

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE
BİR YAZILIM TASARIMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End.Müh. Barış YÜCE

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Cemalettin KUBAT

Haziran 2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE
BİR YAZILIM TASARIMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End.Müh. Barış YÜCE

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 22 / 06 /2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Cemalettin KUBAT
Jüri Başkanı**

**Prof. Dr. Harun TAŞKIN
Üye**

**Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN
Üye**

ÖNSÖZ

Globalleşmenin etkisiyle gitgide zorlaşan rekabet koşullarında kurumlar, rakiplerine karşı avantaj sağlamak için yeni teknolojilerin kullanımına, geleceğin planlanmasına ve iyileştirmeler yaparak bunların ölçülmesine önem vermek zorundadır. Sürekli iyileştirmeyi ve kaliteyi ön planda tutan kuruluşlar yenilikleri sürekli takip ederek bunları en iyi şekilde kullanarak rakiplerine fark atabilecek pozisyonu elde ederler.

Sürekli en iyiyi hedef edinmiş kurumlarda temel prensip; en iyiyi elde edebilecek en etkili yolu bulma, onu kurum içine adapte edebilme ve sürekli öğrenen bir yapıyı kazanma olmalıdır. Lider vasfına sahip yöneticilerin geleceği planlamada kullandıkları en etkili yönetim araçlardan biri olan stratejik yönetim ve stratejik planlama modelidir. Günümüz liderleri artık bu yönetim modelini iyiden iyiye benimsemiş ve kullanımını etkinleştirmek için çeşitli yardımcı araçların arayışına girmişlerdir. Bunun için, özellikle bilişim teknolojilerinin çok büyük attığı bu günlerde bunu stratejik yönetim modelinin kullanımına sunmak gerçekten çok akıllıca bir çözüm olmuştur.

Bu çalışmada YÖDEK modeline göre hazırlanmakta olan Sakarya Üniversitesi'nin 2007 – 2011 yıllarını kapsayan Stratejik Planı için tasarlanan yazılım faaliyetlerini kapsamaktadır.

Çalışmayı hazırlarken maddi manevi her türlü desteği ile daima yanımda olan Aileme, başlangıçtan beri bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yol gösteren değerli Sayın Danışmanım Doç. Dr. Cemalettin KUBAT'a, Sayın Rektör Prof. Dr. Mehmet DURMAN'a, Sayın Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Muzaffer ELMAS, Sayın Prof. Dr. Harun TAŞKIN'a, Sayın Prof. Dr. Ercan ÖZTEMEL'e, sabırla beni destekleyen dostlarım Ceyda MERCAN'a ve Derya DEĞER'e, her daim yanımda olan arkadaşım Özer UYGUN'a, Alparslan S. DEMİR'e, Erdem ÇEVEN'e, Beyazıt OCAKTAN'a ve ismini sayamadığım diğer tüm arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.	
STRATEJİK YÖNETİM.....	2
2.1. Strateji Kavramı.....	4
2.2. Strateji Kavramının Boyutları.....	4
2.3. Yönetim Kavramı.....	5
2.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımı.....	8
2.5. Stratejik Yönetimin Gerekliği.....	13
2.6. Strateji Planlama.....	13
2.7. Stratejik Planın Uygulanması ve Eylem Planları.....	15
2.7.1. Stratejik Planlama Süreci.....	16
2.7.1.1. Stratejik planın oluşturulması.....	17
2.7.1.2. Stratejik Planın Uygulanması.....	19
2.7.1.3. Stratejik Planın Revizyonu.....	19
2.8. Misyon, Vizyon, İlkeler - Temel Değerler - Kurum Politikaları ve Amaçların Belirlenmesi.....	19

2.8.1. Kurumun misyonu.....	20
2.8.2. Kurumun vizyonu.....	23
2.8.3. Kurumun ilkeleri, temel değerleri ve politikaları.....	25
2.8.4. SWOT analizi.....	26
2.8.4.1. Müşteri analizi	29
2.8.4.2. Kurum içi analizi	31
2.8.4.3. Çalışanların analizi	33
2.8.4.4. Tedarikçilerin analizi	34
2.8.4.5. Ortakların analizi	35
2.8.4.6. Sektörlerin analizi ve rakiplerin durumlarının analiz edilmesi	35
2.8.4.7. Çevre faktörleri, hükümet politikaları, kanunlar ve yasaların değerlendirilmesi	37
2.8.5. Strateji seçimi ve karar verme.....	37
2.8.6. Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması.....	38
2.8.7. Kritik başarı faktörleri.....	41
2.8.7.1. Kritik Başarı Puanı	42
2.8.7.2. Performans Ölçümlerinin Yapılması.....	44
2.8.8. Stratejik Planın Yazılması, Eylem Planlarının Hazırlanması ve Revizyonu.....	45
2.8.8.1. Eylem planları	46
2.8.8.2. Stratejik planın revizyonu	46

BÖLÜM 3.

STRATEJİK YÖNETİM.....	50
3.1. Stratejik Yönetime Bilgi Teknolojisi Desteği.....	50
3.1.1. Bilgi teknolojisi.....	51
3.1.2. Bilgi teknolojisi planlaması.....	52
3.1.3. Stratejik yönetim ve bilgi teknolojisi.....	53
3.1.4. Senaryolar.....	54
3.1.5. Stratejik kontrol ve bilgi teknolojisi	54

BÖLÜM 4.	
SAKARYA ÜNİVERSİTESİNDE STRATEJİK YÖNETİM	57
UYGULAMASI	
4.1. Sakarya Üniversitesinin Tanıtımı.....	57
4.2. YÖDEK Modeli.....	61
4.2.1. Kurumsal değerlendirme süreci.....	63
4.2.2. Özdeğerlendirme değerlendirme süreci.....	66
4.3. Sakarya Üniversitesi SWOT Değerleme.....	67
4.4. Sakarya Üniversitesi Stratejileri.....	91
4.5. Sakarya Üniversitesi Hedefleri.....	92
BÖLÜM 5.	
STRATEJİK PLANLAMA YAZILIMI.....	93
5.1. Stratejik Planlama Yazılım Tasarımı.....	93
BÖLÜM 6.	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKLAR.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	113

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MÖ	: Milattan Önce
ODTÜ	:Ortadoğu Teknik Üniversitesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DÖF	: Düzeltici Önleyici Faaliyet
EIS	: Executive Information Systems (Yönetici Bilgi Sistemi)
SP	: Stratejik Planlama
SPYS	: Stratejik Planlama Yönetim Sistemi
YÖDEK	: Yüksek Öğretim Akademik Değerlendirme Kurulu
SWOT	: Strength - Weakness - Opportunities – Threatens
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
SAÜ	: Sakarya Üniversitesi
SAUDEK	: Sakarya Üniversitesi Akademik Değerlendirme Kurulu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Stratejik Yönetim Süreci.....	11
Şekil 2.2.	Stratejik Yönetim Yaklaşımı.....	12
Şekil 2.3.	Stratejik Planlamanın Safhaları.....	15
Şekil 2.4.	Stratejik Planlama Süreç Haritası.....	16
Şekil 2.5.	Değer Zinciri.....	32
Şekil 2.6.	SAÜ' nün 2004 Yılı Performansını Gösteren Kırmızı Alan Grafiği.....	45
Şekil 4.1.	Organizasyon Şeması.....	58
Şekil 4.2.	YÖDEK Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası.....	62
Şekil 4.3.	Yükseköğretim Kurumlarında Akademik değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci.....	63
Şekil 4.4.	YÖDEK Özdeğerlendirme Modeli	66
Şekil 5.1.	Stratejik Planlama Yazılımı Genel Modeli.....	94
Şekil 5.2.	SAUDEK Anasayfası.....	96
Şekil 5.3.	Sakarya Üniversitesi SPYS Misyon Arayüzü.....	97
Şekil 5.4.	Sakarya Üniversitesi SPYS Vizyon Arayüzü.....	98
Şekil 5.5.	Sakarya Üniversitesi SPYS Temel Değerler Arayüzü.....	99
Şekil 5.6.	Sakarya Üniversitesi SPYS SWOT Değerleme Algoritması.....	100
Şekil 5.7.	Sakarya Üniversitesi SPYS SWOT Genel Değerleme Mimarisi..	101
Şekil 5.8.	Sakarya Üniversitesi SPYS Hedefler Algoritması.....	102
Şekil 5.9.	Sakarya Üniversitesi SPYS Hedef Değerleme Genel Modeli	103
Şekil 5.10.	Sakarya Üniversitesi SPYS Hedefler Arayüzü.....	104
Şekil 5.11.	Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Seçimi Arayüzü.....	104
Şekil 5.12.	Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Girişi Arayüzü.....	105
Şekil 5.13.	Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Görüntüleme Arayüzü.....	105
Şekil 5.14.	Sakarya Üniversitesi SPYS Faaliyet-Proje Genel Model	106

Şekil 5.15.	Sakarya Üniversitesi SPYS Faaliyet-Proje Algoritması	107
Şekil 5.16.	Sakarya Üniversitesi SPYS Performans Değerleme Algoritması	108

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	SWOT analizi tablosu.....	27
Tablo 2.2.	Örnek SWOT Analizi Soruları.....	28
Tablo 2.3.	Müşteri - Hizmet Matrisi.....	29
Tablo 2.4.	Müşteri - İstek Matrisi.....	30
Tablo 2.5.	Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri.....	31
Tablo 2.6.	Kurum İçi Analiz; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri.....	33
Tablo 2.7.	Çalışan Analizi; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri.....	34
Tablo 2.8.	Tedarikçilerin Analizi; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri.....	35
Tablo 2.9.	Hedef Belirleme Formu.....	39
Tablo 2.10.	Birim Hedefleri Strateji Uyum Değerlendirme Formu.....	40
Tablo 2.11.	Süreç Kritik Başarı Puan Ölçeği.....	43
Tablo 2.12.	Süreç İyileştirme İhtiyaç Puanlaması.....	43
Tablo 4.1.	Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları.....	69

ÖZET

Anahtar kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Bilişim Sistemleri, Stratejik Planlama Yönetim Sistemi

Günümüzde işletmeler; dinamikliğin, belirsizliğin, riskin ve rekabetin oldukça yüksek olduğu bir iş ortamında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin sürekli değişken ve durağan olmayan bu yapıda ayakta kalabilmeleri için, ayağı yere basan ve kararlı bir yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir. Ancak değişkenliğin fazla olduğu bu çevrede yöneticilerin geleceği kontrol etmesi oldukça zorlaşmıştır. Bu zorluğu aşabilmek için geliştirilen modern yönetim yapılarından biri olan stratejik yönetim modeli, yöneticilerin geleceğe güvenle bakmasını sağlayan iyi bir araç olmuştur.

Ülkemizde bu yönetim furyası; kanuni zorunluluktan dolayı özellikle belediyeler ve üniversiteler başta olmak üzere çeşitli kamu ve özel kuruluşlarda kullanılmaya başlayan bir yönetim modeli olmuştur.

Günümüzde stratejik yönetim modelleri artık üniversitelerde de çok kullanılan bir yönetim yapısı haline gelmiştir. Bu yönetim modelinde kaynakların, ilişkilerin, paydaşların, niteliklerin, süreçleri ile bunlara ait çıktılarının sistem bakışlı olarak bütünleştirilmesi ile sağlanırsa başarı elde edilir. Bu yönetim modelinde performansın artırılması için ödüllendirme ve takibi gereklidir. Özellikle bilgi sistemlerinin bu kadar ileri olduğu günümüzde; veri toplamadan derleyip yorumlamaya kadar birçok yapıda bu sistemleri kullanabiliriz.

Bu çalışmada Stratejik Yönetim ve stratejik planlamadan bahsedilmiştir. Ayrıca, Sakarya Üniversitesinde uygulanan stratejik planlama modeli ve veri toplamak ve derlemek için kullanılan stratejik yönetim sistemi hakkında bilgi verilmiştir.

STRATEGIC PLANNING IN UNIVERSITIES AND A SOFTWARE DESIGN

SUMMARY

Key Words: Strategic Management, Strategic Plan, Information Systems, Strategic Planning Management Systems.

In the present-day, enterprises perform their activities in a working environment that there is ambiguity, highly risky and densely competition. For standing at a constantly changing and antistatic structure, they are required to have well-built and determined management. Nevertheless, at this environment, having considerably changes, managers hardly control the future. To get over this hardship, being one of the developed modern management structures, strategic management model becomes an implement that makes the managers look ahead confidently.

In our country, this management glut, owing to the statutory obligation, becomes a management model which is started to use by various public and private institutions, especially by municipalities and universities.

In our present day, strategic management models turn out to be management structures that are often used by universities from now on. Success can only be gained in this management model by integrating sources, relations, shareholders, qualities, processes and relative outputs as systems view. In this management model, in order to augment the performance, awarding and demand are required. Particularly, in our present day information systems being at an advanced level, we can use this system in diverse structures from data collection to the compilation and explanation.

In this research, Strategic Management and Strategic Planning are pointed out. It is thereto informed about Strategic Management System which is constituted for the purpose of data collection and compilation at the Sakarya University.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu çalışmada, modern yönetim modellerinden biri olan stratejik yönetim ve onun uygulanabilmesinde kullanılan stratejik planlama anlatılmış, stratejik planlamanın etkin bir şekilde yapılabilmesi için stratejik planlama sistemi uygulaması yapılarak hakkında bilgi verilmiştir.

Stratejik planlama, geçmişten günümüze liderlerin uzun vadede karara vermek için kullandıkları bir araç olmuştur. Bu aracın etkin çalışabilmesi için liderin; önderlik yaptığı yapıyı, çevreyi, güncel gelişmeleri iyi analiz edip ona göre bir plan çizmesiyle yürür. Kısa vadeli kararların sürekliliği sağlamada etkin bir araç olmadığını bilmesi ve hamlelelerini ona göre atması gerekir. Liderlik, etraflıca düşünmeyi ve düşündüklerini de etkin ve sistematik bir şekilde ortaya koymayı gerektirir. Bunu yapamayan lider ve yöneticilerin sürdürülebilir bir yapıyı sağlayamayacağı aşikârdır.

Son yıllarda, özellikle bilişim sektöründeki gelişmeler yöneticilerin bilişim sistemlerinin ne kadar büyük önem haiz ettiğinin ve bunu etkili kullanmakla rekabette ne kadar büyük avantaj sağlayacağını göstergesidir. Stratejik plan yapmakla lider ve yöneticilerin geleceği planlayıp trendi yönetme güdüsünde bir arzu olduğunu göstermektedir. Bunu yaparken uygun performans ölçütleriyle sistemin etkinliğini ölçerek sürdürülebilir bir kurum yapısı elde edilmeye çalışılır. Bunu, sistemin kontrolü ve sürdürülebilirliği için ne kadar büyük önem haiz etmiştir. Bunu kontrol edebilmek için yönetim bilişim sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada, Sakarya Üniversitesi'nin 2007–2011 yılına kadarki yapılması planlanana hedef faaliyet ve projelerinin takibi için web üzerinden çalışmaktadır.

BÖLÜM 2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi eski Yunanca'da yer alan Strategos kelimesinden gelmektedir. Strategos kelimesi, M.Ö. 508 yılında ortaya çıkmıştır. O zamanlar Atina, 10 bölgeden -kabileden- oluşmaktadır ve bu kabilelerin başındaki kişiler Stratgeos olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ayrıca Atina'nın savaş konseyini oluşturmaktadır ve ülkeyle ilgili kararlar almaktadırlar. Aktif olarak savaşlarda yer almayarak, askerlere taktik destek vermektedirler. Bundan yola çıkarak, Strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına gelmektedir.

MÖ 500'lü yıllarda yönetim kavramı askerlik kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Dolayısı ile strateji kelimesi de, kabileyi bir diğer deyişle askerleri yöneten kişiden türemiştir ve bir savaşı kazanmak için yapılan plan anlamına gelmektedir. Ayrıca askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatıdır. Hatırlanacağı üzere, ilk organizasyon da ordudaki hiyerarşi baz alınarak yapılmıştır[1].

Strateji kavramı zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır.

Bazı kaynaklarda ise stratejinin, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki strarum sözcüğünden geldiği belirtilmektedir[2]. Şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur.

Stratejiler organizasyonun başarıya ulaşmaları için temel teşkil ederler. Daha dar anlamda strateji, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır[3]. Belli

bir stratejisi olmayan organizasyonlar rotası olmayan gemiye benzer; rüzgâr ne yönden eserse, o yöne hareket ederler. Elde ettikleri iş sonuçları, tesadüf eseri çıkmaktadır. Dolayısı ile başarı ve başarısızlığın bilincinde olunamamaktadır. Stratejilerin istenen hedeflere, başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, etkin olmaları gerekmektedir. Etkin stratejiler, açık olmalı, kesin ifadeler içermeli, inisiyatife sahip olmalı, esnek olmalı, her koşulda ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap vermelidir. Strateji bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünüdür[4].

Etkin stratejiler geliştirmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir,

- 1) Üst yöneticiler strateji geliştirme sürecine liderlik ederler. Bu sürece şirketin tüm çalışanları dahil olmalıdır.
- 2) Stratejiler, diğer şirketlerden esinlenerek oluşturulmamalı ve kopyalanmamalı, şirkete özgü olmalıdırlar.
- 3) Çalışanların hedefleri, stratejik planla -stratejilerle- uyumlu olmalıdır,
- 4) Stratejiler, organizasyonun gelecekte nasıl başarılı olabileceğine, hangi ürün/hizmetlerin piyasaya çıkacağına ve bu yeni ürün/hizmetlerin müşteriye tatmin edip etmeyeceğine odaklanmalıdır.
- 5) Stratejiler, organizasyonun amaç ve misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan, diğer bir deyişle iş yapış şeklini belirleyen şirket değerlerini yansıtmalıdır.
- 6) Stratejiler, şirketin her kademesindeki çalışanların, organizasyon ne yapabilir? Ve ilerde nerede bulunmak istiyor?

sorularına cevap vermelidir.

Büyük şirketlerde, üç değişik strateji kademesi vardır; Şirket Stratejisi, işletme stratejisi ve fonksiyonel strateji.

1. Şirket Stratejisi: Farklı işletmelere ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bütünsel stratejisini ifade eder. Holding stratejileri, bunun için güzel bir örnektir. Şirket stratejisi, işletmelerin tamamını kapsamaktadır.
2. İşletme stratejisi: Şirket stratejisinin bir alt kademesidir. İşletmenin içinde bulunulan sektör göz önüne alınarak, geliştirilen faaliyetler ve stratejilerdir. Burada alınan kararların şirket stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir.

3. Fonksiyonel strateji: Şirket içindeki bölümlerin aldığı kararları uyguladıkları stratejilerdir. İşletme stratejisinin, departmanlara indirgenmiş seviyesidir.

Stratejiler, geliştirildikten sonra sıra bu stratejiyi destekleyen organizasyonel yapı, ödül sistemi, iletişim sistemi, insan kaynakları yönetimi sistemi vb.'nin kurulmasının gerekmektedir.

2.2. Strateji Kavramının Boyutları

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay ancak tanımlanması güç olan kavramlardan birisidir. Strateji denildiği zaman herkesin aklında bazı ortak anlamlar belirir. Strateji kavramı çerçevesinde paylaşılan bu ortak algılamaya herhangi bir ciddi tartışma da yaratmaz.

Ancak strateji kavramını tanımlamaya kalktığımızda strateji deyişi ile benzer şeyleri anlamadığımızı fark ederiz. Bu biraz da günümüzde strateji kavramına yüklenilmek istenilen anlamların, bu kavramın ilk kullanıldığı dönemdeki boyutlarını aşmış olmasındandır.

Strateji kavramı için değişik tanımlar verilebilir, bu tanımlar strateji kavramına farklı çerçevelerde farklı anlamlar yüklemektedir. Bu farklılıkları strateji kavramının değişik boyutları olarak ele alıp değerlendirebiliriz;

1. Bir Yön Olarak Strateji: Strateji kavramı her şeyden önce bir yön belirleme sürecini ifade eder. Nitekim strateji kavramının kökü olarak kabul edebileceğimiz "stratum" sözcüğü sözlük anlamı olarak yol, çizgi, yatak anlamları taşımaktadır.
2. Bir Düşünce Olarak Strateji: Strateji bir "düşünme sürecidir". Bu düşünme sürecinin temel amacı "önceden hazırlamaktır". Yani gelecekteki bir eylem için "tasarım" yapılıır. Bu açıdan strateji bir "niyet" in ifadesidir. Strateji ile "... öyle olmasını dileriz". Ancak bu niyet amaçlı bir eylem için hazırlıktır. Yani bilinçli bir süreçtir. Ortaya konulan plan da bir "oyun"dur, bir "manevra planı" özelliğindedir.

3. Bir Eylem Olarak Strateji: Strateji yalnızca bir düşünce süreci değildir. Yalnızca bir "dilek" ile sınırlı değildir. Strateji bir "davranış"tır. Düşünce eyleme dönüşürse bir değer üretir. Strateji de "sonuç" yönlü bir davranıştır. Strateji bir düşüncenin tasarımı ile değil eylemle sonuç verir. Bu açıdan strateji düşüncenin de ötesinde bir davranış tutarlılığıdır.
4. Bir Durum Olarak Strateji: Strateji oluştururken yanıtlanacak sorulardan bir tanesi de şudur; Ne ile ilgili Strateji? Bu sorunun yanıtlanması ile organizasyon geniş bir çevre içinde nereye yerleştirdiğini belirlemiş olacaktır. Yani strateji ortam içinde bir "konum" belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum alma sürecidir. Böylelikle örgüt ile çevresi arasında bütünlük sağlanmış, ilişki kurulmuş karşılıklı etkileşim işletilmiş olur. Çevre değişken olduğundan "durum"da sürekli değişken olacaktır. Bu açıdan strateji sürekli bir durum arayışı, sürekli bir yeniden konumlandırma sürecidir. Strateji sürekli bir arayıştır.
5. Bir Kültür Olarak Strateji: Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alana konumlandırması, bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir "dünya görüşü"ne dayanır. Buna göre strateji yalnızca çevrede seçilen bir durum değil, bundan da öte dünyaya bir "bakış açısı"dır.

Strateji ile bir kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirketin ideolojisini ve karakterini yansıtır. Strateji örgütün "ortak bilinci"dir.

2.3. Yönetim Kavramı

Yönetim; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir[5].

Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir[6].

Yönetim bir bilim dalıdır. 1950'lerden sonra bütün dünyada ve 1960 sonrası ülkemizde yüzlerce üniversite ve fakültede, çeşitli derslerde okutulur ve öğretilir. Yönetim ilmi henüz kimliğine kavuşmuş, içeriğini belirlemiş ve yerine oturmuş değildir. Devamlı arayışlar ve denemeler içindedir. Yönetim tarih boyunca ve özellikle 1950'lerden sonra daha süratli değişmelere uğramıştır.

Genelde kitaplar (4) önemli dönemden söz ederler,

I. dönem : Bilimsel öncesi yönetim (1880'den evvel)

II. dönem : Bilimsel Yönetim (1880/1930)

III.dönem : İnsanı ilişkiler dönemi (1930/1950)

IV.dönem : Yönetim ilminin genişletilmesi ve sentezler (1950 - bugüne)

1950'lerden özellikle, 2.Dünya harbinde Amerika'nın, Pasifik ve Avrupa Harp sahnelerindeki yönetiminin geniş ölçüde planlamaya bağlı olması ve bundaki başarısı, üniversitelerde ve yüksek okullarda yönetim (Management) in ders olarak, bir bilim dalı olarak öğretilmeye başlaması ile belirginleşti ve gelişmeye başladı (1960'lar). Bizde de ODTÜ'nün kurulması ile yönetimle ilgili fakülteler yönetim ilminin derslerle okutmaya başladılar. Evvelce Fransızların (Ecole d'Administration)'a benzer şekilde kurulmuş olan, Devlete İçişleri, Dışişleri ve Maliye için yönetici yetiştiren Mülkiye yanı sıra bizde de yeni çağdaş esasları öğretecek olan Orta Doğu Teknik Üniversitesi kuruldu (1958). 1960'lardan sonra bu çağdaş yönetimde en önemli hamle planlama'dan geldi. Uzun vadeli planlama yönetimin Devlette de vazgeçilmez bir usulü oldu. Bizde, Demokrasimizin ilk yıllarında (plansızlık) eleştirileri yapılar ve yanıt olarak da (bize Plan değil (Pilav) lazım) denirdi. Bunlara rağmen yine de DPT kuruldu ve 1960'lı yıllardan sonra ülke daha sistemli çalışan bir yönetim mekanizmasına kavuştu. Uzun Vadeli Planlama zamanla Stratejik Planlamaya (1980'ler) ve sonraları bütün dünya da strateji'nin önemini de belirten bu yaklaşım ve planlama Kontrol işini de katarak (Stratejik Yönetim) dönüştü. Geleceğin önemi bunun isabetli ve doğruya yakın tahmini en önemli konusu oldu kuruluşların. Yapılan planlarda ve onlara dayanarak alınan kararlarda en can alıcı nokta geleceğe ait tahminler ve bunların rakamlara yansımalarıdır. Bu konuda çok yeni metot ve sistem üretildi. Birçok Guru yetişti.

Planlama işindeki 3 temel soru olan

- nerdeyiz?
- nereye gitmek istiyoruz?
- nasıl?

sorularına,

Kontrol işini de ele alan

- nasıl gidiyoruz?
- ne yapmalıyız daha?

soruları eklendi. Stratejik planlama, stratejik yönetime dönüştü.

Her 2-3 yılda bir adeta moda olan sistemler ve GURU'lar çıktı ortaya. Kuruluşlar sistemleri, öğrenince ve uygulayınca hemen başarılı olacağız sandılar. Asıl sistemlerin (bilgilerin ortaya konması) ve (Stratejik Düşünebilme) olduğu pek anlaşılmadı. Nitekim 1980'lerde stratejik yönetime önemli eleştiriler başladı. Hatta tanınmış yönetim yazarı Henry Mintzberg -Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü- adlı bir kitap yazdı. 1990'ların başında ise sorunun stratejik planlamanın kendisi olmayıp bunun eksik ve yanlış uygulamalarından kaynaklandığı ortaya çıktı. Mintzberg The Fall and Rise of Strategic Planning adlı makalesi ile genelde yapılan yanlışları ve sistemin nasıl ele alınması gerektiğini belirledi ve asıl konunun planı, uygulayıcı yöneticiler tarafından yapılması gerekli bir sentez olduğunu görüyor ve şunları defalarca vurguluyordu;

1. Asıl önemli olan stratejik düşünmeye olanak sağlayacak bilgilerin ortaya konmasıdır.
2. Planı yöneticiler yapar, yalnızca plancılar değil.
3. Plan, baş yöneticinin planıdır ve her rakam ve davranışın sorumluluğu kendisindedir.

Mintzberg diliyle anlatırsak;

"1960'larda Stratejik Planlama sahneye çıkınca kuruluş liderleri onu her iş biriminin rekabet gücünü sağlayacak (en iyi yol) olarak gördüler. Bilimsel yönetimin öncüsü

(Frederic Taylor) a uyacak şekilde, bu en iyi yol düşünmek ile (Yapma) yı birbirinden ayırıyor ve (Stratejik Planlamacılar) diye bir yeni fonksiyon ortaya çıkıyordu. Stratejik planlama, genel uygulandığı şekilde bir stratejik program yapmaya ve zaten mevcut olan (Stratejileri ve Vizyonları) göstermeye dönüşmüştü."

"Şirketler (Planlama) ile (Stratejik Düşünme) arasındaki farkı anladıkları zaman, ancak, strateji oluşturmanın mümkün olduğu ve yöneticilerin çeşitli kaynaklardan (kendi kişisel deneyimlerinden piyasa araştırmalarından öğrendiklerinin yardımı ile bir senteze yönelerek bir vizyon oluşturmaları ve o işte o vizyonun izlenecek yol olduğunun anlaşılması ile mümkün olacaktır"[7].

Bu eleştirilere rağmen (Stratejik Planlama) ve Stratejik Yönetim yine en gözde ve en bilimsel yönetim yoludur. Her yıl binlerce büyük küçük şirket bu yolu seçmekte çağdaş yönetim ilkelerini uygulamaktadır. Başlarda da söylediğiniz gibi en hayati sorun geleceğin isabetli tahminidir. Bunun için bilinen çeşitli yollar vardır. Bunlardan biri de Senaryo Tekniği'dir. 1970'lerin sonunda ağır petrol krizleri sonrası "Shell" petrol grubunun öncülüğünde bir grup senaryo tekniği esasını daha derinleştirerek çalışmalarını arttırdı ve başarılı sonuçlar aldıkça da işin tekniğini daha mükemmelleştirdi.

2.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonrada yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar[10].

Son yıllarda, özellikle 1990'lar ve sonrasında organizasyonlar değişime ayak uyduramadığı, şirketin ihtiyaçlarına cevap veremediği ve istenen sonuçlara ulaşmada zorlandığı için klasik stratejik planlama süreci yavaş yavaş yerini stratejik yönetim modeline bırakmaktadır. Ayrıca stratejik planlama departmanları genelde kalabalık olduğu için, personel bulundurma maliyeti artmakta, organizasyon içinde fazla miktarda iş yükü bulunmaktadır.

