# *Üniversitelerde*
# **Strateji Geliştirme Sürecinde**
# *Uygulamalı*
# **Durum Analizleri**



**Editörler**
Refika BAKOĞLU / Müge Leyla YILDIZ

Beta

Yayın No : 3473
İşletme Ekonomi Dizisi : 835

Aralık 2016 - İSTANBUL

**ISBN 978 - 605 - 333 - 802 - 4**

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı-Cilt : Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12028)
İkitelli Çevre Sanayi Sitesi 8. Blok No: 38-40-42-44
Başakşehir/İSTANBUL
0212 565 01 22 - 0212 565 02 55
Kapak Tasarım : Veysel Coşkun

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş. (Sertifika No. 16136)
Narlıbahçe Sokak No. 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

# Önsöz

Tüm dünyada yükseköğretim kurumlarının dönüşüm geçirdiğine ve üniversitelerin uluslararası endekslerde üst sıralarda var olma yarışına daha fazla girmeye ve uluslararasılaşmaya yöneldiğine şahit olmaktayız. Küreselleşme dinamikleri, bilgi temelli ekonominin ihtiyaçları ve yeni iletişim teknolojileri tüm kurumları derinden dönüştürmektedir. Bu süreç, üniversitelerin önemini arttırırken üniversitelere yepyeni misyon ve roller yüklemiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüz dünyasında, bugün artık araştırma-geliştirme, inovasyon ve girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre üniversitelerin dönüşümü zorunlu hale gelmiştir. Bunun anlamı, üniversitelerde stratejinin belirlenmesi ve yönetilmesinin hayati önem kazanmış olmasıdır. Bu değişimleri şekillendirebilmek ve/veya uyum sağlayabilmek için isabetli stratejilerin belirlenmesi ve belirlediği stratejiler doğrultusunda sistem ve süreçlerini yönetilmesi, kaynak dağıtımının yapılması üniversiteler için, özellikle büyük üniversiteler için, hayati hale gelmiştir. Marmara Üniversitesi olarak biz, bugüne kadar gözlemleyebildiğimiz ve diğer üniversitelerin en son strateji raporlarının içerik analizi sonucu elde ettiğimiz bulgularda tespit ettiğimiz üzere, diğer kurum örneklerinden farklı olarak tamamen bilimsel temelle ve kolektif akılla 2017-2021 dönemi stratejilerimizi belirlemek üzere yola çıktık ve uzun bir süreçte çok ciddi öğrenmeler sağladık. Bu öğrenmelerimizin bizim hafızalarımızda anı ve bir birikim olarak kalmasının ötesinde değer yaratmak amacıyla, stratejilerimizin raporunu bitirdikten

sonra sizler için bu kitabı hazırladık. Stratejilerimizi oluştururken girdi olarak kullandığımız tüm veriler tamamen bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle sağlandı. Kurumsal stratejimiz ve birim stratejilerimiz için ekipler oluşturuldu ve bu ekiplerin Marmara Üniversitesi için oluşturulmuş özgün strateji geliştirme modeli çerçevesinde bilimsel temelle hareket ederek, birbirleri ile koordineli, ayrı ayrı ve ortak çalışmaları sağlandı. Yaptığımız içerik analizi çerçevesinde tespit ettiğimiz üzere, ülkemizde ilk defa Marmara Üniversitesi 2017-2021 dönemi stratejilerini oluştururken; strateji geliştirme sürecinin her aşamasını literatüre uygun bir şekilde yenilikler yapmak suretiyle çok disiplinli bir yaklaşım ve ekiple, kolektif aklı devreye sokarak, geniş katılımla gerçekleştirmiş oldu. Bu deneyimi mümkün olduğunca tüm detayları ile size bu kitapla aktarmaya çalıştık.

Hazırladığımız bu kitabın; sadece tüm üniversiteler e değil, tüm kamu kuruluşlarına ve hatta özel sektör kuruluşlarına stratejilerini oluştururken destek olacak nitelikte olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Kitabı okudukça; çok fazla detayla, adım adım tüm süreçlerin ne şekilde gerçekleştiğini, literatürle yapılan çalışmaların nasıl desteklendiğini ve literatürde açıkça tanımlı olmayıp da bizim ekip olarak bu sürece neler kattığımızı görme fırsatını bulacaksınız. Böylece bu kitabın, her ne kadar başlığına bakıldığında akla gelme olasılığı çok düşük de olsa, okullarda okutulabilecek bir ders kitabı olarak kullanılabilecek nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmaların bir esere dönüşmesinde, 600 kişiden fazla kişinin emeğinin olduğunu düşünerek, her ne kadar farklı düzeylerde katkıları da olsa, isimlerine tek tek değinmeden strateji geliştirme çalışmalarında emeği geçen tüm Marmara Üniversitesi personeline kalpten teşekkürü borç bilirim. Bu vesile ile, Marmara Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Emin ARAT'a ve en baştan beri harika bir liderlik örneği sergileyerek, tamamen güvenerek serbest bir şekilde çalışmamızı sağlayıp, her türlü koşularına ve aşırı iş yüküne rağmen hiçbir konuda desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Arif Nihat

GÜLLÜOĞLU'na özel teşekkürlerimi ifade etmek isterim. Ayrıca bu kitabın oluşması için beni itekleyip ciddi sorumluluk alıp kitabın editörlük sürecinde çok değerli destek sunan ekip arkadaşım Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ'a da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tüm üniversitelere, tüm özel ve kamu kurum/kuruluşlarına yararlı olması dileklerimizle...

En içten saygılarımla...

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU

# İçindekiler


Önsöz ..... III

Tablolar Listesi ..... XI

Şekiller Listesi ..... XII

Giriş ..... 1

- Öncelikle ..... 1
- Kitabın Amacı ve Planı ..... 2
- Yükseköğretimde Strateji Geliştirme Süreci ..... 4

Strateji Geliştirme Süreci: Marmara Üniversitesi Örneği ..... 5

- Sürecin Temel Amacı ..... 5
- Sürecin Özgün Yanları ..... 6
- Strateji Geliştirme Sürecinde Yeni Paradigma ..... 8
- Strateji Geliştirme Modeli ..... 10
- Süreçte Görev Alan Akademik ve İdari Personel Dağılımı ..... 14
- Strateji Geliştirme Sürecinde Eğitim Modülleri ..... 15
- Bilimsel Araştırmalarla Desteklenen İç ve Dış Çevre Analizleri ..... 20
- Sonuç Olarak ..... 23
- Yararlanılan Kaynaklar ..... 25

Paydaş Analizi ..... 27

*Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU / Ayla Zehra ÖNCER / Banu ÇALIŞ*

- Paydaş ve Paydaş Yönetimi ..... 29
- Paydaş Teorisi ..... 30
- Yükseköğretimde Paydaş Analizi ..... 31

Paydaş Analizi Yöntemleri ..... 34
Paydaş Sınıflandırması ..... 34
Üniversitelerde Kullanılan Paydaş Analizi Yöntemleri ..... 37
Sonuç ..... 43
Yararlanılan Kaynaklar ..... 45

Değer Zinciri Analizi ..... 49
*Ayla Zehra ÖNCER / Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU / Tevfik YOLDEMİR / İnci Deniz ILGIN / Cem Sefa SÜTÇÜ*

Değer ve Değer Hedefli Yönetim ..... 51
Değer Zinciri Modeli ..... 51
1. Temel Faaliyetler ..... 53
2. Destek Faaliyetler ..... 54
Yükseköğretimde Değer Zinciri Analizi ..... 56
Değer Zinciri Analiz Süreci ..... 60
1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi ..... 61
2. Yöntem ve Araç Geliştirme ..... 61
3. Veri Toplama ve Analiz ..... 62
4. Verilerin Yorumlanması ve Raporlanması ..... 63
Sonuç ..... 63
Yararlanılan Kaynaklar ..... 65

Yetkinlik Analizi ..... 67
*Malik Volkan TÜRKER / Mehmet Nuri İNEL / Refika BAKOĞLU / İlke KOCAMAZ*

Temel Kavramlar ..... 69
Yetkinlik Analizi ..... 74
Yükseköğretimde Yetkinlik Analizi ..... 75
Yetkinlik Analiz Süreci ..... 76
Sonuç ..... 78
Yararlanılan Kaynaklar ..... 81

Üniversitelerin Analizi ..... 83
*İhsan YİĞİT / Refika BAKOĞLU / Devrim DUMLUDAĞ / Erhan AKYAZI*
*Ebru BULUT / Ayşen GARGILI KELEŞ / Birol ÇOTUK*

Stratejik Grup Analizi ..... 86
Stratejik Grup Kavramı ..... 86
Yükseköğretimde Stratejik Grup Oluşturma ..... 86
Stratejik Grup Oluşturulabilecek Değişkenler ..... 87
Stratejik Grup Analizi Örneği ..... 88
Stratejik Grup Haritası Oluşturması Sürecinde Oluşabilecek Farklı Durumlar ..... 91
Rakip Analizi ..... 92
Üniversiteler İçin Rakip Analizi Modeli ..... 93
Küresel Düzeyde Rakip Analizinde Üniversite Örneği ..... 95
Kullanılan Yöntem ..... 95
Örneklem Seçimi ..... 96
Sonuç ..... 97
Yararlanılan Kaynaklar ..... 99

PESTLE Analizi ..... 101
*İbrahim EDİN / Refika BAKOĞLU / Zehra Semra CAN / Ş. Güniz KÜÇÜKGÜZEL /*
*Sibel ÖZEL / Devrim DUMLUDAĞ / Ebru BULUT*

Temel Kavramlar ..... 104
Yükseköğretimde Pestle Analizi ..... 105
Pestle Analizi ..... 109
Pestle Analizi Süreci ..... 112
Sonuç ..... 118
Yararlanılan Kaynaklar ..... 120

SWOT Tablosunun Hazırlanması ..... 123
Güçlülük Örnekleri ..... 125
Zayıflık Örnekleri ..... 126

Fırsat Örnekleri ..... 127
Tehdit Örnekleri ..... 127

Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi (TOWS Matrisi) ..... 129

Stratejilerin Oluşturulması ..... 131

Yararlanılan Kaynaklar ..... 135

# Tablolar Listesi


*Tablo 1* : M.Ü. 2017-2021 Stratejik Planı Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Modülleri ..... 16

*Tablo 2* : Paydaşlık durumuna göre sınıflandırma ..... 40

*Tablo 3* : Paydaşların etki derecelerine göre sınıflandırılması ..... 41

*Tablo 4* : Paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırılması ..... 42

*Tablo 5* : Temel Yetkinliklerin Nitelikleri ..... 72

*Tablo 6* : Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına birinci örnek ..... 72

*Tablo 7* : Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına ikinci örnek ..... 73

*Tablo 8* : İçerik Analizi Sonucunda Belirlenen Üstünlükler ve Zayıflıklar Listesi ..... 79

*Tablo 9* : Diş Hekimliği Fakültesi Stratejik Grup Haritası Analiz Verileri ..... 90

*Tablo 10* : Rakip Analizi Tablosu Örneği ..... 94

*Tablo 11* : PESTLE Odak Grup Toplantısı Sonuç Değerlendirme Formu ..... 114

*Tablo 12* : Kurumları Etkileyecek PESTLE Faktörü ve Etki Durumları ..... 115

*Tablo 13* : PESTLE Analizi Faktörlerinin Fırsat-Tehdit Potansiyeli ve Önem Sıralaması (Siyasal Faktör Örneği) ..... 116

*Tablo 14* : Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri ..... 116

*Tablo 15* : Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri ..... 117

# Şekiller Listesi

*Şekil 1* : Strateji Modeli Özellikleri ..... 6
*Şekil 2* : Strateji Oluşturma Sürecinde Gerekli Denge ..... 9
*Şekil 3* : Üniversitelere Özgü Strateji Geliştirme Modeli ..... 11
*Şekil 4* : Strateji Geliştirme Faaliyet Planı ..... 13
*Şekil 5* : Güç/Menfaat Matrisi ..... 35
*Şekil 6* : Paydaş Tipoloji Modeli ..... 37
*Şekil 7* : Değer Zinciri Modeli ..... 53
*Şekil 8* : Pathak ve Pathak'ın Yükseköğretim Değer Zinciri Modeli.. 59
*Şekil 9* : Hutaibat'ın Yükseköğretim Değer Zinciri Modeli ..... 60
*Şekil 10* : Hamel ve Prahalad'ın Ağaç Metaforu ..... 71
*Şekil 11* : Stratejik Grup Haritası Örneği ..... 90
*Şekil 12* : Rakip Analizi Bileşenleri ..... 93
*Şekil 13* : SWOT Analizi Matrisi ..... 124
*Şekil 14* : SWOT Listesi Oluşturmada Kullanılabilecek Değişkenler. 125
*Şekil 15* : TOWS Matrisi Örneği ..... 129
*Şekil 16* : Strateji, Amaç ve Hedefler Arasındaki İlişki ..... 131

# Giriş

## Öncelikle...

Tüm dünyada, yükseköğretim kurumlarının, üniversitelerin, dönüşüm geçirdiği bir sürecin içindeyiz. Küreselleşme dinamikleri, bilgi temelli ekonominin ihtiyaçları ve yeni iletişim teknolojileri tüm kurumları derinden dönüştürmektedir. Bu süreç, üniversitelerin önemini arttırırken üniversitelere yepyeni misyon ve roller yüklemiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüz dünyasında, bugün artık araştırma-geliştirme (AR-GE), inovasyon ve girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre üniversitelerin dönüşümü zorunlu hale gelmiştir. Bunun anlamı, üniversitelerde stratejinin belirlenmesi ve yönetilmesinin hayati önem kazanmış olmasıdır. Bu değişimleri şekillendirebilmek ve/veya uyum sağlayabilmek için isabetli stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejiler doğrultusunda sistem ve süreçlerin yönetilmesi, kaynak dağıtımının yapılması üniversiteler için hayati hale gelmiştir. Strateji geliştiren tüm diğer kurumlar gibi üniversiteler de stratejik planlarında yer alacak unsurlar ve ifade edilecek temel değerler üzerinde çok ciddi bir şekilde düşünmelidirler (Collins ve Porras, 1996).

Yükseköğretimde strateji geliştirmeye ilişkin yazın eğitim ve yönetim olmak üzere iki alana odaklanmıştır. Kurumsal stratejik planlamaya ilişkin deneysel araştırmaya dayanmayan, daha çok tanımlayıcı örnek olayları içeren yayınlar 1970'lerden itibaren ortaya çıkmaktadır (Shapiro ve Nunez, 2001; Dooris, Kelley ve Trainer, 2002; Holdaway ve Meekison, 1990). Bazı yazarlar kendi kurumlarında durum değerlendirme matrisleri gibi çeşitli strateji geliştirme araçlarını kullanmışlardır (Doyle ve Lynch, 1979; Foster, 1983). Kimileri de söz konusu stratejik araçların farklı kültürlere ve akademik değerlere göre adapte edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Groves, Pendlebury ve Stiles, 1997; Kotler ve Murphy, 1981).

Üniversitelerin strateji geliştirme süreçlerinde üzerinde durulması gereken başka bir önemli nokta da outside-in ve inside-out strateji geliştirme yaklaşımlarının hangisinin benimseneceğidir. Outside-in yaklaşımı en genel kabul görmüş, klasik bir stratejik perspektifi işaret eder (Porter, 1980; Bakoğlu, 2010).

Kurumların dış çevrelerinde yer alan fırsatları tanımlamaları ve kendi sistemlerini bu fırsatları değerlendirecek şekilde adapte etmeleri gerektiği düşüncesini savunur. Bu yaklaşımın tam tersini ortaya koyan inside-out perspektifi de en az outside-in yaklaşımı kadar önemlidir (Prahalad ve Hamel, 1990; Miller, Eisenstat ve Foote, 2002; Bakoğlu, 2003). Inside-out yaklaşımına göre ise, kurumlar öncelikli olarak kendi iş sistemlerinin bir parçası olan stratejik kaynaklarını tanımlamalı ve başarıya ulaşmada söz konusu kaynakları kullanmalı ve gerekirse yeniden düzenlemelidirler. Kurumlar stratejik potansiyellerini elde edebilmek için outside-in ve inside-out stratejilerinin birlikte ele alındığı kombinasyonlar yaratmalıdırlar (Meyer, 2007; Bakoğlu, 2000, 2003, 2010).

Dünyaca benimsenen tüm bu gerçeklerden hareketle Marmara Üniversitesi strateji odaklı bir anlayışı benimsemiş, gelecek beş yıl içerisinde geçerli olacak stratejileri bilimsel yollarla ve yüksek katılımlı bir şekilde belirlemeyi amaçlamıştır. Türkiye'de ilk kez görülen birçok uygulama yoluyla ve *"outside-in/inside-out"* strateji geliştirme yaklaşımlarının birlikte ele alındığı bir anlayışla aşağıda tüm aşamaları açıklanan strateji geliştirme sürecini hayata geçirmiştir.

## Kitabın Amacı ve Planı

2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere tasarlanan stratejik geliştirme sürecinin ortaya çıkış kaynağı öncelikle 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun" 9'uncu maddesinde yer alan;

> *"Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar."* ifadesi ile birlikte 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te" yer alan hükümlerdir.

Burada belirtilen kanun ve yönetmelikler gereğince ülkemizde faaliyet gösteren tüm kamu idarelerinde (ve bunlara dâhil olarak kamuya bağlı yükseköğretim kurumlarında) beşer yıllık stratejik planlar hazırlanmakta olsa da, stratejik

planlama süreçlerinin ve bu süreçlerin sonunda elde edilen "stratejik planların" niceliklerinden daha çok niteliklerinin ne düzeyde olduğu tartışmaya açık bir husustur. Yönetim yazınının önemli bir parçası olan Stratejik Yönetim alanının içerisinde ele alınan Stratejik Planlama süreçlerinin esaslarına riayet edilmeden birtakım pratik metotlarla ve çoğunlukla kurumlar arası aktarım ve tekrarlardan ibaret olan "stratejik plan dokümanlarının" niteliğinin, ilgili kanun ve yönetmeliklerin esas amaçları ile örtüşmediği aşikârdır.

Yükseköğretimde stratejik planlama günümüz eğitim sisteminin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Dünyadaki bu trendin ve konunun öneminin farkında olan Türkiye Cumhuriyeti Devleti de beş yıllık stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasını tüm devlet kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Ancak üniversitelerin yaptıkları stratejik planlara genel olarak bakıldığında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarını geliştirme süreçlerinde strateji geliştirme tekniklerinin kullanılmadığı, üniversitelerdeki farklı düzeylerdeki stratejilerin dikkate alınmadığı, stratejilerin yüksek katılımla belirlenmediği ve bilinçli bir şekilde oluşturulup uygulanmadığı dikkati çekmektedir. Marmara Üniversitesi de önümüzdeki beş yıllık dönemde geçerli olacak stratejilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarını yaparken bu gerçekleri dikkate alarak farklı ve kendine özgü bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu bildiride Marmara Üniversitesi'nin 2017-2021 stratejik planında üniversitelere özgü geliştirilen strateji yaklaşımını ve stratejinin kurumda içselleştirilmiş hale getirilebilmesi amacıyla oluşturulan strateji geliştirme süreci modelini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çerçevede bu kitapta; strateji geliştirme modeli ve modeli uygulayabilmeye yönelik oluşturulan aksiyon planı doğrultusunda; akademik ve idari personelin katılımının nasıl sağlandığı, tüm paydaşlara değer yaratmaya ne şekilde odaklanıldığı, iç ve dış çevre analizlerinin hangi bilimsel araştırma projeleri ile yapıldığı ve sürecin her aşamasında kurumsal öğrenmenin nasıl desteklendiğine değinilmiştir.

Kitabın planı içeriğinde detayları görülmekle birlikte, öncelikli olarak strateji planlama sürecinden kitabın esas kapsamı olan yükseköğretimde strateji geliştirme sürecinin ilgili yazındaki yeri ele alınacaktır.

Çalışmada Marmara Üniversitesi strateji geliştirme süreci amacı, özgünlüğü, önerilen yeni model, süreç kapsamında görev alan akademik ve idari personelin dağılımı ve eğitim modülleri ele alınacaktır. Daha sonra her biri birer bölüm olmak üzere durum analizleri temel kavramlar, konunun ilgili yazındaki yeri, analiz süreci ve metodoloji önerileriyle detaylı olarak incelenecektir. Bu kapsamda öncelikli olarak

sürecin değer yarattığı temel konu olan Paydaş analizi, örgütün hangi süreçlerinde değer yarattığının tespitinde kullanılan Değer zinciri analizi, İç analiz başlıklarından biri olan Yetkinlik analizi, Dış çevre konularında bize veri sağlayan Üniversiteler analizi ve en son olarak da makro bakış açısıyla PESTLE analizi ele alınacaktır.

Böylece kitap, başta üniversiteler olmak üzere tüm kamu kurumlarında strateji geliştirme sürecinde uygulamalı bir yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

## Yükseköğretimde Strateji Geliştirme Süreci

Yükseköğretimde strateji geliştirme gerekliliği özellikle 2000'li yıllardan itibaren eğitimde ve ilgili alanlarda karşılaşılan zorluklar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Üniversite mezunu işsizlerin sayısındaki artış, öğrenci demografiklerindeki değişim, bölümlere giriş puanlarının göreli düşüşü ve kaynak kısıtlılıkları gibi sıkıntılar yükseköğretim kurumlarında strateji geliştirme ve stratejik planlar doğrultusunda hareket etmeyi bir gereklilik haline getirmiştir. Bu sayede değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme ve değişen ihtiyaçları karşılayabilme, aynı zamanda proaktif bir yaklaşımla eğitime yön verme mümkün olabilecektir (Hinton, 2012). Bu noktada önemli olan, Porter'ın da (1996) belirttiği gibi, farklılaşma yaratacak bir strateji geliştirerek bunu uygulayabilmektir, aksi takdirde strateji sadece bir pazarlama sloganı olarak kalacaktır. Burada karşımıza çıkan önemli bir soru üniversitelerin stratejileri ne kadar iyi uyguladığı ve denetlediğidir (Neilson, Martin ve Powers, 2008). Stratejik planların doğru uygulanabilmesi ve denetlenebilmesi için ölçülebilir performans göstergelerinin oluşturulması ve finansal kaynaklara ilişkin düzenlemelerin yapılması önemlidir. Yükseköğretim kurumu stratejisini bu anlayışla geliştirmezse, gerçek bir stratejik plan ve onu uygulamak için gerekli araçları içermeyeceğinden, yapılanlar sadece kurumun gelişmesini sağlayacak güzel fikirler olarak kalacaktır. Tüm bunlara ek olarak, her üniversite başarılı olacağını düşündüğü, kendine özgü niş bir alan hedeflemelidir. Söz konusu nişin üniversitenin güçlü yanlarıyla uyumlaştırıldığı bir strateji tanımlamak son derece önemlidir (Hamel ve Prahalad, 2005).

Yükseköğretim kurumları arasındaki rekabet stratejik düşünme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu sebeple hedefe yönelik olarak geliştirilmiş stratejik planlar kurumların başarısı için kritik öneme sahiptir. Söz konusu planların eğitim-öğretim, araştırma, öğrenci ve personel hareketliliği, uluslararasılaşma vb. alanlarda nasıl hareket edileceğini göstermesi gereklidir.

# Strateji Geliştirme Süreci: Marmara Üniversitesi Örneği

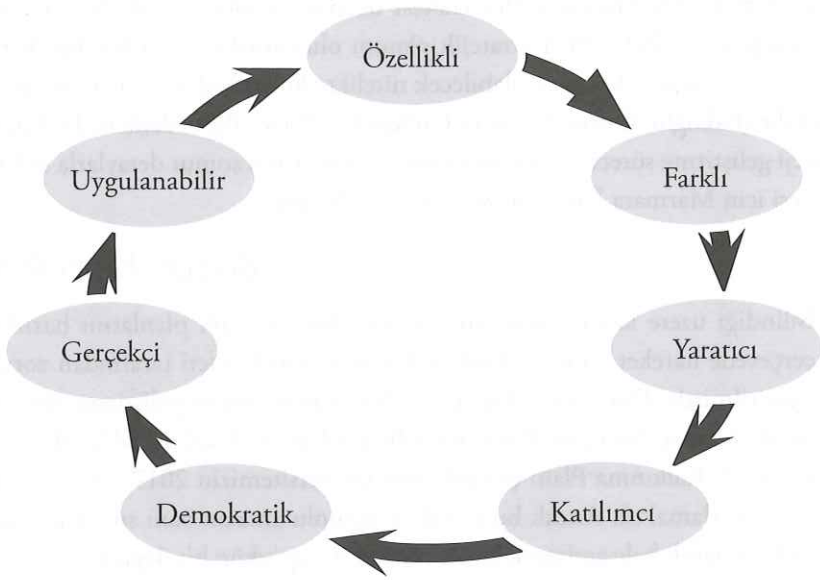
Üniversitelerin yaptıkları stratejik planlara genel olarak bakıldığında; Türkiye'deki üniversitelerin strateji geliştirme süreçlerinde bilimsel tekniklerin kullanılmadığı, üniversitenin farklı düzey stratejilerinin dikkate alınmadığı görülmüştür. Ayrıca strateji geliştirme sürecinin paydaşların yüksek katılımıyla geliştirilmediği, ortak akıl kullanarak ve bilimsel analizler sonucunda oluşturulmadığı dikkati çekmektedir. Marmara Üniversitesi detayları kitabın çeşitli bölümlerinde inceleceği üzere 2017-2021 stratejik planını oluştururken tüm bu değişkenleri diğer üniversitelere de örnek olabilecek nitelikte kullanarak süreci yönettiği söylenebilir (Bakoğlu, Öncer, Yıldız ve Güllüoğlu, 2016). Bu nedenlerle bu kitapta; strateji geliştirme süreci ve durum analizi tekniklerinin somut detaylarla anlatılabilmesi için Marmara Üniversitesi örneği seçilmiştir.

## Sürecin Temel Amacı

Bilindiği üzere kamu kurumlarının beş yıllık stratejik planlarını hazırlayıp bu çerçevede hareket etmeleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Dolayısıyla Marmara Üniversitesi strateji geliştirme sürecinin de öncelikli amacı Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve 10. Kalkınma Planı çerçevesinde Üniversitemizin 2017-2021 Stratejik Planını hazırlamaktır. Ancak bu temel ve zorunlu amacın yanı sıra, tüm süreci çok daha anlamlı hale getirecek ve üniversitenin topyekûn bir değişime girmesini sağlayacak başka amaçlar da gözetilmiştir. Bu amaçlar özetle; üniversiteyi hep birlikte emin adımlarla geleceğe taşımak, strateji odaklı hale getirmek, ihtiyacı olan değişimleri hep birlikte planlamak ve gerçekleştirmek, üniversitenin çağın gereğine uygun şekilde dinamik, esnek ve genç bir yapı haline gelmesini sağlamaktır.

Ancak yükseköğretimde çağın gerekleri sadece yapının yenilenmesinden ibaret değildir. Üniversite endekslerinde belirgin bir yerde olmak ve söz konusu yere gelebilmek için gereken değişimlerin yapılması da bir diğer önemli amaç olarak göze çarpmaktadır. Yıllar içerisinde taban puan sıralamasına göre daha düşük puanlı öğrencilerin bölümlere yerleştiriliyor olması da göze çarpan bir olumsuzluk olarak ifade edilebilir. Bu olumsuz durumun da üstesinden gelebilmek için çeşitli

iyileştirme ve yenilenme çalışmalarının yapılması gerektiği gözlemlenmiştir. Tüm bunlara ek olarak; üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde kaynak yaratma ve proje üretme, araştırma-geliştirme alanında özgün çalışmalar yapma, kaliteli ve etki derecesi yüksek yayınlar yapma, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirme, diğer uluslararası ve ulusal üniversiteler ile işbirlikleri yapma, uluslararası düzeyde bilinen bir üniversite haline gelme ve yüksek düzeydeki öğrencileri çekebilme gibi gereklilikleri yerine getirebilmek için bir dönüşümüne ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gerçeklerden hareketle üniversitemizin Şekil 1'de özellikleri görülen özgün bir strateji geliştirme modeline ihtiyaç duyduğu kararına varılmıştır.




Şekil 1: Strateji Modeli Özellikleri

## Sürecin Özgün Yanları

Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin bulabildiğimiz en son stratejik planlarını yaklaşımları ve strateji geliştirme süreçleri açısından incelememiz sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan hareketle Marmara Üniversitesinin 2017-2021 dönemi strateji çalışmalarının özgün niteliklerinin bulunduğu ileri sürülebilir. Buna göre üniversitenin strateji süreci ve yaklaşımının özellikleri ve özgün yönlerinin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir:

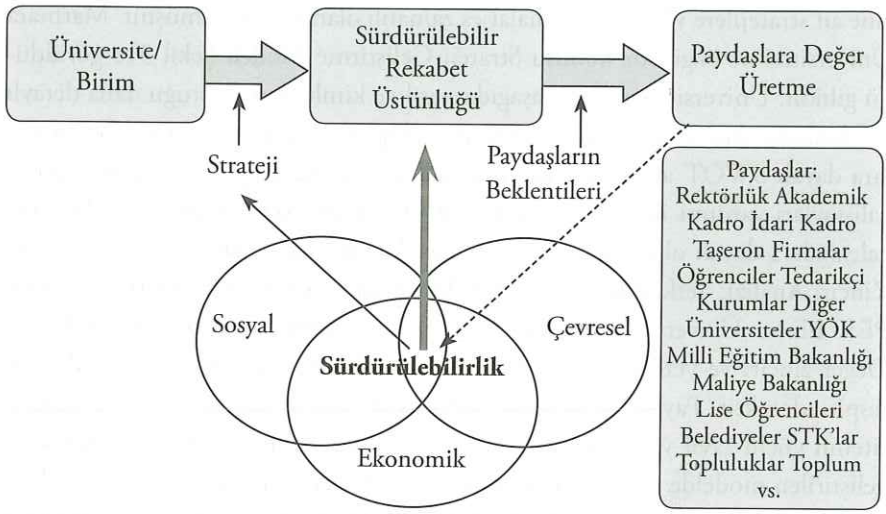
- Öncelikle üniversitedeki düzey farklılıkları dikkate alınarak üniversite düzeyinde kurum stratejisi ile birimler düzeyinde stratejiler olmak üzere iki farklı düzeyde strateji belirlenmiştir. Son derece demokratik bir yaklaşımla birimlere kendi stratejilerini kendilerinin belirlemesi olanağını veren bu uygulama, birimlere kendi geleceklerini kendilerinin çizmesi şansını da vermektedir. Bu bağlamda üniversite düzeyi ile birim stratejilerinin entegrasyonu da ilk defa söz konusu süreç kapsamında yapılmıştır.
- Tespit edebildiğimiz kadarıyla ülkemizde ilk defa bir üniversite stratejisini tüm paydaşlarına değer üretmek amacıyla geniş kapsamlı düşünülerek (ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri) oluşturmuştur. Strateji belirlerken amacın paydaşlara değer üretmek olduğu anlayışı benimsenmiş ve sürecin en başından itibaren bu misyondan hareket ederek strateji geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede, çoklu yararın sağlanabilmesi için her bir stratejinin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan etki ve sonuçlar baştan düşünülüp stratejinin her üç boyutun kesişimi olarak tüm paydaşlara değer üretecek şekilde oluşturulması yoluna gidilmiştir.
- İlk defa bir üniversite kendine özgü bir strateji geliştirme model ve yaklaşımıyla stratejisini geliştirmiştir. Başlangıçta taslak bir model oluşturularak, bilinçli bir şekilde modelin süreçte şekillenip biçimlenmesi sağlanmıştır.
- Sürecin bir diğer özgün yanı stratejilerin tamamen bilimsel araştırmaya dayalı olarak belirlenmesinden ileri gelmektedir. Üniversite düzeyinde stratejileri belirlemek için oluşturulan SWOT tablosu çok disiplinli (multidisipliner) bilimsel araştırma projelerinden elde edilen bulgulardan hareketle, ortak akılla ve katılımcı bir şekilde geliştirilmiştir. Strateji geliştirmek ve SWOT tablosunu oluşturmak için ileride detaylı bir şekilde gündeme getirilecek olan beş ayrı bilimsel araştırma projesi (BAPKO) hayata geçirilmiştir. Bu projeler; PESTLE analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizidir.
- Strateji geliştirme sürecinin her aşaması çok disiplinli bir yaklaşımla kolektif aklı devreye sokarak geniş katılımla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılığı sağlayabilmek adına sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacak olan, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme komisyonu, strateji geliştirme proje ekibi olmak üzere üçlü bir yapı oluşturulmuş, strateji geliştirme sürecindeki her aşamasının geniş katılımla, tüm üçlü ekibin unsurlarının katılımıyla, yürütülebilmesi için ayrıca moderatörler ekibi devreye sokulmuştur.

- Tüm süreç boyunca seminerler, toplantılar ve çalıştaylar vasıtasıyla ilgili birimlere stratejilerini bilimsel yollarla geliştirebilmeleri için gerekli strateji geliştirme eğitimleri verilmiş, çok disiplinli takımlarla üniversite düzeyindeki stratejiler belirlenmiştir.
- Eğitimlerin yanı sıra yine ilklerden biri olan strateji geliştirme sürecini net bir şekilde gösteren Birimlere Yönelik Strateji Geliştirme Kılavuzu oluşturulup adım adım birimlerin stratejilerini somut olarak ne şekilde geliştireceğine dair özgün bir kaynak oluşturulmuş ve tüm ekip ve birimlerin kullanımına sunulmuştur.
- İlk defa bir üniversite kendine özgü bir strateji geliştirme model ve yaklaşımıyla stratejisini geliştirmiştir.
- Tespit edebildiğimiz kadarıyla ülkemizde ilk defa bir üniversite stratejisini tüm paydaşlarına değer üretmek amacıyla oluşturmuştur. Strateji belirlerken amacın paydaşlara değer üretmek olduğu anlayışı benimsenmiş ve bu misyondan hareket ederek uygulamaya geçilmiştir.

