile karşı karşıyadır. Stratejik planlama bir örgüte değişim için planlama yapmasına yardımcı olduğu gibi, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve var oluş nedenini açıklığa kavuşturur. Stratejik planlama uygulayan

örgütler iletişimde, katılımı ve analitik karar vermede bir artış olduğunu gözlemlerler. Stratejik planlama modellerinin çoğunluğu lineer olup, her birimin uygulamadan itibaren kullandığı bir değerlendirme aracı vardır. Örgütler bir modeli ya da yaklaşımların bileşiminden oluşan yöntemleri benimseyebilirler.



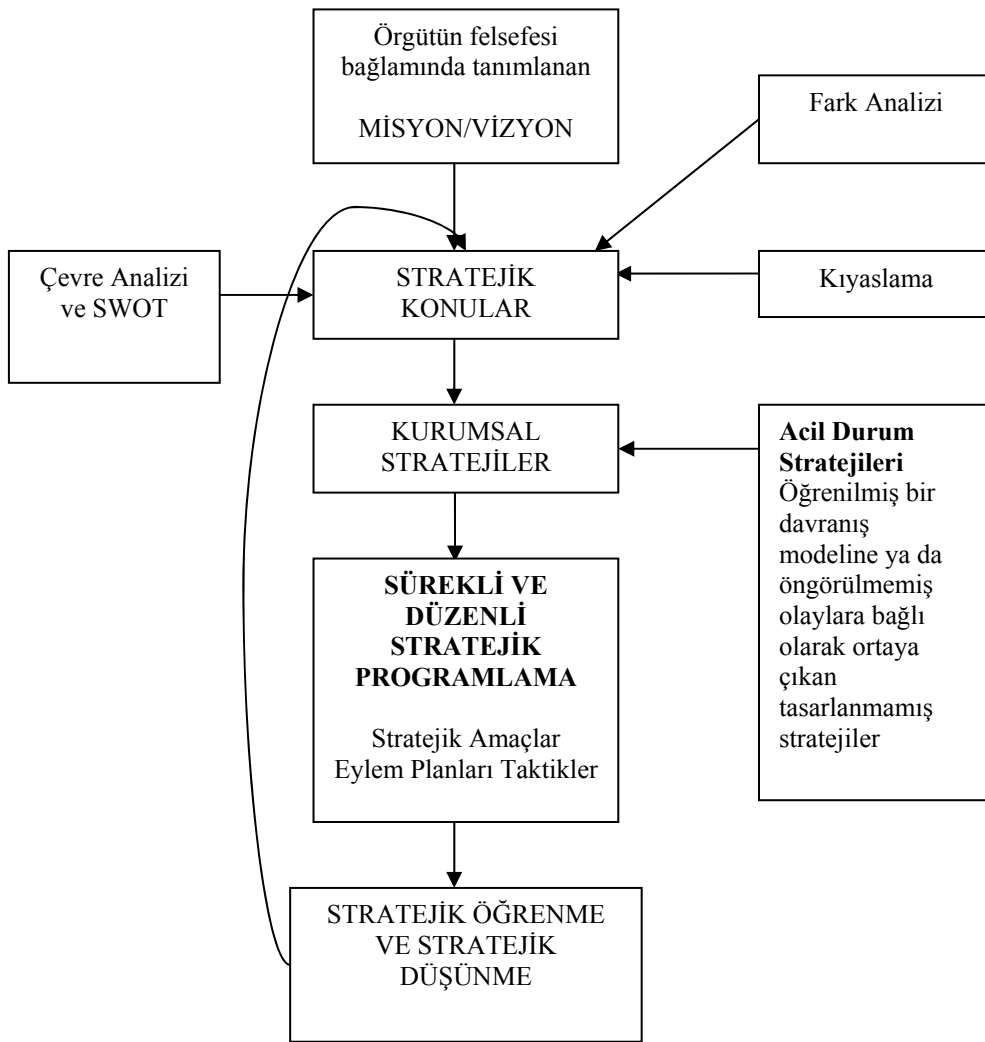
Şekil 4.1. M. E. B.'de Stratejik Planlama İşlemleri [34].

4.1.1 Stratejik planlama adımları

Bryson tarafından önerilen stratejik planlama modeli 10 adım içermektedir [33].

1. Bir stratejik planlama süreci üzerinde uzlaşım sağlanması ve başlama,
2. Örgütsel gerekliliklerin belirlenmesi,
3. Örgüt misyon ve değerlerinin açıklığa kavuşturulması,
4. Örgütün iç ve dış çevresinin güçlü, zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri belirlemek amacıyla değerlendirilmesi,
5. Örgütün karşılaştığı stratejik konuların belirlenmesi,
6. Bu konuların yönetimine olanak verecek stratejilerin formüle edilmesi,
7. Stratejik plan veya planların gözden geçirilmesi ve kararlaştırılması,
8. Etkili bir örgüt vizyonunu oluşturulması,
9. Etkili bir uygulama sürecinin geliştirilmesi,
10. Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin tekrar değerlendirilmesi.

Örgütler, stratejik planlamaya vizyon ve misyonlarını belirleyerek başlarlar. Bundan sonra örgütün stratejik konularını geliştirmek amacıyla genel bir çerçeve sağlayan bir takım analizler yaparlar. Daha sonra stratejik programlama yapar ve stratejik amaçları, eylem planlarını ve taktikleri içeren belirli stratejiler geliştirirler. Ortaya çıkan stratejiler ve taktikler geliştirilir ve duyurulur. Burada örgüt belirli aralıklarla ortaya çıkan stratejilerini düşünerek ve değişimleri duyurarak stratejilerini değerlendirir. Stratejik planlamanın kurumsallaşması genellikle birkaç yıl sürer ve örgütler stratejik düşünmeyi öğrenirler. Şekil 4.2.'de stratejik planlama süreci adımları görülmektedir:



Şekil 4. 2 Stratejik Planlama Süreci [35].

4.1.1.1. Vizyon ve misyon

Örgütün vizyon ve misyonunun tanımlanması, stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır. Vizyon okulun gelecekte ulaşacağı ideal durumu gösterir; misyon ise var oluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir ve “niçin?” sorusunu yanıtlar. Vizyon ve misyon, okulun eğitim felsefesi çerçevesinde belirlenir ve karar verilen stratejileri geliştiren ve değerlendiren bir durum olarak kullanılır. Okul, açık bir vizyon ve misyonun önemini kavramalıdır. Sonraki adımların hiçbiri, eğer okul nerede olduğu, nereye ulaşmak istediği ve bunun için neler yapması gerektiği konularında net ve kararlı ise problem olmayacaktır.

4.1.1.2. Çevre analizi

Vizyon ve misyon açıkça belirlenip tanımlandıktan sonra okul, iç ve dış çevresini analiz etmelidir. Çevre analizi, örgütün dış çevresi (ekonomik, sosyal, demografik, politik, yasal, teknolojik ve uluslar arası faktörler), endüstri ve içsel faktörler hakkındaki bilgilerin analiz edilmesidir.

Böyle bir analiz yapılmasının en önemli nedeni, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlardan yararlanma durumunun ve aldığı risklerin değerlendirilmesidir.

4.1.1.3. Fark analizi

Örgütler, fark analizi aracılığı ile mevcut konumları ve arzu ettikleri geleceklere arasındaki farklılığı değerlendirirler. Böylece bir okul bu yolla, belirli stratejiler geliştirebilir; bu farkı kapatmak amacıyla kaynak arayabilir ve istediği konuma gelebilir.

4.1.1.4. Kıyaslama

Okulun, diğer okullara karşı işlevlerini, uygulamalarını ve performansını ölçmesi ve karşılaştırması, en iyi uygulamaları ortaya çıkarmada çok önemlidir. Sürekli ve

sistematik bir kıyaslama süreci aracılığıyla okul, kendi amaçlarını ve hedeflerini düzenlemede bir referans noktası edinir.

4.1.1.5. Stratejik konular

Okul, vizyon ve misyonuna dayanan analizlerde (özellikle de çevre analizi) stratejik konularını belirler. Stratejik konular, örgütün misyonunu gerçekleştirmek için ifade etmek ve onu istenilen geleceğe yönlendirmek zorunda olduğu temel konulardır.

4.1.1.6. Stratejik programlama

Stratejik programlama aşaması boyunca stratejik konuları ifade etmek ve misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla iyice düşünüldükten sonra oluşturulmuş olan stratejiler geliştirmek için stratejik amaçları, eylem planlarını ve taktikleri oluşturulur.

Stratejik amaçlar, stratejik konulardan kaynaklanan başarılabacak amaçlardır.

Eylem planları, ulaşmak istenilen yere nasıl gidileceğini ve stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli adımları tanımlar.

Taktikler, stratejik amaçları gerçekleştirmek ve stratejik planları uygulamak amacıyla kullanılan belirli eylemlerdir.

4.1.1.7. Acil durum stratejileri

Tahmin edilmemiş ve karar verilmemiş olaylar, okulun karar verilen ve yanıtlanması gereken stratejilerinden farklı olarak ortaya çıkarlar. Ortaya çıkan stratejiler, zaman içinde kazanılmış bir davranış kalıbıdır ve bu kalıp önceden tahmin edilemediği için orijinal stratejik planlamada yer almaz.

4.1.1.8. Stratejinin değerlendirilmesi

Stratejilerin, taktiklerin ve eylem programlarının periyodik olarak değerlendirilmesi, stratejik planlama sürecinin başarısını değerlendirmede çok önemlidir. Aynı zamanda, en azından performansı yıllık olarak ölçmek ve belirli eylemlerin uzun dönemli sonuçlar ve okulun vizyon ve misyonu üzerindeki etkilerini değerlendirmek de çok önemlidir. Okul, beklentilere karşı mevcut performansı ölçmeli ve istenilen eylem planları üzerinde etkili olabilecek bütün değişimleri ve olayları hesaba katmalıdır. Ayrıca gözden geçirilen plan, ortaya çıkan stratejileri ve örgütün karar verilen stratejilerini etkileyen değişimleri de göz önünde bulundurmalıdır.

4.1.1.9. Stratejik düşünme

Okul yönetimi, sürekli olarak okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde karar alır. Stratejik planlama, örgütün karar alma süreciyle birleşik olan örgütsel bir norm haline gelir ve katılımcılar, düzenli olarak yaptıkları günlük aktivitelerinin bir parçası olarak stratejik düşünmeyi öğrenirler. Stratejik düşünme, kurumsal düşünme süreci yoluyla mevcut seçenekleri örgüt, örgütün kaynakları ve çevre arasında en uygun olan bir dizi alternatiflere ve kararlara göre sıraya koymayı kapsamaktadır [35].

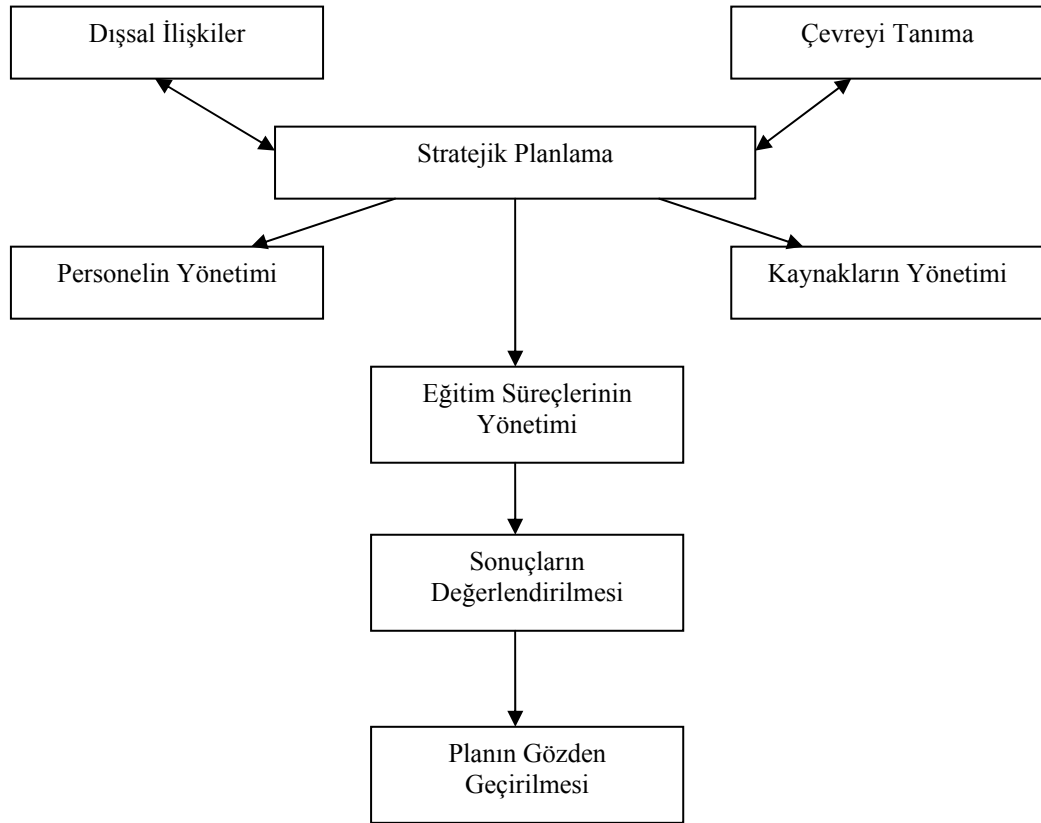
4.1.2. Eğitim kurumlarında stratejik planlama

Eğitimde ve eğitim örgütlerinde strateji kavramı özellikle son 10-15 yıldır ve genellikle planlama ile ilgili bir dizi eylemi daha etkili yerine getirmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca birçok kaynakta bu kavramın planlama kelimesiyle birlikte kullanıldığı da öngörülmektedir. Buna göre eğer planlama stratejik değilse, planlama olarak görülmemektedir. Buna göre böyle bir planlamanın yararları okulun geleceğe hazırlanmasında en kabul edilir yol olarak görülmektedir.

Hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için bugünün okul yöneticilerinin daha fazla inisiyatif kullanmaları gerekmektedir. Stratejik planlama, bu amaçla kullanılabilir işlevsel bir model sunmaktadır. Böylece yöneticiler,

okullarını çevresel hareketliliğe uygun biçimde yaşatabilir ve daha etkili olabilirler [36].

Şekil 4.3.'de okullarda strateji ile yönetimin diğer işlevleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir:



Şekil 4.3. Okullarda Strateji ile Yönetimin Diğer İşlevleri Arasındaki İlişki [37].

Milli Eğitim Bakanlığı, Kasım 1999'dan beri Taşra Teşkilatlarına yönelik yürüttüğü Toplam Kalite Yönetimi(TKY) çalışmaları için hazırladığı kılavuzda Stratejik Planın Getirdiklerini şöyle sıralamaktadır [38]:

Stratejik Planlama ile;

1. Organizasyonun vizyonu, hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılp kabul görür,
2. Organizasyonun misyonu açıklık kazanır,

3. Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir,
4. Organizasyonun yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar,
5. Organizasyonun iç kaynakları saptanır,
6. Değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için bu durum en iyi şekilde değerlendirilir,
7. Planlamaya hem içerden hem dışardan katılım sağlanacağı için, planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
8. Gelecekte meydana çıkacak olası gelişimlere uygun stratejiler geliştirilebilir,
9. Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği sağlanır.

Stratejik Plan, okul/kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol/yöntemleri ortaya koyan ve okul/kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planlama ile okul/kurumun “gelecekte ne yapacağını” belirlemiş olacaktır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek ve önceliklerin saptanmasına yardımcı olacaktır. Stratejik planı operasyonel planlamadan temel özellik, gelecekle ilgili olmasıdır. Operasyonel planlama, şu anki veya yakın gelecekte okul/kurumun “neyi, ne zaman, nasıl, neden, nerede ve kiminle” yapacağını kapsar.

Stratejik planlama:

- Okulun amaçlarını sorgular,
- Okulun stratejik konumunu araştırır,
- Mevcut ve gelecekteki çevre etkilerini göz önüne alır,
- Okulun vizyonunu belirler,
- Uzun dönemli planlamadır,
- Holistik (teşhis edici)dir [39].

Stratejik planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken konular:

1. Temel Eğilimler / Değişmeler / Tutumlar:
Din, Ekonomik, Yasal / Politik, Teknolojik, Sosyal / Demografik, Diğer Okullarla Rekabet, Diğer eğitim örgütlerindeki değişimler

2. Yukarıdaki alanların okul ve okulun aileler, öğrenciler, öğretmenler ve toplum ile ilişkileri üzerindeki olası etkileri nelerdir?

Bütün bu faktörlerin getireceği fırsatlar ve zorluklar nelerdir?

3. Okulun, bu faktörlerle ilgili stratejik avantajları nelerdir?

Okulun bu faktörlerden dolayı karşılaşacağı zorlukları alt etmesini, olanaklara cevap vermesini ve bunlardan doğacak ihtiyaçları karşılamasını sağlayabilecek nitelikleri ve özellikleri nelerdir?

4.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlama, ikinci aşaması, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabaları ve son aşaması da, karşılaştırma ve kontroldür [40].

Kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların büyük bir bölümü stratejik yönetimden çok stratejik planlama uygulamaktadır. Stratejik yönetim stratejik planlamadan iki önemli nedenle daha ileri bir uygulamadır: Stratejik yönetim bütünlük bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir ve planlama sürecinin var olması başarıyı garanti etmez [41].

4.2.1.Okullarda stratejik yönetim

Literatürde okullar için önerilen üç farklı stratejik yönetim modeli bulunmaktadır.

4.2.1.1. Temel stratejik yönetim modeli

Amerika Birleşik Devletleri'nde kar amacı gütmeyen küçük örgütlerde edinilen deneyimlere bağlı olarak geliştirilen bu model altı adımdan oluşmaktadır.

a) Nasıl organize olunacağına karar vermek: Bu aşamada şu noktalara dikkat edilir:

- Bir stratejik planın geliştirilip geliştirilemeyeceğine karar verme,
- Sorumluluk alma,
- Dış yardımın gerekli olup olmadığını belirleme,
- Uygun bir formal planlama sürecinin taslağını oluşturma,
- Bir planlama takımı oluşturma.

Bu, planlama süreci hakkında kararların alındığı ilk aşamadır. Stratejik planlama işine girildikten sonra, bu işin zaman ve çaba harcamaya geçecek bir süreç olduğu konusunda bütün katılımcıların ikna edilmesi gerekmektedir.

Temel planlama sürecinin, okul ve okulun personeli için uygun olması gereklidir. Bu bağlamda şu tür sorular cevaplanmalıdır: Planlamaya kimler katılacak? Kimlerden kanıt toplanacak? Kim danışmanlık yapacak? Kararlar nasıl alınacak? Vb.

b) Analiz yapmak: Bu aşamada;

- Geçmiş ve şimdiki durumun,
- Misyonun,
- Fırsatların ve tehditlerin,
- Güçlü ve zayıf yönlerin,
- Gelecekteki önemli konuların analizi yapılır.

Her plan okulun şu anda nerede olduğu sorusuyla başlamalıdır. Bu nedenle mevcut durum yeniden gözden geçirilmeli ve bu konuma gelinmesini sağlayan tüm nedenler değerlendirilmelidir. Hizmet ettiği grupları da dahil okulun genel amacı da gözden geçirilmelidir. Bu noktada bir SWOT analizi, okulun güçlü ve zayıf yönlerini ve okul dışından kaynaklanan fırsatları ile tehditlerini ortaya çıkaracaktır.

c) Stratejilerin nasıl seçileceğine karar vermek: Bu aşamada;

- Bir planlama yaklaşımı seçilir ve
- Buna göre kimlerin nasıl katılacağı belirlenir.

Analiz aşaması tamamlandıktan sonra gelecek için alternatif stratejiler yaratmaya yardım edecek bir planlama yaklaşımı ya da yaklaşımlar bütünü seçilmelidir. Bu yaklaşımlar;

- Bir vizyon geliştirilmelidir,
- Stratejik konular ortaya çıkarılmalıdır,
- Amaçlar belirlenmelidir ve
- Bir maliyet fayda analizi yapılmalıdır.

d) Stratejiler geliştirmek ve seçmek: Bu aşamada;

- Alternatifler belirlenir ve değerlendirilir,
- Strateji geliştirilir ve
- Geliştirilen strateji kabul edilir.

Seçilen çalışma yolları ve teknikler, amaçları ve sonuçları açıklamada ve bunları gerçekleştirmede alternatif araçlar geliştirmede kullanılmalıdır. Bu araçlar, bir strateji seçmek için gruplandırılmalı ve değerlendirilmelidir.

e) Planın yapısına ve uygulamasına karar vermek: Bu aşamada;

- Planın yapısı üzerinde anlaşma sağlanır ve
- Nasıl uygulanacağına karar verilir.