Bugün organizasyonların performansı, stratejilerin organizasyon içinde etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunun için şirketteki bütün faaliyetlerin ve operasyonel planların oluşturulan stratejilere entegre edilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle amaç "Stratejik Yönetim" modelini oluşturmaktır. Çünkü klasik yaklaşımda olduğu üzere, sadece ürüne/hizmete yönelik hedefler koyarak kısıtlı bir bütçe ile rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalmaları zor olmaktadır. Ürün/hizmete yönelik hedefler konurken sadece iç değerlendirme verileri yada şirketin yapmak istedikleri göz önüne alındığı ve diğer operasyonel planlara entegre edilmediği için başarısız olunmaktadır. Etkin bir stratejik yönetim sisteminde, aşağıdaki sorulara cevap alınması gerekmektedir;

1. Misyon ve şirket değerleri organizasyonun amaç ve stratejisini belirlemede nasıl yardımcı oluyor?
2. Organizasyonun; Kapasitesi kritik iş süreçlerini nasıl destekliyor?
3. Yöneticiler liderlik vasfına sahip mi?

Firmaların başarısı, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin ortaya konması ve bu hedeflere ulaşma konusunda belirli politikalar doğrultusunda programlı çalışmaya bağlıdır. Başarı ise bu hedeflere ulaşma derecesi olarak ortaya çıkacaktır.

Stratejik yönetim sistemi, kuruluşun "varlık nedeni" sorgulaması ile başlayan uzun ve kısa dönemli hedeflerini tespit etmesi ile gelişen ve faaliyet planlarına kadar uzanan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda zaman yönetimi, işgücü planlaması, şirket içi haberleşme planı gibi unsurları içeren kurumsal yönetim sisteminin ana hatları, bileşenleri ve başarı faktörleri konusunda bilinçlendirmektir.

Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Bu tanım içerisinde Vizyon, Misyon, Strateji ve Eylem olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır.

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir.

Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir.

Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.

Eylem, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve eylem planları oluşturulur.

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir.

Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma

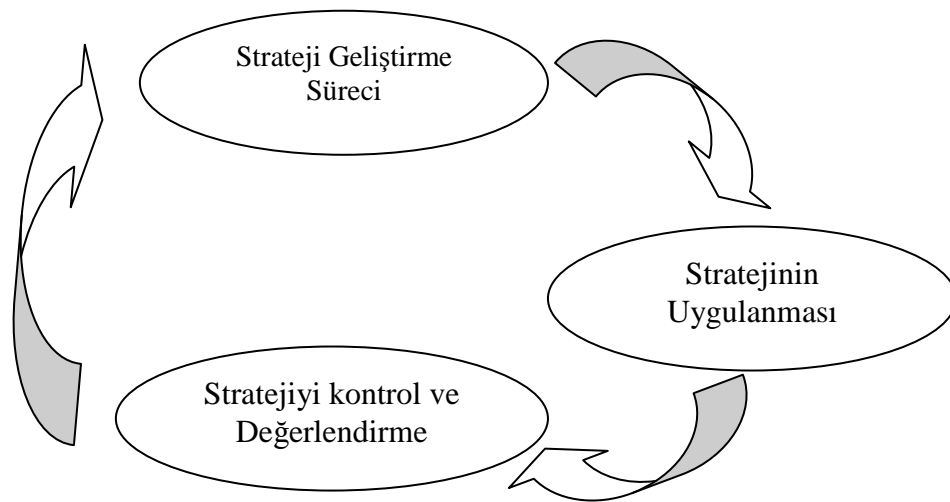
ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme vb. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Stratejik yönetim, "stratejik düşünme" ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.

Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

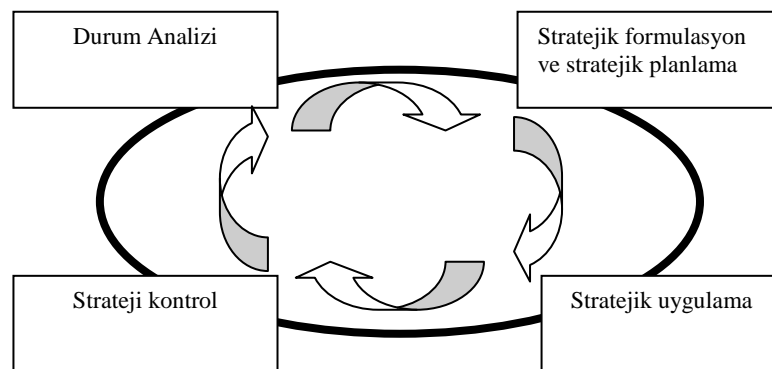
Bu açıklamalar ışığında stratejik yönetim yaklaşımını da belirlemiş oluruz. Stratejik yönetim süreci organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin formüle edilmesi, stratejilerin uygulamaya konması değerlendirme ve kontrol aşamalarını içermektedir[6].



Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Süreci[1].

Stratejik karar verme sürecinin yönetimi olarak tanımlanan stratejik yönetim modeli, birbirleri ile bağlantılı dört ana bölümden oluşmaktadır;

1. Durum Analizi: Organizasyonla ilgili iç ve dış özelliklerin analizi, diğer bir deyişle, organizasyonun stratejik pozisyonunun belirlenmesidir. Bu proses, organizasyonun iç yani, operasyonel ve finansal yönden kuvvetli ve zayıf yönleri ile, dış yani çevresel analiz yaparak karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin analizidir.
2. Stratejik Formülasyon (Strateji üretme, seçme ve karar verme): Organizasyonun misyon ve hedeflerinin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan amaç, strateji ve politikaları uygun alternatifler arasından seçilmesidir.
3. Stratejinin Uygulanması: Bir önceki adımda belirlenen hedeflere ulaşmak için strateji ve planların nasıl hayata geçirileceği, hangi tür kararların alınması gerektiğidir. Stratejinin organizasyon içinde yerleştirilmesi, çalışanlar, organizasyon ve yönetimle ilgili olarak pek çok kararın alınmasını gerektirir.
4. Stratejik Kontrol: Stratejilerin uygulamaları yakından izlenerek sonuçların karar vermede kullanılması kontrol edilir. Stratejik kontrolü operasyonel kontrolle aynı görmemek gerekir. Kurumlardaki işlerin makinelere atanması, kalite kontrol çalışmaları ve stok kontrol çalışmaları gibi operasyonel kontrol çalışmaları genellikle kurumun belirlemiş olduğu önceki hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğine göre değerlendirilmektedir. Hâlbuki stratejik kontrol kurumun davranışlarının kurumun performansı üzerindeki etkisinin kontrol edilmesidir. Şekil 2.2.'de Stratejik yönetim yaklaşımı ve bu yaklaşımın dört aşaması aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 2.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı [11].

2.5. Stratejik Yönetimin Gerekliliği

Günümüzde yöneticilerin kurumlarını yönetmeleri eskisi kadar kolay değildir. Sürekli değişen çevre şartlarına ayak uydurmak zorundadırlar. Çalışanların yetersizliği ve/veya yöneticilerin diğer çalışanlar tarafından anlaşılammaları, işletmede iletişim eksikliği ve işgücü kaybı sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden çalışanların bir bütün olarak aynı doğrultuda geleceğe bakmalarını sağlamak gereklidir. Bu ise stratejik yönetimi benimseyen bir yapı ile stratejik plan yaparak gerçekleştirilir. Çünkü geleceğe dair öngörü yaparak plan yapmak, gelecekte olası beklenmedik durumlara karşı tedbir sağlar. Bu ise stratejik planlama ve stratejik yönetimin ilkelerinin benimsenmesi ile olur. Çünkü stratejik planlamaya dayalı bir yönetim anlayışı gelecekteki beklenmedik durumlara karşı nasıl davranılması gerektiğini ortaya koyar. Stratejik düşüncenin ürünü olan stratejik planlar ise yöneticinin yolunu gösteren önemli araçlardır.

Yöneticilere stratejik yönetimin ilke ve prensiplerini anlatmak için stratejik planlamanın ne olduğunu ve stratejik yönetimin gerekliliğinin anlatılması gerekir.

2.6. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, herhangi bir organizasyonda (imalat veya hizmet sektöründe) dinamik ortamda çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme (katılım) süreci olarak tanımlanmaktadır[11].

Stratejik planlama sürecinin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Süreç;

- Stratejiktir;
- Sistematik bir süreçtir;
- Önceliklendirmeyi içerir;
- Katılım ve eylemlerin uygulanabilme sürecini içerir;
- Stratejik Planlama Süreci Stratejiktir:

Stratejik planlama çoğu zaman dinamik ve değişken, hatta arzu edilmeyenler durumlara karşı nasıl davranılması gerektiğini belirler. Özellikle kamu kuruluşları gibi kar amacı gütmeyen kurumlarda, mevzuata uygunluk kanuni zorunluluklar, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti, pazardaki değişimler stratejik değere sahip kararlar vermeyi zorunlu kılar.

- Stratejik Planlama Süreci Sistematik Bir Süreçtir:

Sistematik süreçler organizasyonların şimdiki ve gelecekteki durumlarına yönelik bir dizi analiz gerektirdiğinden işletmelerin geçmişte yaşamış olduğu tecrübelerden dersler çıkarmasını sağlar ve belirli periyotlarda bu işlemlerin tekrarlanmasını sağlar[11].

- Stratejik Planlama Süreci Önceliklendirmeyi Gerektirir:

Operasyonel kararlardan yönetime ait kararlara kadar organizasyonun her düzeyindeki faaliyetlerinin önem derecelerine göre sıralanması gerekir. Önem sırasını organizasyonu sistem yaklaşımıyla ele alarak oluşturmak gerekir çünkü sistem yaklaşımında sistemin bir parçasının iyi çalışmasını düşünmekten ziyade sisteminin bütünün bütünleşik olarak iyi çalışması hedeflenmelidir[11].

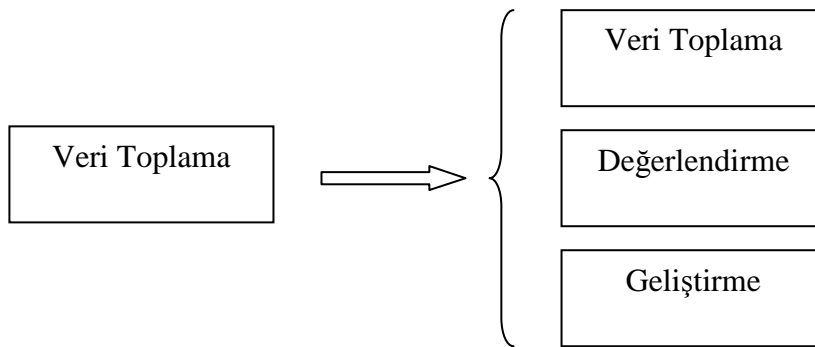
- Stratejik Planlama Süreci Katılım Ve Eylemlerin Uygulanabilme Sürecini İçerir:

Kurumlar stratejik plan ile geleceğe dönük kararlarını oluştururken paydaş görüşlerini de dikkate alırlar. Böylelikle verilen kararlar hem kurum hem de paydaşlar tarafından benimsenir hem de sahip çıkılır. Dolayısıyla gelecekte olması olası durumlara karşı, hem toplu bir karar verilmiş olunur hem de yansımalarının kabulü kolaylaşmış olunur.

Ancak unutulmaması gereken önemli bir hususta stratejik planlama yalnızca yönetim kurulundaki yöneticiler veya kurumun en üst düzeyindeki yöneticiler için yapılmış bir plan değildir. Aksine kurumun her kademesinde düşünme kalitesinin artırılması ve iş mükemmelliği için bağlayıcı olan planlamadır.

2.7. Stratejik Planın Uygulanması ve Eylem Planları

Stratejik Planlama analiz, değerlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsar(Şekil 2.3.). Genel olarak yöneticilerin bu süreç içinde misyon, vizyon, temel değerler, politikalar, ana amaçlar, stratejiler, hedefler, performans ölçütleri vb. gibi kurumlar için stratejik önemi olan konularda karar vermeleri beklenir. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan raporlar stratejik plan adı verilene bir raporda toplanır.



Şekil 2.3. Stratejik Planlamanın Safhaları

Tüm kurumlar için standart bir stratejik plandan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü her kurumun kendine has üstlenmiş olduğu bir misyonu bir vizyonu temel değerleri mevcuttur. Ancak stratejik plan sürecini genelleştirebiliriz. Süreç planın oluşturulması çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılması için gereklidir. Sürecin amacı, kurumun misyon, vizyon temel değer, strateji, hedeflerini belirlemek ve kurumun kalitesini artırmak için performans ölçütlerini oluşturmak ve kontrol etmek için gerekli çalışmaları tanımlamaktır.

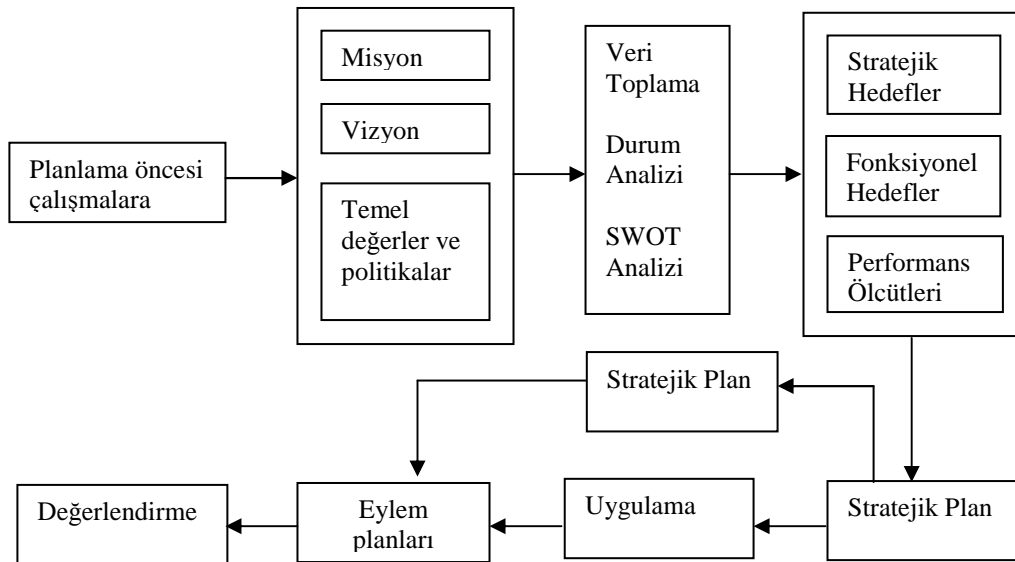
Stratejik planlama süreci; kurumun yöneticilerini stratejik planlama yapmaya hazırlamayla başlar. Kurumun stratejilerinin belirlenmesi ve yaşamını sürdürmesi için gerekli performans ölçütlerinin belirlenmesi ile devam eder. Kurumun hedefleri bittikten sonra eylem planları yapılarak stratejiler uygulamaya konur. Kurum bütçesi bu plan dikkate alınarak belirlenir.

Sürecin sahibi; genellikle kurumdaki yöneticilerden birisi olabilir. Ancak önerilen üst yöneticinin bu sürecin sorumlusu olmasıdır. Bazı durumlarda üst yönetici yerine yardımcıları veya herhangi bir yöneticinin de üstlenmesi mümkündür.

Sürecin girdileri; kurumun geleceğe yönelik stratejilerini belirlemesi için gerekli olan bilgilerdir.

Sürecin çıktısı; kurumun stratejik planıdır.

Süreç haritası; sürecin eylemlerinin birbirleriyle ilişkisini gösterir (Şekil 2.4.).



Şekil 2.4. Stratejik Planlama Süreç Haritası[11].

2.7.1. Stratejik planlama süreci

Stratejik plan süreci 3 temel eylemden oluşur bunlar sırasıyla;

1. Stratejik Planın Oluşturulması

a. Planlama öncesi çalışmalar;

- Kurumun stratejik planlama yapmaya hazırlanması

1. Eğitim;

2. Planlamayı gerektiren sebeplerin ortaya konması;

3. Planlamada görev alacak personelin belirlenmesi;
 4. Organizasyonun tarihçesinin ve profilinin çıkarılması;
 5. Stratejik plan için gerekli bilginin ortaya çıkarılması;
 6. Planlamanın nasıl yapılacağını gösteren bir planın hazırlanması;
 - Planlama çalışmalarının başlatılması;
 - Planın yazılması;
2. Stratejik Planın Uygulanması
3. Stratejik Planın Revizyonu
- Süreç kontrolü;
 - Süreç ölçüm kriterleri;
 - Süreç kayıtları;
 - Dağıtım;

2.7.1.1. Stratejik planın oluşturulması

Stratejik planlama süreci sırasıyla şu eylemleri içerir;

- Planlama Öncesi Çalışmalar:

Planlama öncesi çalışmaları iki aşamalı olarak görmek gerekir. Bunlar;

- Kurumun stratejik planlama yapmaya hazırlanması;
- Planlama çalışmalarının başlatılması;

şeklinde özetlenir.

- Kurumun Stratejik Planlama Yapmaya Hazırlanması:

Stratejik planlamanın yapılabilmesi için organizasyonun planlamaya hazır hale gelmesi gerekir. Yöneticiler planlamaya ihtiyaç olduğuna inanmalı ve gerekli ilgiyi göstermeye hazır olmalı. Bu kapsamda şu çalışmalar yapılmalıdır;

Eğitim; stratejik planlama sürecinin yöneticiler tarafından bilinmesini sağlayacak eğitimlerin verilmesi ve herkesin aynı dili sağlanmalıdır.

Planlamayı gerektiren sebepler ortaya konmalıdır; bu kurum yöneticilerinin gerekli önemi vermesini sağlar.

Planlamada yer alacak ekibin belirlenmesi; stratejik plan ile kurumun geleceği ile ilgili verilecek kararlar belirleneceğinden, oluşturulacak ekibe üst yönetici ve kurumun tümünü temsil eden bir planlama ekibinin bulunması planın hazırlanmasını kolaylaştıracaktır.

Organizasyonun tarihçesinin ve profilinin çıkarılması; kurum içinde bulunan birimler yürütülen faaliyetler, organizasyon yapısı birimlerin oluşturulmaları değişikliklerin gerçekleştirilme nedenlerinin belirlenmesi bu kapsamda yapılması gereken çalışmalardır. Ayrıca kurumun tarihçesi bakarak misyon ve vizyonun belirlenmesi sağlanır.

Stratejik planlama için gerekli bilgilerin ortaya çıkarılması; organizasyon bünyesindeki birimlerin stratejik planlamaya bilgi sağlanması için her birim hakkında bilgi toplanması gerekir. Bu bilgiler analiz sırasında kullanılır.

Planlamanın nasıl yapılacağını gösteren bir planın hazırlanması; stratejik planlar günlük hazırlanacak planlar olmadığından belli bir zaman dilimine yaymak gerekir. Bu yüzden stratejik planı olmayan kurumlar planın nasıl yapılacağı ile ilgili bir plan hazırlarlar buna “yürütme planı” veya “plan hazırlama planı” denir.

- Kurumun planlama çalışmalarının başlatılması:

Planlama ekibi kurulduktan sonra bu ekibe bir isim verilerek kurum çalışanlarına duyurulur. Ekip tüm kurumu temsil edenlerden seçilmelidir. Planlama ekibine stratejik planlama ile ilgili eğitimler verilir. Kurum birimlerinden stratejik plana bilgi sağlamaları için birim temsilcileri seçilir. Bu temsilciler çalışmaları hakkında planlama ekibine karşı sorumludurlar. Her birim kendi bünyesinde birim planlama komitelerini kurar ve çalışmaları planlama ekibinin eylem planlarına göre yürütür. Planlama ekibi stratejik planı oluşturmak için bir eylem planı ve temrin çizelgesi oluşturur. Birimler kendi bünyelerinde bu eylem planlarını gerçekleştirir ve görevlendirmeleri sağlarlar. Planlamaya konu olan veriler ile ilgili sorumlular belirlenir ve veriler toplama planı oluşturulur.

2.7.1.2. Stratejik planın uygulanması

Birimler belirlediklere hedeflere ulaşabilecek eylem planlarını hazırlar ve üst yönetime bildirirler. Eylem planlarındaki hareketleri gerçekleştirebilmek için gerekli kaynak planlanması birimler tarafından sağlanır. Üst yönetim kaynaklarını stratejik planın içeriğine göre birimler arasında paylaştırır. Kurum bütçesi ve birim bütçesi de bu eylem planları dikkate alınarak hazırlanır.

2.7.1.3. Stratejik planın revizyonu

Hazırlanan stratejik plan her yıl, yılbaşı ve yıl ortası olmak üzere 2 kez revize edilir.

Ve gerekli revizyonlarla güncellenir.

- a. Süreç kontrolü; plan sürecinin etkinliği için gereklidir ve planlama komitesi veya üst yöneticinin sorumluluğunda denetlenir.
- b. Süreç ölçüm kriterleri; stratejik planlama sürecinin başarılı yönetildiğini ölçmek için belirlenen kriterler şunlardır;
 1. Stratejik planın oluşturulma zamanı;
 2. Plana dayalı iyileştirme sayısı;
 3. İyileştirme oranı;
 4. Tamamlanan hedef sayısı;
 5. Gerçekleşen / Planlanan;
- c. Süreç kayıtları;
- d. Stratejik plan.
- e. Dağıtım;

Kuruma bağlı bütün birimler plan dağıtılır.

2.8. Misyon, Vizyon, İlkeler - Temel Değerler - Kurum Politikaları ve Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim; organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde; vizyon,

misyon, strateji, amaçlar, hedefler, temel değerler – kurum politikaları ve eylemler gibi unsurlar yer almaktadır.

2.8.1. Kurumun misyonu

Kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir[12]. Ayrıca işletmenin niçin var olduğu ve gelecekte ulaşılması istenen amaç ve hedeflere (vizyona) yönelik görev ve karlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından biz niçin varız sorusunun yanıtıdır. Stratejik planın yapılabilmesi için öncelikle kurumun misyonun belirlenmesi gerekir. Ancak bazı araştırmacılara göre vizyon, misyondan önce belirlenmelidir diye bir düşünceye sahiptir. Bu “ yumurta mı tavuktan tavuk mu yumurtadan çıkar” gibi bir döngüye zorlamaktadır. Dolayısıyla bu tartışmanın gereksiz olduğu aşikârdır [11].

Misyon bir kurumun var oluş nedenidir; amacı, işletmenin ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlayabiliriz. İşletmede amaçların oluşturulması üst yönetiminin görevidir. Genel Müdür ve Yönetim Kurulu işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar verirler. Bu aşamada, tüm işletmelerin bir amacı gerçekleştirmek için kuruldukları gibi çalışanların da bir amacı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için işletmenin amaçları oluşturulurken, işletmede çalışan ve işletmeyle ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir dengenin kurulmasına özen gösterilmelidir. Hedefler; amaçların ölçülebilir hale getirilmesi demektir. Amaçlar soyut olabilir fakat kesinlikle hedeflerin somut ve rakamsal olması gerekmektedir.

Amaç ve hedefler, faaliyetler için birer rehberdir; yönetici ve çalışanları aydınlatır, yol gösterir ve sıkıntıları azaltır. Kısacası işletmenin tüm enerjisini faaliyetler üzerinde yoğunlaştırmasına neden olur. Aynı zamanda, bir başarı standardıdır. Çünkü bunlar, neyin yapılması gerektiğini belirttiği için yöneticiler tarafından başarı değerlendirmede etkin bir araç olarak kullanılırlar. Eğer işletmede her hiyerarşik mevki, hatta en alt kademedeki memurlar için bile genel olarak amaç ve hedefler belirlenmişse değerlendirme daha kolay olmakta ve kaliteden sapmaları daha kolay tespit edilmektedir. Değerler ise; işletmenin güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve

gelişmesi için çalışanları tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan kuralların tümüdür. Bunları; değişimi yönetmek, yönlendirmek ve hızla cevaplamak, çalışanların yetenek ve bilgilerini sürekli geliştirmek, standartlara ve yasalara, mevzuata ve gizlilik ilkelerine bağlılık, müşteri ve süreç odaklı yapı ve anlayış, insan kaynağına değer vermek, takım çalışması, yenilikçilik, yaratıcılık, verimlilik, esneklik ve hız olarak sayabiliriz.

Stratejik yönetim modelinde, misyon tanımı genel bir çerçeve içinde verilmektedir. Buna göre misyon; organizasyonun ne yaptığı ve ilerde nerede olmak istediği, diğer bir deyişle organizasyonun stratejik niyetidir. Şirketlerin misyonu; net, geleceğe yönelik, üst yönetimin inancını simgeleyen, ulaşılması güç ve bir slogan niteliğinde olmalı, hayali, dünyayı kurtarmaya yönelik, belirsiz ve çok uzun olmamalıdır.

Misyon tanımına örnekler aşağıda görülmektedir;

"Doküman şirketi olmak " Xerox

"Uçmak ve hizmet etmek" British Airways

"Otomotiv sektöründe, pazar payı ve teknolojiyi geliştirerek Avrupa'da ilk üç sırada yer almak"

" Türkiye'nin en büyük otomobil üreticisi olmak"

Misyonun 3 ana bileşeni vardır;

- Misyon bir amacı kapsar;
- Misyon ile organizasyonun çalışma alanı açık bir şekilde belirtilmelidir;
- Misyon beyanında bazı değerlerin görülmesi gerekir bu değerler kurumda çalışan herkesin kabul göreceği değerler olmalıdır.

Misyon belirlenirken şirketler kendi kendilerini sorgulamalıdır, bunun için de aşağıdaki sorulara cevap verilmesi gerekir;

- a) Müşterilerimiz kimlerdir ve bizden ne beklemektedirler?
- b) Kuvvetli ve zayıf yönlerimiz nelerdir?
- c) İçinde bulunduğumuz pazarın durumu nedir?
- d) Pazar içinde nerede bulunmak istiyoruz?

e) Rakiplerimiz pazar içinde nerede bulunuyorlar?

Misyon, bir organizasyonun var olma nedeni, tanımı, karakteristikleri olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir kuruluşu, benzerlerinden ayırt eden bir ifadedir. Örneğin bir tıp okulunun misyonu, "iyi doktorlar yetiştirmek" olabilir. Kar amacı güden bir kuruluş için misyon, "hissedarlar için karlılığı artırmak" olabilir. İlk bakışta misyon ile hedeflerin üst üste geldiği düşünülebilir, fakat bir organizasyonun misyonu, hedeflerinden farklıdır. Misyon organizasyonun var olma nedeni olurken, ilk hedefler, başarmak istenilen amaçlardır ve genellikle sayısal olarak ifade edilirler. Misyon ise daha çok kavramsaldir.

Organizasyonun misyonu aşağıdaki sorulara cevap vermelidir;

- a) Organizasyonun var olma sebebi nedir? Amacımız nedir?
- b) Organizasyon için temel olan nedir?
- c) 3-5 yıl içinde iş yapış tarzında değişme olacak mı?
- d) Organizasyon için temel müşteri kimdir ve hangi pazar segmentinde yer almaktadır?
- e) Mevcut ürün ve hizmetler nelerdir?

Levi Staruss 1990'lı yıllarda misyon ve değerlerini kesin cümlelerle tanımlamış, bu sayede hedeflerini gerçekleştirme yolunda emin adımlarla ilerlemiştir. Bugün Levis Amerika'nın sayılı şirketleri arasında yer almaktadır. Levis misyonunu "jean ve günlük giysi pazarında, başarı ve karlılığı muhafaza edebilmek" olarak açıklamıştır. Değerleri ise; "Bütün çalışanlar organizasyonun gelişmesine katkıda bulunurlar, çalışanların fikir ve düşünceleri her zaman için önemlidir ve saygıyla karşılanır." Bu değerler, Misyon ve şirketin amaçları ile birleşince, sadık çalışanlar, karlılık, gelişme ve pazarda liderlik sonuçlarını doğurmuştur. Burada önemli olan belirlenen misyon, değerler vb. gibi kavramların şirket içinde yayılımının sağlanarak herkes tarafından anlaşılması ve paylaşılmasını sağlamaktır.

2.8.2. Kurumun vizyonu

Vizyon; ulaşılmak istenen hedefleri belirleyen ve çalışanların ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Başka bir ifadeyle vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin resmidir. Vizyon sahibi bir işletmenin yaratılması için ele alınması gereken başlıca iki konu vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin değişmesi ve büyümesine yardımcı olan bir vizyon geliştirebilecek lider veya liderler grubuna sahip olması; ikincisi ise, vizyonun tüm işletme tarafından paylaşılmasının sağlanmasıdır. Tom Peters' a göre vizyon; vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalı; eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder. İşletmede pusula görevini görebilecek bir vizyon geliştirebilmek için, ilerisini gören ve işletmenin hedeflerine kendisini odaklayan, dünyada neler olup bittiğini izleyen ve tüm bu gelişmeleri birbirine bağlayarak bir adım ileriye götüren liderlere gerek vardır. Böyle liderlerin öncülüğünde etkin bir vizyon oluşturulurken şu özellikler dikkate alınmalıdır. Vizyon;

- a) İnsanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalı,
- b) Mükemmeli aramayı amaçlamalı,
- c) Katı kuralları değil, esnekliği içermeli,
- d) İstikrarlı ve sürekli yeniliklere açık olmalı,
- e) Önce alışanlara yetki devretmeyi amaçlamalı,

Vizyon, liderin günlük konuların ötesine geçerek geleceğe dönük bir çerçeve çizmesini sağlar. Bir lider, vizyonu, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, işletme için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon, işletmenin dönüşüm sürecinde atılacak ilk adımdır. Tüm işletme tarafından paylaşılan vizyon, çalışanların işletmeye ait olma duygusunu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlayarak bugün ve geleceğe anlam katar. Bu nedenle işletmenin vizyonu, işletmenin kültür ve değerlerine uygun olmalıdır. Liderlerin görevi ise; çalışanları heyecanlandıracak, kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak bir vizyon yaratmak ve bunu canlı tutmaktır. Bilindiği gibi vizyon yaratma yalnızca genel müdür veya bir grup üst düzey yöneticinin tekelinde değildir. Vizyon

yaratılması sürecinde ne kadar çok katılım sağlanırsa, çalışanların vizyona bağlılığı da o kadar artmaktadır. Ancak vizyondan önce yapılması gereken misyonu tanımlamaktır. İşletmenin var oluş nedeni açıkça belirlenmeden önce vizyon belirlenemez.