## Strateji Geliştirme Sürecinde Yeni Paradigma

Üniversitelere önerdiğimiz strateji geliştirme yaklaşımı; paydaşlarınızın beklentilerine cevap üreterek çoklu yararı sağlayacak şekilde üniversiteyi farklılaştıracak ve geleceğe taşıyacak bir stratejinin belirlenmesini sağlamaktadır. Söz konusu çoklu yararın sağlanabilmesi için de her bir stratejinizin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan etki ve sonuçlarının baştan düşülmesi ve stratejinin her üç boyutun kesişimi olarak tüm paydaşlara değer üreterek ve onların (tüm paydaşların) beklentilerine cevap verecek şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir (Bakoğlu, 2010). Açıklayacak olursak; örneğin kişiselleştirilmiş eğitim sistemine geçmeye yönelik bir strateji belirlemişseniz bu stratejiyi geliştirirken önce tüm paydaşların bu konudaki beklentilerini bilimsel olarak tespit etmiş, buna yönelik bir ihtiyacın olduğunu bilimsel olarak belirlemiş ve buna göre kişiselleştirilmiş eğitim modellerini geliştirmiş olmalısınız. Bu noktadan hareketle bu eğitim modeli, hem çevre açısından hem ekonomik hem de sosyal değer üreten bir model olmalıdır. Şekil 2'de geliştirilen stratejilerde oluşturulması gereken denge, farklılaşma stratejisini kullanarak sürdürebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla paydaşların beklentilerini karşılayarak değer üretimiyle sağlanabilir. Aşağıdaki şekilde görülen denge, Bakoğlu'nun (2010) iş dünyasına yönelik olarak "stratejideki dengeleri ne şekilde

değiştirirsek herkese değer üreten bir model geliştirebiliriz?" arayışıyla oluşturduğu modelden hareketle üniversitelere adapte edilmiştir. Özü itibari ile "bir kurumun etkileşimde bulunduğu her kesime (başka deyişle tüm paydaşlarına) değer üretmek" amacıyla strateji oluşturmaya dayalı bu modelin özel sektörden önce kamu sektöründe uygulanmasının daha uygun ve gerçekçi olduğu düşünülmektedir.




Şekil 2: Strateji Oluşturma Sürecinde Gerekli Denge

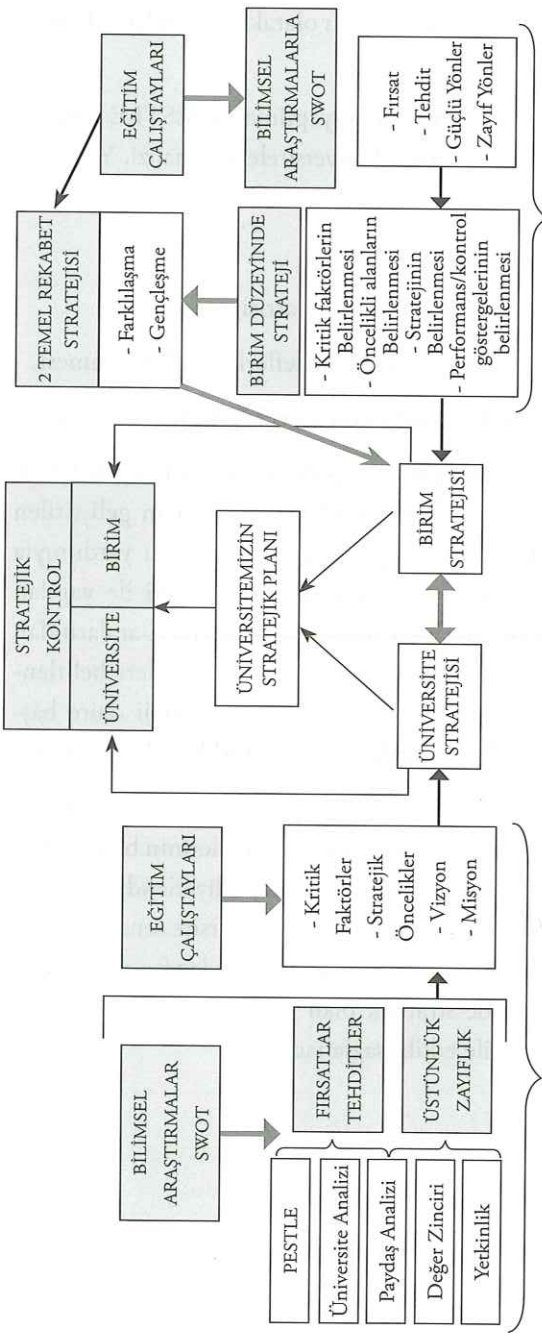
**Kaynak:** R. Bakoğlu, Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta, 2010 Eserinden Geliştirilmiştir. Bakoğlu, R. (2014). New Business Model: The Contemporary Way of Strategy Creation. 10th International Strategic Management Conference. Rome, Italy

Özü itibarı ile stratejide yeni bir denge çerçevesinden hareket eden bu modele dikkatli bakıldığında; üniversitelerin stratejilerinin son tahlilde ulaşmasını hedeflediği genel amacı tüm paydaşlara değer üretmektir. Söz konusu değeri üretebilmek için; üniversitelerin stratejilerini geliştirme sürecinde geniş bir perspektifte analizlerini yapmalarının, çevrelerini ekonomik, sosyal ve ekolojik sermayelerini dikkate alarak analiz etmelerinin ve bu çerçevede genel dışsal analiz tekniği olarak PESTLE analizini ve paydaş analizini kullanmalarının, içsel analiz olarak da değer zinciri ve yetkinlik analizlerinin yanında paydaş analizi tekniklerini uygulamalarının ve strateji belirlemeden önce çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin ve bu üç unsuru temsil eden paydaşların beklentilerinin bilinçli bir şekilde belirlenmesinin anlamlı olacağı söylenebilir.

## Strateji Geliştirme Modeli

Üniversitemiz strateji geliştirme modelinin özgün yanlarından bir diğeri de stratejinin önce birim ve üniversite düzeyinde belirlenerek sonra konsolide edilmesidir. Başka bir deyişle, üniversite düzeyinde yer alan üniversite düzeyinde stratejilere yönelik çalışmalar ile üniversitemizin birimlerinin geliştirdiği kendilerine ait stratejilere yönelik çalışmalar eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Marmara Üniversitesi'ne özgü söz konusu Strateji Geliştirme Modeli Şekil 3'te görüldüğü gibidir. Üniversite stratejisi, aşağıda nasıl ve kimlerden oluştuğu daha detaylı açıklanacak olan araştırma proje araştırma ekipleri ile yapılan bilimsel araştırmalara dayalı SWOT analiz sonuçları doğrultusunda tüm üyelerle yapılan eğitim çalıştayları yardımı ile belirlenmiştir. SWOT analizi verileri tamamen bilimsel çalışmalara dayalı olarak PESTLE, Paydaş Analizi, Üniversiteler Analizi, Değer Zinciri Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizi sonucunda oluşturulmuştur. PESTLE ve Üniversiteler analizi dış çevrede oluşabilecek fırsat ve tehditleri, Değer zinciri ve yetkinlik analizleri ise üniversitenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit edecektir. Paydaş analizi hem çevredeki fırsat-tehditlere hem de üniversitenin güçlü-zayıf yanlarına dair veri sağlayabileceğinden paydaş odaklı olarak geliştirilen modelde görüldüğü üzere tam ortada yer almakta hem dış hem de iç çevre analizlerine veri sağlamaktadır. SWOT tablosunun hazırlanması, alternatif stratejilerin belirlenmesi (TOWS matrisi), stratejik önceliklerin, vizyon-misyon ifadelerinin belirlenmesi, strateji-amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamalarında -aşağıda detaylı olarak açıklanan- eğitim çalıştayları gerçekleştirilmiştir.

Birim düzeyindeyse her bir birimin strateji geliştirme komisyonları yaptıkları durum analizleri sonuçları doğrultusunda birim stratejilerini oluşturmuşlardır. Süreçte verilen eğitimlerin yanı sıra durum analizlerinin nasıl yapılacağını netleştirebilmek ve ortak dilde konuşabilmek için birimlere analizlerin içerikleri ve araştırma metodoloji önerilerini içeren bir "*Strateji Geliştirme Kılavuzu*" hazırlanarak birimlere dağıtılmıştır. Kılavuz doğrultusunda birimlerin analizleri yapabilmeleri için tekrar eğitim çalıştayları yapılmıştır. Tüm süreçte strateji geliştirme komisyonu üyeleri destekleriyle (eğitimler, çalıştaylar, analiz değerlendirme raporlarıyla geri bildirimler ve gerektiği yerde toplantılarla) birim düzeyinde durum analizleri yapılmış, değerlendirilmiş ve bu doğrultuda SWOT tabloları oluşturulmuştur. Birimler vizyon-misyon ifadelerini belirledikten sonra bu doğrultuda alternatif stratejiler belirleyerek stratejilerini, amaçlarını ve hedeflerini belirlemişlerdir.



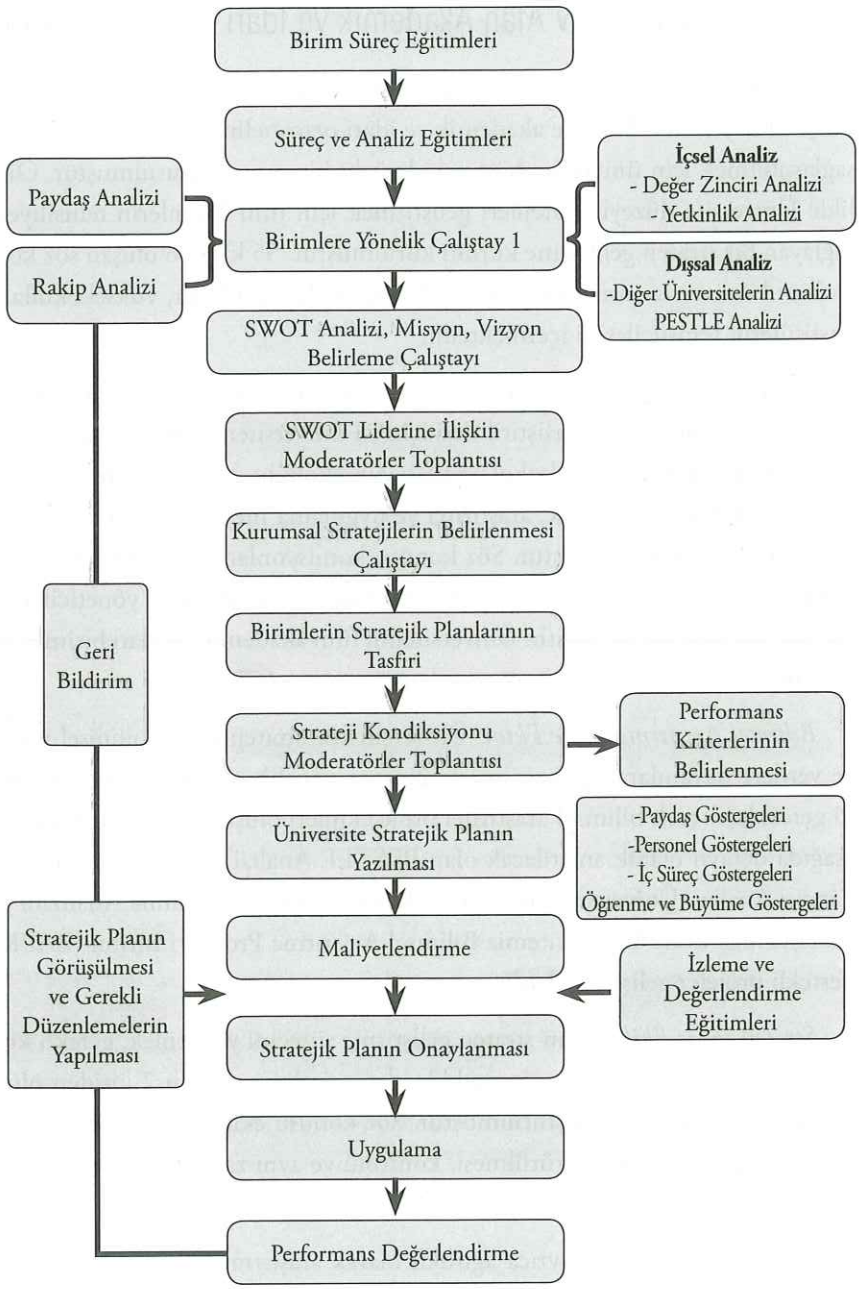

Şekil 3: Üniversitelere Özgü Strateji Geliştirme Modeli

Birimlerin stratejik plan yazmaları süreci aşamalı olarak şu adımları izlemektedir:

- Durum analizlerinin bilimsel yöntemlerle yapılması (PESTLE Analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizi)
- SWOT tablosunun hazırlanması,
- Alternatif stratejilerin belirlenmesi (TOWS matrisi),
- Farklılaşma ve gençleşme strateji, amaç ve hedeflerinizin belirlenmesi,
- Stratejik planın yazılması ve konsolidasyon süreci için raporlanması.

Birim ve üniversite olmak üzere iki farklı seviyede stratejiler belirlendikten sonra konsolidasyon süreci başlamıştır. Marmara Üniversitesi için geliştirilen strateji geliştirme modeli aşağıda Şekil 4'te görülen faaliyet planı yardımıyla hayata geçirilmiştir. Strateji proje ekibi ve üniversite yöneticileri ile yapılan çalıştaylarda ortak akılla belirlenen alternatif üniversite stratejileri aralarından seçim yapılarak geliştirilmiş ve üniversitenin strateji-amaç-hedefleri belirlenmiştir. Ayrıca stratejilerin performans kontrol göstergeleri strateji daire başkanlığı başta olmak üzere ilgili başkanlık çalışanları ile birlikte düzenlenerek tamamlanmıştır.

Stratejilerin, amaçların, hedeflerin ve performans göstergelerinin belirlenmesiyle birlikte stratejik plan hazır hale gelmiştir. Ardından maliyetlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamadan sonra stratejik planın üniversite senatosu tarafından incelenerek gerekli düzenlemelerin yapılması ve onaylanması aşamaları söz konusudur. 2017 yılı itibariyle de stratejik plan yürürlüğe girecek, gerekli izleme ve değerlendirme çalışmaları ile takibi sağlanacaktır.




Şekil 4: Strateji Geliştirme Faaliyet Planı

## Süreçte Görev Alan Akademik ve İdari Personel Dağılımı

*Strateji Geliştirme Kurulu:* Strateji geliştirme sürecindeki çalışmaları sağlıklı bir şekilde yürütebilmek ve akademik ve idari personelin sürece yüksek katılımı sağlayabilmek için üniversite bünyesinde üçlü bir yapı oluşturulmuştur. Öncelikle Üniversite düzeyi stratejileri geliştirmek için tüm birimlerin temsiliyetini sağlayan bir strateji geliştirme kurulu kurulmuştur. 55 kişiden oluşan söz konusu kurul üniversite üst düzey yöneticileri ile farklı fakülteler, yüksekokullar ve enstitülerin temsilcilerini içermektedir.

*Strateji Geliştirme Komisyonları:* Strateji geliştirme sürecinin bir diğer ayağı olan birim stratejilerinin geliştirilmesi için ise üniversitemiz bünyesinde yer alan her birimde (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü, daire başkanlığı, idari birim, koordinatörlük, araştırma ve uygulama merkezi) strateji geliştirme komisyonları oluşturulmuştur. Söz konusu komisyonların oluşturulmasında ilgili birimin tüm yönleriyle temsil edilmesi esas alınmış ve birim yöneticileri komisyonlara başkanlık etmiştir. Üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerince oluşturan komisyonlarda yer alan toplam üye sayısı 677'dir.

*Bilimsel Araştırma Proje Ekibi:* Üniversitemiz stratejilerinin bilimsel yollarla ve verilere dayanılarak geliştirilmesi amacına yönelik olarak durum analizlerini gerçekleştirecek bilimsel araştırma proje ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler aşağıda detaylı olarak anlatılacak olan PESTLE Analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Rakip Analizi ve Yetkinlik Analizini gerçekleştirmek üzere Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO) destekli projeler geliştirmişlerdir.

*Strateji Proje Ekibi:* Tüm strateji geliştirme sürecini yönetmek, gerekli koordinasyonu sağlamak ve sürecin sağlıklı işlemesinden sorumlu 7 kişiden oluşan bir strateji proje ekibi oluşturulmuştur. Söz konusu ekip süreç içerisindeki her aşamanın planlanması, yürütülmesi, kontrolü ve aynı zamanda stratejik planın oluşturulmasından sorumludur.

*Moderatörler Grubu:* Ayrıca ağırlıklı olarak araştırma projelerinde aktif bir şekilde rol almış çok çeşitli dallarda uzmanlaşmış çeşitli unvanlarda öğretim üyelerinden oluşan moderatörler grubu oluşturulmuştur. Moderatörler birim ve

üniversite düzeyinde strateji geliştirmeye yönelik çalıştaylarda yuvarlak masaların yöneticiliğini yaparak zaman zaman uygulamalı eğitim vermiş zaman zaman da masalarda takım liderliği görevini üstlenmiştir. Toplam 10 kişilik moderatör grubu ile çalışmaların somut düzeyde uygulamalı yürütülmesi ve sürecin entegre haline getirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Örneğin, bilimsel araştırmalarla araştırmacılarla oluşturulmuş olan SWOT tablosunun ortaya çıkarılması, çalıştaylarla hayati başarı faktörlerinin tüm birimler ve kurullarla birlikte otalama 120 kişilik ekiple belirlenmesinin sağlanması, elde edilen sonuçların tüm moderatörlerle birlikte yapılan toplantılarla sonuçlandırılması, TOWS matrisinin oluşturulması, alternatif stratejilerin çalıştaylarla tüm kurul ve komisyon üyeleri ile birlikte ortalama 120 kişilik ekiple yapılabilmesinin sağlanması, belirlenen alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve üniversite düzeyinde stratejilerin belirlenmesi, üniversite düzeyinde stratejilerle birim düzeyindeki stratejilerin entegre edilmesi ve 10. Kalkınma planı ve mevcut stratejilerle ilişkilendirilmesi gibi birçok çalışmanın moderatörler sayesinde yapmasının sağlanması ve strateji geliştirme sürecinin geniş katılımla bir üniversitede yapılmasının olanaklı hale getirilmesi olanaklı olmuştur.

*Öğrenci Asistan Ekibi:* Bunlara ek olarak sürecin tamamında gerek bilimsel proje araştırmalarında, gerek eğitim çalıştaylarında, gerekse yapılan toplantılarda her türlü desteği veren 10 kişilik öğrenci asistan ekibinden yararlanılmıştır. Onlar da hem bilimsel araştırma sürecinde hem de çalıştayların etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamada çok önemli rol oynamışlardır.

## Strateji Geliştirme Sürecinde Eğitim Modülleri

Sürecin yukarıda açıklandığı üzere birim ve üniversite düzeyinde tasarlanması süreci destekleyen eğitim modüllerinin de iki ayrı düzeyde düzenlenerek gerçekleştirilmesini gerektirmiştir. Üniversite Stratejik Planını (Şekil 3) ortak akılla katılımcı şekilde formüle edebilme amacıyla farklı yöntemlerle tasarlanan ve gerçekleştirilen eğitimler kolektif öğrenme sürecine de katkı sağlamıştır. Stratejik Planın geliştirilmesine yapılan eğitim modülleri Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Tabloda görüldüğü üzere, bilgilendirme toplantısı hariç seminer ya da çalıştay başlığı altında yürütülen her bir eğitim koordinatör başkanlığında mo-

deratörlerle birlikte gerçekleştirilmiş ve her bir eğitimde süreç koordinatörün eğitimle ilgili kısa sunum yaparak gerekli açıklamaları yapması ile başlayıp sürecin istenilen çıktıları sağlamasının olanaklı hale getirilmesi için koordinatörün süreci takip etmesi ve öğrenci asistanları ile birlikte sürece destek vermesi yoluyla yürütülmüştür.

Tablo 1: M.Ü. 2017-2021 Stratejik Planı Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Modülleri

| No | Eğitimler | Eğitim Düzeyi | | Açıklama | Yöntem | Eğitmen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Birim | Üni. | | | |
| 1 | Bilgilendirme Toplantısı | ✓ | ✓ | Strateji kurulu üyelerine stratejik planlama süreci, ekip oluşturma vs. konularında bilgilendirme toplantısı | Seminer | Prof.Dr. M. Emin Arat, Prof.Dr. Refika Bakoğlu, Proje Yürütücüleri |
| 2 | Süreç ve Analiz Eğitimleri | ✓ | | Stratejik planlama süreci, Paydaş Analizi, Pestle Analizi, Yetkinlik Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi | Seminer | Koordinatör, Proje Yürütücüleri ve Araştırmacıları |
| 3 | Birimlere Yönelik Çalıştay 1 | ✓ | | Paydaş ve Rakip Analizlerinin incelemesi, gelecek dönem analizlerinin açıklanması | Çalıştay | Koordinatör, Moderatörler |
| 4 | Birimlere Yönelik Çalıştay 2 (iptal) | ✓ | | Değer Zinciri ve Yetkinlik analizlerinin incelenmesi, SWOT tablosu hazırlama çalışmaları | Çalıştay | Koordinatör, Moderatörler |
| 5 | SWOT Analizi, Vizyon Misyon Çalıştayı | | ✓ | Üniversite düzeyinde SWOT matrisinin oluşturulması, misyon ve vizyon ifadelerini geliştirme, ilke ve değerleri belirleme | Çalıştay | Koordinatör, Moderatörler |
| 6 | Kritik SWOT Faktörlerine Yönelik Moderatörler Toplantısı | | ✓ | Bir önceki çalıştayda elde edilen verilerin incelenerek son SWOT tablosunun ve kritik faktörlerin belirlenmesi | Toplantı | Koordinatör, Moderatörler, Strateji Proje Ekibi |
| 7 | Üniversite Stratejisi Belirleme Çalıştayı | | ✓ | Kurumsal stratejilerin belirlenmesi | Çalıştay | Koordinatör, Moderatörler |
| 8 | Stratejilerin Konsolidasyonu Çalıştayı | | ✓ | Birim stratejileri ile kurumsal stratejilerin konsolide edilmesi | Toplantı | Koordinatör, Moderatörler, Strateji Proje Ekibi |

İlk eğitim üniversitemiz strateji geliştirme yaklaşımının, modelinin, oluşturulan ekibin ve faaliyet planının rektör ve rektör yardımcıları katılımıyla tüm strateji kuruluna ve komisyon başkanlarına açıklanması ve bu bağlamda sürecin hakkında bilgilendirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Seminer şeklinde gerçekleştirilen toplantıda ayrıca durum analizleri kapsamında proje yürütücüleri çalışmalarını açıklamışlardır. Bu aşamada hem birim ve hem de üniversite düzeyinde sürece katkı sağlanmıştır.

İkinci yuvarlak masada organize edilen çalıştay şeklinde gerçekleşen eğitimimiz birim düzeyinde gerçekleştirilmiş ve birimlerde oluşturulan tüm komisyonlardan minimum 2'şer kişinin katıldığı, katılımcı sayısı nedeniyle de 2 günde tamamlanmıştır. Bu eğitimin amacı strateji planlama sürecinin birim düzeyinde nasıl gerçekleştireceklerine dair tüm durum analizlerinin kavramsal olarak tanımlanması ve uygulama yöntemlerinin açıklanmasıyla birimlerin analizleri yapabilmesine olanak tanımaktır. Bu eğitim geribildirimleri üzerine "Strateji Geliştirme Kılavuzu" hazırlanarak tüm birimlere dağıtılmıştır. Birimlerde verilen eğitimi desteklemek amacıyla geliştirilen kılavuz, bu eğitim modülünde verilen durum analizlerinin kar amacı örgütlerde yapılabilmesine olanak kılacak şekilde daha büyük bir fayda yaratma amacıyla yeniden düzenlenerek kitap olarak hazırlanma sürecindedir.

Birimlerin yapmış oldukları paydaş ve rakip analizlerinin değerlendirildiği ve sonraki analizlerin nasıl yapılacağının açıklandığı tüm gün süren 10 ila 15 kişilik ekiplerle yapılan çalıştay, üniversitemiz Maltepe Sosyal Tesislerinde ve strateji geliştirme komisyonunda olup araştırma projelerinde yer alan akademisyenlerden seçilen moderatörlerle gerçekleştirilmiştir. Birimlere yönelik analizlerden biri olan bu modülde alanında uzman süreçte aktif olarak çalışan moderatörler koordinasyonunda ortak akıl yaratabilmek için beyin fırtınası yapılmıştır. Moderatörler çalıştaydan önce koordinatör başkanlığında toplanarak süreçte izlenecek adımları tartışmış, dağıtılacak belgeleri düzenlemiş ve tutarlılığı sağlamak için çıktılar konusunda fikir birliğine varmıştır. Yuvarlak masalardaki birim katılımcılarının farklı bakış açılarını gündeme getirerek sinerji yaratacakları çeşitlilikte olması sağlanmıştır. Çalıştay öncesinde yapılan hazırlıklar arasında tüm moderatörlerin kendi masalarındaki birimlerini temsil eden katılımcıların hazırlayıp raporladığı analizleri inceleyerek geribildirim verecek şekilde not almaları

da yer almaktadır. Koordinatör başkanlığında, her bir çalıştay öncesi ve sonrası moderatörlerle toplantılar yapılarak çalıştaya hazırlık ve çalıştayların değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması çalışmaları yapılmıştır.

Bir önceki modülün devamı niteliğinde olan 4.eğitimde birimlerin süreçte gerçekleştirdikleri analizleri takip etmek ve desteklemek amacıyla birimlere yönelik ikinci bir çalıştay tasarlanmıştır. Bu çalıştayda değer zinciri ve yetkinlik analizlerinin değerlendirilmesi ve karşılaşılan zorlukların tartışılması planlanmıştır. Ancak katılımcıların tüm gün süren çalıştaylara zaman yaratmadaki zorlukları nedeniyle gündeme gelen talepleri doğrultusunda iptal edilmiştir. Süreç strateji proje ekibinden moderatörlerin analizleri, incelemesi ve değerlendirmesi şeklinde tamamlanmıştır. Bu birimlere yönelik 2. çalıştayın iptal edilmesi üzerine süreci kontrol edebilmek amacıyla birimlerden analiz çıktıları doğrultusunda SWOT analizlerini ve stratejilerine yönelik çalışmalarını, daha önce birlikte çalıştıkları moderatörler ile iletişim kurarak sürdürmeleri ve raporlarını hazırlamaları sağlanmıştır.

SWOT analizinin yapılarak tablolaştırılması, üniversitemiz vizyon-misyon ifadeleri ile ilke ve değerlerinin belirlenmesi ve TOWS analiziyle alternatif stratejilerin yönelik tüm gün süren katılımcı bir süreçle 5. Eğitim modülümüz üniversite düzeyinde tamamlanmıştır. Strateji proje ekibi çalıştay öncesi gerekli hazırlıkları yapmış ve moderatörler ile gerçekleştirilen toplantıda sürecin nasıl gerçekleştirileceği son halini almıştır. Tüm birimlerden ikişer kişinin katıldığı eğitim 10 ila 15 kişilik çalıştay ekipleriyle moderatörler eşliğinde tasarlanan akış dahilinde beyin fırtınası yapılarak her bir masadan üniversitemiz vizyon-misyon ve ilke-değer önerileri oluşturulmuştur.

6 numaralı üniversite düzeyindeki eğitim modülü önceki çalıştayda elde edilen öneriler değerlendirilerek SWOT tablosunun son şeklinin verilmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi amacıyla tüm strateji proje ekibimiz ve moderatörlerimizle gerçekleştirilen 6 saatlik bir çalışmadır. Toplantı olarak gerçekleştirilen bu modülde bir sonraki çalıştay için gerekli hazırlıklar yapılmış ve TOWS matrisine ifadeler yerleştirilerek çoğaltılmıştır. Ayrıca hangi masanın hangi eşleştirme üzerinde çalışacağı belirlenmiştir. Böylece ST-SO-WT-WO strateji gruplarını hangi masaların çalışacağı da tasarlanmıştır. Ayrıca masalardaki katılımcıları her ça-

lıştayda yapıldığı gibi her masaya farklı birim katılımcısı olacak şekilde oturma planı yeniden düzenlenmiştir.

Moderatörlerimiz eşliğinde yuvarlak masa toplantıları şeklinde strateji komisyonu üyeleriyle üniversitemizin stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalıştay 6 saat sürmüştür. Önceki moderatör toplantısında oluşturulan TOWS matrisi üzerinde çalışılarak üniversitemiz için alternatif stratejiler belirlenmiştir. Her bir masanın belirlediği stratejiler öğlen arasında hızlıca öğrenci asistanlarımız tarafından düzenlenerek sunulmuş ve her masanın moderatör eşliğinde üzerinde çalışacağı tek bir strateji önerisi belirlenmiştir. Bu çalıştay sonrasında oluşturulan her bir masada kurumsal strateji önerileri, alt amaçlar ve hedefleriyle birlikte tasarlanarak raporlanmıştır. Daha sonra koordinatör başkanlığında moderatör ve strateji proje ekibi ile ilgili stratejinin sorumlu birimlerinden yetkileri de dahil ederek bir seri toplantılar düzenlenerek üniversite düzeyinde strateji-amaç-hedefler birimlere gönderilmeden önceki son şekline ulaştırılmıştır. Bu süreçte, kalkınma planlarına uyumluluk açısından tüm strateji-amaç-hedefler gözden geçirilmiştir.

Üniversite düzeyinde gerçekleştirilen son eğitim modülümüz tüm strateji proje ekibi ve moderatörlerimizle birimlerden gelen strateji-amaç-hedef ifadeleriyle üniversitemiz stratejilerinin uyumlaştırılması sürecinden oluşmaktadır. Bu süreçte, birimlere kurumsal strateji-amaç-hedefler gönderilmiş, birimlerin görüş, öneri ve ekleme talepleri alınarak teker teker tüm öneriler kurumsal stratejilere eklenmeleri açısından değerlendirilmiş ve Rektör ve Rektör yardımlarının görüşleri alınarak strateji-amaç-hedeflerin son şekline ulaşılmıştır. Bu kapsamda 3 gün 4'er saatten toplam 12 saatlik beyin fırtınası yapılmıştır. Toplantıya moderatörlerin yanı sıra üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı başta olmak üzere ilgili başkanlıklar (Yapı İşleri ve Teknik Daire, İdari ve Mali İşler Daire, vb.) katılarak amaç, hedef belirlenmesinde ve performans göstergelerinin yazılmasında katkı sağlamışlardır. Ayrıca sürece rektör yardımcımız katılarak görüş belirtmiş ve haftalık olarak gerçekleştirilen toplantılarda Rektörümüzden görüş alınarak ilerlenmiştir.

Yukarıda detayları açıklanan eğitim modülleri birim ve üniversite düzeyinde kolektif öğrenme yaratmış, eğitimcinin eğitimine olanak tanımış ve gelen talep-

ler doğrultusunda kılavuzun hazırlanması ve kitaplaştırılması gibi daha büyük düzeyde fayda yaratacak çıktılar da yaratmıştır. Ayrıca birimlerimizin üniversitemiz stratejisini geliştirmek gibi önemli bir faaliyette yer almalarının gelen geribildirimler doğrultusunda kurumsal aidiyet yarattığı düşünülmektedir.

## Bilimsel Araştırmalarla Desteklenen İç ve Dış Çevre Analizleri

Üniversite strateji geliştirme sürecinde girdi olarak kullanılacak tüm verilerin bilimsel araştırmalar yoluyla toplanması ve raporlanması için; PESTLE, Paydaş Analizi, Üniversitelerin Analizi, Değer Zinciri Analizi, Yetkinlik Analizi ve İkincil Verilerle Rakip Analizi olmak üzere 6 alt komisyon oluşturulmuştur. Bilimsel araştırmalarla yapılan durum analizleri araştırma ekipleri Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO) destekli projeler geliştirmişlerdir. Neredeyse üniversitemizin tüm fakültelerinden üyelerin yer aldığı proje araştırma ekibimizin oluşumu; 8 kişiden oluşan PESTLE Analizi, 4 kişilik Paydaş Analizi, 7 kişilik Üniversitelerin Analizi, 6 kişilik Değer Zinciri Analizi, 7 kişilik Yetkinlik Analizi ve 4 kişilik Rakip Analizi ekibi şeklindedir.