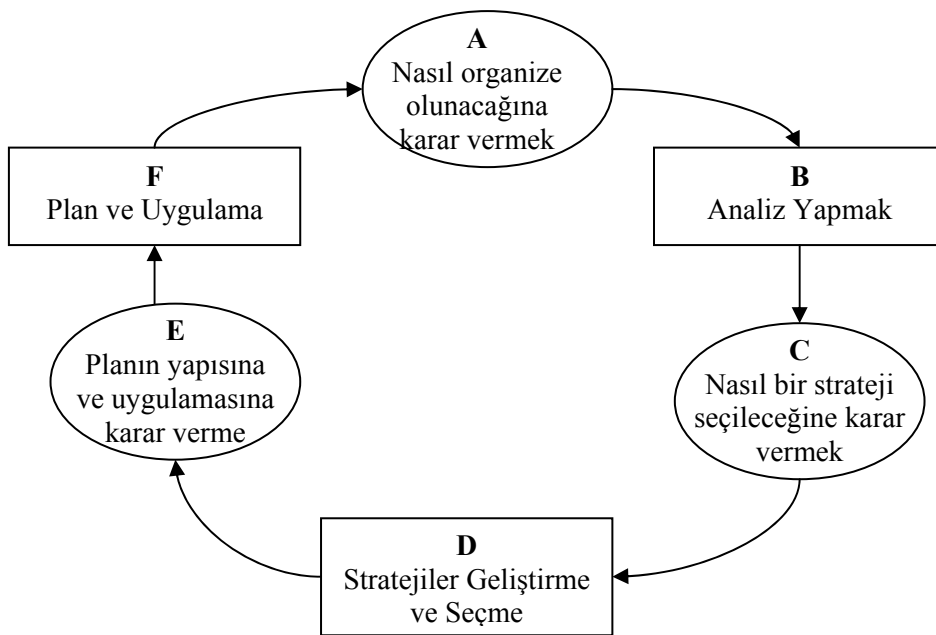
Stratejik planın karmaşık bir yapısının olduğu düşünülebilir ve ortaya çıkarıldığı ve kullanıldığı biçimi ile geleceği tahmin etmesi gerekir. Bu plana dahil olan tüm katılımcıların, planın nasıl olması gerektiği konusunda bir görüş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Planın uygulamaya nasıl geçirileceği ve uygulamada kimlerin yer alacağı da tartışılmalıdır.

f) Plan ve uygulamaya geçilmesi: Bu son aşamada;

- Bir ilk taslak geliştirilir,
- Planın yenilenmesi gerekiyorsa yenilenir,

- Plan kabul edilir,
- Plan uygulanır,
- Planın performansı izlenir,
- Planın uygunluğunu doğrulayan eylemlere girişilir,
- Plan güncelleştirilir.

Planın, tartışmalar yoluyla yenilenmesi ve ulaşılan en son biçiminin formal olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bir eylem planının açık olması için eylemleri, zaman cetvellerini, gerekli kaynakları, personel geliştirme ihtiyaçlarını ve tüm sorumlulukları içermelidir. Bu eylemlerin uygulanması için hepsi izlenmeli ve planla karşılaştırılmalıdır. Plan belirli aralıklarla güncelleştirilmelidir.



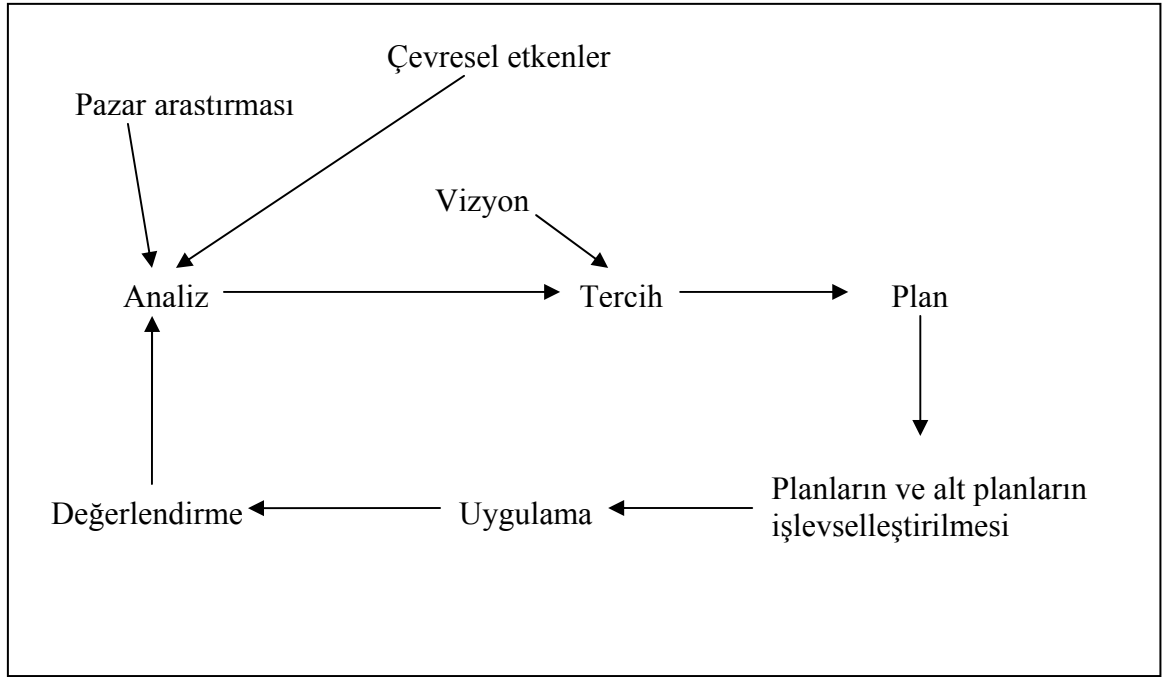
Şekil 4.4. Temel Stratejik Yönetim Modeli [39].

4.2.1.2. Fidler ve Bowles modeli

Okullarda stratejik yönetimin amaçlarına değinen bu model, Fidler ve Bowles (1991) tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Modelde, bir döngünün sonundaki değerlendirme sürecinin, sonraki döngüsünün analiz aşamasını

beslemesiyle stratejik yönetimin döngüsel doğasını göstermektedir. Model, benzer bir döngüye sahip olabilecek okul geliştirme planlamasından iki önemli farklılığı taşımaktadır. Analiz aşaması, okula ilişkin çevresel faktörlerin araştırıldığı, okulun geleceğini etkileyebilecek okul dışındaki etkenlerin ailelerin görüşleri de alınarak belirlendiği ve değerlendirildiği süreçtir.

Okul geliştirme planlamasından ikinci önemli farkı, Şekil 4.5.'de gösterildiği gibi mevcut durumun analiz sonuçlarına ek olarak yaratıcı bir vizyonun varlığıdır [39]. Dolayısıyla strateji, vizyon doğrultusunda bir dönüşümü başlatmak için seçilmektedir.



Şekil 4.5. Fidler ve Bowles Stratejik Yönetim Modeli.

Bu model, uzun dönemli eğilimleri içeren daha kapsamlı planlar hazırlama ile eylem planları yaratmaya ve bunları işlevselleştirecek planlama sürecini daha doğru bir şekilde yönetmeye yardımcı olmaktadır.

Okul uzun dönemli amaçlarını ve hizmet etmeye karar verdiği kişi ya da grupları gösterecek bir misyon ifadesine sahip olacaktır. Ayrıca stratejik plan, bu stratejinin kapsayacağı belirli okul geliştirme taslağının kısa, özlü, hatırlanabilir ve anlamlı bir ifadesini içerecektir.

Stratejik planın, daha ayrıntılı bir dizi alt planların her biri için bazı anlamları vardır. Stratejik plan öncelikleri göstermelidir.

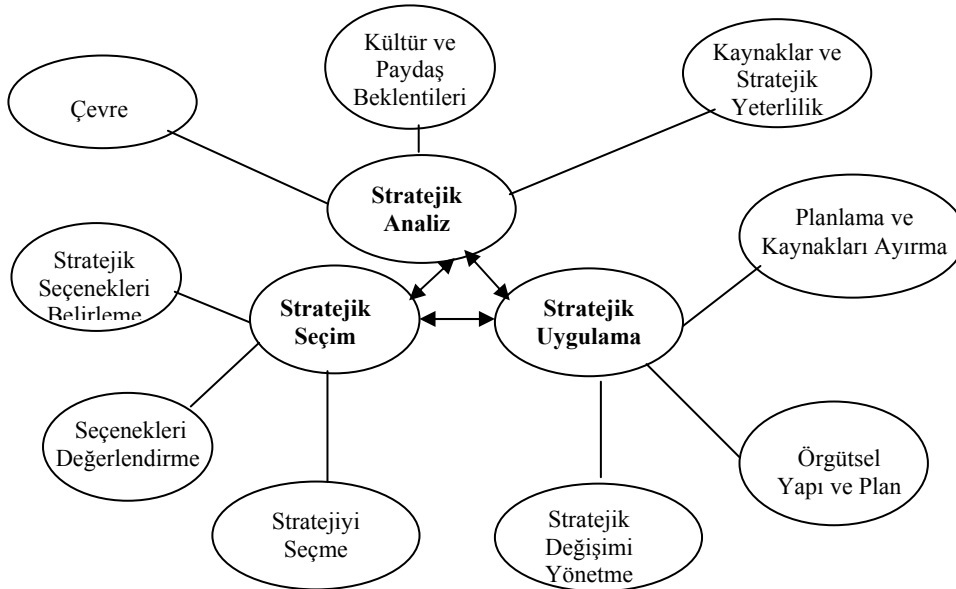
4.2.1.3. Johnson ve Scholes modeli

Bu modelin, kolayca hatırlanabilir olma ve stratejiyi planlamada yardımcı olan örgütün mikro-politik bileşenlerini bütünleştirme gibi birçok avantajı vardır. Model, Şekil 4.6’da görüleceği gibi her biri üç bölüme sahip üç aşamadan oluşmaktadır [39].

Bunlar;

1. Stratejik Analiz
2. Stratejik Seçim
3. Stratejik Uygulamadır.

Bu aşamalar her ne kadar ardışık olarak verilse de uygulamada her biri diğerinden ayrı olarak gerçekleştirilmez. Her biri diğeriyle etkileşim halindedir. Bu analiz her bir sürece hem kavramsal bir açıklık verir, hem de hiçbir parçanın unutulmamasını sağlar.



Şekil 4. 6 Johnson ve Scholes’in Stratejik Yönetim Modelinin Özet Şeması [39].

Analiz aşaması, mevcut durumu anlamının sistematik bir yolunu temsil etmektedir. Bu aşama, çevreyi araştırmayı, mevcut kaynakları ve onların kullanımını değerlendirmeyi ve mevcut kültürü ve okulun değerlerini incelemeyi içermektedir. Seçim aşaması, alternatif eylem biçimlerinin ayırt edilmesini, bunların değerlendirilmesini ve onlardan birinin ya da bir kombinasyonunun seçilmesini ifade etmektedir.

Uygulama aşaması, bir stratejiyi uygulamada düşünülecek üç alanı göstermektedir. Strateji, eğer kaynaklar uygun olarak planlanmışsa bu kaynaklardan yararlanabilecek biçimde seçilmelidir. Bu noktada roller ve sorumluluklar, karar alma yapısı, politikalar ve sistemler de dâhil örgütsel yapıda bir takım değişiklikler yapılması gerekebilir. Stratejik değişmeyi yönetme olan son bileşen, yapıyı organize etmek ve örgütteki ve örgüt kültüründeki insanları hesaba katmaktır.

4.3. Strateji Oluşturmada Okulların Sahip Olduğu Avantajlar

Özel sektörde faaliyet gösteren bir örgüte oranla okulların strateji ve stratejik yönetim konusunda birçok önemli avantajı vardır. Bunlar;

1. Amaç: Birer eğitim örgütü olan okullar, öncelikle eğitim işiyle uğraşırlar ve bu işi en iyi, en nitelikli biçimde vermeye çalışırlar.
2. Büyüklük: Bir okulun bütün personelinin, stratejinin yapılanması sürecine katılımı sağlanmalıdır. Ancak tabii ki her bir personelin, stratejinin bütün aşamalarına katılım kesin şart değildir.
3. Büyük okullarda tüm personeli bu sürece katmak kolay bir iş değildir. Bu nedenle böyle okullarda iletişim de zorlaşmaktadır. Buna karşın, küçük okullarda tam tersi biçimde iletişim ve katılım ciddi problemler oluşturmaz.
4. Mesleki İşgücü: Öğretmenler ve okuldaki diğer çalışanların, okulun nasıl çalışması gerektiği konusunda birtakım düşünceleri/varsayımları vardır. Öğretmenler, mesleki yetiştirme yoluyla mesleklerinde kullanacakları bilgi ve becerileri kazanırlar. Eğitimleri/yetiştirmeleri aracılığıyla öğrencilere ve fikirlerine saygı duymayı, açık ve yapıcı düşünmeyi öğrenirler.

5. Davranışsal Beceriler: Öğretmenlerin, işlerinin doğası gereği bilgilerini ve fikirlerini başkalarına iletme ve açıklama konularında yetenekli olmaları gerekir. Bu bilgilere sahip öğretmenlerin fikirlerin nasıl tartışılacağını bilme, tartışmalar sonucunda bir senteze girme ve birlikte çalışabilme olasılıkları yüksektir.

6. Karar Vericiler: Çoğu okul için strateji konusunda karar alan organ, yönetim kademesindeki kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, bu organda okulun çevresindeki grup ya da topluluklardan temsilcilerinde olması stratejik planlamanın uygunluğunu arttıracaktır. Çünkü bu kişiler okulu farklı bir perspektiften görecektir ve strateji ile gerçek arasında daha iyi bir ilişki kurabilecektir. Yöneticilerin bu süreçte yer alması, getirilen önerileri açıklayabilme ya da savunabilmeleri yönünde önemli bir avantaj sağlar.

4.4. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme ve Performans Ölçütleri

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme'nin hedefleri şöyle sıralanmaktadır [42]:

- Ölçütlerin örgütün temel değerlerini ve uygulamalarını desteklemesini sağlamak,
- Örgütsel işleyişi değerlendirmek amacıyla anlamlı performans ölçütleri oluşturmak,
- Belirlenen ölçütleri örgütün vizyon ve misyonuyla uyumlu hale getirmek,
- Etkin olduğu kadar etkili de olan sonuç, eylem (performans yönlendiricileri) ve holistik ölçütler saptamak.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme uygulaması dört aşamada gerçekleştirilebilir [43]:

1. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması,
2. Stratejik amaç ve ölçütlerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması,
3. Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,
4. Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, geleneksel muhasebenin ötesine giden, ihtiyaca göre düzenlenen bir performans ölçme sistemidir ve örgütsel stratejiye dayanmaktadır. Örgütün vizyonunu ve stratejisini kapsamlı bir performansa ve eyleme dönüştüren, başarılı stratejik ölçme ve yönetim için temel oluşturan holistik bir yöntemdir. Performans ölçütleri örgüt için önemli olan değişik perspektiflere ayrıldığı için dengeli olduğu düşünülmektedir. Sistem, finansal/işlevsel ve diğer ölçütler arasında bir denge ve ilerleme stratejisinin belirli eylemlerle ilişkisini kuran ileriye dönük performans göstergeleri sağlar. Bu ölçütler ve göstergeler doğru biçimde geliştirildiği zaman örgütsel performansa bütünsel bir bakış sağlar.

Performans ölçme açısından bir çok örgüt, temel olarak kısa dönemli finansal sonuçlara önem vermektedir. Oysa paydaşlara ve finansal sonuçlara daha az odaklanarak, paydaşlarla ilişkilere ve kapsamlı ölçütlere daha fazla önem vererek örgütlerin uzun dönemli rekabetçi başarıyı yakalaması ve sürdürmesi olasıdır. Bu değerlendirmenin temelinde sağlam stratejilerle paylaşılmış vizyon ve misyon vardır.

Performans ölçme sistemlerini geliştirmeye odaklanmasıyla Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, çalışma paradigmalarında bir değişikliği temsil etmektedir. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme, vizyon ve amaçların açıklığa kavuşturulmasını, yönetimin vizyon ve strateji üzerinde görüş birliğine ulaşmasını ve gelişen performansa odaklanmasını sağlar. Rekabetin, fiziksel varlıkların yönetiminden bilgi yönetimine kaydığı ifade edilmektedir.[5]

Performans ölçütleri, örgütlerin kendi işleyişlerini ve etkililiklerini değerlendirmelerinde kullanmaları gereken en önemli göstergelerdir. Doktorlar nasıl hastalarının sağlığını sistematik olarak gözlerlerse (örneğin kalp ve nabız atışı, kan basıncı vb.) örgütler de kendi çalışma süreçlerindeki gelişmeleri izlemek amacıyla performans ölçütlerini kullanırlar.

Örgüt performansını ölçmede bütün örgütler genellikle aynı tuzağa düşerler. Ortak problem, büyük-küçük, anlamlı-anlamsız her şeyi ölçmeye çalışmaktır. Bu yaklaşım izlendiğinde yalnızca bütün bilgileri takip etmek değil, önemsiz aktivitelerin

ölçülmesi de zor olur. Çok fazla ölçütün kullanılması, ölçütlerin etkililiğini azaltır ve bu ölçütlerin göz ardı edilmesiyle sonuçlanabilir, böylece örgütün ilgisi dağılır.

Performans ölçütlerinin bazen birbirleriyle ilişkisiz seçilmesi de bir diğer problemidir. Bu durumda örgütler, büyük stratejik amaçlarını desteklemeyen daha az önemli eylemleri yansıtan ölçütlere odaklanır. Belli ölçütlerin, amaçların gerçekleştirilmesi ile herhangi bir ilişkisi yoktur.

Etkili ölçütler, bir çalışma sürecinin en önemli yönlerine odaklanır; neden-sonuç ilişkilerini gösteren ölçütleri ile maliyeti, kaliteyi ve zamanı yansıtan ölçütler arasında iyi bir denge kurar.

Performans ölçütleri konusunda düşünmek ve iyi performans ölçütleri yaratma konusunda yapılacak en iyi şey, bunları üç kategoriye ayırmaktır [44].

1. Temel Hedefler: Temel hedefler, bir örgütün bir çalışma sürecinden beklentilerini ifade eden amaçlardır. Bunlar doğal olarak güdümlenici ve motive edici olan büyük örgütsel amaçlardır.
2. Sonuç Ölçütleri: Örgütün temel hedeflerini yansıtır ve örgütün bu hedeflere ulaşmış olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılırlar. Bazen ardıl göstergeler olarak ifade edilen bu ölçütler, tipik olarak maliyete, niteliğe ve zamana göre bir sürecin en son sonuçlarını gösterir. Bunlar, kıyaslama çalışmalarında ortaya çıkarıldığı gibi genellikle standart ölçütlerdir. Ayrıca bu ölçütler örgüt yöneticileri tarafından izlenme eğiliminde olan ölçütlerdir.
3. Eylem Ölçütleri: Bu ölçütler, temel hedeflere ulaşmada amaç olan eylemlerin performansını izlerler. Bunlar daha küçük çalışma gruplarının önemine odaklanan konuları yansıtır. Bazen öncül göstergeler biçiminde değinilen bu ölçütler tipik olarak maliyet, nitelik ve zaman açısından süreci gösterirler. Genellikle formal kurum raporlarında bulunurlar ve yöneticiler ve danışmanlar tarafından izlenmesi daha kolaydır.

Bir örgütün en büyük zorluklarından birisi, temel hedefleri doğrultusunda süreci tam olarak izlemesi için doğru performans ölçütlerini seçmektir. Eğer örgütler, süreci

daha da basitleştirip en temel ve anlamlı ölçütleri seçerlerse performans ölçütlerini o denli başarıyla uygulama şansına sahip olabilirler.

Dar, örgüte uygun olmayan ya da yanlış yönlendirilen performans ölçütleri, gerçekten uygun olmayan yönetim uygulamalarını cesaretlendirerek ve kıt kaynakları verimsiz bir şekilde kullanarak bir kurumun stratejik misyonunun temeline yavaş yavaş zarar verebilir. Hedef, ölçütleri maksimize etmek değil, örgütsel hedefleri başarmada ilerlemeyi ölçmektir.

Uygun performans ölçütleri üzerine odaklanma, örgütsel öğrenmeyi, iş gören motivasyonunu ve tatminini, yaratıcılık, yenileşme ve kaliteyi destekleyebilir.

Günümüzde örgütler, faaliyet gösterdikleri alana ve coğrafyaya bakılmaksızın üç temel amacı paylaşırlar: Mal ve hizmetleri en yüksek kaliteyle, en düşük maliyette ve en kısa zamanda sunmak. Bu nedenle örgütlerin sonuç ölçütleri doğrultusunda eylemlerine bakarak maliyete, kaliteye ve zamana ilişkin performans ölçütleri seçmesi gerekmektedir. Maliyete dayalı, kaliteye dayalı ve zamana dayalı performans ölçütleri, örgüt performansının bütünsel olarak değerlendirilmesini sağlayacak bir birim olarak işlev göstermektedir [44].

- Maliyete dayalı ölçütler, performansın mali yönünü kapsamaktadır.
- Kaliteye dayalı ölçütler, örgütün mal ya da hizmetlerinin, müşterilerin ihtiyaçlarını ne derece iyi karşıladığını değerlendirmektedir.
- Zamana dayalı ölçütler, işletme sürecinin etkililiğine odaklanan ölçütlerdir.

Etkili Scorecard'lar, yalnızca genel ölçütlerin dört kategoriye gruplandırılması değildir. Etkili bir Scorecard, örgüte uygun hale getirilir. Bu Scorecard, işlevsel konularda stratejiyi tanımlamalıdır. Bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi'nin doğru biçimde/gerektiği gibi hem çıktıları/ürünleri hem de bir çalışma biriminin stratejisinin performans yönlendiricilerini iletip iletmediğinin kontrolü onun duyarlılığı ve açıklığıdır [5]. Başka bir deyişle eğer bir rakip, Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnenize baktığında sizin stratejilerinizi Scorecard üzerinde yeterince açık ve net bir şekilde yansıttığınızı görürse bu

Scorecard'ın iyi planlanmış olduğu söylenebilir. Aşağıdaki üç ölçüt, Scorecard'daki performans ölçütlerini gerektiği gibi yansıtıp yansıtmadığını tespit etmek amacıyla kullanılabilir.

1. Neden-Sonuç İlişkileri: Bir strateji, neden-sonuç hakkındaki varsayımlar bütünüdür. Eğer neden-sonuç ilişkileri Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme 'de yeterince gösterilmezse örgütün vizyonunu gerçekleştirmek üzere stratejilerini eylemlere dönüştürmeyecektir. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme için seçilen her ölçüt, örgütün stratejisini temsil eden neden-sonuç ilişkileri zincirinin parçası olmalıdır. Perspektifler arasındaki neden-sonuç ilişkileri, önemli sonuç ölçütlerini olumlu olarak etkileyecek ve stratejinin uygulanabilirliğini test eden performans yönlendiricilerinin belirlenmesine yardım edecektir.