Vizyon organizasyonun geleceğe olan bakış açısını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, misyona ulaşmak için organizasyonun sahip olması gereken görüştür. Vizyonu olmayan organizasyonlar için organizasyon misyonunu gerçekleştirmek hayali olmaktadır. Vizyon organizasyon kültürü ile direkt olarak ilişkilidir. Bir organizasyonun kültürü de sahip olduğu değerler ile tanımlamaktadır.

Açık ve net misyon ve vizyonları olan organizasyonlar, her zaman için rakiplerinden daha üstündür. Bunu kanıtlamak için General Electric ve Boeing şirketi ile Westinghouse şirketi karşılaştırılmıştır. Amerika'nın en eski ve en büyük şirketlerinden biri olan Westinghouse şirketi belirli bir misyonu olmayan şirketler için güzel bir örnek teşkil etmektedir. Westinghouse 1886 yılında kurulmuş ve pek çok başarıya imza atmış bir şirkettir. General Electric de aşağı yukarı aynı zamanlarda kurulmuştur. Her ikisi de aynı sektörde yer aldığı için -elektrik üretimi-birbirlerinin rakibi olmuşlardır. Westinghouse pek çok farklı alanda faaliyet göstermiş ve çoğu zaman finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. 1990'lı yıllarda Westinghouse, yeni stratejiler ve misyon geliştirmek için, vizyonunu tanımlamıştır. Tanımlanan vizyon içinde "toplam kalite, pazarda liderlik, teknoloji odaklı, sürekli büyümeyi amaçlama" kavramları bulunmaktadır. Fakat bu kavramların hepsi o dönemin popüler kelimeleri arasında yer almakta ve gerçek anlamda şirketin vizyonunu tarif etmemektedir.

Bugün pek çok kimse Westinghouse'un tam olarak hangi alanda faaliyet gösterdiğini bilmemektedir. Çünkü pek çok sahada iş yapmış fakat nerede olmak istediğini tam olarak belirlemediği için hiçbirinde tam olarak kendini gösterememiştir. Fakat General Electric, pek çok alanda faaliyet göstermesine karşılık, belli ve iyi tanımlanmış bir misyon ve vizyonu olduğu için iyi ve etkin stratejiler geliştirerek bütün iş kollarında başarıya ulaşmış ve Westinghouse'un önüne geçmiştir. Misyon, vizyon ve değerler pek çok şirkette üst yönetim tarafından belirlenmekte ve kağıt üzerinde kalmaktadır. Çalışanlarla paylaşılmadığı için de yapılan faaliyetlerin

misyon, vizyon ve değerlerle çatıştığı görülmektedir. Hatta pek çok şirket sadece modaya uymak için bu tanımları yapmakta yada şirketle hiç ilgisi olmayan çeşitli danışmanlık şirketlerine yaptırarak olaya ne kadar ciddi yaklaştıklarını göstermektedirler.

2.8.3. Kurumun ilkeleri, temel değerleri ve politikaları

Misyon ve vizyonu belli olan kuruluşlarda çalışanların bunları hayata geçirmeleri için uymaları gereken ilkeler belirlenmelidir. Stratejik planda bu ilkeler açık bir şekilde yazılmalıdır. Kurumun iş yapış tarzı olarak tanımlanmakta ve misyonu desteklemektedir. Temel değerler, organizasyonun nasıl işlemesi gerektiği konusunda

Değerler ise, çalışanların ortak prensipleri olmasından dolayı, çalışanlar arasında belli yönde bir amaç birliği sağlamaktadır. yapılması gerekenler olarak tanımlanmaktadır. Müşterilere ve çalışanlarına nasıl davranıldığı, hangi organizasyonel süreçlerin önemli olduğu vb. Örneğin şirket değerlerinin ifade edildiği cümle; iletişimde açıklık, güven, çalışanlara adil davranma, sosyal sorumluluklar, çevreye karşı duyarlı olma şeklinde olabilir.

Temel değerler u bileşenden oluşur;

- a) Değerler; organizasyondaki çalışan, hizmet kalitesi çalışma şartları ile ilgili ilkelerdir.
- b) İnançlar; alışanlar arasında güven, ,inanç ve belirli bir amaca ulaşmak için rehberlik edecek ilkelerdir.
- c) Varsayımlar; organizasyonun karar vermesinde seçici olmasına yol açan yardımcı ilkelerdir.

Stratejik planın önemli çıktılarından biriside kurumun politikalarıdır. Politikalara yaslara ve mevzuata ters düşmemek zorundadır. Genelde politikalar temel değerlerin içerisinde düşünmektedir ki bunda da bir yanlışlık bulunmaz. Genelde politikalar kurumun;

- a) Kalite politikası;
 - b) İnsan kaynakları politikasını;
 - c) Üretim politikasını;
 - d) Çevre ve tanıtım politikasını;
 - e) Pazarlama politikasını;
 - f) Tedarik politikasını;
- kapsamaktadır.

Misyon, vizyon ve ilkeler - temel değerler ve politikaların tanımı yapıldıktan sonra sıra, daha net olan amaçların belirlenmesine gelir. Amaçlar, organizasyonun misyonunu gerçekleştirilmesi için konan zamanla sınırlı ölçülebilir hedeflerdir. Bu hedefler tanımlanan stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

2.8.4. SWOT analizi

Stratejik planın hazırlanması için durum analizinin iyi bir şekilde yapılıp uygun stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Analiz süreci, dış çevre/iç çevre analizleri, pazar analizleri, müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi, çalışanların değerlendirilmesi, rakip kuruluşların durumlarının analiz edilmesi, hükümet politikaları, mevzuat ile ilgili gerekler, organizasyonun stratejik kapasitesi vb. analizlerden oluşmaktadır.

Şu bir gerçektir ki yapılan analizlerin tümü birbirinden bağımsız değildir ve bir bütün olarak algılanmalıdır.

SWOT analizi Strength - Weakness - Opportunities - Threat kelimelerinin baş harflerini göstermek üzere, Kuvvetli – Zayıf – Fırsat – Tehdit yönlerin analizi demektir. Bazı Türkçe kaynaklarda FÜTZ analizi olarak da geçmektedir. Analizin temel felsefesi kuruluşun içinde bulunduğu durumun fotoğrafının çekilmesi ve analiz edilmesidir. SWOT analizi önemli bir stratejik karar verme aracıdır. (Tablo 2.1.)’da bir SWOT analizi tablosu görülmektedir. Bu tabloda kurumun kuvvetli yönleri ve elinde bulunan Fırsatlar O-S hücresine, kurumun içinde bulunduğu tehditler ve bunları bertaraf edecek kuvvetli yönleri T-S hücresine, kurumun zayıf yönleri ve bunları yok edebilecek fırsatları O-W hücresine, son olarak ve en çok önlem alınması gereken kurumun zayıf yönleri ve içinde bulunduğu tehditler T-W hücresine yazılır.

Tablo 2.1. SWOT Analizi Tablosu[11].

SWOT Tablosu	Analiz	Kuvvetli Yönler(S)	Zayıf Yönler(W)
Fırsatlar(O)		O-S	O-W
Tehditler(T)		T-S	T-W

SWOT analizi ile aşağıdaki konularda kuvvetli zayıf ve fırsat tehditler belirlenmeye çalışılır. Tablo 2.2. ' de örnek SWOT soru ve cevapları görülmektedir. SWOT analiz yapılırken çeşitli analizler yapılır ve bu analiz neticeleri sonucunda SWOT'a girdi olabilecek değerler belirlenmeye çalışılır. Bu analizler;

1. Müşteri analizleri;
2. Kurum içi analizleri;
3. Çalışanların analizleri;
4. Tedarikçilerin analizleri;
5. Ortakların değerlendirilmesi;
6. Pazar analizleri;
7. Çevre faktörleri hükümet politikaları kanunlar ve yasaların değerlendirilmesi;

şeklinde sıralanabilir. Bu konular bir fikir vermek için yazılmış ve bir liste halinde kontrole yardımcı olmak için bir araya getirilmişlerdir. Şirketlere, çevre değişikliklerine göre listeyi artırabilir. Önemleri elbette ki her kuruluş için farklıdır.

Tablo 2.2. Örnek SWOT Analizi Soruları[11].

Kuvvetli yönler	En iyi olduğumuz süreç nedir?	Eğitim süreci	Fırsatlar	Pazardaki yönelim nasıl?	Yükselişte
	Diğerlerinden bu işi nasıl daha iyi yapabiliriz?	Enteraktif eğitimi daha yaygın kullanarak		Ortak program yapılan kuruluşların desteği nasıl?	Destek veriyorlar
	Müşterilerle ilişkilerimiz nasıl?	Müşterilerle idareciler rahatlıkla görüşebilmektedir		Mevzuattaki değişiklik sektöre yansımı?	Yansıdı
	Kurumun sosyal hizmetleri beklenen faydayı sağlamakta mıdır?	Çalışanlar ve müşteriler dinlenme alanlarından gayet memnun		Yeni teknolojik gelişmelere ulaşıyor mu?	Teknolojik gelişmeler periyodik olarak takip ediliyor
Zayıf yönler	Mali sistemde problem var mı?	Yıllık bütçe tahsisinde problem var	Tehditler	Rakiplerin büyüme hızı nasıl?	Rakipler çok hızlı büyümekte ve sürekli yeni yatırımlar yapmaktadır
	Müşteri şikâyetleri en fazla hangi seriden çıktı?	B11 serili üründen		Kurumun imajını sarsan haber sayısı çok mu?	Çevreye verilen rahatsızlıkla ilgili sürekli haber konusu olunmaktadır.
	DÖF sayısı nasıl?	Düzeltilici önleyici faaliyet sayısı azalmakta		Ülkedeki belirsizlik durumu azaldı mı?	Ülkedeki kriz ortamı hala sürmektedir

2.8.4.1. Müşteri analizi

Kurumun hizmet sunmayı hedeflediği segmentlerin tanımlanması ve incelenmesini kapsar. Müşteri ihtiyacını belirlemeden üretilen hizmetin kalitesinden bahsedilemez. Kurumun iki tip müşterisi vardır. Bunlar; iç müşteri yani çalışanlar, dış müşteridir. Müşterileri belirledikten sonra onların ihtiyaçlarını belirlemeliyiz. Müşteri istek ve şikayetlerine göre süreçte, revizyon ve düzeltmeler şarttır. Dolayısıyla isteklerin gerçekleştirilmesi için stratejiler geliştirilir. Ve iyileştirme için bir önceliklendirme yapılır. Bazı kuruluşlarda iyileştirilecek süreçlerin önceliklendirmesinde değişik puanlama yöntemini kullanırlar. Bunlar müşteri – hizmet matrisi (Tablo 2.3.) müşteri – istek (Tablo 2.4.) matrisi olabilir[11].

Bu yöntemle, müşteriye hangi hizmetin sunulması gerekliliği belirlenir. Ve böylelikle müşteri – istek matrisi tanımlanır.

Genellikle dört tür ilişki vardır;

1. Çok kuvvetli ilişki (ÇK) 3 puan;
2. Kuvvetli ilişki (K) 2 puan;
3. Zayıf ilişki(Z) 1 puan;
4. Önemsiz ilişki(-) 0 puan;

Tablo 2.3. Müşteri - Hizmet Matrisi[11].

Müşteri	Süreç 1	Süreç 2	Süreç 3	Süreç 4
Müşteri 1	+	+	-	-
Müşteri 2	-	+	-	-
Müşteri 3	+	+	+	-
Toplam	2	3	1	0

Tablo 2.4.'de ilk önceliğin Süreç 2'de olduğu gözükmektedir.

Tablo 2.4. Müşteri - İstek Matrisi[11].

Müşteri	İstek1	İstek2	İstek3	İstek4
Müşteri 1	ÇK	ÇK	–	K
Müşteri 2	–	K	Z	K
Müşteri 3	K	K	K	K
Toplam	5	7	3	6

Burada İstek 2'nin 7 puanla en yüksek istek olduğu gözükmemektedir. Dolayısıyla İstek2'nin düzeltilmesi ve İstek 2'nin arkasındaki nedenlerin ortadan kaldırılması gereklidir.

Kurumun misyon, vizyon, temel değerlerini belirlemede müşteri analizlerinin sonuçlarını dikkate almak gerekir. Müşterileri memnun edecek stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesinde de bu analizin etkisi çok önemlidir. Müşterilerle ilgili yapılacak diğer ölçümler ise müşteri memnuniyeti ölçümleridir. Aşağıda müşteri analizi ile ilgili bazı SWOT örnekleri mevcuttur (Tablo 2.5.).

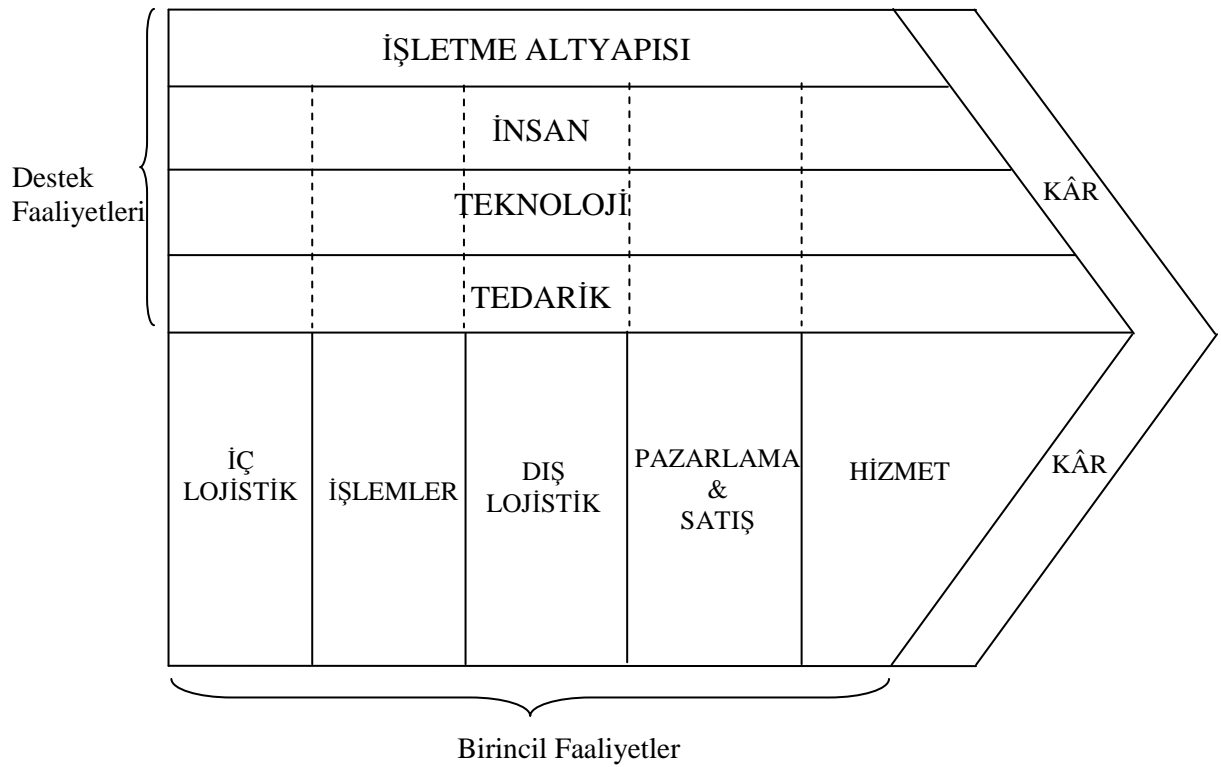
Tablo 2.5. Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri [11].

Zayıf Yönler	
ZY.1.	Müşterilere son çıkan ürünler hakkında yeterli bilgilendirme yapılmıyor.
ZY.2.	Müşteri şikâyetlerine tepki süresi çok uzun.
ZY.3.	Müşterilerin yönelimleri kısa zamanda dikkate alınmıyor.
Kuvvetli Yönler	
KY.1.	Müşterilere sunulan hizmetlerde son teknoloji kullanılmaktadır.
KY.2.	Müşterilerle olan ilişkiler uzun vadeli ve sıcak olmaktadır.
KY.3.	Müşteri memnuniyet oranı çok iyi seviyede olmaktadır.
Tehditler	
T.1.	Pazardaki rakiplerin kuvvetli finansal bir altyapısının bulunmamasıdır.
T.2.	Çok fazla sayıda rakip bulunmaktadır.
Fırsatlar	
F.1.	Madde ve pazar birbirine çok yakın bulunmaktadır.
F.2.	Hükümetin sektörle destekleyici bir yapıda olması.

2.8.4.2. Kurum içi analiz

En etkin stratejiler, organizasyonun iç çevresinin analiz edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Organizasyon kendisinin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlediği için yapılan analizler genellikle sübjektif olmaktadır.

Bir şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi için yapılması gereken en önemli aktivite, organizasyondaki bütün faaliyetleri temel ve destek faaliyetler olarak parçalara ayıran değer zincirinin analiz edilmesidir. Böylece her faaliyet değerlendirilerek herhangi bir kuvvetli yada zayıf yönün kaynağı olup olmadığı araştırılır.(Şekil 2.5.)



Şekil 2.5. Değer Zinciri[11].

Temel faaliyetler, ürünün fiziksel olarak ortaya çıkması, müşteriye ulaşması, satış sonrası hizmetler ile ilgilenmekte, destek faaliyetler ise, temel faaliyetlerinin yürümesini sağlayan, destek veren faaliyetlerdir.

Değer zincirinin analizinden başka, şirketin finansal durumu, kültürü, toplum ve yasalarla olan ilişkileri, itibarı da analiz edilmektedir. Dış çevrede yer alan fırsatları kullanmak ve tehditleri minimuma indirmek için yöneticiler şirketin zayıf ve kuvvetli yönlerini dikkatli bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Değer analizine göre bir şirketin en basit amacı değer yaratmaktır.

Organizasyonlar, faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Her bir faaliyet ürün/hizmete değer katmakta ve pazarda rekabet avantajı sağlamak için kaynak teşkil etmektedir. Şirketin finansal durumu dört ana başlık altında analiz edilmektedir;

- a) Likidite oranları,
- b) Kaldıraç oranları,
- c) Aktivite oranı,
- d) Karlılık... vb.

Bu oranlara göre yapılan analizler şirketin mali durumunu ortaya koymaktadır. Şirket, mali durumunun iyi ya da kötü olmasına göre pazardaki pozisyonunu belirleyecektir. Aşağıda kurum içi değerlendirme ile ilgili belirlenen SWOT örneği görülmektedir(Tablo 2.6.).

Tablo 2.6. Kurum İçi Analiz; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri

Zayıf Yönler	
ZY.1.	İmalathaneye 30 yıllık makine oranı oldukça yüksek.
ZY.2.	Üretim hata oranı çok yüksektir.
ZY.3.	Üretim çevrim süresi azaltılamıyor.
Kuvvetli Yönler	
KY.1.	Çok yönlü işçilik var
KY.2.	Numune üretme süresi oldukça kısadır.
KY.3.	Yeni prosesleri işleme öğrenme süresi oldukça kısadır
Tehditler	
T.1.	Rakiplerin çok iyi bir donanım alt yapısına sahip olması.
T.2.	Çin'in sektörde büyük atılımlar yapması
Fırsatlar	
F.1.	Sektörde sürekli teknoloji yenilenme söz konusudur.
F.2.	Global piyasada sektöre olan rağbet artmaktadır.

2.8.4.3. Çalışanların analizi

Kurumun stratejilerini belirlerken çalışanların durumunu da dikkate alması gerekir. Onların ihtiyaçlarının ve isteklerinin ve isteklerinin belirlenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gerekir. Çalışanların şirkete bağlılıkları, işlerini sevmeleri,

eğitilmesi, katılımlarının sağlanması, öneri ve Őikâyetlerinin dikkate alınması ve hedefleri belirlerken bunlardan faydalanmak gerekmektedir. Genel olarak çalıŐan memnuniyetleri sürekli ölçülmeli ve memnuniyetsizliğe yol ačan unsurlar düzeltilmelidir. Benzer Őekilde öneri ve Őikâyet sistemleri geliŐtirilmelidir ve çalıŐan önerileri mutlaka dikkate almak gereklidir.

AŞağıda çalışan değerlendirmesi ile ilgili SWOT örneği görülmektedir (Tablo 2.7.).

Tablo 2.7. Çalışan Analizi; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri

Zayıf Yönler	
ZY.1.	Kariyer geliştirme sistemi aktif değil.
ZY.2.	Ödüllandirme sistemi etkin olarak çalıŐmamakta.
ZY.3.	Kurumda yönetiŐim etkin değil.
Kuvvetli Yönler	
KY.1.	Uzun yıllar iŐletmeye hizmet eden çalışan sayısı oldukça fazladır.
KY.2.	Sürekli öğrenmeyi prensip edinme oranı oldukça yüksektir.
KY.3.	Öneri / Őikâyet sistemi etkin olarak kullanılmaktadır.
Tehditler	
T.1.	İŞ güvence kanununda yapılan deđiŐikle iŐletmeye ek yükler gelmiştir.
T.2.	Sektörde deneyimli işgücü bulma zorluğu mevcuttur.
Fırsatlar	
F.1.	Devletin vasıfsız iŐçiler için açmıŐ olduğu eğitim kurumlarının varlığu.
F.2.	Sektöre iŐgücünün hazırlanması için özel kurumların devreye geçmesi.

2.8.4.4. Tedarikçilerin analizi

Kurumun stratejilerin belirlerken tedarikçiler bağlılık, tedarikçilerin ürünlerdeki kalitesi, esneklikleri, fiyat uygulamaları, taşıma koŐulları vb. gibi konularda tedarikçileri ile ilişkilerini belirlenmesi için bir dizi analiz gerçekteŐirmesi gerekmektedir. Tedarikçiler ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar da yine SWOT

tablosuna eklenmelidir. Olası bir SWOT analizi sonuçlarından örnekler aşağıda verilmiştir(Tablo 2.8.).

Tablo 2.8. Tedarikçilerin Analizi; Zayıf Yön, Kuvvetli Yön, Fırsat, Tehdit Örnekleri

Zayıf Yönler	
ZY.1.	Tedarikçi değerlendirme sisteminde herhangi bir iyileştirme yapılmamıştır.
Kuvvetli Yönler	
KY.1.	Tedarikçilere yapılan ödeme performansı yüksek oranda
Tehditler	
T.1.	Az tedarikçi ile çalışma sıkıntısı mevcuttur
Fırsatlar	
F.1.	Sektördeki KOBİ oluşum artışa geçmiş durumda.

2.8.4.5. Ortakların analizi

Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerin analizleri gibi şirket ortaklarının şirketin geleceğine bakışlarının, beklentilerinin de analiz edilmesi gerekir. Mevcut stratejilerin değerlendirilmesi ve kurum içi düşünülen geleceğe yönelik yaklaşımların dikkate alınması gerekir.

2.8.4.6. Sektörlerin analizi ve rakiplerin durumlarının analiz edilmesi

Şirketin içinde bulunduğu pazarın analizi ve segmentasyonu stratejik analiz sürecinin önemli bir parçasıdır. Şirket ister kamu kuruluşu, ister kar amacı gütmeyen bir yardım kuruluşu olsun, Pazar analizi çalışmaları stratejik formülasyonu için temel girdi teşkil etmektedir. Çünkü pazarın yapısı ve davranışları uygun stratejinin seçiminde ve organizasyon içinde yerleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Pazar analizi dört bölümden oluşmaktadır;

1. Pazar araştırması
2. Satış ve pazar tahminleri
3. Tüketici davranışlarının analizi
4. Pazar bölümlendirilmesi

Stratejik analiz başlığı altında, yapılan dış/iç çevre ve pazar analizi ile organizasyonun karşı karşıya olduğu fırsatlar/tehditler, güçlü/zayıf yönler ve içinde bulunduğu pazarın durumu saptanmaktadır. Diğer bir deyişle mevcut durum analizi yapılmaktadır. Bu analiz stratejik formülasyon ve uygun stratejilerin seçimi safhasında önemli rol oynamaktadır[14].

Stratejik analiz sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü yeni strateji geliştirmede sektördeki rakiplerin durumu ve buldukları pozisyon önemlidir. Bu yüzden organizasyon hangi rakiplerle karşı karşıya olduğunu bilmek zorundadır. Özellikle yeni pazarlara açılmak gibi bir strateji benimsendiği takdirde rakip analizi daha da önem kazanmaktadır.

Porter'a göre rekabet için üç genel strateji vardır[15];

1. Maliyet Liderliği
2. Farklılaştırma
3. a) Maliyet Odaklaması
3. b) Farklılaştırma Odaklaması

Porter'a göre rekabet beş ana grubun fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bunlar;

1. Sektördeki rekabetin durumu
2. Tedarikçilerin pazarlık gücü
3. Müşterilerin pazarlık gücü
4. Sektöre yeni girenler,
5. Sektördeki alternatif ürün ve hizmetler, olarak açıklanmaktadır.

Etkin ve doğru bir rekabet analizi yapmak için, rakipler hakkında detaylı bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Sadece tedarikçi, müşteri ve sektör analizi yapmak yeterli olmamaktadır. Bu sebepten dolayı pek çok şirket rakip analizi yapmak için pek çok sistemler geliştirmektedir. Rakip şirketlerin, satıştan, müşterileri, mali durumları vb. bilgiler detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Rekabet analizi, pazardaki rakipleri tanıyarak, bu rakiplere karşı zayıf ve güçlü yönlerin belirlenerek buna göre stratejiler geliştirmek amacı ile yapılmaktadır.

2.8.4.7. Çevre faktörleri, hükümet politikaları, kanunlar ve yasaların değerlendirilmesi

Çevre Faktörlerinin analiz, kurumun içinde bulunduğu toplum ile ilişkileri, uyguladığı standartların durumu, sosyokültürel faktörlerin analizi, ekonomik faktörlerin analizi ve benzeri gibi değerlendirmelerin yapılmasıdır. Kurumun toplum içindeki imajı analiz edilerek toplumsal ilişkilerin analiz edilerek toplumsal ilişkilerin bu açıdan değerlendirmesini kapsamaktadır.

Organizasyonların genel çevresi altı kısma ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; demografik çevre, sosyokültürel çevre, politik çevre, teknolojik çevre, makroekonomik çevre, global çevredir.

Organizasyonlar, genel çevrelerini etkileyemezler ve bu çevredeki herhangi bir değişiklikten -yasalar, faiz oranları vb.-etkilenmektedirler. Genel çevredeki iyi yöndeki gelişmeler organizasyonun ürün/hizmetlerinde gelişme sağlayacak fırsatların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Yapılan dış çevre analizinin sonunda ortaya organizasyonun yüz yüze kaldığı fırsat ve tehditler ortaya çıkacaktır. Fırsatlar, elde edilen avantajlar, tehditler ise, organizasyon için tehlike teşkil eden faktörlerdir.

Günümüzde işletmelerin en büyük hastalıklarından birisi, başarısız olduklarında problemi hemen kanunlara ve yasalara bağlayarak suçu hükümetin ekonomik programına, vergi politikalarına, rakipleri desteklemesine... vb. bağlamalarıdır. Hükümetin yasa ve yönetmeliklerinin, ekonomik programının kurumun başarısına etkisini tartışmasız bir gerçektir ancak tek nedeni buna bağlamak da pek akılcı bir çözüm değildir.

Kurumlar hükümet programını kanunları, yönetmelikleri hükümetin tavrını ve stratejilerini, daha iyi ürün ve hizmet üretmek için kullanmalıdırlar.

2.8.5. Strateji seçimi ve karar verme

Kurumun stratejik analiz yapıp Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Amaçları belirlendikten sonra, eldeki verilere göre çeşitli pazar senaryoları ve stratejik alternatifler üretilmektedir.

1. Bir kurumun amaçları şu başlıklar altında toplanabilir;
2. Ürün/hizmet üretim ve dağıtım stratejisi;
3. Mali kaynakların yönetimi stratejisi;
4. Yatırım programları ile ilgili strateji;
5. Yeni ürün geliştirme stratejisi
6. Kalite yönetim stratejisi;
7. Problem çözme stratejisi;
8. İnsan kaynakları yönetme stratejisi
9. Sosyal sorumluluk stratejisi;
10. Fiziki kaynakların yönetimi stratejisi;
11. Sosyal sorumluk stratejisi;
12. Fiyat belirleme stratejisi;

...vb stratejiler/ amaçlar olabilir.

2.8.6. Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması

Şirketin belirlenmiş olan stratejik hedeflerinin eylem planlarına dönüştürülmesi ve ölçülebilir hedefler haline getirilerek kurum içindeki sorumlu birimlerin belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesinin ardından yapılacak işlerdir.