PESTE Analizi için "Üniversitelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamaları için PESTLE Analizi" başlıklı araştırma projesinde; Prof. Dr. Refika Bakoğlu (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak, Ar. Gör. Ebru Bulut (Siyasal Bilimler Fakültesi) politik ve sosyal, Doç. Dr. Devrim Dumludağ (İktisat Fakültesi) ekonomik, Prof. Dr. Güniz Küçükgüzel (Eczacılık Fakültesi) ve Doç. Dr. İbrahim Edin (Spor Bilimleri Fakültesi) teknolojik ve Prof. Dr. Zehra Can (Mühendislik Fakültesi) ve Ar. Gör. Gül Gülenay Hacıosmanoğlu (Mühendislik Fakültesi) ekolojik faktörlerden sorumlu araştırmacılar olmak üzere her biri ilgili alanda uzmanlaşmış araştırmacılar görev almıştır. Araştırmada her bir alanın sorumlusunun yaptığı ikincil verilerin analizi ve ortalama her bir alan için 2'şer adet odak grup çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Her bir faktör için 2 şer tane olmak üzere (hukuksal ve politik faktörler hariç) toplam 10 adet odak grup çalışması yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinde ülkemizde alanında öncü olan bilim insanı ve uygulamacıların öngörüleri dikkate alınarak üniversiteleri gelecek 3-5-10 yıl içinde etkileme potansiyeline sahip önemli faktörler belirlendi. Sonra alanın sorumlu tüm araştırmacıları toplanarak takım çalışması ile her

bir alandaki (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal, ekolojik faktörler) kritik faktörler belirlenmiş ve daha sonra her bir kritik faktör maddesinin Fırsat ve Tehdit olma durumları değerlendirilmiştir.

Paydaş analizi için Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız (İşletme Fakültesi) araştırma yöneticisi olarak, Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Doç. Dr. Ayla Öncer, Dr. Banu Çalış (Mühendislik Fakültesi) araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu projenin temel amacı, Marmara Üniversitesini paydaşlarının belirlenmesi, sınıflandırılması ve beklentilerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla öncelikli olarak Marmara Üniversitesin paydaşları belirlenerek önem derecelerine göre sınıflandırılmıştır. Sonraki aşamada paydaşların Üniversiteden beklentileri belirlenmiştir. Belirlenen paydaşların etki dereceleri ve beklentileri dikkate alınarak Marmara Üniversitesinin sürdürülebilir değer yaratabilmesi için öneriler (SWOT) belirlenmiştir. Üniversitenin paydaşları ve önem derecelerine göre sınıflandırılmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Üniversitemizin iç paydaşları olan akademik personel, idari personel ve öğrencilerden anket yoluyla, tüm dış paydaşlarının beklentileri ise odak grup görüşmeleri aracılığıyla belirlenmiştir.

Üniversiteler Analizi için "Küreselleşen Dünyada Eğitimde Dönüşümü Gerçekleştiren Üniversitelerin Analizi" başlıklı araştırma projesinde Yrd. Doç. Dr. İhsan Yiğit (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak Prof. Dr. Ayşen Gargılı Keleş (Sağlık Bilimleri Fakültesi), Prof. Dr. Birol Çotuk (Spor Bilimleri Fakültesi), Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Doç. Dr. Erhan Akyazı (İletişim Fakültesi), Doç. Dr. Devrim Dumludağ ve Arş. Gör. Ebru Bulut araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu çalışmada, dünya genelinde dönüşümü başarı ile gerçekleştiren üniversitelerin analizini yapmak ve kurumsal dönüşümüne temel teşkil eden süreç, kavram ve modelleri belirleyerek, Marmara Üniversitesi'nin belirleyeceği stratejiye katkı sağlanması amaçlanmıştır. Üniversiteleri sıralayan kabul görmüş incelenen 10 uluslararası indekste son dört yıl içinde az 2 indekste en az 30 basamak sıçrama yapmış ve yükselmeyi sürdürmüş olan üniversiteler araştırmaya dâhil edilmiştir. Projedeki araştırmacılar örneklemde belirlenen Kore'de 2, Fransa'da 3, Hollanda'da 3, Portekiz'de 1, Almanya'da 2 ve Çin'de 3 olmak üzere toplam 13 üniversiteyi ziyaret etmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış soru formuyla yüz yüze mülakat yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca ikincil verilerden de yararlanılmıştır.

Rakip Analizi için Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ koordinatörlüğünde 4 kişilik bir ekiple çalışılmıştır. Bilimsel yöntemlerle oluşturulan örneklem ile belirlenen rakip üniversiteler ikincil veriler kullanılarak Üniversitemiz ile karşılaştırılmalı şekilde analiz edilmiştir. Strateji proje ekibiyle düzenli olarak yapılan haftalık toplantılarda çalışma sonuçları gündeme alınarak değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir. Ayrıca Rektör yardımcımız Prof. Dr. Arif Güllüoğlu'nun ve komisyon başkanımız Prof. Dr. Refika Bakoğlu'nun yorum ve önerileriyle içerik ve metodolojik olarak geliştirilmiştir.

Değer Zinciri Analizi için Marmara Üniversitesi Bağlamında Değer Zinciri Dinamiklerinin Yeniden Modellenmesi ve Analizi başlıklı araştırma projesinde Doç. Dr. Ayla Zehra Öncer (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Prof. Dr. İnci Deniz Ilgın (Güzel Sanatlar Fakültesi), Prof. Dr. Cem Sefa Sütçü (İletişim Fakültesi), Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız ve Doç. Dr. Tevfik Yoldemir (Tıp Fakültesi) araştırmacı olarak yer almaktadır. Projenin temel amacı bilimsel araştırma sonuçlarına dayalı olarak Marmara Üniversitesi'nin değer zinciri modelini geliştirmek ve ardından ortaya çıkan modelin yine bilimsel araştırmalar yardımıyla analizini yaparak üniversitemizin hangi süreçlerde değer yarattığını ve yaratamadığını, hangi süreçlerin değişmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini tespit etmektir. Üniversitenin değer zinciri modeli derinlemesine mülakatlar ve araştırma ekibi tarafından gerçekleştirilen beyin fırtınası toplantıları sonucunda geliştirilmiştir. Modelin analizinde ise öğretim üyeleri ve öğrenciler için geliştirilen anketler, ilgili birim yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar ve ikincil veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Yetkinlik Analizi için Kaynak Temelli Yaklaşımla Marmara Üniversitesi'nin Kapasite ve Temel Yetkinliklerinin Belirlenmesi başlıklı araştırma projesinde Yrd. Doç. Dr. Volkan Türker (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi, Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Nuri İnel (İşletme Fakültesi) ve Öğr. Gör. Dr. İlke Kocamaz (İşletme Fakültesi) ise araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu projenin amacı, Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Komisyonunca hazırlanacak olan 2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere, Marmara Üniversitesi'nin kaynak, kapasite ve yetkinliklerinin neler olduğunu, bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelini ortaya koymak ve söz konusu yetkinliklerden temel yetkinlik niteliği taşıyanların belirlenmesidir. Bu

amaca ulaşmak için tasarlanan keşifsel ve tanımlayıcı araştırmada, üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinden nitel yöntemlerle bilgi toplanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırma ekibince, üniversitenin farklı yerleşkelerinde kendi akademik veya idari birimlerini temsil edebilme olasılığı yüksek kişilerin davet edildiği odak grup görüşmeleri düzenlenmiş, bu kişilerin görev yapmakta oldukları birimlerin ve genel olarak Marmara Üniversitesinin kaynak ve yetkinlikleri ile ilgili olarak sahip oldukları düşünceler ve algılar belirlenmeye çalışılmıştır. Odak grup çalışmaları ile elde edilen verilerden Marmara Üniversite'sinin temel yetkinlikleri ile ilgili algılar içerik analizi ile VRIS Analizi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## SONUÇ OLARAK...

Günümüz koşulları açısından bakıldığında, üniversitelerin kendilerini sürekli dinamik tutmaları ve geliştirmeleri için strateji geliştirme sürecinin önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. İstanbul gibi Türkiye'nin en önemli şehrinde büyük bir kamu üniversitesi olma özelliğine sahip Marmara Üniversitesine yönelik olarak oluşturulan strateji geliştirme modeli ve strateji yaklaşımının olumlu etkisinin bulunduğu net bir şekilde gözlemlenmiştir. Hem dışarıdan içeriye hem de içerden dışarıya strateji geliştirme yaklaşımı ile oluşturulan Üniversite stratejisinin ulaşmayı hedeflediği genel amacının paydaşlarına değer üretmek olması ve bunun için de strateji geliştirme sürecinde önemli değişikliklerin yapmasının anlamlı olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim literatürüne göre Üniversitelerde en az iki düzey stratejinin taraflarınca belirlenmesi gerektiği ancak uygulamada, yaptığımız Türkiye'deki üniversitelerin en son stratejik planlarına yönelik içerik analizinden hareketle bu iki düzey stratejinin ülkemiz üniversiteleri tarafından oluşturulmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada üniversitelere yönelik olarak önerdiğimiz strateji geliştirme süreç ve modelinin önemli bir unsuru olan kurum ve birim düzeyindeki stratejilerin ayrılması ve her biri için birbirinden farklı ancak entegre bir stratejinin belirlenmesi ve bu sürecin yürütülmesinin; stratejinin kurumda içselleştirilmesi ve benimsenmesinin sağlanması açısından önemli bir röle sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca stratejik plan yapma çalışmasının üniversitede gereksiz bir yük olarak görülmesine yönelik algıların da değişimine yol açmasında etkisinin bulunabileceği de gözlemlenmiştir. Son olarak

strateji geliştirme sürecinin özgün olan bir diğer yönü olan SWOT'a girdi olarak değerlendirilecek tüm verilerin bilimsel araştırma projeleri ile tespit edilmiş olmasının çok yönlü olumlu etkilerinin olabileceği de gözlemlenmiştir. Stratejik yönetim literatürünün ileri sürdürdüğü gibi stratejinin sağlam temellere dayalı olarak geliştirilmesinin sağlamasının yanında kurum içinde araştırma yetkinliğinin artması, araştırmaya ilgi odağının çekilmesi, disiplinler arası çalışmalar yapılması ve ekip çalışması yapma yetkinliğinin gelişmesi anlamında olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Tüm bu gözlemler ve bilimsel geçerlilikleri için araştırmaların yapılmasının uygun olacağı ve ifade edilen tespitlerin ön gözlemler olduğunun da net bir şekilde ifade edilmesi gerekir.

Üniversitelere yönelik olarak geliştirilen strateji yaklaşımı ve strateji geliştirme sürecinin uygulandığı 1,5 yıllık süre içinde üniversitenin daha dinamik, çevresiyle daha fazla entegre, birimlerin birbirleri ile daha fazla koordineli çalışmaya yönelik hale geldikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca takım çalışmaları ve çok disiplinli takımlarla çalışma yetkinliği oluşmasında bu sürecin önemli katkısının olduğu gözlemlenmiştir. Bu süreç bir yandan üniversitede olumlu değişim hareketi yaratırken diğer yandan süreçte değişime direnç hareketinin oluştuğu tespit edilmiştir. Bu ve bunlara yönelik mücadeleler de sürecin geliştirilmesinde önemli katkıya sahip olduğu söylenebilir. Benzeri şekilde bu gözlemlerin de bilimsel olarak genellenebilirliği açısından yeni araştırmalara konu olduğu söylenmelidir.

Özellikle büyük çaplı kamu kurumlarında uygulamaya yönelik olarak geliştirilen strateji geliştirme süreci ve strateji yaklaşımının tüm üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları ve hatta işletmeler tarafından uygulanabilir olduğu ve uygulandığı takdirde strateji geliştirme süreç ve sonuçlarının bilimsel yollarla, yüksek katılımla sağlanması ve örgüt içi değişim hareketinin başlaması ve yetkinliklerin geliştirilmesi çerçevesinde önemli katkısının olacağı düşünülmektedir. Bu savların geçerliliği için bilimsel araştırmaların yapılaması gerekir.

## Yararlanılan Kaynaklar

Bakoğlu, R. (2000). The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept, ÖNERİ, 14(3): 101-107.

Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1): 65-76.

Bakoğlu, R.B., A.Z. Öncer, M.L. Yıldız, A.N. Güllüoğlu (2016). Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235: 36-45.

Collins, J. C., Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, September-October, 44–55.

Dooris, M.J., Kelley, J.M., Trainer, J.F. (2002). Strategic Planning in Higher Education, New Directions for Higher Education, 116: 5–11.

Groves, R.E.V., Pendlebury, M.W. and Stiles, D.R. (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities, Financial Accountability and Management, 13: 293–311.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (2005). Strategic Intent, Harvard Business Review, July–August, 148-161.

Hinton, K.E. (2012). A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Michigan: Society for College and University Planning.

Holdaway, E.A., Meekison, J.P. (1990). Strategic Planning at a Canadian University, Long Range Planning, 23(4): 104–113.

Kotler, P., Murphy, P.E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, Journal of Higher Education, 52: 470–489.

Meyer, R. (2007). Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives, Rotterdam: ERIM Ph.D.Series Research in Management.

Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002) Strategy from the Indie-out: Building Capability-creating Organizations, California Management Review, 33(3).

Neilson, G.L.; Martin, K.L., Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review, June, 93–93.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors and Industries, New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996). What is a strategy? Harvard Business Review, November- December, 61-78.

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68(3): 79–91.

Shapiro L.T., Nunez W.J. (2001). Strategic Planning Synergy, Planning for Higher Education, 30(1): 27–34.

# Paydaş Analizi

İÇİNDEKİLER

*Paydaş ve Paydaş Yönetimi*
*Paydaş Teorisi*
*Yükseköğretimde Paydaş Yönetimi*
*Paydaş Analizi Yöntemleri*
*Paydaş Analiz Süreci*
*SONUÇ*

Müge Leyla YILDIZ
Refika BAKOĞLU
Ayla Zehra ÖNCER
Banu ÇALIŞ

## PAYDAŞ VE PAYDAŞ YÖNETİMİ

Firmaların paydaşları ile etkileşimi gün geçtikçe artmakta ve paydaşların deneyimleriyle iletişim süreçleri güncellenmektedir. Aaltonen (2011) paydaşı kurumun projelerini etkileyen veya kurumun projelerinden etkilenen tüm organizasyonlar ve onlarla geliştirilen ilişkiler ağı olarak tanımlamıştır. Freeman (1984) paydaşları "organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup" olarak tanımlamıştır.

Literatürde paydaş temel olarak iç ve dış paydaş olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Moraru, 2012): İç paydaşlar, karar verme sürecinde doğrudan yer alan; dış paydaşlar ise organizasyonun faaliyetlerini etkileyen veya organizasyonun faaliyetlerinden etkilenen dış çevresindeki kişiler ve/veya gruplar olarak tanımlanabilir (Poplawska ve arkadaşları, 2015). Paydaşların belirlenmesi, onlarla kurulan ilişkilerin güçlendirilmesi, kurumun tanınırlığını arttırmak ve uzun dönemde varlığını korumak için oldukça önemlidir. Genel olarak bir kurumun paydaşları arasında çalışanlar (veya kullanıcılar), müşteriler (veya tüketiciler), tedarikçiler, yatırımcılar-hissedarlar (veya işletme sahipleri), hükümet üyeleri, medya, çevre örgütleri, rakipler ve toplum vb. sayılabilir (Davis, 2014; Şatır ve Sümer, 2008; Gürol ve arkadaşları, 2010). Paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme derecesi veya kurum faaliyetlerinden etkilenme derecesi eşit değildir. Bu nedenle sahip olduğu vizyon ve onun doğrultusunda geliştirdiği stratejileri gerçekleştirmek için her bir paydaşı ile farklı düzeyde işbirliğine sahip olmalıdır. Kurumun temel amaçlarından, faaliyetlerinden, kurum tarafından alınan kararlardan ve kurum politikalarından etkilenme dereceleri, paydaşların kurum için ne kadar önemli olduklarını ve kurum ile olan ilişkilerini belirlemektedir. Szawjkowski (2000) organizasyon ve paydaşları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

1. Paydaşlardan gelen talepler karar verme süreçlerinde dikkate alınmalı ve karşılamalıdırlar.

2. Taleplerini anlamak ve organizasyona katkı sağlamak amacıyla, paydaşlar ile iletişimde olunmalıdır.
3. Paydaşların ihtiyaçlarına ve kapasitelerine karşı yönetici davranışlarını ve çeşitli yönetim uygulamalarını adapte etmeye çalışmalıdır.
4. Paydaşlardan bağımsız olmadıklarını ve birbirlerine sağladıkları fayda ve karşılıklı olarak üstlendikleri riskleri dikkate almalıdırlar.
5. Faaliyet riskini azaltmak için diğer kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmanın yollarını aramalıdır.
6. Topluma zarar verecek veya riske atacak faaliyetleri engellemeye çalışmalıdır.

Freeman ve arkadaşları (2010) paydaş odaklı yönetimin kurumların performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Manetti ve Toccafondi (2014) kar amacı gütmeyen işletmeler için sürdürülebilir bir içerik analizi yöntemi ile paydaşların kuruma olan katılım rolünü araştırmışlardır. Evliyaoğlu ve Hemedoğlu (2012) finansal olmayan performans üzerinde paydaşların katılımının önemli bir yeri olduğunu vurgulamışlardır. Harrison ve Wicks (2013) paydaş teorisinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve paydaşların etkin desteği ve katılımının firmaya oldukça fazla katkı sağlayacağını ortaya koşmuşlardır. Ward ve Chapman (2008) büyük çaplı projelerde paydaşların, sorunların ve belirsizliğin temel kaynağı olduğunu vurgulamışlardır.

## PAYDAŞ TEORİSİ

İşletme literatüründe iş etiği ve stratejik yönetim alanlarını birleştiren paydaş teorisi, Edward Freeman (1984) tarafından "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı kitabında ileri sürülmüştür. Geleneksel paydaş görüşüne göre, işletmenin hissedarları (sahipleri) en fazla öneme sahip olduklarından değer yaratabilmek için onların ihtiyaçları öncelikli olarak yerine getirilmelidir. Paydaş teorisi ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve politik gruplar gibi diğer paydaşların da dikkate alınması gerekliliğini vurgular.

Paydaş teorisinin temel felsefesine göre, paydaşlar ile kurulan ilişkilerin güçlü olması ortak amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak, ilişkilerin zayıf olması ise bu amaçların gerçekleştirilmesini zorlaştıracaktır. Bu bağlamda teorinin öncelikli olarak cevap vermesi gereken iki soru ortaya çıkmaktadır: Bunlardan birincisi, işletmenin amacının ne olduğu; ikincisi ise paydaşlara karşı olan sorumluluklarının ve beklentilerinin neler olduğudur. Özetle paydaş teorisi, kurumlarla paydaşları arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu ilişkinin güçlendirilmesini sağlayarak da işletmenin amaçlarına daha etkin ulaşarak rekabet avantajı sağlama amacında olduğu öne sürülebilir.

Donald ve Preston (1995) paydaş teorisini tanımlayıcı, araçsal ve normatif olmak üzere üçe ayırarak ele almıştır. Tanımlayıcı paydaş teorisi, işletmenin tüm faaliyetlerinin genel bir akışını çıkartarak bu işleyişte paydaşların tutumları doğrultusunda çıkarımlar yapılmaktadır. Araçsal paydaş teorisi, işletmelerin belirli davranışlarının yarattığı sonuçları tasvir etmeye çalışır. X olayının gerçekleşmesi için Y olayının şartlarını yerine getirmek gerekiyorsa, Y olayı X olayına ulaşabilmek için kullanılan bir araçtır (Jones, 1995). Normatif (kural koyucu) paydaş teorisi ise işletmeler için öne sürülen etik kurallar doğrultusunda işletmenin amaçlarını ve kullandığı araçları neden kullandığını açıklayan bir anlayıştır (Donald ve Preston, 1995). Özetle, hangi açıdan bakılırsa bakılsın paydaşların işletmeler için önemli olduğu ve çeşitli düzeylerde beklentilerinin karşılanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

## YÜKSEKÖĞRETİMDE PAYDAŞ ANALİZİ

Üniversiteler özelinde değerlendirildiğinde; üniversitelerin endüstri, sivil toplum kuruluşları, ar-ge merkezleri ve diğer tüm paydaşları ile ilişkide olan açık sistemler olduğu görülmektedir. Bilgi talebini ortaya çıkarmak, araştırma faaliyetlerini yönetmek, bilgiyi transfer etmek, bilgi üretmek vb. faaliyetleri hayata geçirmek için çevreleri ile işbirliği yapmalıdırlar (Mader ve arkadaşları, 2013). Trencher ve arkadaşları (2013) yaptıkları araştırmada birçok üniversitenin sürdürülebilirliğini arttırmak için paydaşları ile işbirliği yapmaya başladığını belirtmişlerdir.

Belash ve arkadaşları (2015) üniversiteler için paydaşları belirlemede üniversitelerin yarattığı iki temel değeri esas almıştır: *"Toplumsal eğitim ihtiyacını karşılamak için eğitim programları sunmak"* ve *"toplumsal iş gücü ihtiyacını sağlamak için farklı eğitim düzeylerinde mezunlar vermek"*. Paydaş analizi perspektifinde bu faaliyetler değerlendirildiğinde üç temel inceleme alanını vurgulamışlardır. Bunlar;

1. Eğitim sürecinde öğrencilerin üniversite eğitimden memnuniyet derecelerinin,
2. Mezunların mezun oldukları programlardan memnuniyet derecelerinin ve
3. Kurumların mezun olmuş öğrencilerin bilgi ve yeteneklerinden memnuniyet derecesinin değerlendirilme gerekliliğidir.

Dentoini ve Bitzer (2015) yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir bir gelişme için paydaşların dikkate alınması gerekliliğini gösteren bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarının en temel bulgusu bilgi üreten ve yayan üniversitenin örgütsel amaçlarına ulaşması sürecinde birçok paydaşla birebir ilişkili olduğudur. Kettunen (2015) paydaşların beklentileri değiştiğinde yüksek eğitim yapan kurumların bu değişimi değerlendirerek, amaçlarını ve süreçlerini bu doğrultuda değiştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca çevrimiçi bir platform ile paydaşların üniversitelerin tüm yönetimsel süreçlerine devamlı ve sistematik olarak dâhil edilmeleri gerekliliği de görülmektedir (Kuzu ve arkadaşları, 2013). Länsiluoto ve arkadaşları (2013) Finlandiya'daki bir üniversitede yaptıkları araştırmada paydaşların performans yönetimi üzerindeki etkisini araştırırken en fazla kaynak sağlayan paydaşın ve kilit performans kriterlerini belirlemede öncelikli etkiye sahip olduğunu gözlemlemişlerdir.

İç ve dış paydaların etki ve öncelikleri üniversiteler açısından farklılık göstermektedir. Şöyle ki; iç paydaşlar üniversitenin misyonunun ve üniversite birimlerince gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlanmasında öncelik sahibi olurken, dış paydaşlar üniversitelerin hangi alanlarda ve hangi ölçüde iş dünyasını etkileyeceklerinin planlanmasında öncelik sahibidir. Bütünsel bir başarı ancak kurumun tüm paydaşlarının (hem iç hem de dış paydaşlarının), ortak bir hedef olarak kurum başarısına katkıda bulunması ile mümkündür (Axelsson ve arka-

daşları 2013). Paydaşlar üniversitenin sürdürülebilir değer yaratma sürecinde ait oldukları gruplara göre farklı roller üstlenirler. Bu bağlamda da her birinin etki derecesi ve yarattığı değer farklılık göstermektedir.

Brown (1999) öğrenciler, devlet çalışanları ve öğrenim kadrosunu dikkate alarak yükseköğretim kurumları ile paydaşları arasında sistematik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Çalışmasında yükseköğretim kurumları ve paydaşları arasındaki ilişkinin hayati bir önem taşıdığını vurgulamıştır.

Baldwin (2002) yükseköğretim kurumlarında paydaş algısını ölçmek için toplam kalite yönetimi yaklaşımını kullanmıştır. Çalışma kapsamında: Akademik personel, diğer kurum çalışanları, üst düzey üniversite yöneticileri ve yerel halk paydaş olarak belirlenmiş ve bir deney tasarımı gerçekleştirilmiştir. Önerilen modelin test sonuçlarının, paydaşlarla olan ilişkinin yükseköğretime önemli bir katkı sağladığını gördüklerini vurgulamıştır. Williams (2002) öğrencileri dikkate alan teorik bir paydaş analizi çalışması yapmıştır. Çalışma öğrenci memnuniyetini ve bu memnuniyeti sağlamak için neler yapılması gerektiğini kapsamıştır. Yazar öğrenci memnuniyetinin ölçülmesinin çok önemli bir yönetim aracı olduğunu vurgulamıştır.

Roberts (2004) yükseköğretimde toplum, öğrenciler ve öğretim kadrosunu dikkate alan bir paydaş analizi çalışması yapmıştır. Yazar bu üç paydaşı dikkate alarak yükseköğretimdeki değişimin tarihsel olarak ele almış ve paydaşlarla yükseköğretim arasındaki ilişkide güven ve etiğin önemini ortaya koymuştur.

Engwall (2007) yapmış olduğu sosyal sistemleri temel alan kuramsal çalışmada, üst düzey yükseköğretim yöneticilerini, firmaları ve devleti paydaş olarak tanımlamıştır. Devlet ve piyasaların üniversiteler üzerindeki etkisini araştırmış ve bunlarla kurulacak iyi ilişkinin önemini vurgulamıştır. Jongbloed ve arkadaşları (2008) hükümet, yerel topluluklar ve firmaların paydaş olarak ele alındıkları çalışmada yükseköğretimlerin toplum ile birbirlerine bağlı ve karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Trustrum ve Wee (2007) yükseköğretimde ilişkisel pazarlama üzerine çalışmışlardır. Öğrencilere yönelik gerçekleştirilen ilişkisel pazarlamayı, gelişmelere adaptasyonu sağlayarak öğrencileri elde tutma olarak tanımlamışlardır. Watson (2007) akademik personeli, yerel toplumu, öğrencileri ve diğer yükseköğretim çalışanlarını dikkate alarak yükseköğretim ile mensuplarının

toplumla ilişki seviyelerini analiz eden teorik bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında etik üniversite ile yerel toplum ilişkisi için on öneride bulunmuştur.

Okunoye ve arkadaşları (2008) yükseköğretimlerde kurumsal kaynak planlamasında paydaşların etkisini ölçen bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında üst düzey yöneticileri, öğrencileri, akademik personeli ve diğer çalışanları paydaş olarak belirlemişler ve başarılı bir kaynak yönetiminin iç paydaşlarla sağlanacak iyi ilişkilere dayandığını ortaya koymuşlardır.

## PAYDAŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Achterkamp ve Vos (2008) paydaşların belirlenmesinin bir başlangıç adımı olmasına rağmen paydaşların ayrıştırılması ve kategorize edilmesinde oldukça kritik önemde olduğunu vurgulamışlardır. Roberts ve arkadaşları (2008) paydaş analizinin 3 temel adımını aşağıdaki gibi belirtmiştir. Bunlar;

1. Paydaş gruplarının belirlenmesi ve odak sorunla ilgili özellerin tanımlanması,
2. Her bir paydaş için güncel durumun belirlenmesi ve
3. Sorun üzerinde göreceli olarak paydaşların etkisidir.

Aaltonen ve arkadaşları (2008) paydaş analizinin 8 temel etki stratejisini: "kaynak yaratma", "güvenilirlik yaratma", "eğilim yaratma", "koalisyon yaratma", "iletişim", "mücadeleyi yükseltme", "doğrudan stopaj" ve "dolaylı stopaj" olarak tanımlamışlardır.

### Paydaş Sınıflandırması

Paydaş analizinde, paydaşların belirlenmesinden sonraki adım paydaş sınıflandırmalarının yapılmasıdır. Paydaşların sınıflandırılması onlarla nasıl iletişim kurulacağının ve işletmenin faaliyetlerinin sonuçları açısından hangi gruplarla fikir birliğine varılması gerektiğini anlamaya yarayacak olan büyük resmi göstermektedir. Özetle kime nasıl davranacağımızın haritası olacaktır.

Literatürde sınıflandırma yaparken kullanılan haritalama tekniğini farklı uygulamaları söz konusudur. Sundin ve arkadaşları (2010), performans yönetim

sisteminde, paydaş haritalarını oluşturmak için dengeli sonuç kartının (balance score card) kullanılarak değerlendirilmesinin, farklı amaçların kıyaslanabilirliğini sağlayacağını vurgulamışlardır. Kettunen (2015) çalışmasında uygulamalı bilimler, tam zamanlı öğretim üyeleri, diğer personel ve öğrencileri iç paydaş, iş ortakları ve müşterileri ise dış paydaş olarak belirlemiştir. Belirlenen paydaşların analizinde, paydaş haritalarının oluşturulması tekniği, dengeli sonuç kartını kullanarak stratejik planlamada kullanmıştır.

Literatürde var olan bir diğer paydaş haritalandırma yönteminin iki boyutlu matrislendirme olduğu görülmüştür. Dört parçaya bölünmüş olan matriste "Players = Oyuncular" kurum stratejilerini en üst seviyede etkileyen ve kurumun aktivitelerinden en üst seviyede etkilenenler olarak tanımlanmıştır. "Subjects = Konu" etkisi az fakat ilgili olanlar için tanımlanmıştır. "Context setters = Kapsam düzenleyici" organizasyonun geleceğinde önemli bir güce sahip olan potansiyel paydaşlardır ve "Crowd = Toplumsal grup" organizasyondan menfaati düşük ve aynı zamanda kendi gücü de düşük olan paydaşlardır. Paydaş haritalama yöntemi, Mendelow'un (1981) çevre inceleme kavramından yola çıkarak Johnson ve Scholes (1999) tarafından geliştirilmiştir. Paydaşların belirlenmesinde, menfaat ile paydaşın kurum üzerindeki etkisini (gücünü) eşleştiren iki boyutlu matris Şekil 5'de görülmektedir.




Şekil 5: Güç/Menfaat Matrisi

i. İsteklerini tatmin et (Keep satisfied): İşletmenin sonuçlarını ve kararlarını etkileme gücü yüksek ama menfaati düşük paydaş grubudur. Bu gruba kurumsal yatırımcılar gibi yasal ilişkilere sahip paydaşlar örnek verilebilir. Bu paydaşlar genelde pasiftirler ancak etkileme güçleri yüksek olduğundan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin incelenmesi ve karşılanması gerekmektedir.

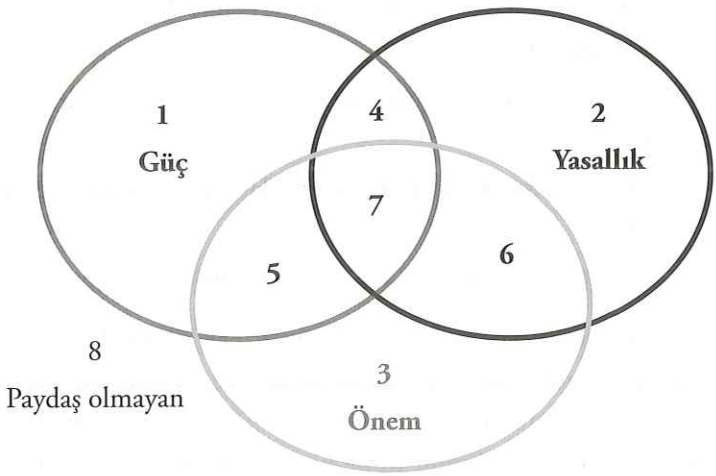
ii. Kilit paydaşlar (Key players): Menfaati de etkileme gücü de yüksek olan en önemli paydaş grubudur. Bu paydaşlar konu ile ilgili tüm kararlara dâhil edilmelidir.

iii. Bilgilendir (Keep informed): İşletmeyi etkileme gücü düşü ama menfaati yüksek olan paydaşlardır. Örneğin bir inşaat projesinin çevresinde yaşayanlar projeyi etkileyemez ama menfaatlerini etkileyebilir. Bu paydaşlar güçlü düşmanlardan ya da işbirliği kurulabilen gruplardan oluşur. Bu paydaş grubuyla etkin bir iletişim ve bilgilendirme süreci gereklidir.

iv. En az çaba gösterilen paydaşlar (Minimal effort): Düşük menfaat ve düşük etki gücüne sahip paydaş grubu gerektiğinde bilgilendirilen ancak kendilerine fazla yatırım yapılması gerekmeyen paydaşlardan oluşur.

Bir başka paydaş sınıflandırma yöntemi iki boyutlu matrisin yanı sıra Mitchell ve arkadaşlarının (1997) öne sürdüğü üçlü döngü yöntemidir. Paydaşlar en fazla iki veya üç özelliği ile karşılaştırıldığında en iyi yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Winch ve Bonke, 2002). Üçlü döngü yönteminin paydaşın tüm profilini gözlemlemede ikili matrise göre daha etkin bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöntemde paydaşlar güç, yasallık ve zorunluluk kategorilerine sahip olma durumlarına göre sınıflandırılmışlardır. ***Güç***, bir grubun başkalarının iradelerini etkileyebilme becerisine sahip olmadır. ***Yasallık,*** sosyal yapının normları, değerleri, inanışları ve tanımları doğrultusunda kurumların faaliyetlerinin istenilir, uygun ve kabul edilebilir olmasına yönelik genel varsayımlar ve tahminlerdir (Mitchell vd., 1997). Freeman'ın (1997) bu konuya yaklaşımı belirli paydaşlara zaman harcamanın maliyetini değerlendirmiş ve eğer işletmenin faaliyetlerini etkileyen (önemli) bir paydaşsa kaynakları onların

isteklerine yönlendirmeyi önermiştir. ***Önem***, hangi paydaşların en kısa sürede ihtiyaçlarının giderilmesine ihtiyacı olup olmadığıdır. Burada zaman önceliğinden değil paydaş ile kurulan ilişkinin kritikliğinden bahsedilmektedir (Mitchell ve arkadaşları, 1997). Güç, yasallık ve önem boyutlarıyla oluşturulan paydaş tipolojisi Şekil 6'da görülmektedir.