2. Performans Yönlendiricileri: Birçok ölçüt aynı sektördeki çoğu kuruluş için ortaktır. Bu ortak ölçütlerin büyük kısmı finansal perspektifi kapsamaktadır. Pazar payı ve müşteriye elde tutma bu ortak ölçütlerden bazılarıdır. Performans yönlendiricileri öncül göstergelerdir. Bunlar ileriye dönüktür ve normal olarak finansal olmayan ölçütlerdir. Bu ölçütler, örgüte özgü olma eğilimindedirler, çünkü örgütün stratejisi hakkında farklı olan şeyi yansıtırlar. Etkili bir Scorecard, öncül ve ardıl göstergelerin bir kısmını gerektirir. Performans yönlendiricileri kısa dönemli işlevsel gelişimleri başarmaya yardımcı olabilir fakat bunların yetkelendirilmiş finansal performansa (ya da paydaş tatminine) çevrilip çevrilemeyeceklerini göstermeyeceklerdir. Kısa dönemli sonuçlar ve uzun dönemli amaçlar arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir.

3. Finansal Ölçütlerle İlişkiler: Stratejik amaçlar, sonuçta finansal ve performans göstergeleriyle ilişkili olan ölçütlere çevrilmelidir. Eğer amaçlar ve artan işlevsel performans artan örgütsel performansa dönüştürülemezse stratejide ya da stratejinin yayılımında önemli bir hata olması muhtemeldir. Kar amacı gütmeyen örgütlerde stratejik amaçlar genellikle yüksek düzeyde müşteri ya da paydaş göstergeleriyle ilişkili olan ölçütlere çevrilirler. Ancak bu örgütlerde de kaynakların dengeli ve yerinde kullanımı ile maliyetlerin kontrol altında bulundurulması ve bütçelere uyum önemlidir.

BÖLÜM 5. YÜKSEK ÖĞRETİMDE DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS KARNELEME SİSTEMİ UYGULAMASI

5.1. Uygulamaya Konu Olan Kurumun Tanımı

Sakarya Üniversitesi'nin çekirdeğini, 1970 yılında açılan Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu oluşturmuştur. 1971 yılında Sakarya Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi'ne dönüşmüş, 1982 – 1992 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı bir Fakülte olarak öğretim vermiştir. 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı kanun ile Sakarya Üniversitesi kurulmuştur.

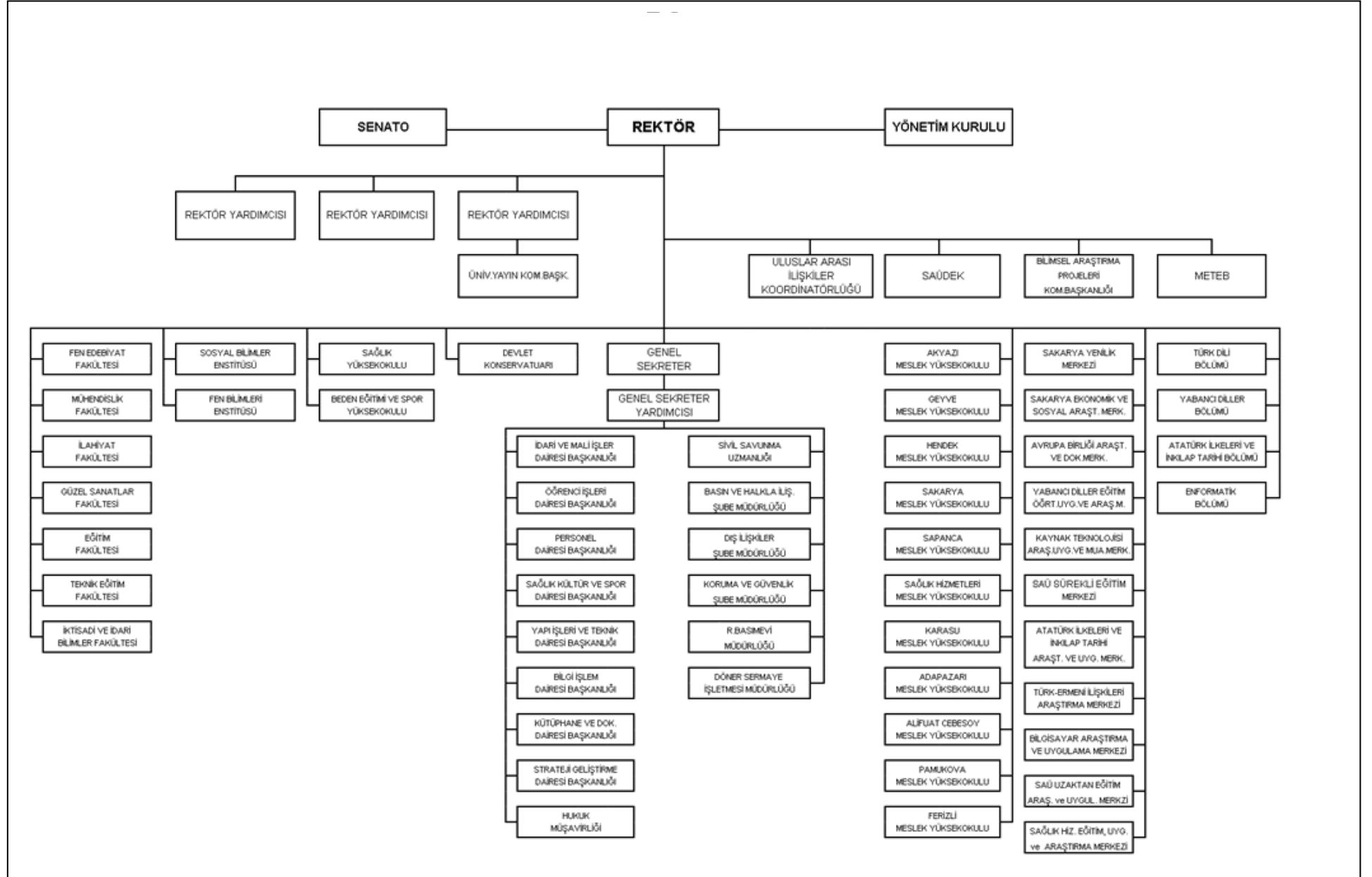
1990 sonrasında kurulan üniversiteler arasında akademik ve teknik altyapısını hızla tamamlayan üniversite, idari birimleri ile ISO – 2002 Kalite Belgesi almış tek devlet üniversitesi olup lâboratuar, eğitim ve sosyal hizmetler, İnternet alt yapısı ve bilişim sektöründeki atılımlarıyla Türkiye'de önde gelen üniversiteler arasında yerini almıştır.

Sakarya Üniversitesi akademik alt yapısı yedi fakülte altında 50 lisans programından oluşmaktadır. Buna ek olarak, 11 Meslek Yüksek Okulu çatısında 74 program bulunmaktadır.

Üniversitenin İdari yapısı ise Genel Sekreterlik bünyesindeki dokuz Daire Başkanlığından oluşmaktadır. Ayrıca bağlı birimler bünyesinde 4 müdürlük ile Sivil Savunma Uzmanlığı ve Döner Sermaye İşletmesi bulunmaktadır.

Sakarya Üniversitesi; 40464 öğrencisi, 1135 akademik, 525 idari personeli, 16 Kampüs yeri ve zengin alt yapı olanaklarıyla Türkiye'nin en gözde üniversiteleri arasında yer almaktadır.

5.2. Sakarya Üniversitesi Organizasyon Şeması



Şekil 5.1. Organizasyon Şeması

5.3. Sakarya Üniversitesi'nde Kalite Çalışmaları

Sakarya Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, sunmuş olduğu hizmetlerin kalite düzeylerinin geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması amacı ile bu konudaki çalışmalarını 2003 tarihinde başlattı. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları çerçevesinde; üniversitenin stratejik planına esas olmak üzere güçlü – zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek için öz değerlendirme çalışmaları yapıldı ve her yıl bu çalışmalar yenilendi. 2006 yılında da YÖDEK modeli çerçevesinde 10 ana başlık göz önüne alındı ve 5'li skala üzerinden öz değerlendirme çalışmaları etraflıca incelenerek, üniversitenin güçlü – zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlendi.

5.3.1. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Komisyonu

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK), akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının ulusal boyutta yürütülmesinden ve koordinasyonundan sorumlu olup, üyeleri Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilmiş olan kuruldur. Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu üyeleri, Üniversitelerarası Kurul'un 30.09.2005 tarihinde gerçekleştirilen 148 no'lu toplantısında belirlenerek çalışmalarına başlamıştır.

5.3.2. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmalarında Stratejik Yaklaşım

Yükseköğretim kurumlarında yapılacak olan Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme çalışmalarında kurumsal değerlendirmeyi (Öz değerlendirme ve Çevre Değerlendirme) esas alan aşağıdaki temel stratejik yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşım Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği çerçevesinde oluşturulmuştur.

Şekil 5.2’de şematik olarak gösterilen bu yaklaşıma dayanılarak yükseköğretim kurumlarında uygulanabilecek Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci geliştirilmiştir.

Bu yaklaşım, kurumun bir bütün halinde içinde bulunduğu çevresel faktörlerle birlikte değerlendirilmesi ve buna dayalı stratejiler geliştirilmesini esas alır. Bu yaklaşımın en temel özelliği esnekliği olup, yükseköğretim kurumlarında kurumsal bazda uygulanabileceği gibi kurumların akademik ve idari birimler ile onların alt birimleri düzeyinde de uygulanabilir olmasıdır.

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme çalışmalarına temel teşkil edecek bu yaklaşım kurumsal değerlendirme sonuçlarını, ilgili kurumun kurumsal temelleri (misyon, vizyon ve değerleri) doğrultusunda değerlendirilerek, ilgili kurumun akademik ve idari hizmetlerinin kalitesini geliştirici nitelikteki strateji ve amaçlarını belirlemeyi gerekli kılar.

Belirlenen her strateji ve/veya amacın gerçekleştirilebilmesi için, ilgili kurum bünyesinde ölçülebilir ve net olarak anlaşılabilir nitelikte birim veya alt birim hedefleri oluşturulur. İlgili birim yöneticilerinin bu hedefleri gerçekleştirmeden sorumlu olması beklenir. Süreç yönetimi uygulayan yükseköğretim kurumlarında ise oluşturulan birim hedefleri ilgili süreçlerin hedeflerine dönüştürülerek, süreç sorumlularının bu hedefleri gerçekleştirilmesi beklenir.



Şekil 5. 2. YÖDEK Stratejik Yaklaşımı

Birim, alt birim ve/veya süreçlerin hedefleri (faaliyetler veya projeler) belirlendikten sonra, bu hedefler ilgili birim ve/veya süreçlerde çalışan bireylerin hedeflerine dönüştürülerek, hem hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de izlenmesi sağlanır.

Bu yaklaşım yükseköğretim kurumları, birim ve alt birimleri için belirlenmiş olan strateji ve amaçların birey hedeflerine kadar indirgenmesi sırasında tüm aşamalarda “Uygulama Planları”nın oluşturulmasını, çalışmaların neticesinde de hedeflere hangi oranda ulaşıldığını gösteren “Performans Göstergeleri”nin belirlenmesini ve bunların periyodik olarak izlenerek iyileştirmesini gerekli kılar.

Her eylem planında ilgili hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olan faaliyetlerin neler olduğu, kimin sorumluluğunda faaliyetlerin gerçekleştirileceği ve her faaliyetin başlama ve bitiş zamanları açık olarak belirtilir.

5.3.3. Yüksek öğretimde stratejik planlama süreci

Stratejik planlama sürecinin amacı, Yükseköğretim kurumlarının misyon vizyon ve temel değerlerinin belirlenmesi ve yükseköğretim kurumlarının rektörlükleri ve rektörlüklerine bağlı fakülte, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulları, enstitüler, araştırma merkezleri, idari birimleri (kütüphane, bilgi işlem vb.) ve diğer birimlerinin, ilgili kurumların stratejileri doğrultusunda hedeflerini oluşturmasını sağlamaktır. Aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının kalitesinin iyileştirmesine yönelik performans ölçütlerinin de belirlenmesi ve izlenmesi için bir sistemin yürürlüğe girmesi de bu sürecin bir parçasıdır.

5.3.3.1. Sürecin hedefleri

Sürecin hedefleri şunlardır: Yükseköğretim kurumunun (veya ilgili biriminin);

- a) Misyonunu belirlemek veya değerlendirmek,
- b) Vizyonunu belirlemek veya değerlendirmek,

- c) Temel değerlerini ve politikalarını belirlemek veya değerlendirmek,
- d) Kurumun değerlendirilmesini (Özdeğerlendirme ve çevresel değerlendirme) yapmak,
- e) Kısa, orta ve uzun dönemler için stratejilerini ve amaçlarını belirlemek,
- f) Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için ilgili yükseköğretim kurumun ve birimlerinin hedeflerini ve performans göstergelerini belirlemek,
- g) Birimlerin faaliyet ve projelerini belirlemek,
- h) Kaynak planlaması ve hedeflerin/faaliyetlerin/projelerin bütçelenmesini sağlamak
- i) Stratejik planı hazırlamak

5.3.3.2. Sürecin kapsamı ve sınırları

Stratejik planlama süreci, yükseköğretim kurumlarının tüm birimlerinin faaliyetlerinin incelenmesini, kurumsal SWOT analizlerinin yapılmasını ve buna dayalı olarak yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren strateji ve hedeflerin belirlenmesini ve kurumların tamamının ve birimlerinin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar.

5.3.3.3. Sürecin sahibi

Yükseköğretim kurumlarının rektörleri veya ilgili rektör yardımcılarıdır.

5.3.3.4. Sürecin girdileri

Sürecin girdileri şunlardır:

- a) Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı
- b) Kurumsal bilgiler
- c) Paydaş bilgileri
- d) Yasal uygulamalar
- e) Sektörel bilgiler

5.3.3.5. Sürecin eylemleri

Stratejik planlama süreci aşağıdaki eylemleri içermektedir:

1. Planlama Periyodunun Kararlaştırılması ve Revizyonu

Yükseköğretim kurumları, stratejik planlarını 3 (üç) yıllık veya 5 (beş) yıllık yapabilirler. Belirlenen stratejiler öncelikle bu dönemler için belirlenebilir. Ancak yapılan stratejik planda birim hedeflerinin yıllık olması ve sadece bir sonraki yılın hedeflerini içermesi gerekmektedir. Dolayısı ile uzun dönemli stratejik planlar hazırlansa bile her yıl bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesi için plan yeniden gözden geçirilerek revize edilir. Stratejik planın revizyonu sırasında da aşağıda belirtilen eylemler aynen tekrarlanır. Kurum kendi stratejilerini de güncelleyebilir. Ancak, belirlenen bir strateji en az 2 yıl uygulanmalıdır.

2. Stratejik Planlama Kurulunun Oluşturulması

Bu kapsamda öncelikle planlamayı yapacak bir planlama ekibi kurulur. Bu ekibe planlama kurulu vb. bir isim verilerek yükseköğretim kurumu çalışanlarına duyurulur. Bu kurul içine, mümkün olduğu kadar yükseköğretim kurumunun birim ve paydaşlarını temsil edecek nitelikte üyeler seçilir. Bu kurulun başkanlığını yükseköğretim kurumu rektörü veya yardımcısı yürütür.

Yükseköğretim kurumunun birimlerinde stratejik plana bilgi sağlamak ve birimlerde çalışmalarını koordine etmek amacı ile birim temsilcileri atanır. Bu temsilciler çalışmalarını hakkında planlama kuruluna karşı sorumludurlar. Birim temsilcileri birim yöneticisi veya onun onayı ile yöneticilerden birisi olmak durumundadır.

Stratejik planlama birim bazında da yapılır. O zamanda aynı süreç birimlerde de uygulanır. İlgili birim kendi bünyesinde birim planlama komitelerini kurar ve çalışmalarını planlama kurulunun eylem planına göre yürütür. Bölüm temsilcileri planlama kuruluna karşı sorumludurlar ve gerekli desteği verirler.

3. Stratejik Planlama Eğitimlerinin Yapılması

Yükseköğretim kurumunda planlama yapabilmek için stratejik planlama ekibine, birim yöneticilerine, alt birim yöneticilerine, stratejik planlama süreci ile ilgili eğitimler verilir. Yükseköğretim kurumu bu eğitimleri danışmanlık firmalarından alabilir. Ancak planlama çalışmalarını danışman firmalara yaptıramazlar. Planlama ekibi planlama çalışmalarını yürütmekle yükümlüdür. Bu kapsamda genel olarak şu eğitimler verilir:

- a) Stratejik planlama süreci,
- b) Misyon, vizyon temel değer ve politika belirleme,
- c) Öz değerlendirme,
- d) Çevre ve sektörel değerlendirme,
- e) Paydaş belirleme ve analiz etme,
- f) SWOT analizi,
- g) Strateji ve hedef belirleme,
- h) Performans izleme ve değerlendirme.

Bunlara ek olarak kurumlar kendi durumuna ve ihtiyaçlarına göre ilave eğitimler planlayabilir ve gerçekleştirebilir.

4. Stratejik Planlama Yol Haritasının Hazırlanması

Planlama kurulu stratejik planı oluşturmak için bir eylem planı ve eylemleri sonuçlandırma çizelgesi hazırlar ve bunu bütün birimlere duyurur. Birimler kendi bünyelerinde bu eylem planını gerçekleştirmek için görevlendirmeler yapar ve eylemlerin zamanında bitirilmesini sağlarlar. Birim temsilcileri bu eylemlerin yürütülmesinden sorumludurlar. Yükseköğretim kurumları kendi durumlarına göre ekte verilen eylem planına yeni eylemler ekleyebilir ve uygun süreler belirleyebilirler. Genel olarak planlama sürecinin şu adımları gerçekleştirilir.

- a) Kurumsal niteliklerin değerlendirilmesi
- b) Kurumsal değerlendirme çalışmasının yapılması

- c) SWOT analizlerinin yapılması
- d) Strateji ve amaçların belirlenmesi
- e) Performans göstergelerinin belirlenmesi
- f) Faaliyet ve projelerin belirlenmesi
- g) Kaynak planlamasının yapılması

5. Stratejik Planlama Değerlendirme Toplantıları

Ekipler kurulup eylem planı oluşturulduktan sonra planlamaya konu veriler üzerine değerlendirme toplantısı yapılır. Stratejik önem taşıyan veriler ve bu verilere ulaşabilme durumları ortaya konulur.

6. Eylem Planının Uygulanması

Yükseköğretim kurumları yol haritasında belirtilen eylemleri belirtilen zaman dilimlerinin aşmamak kaydı ile tek tek gerçekleştirir. Her eylem maddesinin tamamlanmasının ardından planlama komitesi bir değerlendirme toplantısı yaparak sonuçları onaylar ve bir sonraki eylemin yapılması için karar oluşturur. Eylem planının uygulanması sırasında yükseköğretim kurumunun tüm yöneticileri ve çalışanları ilgili eylem maddelerinde kendi görüşlerini bildirir ve çalışmalara katılırlar. Özellikle strateji ve hedef belirlemede birim veya alt birim yöneticilerinin mutlaka görev alması sağlanır. Özellikle birim hedeflerinin oluşturulmasında birim çalışanlarının görüşleri mutlaka alınır.

7. Taslak Planın Oluşturulması

Planlama komitesi eylem planına göre gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarını bir araya getirerek kurumun stratejik planını oluşturur.

8. Planın Yükseköğretim Kurumu Senatosu ve Yönetim Kuruluna Sunulması ve Güncellenmesi

Hazırlanan taslak plan planlama komitesi başkanı tarafından yükseköğretim kurumunun senato ve yönetim kuruluna sunulur. Yükseköğretim kurumu senatosu ve yönetim kurulu belirlenen strateji ve hedefleri, kurum değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak onaylar veya değişiklikler önerebilir. Bu durumda planda gerekli güncellemeler yapılır.

9. Planın Onaylanması ve Basılması

İlgili yükseköğretim kurumunun senatosu ve yönetim kurulu tarafından onaylanan ve son haline getirilen plan basılarak kamuoyuna duyurulur. Bir kopyası Yükseköğretim Üst Kurulları ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'na gönderilir. Plan aynı zamanda ilgili yükseköğretim kurumlarında rektör veya ilgili rektör yardımcısı, birimlerde ise birim yöneticileri tarafından tanıtılarak birim çalışanları ile paylaşılır.

10. Stratejik Planın Uygulanması

Stratejik plan hazırlandıktan ve onaylandıktan sonra, birimler hedeflerini, faaliyet ve projelerini hayata geçirmek için eylem planlarını hazırlarlar. “Yükseköğretim Kurumlarında Periyodik İzleme ve İyileştirme” sürecine göre planın uygulamasını sürekli izlerler.

5.3.3.6. Sürecin çıktıları

Sürecin çıktısı ilgili yükseköğretim kurumunun “Stratejik Planı”dır.

5.3.3.7. Sürecin kontrolü

Stratejik planlama sürecinin etkinliği Yükseköğretim Kurumlarının Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları tarafından değerlendirilecek ve

aksaklıkların olduğu noktalar Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)'na bildirilecektir.

5.3.3.8. Dağıtım

Yükseköğretim Kurumları Rektörlüklerine bağılı bütün birimler [45].

5.3.4. Sakarya üniversitesinde stratejik planlama süreci

Yukarıda değinilen YÖDEK tarafından belirlenen Stratejik Planlama adımlarını takip ederek Sakarya Üniversitesi önce kurumsal değerlerini (paydaşları, misyon, vizyon ve temel değerlerini) belirlemiş, daha sonra SWOT analiziyle güçlü ve zayıf yönlerini tayin etmiş, en son da strateji, hedef ve faaliyetlerden oluşan Stratejik Plan taslağını oluşturmuştur.

5.3.4.1. Sakarya Üniversitesi'nin paydaşları

Sakarya Üniversitesinin gelişebilmesi, eğitim kalitesini artırabilmesi, çağdaş ve modern eğitim teknolojileri ile donatılabilmesinde paydaşlarının desteğinin sağlanması amacıyla paydaşları belirlenerek onların durumlarını da dikkate alacak şekilde stratejileri belirlenmiştir.