Hedefler, stratejik hedeflerin detaylandırılmış şekli olarak görülebilir. Bu hedefler, çalışanların bütün eylemlerini planlamada ve uygulamaya koymada dikkate alınmaları gereken ve gerçekleştirmek için gayret sarf ettikleri hedeflerdir. Hedefler, genel olarak rakamlarla ifade edilen ölçütler olup stratejik hedeflere uyumu ölçmek için kullanılır. Bu hedefler aynı zamanda ortaya konan stratejilerin ne derece doğru olduğunu ortaya koyan ölçütlerdir.

Kurumlarda her birim kendi ne uygun hedefi belirlemesi gerekir. Aynı strateji için birden fazla hedef bulunabilir. Çünkü bir stratejiler genellikle genel ifadelerdir dolayısıyla bu genel yapının gerçekleşmesi için birden fazla hedefin bulunması olasıdır. (Tablo 2.9.)’de örnek bir Birim hedef belirleme formu mevcuttur.

Tablo 2.9. Hedef Belirleme Formu

BİRİM HEDEFLERİ BELİRLEME FORMU							
Birim: Üretim Departmanı				Sorumlusu: X			
Kodu	Tanımı	Yazılı mı? (E-H)	Duyurulmuş mu? (E-H – Kısmen)	Ölçülebilir mi?	Birimi	Hedef Değer	Açıklama
H1	Üretim kapasitesini her yıl %1 artırmak	E	E	E	Yüzde	10	Yıllık Ölçülecek
H2	Üretimdeki hata oranını azaltmak	E	E	E	Sayı	5	6 ayda bir ölçülecek
H3	Tak time’ı 2 dakikaya düşürmek	E	E	E	Dakika	2	
H4	Yeni makine sayısını artırmak	E	Kısmen	E	Sayı	10	

Bu hedeflerin belirlenmesinde dikkat edilmesinde dikkat edilecek olan bir konu da her birimin mutlaka hedeflerinin olması ve bunların stratejilerle ilişki kurmasıdır.

Tablo 2.10.'de stratejiler ile hedefler arasındaki ilişki görülmektedir. Böyle yaparak hedef dönüşmeyen strateji kalmamış olur.

Tablo 2.10. Birim Hedefleri Strateji Uyum Değerlendirme Formu

BİRİM HEDEFLERİ VE STRATEJİ DEĞERLENDİRME FORMU												
Birim: Üretim Departmanı												
Hedef No	İlgili Bölüm	Stratejiler										
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
H1	Üretim	X	X	X	X		X		X			X
H2	Pazarlama		X	X				X	X	X	X	X
H3	Satınalma	X		X		X				X		
H4	Üretim	X					X		X			X
H5	Lojistik		X		X						X	
H6	İnsan Kaynakları	X		X		X			X			
H7	Üretim			X							X	
H8	Muhasebe						X			X		
H9	Satınalma				X		X				X	
H10	Üretim							X	X			
H11	Pazarlama	X					X				X	X
H12	Muhasebe					X				X		
H13	İnsan Kaynakları		X		X				X			
H14	Planlama								X			X
H15	Planlama		X					X				
H16	Üretim									X		
H17	Pazarlama			X			X					
Toplam		5	5	6	4	3	6	3	7	4	5	5

(Tablo 2.10.)’da en sondaki satırda toplam strateji ile hedef arasındaki ilişkisi kurulmuş hedef sayıları gösterilir. Eğer herhangi bir kolonda işarete yoksa bu ilişkinin kurulması gereklidir çünkü her hedef nihayetinde bir strateji ile ilişkili olmak zorundadır.

2.8.7. Kritik başarı faktörleri

Etkin bir stratejik yönetim uygulanabilmesi için kritik başarı faktörlerini belirlemek hedefleri belirlemek kadar önemlidir. Çünkü hedeflerin hangi oranda gerçekleştirildiğini belirlemek için bu faktörler kullanılacaktır. Böylelikle hedefin kontrolü için performans göstergeleri oluşturulur.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için süreçleri listeleyerek bunların iyileştirilmesi gereklidir. Çünkü bir hedefin çalışabilmesi için ilgili olan süreçlerin çalıştırılması gereklidir. Böylelikle dinamik ortamlardaki durumlara karşı organizasyon süreçlerini işleterek tepki üretir.

Kurumlar hedeflerine ulaşmak için ana faaliyet konularında önceliklendirme yapar ve iyileştirme yapmak isteyebilirler. Önceliklendirmeyi kritik başarı faktörleri göz önüne alınarak yapılı.

Bir işletmede kritik başarı faktörleri şöyle olabilir;

1. Müşteri memnuniyeti;
2. Toplumsal faydayı artırma;
3. Mevzuata uygunluk
4. Çevreye zararı minimum yapma
5. Üretim süresini minimum yapma
6. Maksimum talebi karşılama
7. Maliyetleri indirgeme

...vb olabilir.

Stratejik öneme sahip süreçleri belirlemek ve o süreci iyileştirmek için önceliklendirme şöyle hesaplanabilir;

Süreç Puanı= Kritik başarı puanı + İyileştirme puanı

2.8.7.1. Kritik başarı puanı

Belirlenen kritik faktörlerin hiç birisi kritik süreçleri belirlerken tek ölçüt veya faktör olmayabilir. Çünkü kurum içinde süreçlerin tamamı az veya çok miktarda bu faktörlerden etkilenmektedir. Sürecin eksik çalışması veya çalışmaması çıktı olan nihai ürünü etkiler dolayısıyla; müşteri memnuniyeti düşük, üretim süresi uzun, maliyetleri yüksek... vb durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla süreç faktörlerinin bütününe ele almak gereklidir. Bunun için süreçleri tanımlarken faktörlerin tamamını dikkate alarak değerlendirmek puanlandırmak gerekir. Elde edilen puan sürecin “kritik süreç puanı” veya “önceliklendirme puanı olarak bilinir. Bütün süreçler puanlandıktan sonra en fazla puanı alan süreç en kritik süreç görülebilir.

Süreçlerin puanlandırılmasının en önemli nedenlerinden biride yapılacak araştırma ve incelemeler ile kurum içerisinde hangi sürecin başarı faktörlerini ne oranda etkilediklerini bulmaktır. Süreçlerin hepsi faktörler üzerinde etkili olmakta ama faktör üzerindeki birbirilerine nazaran farklı olmaktadır. Bazı süreçler direkt etkilerken, bazıları da endirekt olarak etkiler. Örneğin: Çevre düzenlemesi yapmak müşteri memnuniyetini artırır, ama çalışanların memnuniyetine etkisi yüksek değildir. Ancak sosyal tesislerin artırılması direkt olarak çalışan memnuniyetini artırır.

Süreçlerin Başarı faktörlerine etkisini 0- 3 arasında bir skalada ölçeklendirirsek (Tablo 2.11.);

Tablo 2.11. Süreç Kritik Başarı Puan Ölçeği

Puan	Önceliklendirme kriterine etkisi
0	Etkisiz
1	Çok az etkili
2	Etkili
3	Çok fazla etkili

Bu skala kullanılarak süreçlerin her birinin belirlenen başarı faktörlerden aldıkları puan belirlenir. Bunların toplamı kritik başarı puanını verir.

Ayrıca Süreç puanını hesap edebilmek için süreç iyileştirme puanını da ihtiyaç vardır. (Tablo 2.12)'te 0-6 arası bir skala tanımlanmış ve süreçlerin durumları bu skala yardımıyla ifade edilebilir.

Tablo 2.12. Süreç İyileştirme İhtiyaç Puanlaması

Puan	İyileştirme ihtiyacı
6	Aşırı derecede iyileştirme gereklidir. Sorunları büyük problemlere neden oluyor. Sürecin ilişkili olduğu süreçlerde sorun çıkmasına neden oluyor. Sürecin performansı oldukça düşüktür.
5	İyileştirmeler kesinlikle yapılmalıdır. Sorunlar sık sık tekrarlanıyor. Diğer süreçler üzerinde etkisi düşük. Performans düşük.
4	İyileştirme çok gereklidir. Sorunlar tekrar etmiyor fakat bir sorun çıkınca büyük sorunlara sebep oluyor. Diğer süreçler pek fazla etkilenmiyor. Performans düşük.
3	İyileştirme kaçınılmazdır. Sorunlar ortaya çıkıyor. Diğer süreçler pek fazla etkilenmiyor. Sürecin performans problemi var.
2	İyileştirme gerekmektedir. Süreçte zaman zaman sorunlar ortaya çıkıyor. Fakat sorun olmadığından performansı iyi görünüyor.
1	Süreç normal çalışıyor. Süreçte problem yoktur. Fakat performans hedeflerini yakalamada sorun çekiliyor.
0	Süreç oldukça iyidir. Sürecin ortaya çıktığı hiçbir yerde sorun yoktur.

2.8.7.2. Performans ölçümlerinin yapılması

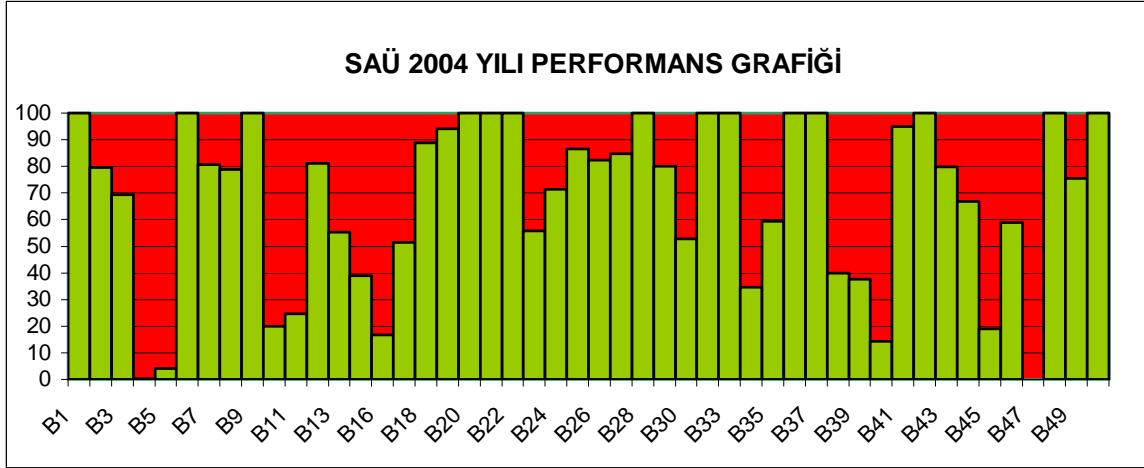
Şirketlerin misyonlarına vizyonlarına ve temel değerlerine bağlı olarak geliştirdikleri stratejilerle bu stratejilerden oluşturdukları fonksiyonel hedeflerine ne oranda ulaşıp ulaşmadıklarını gösterecek performans ölçütlerini belirlemelidir. Bunlar aynı zamanda kurumun strateji ve hedeflerinin ne derece doğru olacağını hakkında bilgi verecektir. İsteddiği performansı yakalayamayan kuruluşlar yıllık yapılan periyodik değerlendirmeler ile stratejilere, hedeflere, uygulama planlarında ve performans ölçütlerinde revizyonlar yaparak mevcut planı daha doğru hale getirirler. Hedeflerde olduğu gibi performans ölçütleri de ölçülebilir olmalıdır.

Kurumların performans ölçütleri şu şekil olabilir;

1. Revize edilen ders sayısı;
2. Şirketin yıllık kazancı;
3. Denetimlere ISO 9000 uygunsuzluk sayısı;
4. Müşteri şikâyeti sayısı;
5. Müşteri şikâyeti çözüm oranı;
6. Toplam yatırım değeri;
7. Kapasite kullanım oranı;
8. Birim zamanda bakım maliyeti Sağlık taraması yapılan personel sayısı;
9. Hatalı ürün sayısı;
10. Geri dönüş oranı;
11. Ortalama makine duruş süresi;
12. Kaybedilen Müşteri sayısı;
13. Kişi başına düşen eğitim miktarı;
14. Kişi başına düşen eğitim maliyeti;
15. Zamanında ödenmeyen vergi tutarı;
16. İşçi devir oranı;

Kurumlar performans ölçümü için; mevcut buldukları dönem ile bir önceki dönem arasında bir kıyas yapılmalıdır. İki dönem arasındaki fark/ hedeflenen değer diye bir kıyaslama yapılırsa işletmenin ne derece performans tutturmada iyi olduğu görülür.

Performans ölçümü için Sakarya Üniversitesinde Kırmızı Alan grafikleri kullanılarak her bir hedefin ne kadar gerçekleştiğini yeşil bar çubuk grafikte gösterilir tamamı 100 tamamlanarak gerçekleşmeyen hedefler ise kırmızı bar ile 100'e tamamlanır. Şekil 2.6.'da 2004 Sakarya Üniversitesi hedeflerini gösteren grafik görülmektedir.



Şekil 2.6. SAÜ' nün 2004 Yılı Performansını Gösteren Kırmızı Alan Grafiği

2.8.8. Stratejik planın yazılması, eylem planlarının hazırlanması ve revizyonu

Misyonu, vizyonu, temel değerler ve politikaları, stratejileri, hedefleri, ve performans göstergeleri raportör kontrolünde hazırlanan plan planlama komitesine sunulur son kez değerlendirilmesi yapılır. Taslak plan değerlendirmeden sonra kabul edilerek uygulamaya konur. Aksi durumda gerekli güncellemeler yapılarak kabul edilebilir bir rapor oluşturulur. Bu rapora;

1. Yönetici özeti;
2. Raporun genel bir özeti;
3. Kurumun misyonu, vizyonu temel değerleri, politikaları;
4. Tarihçesi tanıtımı ve organizasyon şeması;
5. SWOT sonuçları;
6. Stratejik amaçları;
7. Hedefleri;
 - o Performans ölçütleri;

8. Planın revizyonu ve sonuçları;
eklenir.

2.8.8.1. Eylem planları

Stratejik planın uygulanması için yöneticiler hem kurum genelinde hem de birim bazında eylem planlarını gerçekleştirmek zorundadırlar. Yapılacak eylemlerin planlanması zamanlandırılması ve takibi için başarılı bir yönetim için çok önemlidir.

Eylem planlarını uygulayabilmek için gerekli mali ve teknik olanakları sağlamak kurum yöneticilerinin en önemli görevleridir. Bu konularda oraya çıkacak problemlerin kimler tarafından, nasıl çözüleceğinin kara bağlanması gerekir.

Eylem planlarında hangi eylemin hangi strateji ve hedefle gerçekleştirilmek için hazırlandığı belirtilir. Bu kapsamda hangi eylemin kimler tarafından yürütülmesi gerektiği ne zaman başlanıp biteceği yazılır. Bir eylem planında birden fazla strateji ve hedef için eylem planlanabilir.

2.8.8.2. Stratejik planın revizyonu

Stratejik planın ve eylem planlarının uygulanması belirli periyotlarda gözden geçirilip değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirme periyotlarının 1 yıldan az olmaması tavsiye edilmektedir. Değerlendirme esnasında şirket stratejilerinin, hizmet önceliklerinin, performans ölçütlerinin ve eylem planların doğru olup olmadığı araştırılır. Doğru hedefler ne kadar yaklaşıldığı görülür. Değerlendirme yapılırken şu soruların cevabı bulunmaya çalışılır;

1. Mevcut stratejik plan doğru yürütülmekte mi?
2. Gerçekleştirilmesi beklenen fakat gerçekleştirilmeyen stratejilerin nedeni nedir?
3. İç ve dış çevrede ne tür değişiklikler olmuştur? Plandaki veriler bu koşullara uygun mudur?
4. Ortaya çıkan değişiklikler SWOT' u etkilemekte midir?
5. Yeni strateji ve hedeflere ihtiyaç var mı?
6. Yani performans ölçütleri var mı?

Gibi sorular sorularak revizyon ihtiyacı sağlanmış olunur. Stratejik planlamanın kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde stratejik yönetimin diğer unsurlarıyla beraber olmasına, onlarla bütünleşmesine bağlıdır. Planlamanın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünce üretimiyle sermaye ve insan kaynaklarının stratejik yönde etkili bir şekilde sevkini sağlayabilmesi için, yönetsel kontrol, iletişim, enformasyon, motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Yani organizasyonun yapısıyla firmanın kültürü stratejik planlamayla bütünleştirilmeli, dengelenmelidir. Böylelikle işletme yönetimi çok daha geniş ve derin boyutlar kazanacaktır. İşte planlı işletme yönetiminin son aşamasını oluşturan bu yaklaşıma, "Stratejik Yönetim" denmektedir.

Stratejik kontrolü yukarıda: "Esaslarını yukarıda verdiğim, stratejik yönetim olgusunun gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin; uygulamanın bu çerçevede yönlendirilip yönlendirilmediğinin; gereği şekilde uygulanabilip uygulanamadığının araştırılması ve uygulanmasının sağlanması çabasıdır." şeklinde tanımlamıştık.[16]

Stratejik yönetsel kontrol sistemi, herhangi bir işletme kontrol sistemiyle benzer kavramlara gerek gösterir:

1. Kontrole esas olacak kontrol birimi (sorumluluk merkezi),
2. Bu birimlerin performansını ölçmede kullanılacak değişkenler,
3. Kontrol unsurları.

Benzer olmakla birlikte söz konusu kontrol sistemlerinde bu kavramlar, özde farklılık gösterir.

Performansın ölçüleceği temel kriterler göz önüne alındığında herhangi bir uygulama kontrol sistemi, yönetimin dikkatini doğrudan finansal sonuçlara çevirecektir. Stratejik kontrol sistemiyse sadece bu çerçevede kalmaz. Oluşturulan temel stratejilerin uzun dönemli etkilerini niceliksel olarak belirlemek yanında niteliksel değişkenlerin ölçülebilirliğini belirlemek çok daha fazla yaratıcılık ister. Stratejik fonların harcanması kadar, stratejik projeler de izlenmeli ve yakından gözlenmelidir.

Uygulama ve stratejik sorumluluk arasındaki bu farklılığın raporlama sistemlerinde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

Firmalar kısa dönemli karlılıkla uzun dönemli stratejik durum arasında bir denge kurmalıdırlar. Ancak ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz, bir kriteriniz yoksa uzun vadeli durum için yönetim çok zordur. Firmalar gerek uzun dönemli stratejilerini, gerekse kontrol sistemlerini oluşturabilmek için özel bazı kriterlere gerek duyarlar. Bir stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı çalışmalar sonucunda oluşan stratejik planların gerçekten uygulamaya konmasının ve organizasyonun çeşitli kademelerinde benimsenmesinin bir çeşit garantisi olacaktır. Stratejik kontrolün aynı zamanda finansal olmayan kriterleri vardır. Pazar payı, Ar&Ge gibi. Hangileri seçilmiş olursa olsun, uzun dönemde rekabet avantajını yakalamaya -ya da bırakmamaya - dönük olmalıdır. Bazı kontrol sistemleri ise hem niteliksel hem de nicelikselidir. Örneğin: Honda, her aşamada finansal olmayan kontrollere büyük önem veriyor. Bağlı kuruluşların faaliyetleri yerine tüketici tatminini ön planda tutuyor ve değerlendiriyor; temel strateji olarak tüketici tatmininin en üst düzeyde sağlanmasını almış. Honda'nın temel stratejisinin ikinci unsuru; "çalışanların iş heyecanı". Doğaldır ki bu iki stratejik kontrolün yanında faaliyet ile ilgili, doğrudan parasal olmayan göstergeler de incelenir: duruş saatleri, kapasite kullanımı vb. gibi[17]. Strateji belirlemek istediğimiz kurum bir eğitim kurumu ise belirlenen stratejiler şöyle stratejiler olabilir;

1. Öğrencileri, çalışanların nitelikleri, paydaşları ile ilişkileri, olanakları ve kaynakları ile misyon, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmede yeterli ve etkin bir üniversite olmak.
2. Öğrenci ve çalışan sayısı, dağılımları ve hizmet alanları ile yeterli, etkin ve yönetilebilir bir üniversite olmak.
3. Eğitim-Öğretim kalitesi ile ulusal ve uluslar arası düzeyde tercih edilebilirliği artan bir üniversite olmaktır.
4. Eğitim-Öğretim Hizmetlerinde bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan, İnternet destekli öğretimi sürekli geliştiren ve bu alanda öncü rolünü sürdüren bir üniversite olmak.

5. Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin kalitesi ile evrensel nitelikte bilginin üretildiği, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak.
6. Bilginin yaygınlaştırılmasında ve toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişiminde etkin rol alan bir üniversite olmaktır.
7. Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşması için idari ve destek hizmetlerini etkin ve verimli olarak kullanmak.
8. Stratejiler ve süreçlerle yönetim anlayışını benimseyen, kaynaklarını bu yönde etkin kullanan şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim kültürü (yapısı) oluşturmak.
9. Öğrenci ve çalışanlarının memnuniyetini ön planda tutan, liderlik ve kişisel özelliklerinin gelişmesini destekleyen yönetim kültürüne sahip bir üniversite olmaktır.
10. Kaynaklarını, kurumsal niteliklerini ve özelliklerini etkin ve verimli kullanan, faaliyet ve hizmetlerinin sonuçlarını izleyen, sürekli iyileştiren ve geliştiren bir üniversite olmaktır.
11. Yükseköğretim misyonunu evrensel, ulusal ve bölgesel boyutta yerine getiren bir üniversite olmak.

BÖLÜM 3. STRATEJİK YÖNETİMDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

3.1. Stratejik Yönetime Bilgi Teknolojisi Desteği

İş dünyasının bilgisayarla tanışmasının üzerinden kırk yıldan fazla zaman geçti. Önceleri bu makinelerle iletişim kurmak için karmaşık komutlar ve programcılık bilgisi gerekirken günümüzde doğal dille iletişim yavaş yavaş diğer yöntemlerin yerini almaya hazırlanıyor. Teknolojik evrim, elektron lambası ile yola çıkan bilgisayarları, transistörler bütünleşik devreler derken o kadar küçülttü ki modem mikro yongalar sayesinde otomobilden çamaşır makinesine, telefonda fotoğraf makinesine kadar günlük hayatta kullandığımız her şeyin içine yerleşiverdi. O günden bu yana değişmeyen tek bir şey varsa o da hala 0 ile 1 e dayanan çalışma ilkeleri. Üzerinde çalışılan biyolojik temelli bilgisayarlar da bu ilkeyi değiştirmeyecek gibi gözüküyor.

Bilgisayar teknolojisinde iş dünyasını kökünden etkileyen en önemli evrim 1980'lerde masa üstü bilgisayarların ortaya çıkması oldu. O günden bu yana masaüstü bilgisayarlar kullanım kolaylıkları ve paket programların zenginliği ile insanlara kendi veri tabanlarını oluşturma, işleri ile ilgili verileri izleme ve analiz etme imkânı sağladı. Takip eden teknolojik gelişim olan işlemci-sunucu mimarisi kişisel bilgisayarların şirketin operasyonel sistemlerini içeren bilgisayarlara bağlanarak şirket verilerine ulaşmasına ve bu verileri işlemede kullanılabilmesine yol açtı. Bilgi teknolojisinin sağladığı bu olanaklardan yöneticilerin de olabildiğince yararlanması gerekiyor.

Nasıl teknolojik buluşlar ve gelişmeler artık belirsiz ve şans eseri değilse bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve bunların yönetim bilimine uyarlanması da belirsiz ve şans eseri değildir. Bilgi teknolojisinde dün ancak hayal edilebilen şeyler bugün artık gerçek olmuştur. Dün hayal edilip üzerinde çalışılmasaydı elbette bugün gerçekleştirilmeleri mümkün olmazdı. Yöneticilere düşen görev bu teknolojiyi kullanmada istekli ve yaratıcı davranmalarıdır. Bu hem kendilerine hem de yönettikleri işletmelere karşı

taşıdıkları bir sorumluluktur. Yarının gerçekleri de eğer öncülük edebilirsek ve başarabilirsek bizlerin ve tabii ki rakiplerimizin hayallerinde şekillenecek.

3.1.1. Bilgi teknolojisi

Bilgi teknolojisi modern bilişim sistemlerinin iş performansını geliştirmek için kullanılmasıdır. Yazılım paketlerini, uygulamaları, bilgisayar donanımını, iletişimi, ofis sistemlerini ve ilişkili tüm know-how tekniklerini kapsar.

Günümüzün ekonomik koşullarında ticaretteki artan küreselleşmeye paralel olarak tüm şirketler müşteri ilişkileri, ürün ve hizmetler, kalite, verimlilik, dış tehlike ve fırsatları algılama, iç ve dış gelişmelere karşı tepki gösterme gibi konularda giderek güçlenen bir baskı altındadırlar. Şirketler sonsuza dek yaşamak amacı ile kurulurlar. Bir şirketin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için müşterilerinin ihtiyaçlarını rekabet edebilir fiyat ve kalitedeki ürün ve hizmetlerle etkin bir şekilde karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmada bilgi teknolojisinin önemi büyüktür. Günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bilgi teknolojisini kullanım yetenekleriyle doğrudan ilgili hale gelmeye başlamıştır.

Stratejik yönetimi geliştirmenin yanı sıra bilgi sistemleri firmaların rekabet avantajlarını artırmada önemli rol oynamaktadır. Örneğin günümüzde bilgi işlem sistemleri olmayan bankaların rekabet gücü zayıftır. Bu gün reklâmlarda dahi bilgi işlem terimi olan "on-line" deyimini hizmetlerini tanımlamada kullanan bankaların faaliyetinin neredeyse bilgi işlem ile özdeşleştiğini söylemek pek abartılı olmasa gerek. Aynı şekilde diğer pek çok sektördeki şirketler de artan bir hızla bilgi işleme önem veriyorlar. Bilgi teknolojisi stratejisi, şirket kültürü ile birlikte şirket stratejisini de destekleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle stratejik yönetim açısından şirket üst yöneticisinin üzerinde önemle durması ve oluşturulması için yeterince zaman harcaması gereken bir konudur. Bu açıdan bakıldığında bilgi teknolojisi stratejisinin şirket stratejileri ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Gerçekçi bir bilgi teknolojisi stratejisi şirketlerin önemli ve vazgeçilmez bir rekabet silahı olup ona ivme ve somut bir rekabet avantajı kazandırmalıdır.

Gittikçe karmaşıklaşan bir ortamda yaşamaktayız. Bu ortamı kontrol edemediğimiz bir yana anlamakta bile çoğunlukla güçlük çekmekteyiz. Bu durumda yaşantımızı sürdürebilmek için bazı önemli faktörler ile ilgili varsayımlar yapmak durumundayız. Bu varsayımlara kritik varsayımlar diyoruz. Örneğin, işgücü maliyetinin göreceli olarak artışı, işgücü yapısındaki değişimler, teknoloji ile ilgili gelişmeler, toplumsal gelir dağılımı ile ilgili varsayımlar, tüketim alışkanlıkları gibi. Bu varsayımlar şirketimizi gerçek dünya ile uyumlu hale getirilmesine yardımcı olur. Bu durumdan da bilgi teknolojisi stratejisi ve planları da önemli oranda etkilenir. Örneğin sistemlerin pahalı iş gücünü verimli kullanacak şekilde geliştirilmesi, yeni teknoloji ve standartlara sahip araçlara ve ekipmanlara uyum sağlanması gibi. Dolayısı ile bilgi teknolojisi stratejisi ile organizasyon ve kültür, iş tanımları, personel ve yönetim prosedürleri birbirlerine uyumlu hale getirilmelidir. Bilgi teknolojisi ile ilgili her karar potansiyel olarak biri diğerini etkileyebilecek bir karakter taşımaktadır. Bu nedenle her birinin etkileri araştırılıp ona göre hareket edilmelidir.

3.1.2. Bilgi teknolojisi planlaması

Planlamadan yola çıkılmış ise bilgi bütünlüğü açısından ancak bilgi adacıklarından bahsedilebilir. Böyle bir durumda başlangıçta öncelikli bilgi paylaşımı otomatik hale getirilmeye çalışılır. Örneğin herhangi bir fonksiyonel sistemdeki bilgi onu ilgilendiren bir sisteme otomatik olarak aktarılır. Ancak zamanla bu gibi durumlar çoğaldığında bilgi girişi, depolama ve işlemede mükemmellik gündeme gelir. Buna hizmet eden ara yüzler de gittikçe kompleks hale geldiğinden sistemin performansı düşer. Planlamada temel hedef iş stratejini destekleyecek bilgi stratejisi belirlendikten sonra İş Planı ile Bilgi Teknolojisi Planının uyumlu hale getirilmesi olmalıdır. Bilgi teknolojisi Planlaması şirket genelindeki bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde formel teknikleri kullanan kapsamlı bir metodolojidir. Bu metodoloji bilgi işlem uygulamalarının geliştirilmesinde kullanılan teknikler ve yöntemlerle uygulanacak prosedürlerin dökümanente edildiği standart bir yönerge'dir. Bu sayede yapılan işin kişiden kişiye değişmemesi, insanlara bağlı olmaktan kurtulması, yapılan işlerin dökümanente edilmesi gibi avantajlar sağlar. Bu tür büyük kapsamlı projelerde günümüzde Bilgisayar Destekli Yazılım Mühendisliği (Computer Aided Software Engineering: CASE) araçları yaygın olarak kullanılmaktadır.

CASE uygulama geliştirme faaliyetlerinin yazılım mühendisliği tekniği kullanılarak bilgisayar destekli olarak gerçekleştirilebilmesidir. Buna imkan sağlayan yazılım ürünlerine de CASE TOOL denilmektedir.