Şekil 6: Paydaş Tipoloji Modeli

Modelde görüldüğü gibi 7 farklı paydaş sınıfı bulunmaktadır. Birinci bölgede bekler durumda, 2: isteğe bağlı, 3: talepkâr, 4: baskın, 5: tehlikeli, 6: bağımlı ve 7: eksiksiz ilgi gerektiren paydaşlar yer almaktadır. İşletmeler faaliyetleri doğrultusunda bu paydaşların beklentilerini ne derece karşılayacaklarını ve ilişkilerini nasıl geliştireceklerini modeldeki 7 sınıfa bakarak belirleyebilirler.

## Üniversitelerde Kullanılan Paydaş Analizi Yöntemleri

Bryson (2004) yapmış olduğu çalışmada birçok yazarın çalışmasını dikkate olarak paydaşları tanımlamada sistematik bir paydaş belirleme tekniği ortaya koymuştur:

1. ***Temel paydaş analizi:*** bu teknik birden çok sıralı adım gerektirmektedir. Bunlar:
   a) Potansiyel paydaşlar için bir liste hazırla,
   b) Her bir paydaş için ayrı bir sayfa oluştur,
   c) Her bir sayfaya ilgili paydaşın adını ver ve sayfayı iki sütuna böl,
   d) Birinci sütunu hangi paydaşın üniversiteyi değerlendirebileceği kriterle tamamla,
   e) Paydaşların üniversite hakkında sahip olduğu vizyonu tanımla (iyi-kötü),
   f) Her bir paydaşın beklentilerini karşılamak için neler yapılabileceğini tanımla,
   g) Çeşitli paydaşlar için, uzun dönem muhtemel sorunları tanımla.
2. ***Güce karşı ilgi çizelgesi:*** Bu yöntemle, her bir paydaş ve paydaş gurubunun çizelge üzerinde tanımlanması ve simgelenmesi gerekir. İki eksenli şekilde i) Güç ekseni (az/çok) ve ii) ilgi ekseni (az/çok) olarak tanımlamak mümkündür. Böyle bir çizelge oluşturmak her bir paydaş grubunun stratejik ittifak ve aksiyonların oluşturulabilmesi için bir görsel tasvir sağlar.
3. ***Katılım Planlama Matrisi:*** Bu yöntem farklı paydaşların yükseköğretim kurumuna katılımlarını ve yükseköğretim aksiyonlarını tanımlamak için bir sınıflandırma ve tanımlama sağlar.
4. ***Paydaşların karşılıklı ilişki diyagramı:*** Bu diyagram yükseköğretim kurumu ile ilişkide olduğu paydaşa yönelik olarak belirleyeceği aksiyonları görsel olarak tanımlamayı sağlar. Diyagram paydaşlarla var olan ilişkiyi aksiyonlara veya konulara göre tanımlar.
5. ***Paydaş problemleri için çerçeve:*** Yükseköğretim kurumunun karşı karşıya kaldığı her bir problem için paydaşlar, güçlerine ve negatif/pozitif pozisyonlarına göre sınıflandırılırlar. Bu yöntem sayesinde paydaşların hangisinin zayıf, hangisinin güçlü bir destekçi olduğunun yanı sıra az veya çok karşıt oldukları tespit edilir.

6. ***Paydaş etki diyagramı***: Bu diyagram ile paydaşların birbirlerine olan etkisi ortaya çıkartılır. Bu yöntem sayesinde etkisi en fazla olan ve en önemli paydaş tanımlanır.

Marmara Üniversitesi paydaş analizi yapılırken nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bütünleşik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan veri toplama yöntemleri arasında; derinlemesine mülakat, anket, odak grup görüşmeleri, beyin fırtınası ve ikincil veriler yer almaktadır. İstatistiki testlerden ve içerik analizinden de verilerin analiz edilmesi aşamasında yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan 4 aşamalı araştırma süreci (Mitchell ve arkadaşları, 1997) ve her bir aşamada kullanılan yöntem şu şekildedir:

***I. AŞAMA:*** *Muhtemel paydaşların belirlenmesi*

Üniversitemizin başarısını doğrudan ilgilendiren kurum ve birimler hangileridir? sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu aşamada kullanılan yöntem;

- *İkincil verilerden yararlanma:* Konu ile ilgili literatür ve daha önceden yapılan benzer çalışmalar incelenmiştir. Başta en yakın rakipler olmak koşuluyla tüm devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan paydaşlar değerlendirilmiştir. Rakiplerin tespit edilmesi bilimsel yöntemlerle yapılan üniversiteler analizi kapsamında belirlenmiştir. Çalışma sonucunda muhtemel paydaş listesi oluşturulmuştur.

***II. AŞAMA:*** *Paydaşların tespit edilmesi ve kritik (önem derecesi yüksek) paydaşların seçilmesi*

Belirlenen muhtemel paydaş listesinden paydaşlar sınıflandırılacaktır. Üniversitemiz için paydaş listesi belirlenecek ve önem derecesi yüksek paydaşlar seçilecektir. Bu aşamada kullanılan yöntemler;

- *Mülakat:* Öncelikli olarak Üniversite üst düzey yöneticileri Rektör ve Rektör yardımcılarıyla yapılan derinlemesine mülakatlarla üniversite paydaşlarının belirlenmesi ve paydaşlık durumuna, stratejik etki ve önem derecelerine göre sınıflandırılması istenmiştir.
- *Anket:* Geliştirilen muhtemel paydaş listesi mülakat sonuçları doğrultusunda düzenlenip kontrol edilerek soru formu haline getirilmiştir. Üni-

versite yöneticileri ile görüşmelerde yarı-yapılandırılmış soru formları doldurulmuş ve eklemek istedikleri paydaşlar ve onlara dair önem, etki dereceleri belirlenecektir. Ayrıca 55 kişilik strateji geliştirme komisyonuna elektronik ortamda soru formunu gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir.

- *İçerik analizi:* Mülakat sonuçları ve anketlere eklenilmesi beklenen açık uçlu sorular içerik analiziyle değerlendirilmiş ve paydaş listesi son haline getirilmiştir.

Paydaşlar için yapılabilecek muhtemel sınıflandırmalardan ilki iç ve dış paydaş şeklinde olabilir. Tablo 2'de paydaşlık durumuna göre değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 2: Paydaşlık durumuna göre sınıflandırma

| | İç Paydaş | Dış Paydaş | Paydaş Değil |
|---|---|---|---|
| Akademik Personel | | | |
| İdari Personel | | | |
| Emekli Personel | | | |
| Aday Öğrenciler | | | |
| Üniversitemiz Öğrencileri | | | |
| Aday Öğrenci Aileleri | | | |
| Üniversitemiz Öğrenci Aileleri | | | |
| YÖK | | | |
| Üniversitelerarası Kurul | | | |
| ÖSYM | | | |
| Milli Eğitim Bakanlığı | | | |
| Maliye Bakanlığı | | | |
| Sağlık Bakanlığı | | | |

Hangi paydaşın/paydaşların çok önemli hangilerinin az önemli olduğu tespit edilecektir. Tablo 3'de önem sıralamasına göre oluşturulan değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 3: Paydaşların etki derecelerine göre sınıflandırılması

| | Temel Ortak | Stratejik Ortak | Hizmet Alan |
|---|---|---|---|
| Akademik Personel | | | |
| İdari Personel | | | |
| Emekli Personel | | | |
| Aday Öğrenciler | | | |
| Üniversitemiz Öğrencileri | | | |
| Aday Öğrenci Aileleri | | | |
| Üniversitemiz Öğrenci Aileleri | | | |
| YÖK | | | |
| Üniversitelerarası Kurul | | | |
| ÖSYM | | | |
| Milli Eğitim Bakanlığı | | | |
| Maliye Bakanlığı | | | |
| Sağlık Bakanlığı | | | |

Paydaşların üniversitemize stratejik etki derecesine göre sınıflandırılması ise 3 farklı grubu içerebilir. Bu durumda paydaşların Temel ortak, Stratejik ortak, Hizmet alan olup olmadıklarını tespit etmeye yönelik soru formu örneği Tablo 3'de görülmektedir. Ancak öncelikli olarak bu kavramların açıklamaları şu şekildedir:

- Temel ortak: Bir kuruluşun yaşamını sürdürebilmesine veya rekabet üstünlüğü sağlamasına yardım edecek ana kuruluşlardır.
- Stratejik ortak: Bir kuruluşun belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yaptığı diğer bir kuruluştur.
- Hizmet alan: Kurumun ürettiği mal ya da hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup ya da kurumlardır.

Tablo 4'de paydaşların önem derecelerine göre değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 4: Paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırılması

| | Çok Önemli | Önemli | Az Önemli | Önemli Değil |
|---|---|---|---|---|
| Akademik Personel | | | | |
| İdari Personel | | | | |
| Emekli Personel | | | | |
| Aday Öğrenciler | | | | |
| Üniversitemiz Öğrencileri | | | | |
| Aday Öğrenci Aileleri | | | | |
| Üniversitemiz Öğrenci Aileleri | | | | |
| YÖK | | | | |
| Üniversitelerarası Kurul | | | | |
| ÖSYM | | | | |
| Milli Eğitim Bakanlığı | | | | |
| Maliye Bakanlığı | | | | |
| Sağlık Bakanlığı | | | | |

Bu süreçte tüm sınıflandırmalar sonucunda üniversitenin önemli, stratejik önemi (etki derecesi) yüksek iç ve dış paydaşları belirlenmiş olacaktır.

***III. AŞAMA:*** Paydaş beklentilerinin belirlenmesi

Paydaş listelerinde kritik paydaşların belirlenmesinden sonra bizim için stratejik değer yaratabilecek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli ya da kritik olarak adlandırabileceğimiz paydaşların üniversitemizden beklentileri tespit edilmiştir. Böylelikle paydaşlarımıza yaratacağımız değeri maksimum hale getirebilecek ve eğer aksayan birtakım sorunlar varsa bunları düzenleyip geliştirme imkânı bulunacaktır. Bu aşamada kullanılan yöntemler;

- *Odak grup görüşmeleri*: Belirlenen stratejik etki ve önem derecesine göre kategorize edilen paydaşlar ile odak grup toplantıları yapılarak paydaşların üniversiteden beklentileri belirlenmiştir. Odak grup görüşmelerinin kurumun büyüklüğü/küçüklüğü, yapısı ve içinde bulunduğu ilişkiler ağı düşünüldüğünde önemli olarak değerlendirilen bütün paydaşlarla yapılması önerilebilir. Eğer bütün önemli paydaşlarla görüşülmeyecekse "çok önemli" ya da stratejik anlamda kritik olarak adlandırılabilecek paydaşlarla görüşmeler de yapılabilir.

- *İçerik analizi:* Odak grup görüşmelerinde kayıt cihazıyla kaydedilen konuşmalar ve alınan notlar içerik analizine tabii tutularak ve sonuçlar yorumlanacaktır.

***IV. AŞAMA:*** Paydaşların etki dereceleri, önem dereceleri ve beklentileri dikkate alınarak Üniversitenin paydaşlara ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşabileceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesi:

Etki ve önem dereceleri yüksek olan dış paydaşların beklentileri kurum için fırsat ya da tehdit oluşturabilir. Paydaşların beklentilerine cevap verebilme kapasite ve yetkinliklerinize göre de güçlü ve zayıf yönleriniz değişebilir. Bu nedenle üniversite paydaşlarıyla ilişkilerin, etki derecelerinin ve iç ya da dış paydaş olma durumlarının belirlenmesi ve tanımlanması önemlidir.

- Bu aşamada ikincil verilerden yararlanma, proje üyeleriyle beyin fırtınaları, gerektiği durumlarda üniversitemiz stratejik birimleri ya da üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılarak paydaşlarla ilgili SWOT analizi boyutları tamamlanarak raporlanmıştır.

## SONUÇ

İdari ve akademik personel, aday- mevcut ve mezun öğrenciler, yükseköğretim kurumları, Bakanlıklar vb. birçok paydaşın beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem veren bir felsefeyi temel alan Paydaş Teorisi sosyal bilimlerde etik ve stratejik yönetim alanlarının temel kesişim konusudur. Bu teorik temelde paydaş analizi ve paydaşların yönetimi kapsamında yapılmış birçok araştırma vardır ancak bunların çoğunluğunun, özel sektöre ait yapılmış çalışmalar olduğu ve özellikle proje özelinde dikkate alındığı görülmüştür. Kar amacı gütmeyen işletmelerde yapılmış paydaş analizlerinin oldukça sınırlı olduğu ve var olanlarının paydaşların belirlenmesi (genelde iç ve dış olarak) aşamasından sonraki aşamalarının kapalı olduğu görülmüştür. Paydaşların sayısının fazlalığı, ilişkilerin karmaşıklığı ve araştırma yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik gibi sorunlar paydaş analizi sürecinin tamamlanmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle birincil paydaşların beklentileri karşılanmadığı için kurumdan uzaklaşmaması amacıyla sürecin paydaşların sınıflandırılması ve beklenti-ihtiyaçlarının tespit edilmesi

Freeman (1984) paydaşlara yönelik geliştirilen stratejileri tehdit ve işbirliği potansiyeline göre iki eksenli dört boyutlu bir matriste değerlendirmiştir. Buna göre; i) Yüksek işbirliği ve yüksek tehdit potansiyeli olanları Etkileme stratejisi, ii) Yüksek işbirliği ve düşük tehdit potansiyeli olan paydaşlar için Saldırı stratejisi, iii) Düşük işbirliği ve yüksek tehdit potansiyeli olanlara karşı Savunma stratejisi ve iv) Düşük işbirliği ve düşük tehdit potansiyeli olanlara Nüfuz etme stratejisi şeklinde sıralanmaktadır.

Marmara Üniversitesi örneğindeki strateji geliştirme modelinde (Şekil 3) de görüldüğü gibi paydaş analizi, dış çevre (PESTLE ve Üniversiteler) ve iç çevre (Değer zinciri ve yetkinlik) analizlerinin tam ortasında yer almaktadır. Bunun nedeni paydaş analizinin hem dış hem iç çevre ile ilgili fırsat-tehdit ve üstünlük-zayıflık belirleyebilme potansiyelidir. Sürdürülebilirlik çerçevesinde paydaşların beklentileri ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da paydaş analizinin kamu kuruluşları dâhil tüm kurumlarda uygulanması gerekliliğini karşımıza çıkartmaktadır. Bu bağlamda yukarıda açıklandığı üzere bilimsel bir yöntem izlenerek gerçekleştirilecek paydaş analizi, yükseköğretim kurumlarının herkesin içinde bulunduğu şartları iyileştirmeyi amaçladığı gruplar tarafından yönetilmesi felsefesini sürdürecektir. Ayrıca rekabet dünyasının gereklerinden bir olarak doğru stratejik adımlar atmayı sağlayacak kuruma sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

## Yararlanılan Kaynaklar

Aaltonen, K. (2011). Project Stakeholder Analysis as an Environmental Interpretation Process, International Journal of Project Management, 29: 165–183.

Aaltonen, K., Jaakko, K., Tuomas, O. (2008). Stakeholder Salience in Global Projects, International Journal of Project Management, 26: 509–516.

Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J. (2008). Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature: A Meta-Analysis, International Journal of Project Management, 26: 749–757.

Axelsson, K., Melin, U., Lindgren, I. (2013). Public E-services for Agency Efficiency and Citizen Benefit-Findings from A Stakeholder Centered Analysis, Government Information Quarterly, 30(1): 10-22.

Baldwin, L. (2002). Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. Masters thesis, New Mexico State University, Las Cruces, NM.

Belash, O., Popov, M., Ryzhov, N., Ryaskov, Y., Shaposhnikov, S., Shestopalov, M. (2015). Research on University Education Quality Assurance: Methodology and Results of Stakeholders' Satisfaction Monitoring. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 214: 344-358.

Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., Oldmark, J. (2013). Assessment of Criteria Development for Public Procurement from A Strategic Sustainability Perspective, Journal of Cleaner Production, 52: 309-316.

Brown, S. (1999). A Systemic Perspective on Higher Education in The United Kingdom, Systems Research and Behavioral Science, 16(2): 157–169

Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques, Public Management Review, 6(1): 21–53.

Davis, K. (2014). Different Stakeholder Groups and Their Perceptions of Project Success, International Journal of Project Management, 32(2):189-201.

Dentoni, D., Bitzer, V. (2015). The Role(s) of Universities in Dealing with Global Wicked Problems Through Multi-Stakeholder Initiatives, Journal of Cleaner Production. 106: 68-78

Engwall, L. (2007). Universities, The State and The Market: Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond, Higher Education Management and Policy, 19(3): 87–104.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C, Parmar, B., de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of The Art, Cambridge: Cambridge University Press.

Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance,Business Ethics Quarterly, 23(1): 97-124.

Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. (2008). Higher Education and Its Communities: Interconnections, Interdependencies and A Research Agenda, Higher Education, 56(3): 303-324.

Kettunen, J. (2015). Stakeholder Relationships In Higher Education, Tertiary Education and Management, 21(1): 56-65.

Kuzu, Ö.H., Gökbel, H., Güleş, H.K. (2013). Developing Sustainable Relations with Internal and External Stakeholders in Universities: Vision And Mission Views, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 103: 281-289.

Länsiluoto, A., Järvenpää, M., Krumwiede, K. (2013). Conflicting Interests but Filtered Key Targets: Stakeholder and Resource-Dependency Analyses at a University of Applied Sciences, Management accounting research, 24(3): 228-245.

Mader, M., Mader, C., Zimmermann, F.M., Gorsdorf-Lechevin, E., Diethart, M. (2013). Monitoring Networking between Higher Education Institutions and Regional Actors, Journal of Cleaner Production. 49: 105-113

Manetti, G., Toccafondi, S. (2014). Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter?, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 26: 35-61.

Mendelow, A. (1981). Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept, The International Conference on Information Systems Proceeding, Cambridge.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining Principle of Who And What Really Counts, Academy of Management Review, 22: 853-886.

Moraru, L. (2012). Academic Internal Stakeholder Condition: A Comparative Approach, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 69: 54-72.

Okunoye, A., Frolick, M., Crable, E. (2008). Stakeholder Influence and ERP Implementation in Higher Education, Journal of Information Technology Case and Application Research, 10(3): 9–38

Poplawska, J., Labib, A., Reed, D. M., Ishizaka, A. (2015). Stakeholder Profile Definition and Salience Measurement With Fuzzy Logic and Visual Analytics Applied To Corporate Social Responsibility Case Study, Journal of Cleaner Production, 105: 103-115.

Roberts, M., Hsiao, W., Berman, P., Reich, M. (2008). Getting Health Reform Right: A Guide to Improving Performance and Equity, Oxford University Press.

Roberts, R. (2004). The Quest For Appropriate Accountability: Stakeholders, Tradition and The Managerial Prerogative in Higher Education, Studies in Christian Ethics, 17(1): 1–21.

Scholl, H., Jochen J. (2004). Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits, ACM International Conference Proceeding Series, 262: 1-10.

Sundin, H., Granlund, M., Brown, D.A., 2010. Balancing multiple competingobjectives with a balanced scorecard. European Accounting Review, 19(2): 203–246

Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the Principles or Stakeholder Management: The Three Most Important Principles, Business and Society, 39(4): 379–396.

Trencher, G.P., Yarime, M., Kharrazi, A. (2013). Co-creating Sustainability: Crosssector University Collaborations for Driving Sustainable Urban Transformations, Journal of Cleaner Production, 50: 40-55.

Trustrum, L., Wee, S. (2007). Relationship Marketing Strategy in Higher Education, UCTI Working Paper, WP-07-02, UCTI, Kuala Lumpur, Malaysia.

Ward, S., Chapman, C., (2008). Stakeholders and Uncertainty Management in Projects, Construction Management Economics, 26: 563–577.

Watson, D. (2007). The University and Its Communities, Higher Education Management and Policy, 19(2): 21–29.

Williams, J. (2002, September). The Student Satisfaction Approach: Student Feedback and Its Potential Role in Quality Assessment and Enhancement, 24th EAIR Forum.

Winch, G., Bonke, S. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analysing the Interests of Project Stakeholders The Frontiers of Project Management Research, USA: Project Managemnet Institute (PMI).

# Değer Zinciri Analizi

İÇİNDEKİLER

*Değer ve Değer Yönetimi*
*Değer Zinciri Modeli*
*Yükseköğretimde Değer Zinciri Analizi*
*Değer Zinciri Analiz Süreci*
*SONUÇ*

*Ayla Zehra ÖNCER*
*Müge Leyla YILDIZ*
*Refika BAKOĞLU*
*Tevfik YOLDEMİR*
*İnci Deniz ILGIN*
*Cem Sefa SÜTÇÜ*

## DEĞER VE DEĞER HEDEFLİ YÖNETİM

Değer zinciri analizinden önce değer kavramının ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Değer kavramına işletmecilik açısından bakıldığında; işletmeyi etkin ve verimli kılacak, rekabet üstünlüğü sağlayacak, başka değişle işletmeyi belirlenen amaçlarına ulaştırmaya yarayacak soyut ve somut varlıklar akla gelmektedir. Söz konusu soyut ve somut varlıkların işletme için katma değer yaratacak şekilde yönetilmesi değer hedefli yönetim ile mümkün olmaktadır.

Değer hedefli yönetim, işletme stratejileri ile formüle edilen ve temelde işletme için artı değer yaratma süreci olarak adlandırılan bir olgudur. Yaratılacak olan artı değer hem işletmenin kendisi hem de paydaşları açısından önem teşkil eder. Bu artı değer ile hem işletme amaçları gerçekleştirilecek, hem işletmenin var olan piyasa değeri artacak, hem de gelecek için olumlu girişimlerde bulunma fırsatları doğacaktır (Saruhan ve Öncer, 2005).

Değer hedefli yönetim, genel olarak tüm işletme çalışanlarının kararlarının, işletme değerini ne şekilde etkileyeceğini anlamalarına dayalı olarak inisiyatif geliştirmeyi öğrenmelerini sağlayan bir yönetim sistemidir (Knight, 1998). Değer hedefli yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilmesi de öncelikli olarak değer zinciri analizinin gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Çünkü değer zinciri analizi bir işletmede katma değerin nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasını sağlayan bir model, faaliyetler zincirinde yer alan fonksiyonların ürüne kattıkları değeri ortaya koyan bir analizdir (Horngren, 2003).

## DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

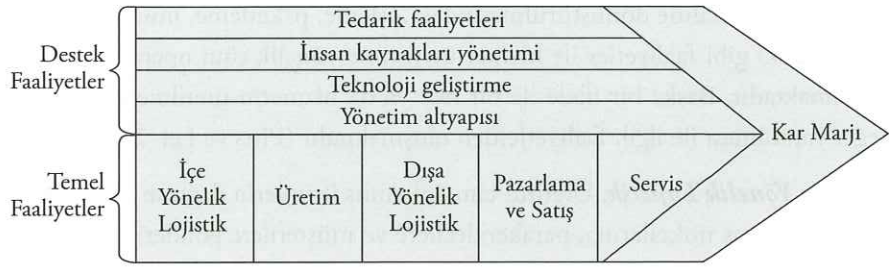
Değer zinciri kavramı, ilk olarak stratejik yönetimin yazınının en önde gelen düşünürlerinden Micheal Porter tarafından ortaya atılmıştır. Porter değer

zincir kavramı ile bir kurumda girdileri çıktılara dönüştüren faaliyetlerin veya aşamalarının her birinin tanımlanmasını ifade etmektedir (Walters ve Rainbird, 2004). Değer zinciri müşterilere sunulan mal ve hizmetlere değer ekleyen faaliyetler dizisi, kurumun ürünlerine artı değer katan ve artarda gelen faaliyetler zinciridir (Chang ve Hwang, 2002).

Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonları tanımlamaktadır (Porter, 1980). Başka bir ifade ile değer zinciri; tasarımdan başlayarak, tedarikçilerden mal alımı, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar olan aşamaları kapsayan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür (Sağmanlı, 2002).

Porter'a göre değer zinciri; bir kurumda ortaya çıkan maliyetlerin ve farklılaştırmanın mevcut ve potansiyel kaynaklarının anlaşılabilmesi için, kurumu stratejik açıdan birbirleriyle bağlantılı faaliyetler şeklinde bölümlendirmekte kullanılan bir araçtır. Kurumun stratejik açıdan önemli olan birtakım faaliyetleri rakiplerinden daha ekonomik veya daha iyi bir şekilde gerçekleştirmesi rekabet avantajı geliştirmesini ve bu avantajı sürdürmesini sağlayacaktır (Porter, 1985). Faaliyetlerin ayrımlaştırılmasına ilişkin vurgunun temel nedeni, faaliyetlerin kurumun müşterilerine değer ifade eden ürünler sunmasını sağlayan temel yapı taşları olarak görülmesidir. Farklı faaliyetlerin farklı maliyet kalıpları ve değer yaratımında farklı katkıları bulunmaktadır. Değer zincirini oluşturan faaliyetlerin ayrımlaşması işleminin, kurumun tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Stabell ve Fjeldstad, 1998). Bu tanımlamada zincir kavramının özellikle tercih edilmesinin nedeni, kurum içerisindeki tüm faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu benzeşim yoluyla somutlaştırmak içindir. Bu benzeşim aynı zamanda, değer zincirindeki zayıf ve güçlü halkaların tanımlanmasına, dolayısıyla kurumun stratejik rekabetteki avantaj ya da dezavantajlı yanlarını belirlemeye hizmet etmektedir (Rainbird, 2004).

Yukarıdaki açıklamalara göre tüm kurumlar için geçerli olan jenerik değer zinciri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Porter, 1985):




Şekil 7: Değer Zinciri Modeli

Görüldüğü üzere Porter bir kurumda yer alan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere ikiye ayırmış, bu ayrımı temel alarak kurumun operasyonlarını sınıflandırmıştır. Buna göre temel faaliyetler; içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve servis şeklinde belirlenirken, destek faaliyetler ise tedarik, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve yönetim altyapısı olarak tespit edilmiştir.

## 1. Temel Faaliyetler

Temel faaliyetler ürünün fiziksel olarak üretilmesine, pazarlanmasına, müşteriye ulaştırılmasına ve satış sonrası hizmetlere doğrudan katılan faaliyetlerdir (Pearce ve Robinson, 2003). Kurumda bir bütün olarak rekabet avantajının nasıl yaratılacağının anlaşılması ve uygulanması açısından temel olan kritik faaliyetler olarak tanımlanır (Stabell ve Fjeldstad, 1998). Girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürme ile ilişkilidir (Porter, 1985). Başka bir deyişle bu faaliyetler, bir ürün veya hizmetin müşterilere sunulmasında kurumun temel işlevlerini ifade etmektedir (Pitts ve Lei, 2000). Buna göre temel faaliyetler şunlardır (Porter, 1985):

***İçe Yönelik Lojistik***: Değer zincirinin ilk aşamasını oluşturur ve üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alınması, taşınması, teslim alınması, depolanması, stok kontrolü ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

***Üretim***: Değer zincirinin operasyonel aşaması olan üretim neredeyse tüm işletmelerin temel faaliyetini oluşturmaktadır (Shafer ve Meredith, 1997). Girdi-

lerin son ürün haline dönüştürülmesindeki, işleme, paketleme, montaj, bakım, test ve baskı gibi faaliyetler ile hizmet üretimine yönelik tüm operasyonları da kapsamaktadır. Başka bir ifade ile bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve katma değer yaratılması ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Pitts ve Lei, 2000)

***Dışa Yönelik Lojistik***: Üretimi tamamlanmış ürünlerin dağıtım merkezlerine, toptan satış noktalarına, perakendecilere ve müşterilere gönderilmeye hazır hale getirilmesiyle ilgili aşamadır. Söz konusu ürünlerin depolanması, sipariş işlemlerinin tamamlanması, taşınması, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

***Pazarlama ve Satış***: Bu aşama tüketicilerin ürünleri satın almalarının sağlanması ile ilişkilidir. Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, reklam, promosyon gibi kuruma gelir sağlayacak pazarlama faaliyetlerinden oluşmaktadır.

***Servis***: Değer zincirinin müşteri hizmetleri aşamasını ifade eder. Ürünün değerinin arttırılması, müşteri tatmininin sağlanması ve devam ettirilmesine yönelik olarak müşteri destek, eğitim, tamir, bakım, kurulum, yedek parça temini gibi satış sonrası hizmetleri içermektedir.

## 2. Destek Faaliyetler

Destekleyici faaliyetler; müşteriler için değer yaratılması ve sunulmasına doğrudan katkı sağlayan temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran, performanslarının ve etkinliklerinin artmasına yardımcı olan faaliyetlerdir. Söz konusu faaliyetlerin destekleyici olarak tanımlanmasının nedeni, bu faaliyetlerin sunulan değeri ancak temel faaliyetlerin performanslarını artırarak etkilemesinden ileri gelmektedir (Stabell ve Fjeldstad, 1998). Porter (1985) destekleyici faaliyetleri dört ana başlık altına incelemiştir:

***Tedarik***: Tedarik kurumun değer zinciri faaliyetlerinde kullanılacak olan girdileri satın alma fonksiyonudur. Satın alınan girdilerden kasıt, hammaddeler, yardımcı maddeler, malzemeler, gereçler, ofis malzemeleri ve tüm diğer tüketilebilir girdiler ile makine, laboratuvar ve binalar da olabilir. Tedarik faaliyeti satın alınan girdilerin kurumun tüm işlevlerinde kullanılacak olmasından dolayı

hem temel hem de destek faaliyetlerde değer yaratma ile yakından ilişkilidir ve kurumun genelini ilgilendiren bir faaliyettir.

***İnsan Kaynakları Yönetimi***: Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetleri ilgilendiren bir diğer faaliyet olan insan kaynakları yönetimi, seçme ve işe alma, eğitim, geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, performans değerlendirme, insan kaynağı planlaması gibi çalışanlara yönelik tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Porter'a göre, insan kaynakları yönetimi faaliyeti çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi ve motivasyonlarını da içerdiğinden, kurumun rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir.

***Teknoloji Geliştirme***: Teknoloji geliştirme faaliyeti kurumun teknoloji altyapısı ile ilgilidir ve değer zincirinde bulunan tüm faaliyetlerde yer almaktadır. Teknoloji geliştirme ürün ve süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesine yönelik işlemleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, kurumun her bir işlevi için yararlanılan teknolojik altyapı ve bilgi sistemleri ile değer zincirini destekleyen diğer teknolojileri içermektedir. Teknoloji kullanımı değer zincirinin verimini arttırmada ve rekabet üstünlüğü elde etmede en önemli unsurlardan biridir.

***Yönetim Altyapısı***: Yönetim altyapısı; stratejik planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrolden oluşan stratejik yönetim işlevi ile muhasebe, finansman, kalite yönetimi ve yasal ve idari işler gibi faaliyetleri içerir. Söz konusu faaliyet, değer zincirinde yer alan tüm faaliyetleri destekler niteliktedir.

Yukarıda özetlenen temel ve destek faaliyetler, kurumlar tarafından gerçekleştirilen ana faaliyet gruplarını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Tüm bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri kurumun faaliyette bulunduğu sektöre bağlı olarak farklılık gösterebilir. Örneğin üretim ağırlıklı faaliyetlerde bulunan bir kurum için üretim süreci kritik önem taşımaktayken, temel faaliyet alanı dağıtım olan bir kurum için, içe ve dışa yönelik lojistik kritik öneme sahip olacaktır (Porter, 1985). Dolayısıyla her bir kurum jenerik olarak adlandırılan değer zinciri modelinden hareketle kendi özgün değer zinciri modelini oluşturmalı, temel ve destek faaliyetleri belirleyerek özellikle kritik önem taşıyan süreçlerinde artı değer yaratmaya odaklanmalıdır.

# YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer zinciri analizi, kurumun rekabet avantajı sağlamada gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri sistematik olarak incelemeye yarayan temel bir yöntemdir (Porter, 1985). Kurumun rekabet üstünlüğü kaynağının tespit edilmesi, değer zincirinin hangi aşamasında değerin artırılabileceğinin belirlenmesi ve faaliyetler arası ilişkilerinin anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır (Blocher ve diğerleri, 2005). Porter'a göre kurumun rekabet avantajı, değer zincirinde yer alan kritik öneme sahip faaliyetleri diğer kurumlardan daha iyi yapma becerisine bağlıdır (Porter, 1985). Değer zinciri analizi ile kurumda yaratılan değerin arttırılması amacıyla, hangi kritik faaliyetlere odaklanılması gerektiği, verimlilik artışının ve farklılaştırmanın hangi faaliyetlere yönelik olarak ve hangi yollarla elde edilebileceği sorularına açıklık getirilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Değer zinciri analizinin üç belirgin özelliği şu şekilde özetlenebilir (Hergert ve Morris, 1989):

*Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarının tanımlanması*: Değer zinciri yaklaşımının kökleri mikroekonomiye dayanmaktadır. Kurumlar birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili faaliyetlerinin toplamından oluşur. Rekabet avantajı mutlaka kurumun özgün kaynaklarına (yetkinlik, patent, kaynak, dağıtım ağı vb.) dayandırılmalıdır. Strateji formülasyonundaki ilk adım değer yaratmada hangi faaliyetlerin öncelikli olduğunun tanımlanmasıdır.