Üniversitenin bu kapsamda paydaşları şu şekilde belirlenmiştir:

- Öğrencilerimiz,
- Akademik personelimiz ve aileleri,
- İdarî personelimiz ve aileleri,
- Üniversitelerarası Kurul,
- Yüksek Öğretim Kurul,
- Mezunlarımız,
- Öğrenci aileleri,
- Özel Sektör Kuruluşları,
- Valilik ve diğerk resmî kuruluşlar,

- Sivil Toplum Kuruluşları,
- Ulusal ve Uluslararası Eğitim ve Araştırma Kurumları.

5.3.4.2. Sakarya Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve temel değerleri

Sakarya Üniversitesinin misyonu;

Evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üreten, araştırmacı, katılımcı, paylaşımcı, özgün ve estetik değerlere sahip, çağdaş bir öğretim ve bilimsel kültürü oluşturmak ve meslekî açıdan yetkin, toplumsal değerlere saygılı bireyler yetiştirmektir.

Bu misyonu gerçekleştirmek için Sakarya Üniversitesinin belirlediği vizyonu;

- Eğitim, öğretim ve araştırma kalitesi ile Türkiye ve dünyada tercih edilen;
- Takım çalışmasını teşvik eden, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetime sahip;
- İlimiz ve bölgemiz başta olmak üzere ülkemizin sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapan, üniversite/sanayi/toplum işbirliğini sağlamada öncü;
- İnternet üzerinden yürütülen ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim öğretimi etkin bir şekilde yürüten ve servis sağlayan;
- Geleneksel sanatlarımızın özünü koruyarak çağdaş, kalıcı ve özgün eserler ortaya koyan;
- Evrensel değerlere saygılı, toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş, sürekli gelişen;

bir üniversite olmaktır.

Sakarya Üniversitesinin misyon ve vizyonunu oluşturan temel değerleri;

- Atatürk İlkelerine bağlı olmak,
- Evrensel hukuk ilkelerine ve yasal düzenlemelere uymak,
- Bilimin evrenselliğine inanmak,

- Yenilikçi olmak,
- Doğruluktan ve dürüstlükten taviz vermemek,
- Kurum içinde uyum ve dayanışmaya önem vermek,
- Sürekli mükemmelliği yakalamaya çalışmak,
- Zamanın kıymetini bilmek,
- Özgün araştırmalar yapmak,
- İşimizi sevmektir.

5.3.4.3. Sakarya Üniversitesi'nin 2007 – 2011 yılları için belirlediği stratejileri

Sakarya Üniversitesi'nin 2007 – 2011 yıllarını kapsayan 5 yıllık dönemde uygulayacağı stratejiler aşağıda belirtilmiştir. Stratejik Planın hazırlanmasında 2006 yılı başında YÖK tarafından hazırlanan YÖDEK Rehberinde belirlenen ana konular temel alınmıştır. Bu kapsamda belirlenen stratejilerin aşağıdaki gibi olmasına karar verilmiştir.

1. Girdiler (Kaynak ve İlişkiler)

S.1.1. Öğrencileri, çalışanların nitelikleri, paydaşları ile ilişkileri, olanakları ve kaynakları ile misyon, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmede yeterli ve etkin bir üniversite olmak.

2. Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi

S.2.1. Öğrenci ve çalışan sayısı, dağılımları ve hizmet alanları ile yeterli, etkin ve yönetilebilir bir üniversite olmak.

3. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi

S.3.1. Eğitim-Öğretim kalitesi ile ulusal ve uluslar arası düzeyde tercih edilebilirliği artan bir üniversite olmak.

S.3.2. Eğitim-Öğretim Hizmetlerinde bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan, İnternet destekli öğretimi sürekli geliştiren ve bu alanda öncü rolünü sürdüren bir üniversite olmak.

4. Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi

S.4.1. Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin kalitesi ile evrensel nitelikte bilginin üretildiği, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak.

5. Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi

S.5.1. Bilginin yaygınlaştırılmasında ve toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişiminde etkin rol alan bir üniversite olmak.

6. İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi

S.6.1. Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşması için idari ve destek hizmetlerini etkin ve verimli olarak kullanmak.

7. Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi

S.7.1. Stratejiler ve süreçlerle yönetim anlayışını benimseyen, kaynaklarını bu yönde etkin kullanan şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim kültürü (yapısı) oluşturmak.

8. Yönetmelik Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi

S.8.1. Öğrenci ve çalışanlarının memnuniyetini ön planda tutan, liderlik ve kişisel özelliklerinin gelişmesini destekleyen yönetim kültürüne sahip bir üniversite olmak.

9. Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi

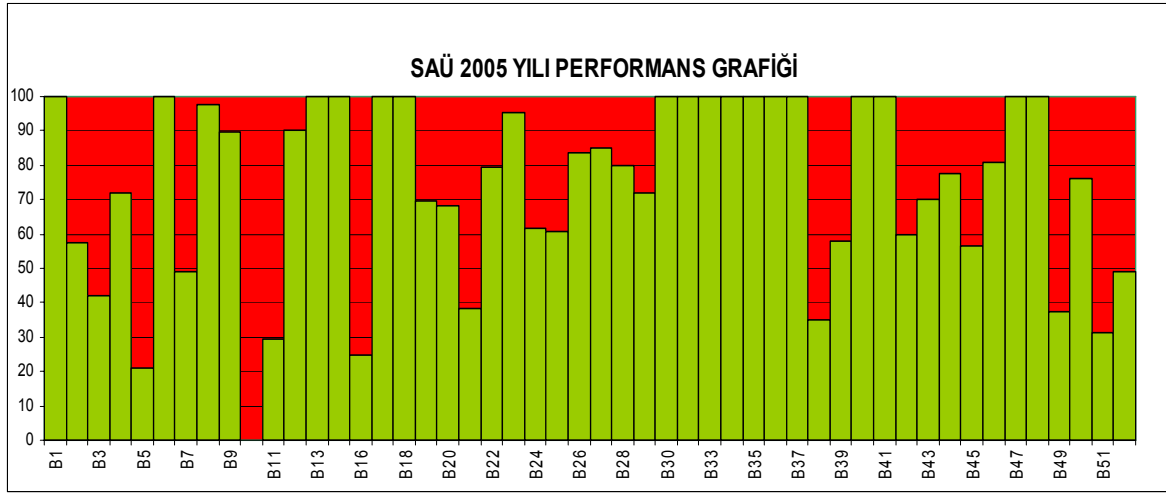
S.9.1. Kaynaklarını, kurumsal niteliklerini ve özelliklerini etkin ve verimli kullanan, faaliyet ve hizmetlerinin sonuçlarını izleyen, sürekli iyileştiren ve geliştiren bir üniversite olmak.

10. Yükseköğretim Misyonun Başarma Performansının Değerlendirilmesi

S.10.1. Yükseköğretim misyonunu evrensel, ulusal ve bölgesel boyutta yerine getiren bir üniversite olmak.

5.3.4.4. Sakarya Üniversitesi'nde uygulanmakta olan performans ölçüm sisteminin incelenmesi

Hazırlanan Stratejik Planda sunulan stratejiler ve hedefler üniversitenin bütün birimlerini kapsamaktadır. Stratejiler genel olarak belirlenmiş ve her strateji için üniversitenin fakülteleri, meslek yüksekokulları, rektörlüğe bağlı birimleri, enstitüleri ve araştırma merkezleri kendi hedeflerini belirlemişlerdir. Birimlerin hedeflerini gerçekleştirme durumları yıl içinde periyodik olarak (6 ayda bir) gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarında izlenmektedir. Bu amaçla birimlerin hedefleri tutturabilme ölçülerini gösteren kırmızı alan grafikleri çizilmekte ve ulaşılamayan hedefler görülmektedir. Birimlerin bu hedefler üzerinde çalışmalar yaparak hedefleri tutturamama nedenlerini araştırmaları ve bu konuda önlemler almaları beklenmektedir.



Şekil 5. 3 Kırmızı Alan Grafiği

Hedefleri Tuturma:	% 74,00
Performans:	% 76,20
Kırmızı Alan:	% 26,00

Tablo 5. 1

Şekil 5.3'de gösterilen kırmızı alan grafiğinin oluşturulmasında öncelikle tüm birimlere hedeflerin yer aldığı dosya gönderilerek hedef değerlerinin girilmesi istenir [46]. Daha sonra 3 – 6 aylık periyotlarda gerçekleşen değerlerin belirtilmesi istenir.

$$\text{Gerçekleşen Değer} / \text{Hedef Değer} = \text{Hedef Tuturma oranı} \quad (1)$$

Formülüyle bulunur. Hedef Tuturma değerlerinden yola çıkılarak kırmızı alan grafikleri oluşturulur. Ayrıca her hedef için bir ağırlık değeri belirlenerek performans değeri hesaplanır.

Bu grafikte kırmızı alanlar hedeflenen değerinin altında kalma durumunu temsil eder ve kırmızı alanların azınlıkta olması istenir.

Kırmızı alan grafiği oluşturmanın dezavantajlarından biri, hedeflerin birimler tarafından girilmesi sırasında performansın yüksek çıkması amacıyla hedeflerin düşük yazılması ve bunu denetleyecek bir mekanizmanın bulunmayışıdır.

5.4. Sakarya Üniversitesi'nin Performans Ölçüm ve Yönetiminde Etkili Bir Araç: Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi (Balanced Scorecard)

Yapılan memnuniyet anketleri ve diğer ölçümler göstermektedir ki Sakarya Üniversitesi başlatmış olduğu kalite çalışmaları sayesinde tüm akademik ve idari birimleri çerçevesinde kaliteyi ve verimliliği artırmış ve bu yöndeki çalışmalarını devam ettirerek kurum olarak daha iyi bir konumda yer almayı hedeflemiştir.

Mevcut durumda Stratejik Plan hazırlama çalışmaları çerçevesinde Kurum Strateji ve Hedefleri ve tüm birimlere ait hedef ve alt hedefler belirlenmektedir. Sonraki aşamada hedeflere ait faaliyetler ve bunlara ait tahmini bütçeler belirlenerek üniversiteye ayrılan finansal kaynakların dağılımı gerçekleştirilecektir. En son birimler çapında gerçekleşen değerler girilerek hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği yine kırmızı alan grafikleri kullanılarak belirlenmeye çalışılacaktır.

Yapılan çalışmalar bütüncül bir performans değerlendirme olmaktan öte, finansal göstergelere odaklanmış bulunmaktadır. Söz gelimi planlanan eğitimlerin dağılımı, yapılacak akademik çalışmaların getirileri, öğrenci ve çalışan memnuniyeti yeterince vurgulanmamaktadır. Dengelenmiş Performans Karneleri(Balanced Scorecards) ile hayata geçirilecek bir Kurumsal Karneleme Sistemi sayesinde tüm bu eksiklikler giderilecek, kurum stratejilerinin tüm birimlere yayılımı gerçekleştirilecek, ayrıca tepe yönetiminden en alt birime kadar hedefler onay mekanizmasından geçirilerek adaletsizlikler ortadan kaldırılacaktır.

5.4.1. Sakarya Üniversitesi İçin Bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi Önerisi

Etkili Kurumsal Karne'ler, yalnızca genel ölçülerin dört kategoriye(finansal, müşteri, içsel iş süreçleri, öğrenme ve gelişme) gruplandırılması değildir. Etkili bir Karneleme Sistemi, örgüte uygun hale getirilir. Bu Sistem, işlevsel konularda stratejiyi tanımlamalıdır. Bir Kurumsal Karne'nin doğru biçimde / gerektiği gibi hem çıktıları / ürünleri hem de bir çalışma biriminin stratejisinin performans

yönlendiricilerini iletip iletmediğinin kontrolü onun duyarlılığı ve açıklığıdır[8]. Bir başka deyişle eğer bir rakip, Kurumsal Karnenize baktığında sizin stratejilerinizi Karne üzerinde yeterince açık ve net bir şekilde yansıttığınızı görürse bu Karneleme Sistemi'nin iyi planlanmış olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle, Sakarya Üniversitesi için hazırlanacak Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sisteminin, okulun stratejik planında yer alan tüm strateji ve hedefleri Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme 'nin standart hale gelmiş dört boyutuna indirgeyerek incelemenin, Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme yapısının asıl amacı olan 'stratejinin tüm birimlere yayılımı' hedefinden uzaklaştıracağı kanısıyla yetersiz kalacağı görüşüne varılmıştır.

Sakarya Üniversitesi'nin yürüttüğü Stratejik Plan çalışmaları çerçevesinde oluşturulan Stratejik Plan'da, 2006 yılı başından itibaren YÖK tarafından oluşturulan YÖDEK modeli esas alınmıştır. Bu model başlıca 10 konu başlığını içermektedir. Bunlar:

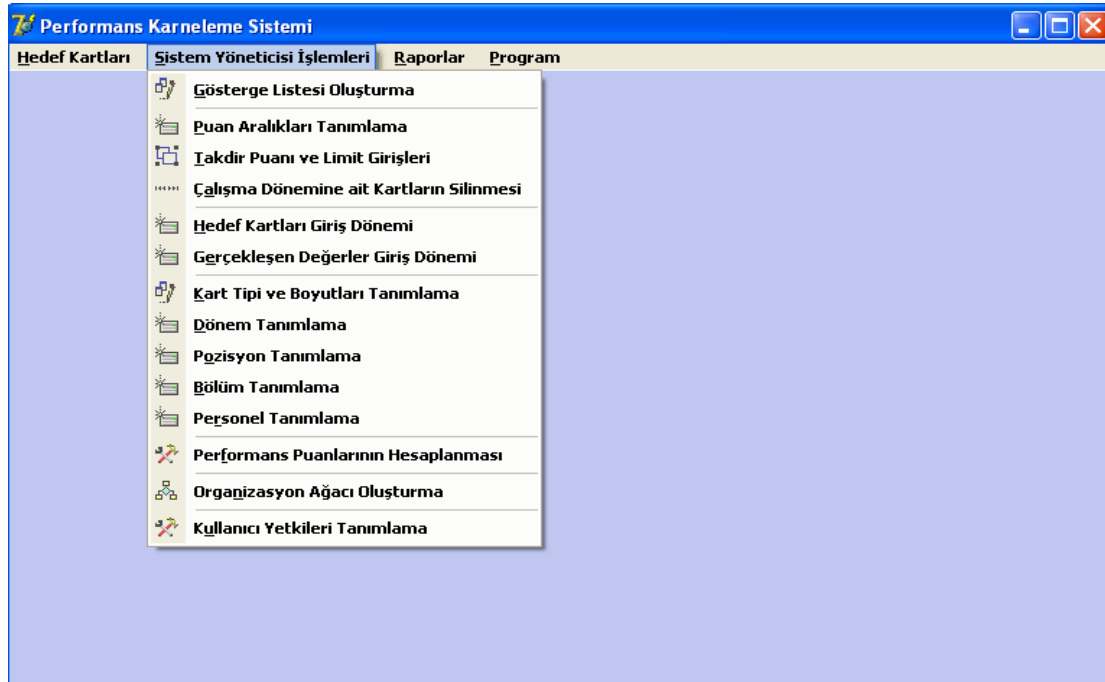
1. Girdiler (Kaynaklar ve İlişkiler)
2. Kurumsal Niteliklerinin ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi
3. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi
4. Araştırma ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi
5. Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi
6. İdari ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi
7. Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi
8. Yönetmelik Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi
9. Çıktılar/Sonuçların Değerlendirilmesi
10. Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi' dir.

Önerilmekte olan Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme sisteminin, standart dört boyutu değil, YÖDEK tarafından belirlenmiş bu 10 boyutu kullanması planlanmıştır. Sakarya Üniversitesi için hazırlanmakta olan Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sisteminin oluşturulmasında Delphi programlama dili ve MS

SQL veri tabanı ile geliştirilmiş, 'Performans Karneleme Sistemi' adında bir yazılım kullanılmıştır.

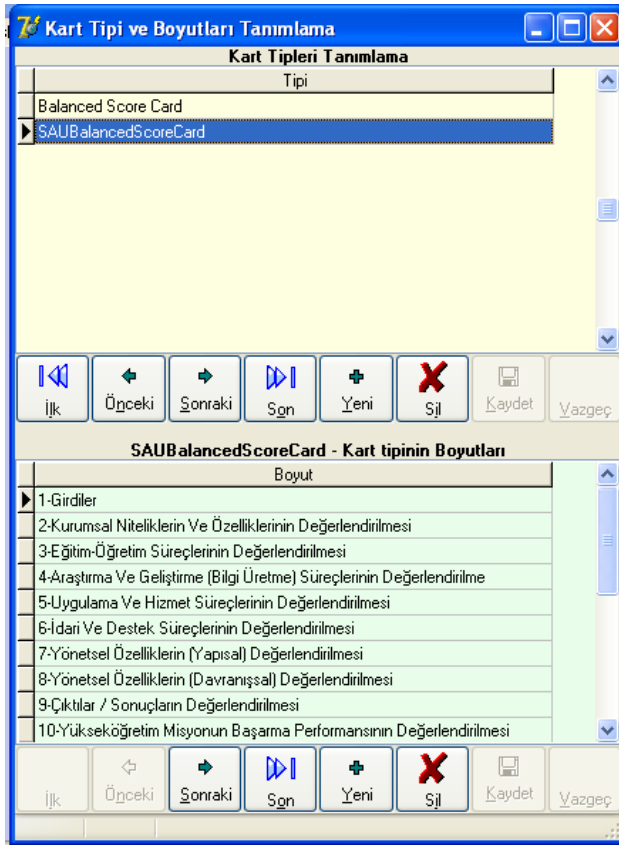
5.4.1.1. Performans Karneleme Sistemi Yazılımı

Performans Karneleme Sistemi yazılımı dört ana menüden oluşmaktadır. Bu menüler sırasıyla; Hedef Kartları, Sistem Yöneticisi İşlemleri, Raporlar ve Program'dır. Hedef Kartları menüsünden hedef kartları(Scorecard) listesine ulaşılır. Hedef kartlarının oluşturulması ve gerçekleşen değerlerin girilmesi buradan yapılabilir. Sistem Yöneticisi İşlemleri menüsünden ulaşılacak işlemler Şekil 5.4'de görülmektedir.



Şekil 5. 4. PKS Programı Menüleri.

Bu menü kullanılarak öncelikle Kart Tipi ve Boyutları tanımlanır.



‘SAUBalancedScoreCard’ olarak adlandırılan kart tipinin boyutları olarak YÖDEK modelindeki on boyut esas alınmıştır.

Şekil 5.5. Kart Tipi ve Boyutları Tanımlama.

Daha sonra aynı menüden Hedef Kartları Giriş Dönemi tanımlanır. Bu menü tıklandığında ekrana gelen pencereden hedef kartlarının geçerli olması istenen dönem yazılarak dönem tanımı gerçekleştirilir.



Şekil 5.6. Kart Giriş Dönemi Tanımlama.

Gösterge Listesi Oluşturma, Pozisyon Tanımlama, Bölüm Tanımlama, Personel Tanımlama alt menülerinden de gerçekleştirilebilecek işlemler, Organizasyon Ağacı oluşturma alt menüsünden kısa yolla gerçekleştirilebilecektir.

Şekil 5.7. Organizasyon Ağacı Oluşturma.

Alt menüler kullanılarak, bölüm, pozisyon ve kişiler eklenerek organizasyon ağacı oluşturulur.

Organizasyon Ağacı (Genel Müdür Onaylı)

Tarih: 10.05.2007

Personel Kişisel Bilgileri

Sicil No: 1

Adı Soyadı: PROF.DR.MEHMET DURMAN

Pozisyonu: REKTÖR

E-Posta: durman@sakarya.edu.tr

Başlama Tarihi: 01.01.1990

Ayrılma Tarihi:

Doğum Tarihi:

Doğum Yeri:

Baba Adı:

Kan Grubu:

Cinsiyet: Bay

Medeni Hal: Evli

Ev Tel:

Gsm:

Ev Adresi:

Bölüm Sayısı : 23 Yönetici Sayısı : 19 Üvansız Kiji Sayısı : 16 Toplam Kiji Sayısı : 35 Kartı Atanmamış Kiji Sayısı : 4 Seçili Olanın Kart Tipi : SAUBalancedScoreCard Kart No : 66

Şekil 5.8. Sakarya Üniversitesi Organizasyon Ağacı.

Yukarıda görüldüğü gibi Sakarya Üniversitesine ait organizasyon ağacı bu yolla oluşturulmuştur.

Organizasyon ağacında en üst kademede olan tepe yöneticisi Rektör'dür. Hedef kartlarının oluşturulmasına en üst yönetici olan Rektör'den başlanır. Organizasyon ağacında Rektör pozisyonu üzerine çift tıklanarak Hedef Kartları listesine ulaşılır.

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
PROF.DR.MEHMET DURMAN	1	66	REKTÖR	Hedef Kartı Onaylanmıştır
PROF.DR.MEHMET ALI YALÇIN	532	67	DEKAN	Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)
PROF. DR. ERTAN YANIKOĞLU	198	0	YÜKSEK OKUL MÜDÜRÜ	Kart Tipi Tanımlanmamış
ZAFER DEMİR	200	0	GENEL SEKRETER	Başlatılmamış
DOÇ. DR. S. CAN KURNAZ	42	0	ENSTİTÜ MÜDÜRÜ	Kart Tipi Tanımlanmamış


Strateji / İş Hedefi Gösterge Hedef Değer

Şekil 5.9 Hedef Kartları Listesi

Bu ekrandan Prof. Dr. Mehmet DURMAN (REKTÖR) seçilerek hedef kartına ulaşılır. Boyutlar üzerinde sağ tıklanarak hedef ve alt hedefler eklenerek hedef kartı oluşturulur.