Bilgi Teknolojisi Planlama aşamasının amacı teknolojinin stratejik kullanımını sağlamak için iş hedeflerinin önceliklerini belirleyerek organizasyonu destekleyecek global enformasyon mimarisini anlamak ve bilgi sistemlerinin önceliklerini ortaya koymaktır. Planlama sırasında yönetimin bakış açısı, endüstri standartları ve trendleri dikkate alınarak bilgi sistemi prensipleri ortaya konulur. Operasyonel bakış açısı ve mevcut bilgi sistemi ortam da göz önüne alınarak şirket bilgi modeli hazırlanır. Bu bilgi modelini destekleyecek donanım ve ağ mimarileri hazırlanmasının ardından Stratejik Bilgi Sistemi bir plan dahilinde hayata geçirilir. Bilgi sistemlerinin tasarımında top-down analiz ve bottom-up kuruluş kendini kanıtlamış bir ve güvenilir bir yöntemdir. Bilgi sistemleri üst yönetim açısından hayati bir önem taşımaya rağmen uygulamada gözlenen üst yöneticilerin maalesef bu konuya genellikle yeterince zaman ayırmadığıdır.

3.1.3. Stratejik yönetim ve bilgi teknolojisi

Stratejik yönetimin aşamaları daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştı. Bunlar planlama, uygulama ve kontrol aşamalarıdır. Çok kapsamlı olan bu faaliyetin doğal olarak bir tek sistemle desteklenmesi mümkün değildir. Her bir aşamayı ayrı ayrı ele almak ancak tümünün entegre olacağı bir yapı kurmak gerekmektedir. Böylece hem aşamalı bir kurulum gerçekleştirilmiş hem de her aşamaya uygun özel çözümler ihtiyaçlara uygun olarak sağlanmış olur. Ayrıca böyle yapmakla maliyet zamana yayılarak ekonomi sağlanır ve risk azaltılabilir. Stratejik planlama aşaması yönetim faaliyetleri içinde yöneticiden ve bizzat faaliyetin kendisinden kaynaklanan nedenlerle standartlaştırılması mümkün olmayan ve dolayısı ile de bilgi teknolojisi ile desteklenmesi diğer aşamalara oranla en zor olan aşamadır. Günümüzün yöneticileri hala bilgi teknolojisini yeterince tanımamakta dolayısıyla da ondan bir araç olarak gereği gibi yararlanamamaktadırlar. Bu nedenle yöneticinin asli görevlerinin başında gelen planlama faaliyetlerinin bilgisayar destekli hale gelmesi belirli konularla kısıtlı kalmaktadır. Özellikle stratejik karar süreci bunların başında gelmektedir.

3.1.4. Senaryolar

Pro-aktif planlama ve kararların kalitesini artırma konusunda bilgisayarın sağladığı imkân, alternatiflerin analizi ve karşılaştırılması ve bu işin mümkün olduğunca hızla ve çok parametre kullanılarak analiz edilmesidir. Daha da önemlisi bu işlemin gerektiği kadar tekrarlanabilmesini mümkün kılmasıdır.

Matematiksel olarak modellenmiş bir problem göz önüne alındığında senaryo basit olarak karar değişkenlerinin belirli durumlarda belirli değerlere sahip olmasıdır. Bu durumların her biri bir senaryoya karşılık gelir. Örneğin "İyimser", "Kötümser" ya da "Muhtemel" gibi. Bu bağlamda matematiksel modeli oluşturulmuş problemlere ait çeşitli senaryolar en basitinden bir tablolama yazılımı kullanılarak irdelenebilir. Bu amaçla Excel yazılımının 5.0 versiyonunda bu tür senaryolar için ilave bir özellikte yer almaktadır.

3.1.5. Stratejik kontrol ve bilgi teknolojisi

Kontrol aşaması mekanizasyonu kolay olmasına rağmen bu güne kadar yeterince önem verilmeyen ve çoğunlukla da ihmal edilen bir konudur. Hâlbuki az bir emek ve küçük ilavelerle işletmelere tahmin edilemeyecek kadar büyük katkılarda bulunması mümkün olan bir alandır. Bu problemin nerede olduğunu ve neşterin nereye vurulması gerektiğini söyleyen sihirli bir değnek haline gelebilir. İşletme performansının izlenmesi ve problemlerin tespiti için mutlaka bu konuya gereken önem verilmelidir. Zamanlı ve doğru bilgi sağlayan bir bilgi sistemi ile desteklenmedikçe etkin bir stratejik kontrol sistemi kullanılamaz. Üst Yönetici Bilgi Sistemleri stratejik kontrol amacına da yöneliktir. Üst Yönetici Bilgi Sistemi bilgisayar bazlı yapısal bir planlama ve kontrol sistemidir. Yöneticinin istediği bilgileri onun istediği formatta sağlar. Yöneticinin kendi kişisel bilgisayarından ulaşabileceği ve işletmede ve dış çevrede neler olup bittiğini izleyebileceği bir sistemdir. Bu bilgilerin yardımıyla yönetici problemlerin çözümü üzerinde çalışabileceği gibi gördüğü fırsatları değerlendirebilir ya da tehlikeler karşısında önlem alabilir. EIS sadece yönetici için kritik olan bilgileri içermeli ve iş hedefleri ile kritik başarı faktörleri üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu da ancak yoğun bir

iş yükü gerektirmeyen veri izleme ve değerlendirme teknikleri kullanılarak sağlanabilir. Stratejilerin başarılı olarak uygulanabilmesi için iyi tasarlanmış kontrol sistemlerine ihtiyaç vardır. Uygulamanın planlandığı gibi yürüyüp yürümediğinin kontrolü için operasyonun kontrolü, performansın izlenmesi ve gerekli geri beslemenin üst yönetime yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan işletme içi ve dışında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması içinde stratejik kontrol gereklidir.

Başarılı bir Stratejik Kontrol kritik başarı faktörlerine ve iş hedeflerine odaklanmış Üst Yönetici Bilgi Sistemleri ile mümkündür. Etkin bir stratejik kontrol için bilginin anlamını kaybetmeden zamanında üst yönetime sunulması gerekmektedir. Ayrıca sunulan bilgi az ve öz olmalı, problem varsa kolayca onlara işaret etmelidir.

"Gerçi planlamacılar, hep bilinmeyenlerle ve belirsiz verilerle çalışmışlardır ama günümüzde görülen, hızlı değişme ve yüksek yenilik oranları, planlama koşullarını daha da kötüleştirmektedir..."

"Takım bünyesinde, planlamacıların henüz keşfedilmemiş yöntem ve aygıtlara ihtiyacı olacaktır. Amerikan toplumu farklılaştıkça, önceden tahminde bulunmak da bir o kadar güçleşecektir..."

"Çevredeki yeniliklerin artması şirket için hem iç hem de dış çevresindeki yüksek düzeyde belirsizlik demektir. Planlamacılar, ilk kez garip, alışılmamış olaylarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tekrar tekrar yön değiştirmenin yarattığı istikrarsızlık, yeni ve beklenmedik koşullar oluşurken planlamada bilinenlere dayanarak tahmin yapma yöntemi gücünü yitirecektir. Bu gibi yöntemler, istikrarlı dönemlerde başarılı olur. Oysa bunlar bugün içinde bulunduğumuz çalkantılı dönemlerde geçersiz kalırlar. Bu da, daha iyi ve daha yeni yöntemlerin geliştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Buna göre, talepteki hızlı artış, çoğu planlama sonucunun daha basılmadan geçersiz kalmasına yol açacaktır. Bu durum aynı zamanda daha hızlı karar verme anlamına da geleceği için, planlamacıların ellerindeki seçenekleri çok hızlı karar verme anlamına da geleceği için, planlamacıların ellerindeki seçenekleri çok hızlı ve sık sık

değerlendirmesi gerekecektir. Bu hızlanmanın en büyük etkisi, planlama personelinin giderek daha fazla zamana ihtiyaç duymasıdır. Değişme hızı arttıkça, planlama için gerekli zaman ve işlem daha da güçleşir. Planlama zamanının uzaması ve bilinen yöntemlerin gücünün azalması sonuçta daha az güvenilir, daha çok sezgilere dayanan model ve verilerin artmasına neden olur. Grup içinde nicelikten çok niteliğe dayanan bir planlama ortaya çıkar.

Yönetici ve planlamacıların çoğu bu değişiklikten rahatsızdır. Çünkü hepsi, daha çok niteliğe değer verecek ve diğer bilgilere güvenmeyecek şekilde yetiştirilmiştir.

Bununla, niteliğe dayanan verilerin daha iyi, niteliğe dayananların daha kötü olduğunu kastetmiyorum. Veriler, özelliklerinden bir şey kaybetmiyorsa elbette sayılara dökülmelidir. Fakat planlamacılar sayısal olmayan verileri artık göz ardı edemezler.

Çünkü gereken bilgilerin tümünü sayısal olarak bulmak giderek zorlaşacaktır. Öyleyse şirketin en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar tam anlamıyla bütünleşmiş bir planlama mekanizmasının yaratılması, sahip olunan ekonomik modellere sosyokültürel bilgi ve modellerin eklenmesi, doğrusal planlamadan doğrusal olmayan planlamaya geçiş, nicelikten çok niteliğe dayanan verilere kayış[18].

Rotası belli olmayan geminin yelkenini hiç bir rüzgâr dolduramaz.

Limanlar gemiler için en güvenli yerlerdir. Ancak hiç bir gemi limanlarda beklemek için yapılmaz.

Sadece karaya bakarak işletmeyi yönetmek, dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Nerede olduğumuzu söyler ama nereye gitmekte olduğumuzu söylemez. Sürekli olan tek şey değişimdir. İleriye bakarak öğreneceklerimiz geriye bakarak öğrendiklerimizden daha fazla olmalıdır.

BÖLÜM 4. SAKARYA ÜNİVERSİTESİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI

4.1. Sakarya Üniversitesinin Tanıtımı

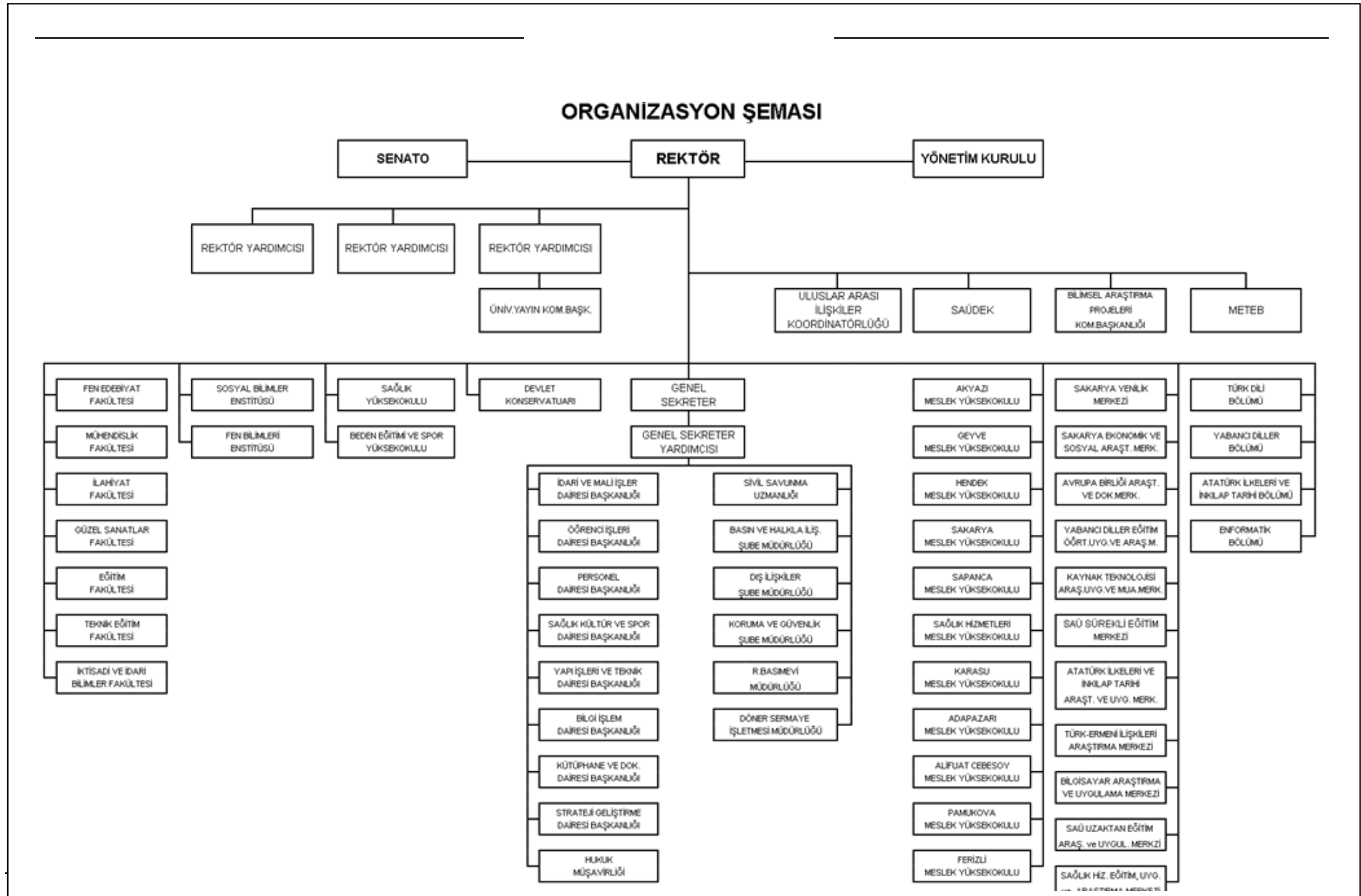
Sakarya Üniversitesi'nin çekirdeğini, 1970 yılında açılan Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu oluşturmuştur. 1971 yılında Sakarya Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi'ne dönüşmüş, 1982 – 1992 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı bir Fakülte olarak öğretim vermiştir. 3 Temmuz 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 lâboratuvar, 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. Şekil 4.1.'de SAÜ Organizasyon Şeması görülmektedir.



Şekil 4.1. Organizasyon Şeması[22].

Sakarya Üniversitesinde Mart 2003'te Üniversite Rektörlüğünün aldığı bir karar ile SAÜ' de Toplam Kalite Yönetimi(TKY) çalışmalarının yürütülmesi ve denetlenmesini sağlayacak "SAÜDEK" - Sakarya Üniversitesi Akademik ve Değerlendirme Kurulu kuruldu. Bu kurulda;

- a) Rektör;
 - b) Rektör Yardımcısı;
 - c) Rektör Danışmanı;
 - d) Fakülte Dekanları;
 - e) Enstitü-Konservatuar –Merkez-Yüksek Okul ve Meslek Yüksek Okulu Müdürleri;
 - f) Üniversite Genel Sekreterinden;
- oluşturuldu.

TKY çalışmalarını fiilen yürütmek üzere her bir birimi temsilen öğretim üyesi, öğr. görevlisi, arş. gör. veya uygun bir personelin Kalite Elçisi olarak görevlendirilmesiyle "Kalite Elçileri Kurulu" kuruldu. Bu kurulun haftada veya 15 günde bir toplanarak faaliyetlerini sürdürmesi uygun bulundu.

Öncelikle TKY çalışmalarında hangi faaliyetlerin yapılacağını tarihi sıraya göre belirten "Master Plan" hazırlandı. Hazırlanan Master Plana göre öncelikle Üniversitenin Misyon ve Vizyonu birimlerden gelen öneriler doğrultusunda Kalite Elçileri Kurulunda belirlendi. Belirlenen vizyon ve misyonu destekleyecek Temel Değerler ve Politikalar ortaya konuldu.

Üniversitenin 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. "

Şeklinde belirlenmiştir.

Üniversitenin Vizyonu;

- a) Eğitim, öğretim ve araştırma kalitesi ile Türkiye ve dünyada tercih edilen;
- b) Takım çalışmasını teşvik eden, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetime sahip;
- c) İlimiz ve bölgemiz başta olmak üzere ülkemizin sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapan, üniversite/sanayi/toplum işbirliğini sağlamada öncü;
- d) İnternet üzerinden yürütülen önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim öğretimi etkin bir şekilde yürüten ve servis sağlayan;
- e) Geleneksel sanatlarımızın özünü koruyarak çağdaş, kalıcı ve özgün eserler ortaya koyan;

Sakarya Üniversitesinin misyon ve vizyonunu oluşturan temel değerleri;

- a) Atatürk İlkelerine bağlı olmak,
 - b) Evrensel hukuk ilkelerine ve yasal düzenlemelere uymak,
 - c) Bilimin evrenselliğine inanmak,
 - d) Yenilikçi olmak,
 - e) Doğruluktan ve dürüstlükten taviz vermemek,
 - f) Kurum içinde uyum ve dayanışmaya önem vermek,
 - g) Herkesi din, ırk, milliyet, renk, düşünce farklılığı gözetmeksizin sevmek ve saygılı olmak, (kaldırılması)
 - h) Sürekli mükemmelliği yakalamaya çalışmak,
 - i) Zamanın kıymetini bilmek,
 - j) Özgün araştırmalar yapmak,
 - k) İşimizi sevmek.
- olarak belirlenmiştir.

Her bir birimden gelen bilgi ve önerilen doğrultusunda yapılan swot analizi sonucunda Üniversitenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler belirlendi.

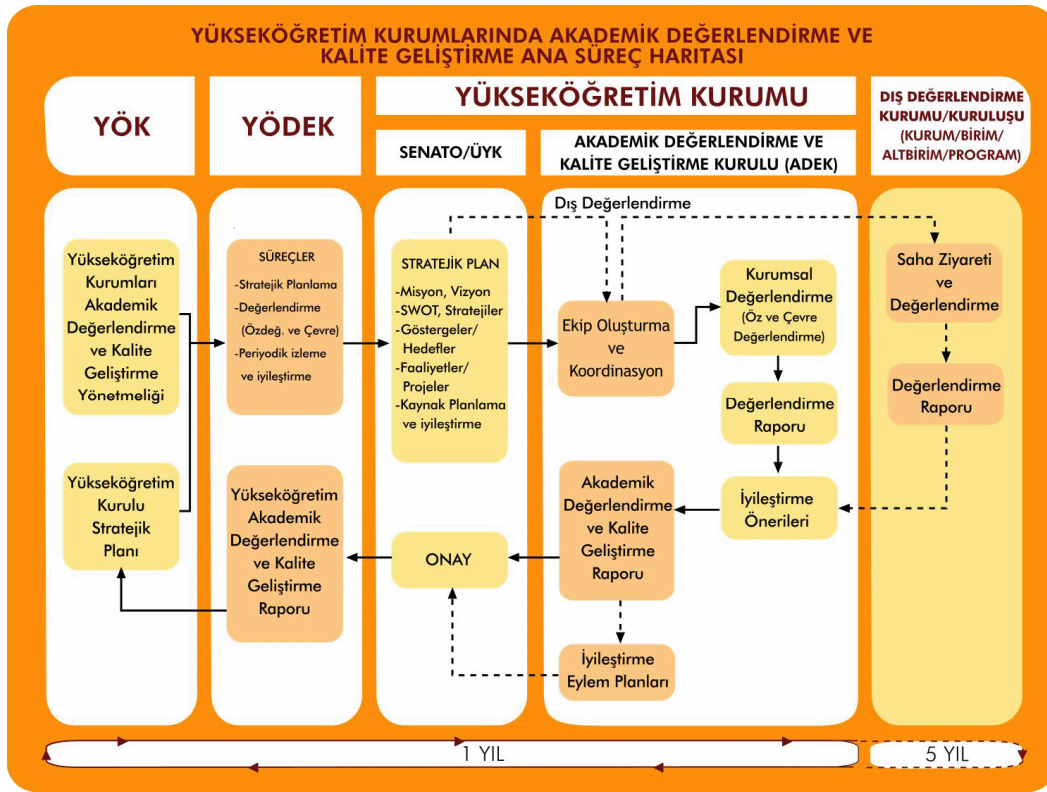
Üniversitenin 2006 Yılı Stratejik Planı, birimlerin 2005 yılı sonu hedefleri gözden geçirilerek ve stratejik planda yer alan maddelerle ilgili öneriler dikkate alınarak 2006 Yılı Stratejik Planı hazırlandı. Ayrıca Üniversitenin 2007 – 2011 5 yıllık Stratejik Planı, Üniversitelerarası Kurul tarafından kurulan Yükseköğretim Akademik

Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun hazırladığı YÖDEK modeli (Şekil 4.4.) dikkate alınarak Mayıs 2006 ayı sonunda oluşturulan hazırlık Planına göre birimlerin 2006 yılı sonu hedefleri gözden geçirilerek ve 2006 stratejik planında alan maddelerle ilgili öneriler de dikkate alınıp Üniversite Bütçesi ile de ilişkilendirilecek şekilde hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Üniversitenin SWOT konuları (Tablo 4.1.) ve hedefleri YÖDEK tabanlı olarak yeniden ele alınmıştır

4.2. YÖDEK Modeli

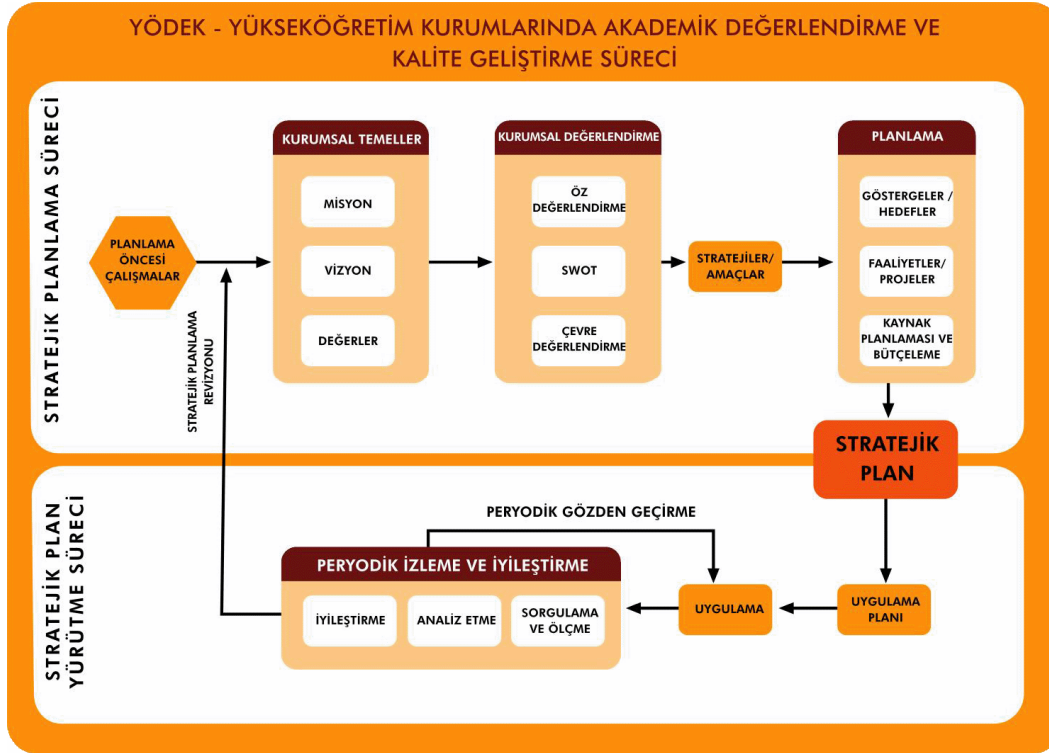
Yükseköğretim Kurulu tarafından ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bolonya Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda ülkeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla hazırlanan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, 25942 Sayı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kapsamda, Üniversitelerarası Kurul'un 30.09.2005 tarihinde gerçekleştirilen 148. toplantısında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu üyeleri belirlenmiş ve çalışmalarına başlamıştır[21].

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği yükseköğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının Ana Sürecinin Haritası Şekil 4.2.'de gösterilmektedir. Şekilden görüleceği gibi ana süreç, yükseköğretim kurumlarının, Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ve Yükseköğretim Kurulu'nun Yükseköğretim Ulusal Stratejik Planı ışığında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) tarafından belirlenen kalite değerlendirme ve geliştirme süreçlerini (Stratejik Planlama, Kurumsal Değerlendirme (Özdeğerlendirme ve Çevre Değerlendirme) ve Periyodik İzleme ve İyileştirme Süreçleri) dikkate alarak kendi kurumsal temelleri (misyon, vizyon ve değerleri) üzerinde stratejik yapılanmalarını ve bu çerçevede kalite düzeylerini geliştirme çalışmalarını yürütmelerini öngörmektedir.



Şekil 4.2. YÖDEK Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası[21].

Şekil 4.3.'de şematik olarak gösterilen bu süreç, Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlama Süreci'ne temel teşkil etmekte ve YÖDEK tarafından benimsenen Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmalarında Stratejik Yaklaşım'a dayanmaktadır. Bu sürecin en belirgin özelliği kurumsal misyon ve vizyona dayalı bir süreç olmasıdır. Sürecin temel unsurlarından birisi de kurumsal değerlendirmedir (Özdeğerlendirme ve çevre değerlendirmesi). Bu sürecin en temel özelliği esnekliği olup, yükseköğretim kurumlarında kurumsal bazda uygulanabileceği gibi kurumların akademik ve idari birimler ile onların alt birimleri düzeyinde de uygulanabilir, süreçler ile ulusal ve kurumsal bazda yönetilebilir ve yönlendirilebilir bir bütünlük oluşturmasıdır. Diğer taraftan süreç, yükseköğretim kurumlarının kendi özerk farklı yapılarına saygılı ve onların kendi belirleyecekleri misyon, vizyon, strateji ve hedefler doğrultusunda farklılıklarıyla gelişmelerine olanak tanıyan esnek bir yapıya sahiptir[21].



Şekil 4.3. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci[21].

4.2.1. Kurumsal değerlendirme süreci

Kurumsal Değerlendirme Süreci'nin amacı, stratejik planlama çalışmalarında yükseköğretim kurumunun kurumsal anlamda Özdeğerlendirme ve çevre değerlendirmesini gerçekleştirmek, zayıf ve kuvvetli yönleri ile önündeki fırsatların ve karşılanacakları tehditlerin ortaya çıkarmaktır[21].

Sürecin Hedefleri:

Sürecin hedefleri şunlardır;

- Yükseköğretim kurumunun kurumsal nitelikleri ve özellikleri ışığında;
- Kurumsal değerlendirme (Özdeğerlendirme ve çevre değerlendirmesi) çalışmalarını yapmak,
- Performans sonuçlarını belirlemek,
- SWOT sonuçlarını ortaya çıkarmaktır.

Sürecin Kapsamı ve Sınırları:

Kurumsal Değerlendirme Süreci;

- a) Özdeğerlendirme kapsamında yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim faaliyetleri, araştırma-geliştirme çalışmaları, idari ve destek hizmetleri ile yönetim faaliyetleri ve ilişkilerini;
- b) Çevre değerlendirmesi kapsamında kurumların çevrelerinde bulunan ve onları etkileyen ancak kontrol edilemeyen unsurları değerlendirmeyi içerir.

Sürecin Sahibi:

Yükseköğretim kurumlarının rektörleridir ve ilgili rektör yardımcısıdır.

Sürecin Girdileri:

Sürecin girdileri ilgili yükseköğretim kurumunda;

Özdeğerlendirme Çalışmaları İçin:

- a) Kurumsal nitelikler ve özellikler,
- b) Bir önceki yılın stratejik planı (uygulanan stratejiler, hedefler, proje ve faaliyetler ile ilgili iyileştirmeler),
- c) Kurumsal süreçler (İdari süreçler, destek süreçler, akademik süreçler),
- d) Bir önceki yılın performans göstergelerinin değerleri,
- e) Periyodik İzleme ve İyileştirme Sürecinin çıktıları,
- f) Bir önceki yılın kurumsal değerlendirme raporu,
- g) Bir önceki yılın yükseköğretim kurumun "Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Raporu";

Çevre Değerlendirme Çalışmaları İçin:

- a) Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Raporu,
- b) Bir önceki yılın stratejik planı,
- c) Mezunlar ile ilgili bilgiler,
- d) Sanayi ve ticaret odası bilgileri,
- e) Toplumsal ve kent bilgileri,
- f) Sektörel bilgiler
- g) Ulusal ve uluslararası veri tabanları vb.

Değerlendirmede Dikkate Alınacak Olan Temel İlkeler:

Belirlenen alanlarda değerlendirme yaparken aşağıdaki kriterler dikkate alınır[18]:

- a) Hizmeti üretenler ile kullananların hizmetten memnuniyeti esas alınacaktır. Bu kapsamda, konuların değerlendirilmesinde hizmeti kullananların algılamaları, mümkün olduğu ölçüde bilimsel bilgi toplama yöntemleri kullanılarak ölçülecektir.
- b) Değerlendirme konusu ile ilgili yükseköğretim kurumunun strateji, amaç ve hedefleri esas alınacaktır.
- c) Sadece mevcut durum değerlendirilecektir. Planlanan veya yazılı olmadığı halde sözlü belirtilen durumlar dikkate alınmayacaktır.
- d) Yapılan işlerin sonuçları mümkün olduğu kadar ölçülebilir göstergeler açısından değerlendirilecektir.
- e) Kaynakların kullanımını dikkate alınarak değerlendirme yapılacaktır.
- f) Kurumun iyileştirmeye açık alanları ve tehditleri belirlenmeye çalışılacaktır.
- g) Kurumun iyi olduğu yönler ve önündeki fırsatlar belirlenmeye çalışılacaktır.
- h) Yaklaşım olarak, olabildiği ölçüde izlenebilir uygulama planlarına dönüştürülebilecek sonuçlara ulaşmaya çalışılacaktır.