*Zincirde yer alan faaliyetler arasındaki karmaşık bağlantıların ve ilişkilerin belirlenmesi*: Değer zinciri analizinin ikinci özelliği zincirdeki faaliyetler arası ilişkilerin inceleniyor olmasıdır, çünkü değer zinciri birbirinden bağımsız faaliyetlerin bir toplamı değildir. Söz konusu ilişkiler birkaç şekilde ortaya çıkabilir: i.) değer zincirindeki iç ilişkiler, ii.) iş birimlerinin arasındaki karşılıklı ilişkiler, iii.) iş birimleri, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki dikey ilişkiler. Faaliyetler arası bağlar ve ilişkiler koordinasyon problemlerinin çözümlenmesi ve ortak fırsatlardan yararlanılmasını sağlaması bakımından son derece önemlidir.

*Değer zinciri faaliyetlerinde uygulanacak rekabetçi stratejilerin tanımlanması*: Değer zinciri analizinin üçüncü ve son özelliği ise jenerik stratejilerin belirlenmesiyle ilgilidir. Kurumun zincirin hangi aşamasında iç verimliliği artırmaya yönelik ne gibi faaliyetleri gerçekleştireceği, farklılaşmanın ne şekilde sağlanacağı bu konuyla ilgilidir.

Üniversitelerin toplumdaki rolleri, özellikle de bilgi çağında, oldukça önemli hale gelmiştir. Üniversitelerin (ve kampüslerinin) yeni ekonomik düzene uygun şekilde değişmesi ve dönüştürülmesi gerekliliği gözlenmektedir (Pascarelle ve Terenzini, 1991; Rowley ve Sherman, 2001). Stratejik kararlara öncelik vererek daha fazla değer yaratma gerekliliği üniversiteleri değişime zorlamaktadır (Rowley ve Sherman, 2001). Stratejik değişimi yaratabilmek ancak süreçlerin analizleriyle mümkündür. Porter'a göre, değer zinciri başlıca kurumsal çıktılara katkı sağlayabilecek herşeyi içermektedir. Her sektör kendi iç dinamikleri ve ekonomik ilişkileri çerçevesinde ayrı operasyon süreçlerine sahiptir (Porter, 1985). Değer zinciri analizi üretim sektörü kadar hizmet sektörüne de uygulanabilir özelliktedir. Porter'ın değer zinciri modeli stratejik iş amaçlı olarak geliştirilmiştir. Ancak zamanla üniversiteler ve araştırma enstitüleri de özel sektör benzeri analizleri kullanmaya başlamışladır. Üniversiteler işletmeler gibi bağımsız aktör olarak faaliyet göstermemektedir, ancak öylelermiş gibi davranmalarını bekleyen paydaşlara sahiptirler. Yükseköğretimde değer zinciri analizi modelinin oluşturulması ve incelenmesi; üniversitelerin farklılık ve değer yaratması, rekabet avantajı sağlayabilmesi için hayata geçirmesi gereken faaliyetlerin tespit edilmesi, hangi süreçlerin elimine edilip hangilerinin artı değer yarattığının ortaya konulabilmesi ve doğru stratejiler geliştirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak üniversitelerin hangi süreçler yardımıyla değer yarattığı, hangi süreçlerin daha sorunlu olduğu, bu sorunların nasıl giderilebileceğinin ortaya çıkarılması, yaratılan değerin ne şekilde artırılabileceğine dair önerilerde bulunulması ve elde edilen sonuçların kurumun strateji geliştirme sürecinde kullanılması küresel yükseköğretim alanında bir gerekliliktir.

Toplumun üniversitelerden çeşitli beklentileri vardır ve üniversiteler de bu ihtiyaçları karşılamakla yükümlüdür. Söz konusu yükümlülük yükseköğretim kurumlarının hizmet kalitesini sürekli geliştirerek paydaşlarına en iyi hizmeti sunmalarını bir gereklilik haline getirir. Değer zinciri analizi de bu sürekli iyileştirme ve gelişme çabasında bir araç olarak kullanılmalıdır.

Özel sektör işletmeleri değeri, ürettikleri ürün ya da hizmeti maliyetinden daha fazla değerde satarak yaratılmaktadır. Ancak üniversiteler para karşılığı değer yaratmazlar. Üniversitelerin kamu ve özel teşebbüs olmak üzere iki farklı finansman kaynağına göre iki çeşidi bulunmaktadır. Avrupa ve Amerika'daki

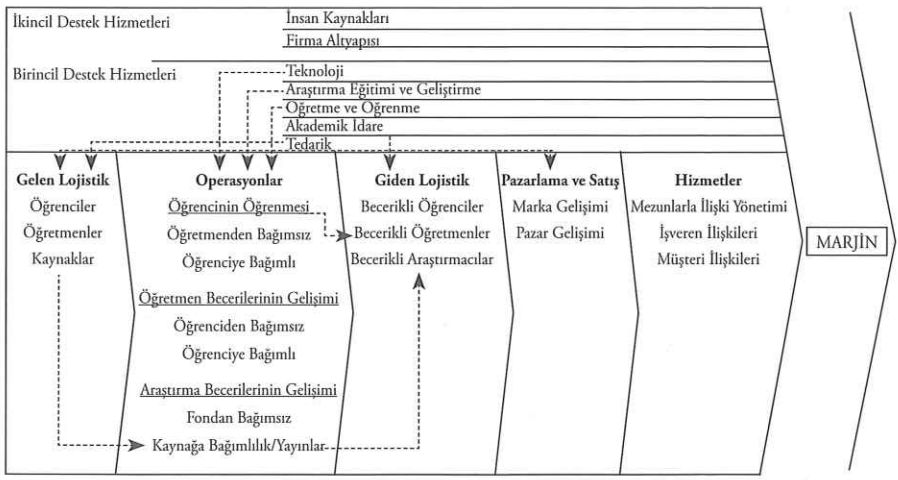
vakıf üniversiteleri eğitimin tüm maliyetini öğrencilerden aldıkları ödemelerden sağlamamaktadırlar. Vakıf üniversiteleri sponsorluklar, mezun katkıları ve bağışlarla da kendilerini finanse etmektedirler (Thorthon, 2005). Bu bağlamda bir kamu üniversitesi olan ve oldukça büyük oranda devlet tarafından finanse edilen üniversitelerin yarattığı değer de ücret üzerinden belirlenememektedir. Üniversiteler, değeri genel olarak toplum ve ekonomi için üretirler (Lewis ve Stiles, 2004). Üniversiteler sürekli değişen, dinamik çevre koşullarında mücadele etmektedir. Uluslararası rekabet, yükseköğretime ilişkin değişen yönetim paradigmaları, stratejik kararların öneminin artmasına neden olmakta ve üniversiteleri daha fazla artı değer yaratma konusunda değişime zorlamaktadır. Bu yeni koşullar da beraberinde yeni mücadele alanları getirmektedir. Üniversitenin yarattığı değerin nelerden oluştuğunu belirlemek oldukça zor olmakla birlikte bazı görüşler öne sürülmektedir. Üniversitelerin yaratacakları en temel değerin araştırma yapmak, teknoloji üretmek, yenilikçilik, kaliteli eğitim vermek olduğu literatürde vurgulanmaktadır (Tsai ve Ghoshal, 1998; Karvonen ve diğerleri, 2012). Bunların yanı sıra proje geliştirme, uluslararası ağlar kurma, (Karvonen, Karvonen ve Kraslawski, 2012), araştırma yapmada ve yenilik üretmede üniversite-sanayi işbirliği, üniversitelerde araştırma liderliği konuları da üniversiteler için değer yaratan faaliyetler olarak öne sürülmektedir (Boras, 2011).

Pathak ve Pathak'a (2010) göre yüksek eğitimin yaratabileceği yeniçağa uygun değerleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Öğrenci sayısı, araştırma bursları ve yayınlar (üniversitelerin entelektüel sermayelerinin en belirgin/önemli ölçütü), hem eğitmenler hem öğrenciler için eğitim olanakları, teknoloji kullanımı (eğitim öğretimde teknoloji olanakların kullanılması, esnek öğrenim imkânları), araştırma eğitimi ve geliştirme hizmetleri (genç akademisyenlerin araştırma yapma proje üretme konusunda eğitilmesi, doktora adaylarına danışmanlık, araştırma sonuçlarının tanıtımında, fon bulmak için teklif yazılarında yardım etme vb.), öğrencilerin üniversite, ders, eğitim şekli vb. değerlendirmeleri (müşteri deneyimi yönetimi, müşteri tatmini, eğitimin ve eğitmenin değerlendirmesi) ve görünürlük, tanınırlık sağlama (uluslararası rekabet gereği marka yaratma ve farklılaşma, mezunların marka elçileri olması vb.).

Thorton'a göre (2005) ise değer yaratmanın temel kaynakları; bilgi üretmek (akademisyenler tarafından), bilgiyi depolamak ve yönetmek (kütüphaneler ve

kütüphaneciler tarafından), bilgi yaratılmasında kullanılan somut altyapı (kütüphaneler, sınıflar, laboratuvarlar) ve soyut altyapı (bilgilenmiş, akademik çalışmalar doğrultusunda yeni bilgiler yaratmaya motive olmuş insan kaynağı) şeklinde sıralanabilir. Literatürde de vurgulandığı üzere üniversitelerin değer zinciri analizi özel sektör işletmelerinden oldukça farklı olacaktır (Groves ve diğerleri, 1997).

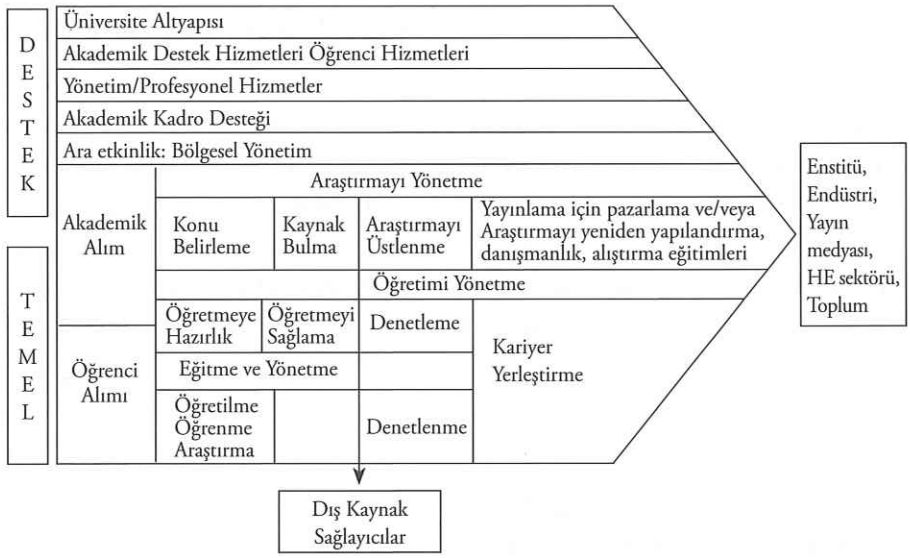
Pathak ve Pathak (2010) tarafından önerilen yükseköğretim değer zinciri modeli Şekil 8'de görülmektedir. Modelde destek faaliyetlerin önemi vurgulanmış ve söz konusu faaliyetler birincil ve ikincil olmak üzere sınıflandırılmıştır. Destek faaliyetlerin temel faaliyetlerle olan ilişkileri belirtilmiştir. Her bir faaliyet için değer artışının nasıl gerçekleştirileceği ölçümlenebilmektedir ve faaliyetler arası ilişkiler net bir şekilde ortaya konulmuştur.




Şekil 8: Pathak ve Pathak'ın Yükseköğretim Değer Zinciri Modeli

Şekil 9'da ise Hutaibat (2011) tarafından geliştirilen değer zinciri modeli yer almaktadır. Bu modelde üç alan bulunmaktadır: kapsam olarak akademik gerçeklik algısı, faaliyetler olarak da araştırma ve öğretim. Akademik gerçeklik algısı; finansal fonların azlığı, araştırma ve eğitim arasındaki daimi gerilim ve personel elde etme ve elde tutma gibi akademik dünyadaki şiddeti içermektedir. Araştırma ve öğretim faaliyetleri ise temel operasyonel aktiviteleri ifade eder ve

en önemli stratejik odak noktalarıyla ilgilidir. Öğretimden kasıt sınıfta geçirilen gerçek zamandır ancak aynı zamanda sınıf dışında öğretim üyesinin öğrencilerin soruları ya da sorunlarıyla ilgilenme durumunu da içermektedir.




Şekil 9: Hutaibat'ın Yükseköğretim Değer Zinciri Modeli

Yukarıda literatürde yer alan ve üniversitelerin değer zinciri analizini kavramsal boyutta inceleyen değer zinciri önerileri özetlenmiştir.

## DEĞER ZİNCİRİ ANALİZ SÜRECİ

Porter'ın değer zinciri analizine göre işletmeler için değer: i) stratejik iş ünitesini tanımlama, ii) kritik faaliyetleri tanımlama, iii) ürünleri tanımlama ve iv) her faaliyetin yarattığı değeri tanımlama şeklindeki dört aşamada incelenmiştir. Değer zinciri modelindeki temel sorular; i)İşletme hangi faaliyetleri, nasıl gerçekleştirmelidir? ii) Sektörde rekabet edebilmesine olanak sağlayacak ve ürünlerine değer katacak işletme faaliyetleri hangileridir? Bu analizle, değer yaratmada doğrudan etkili olan *temel faaliyetler* ve performansındaki etkisiyle değer yaratan *destekleyici faaliyetler* keşfedilmiş ve tanımlanmış olacaktır (Porter, 1985; Amit ve Zott, 2001).

Değer zinciri analizinin uygulanması, birbirini takip eden aşamaların izlenmesini zorunlu kılar (Shank ve Govindarajan, 1993). Bu aşamalar; i)Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi (değer zinciri modellemesi), ii) Her bir faaliyetin ne şekilde analiz edileceğinin belirlenmesi, iii) Veri toplama ve analiz ve iv) Verilerin yorumlanması ve raporlanması şeklinde özetlenebilir.

## 1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Kuruma özgün değer zinciri modeli geliştirmek sürecin en öncelikli aşamasıdır. Bu aşamada ilgili literatürden yararlanarak; oluşturulan komisyonlar ile beyin fırtınası toplantıları gerçekleştirerek ve kurum yöneticileriyle derinlemesine mülakatlar yaparak değer zinciri modelini geliştirmek mümkündür.

Değer zinciri modelini geliştirirken üzerinde durulması gereken temel sorular şunlardır:

i) hangi faaliyetler, nasıl gerçekleştirilmektedir?
ii) rekabet edebilmeye olanak sağlayacak ve biriminize/kurumunuza değer katacak faaliyetler hangileridir?

Değer zinciri modeli geliştirilirken literatürde yer aldığı şekliyle öncelikli olarak ana operasyonların tespit edilmesi gereklidir. Bu aşamanın en önemli noktası belirlenecek temel faaliyetlerin bir süreç olma özelliğinin göz önünde bulundurulmasıdır. Buradaki temel mantık kurumun asıl yaptığın işe ilişkin ana operasyonların tespit edilmesidir. Kurumda var olan temel faaliyet alanlarının belirlenmesinin ardından bu süreçleri destekleyen ikincil operasyonların neler olduğu tespit edilmelidir. Şüphesiz ana faaliyetlerin yanı sıra kurumda yer alan başka operasyonlarda vardır. Bu analizi sonucu kurum ya da birimin tüm faaliyetleri yani değer zinciri modeli bir süreç olarak ortaya çıkmış olur.

## 2. Yöntem ve Araç Geliştirme

Bu aşamada, geliştirilen değer zinciri modelindeki her bir faaliyetin ne şekilde analiz edileceğinin tespiti yer alır. Hangi faaliyetlerin sorunlu olduğu, değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin neler olduğu, bu faaliyetlerin nasıl, hangi bilimsel yöntemlerle araştırılacağına karar verilir. Söz konusu kararın ardından ise, ilgili yöntemi uygulamaya yönelik araçlar geliştirilir.

Sürecin metodolojisini geliştirme olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada yer aldığı bütünleşik araştırma yönteminin kullanılması doğru bir yaklaşım olacaktır. Kurumun değer yaratan faaliyetlerinin tespitinde özellikle yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır. Kimlerle görüşüleceğinin belirlenmesinin ardından yarı yapılandırılmış soru formları hazırlanmalı, bu formlar yardımıyla mülakatlar gerçekleştirilmelidir.

Değer zinciri analizinde süreçlere ilişkin gerekli verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılması mümkündür. Analiz için gerekli anketlerin geliştirilmesinde öncelikle literatürde yer alan konuyla ilgili anketlerden, üniversiteler için geliştirilmiş değer zinciri modellerinden ve kurum için geliştirilen özgün değer zinciri modelinden yararlanılmalıdır. Anketlerin kapsam ve yapı geçerliliği sağlanmalı, gerekirse bir pilot çalışma gerçekleştirilerek, Cronbach Alpha's katsayısı hesaplanmalı ve güvenilirlikleri sağlanarak son halleri verilmelidir.

Ayrıca; kurum çalışanları ile derinlemesine mülakatlar ve odak grup çalışmaları yapılarak süreçlere ilişkin veri toplanabilir. Ek olarak, kurumun ilgili birimlerinden temin edilecek ikincil veri kaynaklarından da yararlanılabilir. Bu noktada yukarıda da belirtildiği gibi nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılması en doğrusu olacaktır. Faaliyetin özelliğine göre anket, odak grup görüşmeleri, derinlemesine mülakat gibi birden fazla bilimsel yöntem birlikte kullanılmalıdır.

## 3. Veri Toplama ve Analiz

Değer zinciri modelinin ne şekilde analiz edileceğine karar verildikten ve gerekli araçlar geliştirildikten sonra belirlenen bilimsel yöntemlerle verilerin ilgili birim ve kişilerden toplanması ve ardından analiz edilmesi aşaması gelir. Analiz aşamasında yaratılan değere yönelik özellikle odaklanılması gereken noktalar şunlardır:

- Birimimiz kime hizmet ediyor?
- Mevcut "değer ihtiyaçları" nelerdir (beklentiler)?
- İhtiyaçlar başka hangi yollarla karşılanabilir?
- Değer ne şekilde yaratılabilir?

- Değer sunmanın daha iyi bir yolu bulunmakta mıdır?
- Sağlanan değer arttırılabilir mi?

Bu aşamada zincirdeki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi son derece önemlidir. Kurumun gerçekte nasıl değer yarattığı, söz konusu değer yaratılırken hangi üstünlüklerden yararlanıldığı ve hangi zayıflıklarla başa çıkılması gerektiği analiz edilmelidir. Başka bir deyişle; değer zinciri analizi kurumların içsel analizi olduğundan, toplanacak veriler kurumun üstünlük ve zayıflıklarını ortaya çıkaracak şekilde olmalıdır.

### 4. Verilerin Yorumlanması ve Raporlanması

Sürecin son aşaması analiz sonucu elde edilen verilerin yorumlanması ve raporlanmasıdır. Bu aşamada kurumda gerçekleştirilen kritik faaliyetler ile kuruma rekabet avantajı sağlayacak ve farklılık yaratacak faaliyetlerin neler olduğu tespit edilir. Kurum için değer yaratan ya da sorunlu olarak tespit edilen süreçler ve hangi kritik faaliyetler üzerinde odaklanılması gerektiği belirlenir. Söz konusu aşamanın en önemli odak noktası ise olumlu ya da olumsuz olarak belirlenen faaliyetlere yönelik olarak değer arttırıcı ve sorun giderici önerilerin geliştirilmesidir. Başka bir deyişle, kuruma ilişkin üstünlük ve zayıflık alanlarının tespit edilmesi sonucu elde edilen veri ile değer zincirinde yer alan faaliyetlerin nasıl daha etkin, verimli ve farklı yapılabileceğinin araştırılması ve yorumlanması bu aşamada gerçekleştirilir.

## SONUÇ

Yükseköğretim kurumlarını da içine alan küresel rekabet ortamı, söz konusu kurumların strateji odaklı hareket etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bir yandan iç ve dış paydaşların beklentilerini en üst seviyede karşılayabilme, diğer yandan eğitim ve araştırma kalitesini çağın gerekleriyle uyumlu şekilde her geçen gün artırma sorumluluğu yükseköğretim kurumlarının içinde bulunduğu koşulları özetlemektedir. Bu şartlar altında iç ve dış çevre dinamiklerinin en iyi şekilde anlaşılması ve stratejik kararların bu analizlere dayalı olarak verilmesi son derece önemlidir. Değer zinciri analizi de kurumların iç çevrelerini incelemele-

rine olanak sağlayan, yükseköğretim kurumları özelinde ise sunulan hizmete yönelik tüm faaliyetlerin bir süreç halinde ortaya konularak analiz edilebilmesine yarayan bir araçtır. Söz konusu analiz zincirde yer alan operasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek değerlendirilmesine ve kurumda katma değerin ne şekilde yaratılacağının belirlenmesine olanak sağlar. Kurum içi ve dışı diğer analiz yöntemleriyle birlikte SWOT matrisine veri sağlamanın yanı sıra değer zinciri analizi; kurumun rekabet avantajı kaynağının tespit edilmesi, sürecin hangi aşamasında değer yaratılabileceğinin belirlenmesi, faaliyetler arası ilişkilerin anlaşılması, sorunlu faaliyetlerin neler olduğu ve bu sorunların ne şekilde giderilebileceğinin ortaya konulması, hangi kritik faaliyetlere odaklanılması gerektiği, verimlilik artışı ve farklılaştırmanın hangi faaliyetlere yönelik olarak ve nasıl elde edilebileceği gibi stratejik kararların verilmesinde büyük rol oynar. Yukarıda açıklandığı üzere bilimsel bir yöntem izlenerek gerçekleştirilecek değer zinciri analizi, yükseköğretim kurumlarının kendilerine özgü, farklı ve gerçekçi stratejiler geliştirerek katma değer yaratmalarına, dolayısıyla doğru stratejik adımlar atarak rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlayacaktır.

## Yararlanılan Kaynaklar

Amit, R., C. Zott (2001) Value Creation in E-Business, Strategic Management Journal, 22:493–520.

Blocher, E. J., K.H. Chen, G. Cokins, T.W. Lin (2005). Cost Management: A Strategic Emphasis. 3rd Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Boras, S. (2011). The Danish Research Policy Council Conference's Notes.

Chang, C.Janie, H. Nen-Chen (2002). The Effects of Country and Industry on Implementing Value Chain Cost Analysis, The International Journal of Accounting, 37: 123-140.

Groves, R.E.V., M.W. Pendlebury, D.R. Stiles (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities, Financial Accountability and Management, 13(4): 293–312.

Hergert, M., D. Morris (1989).Accounting Data for Value Chain Analysis, Strategic Management Journal, 10(2): 177-188.

Horngren, C., G. Foster, S. Datar (2003). Cost Accounting A Managerial Emphasis. New Jersey: Pearson Education Inc.

Hutaibat, K.A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education, International Journal of Business and Management, 6(11): 206-218.

Karvonen, V., A. Kraslawski. (2012). A Tuned Value Chain Model for University Based Public Research Organisation, Journal of Technology Management and Innovation, 7(4): 164- 175.

Knight, J.A. (1998). Value Based Management, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Lewis, B.R., D.R. Stiles (2004). How Invisible Are the Emperor's New Clothes? Transparent Costing, Cross-subsidization and Costing Myopia in Higher Education, Public Management Review, 6(4): 453–472.

Pascarella, E.T., PT. Terenzini(1991). How College Affects Students, San Francisco, Jossey-Bass.

Pathak V., K. Pathak (2010).Reconfiguring the Higher Education Value Chain, Management in Education, 24(4): 166–171.

Pearce II, J.A., R.B. Robinson, Jr. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Eight Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Pitts, R.A., D. Lei. (2000). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Porter, M. (1980).Competitive Strategy. New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Rainbird, M. (2004). A Framework for Operations Management: The Value Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(3/4): 337-345.

Rowley, D.J., H. Sherman (2001). From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Wiley, Online book.

Sağmanlı, M. (2002). Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi. İstanbul: Yaylım Matbaası.

Saruhan, Ş.C., A.Z. Öncer (2004). Değer Hedefli İşletmecilik, Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, No:529/762, İstanbul.

Shafer, S.M., J.R. Meredith (1997). Operations Management: A Process Approach with Spreadsheets. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Shank, J.K., V. Govindarajan. (1993). Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press.

Stabell, C.B., Ø.D. Fjeldstad (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. Strategic Management Journal, 19(5): 413-437.

Thornton, R. (2005). How Does a University Create Value?. Description and creativity: Approaches to Collaboration and Value from Anthropology, Art, Science and Technology Conference, King's College, Cambridge, 3-5 July.

Tsai, W., S. Ghoshal (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intra-firm Networks, The Academy of Management Journal, 41(4): 464-476.

Ülgen, H., S.K. Mirze (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Walters, D., M. Rainbird (2004). The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain. Journal of Consumer Marketing, 21(7):465-475.

# Yetkinlik Analizi

İÇİNDEKİLER

*Temel Kavramlar*
*Yetkinlik Analizi*
*Yükseköğretimde Yetkinlik Analizi*
*Yetkinlik Analiz Süreci*
*SONUÇ*

*Malik Volkan TÜRKER*
*Mehmet Nuri İNEL*
*Refika BAKOĞLU*
*İlke KOCAMAZ*

## TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde sıkça adı geçecek olan "kaynak", "kabiliyet", "yetkinlik" ve "temel yetkinlik" kavramları ile ilgili tanımlamalar aşağıda yer almaktadır.

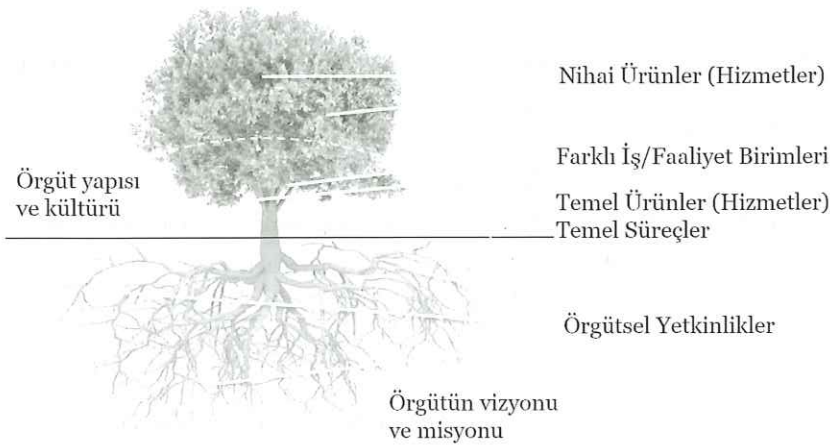
Bir kurum için "kaynak" *(resource)*, o kurumun kabiliyet ve yetkinliklerinin temelinde yer alan soyut ve/veya somut değerlerdir (Toni ve Tonchia, 2003). Bu bakış açısı ile kurumun bünyesinde yer alan; insan kaynakları (tüm çalışanlar), maddi kaynaklar (yerleşke, tesis, makine, arsa vb.) ile bilgi birikimi, patentler, marka tescilleri, değerler, normlar vb. unsurlar birer kaynak sayılırlar (Smith, 2008).

Kaynaklar soyut ve somut ayrımı yapılarak ele alınabilirler. Soyut kaynaklara örnek vermek gerekirse; Marmara Üniversitesinin köklerinin 1883 yılında kurulmuş olan Hamidiye Ticaret Mektebi Alisi'ne dayanması soyut bir değerdir. Asrı aşan bir köklü tarihe dayanmak, kurumun sahip olduğu bir değerdir, soyuttur ve üzerine inşa edilecek birtakım kabiliyetlere, yetkinliklere temel teşkil etmektedir. Somut kaynaklara örnek vermek gerekirse; Marmara Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu verilerine göre Marmara Üniversitesinde görev yapmakta olan kadrolu akademik personel sayısının 3075 olması somut (elle tutulabilen) bir kaynaktır. Bunun dışında yine üniversitenin sahip olduğu idari personel, maddi gelirler, yerleşkeler, binalar, teknik altyapı ve her türlü donanım da maddi kaynak unsurları arasında ele alınabilir.

Ele alınacak ikinci kavram kurumsal "kabiliyetlerdir" *(capability)*. Kabiliyetler; bir kurumun sahip olduğu soyut ve somut kaynakların belirli koşullarda birbirlerine entegre olması ile oluşan ve yetkinliklerin temelinde yer alacak olan olgulardır. Kabiliyetler genellikle somuttur. Örnek vermek gerekirse; Marmara Üniversitesinde (2016 yılı itibariyle), 16 ayrı fakültede toplam 127 lisans programında eğitim ve öğretim sunuluyor olması belirli kaynakların (Akademik personel, idari personel, yerleşkeler, binalar, derslikler, laboratuarlar vb.) bir araya gelmesiyle oluşan kabiliyetlerdir. Bir başka örnek olarak bir üniversitede yer alan "Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı" biriminin üniversite bünyesinde

ihtiyaç duyulan bakım onarım projelerini ve bunlara ilişkin yaklaşık maliyetleri ilgili mevzuata uygun biçimde hazırlayabilmesi bir kabiliyettir. Benzer şekilde bir üniversitede yer alan "İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının"satın alma ihalelerine ilişkin süreçleri mevzuata uygun biçimde yürütebilmesi bir kabiliyettir.

Ele alınacak üçüncü kavram kurumsal "yetkinliklerdir" *(competency)*. Bir kurumun kaynak ve kabiliyetlerinin belirli koşullarda birbirlerine entegre olması ile oluşan ve o kurumu değer yarattığı (ihtiyaç karşıladığı) alanda sahip olduğu konuma oturtan, onu aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurumlardan (rakiplerinden) farklı ve üstün kılan, faaliyetlerinde olumlu yönde fark yaratan olgulardır(Trejo ve diğerleri, 2002; Smith, 2008). Örnek vermek gerekirse; Ülkemizdeki diğer üniversitelerde yer almayıp, sadece Marmara Üniversitesinde yer alan bazı birim ve programların gerek aday öğrenci tercihlerinde gerekse de bu programlardan mezun olanların iş dünyası tarafından tercih edilmesi ve itibar görmesi üniversite için bir yetkinlik sayılabilir. Dikkat edilirse bu örnekte yer alan yetkinlik tek başına o programların varlığı değildir. Zira o programların varlığı birer kabiliyettir. Burada ifade edilen yetkinlik; o programların gerek aday öğrenci tercihlerinde gerekse de iş dünyasında itibar görmesiyle oluşmaktadır. Daha doğrusu söz konusu itibar bu alanlarda üniversitenin yetkin olduğuna dair önemli bir göstergedir. Kurumsal yetkinlikler çoğu zaman gözle görülebilir olgular değildirler. Yetkinliklerin varlığı ancak o kurumun yarattığı gözle görülebilen nihai ürünlerin (mal ve hizmetlerin) faaliyet alanındaki (veya piyasadaki) başarısı üzerinden, rakiplerine karşı sağladığı üstünlük üzerinden değerlendirilebilir. Kurumu amaçlarına ulaştırmayan, üstün bir başarı kazandırmayan, olumlu yönde fark yaratmasını sağlayamayan bir yetkinlikten söz edilemez. Elbette bu yetkinlikler kurumun (örgütün) vizyonu ve misyonu doğrultusunda (onlardan beslenecek şekilde) ve örgütün sahip olduğu yapıdan ve kültürden etkilenerek oluşacaklardır. Bu konuyla ilgili olarak Prahalad ve Hamel'ın "The Core Competence of the Corporation" adlı eserinde yer alan ve vizyon, misyon, yetkinlikler, örgüt kültürü, vb. kavramları arasındaki ilişkiye ilişkin ağaç metaforu da akılda kalması açısından faydalı olmaktadır(Prahalad ve Hamel, 1990). Prahalad ve Hamel örgütsel yetkinlikleri Şekil 10'dagörüldüğü gibi bir ağacın köklerine benzetirler. Ağacı (temel faaliyetleri) ve ağaçta yetişecek olan yaprakları (nihai ürünleri) ayakta tutacak, besleyecek olan köklerdir.




Şekil 10: Hamel ve Prahalad'ın Ağaç Metaforu

Bu bölümde ele alınacak dördüncü ve son kavram "temel yetkinlik" *(Core Competence)* kavramıdır. Bir kurumun sahip olduğu her "yetkinlik", o kurumun "temel yetkinliği" olamaz. Temel yetkinliği, yetkinlikten ayıran en önemli husus, kurumun faaliyet alanında yer alan rakiplerinin sahip olamadığı, o kuruma özgü, taklit veya ikame edilmesi çok zor veya imkânsız olmasıdır.

Barney tarafından geliştirilen yaklaşıma göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kurumsal yetkinliklerin; değer yaratmaları (çevrenin sunduğu fırsatları değerlendiren, tehditleri de etkisizleştiren kaynaklara dayanmaları), nadir olmaları (kurumun mevcut ve potansiyel rakiplerince sahip olunmamaları), taklit edilemez olmaları ve ikame edilemez (diğer kurumlarca bu özelliğin yerine geçebilecek başka bir özelliğe sahip olamama durumunda) olmaları gerekmektedir (Barney, 1991).