Hedef Kartı Onaylanmıştır

REKTÖRLÜK
PROF.DR.MEHMET DURMAN
REKTÖR



Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
5-Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi				8				
H.5.1.14.Yaşam Boyu Eğitim faaliyetlerini artırmak								
H.5.1.14.1.Çalışan ve öğrencilere yaşamboyu eğitimi artırmak	Artırılan yaşam boyu eğitim sorunlarına ön.	SAYI	2	45	50	20	80	
H.5.1.15. Topluma yönelik sosyokültürel faaliyetleri artırmak								
-	Artırılan topluma yönelik faaliyet sayısı	SAYI	2	75	90	50	250	
H.5.1.18. Topluma yönelik uz-egitim sertifika programları geliştirilmesi								
-	Sertifika program sayısı	SAYI	2	7	13	0	20	
H.5.1.19.Ulusal/Hararasi bilimsel ve sanatsal etkinlikleri artırmak.								
-	Konferans, seminer, panel v.b. sayısı	SAYI	2	80	100	50	200	
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi				8				
H.6.1.21. Üniversite adaylarına yönelik tanıtım çalışmalarını artırma								
-	Ülkemizde ve ilimizde yapılan tanıtım amaç	SAYI	3	100	150	80	200	
H.6.1.3. Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliğini artırmak								
H.6.1.3.1.Bütçe,Muhasebe,İç KontrolFaaliyetlerininEtkinliğiniArt	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	SAYI	2	90	140	50	200	
H.6.1.6. Yapı işleri ile ilgili hizmetleri artırmak.								
H.6.1.6.1. Mevcut kapalı alanların iyileştirilmevegüçlendirilmesi sa	Güçlendirilmesi yapılan bina sayısı	SAYI	1,5	30	50	0	70	
H.6.1.6.2. Kampüste peyzaj ve çevre düzenlemesi faaliyetlerini a	Düzenlemesi yapılan alanların oranı	YÜZDE	1,5	25	50	10	100	
7-Yönetmel Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi				4				

Genel Yorum


Üst Yorumu

Aşağı Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumları


Üst Yorumu

Aşağı Yorumu

 Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili

Şekil 5. 10 SAÜ Rektörü'ne ait Hedef Kartı

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
	Tanımlanan süreçlerin oranı	YÜZDE	2	80	100	50	100	
8-Yönetmel Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi			7					
H.8.1.1. Çalışanların ortak kültür ve değerlerin paylaşımını artırma								
	Düzenlenen sosyal aktivite sayısı	SAYI	2	230	250	100	300	
H.8.1.2. Akademik personelin memnuniyetini artırmak								
	Memnuniyeti artırmaya yönelik faaliyet sayı	ADET	2	50	80	20	100	
H.8.1.4. Öğrenci memnuniyetini artırmak								
	Memnuniyeti artırmaya yönelik faaliyet sayı	ADET	3	100	150	50	200	
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi			5					
H.9.1.10.Uluslararası ilişkilerin sonuçlarını artırmak								
H.9.1.10.1.Protokoller ile gelen ve giden öğrenci sayısını artırım	Protokollerle değişim yapılan öğrenci sayı	SAYI	1	500	800	100	1000	
H.9.1.10.2.Protokoller ile gelen ve giden akademisyen sayısını artırım	Protokollerle değişim yapılan akademisyen kişi	KİŞİ	1	20	40	0	100	
H.9.1.10.3.ERASMUS ile giden-gelen öğrenci/akademisyen sayısını artırım	ERASMUS kapsamında yapılan protokol : SAYI	SAYI	1	800	1000	100	5000	
H.9.1.8. Çalışanlarla ilgili sonuçların değerlendirilmesi								
H.9.1.8.1.Akademik personele ilgili sonuçların değerlendirilmesi	Memnuniyet anketi sonucu	OLUMLU/DOL	2		EVET			
10-Yükseköğretim Misyonun Başarılma Performansının Değerlendirilmesi			2					
H.10.1.1. Sonuçların evrensel yük öğretim misyonuna uygunluğunu artırmak								
ölçme, değerlendirme ve iyileştirmeleri yapmak	İyileştirme faaliyeti sayısı	SAYI	2	60	100	0	100	
Genel Yorum								
Üst Yorumu								
Ast Yorumu								
Hedef Bazında Detay Yorumlar								
Üst Yorumu								
Ast Yorumu								
								
Birimi : SAYI Türü : Sayısal Kriter Etkisi : Pozitif Frekans : 12				YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili				

Şekil 5.11. Hedef Değer Girişleri.

Görüldüğü gibi Hedef Kartında belirlenmiş olan 10 boyuttaki ana hedef ve alt hedefler ve bunlara ait ağırlık ve hedef değerlerle alt ve üst limitleri sisteme girilmiştir.

Sonraki aşamada rektörlüğe bağlı akademik birimlerden Mühendislik Fakültesi Dekanına ait hedef kartı oluşturulmaya başlanır (Şekil 5.12). Bunun için üst birim olan Rektörlüğün hedeflerinden hedef kopyalanarak kart hazırlanır.

Hedef Kartı Onaylanmıştır

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
PROF.DR.MEHMET ALİYALÇIN
DEKAN

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	-	Mezun bilgi sistemini kurulması	2
2	H.1.1.10.2.1.b. Lisans Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	1,5
3	H.1.1.10.2.1.c. Lisansüstü Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisansüstü sınıfında yeni açılan derslik alanı	1,5
4	H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	400
5	H.1.1.7.1. Öğrenci başına geliri artırmak	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	1500
6	H.1.1.8.1. Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını artırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	1
7	H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	40

REKTÖRLÜK
PROF.DR.MEHMET DURMAN
REKTÖR

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı			100					
İş Sonuçları			100					
1-Girdiler			17					
H.1.1.10 Fiziksel olanakların yeterliliğini artırmak								
H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	10	2,700	3500	2700	5000		
H.1.1.15. Mezunlar ile ilişkileri geliştirmek								
-	Mezun bilgi sisteminin kurulması	Evet/Hayır	2		EVET			
H.1.1.19 Uluslararası ilişkilerin yeterliliğini artırmak								
H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol :SAYI	5	20	29	15	40		
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi			20					
H.2.1.1. Öğrenci sayılarını kaynaklarıyla orantılı ve uyumlu tutmak								
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	SAYI	10	65	56	50	60	
H.2.1.2. Öğretim elemanı sayılarının yeterliliğini sağlamak								
H.2.1.2.6. Kadrolu öğretim üyesi başına öğrenci sayısını iyileştirme	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	SAYI	10	30	17	15	20	
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi			24					
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program	YÜZDE	10	50	60	40	90	
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	YÜZDE	10	60	68	55	75	

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

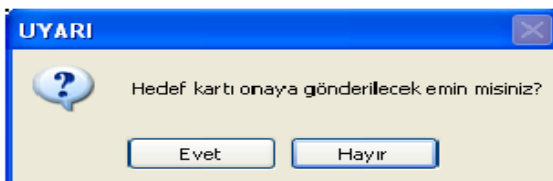
Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5. 12 SAÜ Müh. Fak. Dekanı'na ait Hedef Kartı

Hedefler için verilen ağırlıkların toplamının 100 olması önemlidir. Hedef kartı ancak onay aldıktan sonra bu birime bağlı alt bölümler kendi hedef kartlarını hazırlamaya başlayabilirler.

Tüm hedefler karta eklendikten sonra onaylaması için bağlı olduğu üst birime gönderir.



Şekil 5.13. Hedef Kartının Onaya Gönderimi.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
PROF. DR. MEHMET ALİYALÇIN
DEKAN

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	-	Mezun bilgi sisteminin kurulması	2
2	H.1.1.10.2.1.b. Lisans Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	1,5
3	H.1.1.10.2.1.c. Lisansüstü Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisansüstü sınıfında yeni açılan derslik alanı	1,5
4	H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	400
5	H.1.1.7.1. Öğrenci başına gelirleri artırmak.	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	1500
6	H.1.1.8.1. Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını artırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	1
7	H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	40

REKTÖRLÜK
PROF. DR. MEHMET
REKTÖR

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı			100					
İş Sonuçları			100					
1-Girdiler			17					
H.1.1.10 Fiziksel olanakların yeterliliğini artırmak								
H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	10		2.700	3500	2700	5000	
H.1.1.15. Mezunlar ile ilişkileri geliştirmek	Mezun bilgi sisteminin kurulması	Evet/Hayır	2		EVET			
H.1.1.19 Uluslararası ilişkilerin yeterliliğini artırmak								
H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol : SAYI	5		20	29	15	40	
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi			20					
H.2.1.1. Öğrenci sayılarını kaynaklarıyla orantılı ve uyumlu tutmak								
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	SAYI	10	65	56	50	60	
H.2.1.2. Öğretim elemanı sayılarının yeterliliğini sağlamak								
H.2.1.2.6. Kadrolu öği üyesi başına öğrenci sayısını iyileştirme	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	SAYI	10	30	17	15	20	
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi			24					
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program YÜZDE	10		50	60	40	90	
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program YÜZDE	10		60	68	55	75	

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartını Yazdır

RED ONAY

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.14. Hedef Kartının Onaylanması.

Üst yönetim, ya hedefleri makul bularak onaylar ya da eksik olduğu yönleri bildirerek düzenlenmesi için reddeder.

Daha sonra Mühendislik Fakültesi Dekanlığı'na bağlı Endüstri Bölümü Başkanı'nın hedef kartı hazırlanmaya başlanır.

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
PROF. DR. MEHMET ALİ YALÇIN	347	72	DEKAN	Hedef Kartı Onaylanmış
PROF. DR. HARUN TAŞKIN	226	0	BÖLÜM BAŞKANI	Başlatılmamış
YRD. DOÇ. DR. MEHMET		0	DEKAN YARDIMCISI	Başlatılmamış
YRD. DOÇ. DR. AHMET		0	DEKAN YARDIMCISI	Başlatılmamış
NURİ KARBAK	550	0	FAKÜLTE SEKRETERİ	Başlatılmamış

PROF. DR. HARUN TAŞKIN - Kopyalanan Yönetici Hedefleri

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer

Şekil 5.15. Hedef Kartı Oluşturma.

Bu kez üst birim olan Mühendislik Fakültesi Dekanı'nın hedef kartından hedefler kopyalanır.

Yöneticinin Stratejileri / İş Hedefleri	Gösterge	Hedef Değer
-	Mezun bilgi sisteminin kurulması	2
H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	3500
H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	29
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	56
H.2.1.2.6. Kadrolu öğr. üyesi başına öğrenci sayısını iyileştirmek	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	17
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	60
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	68
H.3.2.2.1.a Uzaktan eğitimde lisans-ylisans seviyesinde etkin olmak	Lisans seviyesinde uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	5
H.3.2.2.1.b Uzaktan eğitimde lisans-ylisans seviyesinde etkin olmak	Lisansüstü seviyesinde uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	2
H.4.1.2.1. AR-GE kaynaklarını artırmak	AR-GE de çalışan toplam işgücü oranı	50
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın,bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faaliyet oranı	2,7
H.4.1.3.4. Alman patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	4
H.4.1.7.2. Öğr. üyesi başına düşen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	0,81

☐:0 Hedefi İlgilere Aktar

☑ Tüm Hedefleri Seç
☑ Seçilenlerden Vazgeç

Şekil 5.16. Hedef Kopyalama.

Yöneticinin Stratejileri / İş Hedefleri	Gösterge	Hedef Değer
H.2.1.2.6. Kadrolu öğr. üyesi başına öğrenci sayısını iyileştirmek	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	17
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	60
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	68
H.3.2.2.1.a Uzaktan eğitimde lisans-ylisans seviyesinde etkin olmak	Lisans seviyesinde uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	5
H.3.2.2.1.b Uzaktan eğitimde lisans-ylisans seviyesinde etkin olmak	Lisansüstü seviyesinde uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	2
H.4.1.2.1. AR-GE kay		50
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi		2,7
H.4.1.3.4. Alman pate		4
H.4.1.7.2. Öğr. üyesi		0,81
H.9.1.10.1. Protokolle		2
H.9.1.10.1. Protokolle		0,5
H.9.1.10.3. ERASMU		1
H.9.1.8.1. Akademik personelle ilgili sonuçların değerlendirilmesi	Memnuniyet anketi sonucu	2

ONAY

PROF. DR. HARUN TAŞKIN isimli çalışanınıza seçtiğiniz hedefler kopyalanacak onaylıyor musunuz?

Evet Hayır

☐:0 Hedefi İlgilere Aktar

Şekil 5.17. Hedef Kopyalama Onay.

Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlıyor)

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
PROF. DR. HARUN TAŐKİN
BÖLÜM BAŞKANI

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1		Mezun bilgi sistemini kurulması	2
2	H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans üstü sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	3500
3	H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol s	29
4	H.2.1.1.12. Sınıfların ortalamaya öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	56
5	H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program	60
6	H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	68
7	H.4.1.3.1.Öğr. üyesi başına yayın,bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faal	2,7

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
PROF. DR. MEHMET ALI YALÇIN
DEKAN

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Akt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı			100					
İş Sonuçları			100					
1-Girdiler			20					
H.1.1.10 Fakültsel alanların yeterliliğini artırmak								
H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans üstü sınıfında yeni açılan derslik ala m ²	15	400	100	50	150		
H.1.1.19 Uluslararası ilişkilerin yeterliliğini artırmak								
H.1.1.19.1 Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol : SAYI	5	4	8	0	10		
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi			10					
H.2.1.1. Öğrenci sayılarını kaynaklarıyla oranlı tutmak								
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalamaya öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	SAYI	10	70	60	50	70	
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi			28					
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan progr	YÜZDE	14	60	60	50	100	
H.3.1.7.2 Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	YÜZDE	14	50	100	50	100	
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi			25					
H.4.1.3.1.Öğr. üyesi başına yayın,bilim-sanatsal faaliyetleri ar	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faa	YÜZDE	10	2,25	2,3	2	3	
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Atrılan patent sayısı	SAYI	5		1	0	1	

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.18. SAÜ End. Müh. Bölüm Başkanı'na ait Hedef Kartı.

Mevcut ve hedef değerleri girilerek kart tamamlanır ve onay için yine Dekan'a gönderilir.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
PROF. DR. HARUN TAŐKİN
BÖLÜM BAŞKANI

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1		Mezun bilgi sistemini kurulması	2
2	H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans üstü sınıfında yeni açılan derslik alanı (m ²)	3500
3	H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol s	29
4	H.2.1.1.12. Sınıfların ortalamaya öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	56
5	H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program	60
6	H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	68
7	H.4.1.3.1.Öğr. üyesi başına yayın,bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faal	2,7

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
PROF. DR. MEHMET ALI YALÇIN
DEKAN

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Akt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı			100					
İş Sonuçları			100					
1-Girdiler			20					
H.1.1.10 Fakültsel alanların yeterliliğini artırmak								
H.1.1.10.2.1. Toplam derslik ve atölye alanını artırmak	Lisans üstü sınıfında yeni açılan derslik ala m ²	15	400	100	50	150		
H.1.1.19 Uluslararası ilişkilerin yeterliliğini artırmak								
H.1.1.19.1 Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol : SAYI	5	4	8	0	10		
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi			10					
H.2.1.1. Öğrenci sayılarını kaynaklarıyla oranlı tutmak								
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalamaya öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	SAYI	10	70	60	50	70	
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi			28					
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.1. Öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan progr	YÜZDE	14	60	60	50	100	
H.3.1.7.2 Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	YÜZDE	14	50	100	50	100	
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi			25					
H.4.1.3.1.Öğr. üyesi başına yayın,bilim-sanatsal faaliyetleri ar	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faa	YÜZDE	10	2,25	2,3	2	3	
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Atrılan patent sayısı	SAYI	5		1	0	1	

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartını Yazdır

X RED **✓ ONAY**

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.19. Hedef Kartı Onayı.

Dekan'ın onay vermesinden sonra Endüstri Mühendisliği Bölümü Başkanı'nın kartı onaylandığından bu birimdeki öğretim üyelerine ait kartlar hazırlanabilir.

Organizasyon Ağacı (Genel Müdür Onaylı)

Tarih: 10.05.2007

Personel Kişisel Bilgileri

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
PROF. DR. HARUN TAŞKIN	2220	73	BÖLÜM BAŞKANI	Hedef Kartı Onaylanmış
YRD. DOÇ. DR. BAHA GÜNEY	12	n	ÖĞRETİM ÜYESİ	Başlatılmamış
DOÇ. DR. CEMAL KUBAT			BÖLÜM BŞK. YARDIMCISI	Başlatılmamış

YRD. DOÇ. DR. BAHA GÜNEY - Kopyalanan Yönetici Hedefleri

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer

Bölüm Sayısı : 23 Yönetici Sayısı : 19 Üvansız Kişi Sayısı : 16 Toplam Kişi Sayısı : 35 Kartı Atanmamış Kişi Sayısı : 4 Seçili Olanın Kart Tipi : SAUBalancedScoreCard Kart No : 73

Şekil 5.20. End. Müh. Öğretim Üyesi'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma.

Aynı yöntemle bu kez Bölüm Başkanı'nın hedeflerinden kopyalanarak alt hedefler hazırlanır.

Burada hedef kopyalama işlemi birim üyeleri ve üst yönetici hedefleri arasında stratejik ilişkiler kurmak amacıyla yapılır, üst yöneticinin hedefleri arasında olmayan hedefler yazılabileceği gibi üst yöneticinin hedeflerinin tümünün kopyalanması da mecburi değildir.

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
PROF. DR. HARUN TAŞKIN	2220	73	BÖLÜM BAŞKANI	Hedef Kartı Onaylanmış
YRD. DOÇ. DR. BAHA GÜNEY	13	78	ÖĞRETİM ÜYESİ	Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlanıyor)
DOÇ. DR. CEMALETTİN KUBAT	33	0	BÖLÜM BŞK. YARDIMCISI	Başlatılmamış

YRD. DOÇ. DR. BAHA GÜNEY - Kopyalanan Yönetici Hedefleri			
Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer	
H.3.1.7.2 Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	100	
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faaliyet oranı	2,3	
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	1	
H.4.1.7.2. Öğr. üyesi başına düzen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	0,9	

Şekil 5.21. Hedef Kartı Onaylanıyor.

Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlanıyor)		Yöneticinin Hedefleri			
Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi		
1	H.3.1.7.2 Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	100		
2	H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim Üyesi başına bilimsel-sanatsal faaliyet oranı	2,3		
3	H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	1		
4	H.4.1.7.2. Öğr. üyesi başına düzen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	0,9		

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Açıklık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Akt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı					100			
İş Sonuçları					100			
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi					30			
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	SAYI		30	1	2	1	2
H.4.1.3. Araştırma ve geliştirme çalışmalarını artırmak								
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi					70			
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Kabul edilen bilimsel faaliyet (sempozyum, sem)	SAYI		30	6	10	6	10
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	SAYI		10	1	0	0	1
H.4.1.7. Ulusal/sarası araştırma ve geliştirme çalışmalarını artırmak								
H.4.1.7.2. Öğr. üyesi başına düzen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	ADET		30	9	1	0	1
5-Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartını Yazdır

ONAYA GÖNDER

YH: Yönetici Hedeflerinden Kaçığı İçerik İlişkili

Şekil 5.22. End. Müh. Öğr. Üyesi'ne ait Hedef Kartı.

Öğretim Üyesine ait hedef değerleri girildikten sonra hedef kartı bölüm başkanının onayına sunulur.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

ENDÜSTRİ ADO
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.3.1.7.2. Ders araştırmalarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program	100
2	H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Öğretim üyesi başına bilimsel-sanatsal faaliyetler	2,3
3	H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	1
4	H.4.1.7.2. Öğt. üyesi başına düşen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğt. üyesi başına tam metin yayın sayısı	0,9

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
PROF. DR. HARUN TAŞKIN
BÖLÜM BAŞKANI

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı								100
İş Sonuçları								100
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi								30
H.3.1.7. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.2. Ders araştırmalarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	SAYI	30	1	2	1	2	
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi								70
H.4.1.3. Araştırma ve geliştirme çalışmalarını artırmak	Kalınan bilimsel faaliyet (sempozyum, seminer)	SAYI	30	6	10	6	10	
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Artırılan patent sayısı	SAYI	10	1	0	0	1	
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Öğt. üyesi başına tam metin yayın sayısı	ADET	30	.9	1	0	1	
H.4.1.7.2. Öğt. üyesi başına düşen (SCI) yayın sayısını artırmak								
H.4.1.7.2. Öğt. üyesi başına düşen (SCI) yayın sayısını artırmak								
5-Uygunlama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartını Yazdır

X RED **✓ ONAY**

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.23. Hedef Kartı Onayı.

Bölüm Başkanı'nın onayının arkasından Öğretim Üyesini asiste eden Araştırma Görevlisi'nin kartının hazırlanmasına başlanır.(Şekil 5.24)

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY	13	78	ÖĞRETİM ÜYESİ	Hedef Kartı Onaylanmış
MEHMET FATİH TAŞKIN	1299	79	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Başlatılmamış

Hedefi İlgilere Aktar

Yöneticinin Stratejileri / İş Hedefleri	Gösterge	Hedef Değer
H.3.1.7.2. Ders araştırmalarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	2
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılınan bilimsel faaliyet (sempozyum, seminer, kongre)	10
H.4.1.3.4. Alınan patent sayısını artırmak	Artırılan patent sayısı	1
H.4.1.7.2. Öğt. üyesi başına düşen (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğt. üyesi başına tam metin yayın sayısı	1

ONAY

MEHMET FATİH TAŞKIN isimli çalışanınıza seçtiğiniz hedefler kopyalanacak onaylıyor musunuz?

Evet **Hayır**

Hedefi İlgilere Aktar

Şekil 5.24. End. Müh. Araştırma Görevlisi'ne Ait Hedef Kartının Hazırlanması.

Aynı yöntemle hedef ve alt hedefler ve bunlara ait değerler girilir.

Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlıyor)

ENDÜSTRİ ABO
MEHMET FATİH TAŞKIN
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	2
2	H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılınan bilimsel faaliyet (sempozyum, sem) SAYI	10
3	H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	1

ENDÜSTRİ ABO
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Açıklık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı					100			
İş Sonuçları					100			
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi					30			
H.3.1.7.2. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	SAYI			1	0	2	
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi					70			
H.4.1.3.1. Öğr. Üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak								
H.4.1.3.1. Öğr. Üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılınan bilimsel faaliyet (sempozyum, sem) SAYI	SAYI		40	10	8	10	
H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak								
H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	ADET		30	0,3	0	1	
5-Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
10-Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili

Şekil 5.25. End. Müh. Araştırma Görevlisi'ne Ait Hedef Kartı.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

ENDÜSTRİ ABO
MEHMET FATİH TAŞKIN
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	2
2	H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılınan bilimsel faaliyet (sempozyum, sem) SAYI	10
3	H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	1

ENDÜSTRİ ABO
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Açıklık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı					100			
İş Sonuçları					100			
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi					30			
H.3.1.7.2. Program kaynaklarının yeterliliğini sağlamak								
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	SAYI		30	1	0	2	
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi					70			
H.4.1.3.1. Öğr. Üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak								
H.4.1.3.1. Öğr. Üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılınan bilimsel faaliyet (sempozyum, sem) SAYI	SAYI		40	10	8	10	
H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak								
H.4.1.7.2. Öğr. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	ADET		30	0,3	0	1	
5-Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
10-Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili

Şekil 5.26. Hedef Kartı Onayı.

Hazırlanan hedef kartı Öğretim Üyesi'nin onayına sunulur.

Üniversitenin Akademik Birimleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen bu hiyerarşik örneğin ardından İdari Birimlerle ilgili olarak da bir örnek verilmek istenmektedir. Bunun için öncelikle Genel Sekreter'e ait hedef kartı oluşturulmuştur.

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
PROF.DR.MEHMET DURMAN	1	66	REKTÖR	Hedef Kartı Onaylanmış
PROF. DR. MEHMET ALI YALÇIN	347	72	DEKAN	Hedef Kartı Onaylanmış
PROF. DR. ERTAN YANIKOĞLU	198	0	YÜKSEK OKUL MÜDÜRÜ	Kart Tipi Tanımlanmamış
DR. ZAFER DEMİR	200	74	GENEL SEKRETER	Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlanıyor)
DOÇ. DR. S. CAN KURNAZ	42	0	ENSTİTÜ MÜDÜRÜ	Başlatılmamış
PROF. DR. MUZAFFER ELMAS	88	0	REKTÖR YARDIMCISI	Başlatılmamış
PROF. DR. RIZA GUVEN	77	0	REKTÖR YARDIMCISI	Başlatılmamış
PROF. DR. MEHMET ALPARGU	43	0	REKTÖR YARDIMCISI	Başlatılmamış

DR. ZAFER DEMİR - Kopyalanan Yönetici Hedefleri			
Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer	
H.1.1.11.1. Sosyal, kültür, sanat spor ve diğer hizmet alanlarını zeng	Sosyal Alanların oranı	40	
H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısını artırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	400	
H.1.1.6.1 KPSS ve unvan değişikliği sınav puan ortalamasını artırmak	KPSS ve unvan değişikliği sınavları puan ortalaması	90	
H.1.1.7.1. Öğrenci başına gelirleri artırmak.	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	1500	
H.1.1.8.1.Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını artırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	1	
H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	40	
H.2.1.2.6.Kadrolu öğr üyesi başına öğrenci sayısını iyileştirmek	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	20	
H.3.1.7.1. öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	70	

Şekil 5.27. SAÜ Genel Sekreterliği'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma.

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
11	H.5.1.14.1.Çalışan ve öğrencilere yaşamboyu eğitimi artırmak	Atrılan yaşam boyu eğitim sorunlarına önc	50
12	H.6.1.3.1. Bütçe,Muhasebe,İç Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttır	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	140
13	H.6.1.6.1. Mevcut kapalı alanların iyileştirme ve güçlendirilmesi sağlı	Güçlendirilmesi yapılan bina sayısı	50
14	H.6.1.6.2. Kampüste peyzaj ve çevre düzenlemesi faaliyetlerini ar	Düzenlemesi yapılan alanların oranı	50
15	H.9.1.10.3.ERASMUS ile giden-gelen öğrenci/akademisyenSayısı	ERASMUS kapsamında yapılan protokol s	1000
16	İdari ve Destek Hizmetlerinin yeterliliğini arttırmak	Başarıyla tamamlanan İdari Destek faaliyet	1000
17	ölçme, değerlendirme ve iyileştirmeler yapmak	İyileştirme faaliyeti sayısı	100

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Açıklık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Akt Limit	Üst Limit	YH
H.4.1.2.1. AR-GE kaynaklarını artırmak	AR-GE de çalışan toplam işgücü oranı	YÜZDE	5	25	30	15	40	
5-Uygulama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
H.5.1.14. Yaşam Boyu Eğitim Faaliyetlerini artırmak								
H.5.1.14.1.Çalışan,öğrenciler için yaşam boyu öğrenim faaliyetlerini ar	Yaşam boyu eğitim faaliyeti sayısı	SAYI	5	30	60	20	100	
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
H.6.1.3. Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliğini artırmak								
H.6.1.3.1. Bütçe,muhasebe,İç Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliğini ar	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	SAYI	5	50	60	25	100	
H.6.1.6. Yapı ve çevre işleri ile ilgili hizmetlerini artırmak								
H.6.1.6.1. Mevcut kapalı alanların iyileştirme ve güçlendirilmesi sağ	Güçlendirilmesi yapılan bina sayısı	SAYI	5	15	20	5	50	
H.6.1.6.2. Kampüste peyzaj ve çevre düzenlemesi faaliyetlerini a	Düzenlemesi yapılan alanların oranı	YÜZDE	5	15	20	5	50	
7-Yönetmelik Özellikler (Yapısal) Değerlendirilmesi								
H.7.1.7. Stratejik planlara ve izleme süreçlerini oluşturmak								
	Tanımlanan süreçlerin oranı	YÜZDE	5	40	60	30	100	
8-Yönetmelik Özellikler (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
H.9.1.10.Uluslararası ilişkilerin sonuçlarını artırmak								
H.9.1.10.3.ERASMUS ile giden-gelen öğrenci/akademisyenSayısı a	ERASMUS kapsamında yapılan protokol s	SAYI	5	50	70	20	100	
10-Yükseköğretim Misyonun Başarıma Performansının Değ								

Genel Yorum	
Üst Yorumu	
Ast Yorumu	
Hedef Bazında Detay Yorumlar	
Üst Yorumu	
Ast Yorumu	

Hedef Kartını Yazdır

Yadsız - Paint Hedeflerinden hangisi ile ilişkil

Şekil 5.28. Genel Sekreter'e Ait Hedef Kartı.

Genel Sekreterlik hedefleri içerisinde kendisine bağlı alt birimlerin de hedeflerini kapsayacaktır. Bu nedenle Genel Sekreterlik bünyesinde tüm Daire Başkanlıklarını ilgilendiren hedefler bulunmalıdır. Ancak burada örnek olarak Genel Sekreterliğe bağlı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na ait kartlar incelenecektir.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

GENEL SEKRETERLİK
DR. ZAFER DEMİR
GENEL SEKRETER

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.1.1.11.1. Sosyal, kültür, sanat spor ve diğer hizmet alanlarını zenginleştirmek	Sosyal Alanların oranı	40
2	H.1.1.19.1. Uluslararası yapılan protokol sayısı arttırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	400
3	H.1.1.6.1 KPSS ve unvan değişikliği sınav puan ortalamasını arttırmak	KPSS ve unvan değişikliği sınavları puan ortalaması	90
4	H.1.1.7.1. Öğrenci başına geliri arttırmak	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	1500
5	H.1.1.8.1. Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını arttırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	1
6	H.2.1.1.12. Sınıfların ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	40
7	H.2.1.2.6. Kadrolu öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını iyileştirmek	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	20

REKTÖRLÜK
PROF.DR.MEHMET DURMAN
REKTÖR

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Azınlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı				100				
İş Sonuçları				100				
1-Girdiler				25				
H.1.1.11.1.1. Terin edilen hizmetlerin yeterliliğini arttırmak								
H.1.1.11.1.1. Sosyal, kültür, sanat, spor ve diğer Hizmet Alanlarını Zenginleştirmek	Sosyal Alanların oranı	YÜZDE	5	30	40	20	50	
H.1.1.19.1.1. Uluslararası ilişkilerin yeterliliğini arttırmak								
H.1.1.19.1.1. Uluslararası yapılan protokol sayısı arttırmak	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	SAYI	5	100	150	50	200	
H.1.1.6.1.1. İdari Pers. Kadrolarının Nitelikli Adaylarca Tercihini Sağlamak								
H.1.1.6.1.1. KPSS ve unvan değişikliği sınav puan ortalamasını arttırmak	KPSS ve unvan değişikliği sınavları puan ortalaması	PUAN	5	75	80	70	100	
H.1.1.7.1.1. Mali kaynakların yeterliliğini arttırmak								
H.1.1.7.1.1. Öğrenci başına geliri arttırmak	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	YTL	5	250	400	200	500	
H.1.1.8.1.1. Bilgi teknolojileri ve kaynakların yeterliliğini arttırmak								
H.1.1.8.1.1. Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını arttırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	ADET	5	.4	1	0	1	
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi				20				
H.2.1.1.1.1. Öğrenci okul kaynaklarıyla orantılı ve uyumlu sayıda tutmak								
H.2.1.1.1.2. Sınıfların (subelerin) ortalama öğrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	SAYI	10	70	60	55	70	
H.2.1.2.1.1. Öğretim elemanları sayılarının yeterliliğini sağlamak								
H.2.1.2.6.1. Kadrolu öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını iyileştirmek	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	SAYI	5	25	20	17	30	

Genel Yorum

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.29. Hedef Kartı Onayı.

İlgili hedefler eklenerek hedef kartı oluşturulur ve Rektör'ün onayına sunulur. Onay alındıktan sonra Genel Sekreterliğe bağlı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı'na ait kart oluşturulmaya başlanır.

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Posisyonu	Süreç Durumu
DR. ZAFER DEMİR	200	74	GENEL SEKRETER	Hedef Kartı Onaylanmıştır
YRD.DOÇ.DR. HAYRETTİN EVİRGİN	20	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
MUSTAFA YAZICI	30	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
MUSTAFA EŞMELİ	40	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
KAZIM ÖZKAN	50	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
NAFİ FİLİZ	60	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
CENGİZ KARADENİZ	70	75	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
FERİDUN DAĞ	80	0	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmamış
AV. AYŞEN AKBABA				
ABDULLAH UĞUR				
HALİL İBRAHİM KAYA				

Hedefli İlgilere Aktar

Yöneticinin Stratejileri / İş Hedefleri	Gösterge	Hedef Değer
H.1.1.7.1. Öğrenci başına gelirleri arttırmak.	Öğrenci başına düşen personel ödeneği	400
H.1.1.8.1. Öğrenci kullanımına açık bilgisayar sayısını arttırmak	Öğrenci başına düşen bilgisayar adedi	1
H.2.1.1.12. Sınıfların (şubelerin) ortalamaağrenci sayısını dengelemek	Sınıf başına düşen öğrenci sayısı	60
H.2.1.2.6. Kadrolu öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını iyileşt	Öğretim üyesi başına öğrenci oranı	20
H.2.1.3.1 İdari ve destek hizmetlerinin yeterliliğini arttırmak.	Başarıyla tamamlanan İdari Destek faaliyeti sayısı	50
H.3.1.7.1. öğretim elemanlarının yeterliliğini sağlamak	Öğretim elemanı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	35
H.3.1.7.2. ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Araç kaynağı yeterliliği sağlanan program yüzdesi	35
H.4.1.2.1. AR-GE kaynaklarını arttırmak	AR-GE de çalışan toplam işgücü oranı	30
H.5.1.14.1.Çalışan,öğrenciler için Yaşam Boyu Öğrenim Faaliyetlerini Arttırmak	Yaşam boyu eğitim faaliyeti sayısı	60
H.6.1.3.1. Bütçe muhasebe, iç Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	60
H.6.1.6.1. Mevcut kapalı alanların iyileştirme ve güçlendirilmesi sağlamak	Güçlendirilmesi yapılan bina sayısı	20
H.6.1.6.2. Kampüste peyzaj ve çevre düzenlemesi faaliyetlerini artırma	Düzenlemesi yapılan alanların oranı	20
H.9.1.10.3 ERASMUS ile giden-gelen öğrenci/akademisyen sayısını artırma	ERASMUS kapsamında yapılan protokol sayısı	70

Hedefli İlgilere Aktar

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer

Şekil 5.30. SAÜ Str. Geliştirme Daire Başkanına Ait Hedef Kartı Oluşturma.

Şekil 5.30.'da gösterilen ilgili hedefler kopyalanır.

Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlanıyor)

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI
CENGİZ KARADENİZ
DAİRE BAŞKANI

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.6.1.3.1. Bütçe muhasebe, iç Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırma	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	60

GENEL SEKRETERLİK
DR. ZAFER DEMİR
GENEL SEKRETER

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Açıklık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Akt Limit	Üst Limit	YH
İş Sonuçları				100				
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
5-Uygunlama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi				100				
H.6.1.3 Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliğini arttırmak								
H.6.1.3.1. e-Bütçe kullanım oranını arttırmak	e-Bütçe kullanım oranı	YÜZDE	25	63	100	0	100	
H.6.1.3.2. Muhasebe kullanan hatalı evrak oranını azaltmak	Hatalı evrak oranı	YÜZDE	25	15	10	0	15	
H.6.1.3.3 Uygunuz evrak oranını düşürmek	Uygunuz evrak oranı	YÜZDE	25	32	15	0	20	
H.6.1.3.4. Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Düzenlenen bildirimde toplantısı sayısı	SAYI	10	5	15	10	20	
H.6.1.3.4.a Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Uyumlu hale getirilen süreç sayısı	SAYI	10	70	90	70	100	
H.6.1.3.4.b Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Mennuniyet anketi	PUAN	5	5	10	5	15	
7-Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
10-Yükseköğretim Misyonun Başarılma Performansının Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Hedef Kartına Yazdır

ONAYA GÖNDER

Birimi : YÜZDE Türü : Sayısal Kriter Etkisi : Negatif Frekansı : 12 YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili

Şekil 5.31. Str. Geliştirme Daire Başkanına Ait Hedef Kartı.

Hedef kartı tamamlanarak Genel Sekreter'in onayına gönderilir. Onay alındıktan sonra bu birime bağlı çalışanlara ait kartların hazırlanmasına geçilir.

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
CENGİZ KARADENİZ	70	75	DAİRE BAŞKANI	Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)
UZMAN MUSTAFA COŞKUN	64	0	ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ	Başlatılmamış
UZMAN EROL ÇAM	491	0	ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ	Başlatılmamış

CENGİZ KARADENİZ - Kopyalanan Yönetici Hedefleri			
Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer	
H.6.1.3.1. Bütçe,muhasebe,iç Kontrol faaliyetlerininEtkinliğiniArtırmak	Etkinleştirilmiş faaliyet sayısı	60	

Şekil 5.32. Str. Geliştirme Dairesi'ne Ait Hedef Kartları.

Organizasyon Ağacı (Genel Müdür Onaylı)

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
 PROF. DR. MEHMET ALI YALÇIN - DEKAN
 ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
 PROF. DR. HARUN TAŞKIN - BÖLÜM BAŞKANI
 SAKARYA MESLEK YÜKSEKOKULU
 PROF. DR. ERTAN YANIKOĞLU - YÜKSEK OKUL MÜDÜRÜ
 YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA DENKTAŞ - YÜKSEK OKUL MÜDÜR YARDIMCISI
 GÖR. GÖR. MUHARREM
 GENEL SEKRETERANLIK
 DR. ZAFER
 HALİL İBRAHİM
 BİLGİ İŞLERİ
 YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA
 İDARİ VE İŞLERİ
 MUSTAFA
 KÜTÜPHANE
 MUSTAFA
 ÖĞRENCİ İŞLERİ
 KAZIM ÖZ
 SKS DAİRESİ
 NAFİ FİLİZ
 STRATEJİK PLANLAMA
 CENGİZ KARADENİZ
 STRATEJİK PLANLAMA
 UZMAN MUSTAFA COŞKUN
 UZMAN EROL ÇAM
 MÜHÜR
 İÇ KONTROL
 YAPILAR
 FERİDUN
 HUKUK MÜDÜRLÜĞÜ
 AV. AYŞE
 BASIM EVİ MÜDÜRLÜĞÜ
 ABDULLAH UĞUR - ŞUBE MÜDÜRÜ
 FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
 DOÇ. DR. S. CAN KURNAZ - ENSTİTÜ MÜDÜRÜ
 FATMA AYDIN - ENSTİTÜ MÜDÜR YARDIMCISI
 YRD. DOÇ. DR. H. ÖZKAN TOPLAN - ENSTİTÜ MÜDÜR YARDIMCISI
 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tarih: 10.05.2007
 Ağacı Yenile
 Ağacı Yazdır

Personel Kişisel Bilgileri

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
CENGİZ KARADENİZ	70	75	DAİRE BAŞKANI	Hedef Kartı Onaylanmıştır
UZMAN MUSTAFA COŞKUN			ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ	Başlatılmamış
UZMAN EROL ÇAM			ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ	Başlatılmamış

Hedef Kopyala
 Hedef Kartı Başlat

UZMAN MUSTAFA COŞKUN - Kopyalanan Yönetici Hedefleri			
Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer	

Bölüm Sayısı : 21 | Yönetici Sayısı : 17 | Üvansız Kişi Sayısı : 20 | Toplam Kişi Sayısı : 37 | Kartı Atanmamış Kişi Sayısı : 4 | Seçili Olanın Kart Tipi : SAUBalancedScoreCard | Kart No : 75

Şekil 5.33. Str. Planlama Şube Müdür Vekili'ne Ait Hedef Kartı Oluşturma.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Stratejik Planlama Şube Müdürü Vekiline ait hedef kartı hazırlanır.

Başlatılmış (Hedef Kartı Hazırlıyor)

STRATEJİK PLANLAMA ŞB. MD. UZMAN MUSTAFA COSKUN
ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ

Yöneticinin Hedefleri

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.6.1.3.3.Uygunsuz evrak oranını düşürmek	Uygunsuz evrak oranı	15
2	H.6.1.3.4. Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	15
3	H.6.1.3.4.a.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Uyumlu hale getirilen süreç sayısı	90
4	H.6.1.3.4.b.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Memnuniyet anketi	10

RATELİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI
CENGİZ KARADENİZ
DAİRE BAŞKANI

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Ağırlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı								100
İş Sonuçları								100
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
5-Uyumlama Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								100
H.6.1.3. Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliğini artırmak								
H.6.1.3.3. Uygunsuz evrak oranını düşürmek	Uygunsuz evrak oranı	YÜZDE	25	32	15	10	20	
H.6.1.3.4. Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	SAYI	25	5	10	5	15	
H.6.1.3.4.a.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Uyumlu hale getirilen süreç sayısı	SAYI	25	30	45	30	90	
H.6.1.3.4.b.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Memnuniyet anketi	PUAN	25	3	5	3	10	
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Dövranssal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
10-Yükseköğretim Misyonunun Başarılma Performansının Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu: _____
Ast Yorumu: _____

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu: _____
Ast Yorumu: _____

Hedef Kartını Yazdır

YH: Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilişkili

Şekil 5.34. Str. Planlama Şube Müdür Vekili'ne Ait Hedef Kartı.

Hazırlanan kart Daire Başkanının onayına gönderilir. Onay alındıktan sonra bu birimde çalışan Araştırma Görevlisine ait kart oluşturulur.

Hedef Kartları Listesi

Adı Soyadı	Sicil No	Kart No	Pozisyonu	Süreç Durumu
UZMAN MUSTAFA COSKUN				
DİLŞAT TÜRK				

Hedefi İlgilere Aktar

Yöneticinin Stratejileri / İş Hedefleri	Gösterge	Hedef Değer
H.6.1.3.3. Uygunsuz evrak oranını düşürmek	Uygunsuz evrak oranı	15
H.6.1.3.4. Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	10
H.6.1.3.4.a.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Uyumlu hale getirilen süreç sayısı	45
H.6.1.3.4.b.Kalite geliştirme faaliyetlerin etkinliğini sağlamak	Memnuniyet anketi	5

ONAY

DİLŞAT TÜRK MENOĞLU isimli çalışanınıza seçtiğiniz hedefler kopyalanacak onaylıyor musunuz?

Şekil 5.35. Str. Planlama Daire Bşk. Arş. Gör.'e Ait Hedef Kartı Hazırlanması.

Üst yöneticinin hedeflerinden ilgili olanlar kopyalanır.

Başlatılmış (Hedef Kartı Onaya Gönderildi)

STRATEJİK PLANLAMA ŞB. MD.
DİLŞAT TÜRKMEÑOĞLU
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

STRATEJİK PLANLAMA ŞB. MD.
UZMAN MUSTAFA COSKUN
SUBE MÜDÜR VEKİLİ

Sıra	Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedefi
1	H.6.1.3.3. Uygunsuz evrak oranını düşürmek	Uygunsuz evrak oranı	15
2	H.6.1.3.4.a Kalite geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak	Uygunlu hale getirilen süreç sayısı	45
3	H.6.1.3.4.b Kalite geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak	Memnuniyet anketi	5

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Birim	Azınlık	Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	YH
Genel Ağırlık Toplamı								100
İş Sonuçları								100
1-Girdiler								
2-Kurumsal Niteliklerin Ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi								
3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
5-Uygunlu Ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi								
6-İdari Ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi								100
H.6.1.3. Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliğini artırmak								
H.6.1.3.3. Uygunsuz evrak oranını düşürmek	Uygunsuz evrak oranı	YÜZDE	30	20	15	10	20	
H.6.1.3.4.a Kalite geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak	Uygunlu hale getirilen süreç sayısı	SAYI	40	15	20	15	30	
H.6.1.3.4.b Kalite geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak	Memnuniyet anketi	PUAN	30		1	0	2	
7-Yönetmelik Özelliklerinin (Yapısal) Değerlendirilmesi								
8-Yönetmelik Özelliklerinin (Davranışsal) Değerlendirilmesi								
9-Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi								
10-Yükseköğretim Misyonun Başarım Performansının Değerlendirilmesi								

Genel Yorum

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Bazında Detay Yorumları

Üst Yorumu:

Ast Yorumu:

Hedef Kartını Yazdır

YH : Yönetici Hedeflerinden hangisi ile ilgili

Şekil 5.36. Str. Planlama Daire Bşk. Arş. Gör.'e Ait Hedef.