Sürecin Eylemleri:

Kurumsal Değerlendirme Süreci aşağıdaki eylemleri içermektedir:

- a) Değerlendirme ekiplerinin oluşturması,
- b) Değerlendirme yol haritasının çıkartılması,
- c) Bir önceki yılın iyileştirmeye açık alanlarının değerlendirilmesi,
- d) Kurumsal değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- e) Özdeğerlendirme çalışmaları,
- f) Çevre değerlendirme çalışmaları,

4.2.2. Özdeğerlendirme değerlendirme süreci

Genel olarak Özdeğerlendirme Süreci, Şekil 4.4.'de gösterilen Özdeğerlendirme Modeli göz önüne alınarak gerçekleştirilir[21].



Şekil 4.4. YÖDEK Özdeğerlendirme Modeli[21].

Yükseköğretim kurumları tarafından gerçekleştirilecek olan özdeğerlendirme çalışmalarında, aşağıda belirlenen her bir değerlendirme konusu için beklenen

düzeşin seviyesine verilen 5'li (beşli) gösterge üzerinden bir puan verilecektir. Bunlar;

- 1 - Beklenen düzeşin çok altı
- 2 - Beklenen düzeşin altı
- 3 - Beklenen düzeş
- 4 - Beklenen düzeşin üstü
- 5 - Beklenen düzeşin çok üstü

4.3. Sakarya Üniversitesi SWOT Değerleme

Sakarya Üniversitesinde SWOT analizi çalışması YÖDEK Özdeğerlendirme modelindeki 10 ana amaç baz alınarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda sorular tüm birimlere anket şeklinde gönderilmiş ve onların değerlendirme puanına göre ortalama sonuç bulunmuştur değerlendirilmiştir.

Bu 10 ana amaç şöyledir;

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. Yönetsel Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi
8. Yönetsel Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi
9. Çıktılar/Sonuçların Değerlendirilmesi
10. Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi

Burada 5'li değerlendirme skalası kullanılmış ve üniversitenin kuvvetli zayıf yönleri ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme skalası şöyledir;

- 1 - Beklenen düzeşin çok altı
- 2 - Beklenen düzeşin altı
- 3 - Beklenen düzeş

4 - Beklenen düzeyin üstü

5 - Beklenen düzeyin çok üst

şeklindedir.

Sakarya Üniversitesinin Özdeğerlendirme sonuçları Tablo 4.1.'de olduğu gibi belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları[22].

1) Girdiler Kaynaklar ve İlişkiler	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Öğrenci niteliğinde beklenen düzey	3	3	3	3	2	3	3	2
2) Akademik personel niteliğinde beklenen düzey	3	3	3	3	3	4	3	3
3) İdari Personel niteliğinde beklenen düzey;	3	3	3	3	3	4	4	3
4) Mali kaynakların yeterliliği;	2	3	1	3	2	2	3	2
5) Bilgi Teknolojileri ve kaynaklarının (Bilgisayar, internet, iletişim, kitap, yayın, vb) yeterliliği;	3	2	2	2	2	3	4	2
6) İş Teknolojilerinin yeterliliği;	2	2	2	-	2	3	3	2
7) Fiziksel olanakların yeterliliği;	2	3	2	2	2	3	3	2
8) Temin edilen hizmetlerin yeterliliği;	3	2	2	2	3	4	3	3
9) Sanayi ile ilişkilerin yeterliliği;	2		-	2	2	3	-	2
10) Toplum ile ilişkilerin yeterliliği;	3	2	3	2	3	4	3	3
11) Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerin yeterliliği;	3	3	3	4	3	3	3	3
12) Mezunlar ile ilişkilerin yeterliliği;	2	2	2	1	2	2	3	2
13) Çalışanlar ile ilgili ilişkilerin yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	4	3
14) Öğrenciler ile ilişkilerin yeterliliği;	4	4	4	4	3	4	3	4
15) Yükseköğretim alanında ulusal ilişkilerin yeterliliği;	3	2	3	2	2	3	3	3
16) Yükseköğretim alanında uluslararası ilişkilerin yeterliliği;	3	2	2	2	2	3	3	2

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (Devam).

2) Kurumsal Niteliklerinin ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Öğrenci sayıları (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokullar, Yüksek Lisans ve Doktora) ve yeterliliği;	3	3	4	4	3	4	4	2
2) Öğretim elemanı sayıları (Profesör, Doçent, Yrd. Doçent, Öğretim Görevlisi, Okutman, Araştırma görevlisi, Uzman vb) ve yeterliliği;	3	2	2	4	2	2	3	2
3) İdari personel sayıları (kadrolu ve sözleşmeli) ve yeterliliği;	2	2	2	4	2	3	2	2
4) Çalışanların yaş ortalamaları (Öğretim üyeleri, öğretim elemanları ve idari personel) ve yeterliliği;	3	4	4	-	3	4	4	3
5) Çalışanların kadın-erkek personel dağılımının değerlendirilmesi (öğretim üyeleri, öğretim elemanları, araştırma görevlileri ve idari personel için ayrı ayrı) ve yeterliliği;	3	3	2	-	3	3	4	3
6) Çalışanların kıdem ortalamaları (Öğretim üyeleri, öğretim elemanları ve idari personel) ve yeterliliği;	3	2	2	-	3	4	4	3
7) Akademik personelin ort. unvan düzeyi;	3	4	3	5	3	3	3	4

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

2) Kurumsal Niteliklerinin ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
8) İdari Personelin Eğitim Düzeyi;	3	1	2	4	3	3	3	3
9) Akademik birimlerin ve bu birimlerdeki programların sayıları (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulları, Yüksek Lisans ve Doktora) ve yeterliliği;	3	2	2	3	3	3	3	3
10) Kurumun ağırlıklı akademik alanı/alanları ve yeterliliği;	3	4	3	4	3	3	3	3
11) Kurumun fiziksel büyüklüğü ve altyapısı (m ²) ve yeterliliği;	3	3	3	3	3	3	3	3
i) Kampus alanı;	3	4	2	5	3	3	3	3
ii) Toplam kapalı alan;	3	3	2	2	3	2	3	3
iii) Eğitim-Öğretim ve Araştırma;	3	3	2	2	3	3	3	3
iv) Sosyal ve diğer hizmet alanları;	3	3	2	2	2	3	3	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

3) Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Programların ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygunluğu;	3	4	3	4	3	3	3	3
2) Programların eğitim hedeflerinin yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	3	3
3) Programların kapsamı ve niteliklerinin (ders çeşitliliği, ders yükleri ve uyumluluğu) yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	3	3
4) Programların anlaşılabilirliği ve hedeflerinin açıklığı;	3	4	3	3	3	4	4	3
5) Programların bütünlüğünün ve devamlılığının yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	3	3
6) Programların çıktılarının (programın kazandırması beklenen nitelikler) yeterliliği;	3	4	4	3	3	3	2	3
7) Program kaynaklarının (öğretim elemanı, ders notları vb.) yeterliliği;	3	3	2	3	3	4	3	3
8) Programların diğer programlarla ilişkilerinin yeterliliği;	3	4	3	2	3	3	2	3
9) Öğrencilere sunulan rehberlik/danışmanlık hizmetlerinin yeterliliği;	3	4	2	3	3	3	2	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

3) Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
10) Engelli öğrencilere sunulan eğitim hizmetlerinin yeterliliği;	2	3	2	2	2	2	3	2
11) Öğrenci değerlendirme prosedür ve araçlarının (sınav, ödev, proje vb.) yeterliliği;	3	4	2	3	3	3	3	3
12) Yeni öğrencilerin programlara hazırlama prosedür ve uygulamalarının yeterliliği;	3	3	3	2	3	3	2	3
13) Öğrencilere sunulan eğitimin etkinliğini arttıracak eğitsel destek hizmetlerinin (yabancı dil, IT teknolojileri ve bilgisayar donanımı vb.) yeterliliği;	3	3	2	4	2	2	3	3
14) Programların ilgili ulusal ve uluslararası programlarla uyumundaki yeterliliği;	3	4	2	4	3	4	2	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

4) Araştırma ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygunluğu;	3	3	2	3	2	3	3	3
2) Araştırma ve geliştirme olanak ve kaynakların yeterliliği;	2	3	2	2	2	2	2	2
3) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının yeterliliği;	3	2	2	2	2	3	3	2
4) Araştırma ve geliştirme önceliklerinin belirginliği;	3	2	3	1	2	4	3	2
5) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının bütünlüğü ve devamlılığı;	3	2	3	2	2	3	3	2
6) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının disiplinlerarası yapılabilmesindeki yeterlilik;	2	3	2	3	2	3	3	2
7) Uluslararası araştırma ve geliştirme çalışmalarının yeterliliği;	3	1	2	-	2	4	3	2
8) Araştırmayı özendiren ve destekleyen araçların yeterliliği;	2	2	2	2	2	3	3	2
9) Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önceliklere uygunluğu;	2	2	2	2	2	3	3	2
10) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının	2	3	2	2	2	3	3	2

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

4) Araştırma ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
hedeflerine ulaşip ulaşmadığının yeterliliği;								
11) Araştırma ve geliştirme çalışmaları ile eğitim-öğretim faaliyetleri arasındaki ilişkinin yeterliliği;	3	3	3	4	2	4	3	3
12) Araştırma ve geliştirme sonuçlarının duyurulması ve paylaşılması ile ilgili araç, ortam ve mekanizmaların yeterliliği;	3	2	2	3	2	2	3	2
13) Araştırma ve geliştirme çalışmalarının oluşturulmasında ve yürütülmesinde paydaşlarla (endüstri, kamu kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları vb.) kurulan yapısal ilişkilerin yeterliliği;	2	3	2	3	2	3	3	2
14) Araştırma ve geliştirme sonuçlarının topluma faydaya dönüşmesindeki yeterliliği;	3	3	2	3	2	3	3	2
15) Araştırma ve geliştirme sonuçlarının kuruma/birime fayda olarak (ekonomik, itibar vb.) dönmesindeki yeterliliği;	3	3	1	4	2	3	2	2

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

5) Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygunluğu;	3	3	2	-	3	3	3	3
2) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin olanak ve kaynaklarının yeterliliği;	3	3	2	-	2	2	3	2
3) Uygulama ve hizmet faaliyetleri düzeylerinin yeterliliği;	3	3	2	-	2	3	3	3
4) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin önceliklerinin belirginliği;	3	3	3	-	3	3	3	3
5) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin disiplinlerarası yapılabilmesindeki yeterliliği;	3	3	2	-	2	3	3	3
6) Uluslararası uygulama ve hizmet faaliyetlerinin yeterliliği;	2	1	2	-	2	2	3	2
7) Uygulama ve hizmet faaliyetlerini özendiren ve destekleyen araçların yeterliliği;	2	2	2	-	2	2	2	2
8) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının yeterliliği;	2	3	2	-	2	3	3	2
9) Eğitim-Öğretim ile uygulama ve hizmet faaliyetleri arasındaki ilişkinin yeterliliği;	3	3	2	-	3	2	3	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

5) Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
10) Araştırma ve geliştirme çalışmaları ile uygulama ve hizmet faaliyetleri arasındaki ilişkinin yeterliliği;	2	2	2	-	2	2	2	2
11) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin sonuçlarının duyurulması ve paylaşılması ile ilgili araç, ortam yeterliliği;	3	2	2	-	2	2	2	2
12) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde paydaşlarla kurulan yapısal ilişkilerin yeterliliği;	2	3	2	-	2	2	3	2
13) Yaşam Boyu Eğitim faaliyetlerinin yeterliliği;	2	1	2	-	2	3	2	2
14) Topluma yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yeterliliği;	2	3	2	-	2	2	3	2
15) Topluma yönelik sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterliliği;	2	2	2	-	-	-	3	2
16) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin topluma faydaya dönüşmesindeki yeterlilik;	2	3	2	-	3	3	3	3
17) Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin kuruma fayda olarak dönmesindeki yeterlilik;	3	2	2	-	2	3	3	2

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

6) İdari ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Personel İşleri ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	3	2	3	3	3	3	3
2) İdari (ihale, temizlik, ulaşım vb.) işler ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	3	1	3	3	2	3	3
3) Bütçe ile ilgili süreç ve hizmetlerin yeterliliği;	3	3	2	5	2	2	3	3
4) Öğrenci işleri ile ilgili akademik hizmetlerin yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	4	3
5) Kütüphane ve Dokümantasyon işleri ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	4	3	5	3	3	4	3
6) Yapı ve çevre işleri ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	3	2	1	3	4	4	3
7) Teknik Destek hizmetleri ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	3	2	4	3	4	4	3
8) Bilgi İşlem ve haberleşme desteğinin yeterliliği;	3	3	4	4	3	4	4	3
9) Hukuk destek hizmetlerinin yeterliliği;	3	3	2	4	3	4	4	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

6) İdari ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
10) Basın ve Halkla İlişkiler hizmetlerinin yeterliliği;	3	4	2	4	3	4	4	3
11) Sağlık hizmetlerinin yeterliliği;	2	3	3	4	2	4	3	3
12) Kültür ve Sosyal hizmetlerin yeterliliği;	3	3	3	4	3	3	3	3
13) Spor ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;	3	4	3	4	3	3	4	3
14) Burs olanak ve hizmetlerinin yeterliliği;	3	4	2	4	3	3	4	3
15) Yurt olanak ve hizmetlerin yeterliliği;	3	3	2	4	2	2	3	3
16) Öğrenci bilim, kültür ve sanat topluluklarının yeterliliği;	3	4	2	4	2	3	3	3
17) Uluslararası ofislerin hizmetlerinin yeterliliği;	2	3	2	3	1	2	2	2
18) Öğrenci Kariyer planlama hizmetlerinin yeterliliği;	2	2	2	2	2	2	2	2
19) Staj destek hizmetlerinin yeterliliği;	2	1	2	-	3	2	3	2
20) Öğrenci Konseylerine sağlanan hizmetlerin yeterliliği.	2	3	2	3	3	2	3	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

7) Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Organizasyonel yapının yeterliliği;	3	4	1	4	3	4	4	3
2) Görev ve sorumluluk tanımlarının açıklığı;	3	4	1	4	3	4	4	3
3) Görev yetkilerinin yeterliliği;	3	4	1	4	3	4	4	3
4) Stratejilerin varlığı ve yeterliliği;	3	3	2	4	3	3	3	3
5) Karar verme süreçlerinin yeterliliği;	3	4	2	4	3	4	4	3
6) İş Süreçleri (akademik ve idari) yeterliliği;	3	4	2	4	3	4	4	3
7) Stratejik planlama ve izleme süreçlerinin yeterliliği;	3	3	2	4	3	3	3	3
8) Kalite geliştirme süreçlerinin yeterliliği;	3	3	3	3	3	3	3	3
9) Bilgi yönetimi süreçlerinin yeterliliği;	3	2	3	3	3	2	3	3
10) İnsan kaynakları süreçlerinin yeterliliği;	3	3	3	3	3	2	2	3
11) Finans kaynakları süreçlerinin yeterliliği;	2	2	1	3	2	1	2	3
12) Öğrenci katılım süreçlerini yeterliliği;	2	2	1	3	3	2	2	2

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

8) Yönetmel Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Ortak kültür ve değerlerin paylaşımındaki yeterlilik;	3	4	2	2	3	4	3	3
2) Akademik personelin memnuniyetinin yeterliliği;	3	4	1	-	3	3	3	3
3) İdari personelin memnuniyetinin yeterliliği;	3	4	1	4	3	3	3	3
4) Öğrenci memnuniyetinin yeterliliği;	3	4	2	4	3	3	3	3
5) Liderlik yaklaşımlarının yeterliliği;	3	4	2	3	4	4	4	4
6) Yönetici yaklaşımlarının (yönetim tarzı, tanıma ve takdir, insan ilişkileri, yetki paylaşımı vb.) yeterliliği;	3	4	3	3	4	4	3	4
7) Akademik personelin idari ve yönetsel özelliklerinin yeterliliği;	3	4	1	3	4	4	3	3
8) İdari personelin özelliklerinin yeterliliği;	3	3	1	4	4	4	3	3
9) Çalışanlar arasındaki iş birliği ortamının yeterliliği;	3	4	2	3	4	4	3	3
10) İş arkadaşlığı ve sosyal ortamın yeterliliği.	3	4	3	4	4	4	4	4

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

9) Çıktılar/Sonuçların Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO' Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Kurumsal niteliklerle ilgili gelişmelerin yeterliliği;	3	4	2	3	3	3	4	3
2) Öğrencilerle ilgili sonuçların yeterliliği;	3	4	3	3	3	4	4	3
3) Araştırma ve geliştirme ile ilgili sonuçların yeterliliği;	3	4	2	2	2	4	3	3
4) Uygulama ve hizmet faaliyetleri ile ilgili sonuçların yeterliliği;	3	3	2	-	3	3	3	3
5) Yönetmel faaliyetler ile ilgili sonuçların yeterliliği;	3	4	2	3	3	3	3	3
6) İdari faaliyetler ile ilgili sonuçların yeterliliği;	3	4	2	3	3	4	3	3
7) Toplumla ilgili sonuçların yeterliliği;	3	3	2	3	2	4	3	3

Tablo 4.1. Sakarya Üniversitesi 2006 Özdeğerlendirme modeli sonuçları (devam)

10) Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi	Fak. Ort.	Y.O. Ort.	Kon. Ort.	Enst. Ort.	MYO Ort.	Aka. Birim. Ort.	İdari Birim Ort.	SAU Genel Ort.
1) Evrensel yükseköğretim kurumu olma misyonuna uygunluğu;	3	4	3	4	4	4	4	3
2) Türk yükseköğretim kurumu olma misyonuna uygunluğu;	3	4	4	4	4	4	4	4
3) Kendi misyonuna uygunluğu;	3	4	4	4	4	4	4	4

Özdeğerlendirme ve değerlendirmeler sonucunda Üniversitenin SWOT' u ortaya çıkmıştır aşağıda bazı örnek SWOT sonuçları mevcuttur.

1.Girdiler (Kaynak ve İlişkiler):

Zayıf Yönler:

ZY.07.01.01.0- Meslek Yüksekokullarında öğrenci niteliğinin beklenen düzeyde olmaması;

ZY.07.01.02.0- Meslek Yüksekokullarında fiziksel mekân, donanım ve laboratuvar imkânlarının yetersizliği;

ZY.07.01.03.0- Lisans öğrenci niteliğinin beklenen düzeyde olmaması;

Kuvvetli yönler:

KY.07.01.01.0- Akademik personel niteliğinin beklenen düzeyde olması;

KY.07.01.02.0- İdari personel niteliğinin beklenen düzeyde olması;

KY.07.01.03.0- Fiziksel olanakların yeterliliği;

KY.07.01.04.0- Temin edilen hizmetlerin yeterliliği;

Fırsatlar:

F.07.01.01.0- Karadeniz Üniversiteleri arasında bölgesel işbirliklerinin yapılıyor olması;

F.07.01.02.0- Başka üniversiteler ile ilişkilerin kurulması;

F.07.01.03.0- Mezun Yönetim Sistemine ilginin giderek artması;

Tehditler:

T.07.01.01.0- Orta öğretimdeki eğitim kalitesinin yetersizliği;

T.07.01.02.0- Üniversitemizin birinci dereceden deprem bölgesinde olması;

T.07.01.03.0- ÖSYM'nin fazla öğrenci gönderiyor olması;

2.Kurumsal Niteliklerin ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Zayıf Yönler:

ZY.07.02.01.0- Meslek yüksekokullarındaki öğrenci sayılarının fazlalığı;

ZY.07.02.02.0- Fakültelerdeki öğrenci sayılarının fazlalığı;

ZY.07.02.03.0- Enstitülerdeki öğrenci sayılarının fazlalığı;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.02.01.0- Öğretim üyeleri yaş ortalamalarının yeterliliği;

KY.07.02.02.0- Öğretim üyelerinin kıdem ortalamalarının yeterliliği;

KY.07.02.03.0- Öğretim üyeleri kadın-erkek personel dağılımının yeterliliği

Fırsatlar:

F.07.02.01- Bütçe dışı (yeni projeler vb) yeni kaynaklarla idari personel istihdam edebilme imkânının bulunması;

Tehditler:

T.07.02.01.0- Üniversitenin idari personel istihdam etmede özerkliliğinin bulunmaması;

T.07.02.02.0- Öğrenci sayısının artışına oranla, öğretim elemanı ve donanım sayısında yeterince artış olmaması

3. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.03.01.0- Öğrenci başarısının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde bilimsel ölçme tekniklerinin kullanılmaması;

ZY.07.03.02.0- Öğrencilere sunulan rehberlik/danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği;

ZY.07.03.03.0- Engelli öğrencilere sunulan eğitim hizmetlerinin yetersizliği;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.03.01.0- Programların eğitim hedeflerinin yeterliliği;

KY.07.03.02.0- Programların kapsamı ve niteliklerinin (ders çeşitliliği, ders yükleri ve uyumluluğu) yeterliliği;

KY.07.03.03.0- Programların anlaşılabilirliği ve hedeflerinin açıklığı;

Fırsatlar:

F.07.03.01.0- Dünyada sınırlar ötesi eğitimin gelişiyor olması;

F.07.03.02.0- Bologna sürecinin varlığı ve Türkiye'nin bu süreç içinde yer alıyor olması;

F.07.03.03.0- Lizbon tanınma konvansiyonunun varlığı ve Türkiye'nin konvansiyon şartlarını kabul ediyor olması;

4.Araştırma ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.04.01.0- Üniversitenin e-devlet ve Uzaktan Eğitim konusunda yeterli akademik çalışmalarının olmaması;

ZY.07.04.02.0- Modüler tasarımlar, minyatür ekipmanlar, simülatörler, destek teknolojileri imal edecek merkezlerin olmaması. Üniversitemizin yeni teknoloji üretme konusunda yetersizliği;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.04.01.0- Sakarya Üniversitesi'nin endüstriye hizmet edecek vizyonda olması;

KY.07.04.02.0- Uluslararası araştırma ve geliştirme çalışmalarının yeterliliği;

Fırsatlar:

F.07.04.01.0- YÖK'ün AR-GE alanındaki payı artırması;

F.07.04.02.0- Çeşitli uluslararası projelerin hazırlanması, yeni projelere yol açılması;

F.07.04.03.0- Avrupa birliğine girme sürecinde bazı AB projelerine katılıyor olunması (METEB I*PROMS, ERASMUS, Leonardo Da Vinci gibi);

Tehditler:

T.07.04.01.0- AR-GE çalışmalarından elde edilen gelirlerden yapılan kesintilerin yüksek olması;

5.Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.05.01.0- Uygulama ve hizmet faaliyetleri düzeylerinin yetersizliği;

ZY.07.05.02.0- Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin önceliklerinin belirginliğinin yetersizliği;

ZY.07.05.03.0- Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin disiplinlerarası yapılabilmesinin yetersizliği;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.05.01.0- İletişim altyapısının ve internet bağlantısının güçlü ve yaygın olması;

KY.07.05.02.0- Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygun olması;

Fırsatlar:

F.07.05.01.0- Üniversite kapsamında topluma yönelik çalışmaların olması;

F.07.05.02.0- Toplum-üniversite projelerinin giderek artması;

Tehditler:

T.07.05.01.0- Toplum ile olan ilişkilerin yetersiz olması;

6.İdari ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.06.01.0- Meslek yüksekokullarında kütüphane hizmetlerinin yetersizliği;

ZY.07.06.02.0- Kampüs dışı birimlerde özellikle MYO' larda teknik eleman sayısının yetersizliği;

ZY.07.06.03.0- Belirli alanlarda aktif kıymetlerin bakım ve onarımının yetersizliği

Kuvvetli Yönler:

KY.07.06.01.0- Kampüste bankacılık hizmetlerinin yeterliliği;

KY.07.06.02.0- Personel işleri ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;

KY.07.06.03.0- İdari (ihale, temizlik, ulaşım vb.) işler ile ilgili hizmetlerin yeterliliği;

Fırsatlar :

F.07.06.01.0- Medya ile sağlıklı ilişkilerin sağlanması;

F.07.06.02.0- Sanayi ve ticaret kuruluşlarından ve sivil toplum kuruluşlarından burs imkânlarının değerlendirilmesi;

Tehditler:

T.07.06.01.0- Bütçe yetersizliği ve tahsisi ile ilgili yetersizliklerin bulunması;

7.Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.07.01.0- Görev ve sorumluluk tanımlarının net olmaması;

ZY.07.07.02.0- Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi yaklaşımlarının yeterince değerlendirilerek kullanılmıyor olması;

ZY.07.07.03.0- Mezun takip sisteminin etkin ve yaygın kullanılması için yeterli

çalışmaların yapılmaması;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.07.01.0- Organizasyonel yapının yeterliliği;

KY.07.07.02.0- Görev yetkilerinin yeterliliği;

KY.07.07.03.0- Karar verme süreçlerinin yeterliliği;

Fırsatlar:

F.07.07.01.0- Türkiye’de yüksek öğretim kalite sistemlerinin kuruluyor olması;

F.07.07.02.0- YÖK’te stratejik planlama ile ilgili olumlu gelişmelerin olması;

Tehditler:

T.07.07.01.0- Stratejik planlamanın yapılmasına rağmen mali özerkliğin bulunmaması;

8.Yönetmelik Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.08.01.0- Ortak kültür ve değerlerin paylaşımının yetersizliği;

ZY.07.08.02.0- Çalışanlar arasındaki iş birliği ortamının yetersizliği;

Kuvvetli Yönler:

KY.07.08.01.0- Akademik personelin memnuniyetinin yeterliliği;

KY.07.08.02.0- İdari personelin memnuniyetinin yeterliliği;

KY.07.08.03.0- Öğrenci memnuniyetinin yeterliliği;

9.Çıktılar / Sonuçların Değerlendirilmesi:

Zayıf Yönler:

ZY.07.09.01.0- Öğrencilerle ilgili sonuçların yetersizliği;

ZY.07.09.02.0- Öğrenci ve çalışan memnuniyet anket sonuçları ile paydaşlardan gelen geri bildirimlerin sistematik olarak değerlendirilmemesi ve süreç iyileştirmelerinde dikkate alınmaması.

Kuvvetli Yönler:

KY.07.09.01.0- Kurumsal niteliklerle ilgili gelişme sonuçlarının yeterliliği;

KY.07.09.02.0- Yönetsel faaliyetler ile ilgili sonuçların yeterliliği;

Fırsatlar:

F.07.09.01.0- Mezun sayısının giderek artması;

F.07.09.02.0- Mezun Yönetim Sistemine olan ilginin giderek artması;

Tehditler

T.07.09.01.0- Özel sektörde çalışan mezunların birçoğunun sosyal güvence olanaklarından faydalanamaması;

T.07.09.02.0- Teknik Eğitim Fakültesi mezunlarının bir kısmının sanayide unvan sorunları nedeniyle iş sahibi olamaması, iş bulabilenlerin de ya meslek lisesi seviyesinde istihdam edilmesi ya da alanları haricinde iş bulabilmeleri;

10.Misyonun Değerlendirilmesi:

Kuvvetli Yönler:

KY.07.10.01.0- Evrensel yükseköğretim kurumu olma misyonuna uygunluğu;

KY.07.10.02.0- Türk yükseköğretim kurumu olma misyonuna uygunluğu;

KY.07.10.03.0- Kendi misyonuna uygunluğu;

4.4. Sakarya Üniversitesi Stratejileri

Çıkan SWOT değerlerine göre de Üniversitede 11 ana strateji belirlenmiştir. Bu stratejiler şöyle bulunmuştur[22].

- a) Öğrencileri, çalışanların nitelikleri, paydaşları ile ilişkileri, olanakları ve kaynakları ile misyon, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmede yeterli ve etkin bir üniversite olmak.
- b) Öğrenci ve çalışan sayısı, dağılımları ve hizmet alanları ile yeterli, etkin ve yönetilebilir bir üniversite olmak.
- c) Eğitim-Öğretim kalitesi ile ulusal ve uluslar arası düzeyde tercih edilebilirliği artan bir üniversite olmak.
- d) Eğitim-Öğretim Hizmetlerinde bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan, İnternet destekli öğretimi sürekli geliştiren ve bu alanda öncü rolünü sürdüren bir üniversite olmak.
- e) Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin kalitesi ile evrensel nitelikte bilginin üretildiği, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak.
- f) Bilginin yaygınlaştırılmasında ve toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişiminde etkin rol alan bir üniversite olmaktır.
- g) Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşması için idari ve destek hizmetlerini etkin ve verimli olarak kullanmak.
- h) Stratejiler ve süreçlerle yönetim anlayışını benimseyen, kaynaklarını bu yönde etkin kullanan şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim kültürü (yapısı) oluşturmak.
- i) Öğrenci ve çalışanlarının memnuniyetini ön planda tutan, liderlik ve kişisel özelliklerinin gelişmesini destekleyen yönetim kültürüne sahip bir üniversite olmaktır.
- j) Kaynaklarını, kurumsal niteliklerini ve özelliklerini etkin ve verimli kullanan, faaliyet ve hizmetlerinin sonuçlarını izleyen, sürekli iyileştiren ve geliştiren bir üniversite olmaktır.

- k) Yükseköğretim misyonunu evrensel, ulusal ve bölgesel boyutta yerine getiren bir üniversite olmak.