Barney'in yaklaşımı yazında "VRIS Analizi" ifadesi ile yer almaktadır. İngilizce bir akronim olan *VRIS*kavramı, yukarıda Türkçe karşılıklarıyla bahsi geçen; "***V**aluable – değer yaratan, **R**are – nadir, **I**mperfectly **I**mitable – taklit edilemez, **S**ubstitutability – ikame edilemez*" kelimelerinin Tablo 5'de görüldüğü gibi baş harflerinden oluşmaktadır (Bakoğlu, 2010)

Tablo 5: Temel Yetkinliklerin Nitelikleri

| ***VRIS Analizi*** | Ele aldığınız söz konusu yetkinlik kurumumuz/birimimiz için; |
|---|---|
| *Valuable* | Değer yaratan (öğrencilerimiz, mezunlarımız, sanayi kuruluşları, toplum vs. gözünde değerli olan, fayda sağlayan), |
| ***Rare*** | Nadir olan (diğer üniversitelerce sahip olunmayan), |
| *Imperfectly Imitable* | Taklit edilmesi güç (diğer üniversitelerce taklit edilmesi zor olan), |
| *Substitutability* | İkame edilmesi zor (diğer üniversitelerin bu özelliğin yerine geçebilecek başka bir özelliğe sahip olamaması), |
| | bir yetkinlik ise o temel yetkinliğimiz sayılabilir. |

Yukarıdaki tabloda ele aldığımız nitelikler dikkate alındığında, bir kurumsal yetkinliğin değer yaratma ve nadir olma nitelikleri; o yetkinliğin kuruma *sağladığı rekabet üstünlüğünün ne kadar büyük olduğuna ilişkin* bir derecelendirme yapılmasını sağlayacaktır. Taklit ve ikame edilmesinin zor olması nitelikleri ise; o yetkinliğin sağladığı *üstünlüğün sürdürülebilir olma derecesini* göstermektedir. Bu iki derece; bir yetkinliğin temel yetkinlik olma potansiyelinin niteliksel de olsa ölçülebilmesini sağlar. Aşağıda bu konu ile ilgili örnekler yer almaktadır.

Tablo 6: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına birinci örnek

| Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Örneği | |
|---|---|
| Kaynak | Bankacılık ve Sigortacılık alanında eğitim, araştırma ve uygulama çalışmaları yapabilecek öğretim elemanı kadrosuna (somut kaynak), bilimsel birikime (soyut kaynak) ve fiziksel mekâna (bina, derslik, vb. somut kaynak) sahip olmak. |
| Kabiliyet | Bankacılık, Sermaye Piyasası ve Borsa, Sigortacılık, Aktüerya Anabilim Dallarında 9 adet lisansüstü programı yürütebiliyor olmak. |
| Yetkinlik | Mezunlarının Türkiye'deki kamu ve özel banka ve sigorta kurumlarınca öncelikli olarak tercih edildiği, alanında uzmanlaşmış bir Enstitü olmak. |
| Temel yetkinlik olup olmaması | Söz konusu yetkinlik;<br>1. Değer yaratıyor mu? EVET<br>2. Nadir mi? EVET<br>3. Taklit edilmesi güç mü? HAYIR<br>4. İkame edilmesi zor mu? EVET |

Yukarıdaki tabloda verilen örnekte görüldüğü gibi söz konusu yetkinliğin değer yaratması ve nadir oluşu kurum için önemli bir rekabet üstünlüğü yaratsa da rakiplerce taklit edilebilmesinin çok zor olmaması bu üstünlüğün sürdürülebilirliğini azaltmaktadır. Bu durumda söz konusu yetkinliğin, temel yetkinlik sayılması da zorlaşmaktadır. Elbette burada yapılan değerlendirme kitabın bu bölümünü kaleme alan araştırmacılara ait olup, örnek olması amacıyla kurgulanmıştır, en doğru değerlendirme örnek verilen biriminin yöneticileri tarafından yapılacaktır.

Bir başka örnek de Danimarka'dan Kopenhag Üniversitesi'nin (University of Copenhagen) kurumsal bildirimleri incelenerek verilebilir.

Tablo 7: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına ikinci örnek

| | Kopenhag Üniversitesi Örneği |
|---|---|
| Kaynak | Kuruluş yılı: 1479. Danimarka'nın en eski ve en büyük üniversitesi olması,<br>2,149'u uluslararası toplam 7,214 öğretim elemanı vb.<br>(Bkz. http://www.topuniversities.com/universities/university-copenhagen) |
| Kabiliyet | 6 fakültede yürütülen 200 program, üniversite bünyesinde onlarca teknopark kurulmuş olması vb. |
| Yetkinlik | "Üniversitemizin yetkinliği; yüksek akademik standartlarıdır. Bu sayede öğrencilerimiz yeni fikirlerle ve buluşlarla ortaya çıkarlar ve sokaktaki insanların çözemeyeceği sorunları çözerler" |
| Temel yetkinlik olup olmaması | Söz konusu yetkinlik;<br>1. Değer yaratıyor mu? EVET<br>2. Nadir mi? EVET<br>3. Taklit edilmesi güç mü? EVET<br>4. İkame edilmesi zor mu? EVET |

Kopenhag Üniversitesi'nin QS World University Rankings® 2015/16 verilerine göre Dünya genelinde 800 üniversite arasında 69'uncu sırada yer alması, URAP 2015-2016 WORLD RANKING verilerine göre de Dünya genelinde 2000 üniversite arasında 16'ıncı olarak sıralanmış olması, akademisyenlerinin

bugüne kadar toplam 8 Nobel Ödülü almış olması ve benzeri başarı göstergeleri dikkate alındığında ifade ettikleri "yüksek akademik standartlar" yetkinliğinin bu kurum için temel bir yetkinlik olduğu sonucuna varılabilir.

## YETKİNLİK ANALİZİ

Stratejik Yönetim yazınında genellikle "iç çevre analizi" içerisinde ele alınan yetkinlik olgusuna ilişkin kavramlaştırma çabalarının bir tanesi "ayırt edici yetkinlikler" *(distinctive competencies)* kavramı ile 1957 yılında Selznick tarafından ortaya atılmıştır (Bryson, 1995).

90'lı yıllara gelindiğinde "örgütsel yetkinlikler" olgusunu öne çıkaran başlıca isimlerden ikisi hiç şüphesiz Gary Hamel ve C.K. Prahalad olmuştur. Hamel ve Prahalad'a göre stratejik yönetim süreci; örgütlerin "temel yetkinliklerinin" uzun vadeli olarak tanımlanması, geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılmasına odaklanmak zorundadır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Prahalad ve Hamel ile yaklaşık olarak eş zamanda Stalk, Evans ve Shulman ise aynı olguyu "kabiliyetler" şeklinde ifade etmişlerdir. Birbirlerinden farklı tanımlanmış olsa da bu üç ifadenin ortak noktası; örgütün iyi sonuçlar elde etmek için rutin olarak ortaya koyabildiği; en güçlü olunan beceriler, en verimli faaliyetler ve stratejiler ile sahip olunan kaynaklardan meydana gelmeleridir (Bryson, 1995).

Hamel ve Prahalad'a göre örgütlerin temel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecinde ilk başlarda çoğu "temel" olmayan hatta "yetkinlik" dahi olmayan beceri, teknoloji ve kapasitelerin (örneğin bir üniversite için; şu kadar sayıda öğrencimiz, bu kadar sayıda öğretim elemanımız mevcuttur, vb. unsurların) uzun bir listesi ortaya çıkarılmaktadır. Büyük ölçekli bir örgütün sahip olduğu yetkinlikleri, üretilen ürün veya hizmetlerden ayrı düşünebilmek ve gerçek temel yetkinlikleri gerçek olmayanlardan ayırt edebilmek büyük bir çaba gerektirmektedir. Temel yetkinliklerin anlamlı, yaratıcı ve paylaşılabilir şekilde tanımlanması için harcanacak zaman aylarla ifade edilebilir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Bu süreçte kurumun temel yetkinliklerine dönüşebilecek kaynakların hangileri olduğunu ortaya koymak amacıyla (tanımlamaların yapıldığı bölümde bahsi

geçtiği üzere) Barney tarafından geliştirilen yaklaşıma göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kaynakların değer yaratmaları (çevrenin sunduğu fırsatları değerlendiren, tehditleri de etkisizleştiren kaynaklar olmaları), nadir olmaları (kurumun mevcut ve potansiyel rakiplerince sahip olunmamaları), kusursuz şekilde taklit edilemez olmaları ve ikame edilemez olmaları gerekmektedir (Barney, 1991).

Yukarıda daha önce bahsi geçtiği gibi Barney'in yaklaşımı yazında "VRIS Analizi" ifadesi ile yer almaktadır. İngilizce bir akronim olan VRIS yukarıda bahsi geçen; "Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Substitutability" kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Bakoğlu, 2010).

## YÜKSEKÖĞRETİMDE YETKİNLİK ANALİZİ

Başarılı bir stratejik planlama sürecinin taşıması gereken adımların neler olması gerektiği, stratejik yönetim yazınında sıkça ele alınmış bir husustur. Bu doğrultuda; temel yetkinlik yaklaşımına göre rekabet avantajı ancak bir kurumun içinde yaratılabilir. Rekabet avantajını kurum içinde yaratabilmek için de kurumun kaynak ve yetkinliklerini doğru tanımlaması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Buna göre; stratejik planlama sürecinin olmazsa olmaz adımlarından bir tanesi de örgütsel kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin tanımlanmasıdır (Nelson, 2008). Bu noktada, bu bölüme konu olan proje Marmara Üniversite'sinin kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerini belirlemeyi hedeflediği için ve araştırma örüntüsü bu hedef doğrultusunda tasarlandığı için hem kurum açısından hem de bilimsel açıdan önem taşımaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre bir kurumun/örgütün en önemli görevi kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerini belirlemek ve stratejilerini bunlardan en üst düzeyde faydayı sağlayacak şekilde oluşturmaktır (Barney, 1991; Grant, 1991). İlgili yazın okunduğunda özellikle yükseköğretim kurumlarında yetkinliklerin belirlenmesi araştırmalarının gözden kaçmış bir alan olduğu ve bu alanda araştırmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır (Blömeke ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda; daha önceki strateji geliştirme yaklaşımlarının tersine son dönemde popüler hale gelen içeriden dışarıya doğru (ya da kaynak yaklaşımı ile) strateji geliştirme sürecinde, stratejinin temelini oluşturan kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin belirlenmesinin hayati

öneminin vurgulandığı bu araştırmada ortaya konulmaya çalışılan "yükseköğretim kurumlarında stratejik plan oluşturulurken kaynak yaklaşımı ile strateji belirleme" çabasının özgünlüğü dikkate alınmalıdır.

Yetkinlikler; örgütün ve örgütü oluşturan bireylerin kolektif bilgi birikimi ve deneyimi ile temsil edilebilen kabiliyetleri olarak tanımlanır. Prahalad ve Hamel tarafından ortaya atılan Temel yetkinlikler ise, bir kurumun en başarılı olduğu faaliyetlerine temel teşkil eden kabiliyetlerdir (Prahalad ve Hamel, 1990). Bu yetkinlikler, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda çaba gösterirken hayata geçirmekte "iyi olduğu" hatta "mükemmel olduğu" aktivitelerden oluşurlar (Morden, 2007). "Temel yetkinlik" kavramı bir kurumu rekabet ettiği faaliyet alanında rakiplerinden ayıran çeşitli kaynak ve kabiliyetlerin uyumlu bileşkesi olarak tanımlanmaktadır (Schilling, 2013).

Bu noktada, Marmara Üniversitesinin üst düzey yönetimince oluşturulmuş olan amaçlarına ulaşmak için yürüttüğü akademik ve idari faaliyetler içerisinde hangilerinde "iyi" hatta iyimser bir bakış açısı ile "mükemmel" olduğunun belirlenmesi yukarıda belirtildiği gibi stratejik yönetim sürecinin odaklanması gereken ilk adımını oluşturması da bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Söz konusu kapsam itibarıyla Marmara Üniversitesi bünyesinde kurumsal yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla yürütülmüş olan bu özgün proje ile elde edilecek sonuçların üniversitenin stratejik planlama sürecine de somut katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Bu çalışmanın süreç ve sonuçlarının Marmara Üniversitesi ile benzer özellikler gösteren pek çok devlet üniversitesine ve kamu kurumlarına yetkinlik belirleme bağlamında örnek teşkil etmesi açısından öneminin olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede projenin stratejik planlama yazınına katkı sağlamanın yanı sıra, Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama süreçlerinin nasıl daha etken ve verimli kılınabileceğine ışık tutması açısından da anlamlı olacağı düşünülmektedir.

## YETKİNLİK ANALİZ SÜRECİ

Yukarıda amacı ve önemi özetlenen bu çalışmada; esas itibariyle hem keşifsel hem de tanımlayıcı bir araştırma yürütülmüştür. Marmara Üniversitenin farklı yerleşkelerinde faaliyet gösteren, gerek akademik teşkilatlanma yapısı gereğince

gerekse de örgüt kültürü açısından önemli farklılıklara sahip akademik ve idari birimlerinde görev yapan bireylerden ve farklı öğrenim düzeylerinde yer alan öğrencilerden odak grup görüşmesi yöntemiyle bilgi toplanmıştır. Bir kurumun temel yetkinliklerinin belirlenmesinde odak grup görüşmesine alternatif olarak veya mümkünse bu yöntemle birlikte, anket ya mülakat tekniklerinden de yararlanılabilmesi mümkündür. Anket yöntemi her ne kadar kısa zamanda, büyük kitlelere kolayca uygulanabilir ve istatistiksel genelleme yapılabilmesi açısından da yararlı bir yöntem olsa da; anket sorularının araştırmacıların mevcut bilgisi dâhilinde oluşturulması, fikir tartışması sonucu doğabilecek etkileşimlere ve çağrışımlara olanak vermemesi açısından özellikle tercih edilmemiştir.

Bilimsel araştırmalarda kullanılan odak grup görüşmesi tekniğinin diğer araştırma teknikleri ile kıyaslandığında pek çok avantajı bulunmaktadır. Odak grup çalışmasını en basit şekilde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulmuş katılımcı gruplarının belirli bir konu üzerinde tartışmalarını sağlamak amacıyla yapılan toplantılar serisi olarak tanımlayabiliriz (Baş ve Akturan, 2008). Odak grup çalışmaları temel olarak nitel veri toplanmasını sağlar ve sosyal olguların ortaya çıkarılmasını olanaklı hale getirir. Odak grup çalışmaları araştırma konusunun derinlemesine incelenmesine olanak verir. Bu tekniğin diğer bir faydası da katılımcılar arasındaki etkileşimin gözlemlenmesine olanak sağlayarak hem bireysel hem de kolektif veri toplanmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2013; Cooper ve Schindler, 2001; Freitas ve diğerleri, 1998).

Bu doğrultuda; çalışma kapsamında 10 adet odak grup görüşmesi düzenlenmiştir. Bu odak grupların ikisi üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinde görev alan idari personel ile altısı üniversitenin farklı akademik birimlerinde görev alan akademik personel ile iki tanesi de üniversitenin farklı akademik birimlerinde kayıtlı öğrenim düzeyinde öğrenciler ile yapılmıştır. İdari personel odak grup görüşmelerinin davetli listesi hazırlanırken, her ne kadar istatistiki bir genelleme amaçlanmasa da, bakış açıları ve tecrübeleri bakımından üniversite genelini temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve hiyerarşik seviyelere sahip personel iradi olarak belirlenmiştir. Akademik personel odak grup görüşmelerinde de benzer şekilde geneli temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve bunun da ötesinde yükseköğrenimlerini ve/veya akademik kariyerlerinin tamamını üniversitemizde tamamlayanlar

kadar, bir bölümünü yurt içinde veya yurt dışında diğer yükseköğretim kurumlarında sürdürmüş/tamamlamış olan akademik personel de iradi olarak belirlenmiş ve görüşmelere davet edilmiştir. Bu süreçte üniversitedeki tüm akademik birimlerden 100'ün üzerinde akademik personel, 20 civarında idari personel ve 20 civarında öğrenci odak gruplara davet edilmiştir. Toplamda da 100 civarında katılımcı ile odak grup görüşmeleri tamamlanmıştır.

Farklı akademik birimlere mensup olma, öğreticiliğe veya araştırmaya odaklı olma, kurum dışında faal olup olmama, yurtdışında derece alıp almama, farklı üniversitelerden derece alıp almama, cinsiyet gibi değişkenlere göre gruplar oluşturulmuştur. Bu çerçevede, ardışık grup görüşmeleri arasında benzeşen sonuçlar gözlemlendiği takdirde benzeri özelliklere sahip grup oluşturma süreci tamamlanmış ve farklı nitelikte başka bir grubun oluşturulması yoluna gidilmiştir. Her bir görüşmenin başında moderatör tarafından aşırı yönlendirmeden kaçınılarak araştırmanın temel kavramları hakkında kısa açıklamalar yapılmış, moderatörler ile odak grubu çift taraflı aynadan takip eden araştırma grubunun üyeleri tarafından farklı tartışma boyutları açılarak daha zengin bir içerik elde edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra her bir görüşmenin ardından, görüşme kayıtları üzerinde içerik analizleri yapılmış ve katılımcıların konu ile ilgili düşünce ve algıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sürecin sonunda; analizlerde öne çıkan ve SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak sonuçlar bir rapor halinde Strateji Geliştirme Komisyonuna sunulmuştur.

## SONUÇ

Gerek idari personel, gerekse akademisyen odak gruplarında, Marmara Üniversitesi'nin temel yetkinlikleri olarak birçok madde sayılmışsa da, çoğu zaman "evet, ama..." ile başlayan cümlelerle, katılımcıların kendileri tarafından çürütüldüğü görülmüştür.

Marmara Üniversitesi'nin gerek idari personelinin, gerekse akademisyenlerinin genelde Üniversite'nin köklü geçmişi ile gurur duydukları, bunu ikamesi zor ama imkânsız olmayan bir değer olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

İdari personel ve akademisyenlerin benzer düşünmedikleri bir nokta "idari personel ve idari işleyişin yeterli ya da başarılı olduğu" konusudur.

Analiz sonuçlarında öne çıkan ve SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak üstünlükler ve zayıflıklar tablosu aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 8: İçerik Analizi Sonucunda Belirlenen Üstünlükler ve Zayıflıklar Listesi

| *Öne çıkan üstünlükler* | *Öne çıkan zayıflıklar* |
|---|---|
| Akademik kadro yapısı | Altyapı sorunları ve eksiklikleri |
| İstanbul'da ve merkezi konumda olmak | Yerleşkelerin dağınık ve birbirinden uzak olması |
| Beş farklı dilde eğitim öğretim sunulması | Öğrenci kontenjanının yüksek oluşu |
| Köklü geçmiş | Reklam eksikliği |
| Erasmus öğrenci hareketliliğinin yüksek oluşu | Teknolojik açıdan yetersiz olmak |
| Nitelikli mezun (iş bulma) kapasitesi | Lojman olmaması |
| Samimi, sıcak bir aile ortamının varlığı | Mezun derneklerinin faaliyetlerinin yetersizliği |
| Kurum içi yatay geçişlerin kolay olması | Mezunların aidiyet duygusunun zayıf oluşu |
| BAPKO'nun gelişmesi | Kurumsallığın olmaması |
| Üniversite kültürü var | Öğrenci odaklı olmama |

Burada özetlenen verilerin SWOT analizine bilgi girdisi olması sağlanmıştır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; üniversite geneli için "akademik kadro", "köklü geçmiş", "İstanbul'da bulunmak" gibi **kaynakların** ve "Beş dilde eğitim ve öğretim sunulması", "Erasmus hareketlilik rakamları", "mezun kapasitesi", "yatay geçiş imkânları" gibi **kabiliyetlerin** öne çıkartıldığı, bunların üniversitemizin üstünlüğü olarak ifade edildiği ancak "öğrenci odaklı olmak" gibi örnek olarak verilebilecek bir **yetkinlikte** zayıf olunduğu algısı tespit edilmiştir.

Bunun dışında üniversitemizin gerek beşeri, gerekse de bina, teknoloji, vb. mevcut kaynaklarının verimli kullanılamadığı, üniversitenin hafızasının (dokunulmaz-değişmez unsurları; örneğin değişmez bir vizyonu ve misyonu) olmadığı, bürokrasinin mevcut işleyişinin gelir getirmeye ve standartları yükseltmeye yarayacak unsurları ve süreçleri baltaladığı, uluslararasılaşmayı sağlayacak yabancı akademisyenleri caydırıcı rol oynadığı, ülkemizin en köklü ve en eski

üniversitelerden biri olmamıza karşın, mezunlarla ilişkilerinin zayıf olduğu, onlardan yeterince faydalanılamadığı geliştirilmesi gereken hususlar olarak ifade edildiği belirtilmelidir.

Bir diğer bulgu olarak; öğrencilerle yapılan odak grup görüşmelerinde "Marmara Üniversitesi sizin bir akrabanız olsa neyiniz olurdu ve neden?" sorusuna birbirinden farklı iki odak grubunda, birbirleriyle iletişim kurma olasılığı bulunmayan katılımcıların, ilginç bir şekilde "dayım, eniştem, üvey annem, üvey kardeşim olurdu" ifadelerini öne çıkarttıkları görülmüştür. Bu cevapları verenlere cevaplarının nedeni sorulduğunda "iyi kalpli ama üvey işte", "çok seviyorum ama eksiği çok" gibi cevaplar vermeleri de öğrenci odaklı olma konusunda atılması gereken adımlara ilişkin ipuçları olarak değerlendirilebilir.

Bu bölümde kısaca özetlenen çalışma ile bir kamu üniversitesinde yürütülen stratejik planlama süreci içerisinde iç çevre analizi kapsamında yer alan yetkinliklerin belirlenmesi ve elde edilen bilimsel sonuçların bir sonraki aşama olan *SWOT* analizine bilgi girdisi haline getirilmesi anlatılmaya çalışılmıştır. Bu anlatımın stratejik plan geliştirme sürecine giren kamu kurumlarına özellikle de yükseköğretim kurumlarına faydalı olması amaçlanmıştır. Elbette her kurum bu süreci kendi özelliklerini ve koşullarını dikkate alarak özelleştirebilir ve geliştirebilir. Sonuç olarak; kısıtlı sayıda bir proje ekibinin masa başında yazacağı bir stratejik plan yerine verilerin bilimsel metodolojiye uygun olarak toplandığı, daha çok paydaşın sürece katılımı ile hazırlanacak stratejik planların kurumun stratejik amaçlarına, hedeflerine ulaşmada yarar sağlayacağı, kurumu bir araya getiren paydaşların sürece daha çok güveneceği ve paylaşılan amaçlara ulaşmak için daha çok çaba sarf edeceği düşünülmektedir.

## Yararlanılan Kaynaklar

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1).

Baş, T. Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C., Fedge J. (2013).Modeling and Measuring Competencies in Higher Education: Tasks and Challenges, in Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C. ve Fedge J. (2013). (Eds.) Berlin & Mainz: Humboldt University & Johannes Gutenberg University, 2013.

Bryson, John M. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizatons: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Cooper D.R. ve Schindler P.S. (2001). Business Research Methods, 6. Baskı, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi.

Freitas, H., Oliveira, M., Jenkins, M., Popjoy, O. (1998).The Focus Group, a qualitative research method. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No. 010298.

Grant R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, 114–135.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). Geleceği Kazanmak (Competing for the Future), İnkılap Yayınevi, Çev. Zülfü Dicleli.

Morden, T. (2007).Principles of Strategic Management, Ashgate Publishing Company, Burlington.

Nelson, S. (2008). Strategic Planning for Results, American Library Association, Chicago.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, No.3.

Schilling, M.A. (2013).Strategic Management of Technological Innovation, International Edition, McGraw-Hill Education.

Smith, R. (2008). Harnessing Competencies, Capabilities and Resources, Research Technology Management, 51(5): 47-53.

T.C. Marmara Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Şubat 2016, http://sgdb.marmara.edu.tr/faaliyet-raporlari/ (Son erişim tarihi, 30.10.2016).

Toni A.D., Tonchia, S. (2003). Strategic Planning and Firms' Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives, International Journal of Operations & Production Management, 23(9): 947-976.

Trejo, D., Patil, S., Anderson, S., Cervantes, E. (2002). Framework for Competency and Capability Assessment for Resource Allocation, Journal of Management in Engineering, 18:1(44): 44-49.

Yıldırım A., Şimşek H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Genişletilmiş Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

# Üniversitelerin Analizi

İÇİNDEKİLER

*Stratejik Grup Analizi*
*Yükseköğretimde Stratejik Grup Oluşturma*
*Stratejik Grup Analizi*
*Rakip Analizi*
*Üniversiteler İçin Rakip Analizi Modeli*
*Küresel Düzeyde Rakip Analizinde Üniversite Örneği*
*SONUÇ*

*İhsan YİĞİT*
*Refika BAKOĞLU*
*Devrim DUMLUDAĞ*
*Erhan AKYAZI*
*Ebru BULUT*
*Ayşen GARGILI KELEŞ*
*Birol ÇOTUK*

Üniversitelerin analizinde temel amaç rakip üniversitenin/üniversitelerin yapabileceği olası strateji hamlelerinin, onların üstün ve zayıf noktalarının belirlenmesidir. Gerçekte bu analiz bulunduğumuz eğitim sektöründe faaliyette olan rakiplerin çevresel değişikliklere karşı tepkisini ve olası başarılarını tespit etmeyi hedeflemektedir. Eğitim sektöründe gerçek rakiplerimiz kimlerdir? Onlara karşı hangi hamlelerde bulunmalıyız? Rakip üniversitenin hangi hamlelerini ciddiye almalı; hangi hamlelerinden kaçınmalıyız? Bu ve bunun gibi sorulara cevap bulmak ayrıntılı rakip analizini gerektirir.

Kurumların stratejilerini oluşturmasındaki belirgin ihtiyaca rağmen bu tip kapsamlı bir analiz gerçekte kapsamlı ve güvenilir bir biçimde yapılamaz. Zaman zaman yöneticiler rakipleri hakkında tehlikeli düşüncelere kapılabilirler. Yöneticiler rakipleri sistemli bir biçimde analiz edemeyecekleri, onlarla sürekli rekabet halinde olduklarından onları zaten yakından bildikleri gibi doğru olmayan düşünceler içerisinde olabilirler. Oysaki bu varsayımlar çoğu zaman gerçek strateji oluşturulmasının önünde engel olacaklardır (Porter, 2000).

Bu çalışmada amaç üniversitelerin stratejilerini oluşturması için rakip analizinin nasıl yapılabileceğinin analiz edilmesi ve konu ile ilgilenenlere rehber olabilecek bir kaynak ile destek sağlanmasıdır. Çalışmada rakip analizinin nasıl yapılacağının anlatılması amaçlandığından gerek stratejik grup haritası oluşturma ve gerekse rakip analizi konularında ayrıntılı bilgi verilmeyecektir. Rakip analizinin nasıl yapılacağının anlatılması amacı doğrultusunda öncelikle bir üniversite, fakülte, bölüm ve diğer birimler için olası rakiplerin hangi üniversite veya birim olabileceği açıklanacaktır. Rakiplerin belirlenmesine yönelik her birim için ayrı ayrı stratejik grup haritasının nasıl oluşturulacağı ve birimin olası temel rakibinin hangi üniversite veya üniversitelerin olabileceği anlatılacaktır. Daha sonra, belirlenen bu rakiplerin mevcut stratejileri, gelecekteki hedefleri, yetenekleri, rakiplerle ilgili olası varsayımlar, üstünlükleri ve zayıflıkları kendi birimimiz ile karşılaştırılarak nasıl tespit edilmeye çalışılacağı örneklerle açıklanacaktır.

# STRATEJİK GRUP ANALİZİ

Bu başlıkta stratejik grup analizi oluşturulmasıyla başlanacaktır. Bu bağlamda stratejik grup haritasının neden oluşturulduğu, rakip analizi açısından önemi ve örnek bir birim üzerinden stratejik grup haritası oluşturulması anlatılacaktır.

## Stratejik Grup Kavramı

Birçok kavramda olduğu gibi, stratejik grup kavramının literatürde değişik tanımlarını görmek mümkün olmakla beraber, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanımını "stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur" (Porter, 1980; Seviçin, 2005) biçiminde ifade etmek mümkündür. İşletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olması bu grubun "stratejik" olarak adlandırılmasına neden olmaktadır (McGee ve Thomas, 1986). Aynı gruptaki işletmeler benzer denebilecek stratejiler izlemenin yanı sıra, dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğilimindedirler (Porter, 1979). Dolayısıyla, bir sanayi işletme gruplarından oluşmuş bir bütün olarak düşünülebilir (Seviçin, 2005).

Bir sektörde stratejik grupların oluşabilmesi için işletmelerin farklı davranabilme, yani farklı şekillerde iş yapabilme olanaklarının olması gerekir. Bu durumda işletmelerin farklı amaçlar seçebilme ve bu amaçlara farklı kaynaklarla, stratejilerle ulaşma olanakları olabilir. Ayrıca, sektörde zaman içerisinde oluşan değişiklikler ve işletmelerin sanayinin geleceği konusunda farklı öngörülere sahip olmaları farklı stratejik grupların oluşmasına yol açan nedenler olarak gösterilebilir (Fiegenbaum, McGee ve Thomas, 1987).

# YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK GRUP OLUŞTURMA

Stratejik grup analizinin amacı, aynı sektörde rekabet eden işletmelerin stratejik pozisyonlarına göre farklı kümeler oluşturup oluşturmadığının saptanmasıdır. Gerçekleştirilecek analiz sonuçları ışığında, kümelerin performansları arasında farklılıklar bulunup bulunmadığı araştırılarak, bir sektörde başarılı

olabilmek için gerekli stratejik seçim ve kümeleri birbirlerinden ayıran temel özellikler irdelenebilmektedir.

Stratejik grup haritasını sadece işletmelerde değil aynı zamanda kamu kurumlarında da yapmak mümkün olabilmektedir. Üniversitelerde stratejik grup haritası, ana rakiplerini belirlemek ve yakından detaylı analiz yapılması gereken diğer üniversitelerin benzeri birimlerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Güçlülük ve zayıflık, tanımı gereği göreli kavramlardır. En azından ana rakiplerinize göre güçlü ve zayıf yönlerinizi belirleyebilmek için bu haritayı oluşturmak önemlidir. Çok basit bir şekilde her bir birim; başarı sıralaması ve birimdeki öğrenci veya akademisyen sayısına göre oluşturacağı (tüm benzeri birimleri bulunan Türk üniversiteleri dâhil olacak şekilde) grafikle ana rakiplerini görsel olarak belirleyebilir.

Üniversitelerde stratejik grup haritası oluşturmak için kullanılabilecek olası değişkenlerin neler olabileceği ve karşılaşılabilecek olası problemler stratejik grup oluşturma örneği üzerinden açıklayalım.

## Stratejik Grup Oluşturulabilecek Değişkenler

Stratejik grup oluşturmak için birçok değişken kullanmak mümkündür. Stratejik grup analizi iki boyuttan oluşmakta ve her bir boyuta üniversite birimlerini temsil edebilecek çeşitli değişkenler getirilebilecektir. Bu değişkenler için dünya genelinde sıralama yapan kuruluşların kullandığı ölçütlerin kullanılması uygun olacaktır. Bilindiği üzere dünya genelinde üniversite sıralaması yapan QS, NEWSWEK, ARWU, URAP, GOOGLE, TİMES gibi birçok kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan Times ve Arwu'nun üniversite sıralamasında kullandıkları ölçütler aşağıdaki gibidir. Diğer kuruluşların kullandığı ölçütler ilgili kuruluşların web sayfasından elde edilebilir.

Londra'da basılan haftalık bir yükseköğrenim dergisi olan *Times Higher Education ile Thomson Reuters* işbirliği ile hazırlanan bu sıralamada beş temel alanda toplam 13 kriter kullanılıyor:

- Eğitim (öğrenci-hoca oranı, doktora-lisans diploma oranı, doktoralı öğretim görevlisi oranı, öğretim görevlisi başına düşen kurumsal gelir, bilinirlik anketi) (yüzde 30)

- Araştırma (hoca başına makale sayısı, araştırma geliri, bilinirlik anketi) (yüzde 30)
- Atıflar (araştırmanın etkisi) (yüzde 30)
- Endüstri gelirleri-inovasyon (hoca başına endüstriden sağlanan gelir) (yüzde 2,5)
- Uluslararasılık (öğretim üyeleri, öğrenciler, araştırma) (yüzde 7,5)

Dünyadaki üniversitelerin ilk çok amaçlı sıralaması olan *'Academic Ranking of Worldwide Universities - ARWU (Dünya Üniversitelerinin Akademik Sıralaması)'* ve ilk defa 2003'te yapılan bu sıralamada şu kriterler kullanılıyor:

- Mezunlar tarafından kazanılmış olan Nobel ödülleri ve Fields madalyaları (yüzde 10)
- Öğretim üyeleri tarafından kazanılmış olan Nobel ödülleri ve Fields madalyaları (yüzde 20)
- 21 değişik alanda yüksek sayıda atıf alan bilim insanları (yüzde 20)
- Nature ve Science dergilerinde basılan makale sayıları (yüzde 20)
- SCI ve SSCI tarafından endekslenen dergilerde basılan makale sayıları (yüzde 20)
- Yukarıdaki kriterlerin kişi başına bölünmüş hali (yüzde 10)

## Stratejik Grup Analizi Örneği

Yukarıda stratejik grup haritası oluşturmak için dünya genelinde sıralama yapan üniversitelerin kullandıkları ölçütlerin kullanılabileceği ifade edilmiştir. Türkiye'de üniversiteler için ayrıca ÖSYM tarafından yapılan üniversite sınavında elde edilen sıralamanın da uygun olacağı düşünülmektedir. Bu örnek stratejik grup haritası, ÖSYM sınavında birimin elde ettiği beş yıllık ortalama yüzdesi ve aynı birimde çalışan öğretim üyesi, görevlisi sayısının beş yıllık ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Bu süreci daha detaylı olarak bir örnek üzerinden açıklayalım.