Onayı alınan kart tamamlanır.

5.4.1.2. Gerçekleşen değerlerin girilmesi

Çalışma döneminde tüm çalışanlara ait hedef kartları hazırlandıktan sonra önceden belirlenen gerçekleşen değer giriş döneminde hedeflere ne derecede ulaşılmış olduğunu belirlemek üzere gerçekleşen değerler girilir.

Gerçekleşen Değer Girişi (Hedef Kartı Onaylanmış)

ENDÜSTRİ ADO
MEHMET FATİH TAŞKIN
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

ENDÜSTRİ ADO
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Strateji / İş Hedefi	Boyut	Gösterge	Ağırlık	Alt Limit	Hedef Değer	Üst Limit	Gerçekleşen
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Hazırlanan ders notu sayısı	30	0	1	2	1
H.4.1.3.1. Öğret. Üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin D.	Kalınan bilimsel faaliyet (sempozyum, sen	40	8	10	10	12
Öğret. Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	4-Araştırma Ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin D.	Öğret. üyesi başına tam metin yayın sayısı	30	0	0,5	1	0,25

Hedef Bazıda Detay Yorumlar

Üst Yorumu
Ast Yorumu

Genel Yorum

Üst Yorumu
Ast Yorumu

ONAYA GÖNDER

Birimi : SAYI Türü : Sayısal Kriter Etkisi : Pozitif Frekansı : 12

Gerçekleşen (Sayısal)

Gerçekleşen Değer 1

Nedeni
Manufacturing Engineering Dersi notunun hazırlanması

Alınan Tedbirler

İtamam

Gerçekleşen (Sayısal)

Gerçekleşen Değer 0,25

Nedeni
Journal of Intelligent Manufacturing dergisine gönderilen makalenin incelenmesinin sonuçlanmaması

Alınan Tedbirler
süreci hızlandıracak girişimlerde bulunuldu

İtamam

Şekil 5.37. Gerçekleşen Değer Girişleri.

İlk hedefle ilgili gerçekleşen değer girişi ve açıklaması şekilde görülmektedir. Gerçekleşen değer hedeften küçük olduğu durumlarda nedeninin ve buna karşı alınan tedbirlerin ne olduğunun yazılması mecburidir.



Şekil 5.38. Hedef İşaretleri.

Gerçekleşen değer girişi yapıldığında hedefe olan yakınlık yandaki şekillerle ifade edilmektedir. Yeşil yuvarlak hedefin tam tutturulduğunu, mavi yukarı yönde ok hedefin aşıldığını, kırmızı aşağı yönde ok hedefe ulaşamadığını göstermektedir.

Daha sonra gerçekleşen değerler onaya gönderilir. Burada da onay mercii bir üst kademede yer alan Öğretim Üyesidir.

Gerçekleşen Değer Girişi (Gerçekleşen Değerler Onaya Gönderilmiş)

ENDÜSTRİ AOD
MEHMET FATİH TAŞKIN
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

ENDÜSTRİ AOD
YRD. DOC. DR.BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Strateji / İş Hedefi	Boyut	Gösterge	Ağırlık	Alt Limit	Hedef Değer	Üst Limit	Gerçekleşen
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	3-Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Hazırlanan ders nolu sayısı		30	0	1	2	1
H.4.1.3.1. Öğrt.Üyesi başına yayın,bilin-sanatsal faaliyetleri artırmak	4-Araştırma Ye Geliştirme (Bil Kalınan bilimsel faaliyet(sempozyum, seminer, kongre) sayısı		40	8	10	10	12
▶ Öğrt.Üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	4-Araştırma Ye Geliştirme (Bil Öğrt üyesi başına tam metin yayın sayısı		30	0	0,3	1	0,25

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

RED ONAY

Birimi : ADET Türü : Sayısal Kriter Etkisi : Pozitif Frekansı : 12

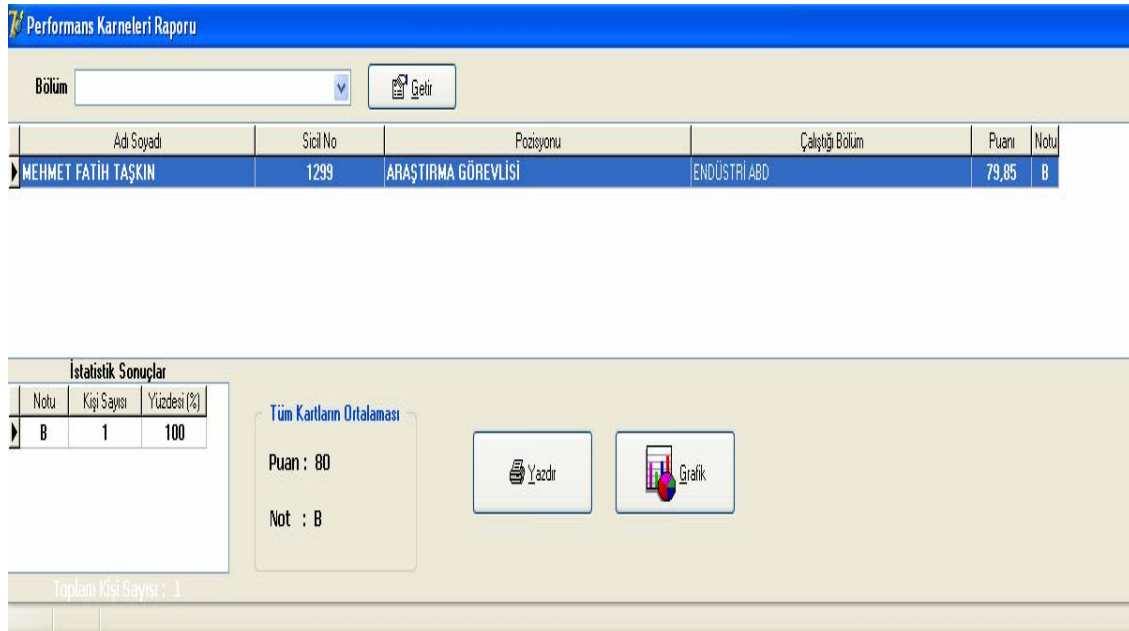
Şekil 5.39. Gerçekleşen Değer Onayı.

Onaylamadan önce takdir puanı girişi yapılır.



Şekil 5.40. Takdir Puanı Girişi.

Onay verildikten sonra çalışana ait Performans Karnesi hesaplanır.



Şekil 5.391. Performans Karnesi.

Programın Raporlar menüsünden süreç durum raporu tıklanarak, performans karnelerinin oluşturulma durumunun hangi aşamada olduğunu, kartların ne kadarının onaylandığını vs. izlenebilir.

Tüm performans karneleri hesaplandıktan sonra Kurumsal Performans Karnesine ulaşılır.

Performans Karneleri Raporu						
Bölüm <input type="text"/> <input type="button" value="Getir"/>						
Adı Soyadı	Sicil No	Pozisyonu	Çalıştığı Bölüm	Puanı	Notu	
PROF. DR. MEHMET DURMAN	1	REKTÖR	REKTÖRLÜK	91,7	A	
MEHMET FATİH TAŞKIN	1299	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	ENDÜSTRİ ABD	79,85	B	
CENGİZ KARADENİZ	70	DAİRE BAŞKANI	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANI	79,31	B	
DR ZAFER DEMİR	200	GENEL SEKRETER	GENEL SEKRETERLİK	76,61	B	
PROF.DR. HARUN TAŞKIN	2220	BÖLÜM BAŞKANI	ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ	71,36	C	
UZMAN MUSTAFA COŞKUN	64	ŞUBE MÜDÜR VEKİLİ	STRATEJİK PLANLAMA ŞB. MD.	70,49	C	
PROF. DR. MEHMET ALİ YALÇIN	347	DEKAN	MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞI	69,64	C	
DİLŞAT TÜRKMENOĞLU	98	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	STRATEJİK PLANLAMA ŞB. MD.	68	C	
YRD. DOÇ. DR. BAHA GÜNEY	13	ÖĞRETİM ÜYESİ	ENDÜSTRİ ABD	68	C	

İstatistik Sonuçlar			
Notu	Kişi Sayısı	Yüzdesi (%)	
A	1	11,1	
B	5	55,6	
C	3	33,3	

Tüm Kartların Ortalaması

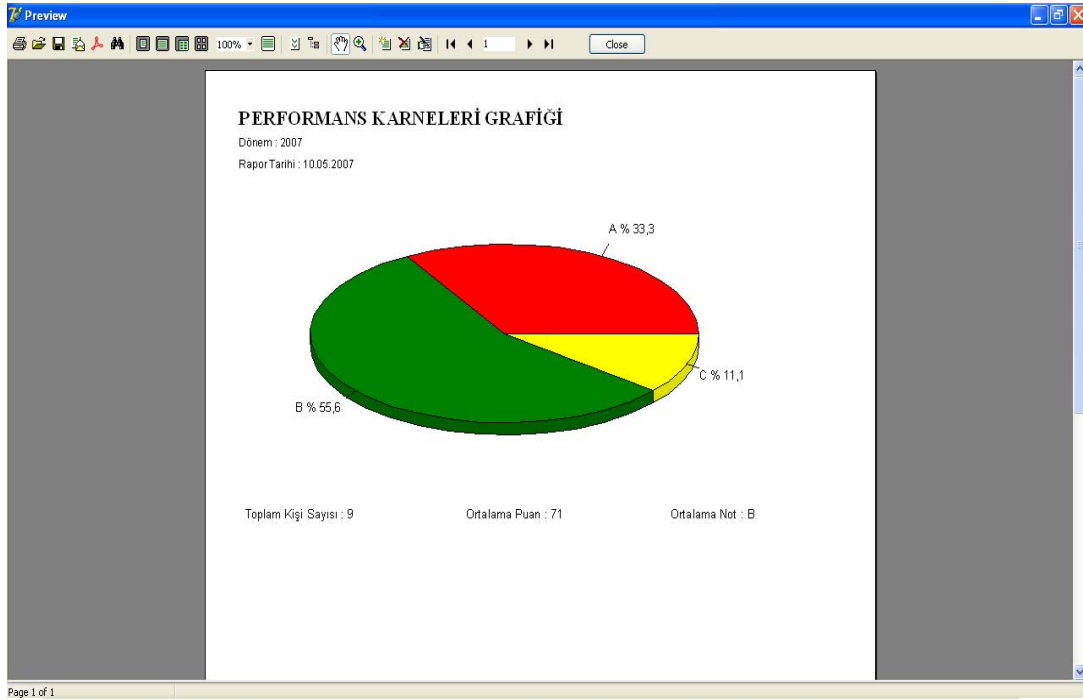
Puan : 71

Not : C

Toplam Kişi Sayısı : 9

Şekil 5.42. Kurumsal Performans Karneleri Raporu.

Grafik seçeneği seçilerek Performans Grafiğine ulaşılabilir.



Şekil 5.403. Performans Karneleri Grafiği.

5.4.1.3. Esas alınan puanlama yöntemi (Scoring)

Kurumsal Karnelemede puanlamaya, puan aralıklarının belirlenmesi ile başlanır. Bu kısım şirket tepe yöneticilerinin stratejileri ve ulaşmak istedikleri performans düzeyleri ile ilgilidir. Bu çalışmaya örnek olan Sakarya Üniversitesi Kurumsal Performans Karneleme Sisteminin oluşturulmasında kullanılan Performans Karneleme Yazılımında şu puan aralıkları esas alınmıştır. Her bir aralık bir harf karşılığına sahiptir.



Alt	Harf	Üst
90	A	100
75	B	89
61	C	74
50	D	60
0	E	49

Şekil 5.414. Hedef Puan Aralıkları.

Performans Karneleme Sistemi, karnelemeyi gerçekleştirirken şu formülü esas alır:

$$\text{Alınan Puan} = \frac{(\text{Gerçekleşen Değer} - \text{Alt Limit Değeri}) (\text{Hedef Puan} - \text{Alt Limit Puanı})}{(\text{Hedef Değer} - \text{Alt Limit Değeri})} + \text{Alt Limit Puanı} \quad (2)$$

Organizasyon Ağacı (Genel Müdür Onaylı)

Tarih: 10.05.2007

Personel Kişisel Bilgileri

MEHMET FATİH TAŞKIN - Kopyalanan Yönetici Hedefleri

Strateji / İş Hedefi	Gösterge	Hedef Değer
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	Hazırlanan ders notu sayısı	2
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	Katılan bilimsel faaliyet (sempozyum, seminer, kongre) sayısı	10
H.4.1.7.2. Öğr. üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	Öğr. üyesi başına tam metin yayın sayısı	1

Bölüm Sayısı : 23 | Yönetici Sayısı : 19 | Ühvanrsız Kişi Sayısı : 16 | Toplam Kişi Sayısı : 35 | Kartı Atanmamış Kişi Sayısı : 4 | Seçili Olanın Kart Tipi : SAUBalancedScoreCard | Kart No : 79

Şekil 5.425. Performans Karneleme.

Performans Karnesi (Performans Karnesi Hesaplanmış)

ENDÜSTRİ ABD
MEHMET FATİH TAŞKIN
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ

ENDÜSTRİ ABD
YRD. DOC. DR. BAHA GÜNEY
ÖĞRETİM ÜYESİ

Strateji / İş Hedefi	Boyut	Ağırlık	Alt Limit	Hedef Değer	Üst Limit	Gerçekleşen	Sonuç	Limit Sapma	Puan	Ağırlıklı Puan
H.3.1.7.2. Ders araçlarının yeterliliğini sağlamak	3-Eğitim-Öğretim	30	0	1	2	1	●	0 %	68	20,4
H.4.1.3.1. Öğr. üyesi başına yayın, bilim-sanatsal faaliyetleri artırmak	4-Araştırma Ve G	40	8	10	10	12	▲	20 %	100	40
Öğr. üyesi başına (SCI) yayın sayısını artırmak	4-Araştırma Ve G	30	0	0,3	1	0,25	▼	0 %	64,83	19,45

Performans Notu : B | Hedef Kart Puanı : 79,85 | Sapmaların Ortalaması (%) : 20,00

Hedef Bazında Detay Yorumlar

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Genel Yorum

Üst Yorumu

Ast Yorumu

Birimi : SAYI | Türü : Sayısal | Kriter Etkisi : Pozitif | Frekans : 12 | Gösterge : Hazırlanan ders notu sayısı

Şekil 5.46. Performans Karnesi.

H.3.1.7.2 için Hedef Değer 1, Gerçekleşen Değer 1'dir buna göre;

$$\text{Alınan Puan} = \frac{(1-0) * (68-49)}{(1-0)} + 49 = 68 \quad (3)$$

$$\text{Ağırlıklı Puan} = 0,3 * 68 = 20,4 \quad (4)$$

Kişinin karnesinde alacağı puanı, tüm ağırlıklı puanların toplamıdır.

$$\text{Hedef Kart Puanı} = 20,4 + 40 + 19,45 = 79,85 \quad (5)$$

Performans puanının harf karşılığı B'dir.

5.4.1.4. Önerilen puanlama yöntemi: bulanık önermelerle puanlama (Fuzzy Scoring)

Mevcut Karneleme Sisteminin yukarıda açıklanan yapısı kişileri klasik yöntemle değerlendirerek aldıkları puana göre A, B, C, D, E kesikli kümelerinden birine yerleştirmektedir. Bununla birlikte örneğin performans notu 75 olan bir kişi ile 89.95 olan kişi aynı notu (B) alabilmektedir. Oysa arada açık bir fark göze çarpmaktadır.

Ortaya çıkan bu olumsuzluğu gidermek üzere Bulanık Önermeler Mantığından faydalanılmıştır.

Bulanık Önermeler Mantığı (Fuzzy Logic) kavramı ilk kez 1965 yılında California Berkeley Üniversitesi'nden Prof. Lotfi A. Zadeh'in bu konu üzerinde ilk makalelerini yayınlamasıyla duyuldu. O tarihten sonra önemi gittikçe artarak günümüze kadar gelen bulanık mantık, belirsizliklerin anlatımı ve belirsizliklerle çalışılabilmesi için kurulmuş katı bir matematik düzen olarak tanımlanabilir. Bilindiği gibi istatistikte ve olasılık kuramında, belirsizliklerle değil kesinliklerle çalışılır ama insanın yaşadığı ortam daha çok belirsizliklerle doludur. Bu yüzden insanoğlunun sonuç çıkarabilme yeteneğini anlayabilmek için belirsizliklerle çalışmak gereklidir.

Bir küme, genel olarak, benzer özellikleri nedeniyle bir araya gelmiş ya da birlikte anılan nesnelere olarak tanımlanabilir. Kümelere ilişkin temel kavram "üyelik"tir. Klasik kümelere üyelik, ya hep ya hiçtir. Bulanık kümelere ise derecelidir. Doğal sayılar, 'boş küme' ve 'boş kümelerin kümeleri' kullanılarak tanımlanır. Ardından, 'toplama' ve 'çıkarma' gibi işlemler, doğal sayıları temsil eden kümeler arasındaki 'birleşme' ve 'kesişme' işlemleri kullanılarak tanımlanır[47].

Bulanık küme kuramı, 1965 yılında Zadeh tarafından, kesin olmayıp bulanık olan bilgiyi ifade etmek ve işlemek amacıyla ortaya kondu.

Zadeh, ‘uzun, kırmızı, durağan’ gibi yüklemelerin ikili üyelik fonksiyonuyla ifade edilen klasik kümeler yerine, dereceli üyelik fonksiyonuyla ifade edilen bulanık kümeler tanımlamasını önermiştir.

Bulanık önermelerle bir model oluşturmak şu aşamaları kapsar:

1. Sistem için girdi değişkenlerinin ve değişim aralıklarının belirlenmesi,
2. Sistem için çıktı değişkenlerinin ve değişim aralıklarının belirlenmesi,
3. Her girdi-çıktı değişkeni için üyelik fonksiyonlarının belirlenmesi,
4. Sistemin çıktı değişkenleri üzerine bir kural tabanının oluşturulması [48].

Kurumsal Karneleme Sisteminin Bulanık Önermelerle hazırlanmış modeli için üç adet girdi değişkeni kullanılmıştır. Bunlar:

1. Hedef Oranı(HO): Hedefe ait mevcut değer(hedef kartın hazırlandığı dönemin öncesindeki döneme ait gerçekleşmiş değer) hedeflenen değere oranıdır.

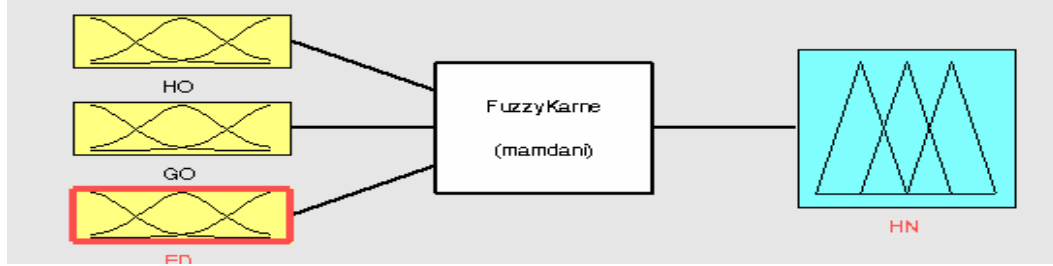
$$\text{Hedef Oranı} = \frac{\text{Mevcut Değer}}{\text{Hedeflenen Değer}} \quad (6)$$

2. Gerçekleşme Oranı (GO): Hedefe ait değerlendirme dönemi sonunda girilen gerçekleşen değer hedeflenen değere oranıdır.

$$\text{Gerçekleşme Oranı} = \frac{\text{Gerçekleşen Değer}}{\text{Hedeflenen Değer}} \quad (7)$$

3. Etki Değeri (ED): Hedefin sağlayacağı avantaj bakımından arttırılmasının mı yoksa azaltılmasının mı istendiğini ifade eder. Negatif ve pozitif olmak üzere iki değer alır. Örneğin “maliyeti azaltma” hedefinde etki negatif iken, “karı arttırmak” hedefi pozitif etkiye sahiptir.

Kurumsal Karneleme Sisteminin Bulanık Önermelerle hazırlanmış modeli için tek bir çıktı değişkeni belirlenmiştir. Hedef Notu (HN), çıktı değişkenidir. Modelin şematik gösterimi Şekil 5.47.' de yapılmıştır.



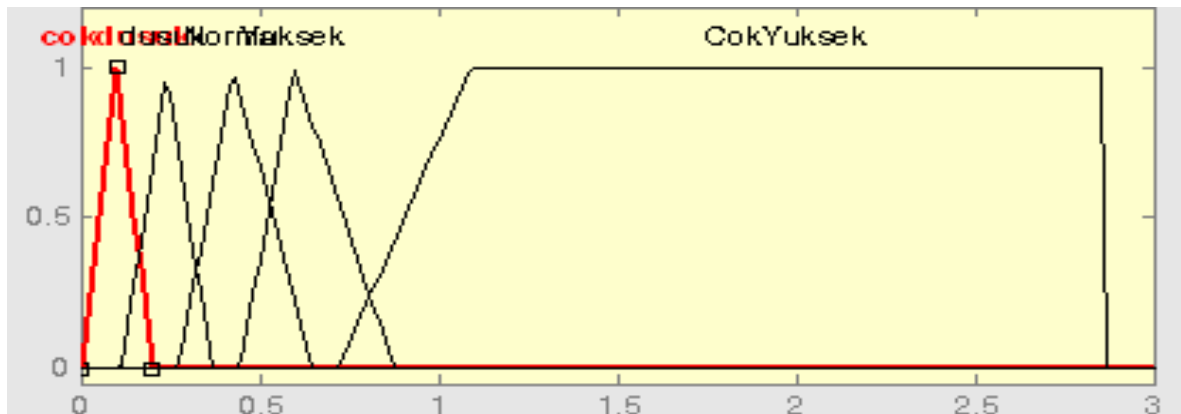
Şekil 5.47. Önerilen Kurumsal Karneleme Bulanık Modeli.

Sonraki adımda değişkenlere ait dilsel değerler ve değişim aralıkları Tablo 5.2'de belirlenmiştir.