4.5. Sakarya Üniversitesi Hedefleri

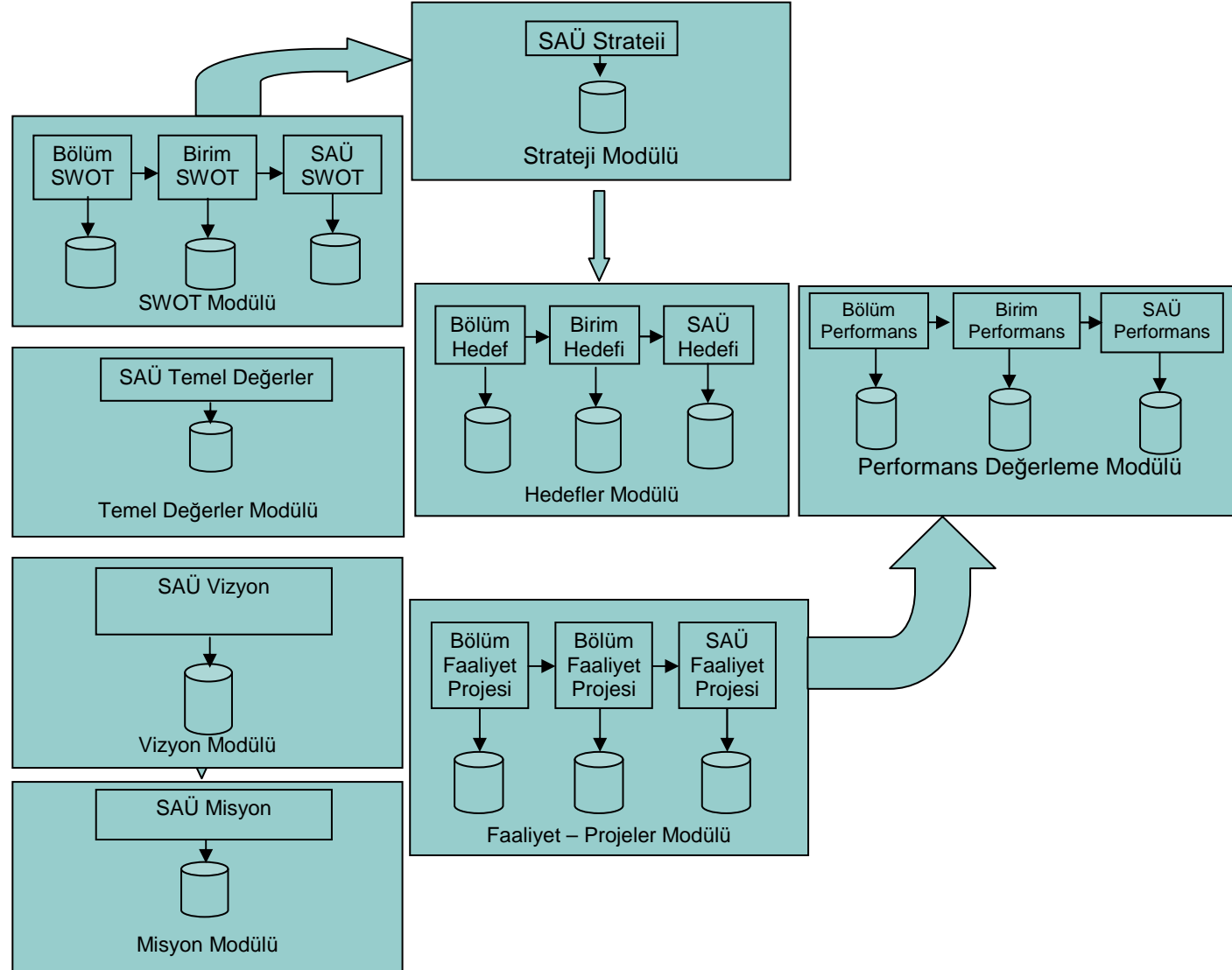
SAÜ'de hedefler SWOT konuları genişletilerek her bir stratejiye uygun halde ölçülebilir hedefler haline getirilmiştir. Bu amaçla her bir hedef ölçülebilir formata dönüştürülerek akademik ve idari birimlerin hedefleri belirlenmiştir.

Bu amaçla Üniversitenin 142 hedefi 232 alt hedefi ve bu hedef ve alt hedeflere ait 436 adet ölçüm yöntemi belirlenmiştir. Bu hedeflerin Tümü 5 yıllık olarak hazırlanmış. 5 yıllık konan her bir hedef değeri için yıllık revizyonlarda mümkündür. Aşağıda bazı hedef örnekleri mevcuttur.

BÖLÜM 5. STRATEJİK PLANLAMA YAZILIMI

5.1. Stratejik Planlama Yazılım Tasarımı

Üniversitenin Hedefleri SAUDEK tarafından YÖDEK, Özdeğerlendirme modeli ile performans ölçüm yöntemleri baz alınarak geliştirilen 142 hedefi 232 alt hedefi ve bu hedef ve alt hedefe ait 436 adet ölçüm yöntemi belirlenen Üniversitenin, bu kadar çok sayıda ölçüm yöntemi ve departmanı olan bir kurum kontrolün kolaylıkla sağlanması amacıyla bir yazılım sistemi tasarlanmış ve modül modül devreye konmaya başlanmıştır. Programa ait genel model Şekil 5.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Stratejik Planlama Yazılımı Genel Modeli

Şekil 5.1.'da genel modeli gözüken Stratejik Planlama Yazılımı web ortamında yayınlanabilmesi için C# yordamında ASP.NET dilinde yazılarak tasarlanmıştır. Veri tabanı olarak Ms SQL kullanılmıştır. Sistemin yönetiminin ve uygulanmasının zorluğuna karşılık tasarlanan yazılım modül modül devreye konmaktadır. Şekil... Modelinde de görüleceği üzere prosesin ilk aşaması olan Misyon Vizyon ve Temel Değerler yapısıdır. Bu değerler Üniversite Senato tarafından kabul edildiğinden sistem yöneticisi tarafından sadece sisteme girişi yapılmıştır. Bir sonraki adım SWOT'un belirlenmesidir. SAÜ' de yazılım tasarımı yapılmadan önce birimlerden SWOT'larla ilgili veriler MS Excel ile hazırlanan bir tablo ile toplanmış. Bu veri toplama işinin Üniversite gibi farklı lokasyonlarda bulunan kampüslerde yapılıyor olması ve elde edilen değerlerin doğruluğunun belirlenmesi gerçekten zor bir işti. Ve sürekli hesapsal yapılar ile uğraşılıp elde edilen verilerin Strateji ve hedefleriyle entegrasyon gösterimi zor bir işti. Toplanan bu veriler tasarlanan yazılıma yüklenerek mantıksal döngü içerisinde hangi stratejinin hangi SWOT değerinden doğduğu yazılım sayesinde kolaylaşmıştır. Çünkü hangi yönün güçlendirilmesi gerektiği ve bu yönleri güçlendirmek için Üniversite Üst yönetimin nasıl kararlar alacağı zor bir işti. Yazılım ile YÖDEK modelindeki Özdeğerlendirme ve Çevre değerlendirmesi ile üniversite çalışanlarının önerisiyle belirlenen konu başlıklarına göre genel bir anket yapıldı ve bu anket yazılıma şöyle yansdı.

Sakarya Üniversitesinde Misyon, Vizyon, Temel Değerlerin Sakarya Üniversitesi Stratejik planlama Yazılımına girişi Misyon modülündeki misyon gir veya misyonu güncelle menüsü yardımıyla yapılmaktadır. Aynı şekilde Vizyon ve Temel Değerler de yine Vizyon modülü ve Temel Değerler Modülü vasıtasıyla yapılmaktadır. Şekil 5.3.'de Misyon menüsü ve girilmiş bulunan SAÜ Misyonu bulunmaktadır.

SAÜ'nün Misyonunu giriş işlemleri için sistem sorumlusu yetkili şifresi ile www.saudek.sakarya.edu.tr adresinden saudek'e giriş yapar buradan da Şekil 5.2.'deki "SAÜ Stratejik Planlama Sistemi" menüsü seçilerek stratejik planlama sistemine giriş yapılır. Eğer ilk defa girecekse Misyon modülünde bulunan Misyon Gir butonunu, Misyon revize edecekse Misyon Revizyon butonlarından biri seçilerek işlem gerçekleştirir.

SAÜDEK - Sakarya Üniversitesi Akademik ve Kalite Değerlendirme Kurulu - Microsoft Internet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Sık Kullanılanlar Araçlar Yardım

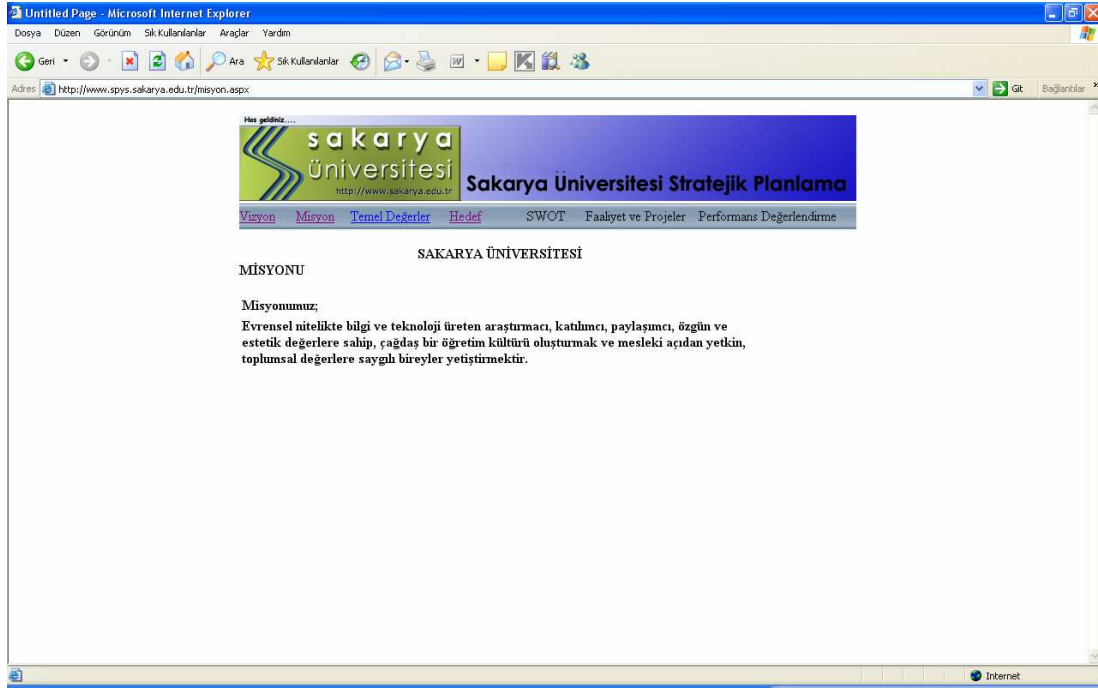
Adres <http://www.saudek.sakarya.edu.tr/index.php?page=dokumanlar>

SAÜDEK Dokümanları

<p>2007-2011 Stratejik Plan Çalışmaları</p> <ul style="list-style-type: none"> Endüstri Müh. Hedef-Akt Hedef Endüstri Müh. Faaliyet Proje Önerilerin Yer Aldığı Taslak Birim Görüş ve Önerileri 2007-2011 Stratejik Plan Taslağı Birimlere Göre Ayrıntılı Özdeğerlendirme Sonuçları 2007-2011 Stratejik Plan Hazırlama Takvimi 	<p>Süreçler</p> <ul style="list-style-type: none"> Süreç Yönetimi El Kitabı Versiyon 2 Taslağı Süreç Yönetimi El Kitabı İyileştirme Takımları 2005 Yılı İdari Birimler Süreç İyileştirmeleri Listesi 2005 Yılı Akademik Birimler Süreç İyileştirmeleri Listesi
<p>Stratejik Plan Çalışmaları</p> <ul style="list-style-type: none"> 2007 Stratejik Plan Çalışmaları 2006 Yılı Stratejik Planı 2005 Stratejik Plan Versiyon 2 2005 Yılı Stratejik Planı 2004 Yılı Stratejik Planı 	<p>Eğitim</p> <ul style="list-style-type: none"> TKY Eğitimi Sunusu Takım Çalışması Sunusu EFQM ile İlgili Dosyalar SAÜ Saha Ziyareti Planı Grup Toplantı Zamanları EFQM Eğitim Kurumları Kılavuzu EFQM Tanıtım Sunusu [C Kubat] Verilen Eğitimlerde Kullanılacak Anketler Kablnonun Eğitimi Değerlendirme Anketi Eğitmenin Eğitimi Değerlendirme Anketi
<p>Performans Dosyaları</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005 Yılı Performans Grafiğı 2005 Yılı Performans Raporu 2004 Yılı Performans Raporu 2004 Yılı Performans Grafiğı Bazı Birimlerin Performans Grafikleri Fen Bilimleri Enstitüsü Performansı Daire Başkanlıkları Performansı Kütüphane Performansı 	<p>Toplantı Tutanaqları</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006 Yılı Toplantı Tutanaqları 16 Mart Toplantı Tutanağı 02 Mart Toplantı Tutanağı 16 Şubat Toplantı Tutanağı 19 Ocak Toplantı Tutanağı 2005 Yılı Toplantı Tutanaqları 29 Aralık Toplantı Tutanağı 22 Aralık Toplantı Tutanağı 15 Aralık Toplantı Tutanağı 01 Aralık Toplantı Tutanağı

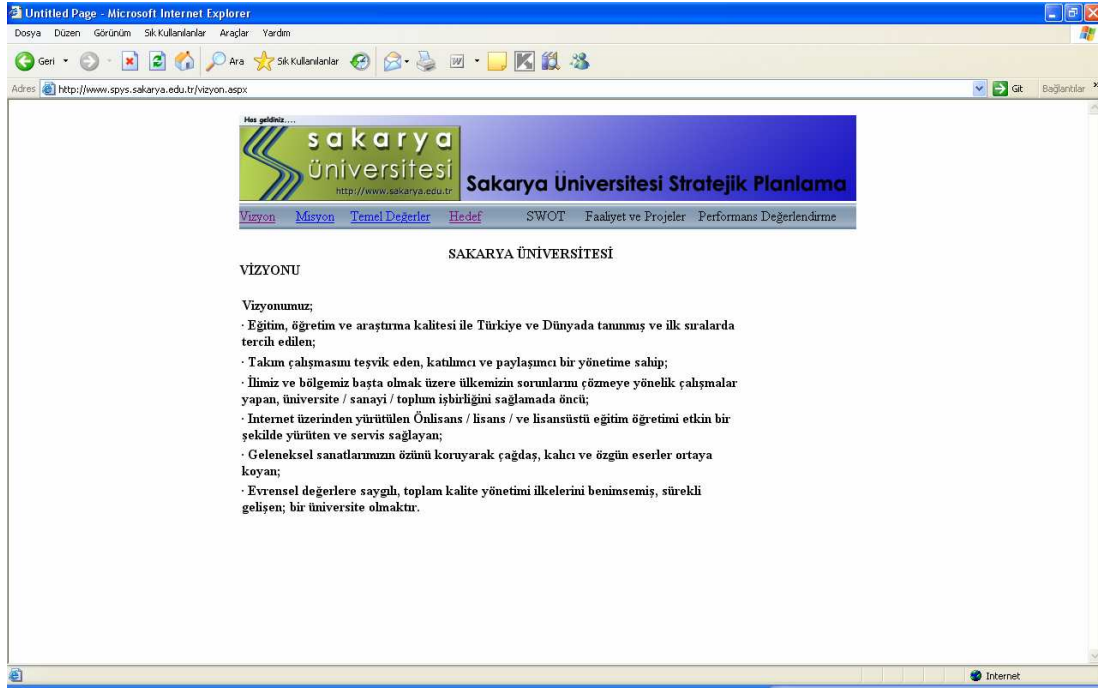
YÜDEK

Şekil 5.2. SAÜDEK Anasayfası [24].



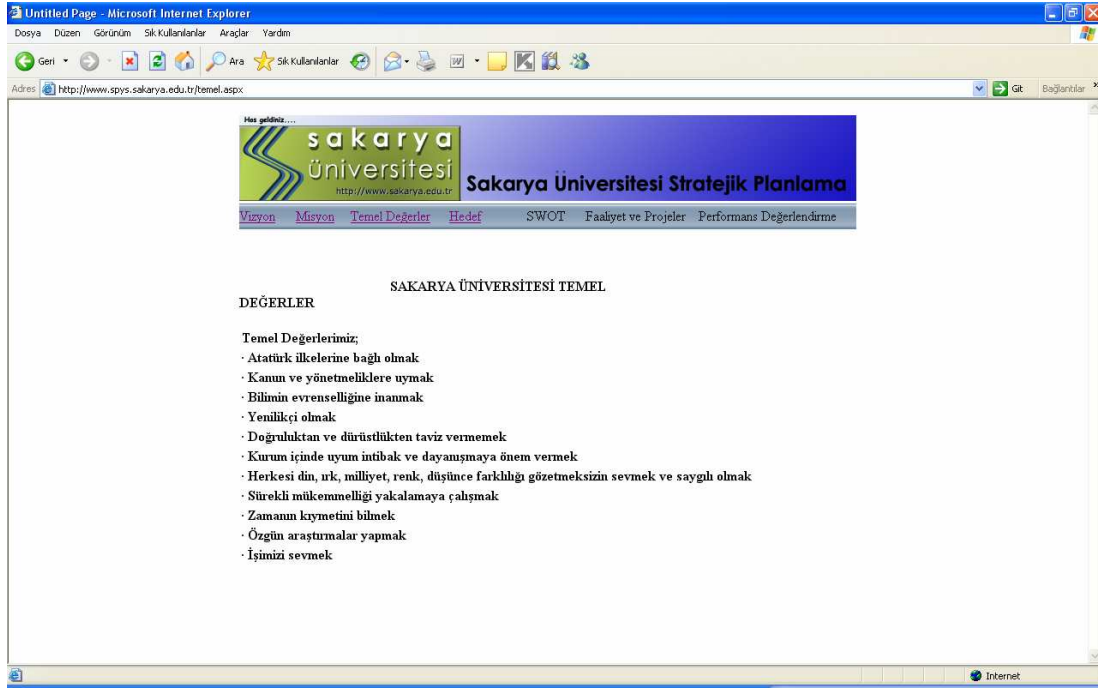
Şekil 5.3. Sakarya Üniversitesi SPYS Misyon Arayüzü[23].

Benzer şekilde yine Şekil 5.4.'de Vizyon menüsü ve girilmiş bulunan SAÜ Vizyonu bulunmaktadır. Buraya girilse misyonda olduğu gibi www.saudek.sakarya.edu.tr adresine girilerek yapılmaktadır. Ardından karşımıza gelen SAÜ Vizyon Modülünden Yeni vizyon girilecekse Vizyon giriş butonu eski Vizyon revize edilecekse Vizyon revizyon seçilerek işlem gerçekleştirilir.

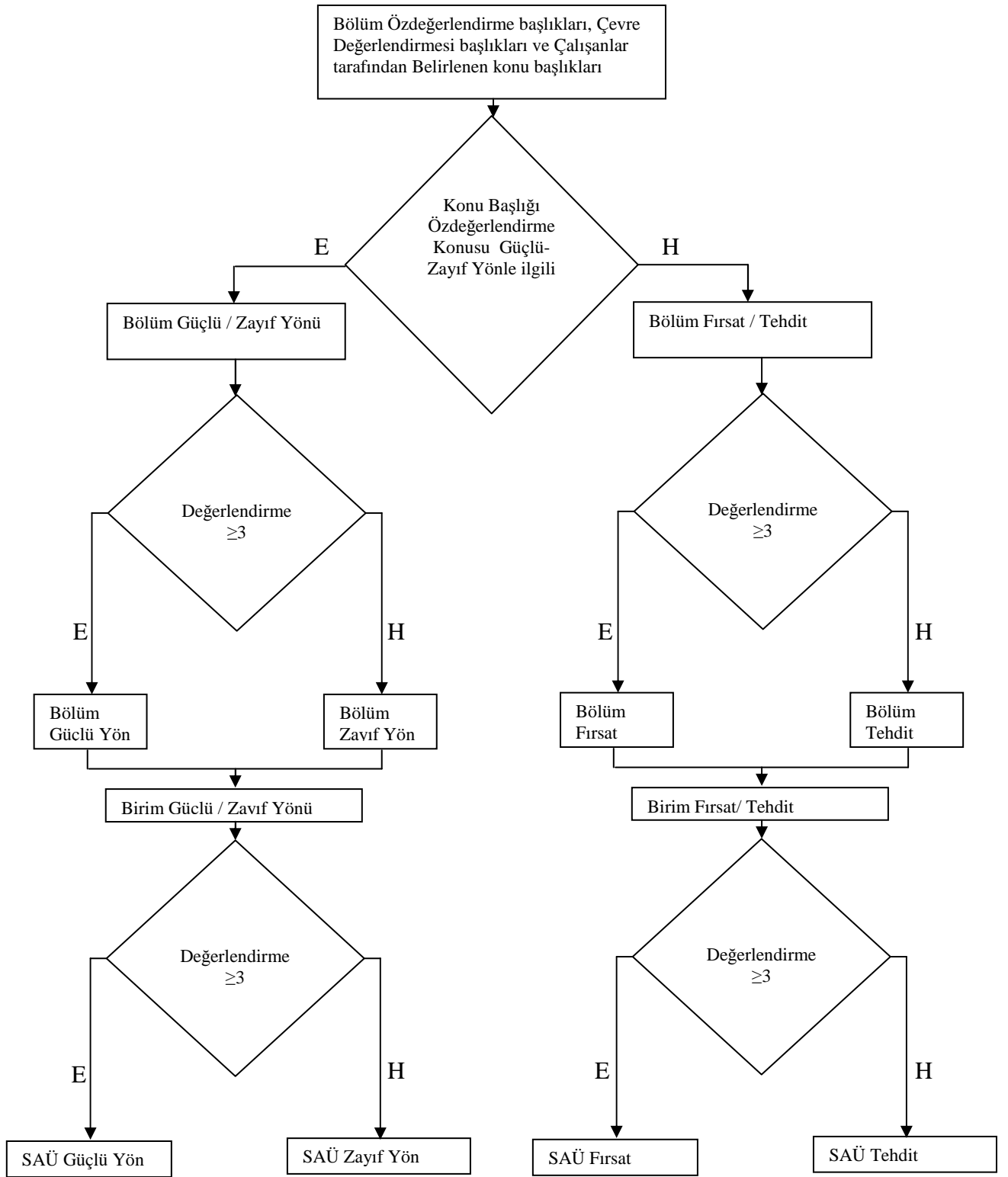


Şekil 5.4. Sakarya Üniversitesi SPYS Vizyon Arayüzü[23].

Son olarak Şekil 5.5.'de Temel Değerler menüsü ve SAÜ'nün Temel değerleri girilmiş bir şekilde görülmektedir. Bu giriş işlemi de www.saudek.sakarya.edu.tr adresinden sistem sorumlusu yetkili şifresi ile saudek'e giriş yaparak gerçekleştirilir. Temel değerler, eğer ilk defa girecekse temel değer giriş modülünde bulunan Temel Değer Gir butonunu, revize edilecekse Temel Değer Revizyon butonlarından biri seçilerek işlem gerçekleştirir.

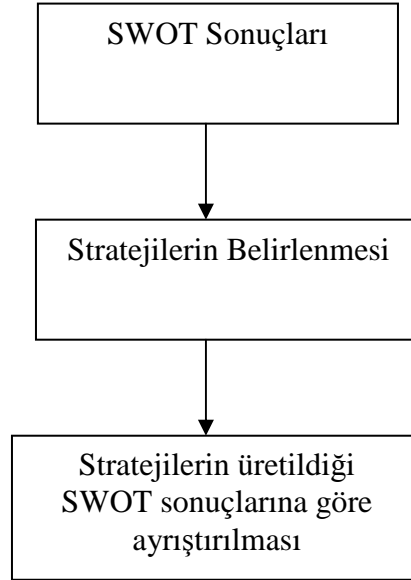


Şekil 5.5. Sakarya Üniversitesi SPYS Temel Değerler Arayüzü[23].



Şekil 5.6. Sakarya Üniversitesi SPYS SWOT Değerleme Algoritması

Şekil 5.6.'daki algoritmaya göre belirlenen her bir strateji ilgili SWOT'lardan Üniversitenin stratejileri belirlenmiş ve ilgili SWOT sonuçlarıyla eşleştirilmesi tasarlanmıştır. Yazılım tasarımı bu eşleştirmenin yapılmasına göre yapılmış, ancak uygulamaya konmamıştır. Buna göre genel mimari şöyledir.

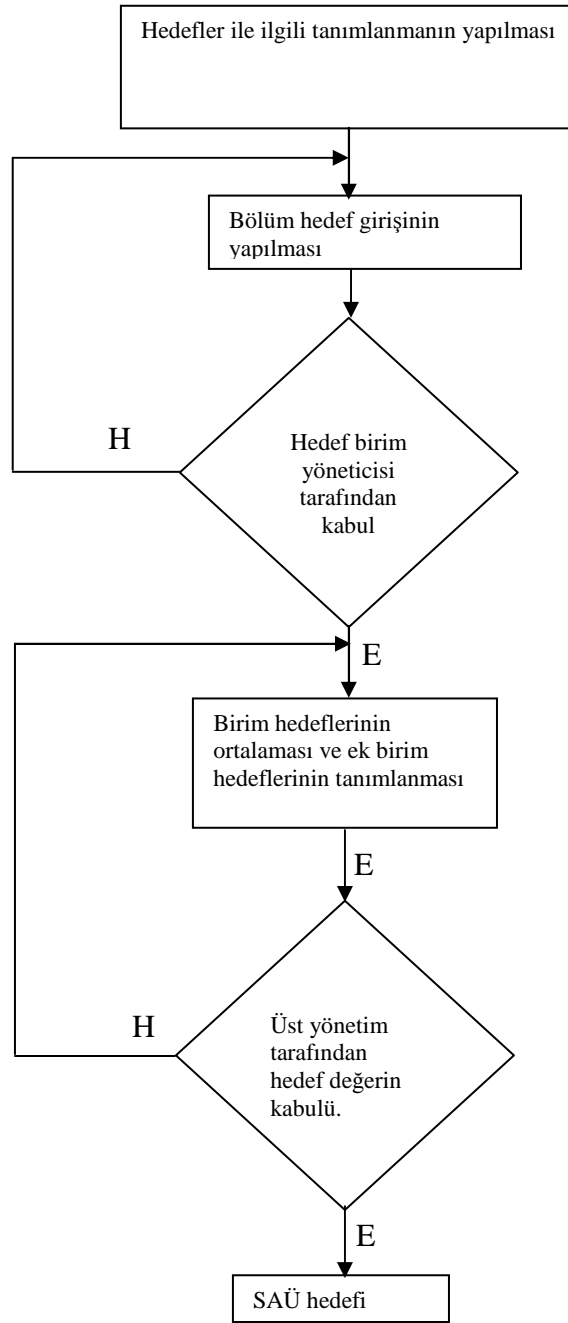


Şekil 5.7. Sakarya Üniversitesi SPYS SWOT Değerleme Genel Mimari

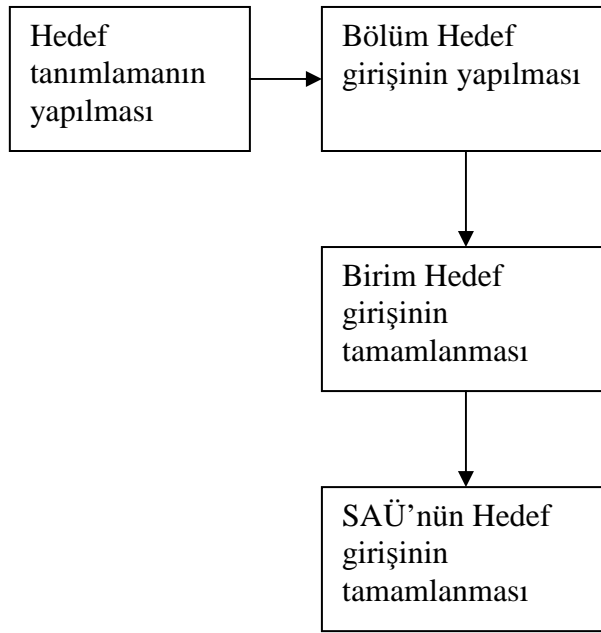
Stratejilerin sisteme girişi sistem sorumlusu tarafından yapılmaktadır. Sistem sorumlusu, sisteme veri giriş izni olan bir kullanıcıdır. Bu ara yüze giriş için www.sakarya.edu.tr' yi kullanan sorumlu giriş izni olan sistem yöneticisi buradan saudek'e ait olan arayüze girip kendi kullanıcı şifresi ile sisteme giriş yapar

Bu arayüz tasarım safhasında olduğundan bu menü aktif hale getirilmemiştir.

Stratejiler belirlendikten sonra her bir stratejiyi ilgilendiren hedefler SAÜDEK tarafından belirlendikten sonra sisteme giriş için sistem sorumlu tarafından tanımlanması sağlandı. Üniversite birimlerinin de bu hedeflerle ilgili 2007–2011 yılları arasındaki bu hedeflerle ilgili hedef değerlerinin alınması için sistem ilgili kalite birim sorumlularına açılarak hedef değer girişi yapıldı. Şekil 5.8.'de sistemin hedefler modülünün algoritması mevcuttur.