***Birinci aşamada*** biriminizin karşılaştıracağı diğer üniversiteleri Türkiye'nin en iyi üniversite sıralamalarını kullanarak belirleyebilirsiniz. Karşılaştırma yapacağınız üniversite sayısında bir kısıtlama yoktur. Ancak, stratejik grup haritası

oluşturmak için ne kadar fazla üniversite dâhil edilirse esas rakipler daha doğru belirlenebilir. Örneğin, Türkiye genelinde 15 adet Diş Hekimliği Fakültesi varsa tüm Diş Hekimliği Fakültelerini ele almak doğru olacaktır. Öte yandan Türkiye genelinde 60 adet İşletme bölümü varsa üniversite sıralamasındaki ortalama yüzdenin on öncesi ve on sonrasını (toplam 20) stratejik grup haritası oluşturma sürecine dâhil etmek daha doğru sonuca götürecektir. Örneğin, Türkçe işletme bölümünün toplam 60 tane olduğunu varsayalım. Stratejik grup oluşturmak istediğimiz işletme bölümü üniversitenin 5 yıllık ortalama yüzdesi sonucunda 25. olsun. Bu durumda 15-35 arası tüm birimleri stratejik grup haritasına dâhil etmek doğru sonucu verecektir.

***İkinci aşamada*** grafiği çizebilmek için 3 ayrı veri gerekmektedir. Biriminizde yer alan her bölüm için

- Öğrenci başarı sıralamalarının en az son 5 yıllık (ne kadar çok yıl kapsama alınırsa o kadar iyi olacaktır) ortalaması bulunacak.

Bölümlerin öğrenci başarı sıralarına ve kontenjanlara "Yükseköğretim Programlarının Merkezi Yerleştirmedeki En Küçük ve En Büyük Puanları Kitabı" kullanılarak ulaşılmıştır. (http://osym.gov.tr/belge/1-128/sureli-yayinlar.html)

5 yıllık ortalama 2011+2012+2013+2014+2015 yılları toplanarak 5'e bölümüyle elde edilir ve tüm analizler bu verilerle yapılacaktır.

- Bölümlerin öğrenci sayısının 5 yıllık ortalaması bulunacak.

5 yıllık ortalama 2011+2012+2013+2014+2015 yılları toplanarak 5'e bölümüyle elde edilir ve tüm analizler bu verilerle yapılacaktır.

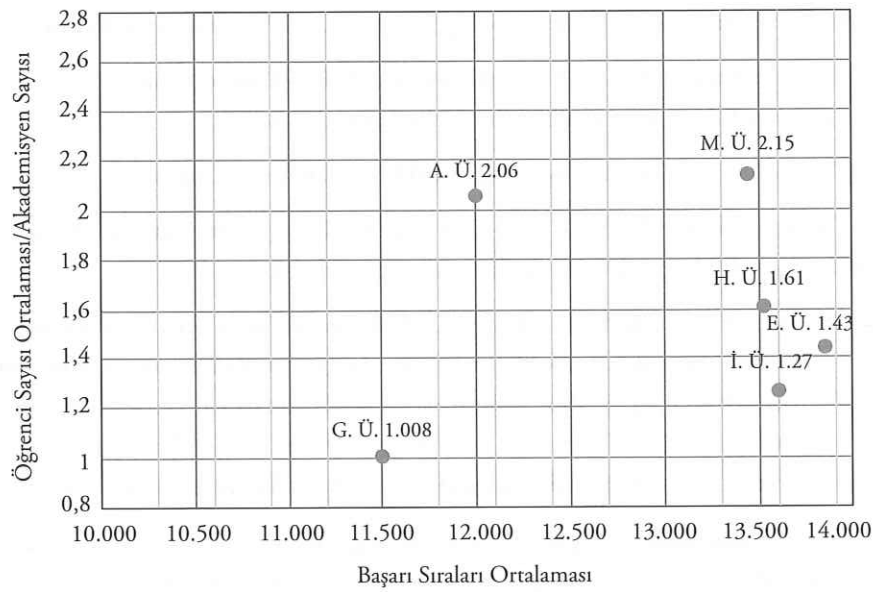
- Bölümlerin akademisyen sayıları bulunacak. İlgili üniversitenin ilgili bölümünün akademik kadro başlığı altında yer alan araştırma görevlisi dışındaki akademisyen sayıları web sayfalarından elde edilecektir. Bunun için önceki adımlarda olduğu gibi ortalama hesaplanmasına gerek yoktur. En son yıldaki akademik personel sayıları yeterli olacaktır.

***Üçüncü aşamada*** hesaplanan ortalama öğrenci sayısı bulunan akademik personel sayısına oranlanır. Öğrenci sayısı/ Akademisyen sayısı verisi tabloya yazılır. Diş Hekimliği Fakültesinin bir bölümü için toplanan veriler Tablo 8'de görüldüğü gibi MS Excel programında düzenlenir.

Tablo 9: Diş Hekimliği Fakültesi Stratejik Grup Haritası Analiz Verileri

| | Başarı Sıraları Ortalaması | Öğrenci Sayısı Ortalaması/ Akademisyen Sayısı |
|---|---|---|
| Marmara Üniversitesi | 13.440 | 2,15 |
| Ankara Üniversitesi | 12.000 | 2,06 |
| Hacettepe Üniversitesi | 13.520 | 1,61 |
| Ege Üniversitesi | 13.840 | 1,43 |
| İstanbul Üniversitesi | 13.600 | 1,27 |
| Gazi Üniversitesi | 11.490 | 1,008 |

Dördüncü aşamada oluşturulacak grafiğin yatay ekseninde başarı sıraları ortalaması, dikey ekseninde öğrenci sayısı ortalamasının akademisyen sayısına oranı yer almalıdır. Bunun için Excel programında yazılı olan değerler seçildikten sonra 'Ekle' tıklanarak, 'Dağılım' grafiği çizilip gerekli düzenlemelerle grafik tamamlanır.




Şekil 11: Stratejik Grup Haritası Örneği

Son aşamada stratejik olarak hangi üniversitelerin incelenmesi gerektiğini görmüş oluyoruz. Bir sonraki analizde bize en yakın değerlerde olan üniversiteler ile karşılaştırma yapılacaktır. Şekil 11 elimizdeki hazır verilerden örnek amaçlı olarak analize tüm Diş Hekimliği fakülteleri eklenmeden oluşturulmuştur. Yukarıdaki örnek şekle göre, Diş Hekimliği fakülteleri açısından Hacettepe Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi birbirlerinin esas rakibi konumundadır. Marmara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi ise bu üniversitelere biraz daha uzak rakip olarak görülebilir. Marmara Üniversitesi'nin esas rakiplerinin belirlenmesi için Türkiye genelindeki diğer Diş Hekimliği fakültelerinin de analize dâhil edilmesi gerekmektedir.

## Stratejik Grup Haritası Oluşturması Sürecinde Oluşabilecek Farklı Durumlar

Stratejik grup haritası oluşturma, yukarıda başarı sıralaması ortalaması ve öğrenci sayısı ortalaması/akademisyen sayısı oranı kullanılarak örneklendirilmiştir. Bu süreçte zaman zaman sorunlar çıkabilecektir. Bu sorunlar ve çözüm önerileri aşağıdaki gibidir.

Öncelikle belirtilen değişkenler stratejik grup haritasında öneri düzeyindedir. Diğer bir ifade ile verilere ulaşılabilmesi halinde başka değişkenler de kullanılabilir. Örneğin x ekseninde öğretim üyesi başına düşen beş yıllık ortalama atıf sayısı, makale sayısı, birim için ortalama proje bütçesi ya da dünya genelinde üniversite sıralaması yapan kuruluşların kullandığı kriterlerden uygun olanı kullanılabilir. Şüphesiz ki hangi değişken kullanılırsa kullanılsın stratejik grup haritası grafiğine konacak tüm üniversite birimlerinin aynı verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu verileri güvenilir bir biçimde elde etmek zor olmakla beraber Yoksis, Isiweb of Science veya Google Scholar veri tabanlarından verilere ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Yetenek sınavı ile öğrenci yerleşimi yapan birimlerin stratejik grup haritası sürecinde ÖSYM sıralamasında yüzdelik dilimlerinin olmaması stratejik grup haritası oluşturulmasında yaşanabilecek diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda bu birimlerin olası rakiplerini odak grup çalışması so-

nucunda belirlemesi önerilmektedir. Konunun uzmanı ve birimin öğretim elemanlarının bir araya gelerek olası rakiplerini belirleyebileceği düşünülmektedir. Aynı çözüm önerisi ÖSYM sınavı ile öğrenci almayan diğer birimler için de uygun olabilecektir.

Türkiye genelinde tek bir bölümden oluşan birimlerin olası rakiplerini belirlemesi için kendisine yakın olan olası bir birimi analiz etmek uygun olabilecektir. Bu durumda ilgili birimin öğretim üyelerinin oluşturduğu odak grup çalışması rakip belirleme konusunda uygun bir yöntem olabilecektir.

## RAKİP ANALİZİ

Bu kısımda stratejik grup analizinde belirlenen rakiplerin analizinin yapılmasında nasıl bir yol izlenebileceği anlatılacaktır. Bu amaçla öncelikle rakip analizinde neyin arandığının, daha sonra üniversiteler ve birimleri için rakip analizinin nasıl yapılabileceği anlatılacaktır. Bu kısımda amaç rakip analizi ile ilgili derinlemesine teorik bilgi vermek değil rakip analizinin nasıl yapılacağı ile ilgili bir kılavuz hazırlamaktır.

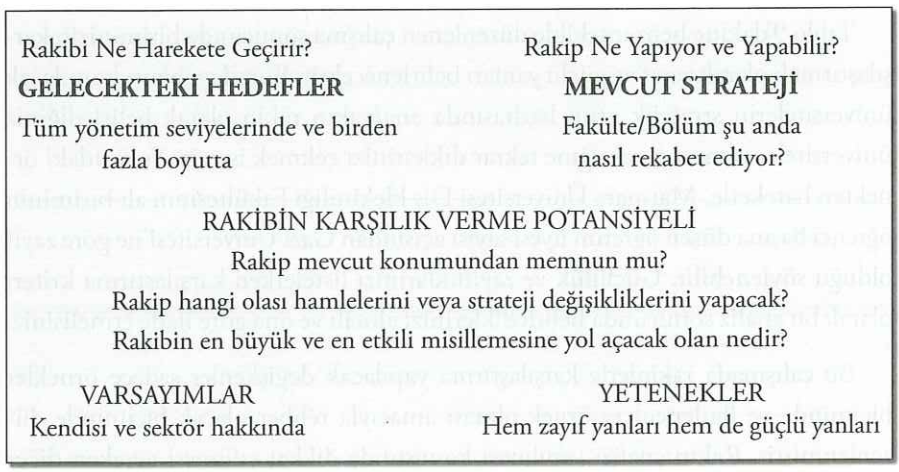
Daha önce de ifade edildiği üzere rakip analizindeki amaç esas rakip/rakiplerin kendi örgütümüze kıyasla üstünlük ve zayıflıklarını belirlemektir. Porter'a göre bir rakip analiziyle ilgili dört temel bileşen mevcuttur. Bu bileşenler gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler biçimindedir. Bu dört bileşenin daha iyi anlaşılması için Şekil 12'deözet olarak gösterilmiştir (Porter, 2000). Bu şekilde gösterilen her bir boyut için çeşitli soruların cevabı aranmaktadır. Aşağıda hedefler ve varsayımlar ile ilgili cevabı aranan sorulara yönelik örnekler verilmiştir. Buna göre (Porter,2000);

Hedefler ile ilgili cevabı aranan sorular:

- Rakibin ifade edilmiş veya edilmemiş başarı kriterleri var mıdır?
- Rakibin başarılarını etkileyen örgütsel değerleri, inançları var mıdır?
- Hangi kontrol ve teşvik sistemleri vardır?
- Rakibin başındaki liderler hangi tip yöneticilerdir?

Varsayımların belirlenmesine katkı sağlayabilecek sorular:

- Rakiplerin olayları algılamasını ve onlara verdikleri önemi etkileyecek, kültürel, bölgesel veya ulusal farklılıklar var mıdır?
- Güçlü bir şekilde kurumsallaştırılmış ve olayların algılanması şeklini değiştirecek örgütsel değerler ve genel kurallar var mıdır?
- Rakip, kendi rakiplerinin yetenek ve hedefleri ile ilgili nelere inanmaktadır?
- Güçlü bir biçimde kurumsallaştırılmış ve olayların algılanma biçimini etkileyecek örgütsel değer, inanç ve ulusal farklılıklar var mıdır?




Şekil 12: Rakip Analizi Bileşenleri

## ÜNİVERSİTELER İÇİN RAKİP ANALİZİ MODELİ

Stratejik grup haritası sonucunda elde edilen rakipler değer zinciri analizinde bulunan temel faaliyetler ve gerekli görülüyorsa destekleyici faaliyetler açısından ayrıca yetkinlik analiziyle belirlenen temel yetkinlikler açısından karşılaştırılarak değerlendirilecektir. Bu analiz sonuçları rakip analizi tablosunun dikey eksenindeki ifadeleri oluşturmaktadır. Stratejik grup analiziyle belirlenen üniversiteler karşılaştırılacaktır. Bu nedenle tablonun yatay ekseninde onlar yer almaktadır.

Tablo 10: Rakip Analizi Tablosu Örneği

| ÜNİVERSİTE / DEĞİŞKENLER | A ÜNİVERSİTESİ | B ÜNİVERSİTESİ | C ÜNİVERSİTESİ |
|---|---|---|---|
| Yayın Sayısı | | | |
| Atıf Sayısı | | | |
| Bilim Ödülü Sayısı | | | |
| Fikri Mülkiyet Sayısı | | | |
| Yüksek Lisans Tez Sayısı | | | |
| Doktora Tez Sayısı | | | |

Tablo 9'dakine benzer şekilde düzenlenen çalışma sonucunda biriminizin karşılaştırmalı olarak zayıf ve güçlü yanları belirlenecektir. Burada tabloya konulacak üniversitelerin stratejik grup haritasında ana/yakın rakip olarak belirlediğiniz üniversiteler olması gerektiğine tekrar dikkatinizi çekmek isteriz. Yukarıdaki örnekten hareketle, Marmara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinin alt biriminin öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı açısından Gazi Üniversitesi'ne göre zayıf olduğu söylenebilir. Güçlülük ve zayıflıklarınızı listelerken karşılaştırma kriteri olarak bu analiz sonucunda belirlediklerinizi almalı ve ona göre ifade etmelisiniz.

Bu çalışmada rakiplerle karşılaştırma yapılacak değişkenler sadece örnekler biçiminde ve ilgilenenlere örnek olması amacıyla rehber olacak biçiminde düzenlenmiştir. Rakip analizi yapılması konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise akademik disiplinler arası farklılıklardan kaynaklanan sorunlardır. Şöyle ki; güzel sanatlar fakültesinde akademik çalışma olarak açılan sergi sayısı gibi bir değişken var iken işletme fakültesinde yoktur. Konu ile ilgilenenler kendi birimlerine uygun burada verilmeyen diğer değişkenleri ekleyebilir veya burada verilen örnek değişkenleri çıkarabilirler. Diğer taraftan, verilen örnek değişkenlere yönelik verilere ulaşılması güçlüğü söz konusu olabilmektedir. Zaman zaman bu verilere ulaşamamak ya da eksik ulaşmak söz konusu olabilmektedir. Örneğin rakip olarak belirlenen birimin her bir öğretim üyesinin atıf sayısı, makale sayısı gibi verileri güvenilir olarak ayrı ayrı elde etmesi mümkün olmayabilir. Bundan dolayı burada tüm veriler üzerinden güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi yerine güvenilir biçimde ulaşılan veriler üzerinden analiz yapmak daha doğru olabilecektir.

# KÜRESEL DÜZEYDE RAKİP ANALİZİNDE ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

Günümüzde sadece faaliyette bulunulan ülke ekonomisi içinde rakip analizi yapmak yeterli değildir. Bu nedenle önceki bölümlerde ülke içi stratejik grup oluşturulmuş ve aynı grupta olan üniversitelerin görece üstünlük ve zayıflıkları belirlenerek SWOT tablosuna veri sağlanmıştır.

Küresel düzeyde ise niceliksel boyut yerine eğitim alanında nitelik açısından bir analiz gerekliliği bulunmaktadır. Bu gerekliliğin farkında olarak, dünya genelinde üniversitelerin analizini yaparken, kabul görmüş küresel endekslerde üst sıralara hızlı yükseliş örneklem ve inceleme kriteri olarak alınmıştır. Bu bağlamda, kurumsal dönüşüme temel teşkil eden süreç, kavram ve modelleri belirlenerek üniversitelerin belirleyeceği stratejiye farklı açılardan niteliksel ağırlıklı ve çok boyutlu olarak katkı sağlanması amaçlanmıştır. Endekslerde sürekli üst sıralara doğru ilerleyen üniversitelerin analizi ile üniversite akademik personelinin bilgi üretme sürecinin gelişmesine ve eğitimin kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Üniversite örneği ele alınırken tüm kamu kurumları ve/veya özel sektör işletmeleri de bu örnek üzerinden analiz ve değerlendirme yapabilir ve kendi kurumları için bu çalışmayı kılavuz olarak kullanabilirler. Stratejik plana katkı sağlayacak bilimsel temelli kullanılabilir veriler sunabilecek analizler ve yaklaşımlar geliştirebilmek burada önem taşımaktadır. Bu başlıkta da araştırma için kullanılan yöntem ve incelenecek örneklem üniversitelerinin seçiminin nasıl yapılacağı yol gösterici olması amacıyla daha detaylı olarak incelenecektir.

## Kullanılan Yöntem

Dünya genelinde dönüşümü başarı ile gerçekleştiren üniversitelerin analizinde amaç, teorik düzeyde organizasyonların yaşadığı dönüşümün anlaşılması ve saha araştırması ile teorik çerçevenin uyumluluğunun test edilmesidir. Küresel düzeyde üniversite analizi için "örnek olay" yöntemi ele alınmıştır. Örnek olay çalışması, "ne", "nasıl" ve "niçin" sorularına cevap verebilmesi, araştırmacılara nicel ve nitel veri toplama imkânı sağlaması açılarından en uygun araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Dönüşüm sağlayan üniversitelerin süreçleri ve başarı sağladıkları yöntemler incelenmiştir.

Çalışmada ikincil kaynaklardan, üniversiteler ile görüşme sonuçlarından ve yerel kaynakların incelenmesi yöntemleri ile veri sağlanmıştır. Böylece üniversitelerin dönüşüm sürecinde ne gibi sorun ve zorluklarla karşılaştığı, dönüşüm sürecini nasıl yönettikleri ve bu dönüşümü gerçekleştirebilmelerinin altındaki faktörlerin belirlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Bu çalışmada, dönüşüm süreçlerinde yaşanan sorunlar hassas olduğundan, bu sorunları aşmak için nelerin yapılması gerektiği, dönüşümü başarmada ne gibi değişimlerin nasıl gerçekleştirildiği bulgu ve deneyimlerinin üniversitelere aktarılabilmesi için önemli bir destek olacaktır. Bu ve buna benzer sorunların açığa çıkarılması amacıyla gizli soruların yönetilip görüşme anında sondajlamanın yapıldığı derinlemesine görüşmeler, yerinde detaylı gözlem ve analizler önemlidir. Örneklemdeki üniversitelerin başarılarının altında yatan faktörleri ve bunlarla ilişkili değişkenler arasındaki etkileşimleri inceleyip ortaya çıkarmak ve böylece sıçrama yapmış üniversitelerdeki durumu detaylı incelemek ve birbirlerine benzerliklerini ortaya çıkarabilmek örnek olaylar üzerinden ele alınacaktır. Araştırmaların geçerliliği için üniversitelerin dönüşümünü inceleyen uluslararası makaleler, kitaplar ve raporların incelenmesinin yanı sıra örnek olarak seçilen üniversiteler ziyaret edilerek derinlemesine mülakat, gözlem, üniversiteye özgü yerel bilgi ve belgelerin toplanması ile çeşitli kaynak ve tekniklerin kullanılması yoluyla analiz yapılacaktır. Farklı araştırmacıların toplayacağı verilerde güvenilirliği sağlamak için araştırmacılar birlikte ortak bir görüşme formu hazırlayacak ve yarı yapılandırılmış form ile görüşmelerin kayıt altına alınması yoluna gidilmiştir. Ayrıca kayıtların farklı araştırmacılar tarafından deşifre edilerek sonuç raporunun geçerliliğinin arttırılması sağlanmıştır.

## Örneklem Seçimi

İradi örneklem yoluyla sıçrama yapan dönüşüm gerçekleştirilen üniversiteler seçilmiştir. Üniversite seçiminde başarı kriterleri olarak; dünya genelinde kullanılan üniversite sıralama indeksleri temel alınabilir. Yapılan araştırma sonucunda üniversitelerin değerlendirilmesinde birçok uluslararası sistem vardır. Ulusal değerlendirmede ODTÜ bünyesinde sıralama yapan URAP bulunmaktadır. Uluslararası düzeyde Times Dergisi Yüksek Öğretim, Shanghai Jiaotong Üniversitesi Dünya Üniversiteleri Akademik, Newsweek Dergisinin Dünyanın En İyi 100 Üniversitesi, Cybermetric Laboratuvarları Webometrics: Webde Dünya Üniver-

sitelerinin, HEETACT Dünya Üniversiteleri Bilimsel Çalışmalar Performans, LEIDEN Çin Wuhan Üniversitesi Küresel Üniversite Sıralaması mevcuttur.

Hazırlanan ve üniversite rektörü (diğer kamu kurumlarında üst düzey yönetici) tarafından imzalanan randevu talep mektupları öncelikle üç ve üçten fazla endekste sıçrama yapıldığı belirlenen üniversitelerin rektör, rektör yardımcısı, stratejik planlama daire başkanlıklarına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Üniversitelerin bir kısmı randevu talebini stratejik özellik taşıdığını düşündükleri vb. çeşitli gerekçeler göstererek reddetmişlerdir. Bu gerekçelere cevaben bunun bir bilimsel bir çalışma olduğu vurgusu yapılarak yeniden e-posta gönderilmiştir. Tüm görüşmeler sonucunda randevu talebinin kabul edilmemesi durumunda örneklem sayısının çok düşmemesi için görece daha az başarılı olan (2 endeks sıçraması gibi) diğer üniversiteler de araştırma dâhil edilmelidir.

Daha önce alt sıralarda olan fakat yaptığı dönüşüm süreçleri ile üst sıralara tırmanmış üniversitelerin başarılarının analizi sonucunda yapılacak öneriler şu şekilde özetlenebilir: Zira Türkiye'deki Üniversitelerin gelişmiş ülkelerdeki üniversitelere kıyasla alt sıralarda olduğu bilinmektedir. Başarılı üniversitelerin analizi ile üniversitelere veri sağlanması bu çalışmanın bu yönde tasarlanmasına neden olmuştur. Bu alanla ilgilenen araştırmacılar, daima üst sıralarda kalmada neler yapıldığını anlamak için başarılı üniversiteleri analiz etmelidirler. Ayrıca, daha önceleri üst sıralarda olan ancak çeşitli nedenlerden dolayı alt sıralara düşen üniversiteleri analiz edecek başka bir çalışma da tasarlanabilir. Zira başarısızlık nedenlerini anlamak ve buna yönelik tedbirler almak da başarıda sürekliliği sağlamak için önemli bir faktör olacaktır.

Diğer taraftan, stratejik planları çerçevesinde ilerlemeyi düşünen diğer kamu kurumlarında buna benzer bir çalışma yapabilirler. İlgili kamu kurumları yapacakları çalışma için burada verilen örneği kendi kurumlarına (dünyadaki diğer benzer uygulamaları gerçekleştiren kurumlarda) uyarlayabilirler.

## SONUÇ

Bu çalışma ile üniversitelerin stratejilerini oluşturması için rakip analizinin nasıl yapılabileceğinin analiz edilmesi ve konu ile ilgilenenlere rehber olabilecek bir kaynak sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle üniversitelerin esas

rakiplerinin belirlenmesi amacıyla stratejik grup haritası oluşturması daha sonra ise rakip analizi süreci örnek üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Rakip analizi Porter'ın rekabet stratejileri kitabında belirttiği şekilde üniversitelere uyarlanmıştır. Çalışmanın uygulamaya dönük olması nedeniyle teorik bilgi fazla verilmemiş; daha çok üniversite örnekleri üzerinden stratejik grup haritası ve rakip analizi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalıştığımız sektör olması nedeniyle bu çalışmada üniversiteler üzerinden örneklendirmeye gidilmiştir.

Üniversitelerin stratejik grup haritası oluşturulmaları için fakültenin her bölüm için ayrı ayrı olmak üzere ÖSYM sınavları başarı ortalaması ve öğretim üyesi/görevlisi başına düşen öğrenci sayısı değişkenleri kullanılmıştır. Konuya ilgi duyanlar belirttiğimiz değişkenleri kullanabilecekleri dilerse dünya genelinde sırlama yapan kuruluşların öğretim üyesi başına düşen atıf, yayın gibi değişkenleri de kullanabilirler. Genel yetenek sınavı ile öğrenci alan bölümler için ise konunun uzmanlarının oluşturduğu odak grup çalışmaları ile olası rakiplerini belirleyebilirler. Unutulmamalıdır ki stratejik grup haritası sonucunda sadece her birimin/fakültenin/yüksekokulun ya da üniversitenin olası rakipleri belirlenmiş olacaktır.

Bundan sonraki aşamada ise belirlenen bu olası rakipler ile kendi birimimizin karşılaştırılması olacaktır. Bu karşılaştırmada amaç birimimizin rakibine kıyasla görece üstünlükler ve zayıflıkların belirlenmesidir. Üstünlük ve zayıflıklar için Porter'ın değer zinciri analizinde kullanılan değişkenler, dünya genelinde üniversite sıralaması yapan kuruluşların kriterleri ya da uzmanların karar vereceği birime özgü değişkenler kullanılabilir.

Rakip analizi sonucunda elde edilen üstünlük ve zayıflıklar oluşturulacak TOWS matrisine bilimsel veri sunacaktır. Böylelikle, birimlerin oluşturacağı strateji, amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlaması mümkün olabilecektir.

## Yararlanılan Kaynaklar

Fiegenbaum, A., J. Mcgee, Thomas H. (1987). Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy, International Studies of Management and Organizations, 18(1): 6-25.

McGee, J. Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research And Taxonomy, Strategic Management Journal, 7(2), 141–160

ÖSYM Resmi Web Sitesi, www. osym.gov.tr

Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejileri, Sistem Yayıncılık, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul.

Porter, M. E. (July–August 1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysts Journal.

Porter, M. E. (May 1979). The Structure Within Industries and Companies' Performance, Review of Economics and Statistics 61, no. 2.

Porter, Michael E. (February 2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, 14(1): 15–34.

*Seviçin, A. (2005).* Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2): 181-205.

# PESTLE Analizi

İÇİNDEKİLER

*Temel Kavramlar*
*Yükseköğretimde PESTLE Analizi*
*PESTLE Analizi*
*PESTLE Analizi Süreci*
*SONUÇ*

*İbrahim EDİN*
*Refika BAKOĞLU*
*Zehra Semra CAN*
*Ş. Güniz KÜÇÜKGÜZEL*
*Sibel ÖZEL*
*Devrim DUMLUDAĞ*
*Ebru BULUT*

Genel çevre faktörleri analizleri dışında ekolojik faktörlerin analizini de içeren bu analiz, bir üniversitenin veya kamu/özel kuruluşunun ekolojik çevresini anlayıp çevresi ile uyumlu ve ekolojik faktörlere duyarlı olması gereği nedeniyle seçilmiştir. Yapılan analiz, üniversite ve kamu/özel kurumlarında birkaç uzmanın uzmanlık bilgisinden hareketle oluşturulmuş, sınırlı düzeyde bir çalışma olmaktan ziyade bilimsel araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında, önümüzdeki beş-on yıl içinde üniversiteleri etkileme potansiyeli yüksek olan temel politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik eğilimler (PESTLE) incelenmiştir. Bu genel çevre faktörleri analizi ile üniversitelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve geleceklerini inşa etmelerine destek olmak amaçlanmıştır.

Bu araştırma bulguları nitel ve nicel metodoloji birlikte kullanılarak sağlanmıştır. Her bir faktörün uzmanı, hem uzmanı olduğu çevresel faktör ile ilgili eğilimleri ikincil kaynaklardan analiz ederek hem de o alanda yetkin uzmanlar ve fikir liderlerinden oluşturduğu odak grup görüşmeleri ile sağlanan nitel verilerle desteklemiştir. Her bir PESTLE faktörü için en az 1 olmak üzere, toplamda 10 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın özgünlüğü, genelde üniversitelerin gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri hayati çevresel fırsat ve tehditlerin bilimsel temelli olarak daha önce incelenmemiş olmasında yatmaktadır. Çalışma sürecinin her bir faktörün alanının uzmanı tarafından bireysel ve takım çalışması çerçevesinde yürütülmesi, PESTLE analiz tekniği açısından da yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu çalışmanın sonuçları ve kullandığı metodoloji, üniversiteler, kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları için değer yaratması ve karar süreçlerine ışık tutması hedeflenmektedir. Bu bölümde yapılan araştırmadan elde edilen deneyimler doğrultusunda kavramsal ve uygulama süreci ile metodoloji hakkında bu alanda çalışan uygulamacılara yön gösterici bilgiler paylaşılacaktır.

## TEMEL KAVRAMLAR

PEST analizi, daha geniş içeriğiyle PESTLE analizi kısaltması bir organizasyonun, departmanın ya da ürünün stratejik planlaması yapılırken içinde bulunduğu pazarı ya da faaliyet gösterdiği çevreyi değerlendirmek için kullanılan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik (çevresel) (political, economic, social, technological, legal, environmental) temel faktörlerin baş harflerinden oluşmaktadır.

PESTLE kurumların dış çevresindeki ilgili faktörleri değerlendiren ve bu değerlendirmeler ışığında kurumun stratejik pozisyonunu tayin eden bir analiz aracıdır. Analiz başlıkları kurum ile ilgili dış faktörleri incelemek için genel çerçeveyi belirler. Genellikle SWOT analizinin bir parçası olarak kullanılır. PESTLE analizi kurumlarda stratejik planların hazırlanması sürecinde organizasyonun pozisyonunu, yönünü, stratejisini, hedeflerini incelemek için de kullanılabilmektedir. Strateji geliştirme sürecinde önemli bir aşamayı oluşturan PESTLE dış çevre ve kurum potansiyel analizi sonrasında kurum strateji ve hedeflerinin reel çevre faktörleri doğrultusunda oluşturulmasına yardımcı olur.

PESTLE Analizi, genellikle bir kurumun hangi noktada olduğunu ve nereye doğru gittiğini analiz kapsamında değerlendirilen faktörleri belirli bir süre sonra etkileyecek olan potansiyel dış çevredeki gelişmeleri ortaya koyarak, çerçevesindeki fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek olan faktörlerin tespit edilmesine yardımcı olan çok kullanışlı bir analiz aracıdır. Bu özelliğiyle dinamik bir yapı arz eden bu analiz yöntemi çok boyutlu bir bakış açısıyla kurumların çevresindeki değişimlere daha doğru reaksiyon vermesini sağlar. Faaliyet gösterilen çevredeki büyük resmin görülmesine ve bu çevrede organizasyon için oluşacak fırsatların avantaja çevrilmesine, tehditlerin ise en aza indirgenmesine yardımcı olur. Özellikle kurumların çevresel faktörleri doğrultusunda ortaya çıkan riskleri ve bu riskler karşısında organizasyonunun pozisyonunun ne olduğunun anlaşılması için çok kullanışlı bir araçtır.

PESTLE analizinin tarihçesine baktığımızda analizin PEST kapsamında ortaya çıktığını ve daha sonra hukuki ve ekolojik faktörlerle genişletildiğini görmekteyiz. PEST terimi son 30-35 yıldır kullanılmaya başlanılan bir terimdir ve çıkış noktasını tam olarak ortaya koymak zordur.

"İş Çevresi Analizi" teknikleri ve araçlarına yapılan bilinen en erken atıf Francis J. Aguilar (1967) tarafından Ekonomik, Teknolojik, Politik ve Sosyo-Kültürel terimlerinin baş harflerinden oluşan "ETPS" üzerine yazılan bir makaledir. Bu yayından kısa bir süre sonra Institute of Life Insurance'dan Arnold Brown dış çevre analizinin sonuçlarını düzenlemek için bu terimleri "STEP" (Strategic Trend Evaluation Process - Stratejik Trend Değerlendirme Süreci) olarak yeniden düzenlemiştir. Bundan sonra, bu "makro dış çevre analizi", veya "değişen çevre analizi", STEPE analizi (Sosyo-Kültürel, Teknik, Ekonomik, Politik ve Ekolojik) olarak yeniden düzenlenmiştir.

1980'li yıllarda Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mekke ve Porter gibi yazarların da içinde bulunduğu birçok yazar PEST, PESTLE, STEEPLE, vb. değişik kısaltmaları makalelerinde kullanmışlardır. Ancak herhangi bir formatın önceliği ya da sıralaması konusunda bir işaret yoktur. STEP kısaltmasındansa neden PEST kısaltmasının daha popüler olduğu ise bilinmemektedir.