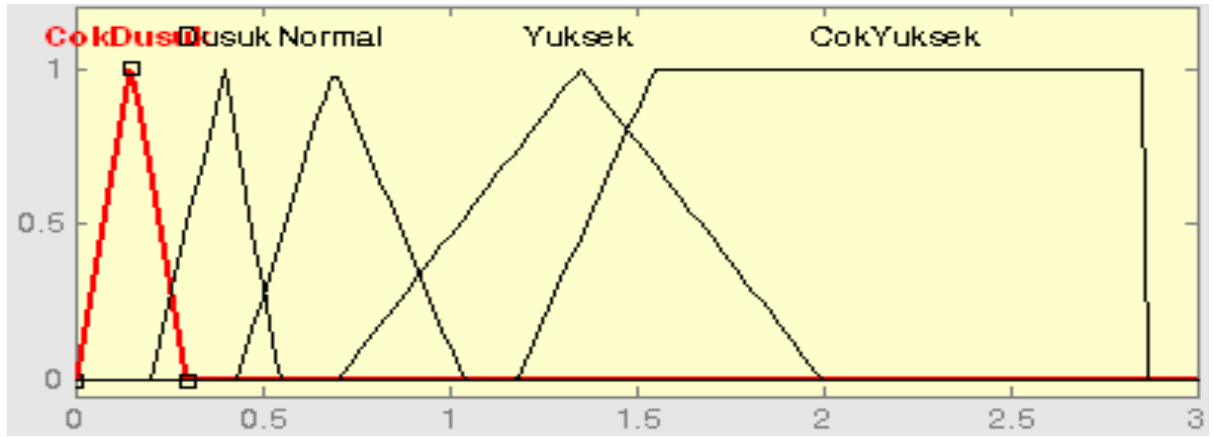
Tablo 5.2. Bulanık Model Değişkenleri.

Değişkenler	Dilsel Değerler ve Değişim Aralıkları				
	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek
Hedef Oranı	0 – 0.2	0.12 – 0.37	0.28 – 0.65	0.45 – 0.88	0.72 – 2.86
Gerçekleşme Oranı	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek
	0 – 0.3	0.2 – 0.55	0.44 – 1.04	0.7 - 2	1.18 – 2.86
Etki Değeri	Negatif	Pozitif			
	0	1			
Hedef Notu	Başarısız	Zayıf	Normal	İyi	Çok İyi
	0 – 0.3	0.18 – 0.48	0.39 - 0.59	0.49 – 1.13	0.76 – 2.94

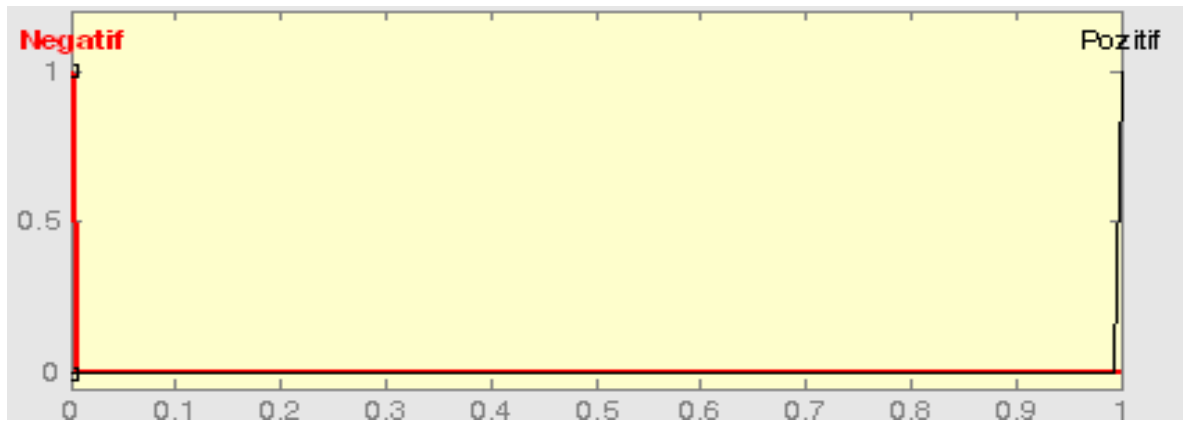
Her bir değişkene ait üyelik fonksiyon grafikleri aşağıda gösterilmiştir.



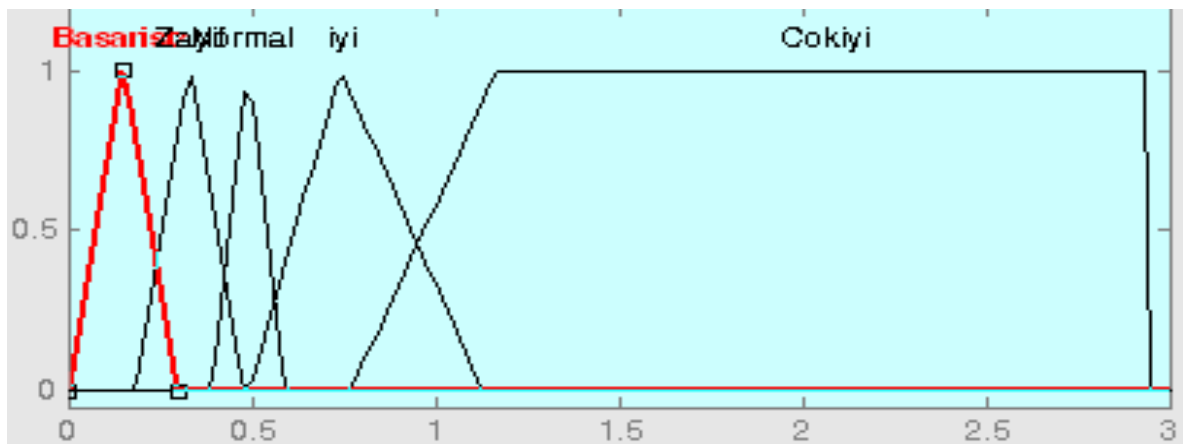
Şekil 5.48. Hedef Oranı girdi değişkenine ait Üyelik fonksiyonu grafiği.



Şekil 5.439. Gerçekleşen Oranı Girdi değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.



Şekil 5.50. Etki Değeri Girdi değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.



Şekil 5.441. Hedef Notu Çıktı değişkenine ait Üyelik Fonksiyonu Grafiği.

Son aşamada kural tabanı oluşturulur. Bulanık Önergelerle hazırlanan Kurumsal Karneleme Modeli kural tabanı kurallarından bazıları şunlardır:

Eğer HO “Çok Düşük” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Pozitif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Düşük” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Pozitif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Normal” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Pozitif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Yüksek” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Pozitif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Çok Yüksek” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Pozitif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Çok Yüksek” ve GO “Çok Yüksek” ve ED “Pozitif” ise HN “Normal”dır.

Eğer HO “Çok Düşük” ve B “Çok Düşük” ve ED “Negatif” ise HN “Başarısız”dır.

Eğer HO “Düşük” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Negatif” ise HN “Zayıf”dır.

Eğer HO “Normal” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Negatif” ise HN “Normal”dır.

Eğer HO “Yüksek” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Negatif” ise HN “Çok İyi”dır.

Eğer HO “Çok Yüksek” ve GO “Çok Düşük” ve ED “Negatif” ise HN “Çok İyi”dır.

Yukarıda klasik yöntemle hesaplanmış olan hedef puan Bulanık Model kullanılarak yeniden hesaplanırsa:

H.4.1.3.1. Öğretim üyesi başına düşen bilimsel-sanatsal faaliyet sayısını arttırmak hedefine ait performans puanı şöyledir.

Mevcut değer: 8

Hedeflenen Değer: 10

Gerçekleşen Değer: 12

Etki Değeri: Pozitif

HO: 0.8 (Yüksek)

GO:1.2 (Çok Yüksek)

Eğer HO “Yüksek” ve GO “Çok Yüksek” ve Etki Değeri “ Pozitif ” ise; Hedef Notu “ Çok İyi ” dir.

BÖLÜM 6. SONUÇLAR

Küreselleşme ve güçleşen rekabet koşulları kurumları yeni arayışlara sevk etmiştir. Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek, değişen koşullara ayak uydurabilmek için sürekli iyileşmeye, verimlilik ve etkinliklerini arttırmaya odaklanmaktadır. Bu gaye ile kurum performanslarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yeni yöntemler geliştirilmiştir.

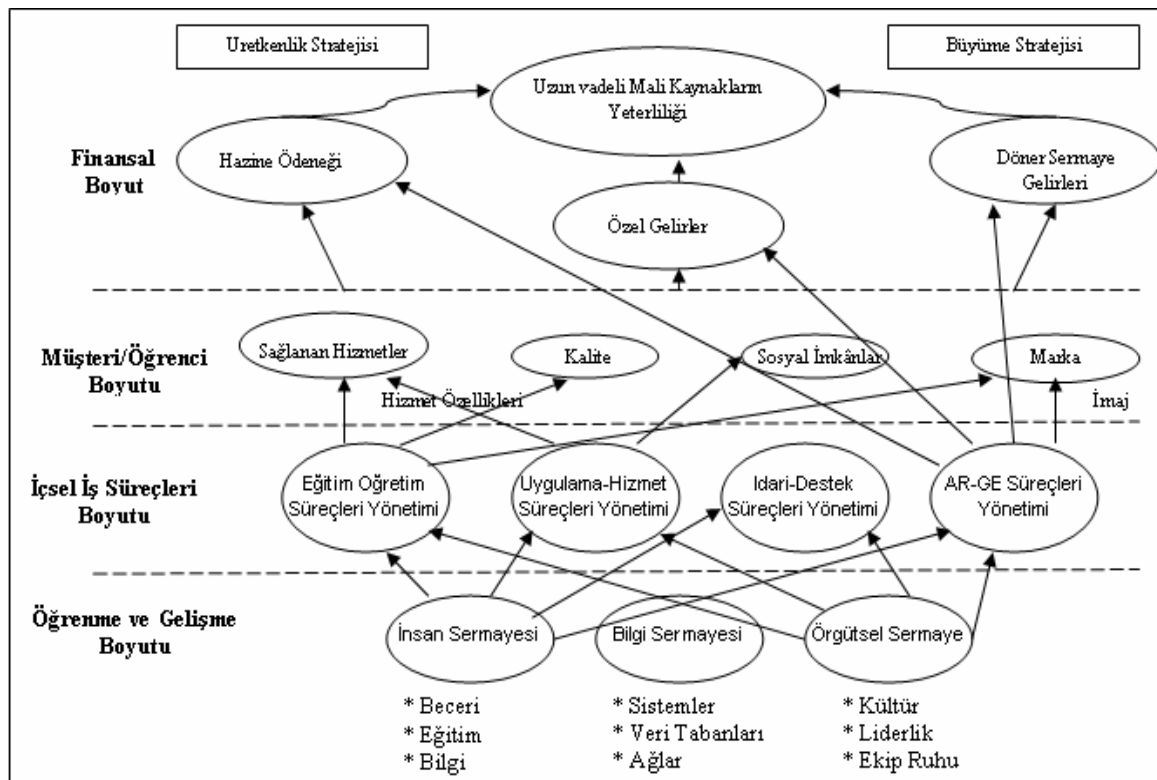
Kuşkusuz ki 'Dengelenmiş Performans Karneleme' son on yıla damgasını vuran etkili bir performans ölçüm ve yönetim sistemidir.

Bu çalışma ile genellikle özel sektör sanayi kuruluşları için geliştirilen ve sıklıkla uygulanan bir yöntem olan Dengelenmiş Kurumsal Karneleme'nin kamu kurumlarında da uygulanabileceği açıkça gösterilmiştir.

Sakarya Üniversitesi 2003 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına hız kazandırmış ve bu çerçevede Stratejik Planlama çalışmalarını yürütmektedir. Yapılan çalışmalar bütüncül bir performans değerlendirme ve performans yönetim sistemi ihtiyacını tam olarak karşılayamamaktadır. Örneğin planlanan eğitimlerin dağılımı, yapılacak akademik çalışmaların getirileri, öğrenci ve çalışan memnuniyeti yeterince vurgulanmamaktadır[49]. Dengelenmiş Performans Karneleri (Balanced Scorecards) ile hayata geçirilecek bir Kurumsal Karneleme Sistemi sayesinde tüm bu eksiklikler giderilecek, kurum stratejilerinin tüm birimlere yayılımı gerçekleştirilecek, ayrıca tepe yönetiminden en alt birime kadar hedefler onay mekanizmasından geçirilerek adaletsizlikler ortadan kaldırılacaktır. Çalışanlarının bilgi ve emeğine saygılı, tatmin düzeyi ve aidiyet duygusunu arttırmayı amaçlayan ve bu yönde her tür çabayı sarf etmekte olan Sakarya Üniversitesi'nin çalışanları arasında adaleti ve şeffaflığı sağlayacak olan bu sistemi başarıyla uygulayabileceği görülmüştür.

Karnelemede, klasik puanlamanın yanı sıra kullanılan bulanık önermelerle puanlama modelinin, klasik yöntemle göre daha adaletli ve hassas sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Şöyle ki; bulanık puanlama yönteminin yalnızca keskin sınırlarla ayrılmış sınıflandırmalar yapmayarak, ara değerleri de dikkate alması, uygulamanın hassasiyetini artırmıştır. Klasik yöntem belirli puan aralıklarına belirli harf notu tayin ederek kişilere karne vermektedir. Oysa bulanık önermelerden yola çıkılarak hazırlanan model üyelik fonksiyonlarını kullanmakta ve karne notunu “başarısız”, “zayıf”, “normal”, “iyi”, “çok iyi” olarak atamaktadır. Ayrıca bulanık puanlama ile kişilerin belirttikleri hedeflerin, gerçekleştirmiş oldukları önceki hedeflerine göre tutarlılığı da dikkate alınmaktadır. Bu sayede düşük hedef göstererek performansı arttırma ya da ulaşamayacak kadar yüksek hedef göstererek başarısızlığa sebep olma gibi aksaklıklar ortadan kaldırılmıştır.

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri de Karneleme sonunda Sakarya Üniversitesi Strateji Haritasının çıkarılmış olmasıdır. Karneleme sisteminde stratejik hedeflerle ilgili üst ve bağlı çalışanlar arasında kurulan ilişki bize bu haritayı vermiştir. Strateji Haritası Şekil 6.1.’de verilmiştir.



Şekil 6.1. Sakarya Üniversitesi Stratejik Haritası.

Strateji haritası süreçlere ve dolayısıyla süreç sahipleri arasındaki ilişkilere bütüncül bir bakış açısıyla bakmamızı mümkün kılmaktadır. Bu sayede kurum stratejilerini gözden geçirme, revize etme imkânı bulur.

Elde edilen bulgularla çalışmanın, Yüksek Öğretim Kurumları için ülkemizde bir ilk olma özelliği ile bundan sonraki çalışmalar için ilham kaynağı olması ümit edilmektedir.

BÖLÜM 7. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kurumsal performans yönetiminin vazgeçilmez parçası olan performans ölçümüne yönelik olarak bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karneleme Sistemi modellenmiştir.

Kullanılan yazılım programı stratejilerin sisteme girilmesinde ve güncellenmesinde kolaylıklar sunmaktadır. Ancak kullanıma geçilmesi halinde ara yüzlerinde yapılacak geliştirmelerle daha etkin kullanımı sağlanacaktır. Örneğin her bir kullanıcının hedeflerine ait aldığı notları özetleyen grafik gösterimin eklenmesi oldukça yararlı olacak, kişi hedeflerinin ne kadarında başarılı ne kadarında başarısız olduğunu topluca görme imkânını bulacaktır.

Uygulamaya geçilmesi halinde Performans Karneleme Sistemi yazılımının web tabanlı hale getirilmesi ve ayrıca üniversitenin veri tabanlarıyla ilişkilendirilmesi de mümkündür. Bu sayede her kullanıcı kendine ait tanımlanmış yetkileri sayesinde hedeflerini sisteme kayıt edebilecek, bağlı çalışanlarının hedef ve gerçekleşen değerlerini kontrol edebilecektir.

Performansı doğru ölçecek ve güvenilir sonuçlar verecek aynı zamanda tüm kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir bu sistemin performansı arttıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] AKAL, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara, 2003.
- [2] IRS Management Review-1996
- [3] COKINS, G., Performance Management: Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence Gap), DM Review, Şubat 2005.
- [4] ALTINTAŞ, N., Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları, Röpotaj: <http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>
- [5] KAPLAN R. S., NORTON D. P. , Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, s-24, 27, 33, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003
- [6] Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Tapım, 1993.s. 31
- [7] KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harward Business Review, Volume:70, Issue:1, 1992
- [8] KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., Putting The Balanced Scorecard to Work, Harward Business Review, Volume:71, Issue:5, 1993
- [9] KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harward Business Review, Volume:74, Issue:1, 1996
- [10] ÖRNEK A. Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3, İzmir. 2000
- [11] FRIGO, M., L. Stratgy and The Balanced Scorecard, Strategic Finance, Montvale, Volume:84, Issue: 5, 2000:6
- [12] Gautreau ve Kleiner, 2001, s.153
- [13] KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta,

İstanbul, 1999.

- [14] NEWING, R., Wake up to The Balanced Scorecard, Management Accounting, London (MAC), Volume:73, Issue:3, 1995:23
- [15] PEDRO, M., VILARINHO, A., Designing The Balanced Scorecard For R&D Unit At The University of Averio, 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, Portugal
- [16] STEWART A., CARPENTER-HUBIN J., The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings, Planning for Higher Education, Winter 2000-2001.
- [17] (<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=42&ad=Yeni%20Y%C3%83%C2%B6netim%20Teknikleri&id=15>)
- [18] NIVEN, P., Step by Step Balanced Scorecard, U.S.A, 2002
- [19] GIN-SHUH, L., et al., A study of the performance Evaluation for Airline Operation, Taiwan
- [20] KAPLAN R. S., NORTON D. P., Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, s-10, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
- [21] KAPLAN R. S., Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management and Leadership. Volume:11, Issue:3, San Francisco, 2001
- [22] EPSTEIN, M., MAZONI, J., Implementing Corporate Strategy From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, European Management Journal, Volume:16, No:2, 1998:191
- [23] ENSARİ H., 21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005:91
- [24] HADDAD, K., M. Using The Balanced Scorecard for Improving Finance Education, Financial Practice and Education, Volume:9, Issue:1, 1999:93.
- [25] TATE, D. Issues in Volved in Implementing A Balanced Business Scorecard in IT Service Organization, Total Quality Management, Volume:11, Issue:4-6, 2000:674-676.
- [26] BAILEY, A. et al., Continuous Improvement in Business Education, Insights From The For-Profit Sector and Business School Deans, Journal of Education for Business, Volume:74, Issue:3, 1999:168
- [27] KAPLAN R. S., NORTON D. P, Leading Change With The Balanced Scorecard, Financial Executive: Morristown, Volume:17, Issue:6, 2001:64
- [29] CHANG, O., CHOW, H., CHEE, H., The Balanced Scoreboard: A Potential

Tool For Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education, Issues in Accountaing Education, Volume:14, Issue:3, 1999

- [29] <http://www.deming.org>
- [30] ÖZTEMEL, E., İşletmelerde Stratejik Planlama, BYV Kitaplığı-2, İstanbul 2004:31-32
- [31] BELL, L., From Symphony to Jazz, The Concept of Strategy in Education, School Leadership and Management, Volume:18, Issue:4, 1998:450
- [32] COOK, W. J., Site Planning, Montgomery, Alabama: The Cambridge Group:1999
- [33] BRYSON, J. M., Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.
- [34] İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü TKY Eğitici Eğitimi Seminer Notları, 19.9.2000
- [35] <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>
- [36] ERDOĞAN, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, Eğitim Dizisi: 228, 1. Basım, İstanbul, 2000:99
- [37] FIDLER, B. ve BOWLES, G., Effective Local Management of Schools. A Strategic Approach, Harlow, Longman, 1998:273
- [38] T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Klavuzu, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 2002:26
- [39] FIDLER, B. et al., ELMS Workbook: Planning Your School's Strategy, Harlow, Longman, 1991:27
- [40] EREN, E., Stratejik Yönetim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:967, Üçüncü Baskı, 1997:12
- [41] TOFT, G. S., Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management, Handbook of Strategic Management, New York, Marcel Dekker Inc., 1989:6
- [42] STEWART, W., Balanced Scorecard for Projects, Project Management Journal, Volume:32, Issue:1, 2001
- [43] INAMDAR, S., et al., The Balanced Scorecard: A Strategic Management System For Multi-Sector Collaboration and Strategy Implementation, Quality Management in Health Care, Volume:8, Issue 4, 2000

- [44] LAENDRI, J., Measures That Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measures, Journal for Quality&Participation. Volume:24, Issue:1, 2001
- [45] Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Rehberi, (Sürüm: 2007/1.1)
- [46] www.saudek.sakarya.edu.tr
- [47] ADALI, M., R., Savunma Sanayiinde Teknolojik Zeka, Yenilik, Tasarım Ve Rekabet Stratejilerinin Bulanık Mantık İle Değerlendirilmesi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003
- [48] ZEYDAN, M., “Bir Petrol Ünitesinde (FCCU) Bulanık Mantık Modelleme ve Kontrol”, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya, 1999
- [49] Sakarya Üniversitesi Öğrenci ve Çalışan Memnuniyeti Anketleri, <http://www.saudek.sakarya.edu.tr/index.php?page=dokumanlar>

ÖZGEÇMİŞ

Esra Hocalar, 13.01.1983 de Adapazarı'nda doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Adapazarı'nda tamamladı. 2000 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesini kazandı. 2000 - 2001 Eğitim Öğretim Yılında Sakarya Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü'nde İngilizce hazırlık eğitimi gördü. 2005 yılı Haziran ayında Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden Bölüm 2.'si olarak mezun oldu. Aynı yıl Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programına başladı. 2005 yılı sonunda Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen bu görev yanında SAÜDEK İcra Kurulu Üyesi Kalite Elçiliği görevini de sürdürmektedir.