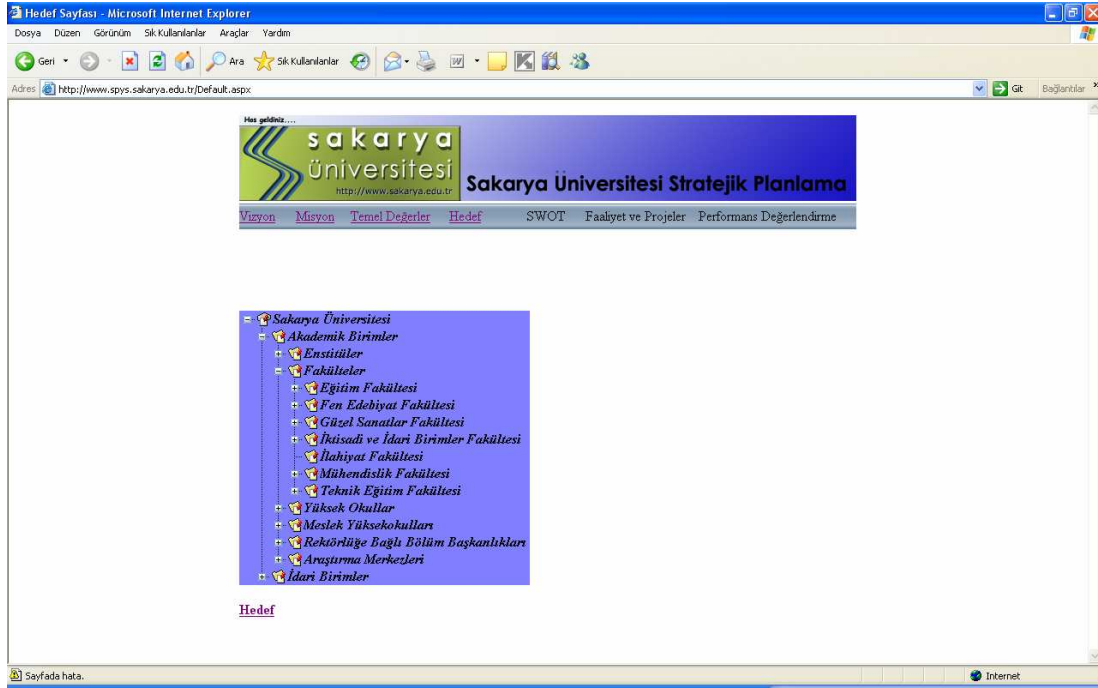


Şekil 5.8. Sakarya Üniversitesi SPYS Hedefler Algoritması

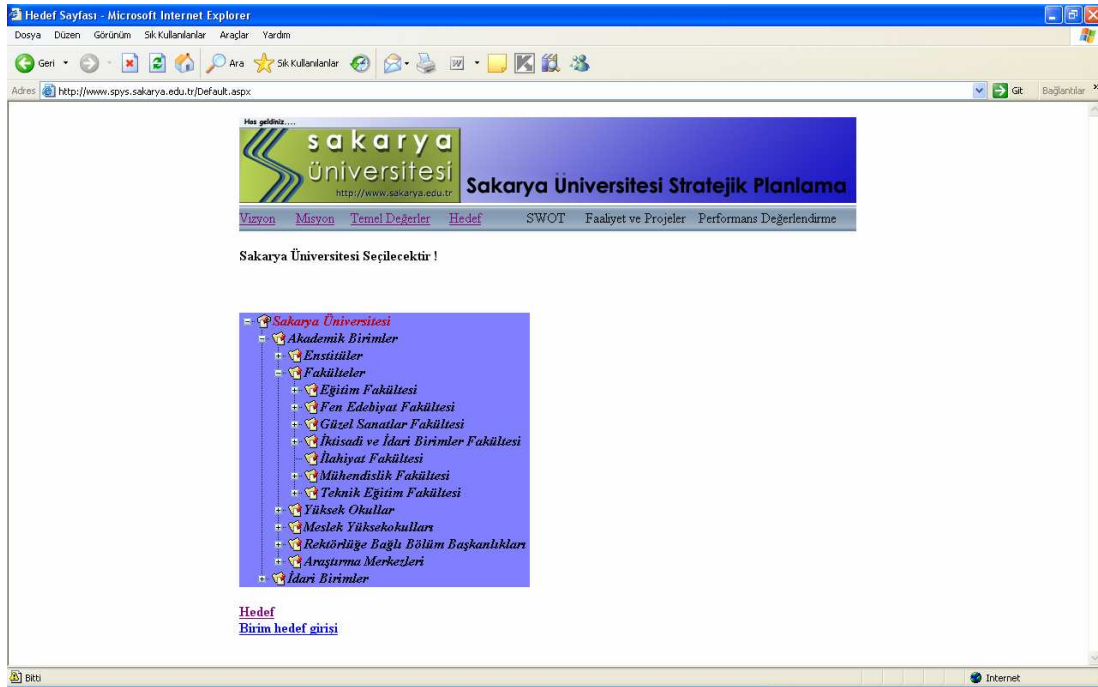


Şekil 5.9. Sakarya Üniversitesi SPYS Hedef Değerleme Genel Modeli

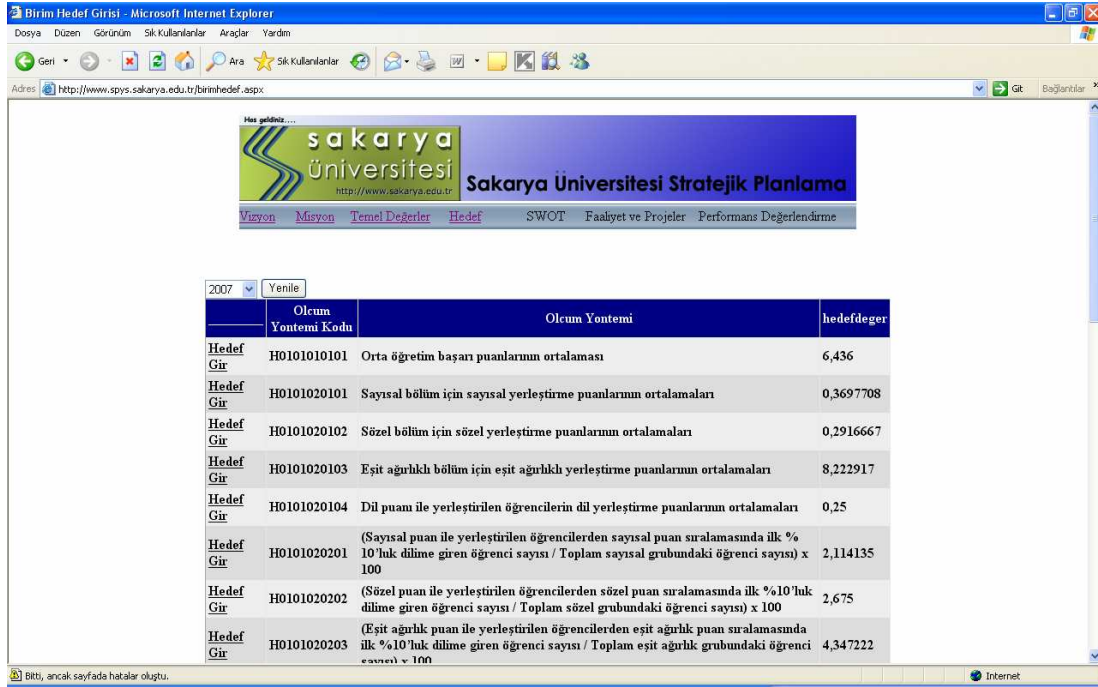
SAÜ'nün Hedefleri ile ilgili işlemleri için sistem sorumlusu yetkili şifresi ile www.saudek.sakarya.edu.tr adresinden SAUDEK'e giriş yapar buradan "SAU Stratejik Planlama Sistemi" menüsü seçilerek stratejik planlama sistemine giriş yapılır. Eğer sorumlu hedef tanımlama yapacaksa sorumlu hedefler modülünde bulunan birim hedef tanımlama modülü seçilerek bu arayüzden tüm hedef, alt hedef ve ölçüm yöntemini tanımlar. Eğer bölüm veya birimler hedef girişi yapacaksa Şekil 5.10.'da bulunan ağaç yapısından hangi birim ve/veya hangi bölüme ait olduğunu seçip onay butonunu tuşlayarak birim seçimini tamamlamış olur (Şekil 5.11). Bölüm ve/veya birim seçimini tamamlayan yetkili Şekil 5.12.'de görülen arayüze kendini ilgilendiren hedeflerin yıllık hedef değerlerini yazarak hedef giriş işlemini tamamlamış olur. Girilen verileri Raporlamak için ise yine sistem hedefler menüsü tekrar seçilir, ilgili bölüm seçildikten sonra Şekil 5.11.'de görülen hedef butonuna tıklanırsa Şekil 5.13.'deki gibi bir rapor elde eder.



Şekil 5.10 Sakarya Üniversitesi SPYS Hedefler Arayüzü[23].

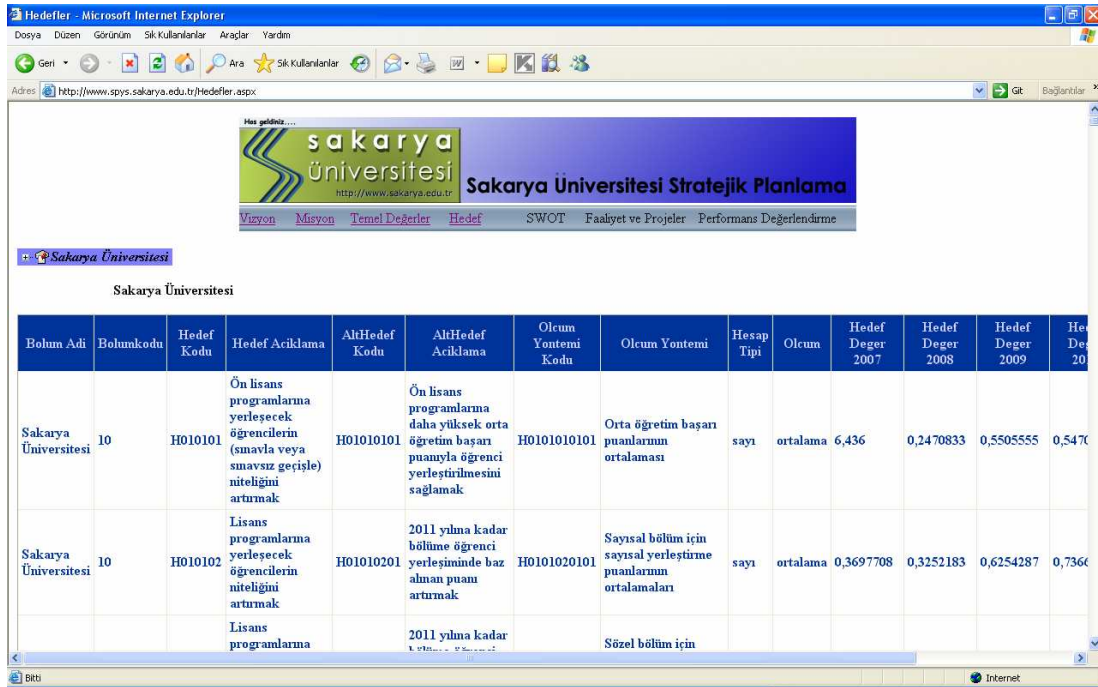


Şekil 5.11. Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Seçimi Arayüzü[23].



Olcum Yontemi Kodu	Olcum Yontemi	Hedefdeger
H01010101	Orta öğretim başarı puanlarının ortalaması	6,436
H01010201	Sayısal bölüm için sayısal yerleştirme puanlarının ortalamaları	0,3697708
H01010202	Sözel bölüm için sözel yerleştirme puanlarının ortalamaları	0,2916667
H01010203	Eşit ağırlıklı bölüm için eşit ağırlıklı yerleştirme puanlarının ortalamaları	8,222917
H01010204	Dil puanı ile yerleştirilen öğrencilerin dil yerleştirme puanlarının ortalamaları	0,25
H01010201	(Sayısal puan ile yerleştirilen öğrencilerden sayısal puan sıralamasında ilk % 10'luk dilime giren öğrenci sayısı / Toplam sayısal grubundaki öğrenci sayısı) x 100	2,114135
H01010202	(Sözel puan ile yerleştirilen öğrencilerden sözel puan sıralamasında ilk %10'luk dilime giren öğrenci sayısı / Toplam sözel grubundaki öğrenci sayısı) x 100	2,675
H01010203	(Eşit ağırlık puan ile yerleştirilen öğrencilerden eşit ağırlık puan sıralamasında ilk %10'luk dilime giren öğrenci sayısı / Toplam eşit ağırlık grubundaki öğrenci sayısı) x 100	4,347222

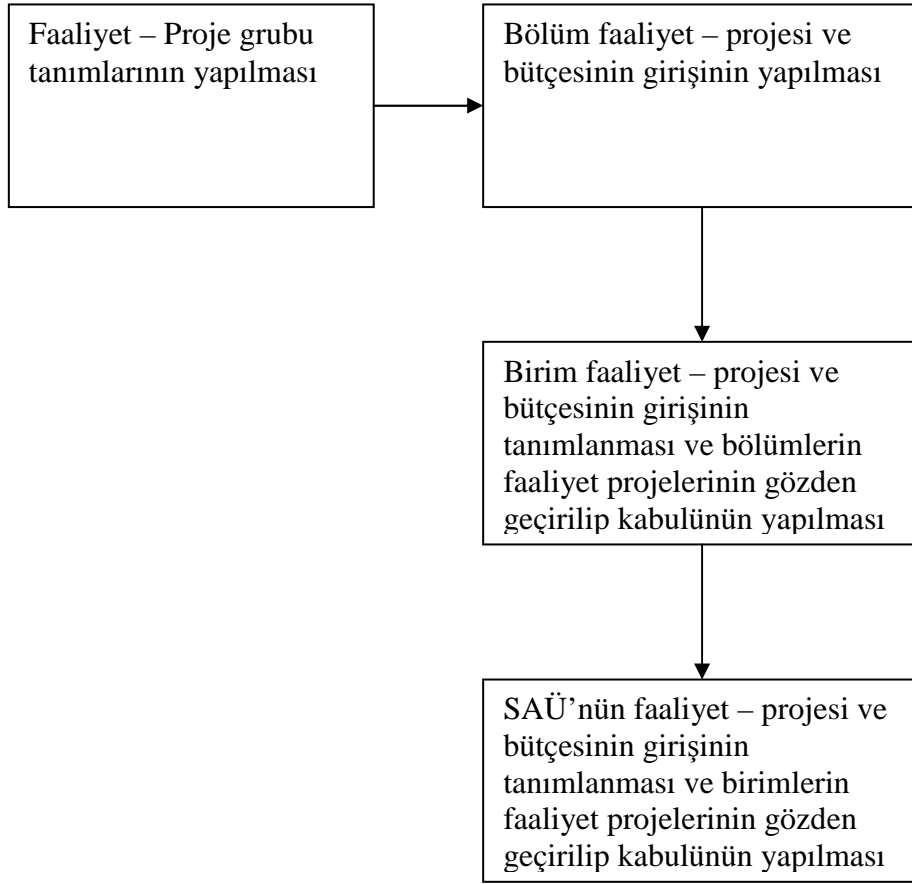
Şekil 5.12. Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Giriş Arayüzü[23].



Bolum Adı	Bolum Kodu	Hedef Kodu	Hedef Açıklama	AltHedef Kodu	AltHedef Açıklama	Olcum Yontemi Kodu	Olcum Yontemi	Hesap Tipi	Olcum	Hedef Deger 2007	Hedef Deger 2008	Hedef Deger 2009	Hedef Deger 2010
Sakarya Üniversitesi	10	H010101	Ön lisans programlarına yerleşecek öğrencilerin (sınavsız veya sınavsız geçişle) niteliğini artırmak	H01010101	Ön lisans programlarına daha yüksek orta öğretim başarı puanıyla öğrenci yerleştirilmesini sağlamak	H0101010101	Orta öğretim başarı puanlarının ortalaması	sayı	ortalama	6,436	0,2470833	0,5505555	0,5470
Sakarya Üniversitesi	10	H010102	Lisans programlarına yerleşecek öğrencilerin niteliğini artırmak	H01010201	2011 yılına kadar bölüme öğrenci yerleşiminde baz alınan puanı artırmak	H0101020101	Sayısal bölüm için sayısal yerleştirme puanlarının ortalamaları	sayı	ortalama	0,3697708	0,3252183	0,6254287	0,7366
			Lisans programlarına		2011 yılına kadar		Sözel bölüm için						

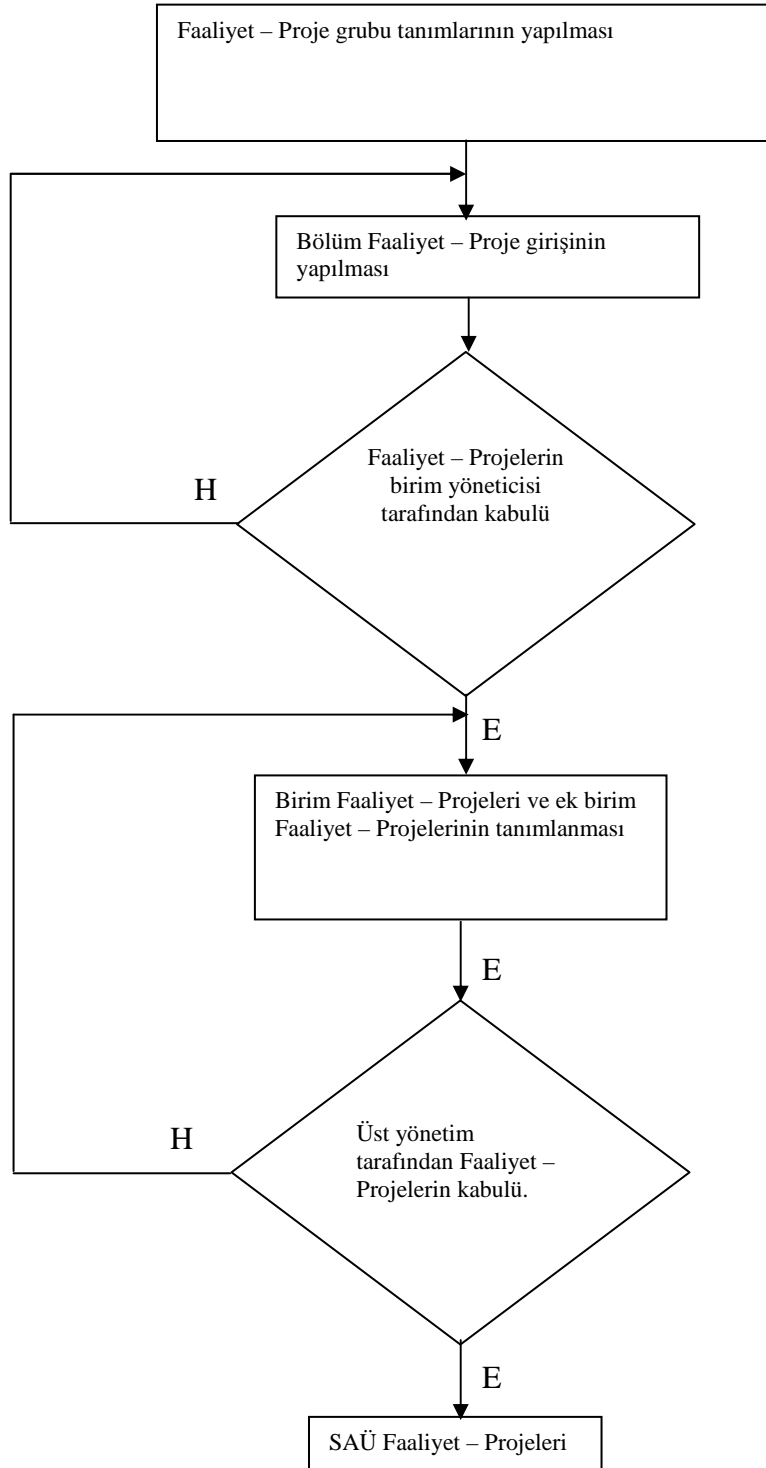
Şekil 5.13. Sakarya Üniversitesi SPYS Birim Hedef Görüntüleme Arayüzü[23].

SAÜ'de, hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik plan yol haritasına göre faaliyet – projeler çalışmasının yapılacaktır. Bu yapının da yazılımla kontrol edilmesi için faaliyet projeler modulünün tasarımı şöyle yapılmıştır.



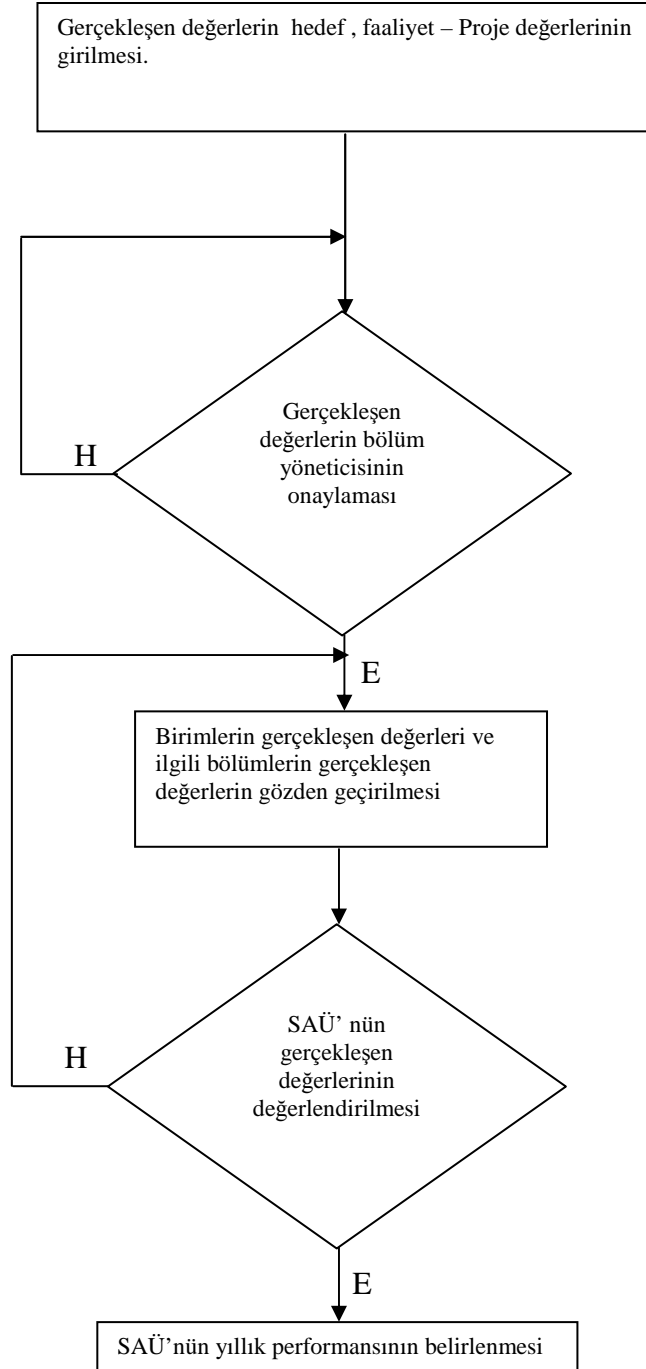
Şekil 5.14. Sakarya Üniversitesi SPYS Faaliyet-Proje Genel Model

Faaliyet ve projelerle ilgili akış şöyle tasarlanmıştır.



Şekil 5.15. Sakarya Üniversitesi SPYS Faaliyet-Proje Algoritması

Son aşamada ise ortaya konan hedeflerin etkinliğini belirlemek için performans yönetimi yapısının devreye konması tasarlanmıştır. Her bir bölümün ve birimin ne kadar etkin ve verimli çalıştığını belirlemek için bu yapının etkinleştirilmesi gereklidir. Buna göre sistemin genel tasarımı şöyledir.



Şekil 5.16. Sakarya Üniversitesi SPYS Performans Değerleme Algoritması

BÖLÜM 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, geleceği yönetmede etkin bir yönetim aracı olan stratejik yönetim ve stratejik planlama modeli hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca Sakarya Üniversitesinde uygulanan stratejik planlama modeli incelenerek modelin daha etkili çalışması için Web üzerinden Stratejik Planlama Sistemi geliştirilerek yeni bir yaklaşım önerilmeye çalışılmıştır.

Geliştirilen yazılımın Web tabanlı olması Sakarya Üniversitesi gibi devasa kuruluşlarda Web üzerinden çalışan sistemlerin ne denli etkili olduğunu göstermiştir. Bu bilgi teknolojilerinin hayatımızda ne denli önem haiz ettiğinin bir göstergesidir. Çünkü Web üzerinden kontrollü bir sistemde hem Sakarya Üniversitesi gibi farklı lokasyonlarda departmanları bulunan kurumlar için erişimi hızlandırmak gerekir, hem de istenildiği zaman özet rapor oluşturularak Mevcut durumun nasıl olduğu kimlerin nasıl hedeflerde bulunduğu bunların daha sonraları ne kadar revize edildiği rahatlıkla görülebilir.

Üniversitelerde özellikle de yasanın yapılmasını zorunlu kıldığı stratejik plan faaliyetleri aslında yasanın zorunluluğundan ziyade yöneticilerin bu uğraşın kurumu disipline eden bir uğraş olduğunun farkına vardığı an başarı elde etmek gerçekten çok kolaylaşacaktır. Sakarya Üniversitesinde 2003 yılından beri yürütülen stratejik plan çalışması bunu bir mevzuat gerekliliği değil de gerçekten bir yönetim felsefesi olarak kullanıldığının göstergesidir. 2006 tarihinde disipline olan bu yapı EFQM'de 3 seviye (mükemmellikte yetkinlik) derecesinde ödüle layık görülen tek Üniversite olmuştur. Bu felsefenin bilişim sistemleri ile entegrasyonu ile daha da büyük başarıların daha rahatlıkla elde edilebileceğinin bir göstergesidir.

Böylelikle Stratejik Planın gerçekten kritik öneme sahip bir yönetim modeli olduğunu ve yönetsel faaliyetlerin etkinliğini artıran çok önemli bir yapısının bulunduğunu görmekteyiz.

Riskli ve belirsiz durumlarda, tepe yönetici karar vermede çok kritik kararlar vermek zorundadır. Karar verme fonksiyonun artırılması için yazılım sistemlerinden faydalanılması gerekir. Çünkü karar verme durumlarında yönetici hem zamanla hemde global piyasaya ile rekabet halindedir. Bu karar mekanizmasını doğru olması için verilerin ve yorumların doğru olması gerekir. Günümüzde bunun etkin bir şekilde yapılması için yazılım sistemleri çok etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Hatta bu yazılım tekniklerine karar destek sistemleri ve yapay zekâ teknikleri kullanılarak çok sağlam algoritma desteği ile hem zamanda hemde doğruluk derecesinde büyük artış olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] DİNÇER ,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 6
- [2] TOSUN, K, İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 220
- [3] H. I. ANSOFF., A.g.e., s. 106
- [4] TILLES, S., How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review, July 1963, S. 112
- [5] TOSUN, K, İşletme Yönetimi, s.183
- [6] EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 4
- [7] MINTZBERG, H., "Stratejik Planlamanın Düşüşü ve Yükselişi" Harward Business Review dergisi, Ocak 1994
- [8] KEMPNER, T., A Handbook of Management, Dengnin Books, Middlesex, 1980, s. 14
- [9] ERKUT,H.,Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği,İrfan Yayıncılık, s. 17
- [10] Hans H. Hinterhuber, Stratejik İşletme Yönetimi, Çev. Lala Uraz,Erler Matbaası, İstanbul, 1984, s. 1
- [11] ÖZTEMEL, E., İşletmelerde Stratejik Planlama, s. 12, Mayıs 2004
- [12] DOĞAR, M., Büyük Türkçe Sözlük, Ankara, 1982, s. 700
- [13] Dess and Miller, Değer Zinciri, 1993, s. 75
- [14] KOTTLER, P., Pazarlama Yönetimi, Çeviren; Erdal Yaman, 1. cilt, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1984, s. 184
- [15] Porter, M.E., Competitive advantage: creating and sustaining performance, The Free Pres, New York, (1998)
- [16] HINTERHUBER, Hanz H., Stratejik İşletme Yönetimi, 1999 s.62

- [17] YURDAKUL, A., Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme planlaması, İstanbul, Cem Yayınevi, 1996 ,s. 299
- [18] <http://www.leighbureau.com/speakers/atoffler/toffler.pdf>
- [19] Walters, D. and Lancaster, G., “Using the internet as a channel for commerce”, Management Decision, 37/10, (1999), 800.
- [20] Porter, M.E., “Strategy and the internet”, Harward Business Review, 79/3, (2001), 59
- [21] YÖDEK Rehberi, Mayıs 2006
- [22] Sakarya Üniversitesi 2007 – 2011 Stratejik Plan Taslağı, Mayıs 2006
- [23] <http://www.spys.sakarya.edu.tr> , 20.05.2007
- [24] <http://www.saudek.sakarya.edu.tr>, 20.05.2007

ÖZGEÇMİŞ

Barış YÜCE, 22 08 1980 yılında Kars'ta doğdu. İlk, orta Eğitimini Kars'ta ve lise eğitimini İstanbul Pendik Lisesinde tamamladı. 2001 yılında Sakarya Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği bölümüne girdi ve 2005 yılında mezun oldu. Mart 2006 tarihinden Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde başladığı Araştırma Görevliliğine devam etmektedir. Ayrıca Sakarya Üniversitesi SAUDEK İcra Kurulu Üyesi ve Süreç Yönetimi ekibinde aktif olarak görev yapmaktadır. Bunu dışında Türk Bulanık Sistemler Derneği kurucu üyeleri arasındadır.