Bazı bilim adamları ve uygulamacılar STEP veya PEST kısaltmalarının bütün durumlara uygun olan başlıkları içerdiğini iddia ederken diğerleri dış çevre analizi için diğer başlıklara da ihtiyaç olduğunu iddia etmektedirler. Diğer parçalarının kimin tarafından ve ne zaman eklendiği bir sır olmakta birlikte bildiğimiz şey mevcut kelime ve sıralamaların dünyanın birçok yerinde ve akademik çalışmalarda ortak olarak kullanıldığıdır. Bunlardan PESTLE terimi insan kaynakları araştırmalarında ve İngiltere'deki pazarlamaya giriş derslerinde daha çok kullanılmakla birlikte diğerleri PEST, STEP veya STEEPLE kısaltmalarını tercih etmektedirler.

## YÜKSEKÖĞRETİMDE PESTLE ANALİZİ

Günümüz dünyasında her düzeyde büyük değişimler tartışmasız bir şekilde kabul edilmektedir. Organizasyonun dışındaki sosyo-politik değişimler, teknolojideki ilerleme, yeni rakip ve rekabet modelleri ile gündeme gelen yoğun rekabet, değişen pazar dinamikleri ve makroekonomik dengeler, çevre/ekolojiye karşı artan duyarlılıklar ve hukuki düzenlemelerde yaşanan değişiklikler açısından dışsal faktörlerde önemli değişimler söz konusu olmaktadır. Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında, bu değişimlerin ne oranda gerçekleştiği, ne dere-

ce belirsizliğin söz konusu olduğu, hangisinin hangi organizasyonu ne oranda etkilediği veya etkileme potansiyelinin olduğunu öngörmek ve genel geçer bir teori ileri sürebilmenin olanaklı olmadığı net bir şekilde görülmektedir. Büyük değişimlerin yaşandığının tartışılmaz kabul edildiği günümüz koşulları altında, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi ve de başarılı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımalarında, karşı karşıya oldukları durumu ve geleceğin nasıl şekilleneceğini isabetli bir biçimde öngörebilmeleri çok daha hayati bir önem kazanmıştır. Bu çerçevede, üniversite, kamu ve özel kuruşların da bu büyük değişimlere göre kendilerini yenileme, değişimlere uyum sağlama, hatta değişimlere öncülük etme ve/veya geleceklerini inşa etmeleri yönünde çok farklı stratejiler izlemeye başladıklarını veya başlamak zorunda kaldıklarını gözlemlemekteyiz.

Büyük değişimlerin yaşandığının tartışmasız kabul edildiği günümüz koşullarında, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi ve başarılı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımaları için; karşı karşıya oldukları durumun analizi ve ayrıca, geleceğin nasıl şekilleneceğini isabetli bir biçimde öngörebilmelerinin çok daha önemli hale geldiği söylenebilir. Her ne kadar stratejik yönetim yazınına bakıldığında, böylesi bir çevre varsayımı altında oluşturulan stratejinin, içinde bulunulan durumun analizinden yola çıkarak öngörülenden farklı olabileceği vurgulanmıştır (Mintzberg ve McHugh, 1985; Minzberg ve Waters, 1998). Öngörüden ziyade olandan hareketle strateji oluşturma önerilmişse de, günümüz dünyasında uygulamada hem öngörülere dayalı olarak oluşturulan hem de uygulamadan/eylemden oluşan stratejinin, her ikisinin birlikte, örgütlerde kullanıldığı kabul edilmektedir (Grant, 2003; Brown ve Eisenhardt; 1997; Bakoğlu, 2000; Bakoğlu, 2003; DeWitt ve Meyer, 2010; Bakoğlu, 2010). Bu tartışmalardan hareketle, örgütlerin sürdürülebilir bir gelecek oluşturmada ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde geleceği öngörmeye yönelik çalışmalardan hareketle stratejisini geliştirmesinin gerekliliğinin hala tartışılmaz bir gerçeklilik olduğu söylenebilir.

Organizasyonlar, gelecekle ilgili öngörüleri ve varsayımları ışığında stratejiler geliştirmektedirler (Eren, 2010). Organizasyonların strateji geliştirme sürecinde yararlandıkları analiz aşamalarından; iç çevre analizi, işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve dış çevre analizi ise, gelecekte karşılaşabilecekleri fırsat ve tehditleri öngörmelerine olanak vermektedir (Bensoussan ve Flesi-

her, 2012, Afuah, 2009). Dış çevre, organizasyonla doğrudan ilişki içinde bulunmamasına rağmen işletmenin geleceğini etkileyen siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik faktörleri içeren genel çevre ve organizasyonun kararlarında onu doğrudan etkileyen kişi, grup veya kuruluşları kapsayan yakın çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bakoğlu, 2010; Bensoussan ve Flesiher, 2012; Ülgen ve Mirze, 2010; Eren, 2010). Bu çalışma kapsamında, üniversitelerin ve kamu/özel kuruluşlarının strateji geliştirme sürecinde yararlandıkları genel çevre analiz teknikleri olan PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik), PESTE veya STEEP (ekoloji faktörü eklenmiş), PESTLE (hukuki eklenmiş), PESTEL (bir öncekinin benzeri), EPISTEL veya EPISTLE (enformasyon eklenmiş), STEEPLE (etik eklenmiş) ya da STEEPLED (demografik eklenmiş) (Bensoussan ve Flesiher, 2012; Stanford, 2013; Williams ve Greeen, 1997; Allen, 2001, Bakoğlu, 2010) vs gibi çeşitli adlarla, baş harfleri ile nitelenen genel analiz tekniklerinden PESTLE üzerinde durulmaktadır. Strateji geliştirmede girdi olarak kullanılmak amacı ile gerçekleştirilmesi planlanan projelerde, genel çevre analiz tekniği olarak, ondan sonra sırası ile gündeme gelen tekniklerin ekledikleri enformasyon, etik ve demografik faktörleri de içermesi nedeniyle, bunlardan PESTLE'nin kapsayıcılığı açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca PESTLE analizi, ekolojik faktörlere özel önem vermesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü belirlemede çevresel sürdürülebilirlik açısından detaylı incelemeyi olanaklı hale getirmesi nedeniyle de strateji geliştirme projelerinin amacına uygun olduğu söylenebilir.

Siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik faktörlerin baş harflerinden oluşan PESTLE analizi (political, economic, social, technological, legal, environmental), organizasyonların genel dış çevreyle ilgili büyük resmi görmelerine olanak tanımakta, çevresel değişimlerin altında yatan fırsat ve tehditleri görebilmelerine ve stratejilerini oluştururken dış çevreyi dikkate almalarını sağlamaktadır (Allen, 2001). Genel çevre koşullarını iyi analiz edemeyen ve dolayısıyla çevreye doğru cevaplar üretemeyen yöneticiler, yanlış stratejilerle organizasyonlarının başarısızlığına yol açabilmektedir (Bensoussan ve Flesiher, 2012). PESTLE analizi vasıtasıyla organizasyonlar, oluşabilecek tehlikelerden korunup tedbir alabilmekte ve doğabilecek fırsatları değerlendirebilmektedir (Afuah, 2009). PESTLE analizinin genelde üniversitelerin, özelde Marmara

Üniversitesi'nin stratejisini geliştirmek amacıyla uygulanmasıyla, üniversitenin genel çevreyle ilgili farkındalığının artması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, stratejilerini geliştirirken kavramsal ve geniş açıdan bakmasını sağlaması beklenmektedir. PESTLE analizi, ayrıca, kurumların, toplumun ve kendisine direkt ve dolaylı etkide bulunan paydaşlarının beklentilerini anlayabilmesi ve bu beklentilere uygun cevap üretmesi açısından önemlidir.

PESTLE analizi, kurumların genel çevreyle ilgili farkındalığını arttırıp, kendilerini geliştirmesine ve uluslararası standartlara ulaşmasına ve/veya yeni standartlarını oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, dış çevrenin kurumdan beklentilerini tespit edebilmek ve dış çevre ile koordineli bir şekilde çalışabilmek için PESTLE analizinin yapılması önem taşımaktadır. PESTLE analizi, toplumun beklentilerine cevap verme ve toplumun gelişimine katkı sağlanmasında da etkili olabilmektedir. PESTLE analizi sonucunda elde edilen bulguların üniversitenin, paydaşlarından biri olan topluma karşı olan sorumluluklarını belirlemesinde de etkili olacağı beklenmektedir. Ayrıca PESTLE analizinin, bir kurumun paydaşlarının beklentilerinin ötesinde farklılık yaratması için, farklı ve sürdürülebilir stratejilerin geliştirilmesinde de rol oynayabilecek bir genel dış çevre analiz tekniği olduğu söylenebilir.

Üniversitelerde PESTLE analizinin uygulanması konusunda uluslararası literatürde örnekler mevcuttur. Bu kapsamda üniversitelerde sürdürülebilir gelişme açısından stratejik yönetimin önemi konusunda çalışmalar mevcuttur. Sibbel (2009), yükseköğretimde sürdürülebilirliğin yolları çalışmasında sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerin üniversitelerin tercih edilmesinde öncelikli olacağını vurgulamıştır. Yükseköğretim müfredatlarında yapılan analiz sonucunda öğrencilerin kendine özgü yetkinliklerinin artırılması, etkin karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve disiplinler arası paylaşım konularına öncelik verilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca profesyonel deneyimlerle sosyal ve kurumsal sorunlulukların da artırılmasına önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Radford (2012), üniversitelerin sürdürülebilir gelişim politikaları üzerine yaptığı çalışmasında teorik çalışmada belirlenen on alan kapsamında bir vaka çalışması gerçekleştirmiş ve bu on alanda karşılaştırılabilir bir öncelik analizi yapmıştır. Akabinde oluşturduğu SWOT analizi ile ilgili konuda politikalar için tavsiyelerde bulunmuştur.

PESTLE analizinin üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde kullanımına yönelik yapılan yazın taramasında üniversitelerin stratejik yönetiminde anahtar çevresel ve rekabet faktörlerinin etkisine yönelik Thomas (2007) PEST analizini kullanmış ve bilgi ekonomisinde üniversitelerin konumlanmasına yönelik önemli saptamalarda bulunmuştur. Yine Doherty ve diğerleri (2012) yılında yaptıkları üniversiteler için fırsatlar ve zorluklar konulu çalışmalarında PEST analizini kullanarak üniversitelerin yol haritasındaki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri değerlendirmişlerdir.

## PESTLE ANALİZİ

Özel sektörde ve kamu sektöründe yer alan kurum ve kuruluşların stratejilerini oluştururken sıkça kullandıkları bir analiz çeşidi olan PESTLE (ya da PEST, PESTE gibi farklı varyasyonları) analizi, kurumların başarı veya başarısızlıklarında etkili olabilmektedir. Genel çevre koşullarını iyi analiz edemeyen ve dolayısıyla çevreye doğru cevaplar üretemeyen yöneticiler, yanlış stratejilerle organizasyonlarının başarısızlığına yol açabilmektedir (Bensoussan ve Flesiher, 2012). PESTLE analizi vasıtasıyla organizasyonlar, oluşabilecek tehlikelerden korunup tedbir alabilmekte ve doğabilecek fırsatları değerlendirebilmektedir (Afuah, 2009). PESTLE analizi, bir organizasyonun, bölümün ya da ürünün stratejik planlaması yapılırken, faaliyet gösterdiği genel çevreyi değerlendirmek için kullanılan siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, ekolojik faktörlerin İngilizce adlarının baş harflerinden oluşmaktadır (Allen, 2001).

PESTLE analizinin altında yer alan hukuki faktörler; üniversiteleri etkileyen ve strateji belirlemede dikkate alınması gereken hukuk kural ve düzenlemelerini ifade etmektedir. Kurumlarla ilgili başta Anayasa olmak üzere bütün kanun, yönetmelik ve diğer mevzuatın bağlayıcı olduğu açıktır. Burada mevcut hukuk kurallarından hangilerinin strateji belirleme aşamasında dış faktör olarak esas alınacağı ve üniversiteyi ne yönde ve şiddette etkileyeceği konusu önem arz etmektedir. Bu çerçevede PESTLE'de hukuki faktörlerin analizi bölümünde, mevcut ve tasarı halindeki mevzuatın, özellikle mali hukuk, çalışma hakkı ve fikri mülkiyet ile ilgili hükümlerinden kamu veya özel sektör kurumlarına etki edecek olanları, özel olarak detaylı incelenmelidir. İleride meydana gelme ihtimali olan değişikliklerin etkisi de ayrıca bu kapsamda değerlendirilmelidir.

PESTLE analizinin altında yer alan ekonomik faktörler; küreselleşme sürecinde uluslararası ekonomik konjonktürü ve ülke içi ekonomik dinamiklerini kapsamaktadır. Bu dinamikler kurumların sektörlerinde veya faaliyet alanlarında karşı karşıya kalacakları fırsat veya tehditlerin düzeyini doğrudan doğruya etkilemektedir. Reel ücretler ve enflasyon oranları kurumların kaynak kullanımlarını ve politikalarını etkileyebilir. Cari açık ve döviz kurları kurumların materyal ve hizmet alımlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Kurumlar üzerinde etkili olabilecek diğer makroekonomik göstergeler ise vergi politikaları, milli gelir trendleri, iş gücü maliyetleri, ekonomik istikrar, faiz oranları ve işsizlik oranlarıdır. Sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslararası konjonktür de kurumların fon kaynaklarını etkileyebilmektedir. Bunlar ve bunlar gibi bir kurumu doğrudan ve dolaylı etkileyecek ekonomik faktörlerin neler olduğu, bunların hangisinin ne yönde ve şiddette kurumları genel olarak etkileyeceğinin gelecek 5-10 yıllık süreç için öngörülmesi ve hayati faktörlerin belirlenmesi gerekir.

PESTLE analizinin altında yer alan ekolojik faktörler arasında; iklim değişimi ve enerji verimliliği, çevre ile ilgili hukuki düzenlemeler, çevre yönetimi, atık minimizasyonu ve geri dönüşüm, toplumda çevresel konulara yönelik hassasiyet vb. faktörler yer almaktadır. Çevresel faktörlerdeki değişimlerin kurumlar açısından hem pozitif hem negatif etkileri olabilmektedir. Hangi çevresel faktörlerin ilgili kurumu doğrudan ve dolaylı etkileme potansiyelinin olduğu, bunların hangisinin ne yönde ve şiddette kurumları genel olarak etkileyeceğinin gelecek 5-10 yıllık süreç için öngörülmesi ve hayati çevresel faktörlerin belirlenmesi gerekir.

PESTLE analizi altında yer alan politik/siyasal faktör: siyasal iktidar, sektörel politikaları, son yıllarda yatırım politikalarında gerçekleşen köklü değişimler ve küresel dinamikler çerçevesinde incelenmelidir. 2003 yılından beri hâkim parti pozisyonunda bulunan (ve bu anlamda siyasal istikrarı sağlayan), mevcut siyasal iktidarın politikalarının incelenmesi, dönüşüm hedeflerine dair izlenecek yol haritasının siyasi parametrelerini ortaya koyduğu için birincil öneme sahiptir denebilir. Diğer taraftan, literatür bilgisinden hareketle, bu politikaların etkilerinin ancak siyasal iktidarın benimsediği ekonomi politik, sosyal politikalar, iş, istihdam politikalarıyla birlikte düşünüldüğünde anlam kazanacağı ileri sürülebilir. Mevcut politikaların analizi esnasında, gerek muhalefet partilerinin gerekse

ilgili kurumun faaliyet alanında bulunan sivil toplum kuruluşlarının alternatif politika önerilerinin de dikkate alınması elde edilen bulguların geçerliliğini sağlamak ve daha isabetli tespitler yapabilmek açısından anlamlı olacaktır. Siyasal ve ekonomik istikrarsızlık ve siyasal kutuplaşma neticesinde ortaya çıkabilecek siyasal şiddet olayları kurumları etkileme potansiyeline sahip bir başka siyasi unsur olarak öne çıkmaktadır. PESTLE analizinin siyasal ayağı genel olarak politik sistemin 5-10 yıllık orta vadede yukarıda bahsettiğimiz politik faktörlerden nasıl ve ne ölçüde etkilenebileceğini, bu faktörlerin dışında hangi faktörlerin kurumlar üzerinde baskı yaratabileceği ve dönüşüme zorlayabileceğinin analizini kapsamaktadır.

PESTLE analizinin altında yer alan sosyal faktörler; öncelikle genç nüfusun demografik durumu ve istihdam imkânları, küresel dinamiklerin istihdam ve eğitim bağlamında yarattığı toplumsal dönüşümler ve son yıllarda önemli bir konu haline gelen "diplomalı işsizler" çerçevesinde incelenecektir. Her ne kadar nüfus artış hızı düşme eğilimine girmiş olsa da, Türkiye, genç nüfus yapısı dinamik bir ülke olma özelliğini korumaktadır. Uzun vadede, genç nüfusun benzer dinamikleri muhafaza etmesi öngörüldüğü oranda, küreselleşen ekonomi içinde bu genç nüfusun kurumlarda istihdamı önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Son 10 yılda, genel olarak eğitim sisteminde gerçekleşen köklü değişimler eğitime erişimi yaygınlaştırmış, mevcut genç nüfus içinde hem üniversite-öncesi eğitim, hem de üniversiteye girme imkânına kavuşan gençlerin sayısı artmıştır. Üniversite eğitimi odaklı mevcut 12 yıllık zorunlu eğitim ve küreselleşen ekonominin istihdam ihtiyaçları göz önüne alındığında bu talebin artarak devam edeceği öngörülebilir. PESTLE analizinin sosyal/toplumsal ayağı genel olarak kurumların 5-10 yıllık orta vadede yukarıda bahsettiğimiz sosyal faktörlerden nasıl ve ne ölçüde etkilenebileceğini, bu faktörlerin dışında hangi faktörlerin kurumlar üzerinde baskı yaratabileceği ve dönüşüme zorlayabileceğinin analizini amaçlamaktadır.

PESTLE analizinin altında yer alan teknolojik faktörler arasında; bilişim teknolojileri, güvenlik teknolojileri, dokümantasyon teknolojileri, bulut teknolojileri yer almaktadır. Bunların dışında, en önemli teknolojik odak noktası kurumsal entegrasyon olmalıdır. Günümüzde işlerini hızlı ve etkin yapan kurumlar öne çıkmaktadır. Bu çerçevede kullanılan farklı sistemlerin tam kapasiteyle kul-

lanılıp işlevsel olmaları ve aralarında iletişim entegrasyonunun sağlanması konularının teknolojik faktörlerin incelenmesi açısından dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda teknolojik faktörlerin analizinde kurumların kullandığı e-öğrenme teknolojileri, Bilgi Yönetim Sistemleri, elektronik doküman sistemi, özlük, tahakkuk ve takip işlemlerini sanal ortamdan kullanıcılarına sundukları Personel Yönetim Sistemi, web sayfası üzerinden içerik paylaşımı gibi elektronik uygulamalarının ve o konudaki teknolojik gelişimlerin gözlem altına alınması yararlı olacaktır. Ayrıca bu analiz çerçevesinde kurumların teknolojiler açısından öncelikli alanlarının belirlenmesini sağlamasına yönelik spesifik konularda teknolojik gelişimlerin gözlem altına anılıp değerlendirilmesi anlamlı olacaktır.

Özetle, bu analiz çerçevesinde, kurumların gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri hayati fırsat ve tehditlerin bilimsel temelli olarak ortaya çıkarılması ve sürdürülebilir geleceğinin inşası için hayati değişkenlerin belirlenmesi hedeflenmelidir. PESTLE'yi oluşturan her bir faktörün uzmanının yer aldığı bir proje ekibinin, her bir faktörü derinlemesine, detaylı araştırması ve bilimsel temelde bulgularla PESTLE analizini yapması, çevresel analiz kapsamında ekolojik faktörlerin detaylı ve bilimsel temelde incelenmesi tavsiye edilmektedir.

## PESTLE ANALİZİ SÜRECİ

Araştırmanın uygulama süresi on iki (12) ay olarak tavsiye edilmektedir. İlk üç ay içinde konu ile ilgili var olan tüm kaynakların detaylı bir şekilde araştırılarak, konuya ait tüm bilgilerin ve verilerin sistemli bir biçimde toplanmasını sağlamak amacı ile literatür araştırması yapılmalıdır. Bir sonraki adımda, odak grup görüşmeleri ve„ bireysel görüşmeler yapılarak nitel veriler toplanıp ve bundan sonraki aşamada nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatür çalışmasından hareketle elde edilen ikincil veriler birlikte analiz edilerek, her bir konunun uzmanı araştırmacı tarafından sorumlu olduğu faktör ile ilgili üniversite için en hayati olan değişkenler belirlenmelidir. Nitel bulguların geçerliliği için, her bir faktörün kritik değişkenlerinin belirlenmesi sürecini en az iki birbiri ile yakın ilişkisi olan uzmanlık alanından araştırmacı, birbirinden bağımsız, olarak yapması önerilmektedir. Daha sonra, bu iki bulgu karşılaştırarak tek bir

değişkenler listesine indirgenmelidir. Ayrıca araştırma bulgularının geçerliliği; araştırmacıların bireysel düzeyde ikincil verilerden elde ettikleri ile nitel araştırma bulgularının karşılaştırılması ve analizi yoluyla da sağlanmalıdır.

PESTLE analizinin amacı, gelecek beş-on yıl içinde kurumları etkileyecek temel politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik trendlerin belirlenmesi olduğu için, her bir alana ait ikincil verilerin incelenmesi ile birlikte, konunun uzmanlarının görüşlerini ve değerlendirmelerinin alınacağı görüşmeler yapmak ve böylelikle nitel metodolojiyi bu çalışma içinde kullanmak en uygun yöntem olacaktır. Bu çalışmada, grup etkileşimi ile daha çok değişkenin konuşulmasını olanaklı kılan odak grup görüşmeleri tercih edilmeli ve görüşmeleri takiben, her bir katılımcının önemli gördükleri faktörleri bireysel olarak derecelendirecekleri "değerlendirme formları" ile bireysel görüşleri sayısal olarak alınmalıdır. Alanlarında yetkinlikleri tartışılmaz bazı uzmanların odak gruplara katılımları sağlanmaya çalışılmalı, odak grup görüşmelerine alınmaları olanaklı olmayan uzmanlar ile derinlemesine görüşmeler yapılarak katkıları sağlanması tavsiye edilmektedir. Her bir görüşülenin de görüşme sonrasında değerlendirme formlarını doldurması sağlanarak nitel ve nicel veri tabanı oluşturulmalıdır.

Uygulanacak bireysel değerlendirme formları, Van den Born ve arkadaşlarının (2013) benzer amaçla yaptıkları çalışmalarından esinlenerek geliştirilmiştir. (Tablo 10). Bu formlardan elde edilen bilgiler sayesinde, uzmanların üniversiteyi hayati derecede etkileyecek faktörleri tekrar düşünmeleri ve etki derecesi ve yönünü sayısal olarak ifade etmeleri söz konusu olacaktır. Her bir görüşülen, üniversiteyi etkilemesi hayati olan değişkenleri öncelik sırasına göre listeleyecek, daha sonra da bu değişkenleri üniversiteyi etkileme derecesine (beklenen etki), bu etkinin yönüne (pozitif ya da negatif) ve bu değişkenlerin açıklayıcılığına (predictability) göre derecelendirmiş olacaktır. Böylece nitel yöntemle toplanan verilerin nicel olarak değerlendirilmesi istenecek ve niceliksek değerlendirme sayesinde, araştırmacıların yorumu ile oluşabilecek yanlılık etkisinin minimize edilmesi söz konusu olabilecektir. Etkileme yönü; -1'den (oldukça negatif etki) +1'e (oldukça pozitif etki), her bir değişkenin üniversite için önemi/etkisi; 1'den (hiç önemli değil) 5'e (oldukça/hayati derecede önemli) ve her bir değişkenin öngörülebilirliği 1'den (kesinlikle öngörülemez) 5'e (tamamen öngörülebilir) ölçeklendirilmiş olacaktır. Böylece, araştırmacıların her bir değişkenin etkisi-

ni (orta, yüksek, oldukça yüksek); yönünü (negatif, biraz negatif, biraz pozitif, pozitif); öngörülebilirliğini (düşük, yüksek) gibi tanımlaması olanaklı hale gelecektir. Ayrıca bu gelişimin gerçekleşme süresi de odak grup görüşmesine katılan uzmanlara sorularak değerlendirilecektir.

"Gelecek 5-10 yıl içinde kurumunuzu etkileyeceğini düşündüğünüz en kritik 5 faktörü önem derecesine göre, mümkün olduğunca somut/spesifik olarak ifade ederek, aşağıya elle yazınız ve yaratacağı değişimi değerlendiriniz." sorusu için doldurulacak tablo aşağıda gözükmektedir.

Tablo 11: PESTLE Odak Grup Toplantısı Sonuç Değerlendirme Formu

| **En Kritik Faktörler (Lütfen somut/spesifik olarak yazınız)** | **Üniversitelerin temel faaliyetleri üzerindeki etkisi?** | **Üniversitelerin faaliyetlerini etkileme derecesi** | **Bu değişimin öngörülebilirliği** | **Öngördüğünüz gerçekleşme süresi** |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | | | | |
| **2.** | | | | |
| **3.** | | | | |
| **4.** | | | | |
| **5.** | | | | |
| | **-1, 0 veya +1 olarak değerlendiriniz:**<br>-1: (Oldukça negatif etki)<br>0: Pozitif/Negatif etkisi yok<br>+1: (Oldukça pozitif etki) | **1 ile 5 arasında puan yazınız:**<br>1: Hiç etki yaratmayacaktır<br>5: Çok büyük etki yaratacaktır | **1 ile 5 arasında puan yazınız:**<br>1: Kesinlikle öngörülemez<br>5:Tamamen öngörülebilir | **Seçiniz:**<br>1-2 yıl<br>2-3 yıl<br>3-5 yıl<br>5-10 yıl |

Her bir PESTLE dış çevre faktörü için, bu projenin içinde yer alan konunun uzmanı araştırmacı tarafından odak grup görüşmesi gerçekleştirilecektir. Odak grup görüşmesinde araştırmacılar, "Sizce gelecek 5-10 yıl içinde üniversiteleri etkileme potansiyeli en yüksek olan, temel politik/ ekonomik/ sosyal/ teknolojik/ hukuki/ ekolojik faktörler nelerdir?" sorusunu sorarak, katılımcıların kendi aralarındaki etkileşimleri ile kendilerini ifade etmelerini sağlanmalıdır. İlke olarak, her bir genel dış çevre faktörü için, en az iki odak grup oluşturulacak, eğer ikinci odak grup görüşmesinde yeni bir değişken söz konusu olmuyorsa, ya da bir öncekine benzer değişkenler gündeme getiriliyorsa odak grup görüşmesinin yapılmasına son verilecektir. Her bir araştırmacı, odak grupları oluştururken, grubun benzeri unvan, pozisyon ve uzmanlık düzeyindeki kişilerden oluşmasını sağlayarak grubun homojen olmasını ve katılımcıların birbirleri ile rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunmalarını olanaklı hale getirmeye çalışacaktır. Grup üye-

lerinin çok farklı perspektifleri gündeme getirebilmesi ve isabetli öngörülerde bulunabilmesinin güvence altına alınması için ise, konunun uzmanı tarafından hem kurum içinden ve dışından (uygulamada önemli yerlerde rol alan ve uygulamada yer almayıp teoriye katkısı olan), hem de devlet ve özel sektörü kapsayacak şekilde ilgili kurumlardan gelen yetkili kişiler seçilmelidir. Buna göre, bu araştırma kapsamında her bir faktörden en az 2 olmak üzere, 8'er kişiden oluşan, en az 12 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmesi hedeflenmelidir. Bu odak görüşme yöntemi zaman ve kaynak olarak maliyetli olsa da en doğru ve kapsamlı değerlendirmeyi sağlayacak ve çok boyutlu veri toplanarak daha doğru sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

Odak grup görüşmesinden elde edilen bulguların ham olarak Tablo 11'deki örneğe göre dökümantasyonu sağlanabilir. Bu sayede her bir faktör için göreceli bir değerlendirme ortamı sağlanacak ve sonraki aşamalarda tespitler daha rahat kategorize edilebilecek ve toparlanacaktır.

Tablo 12: Kurumları Etkileyecek PESTLE Faktörü ve Etki Durumları

| **PESTLE Analizi Faktörü** | **Durum** | **Potansiyel Etkisi** | **Uygulama ve Önemi** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Politik, Ekonomik, Siyasi, Teknolojik, Hukuki, Ekolojik | Tespit | **Kurum Üzerinde Etkisi** | **Zaman Boyutu** (0-6 ay, 6-12 ay vb.) | **Etki** (pozitif/ negatif/ belirsiz) | **Etki** (Artacak, azalacak, değişmeyecek belirsiz) | **Göreli Etkisi** Kritik, önemli, önemsiz, belirsiz |

Odak grup katılımcıları tarafından tartışılan ve literatürle de paralellik gösteren PESTLE faktörleri, bir sonraki aşamada araştırma ekibi tarafından da değerlendirilerek, kurumlar açısından bu faktörlerin fırsat ve tehdit olma durumları tespit edilmelidir. Bu çalışma sonrasında yapılan tespitler aşağıdaki tablo kullanılarak görselleştirilebilir. Araştırma ekibi bu safhada gerekli olduğu kadar çalıştay düzenlemeli ve bu çalıştaylarda her bir faktör için odak grup ve derinlemesine yapılan görüşmelerden elde edilen ve bulgu sunum tablolarında görselleştirilen veriler değerlendirilmelidir. SWOT analizine taban oluşturacak bu süreç oldukça önemlidir, bu safhadaki değerlendirmelere yeteri kadar zaman ve kaynak ayrılmalıdır.

Tablo 13: PESTLE Analizi Faktörlerinin Fırsat-Tehdit Potansiyeli ve Önem Sıralaması (Siyasal Faktör Örneği)

| FAKTÖR – Sıralama | FIRSAT | TEHDİT |
|---|---|---|
| 1. Siyasal rejimin merkezileşmesi | | X |
| 2. Siyasal ve toplumsal anlamda muhafazakâr politikaların etkinliğinin artması | | X |
| 3. Siyasal kutuplaşmanın artma potansiyeli | | X |
| 4. Sığınmacılara yönelik eğitim politikalarındaki belirsizlik | | X |
| 5. AB uyum politikalarının yükseköğretim alanındaki etkilerinin artması | X | |

Her bir PESTLE faktörünün fırsat-tehdit potansiyeli belirlendikten sonra kurumun genel fırsat ve tehditleri yine araştırmacı ve kurum üst düzey yöneticilerinin katılımlarıyla seri çalıştaylar kapsamında değerlendirilerek fırsat ve tehdit potansiyeli olan tespitler sıralanmalıdır. Tablo 14'de Marmara Üniversitesi özelinde yapılan projede elde edilen örnek fırsat ve tehditler görülmektedir.

Tablo 14: Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri

| | FIRSATLAR |
|---|---|
| 1 | Hükümetin katma değeri yüksek üretime geçişe öncelik vermesi ve bu yönde politika geliştirmesi |
| 2 | Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi |
| 3 | Dünyada yeşil ekonomiye doğru geçiş trendi |
| 4 | AB uyum politikalarının yükseköğretim alanındaki etkilerinin artması |
| 5 | Üniversite-Sanayi işbirliğini teşvik edici politikaların artması |
| | **TEHDİTLER** |
| 1 | Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim |
| 2 | Yetkinlik merkezleri olarak teknoloji transfer ofisleri ve teknopark etkinliklerinin artması |
| 3 | Anayasa değişikliği ile birlikte YÖK'ün üniversiteler üzerinde kontrolünün artma eğilimi |
| 4 | 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun değişmesi ile iş güvencesinin kalkması ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşmesi eğilimi |
| 5 | Anayasa değişikliği ile birlikte özel üniversitelerin kurulabilecek olması |

Üst düzeyde belirlenen bu faktörlerden hareketle anket formu hazırlanarak, her bir değişkenin genel olarak kurum açısından önemi ve kurumu etkileme dereceleri açısından durumunu belirlemeye yönelik olarak kurum ilgili birimlerinden katılımcılarla geniş katılımlı bir çalıştay yapılarak kurum çalışanlarının katkıları da değerlendirmeye katılabilir. Çalıştaylar tabi ki organizasyon yükü ve maliyeti açısından çok tercih edilmemekle birlikte en iyi sonucu vermektedir. Eğer bu yöntem benimsenmezse daha az maliyetli anket yöntemi de kullanılabilir. Çalıştaylarda yuvarlak masalarda proje yönetim grubu üyelerinin moderatörlüğü eşliğinde, yukarıdaki örnek tabloda listelenen değişkenler içinde en kritik olanlar tespit edilmelidir. Değişkenlerin önem derecesi ve etkileme dereceleri 10'lü Likert ölçeği ile ölçümlenebilir ve 8'nin altındaki değerlere sahip tüm değişkenler elenerek hayati değere sahip PESTLE faktörlerinin değişkenleri belirlenebilir. Çalıştayda moderatör olarak görev yapan tüm yönetim grubu üyeleri ile birlikte yapılan toplantıda, aşağıdaki örnek tabloda gösterilen, alternatif stratejileri belirlemede kullanılacak, en kritik olan PESTLE Faktörleri değişkenleri belirlenmesi beklenmelidir.

Tablo 15: Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri

| Fırsatlar | Tehditler |
|---|---|
| Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi | 657 S. Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun değişmesi ile üniversiteler üzerinde kontrolün artması, düşünce özgürlüğü ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşme eğilimi |
| Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi | Liyakat sisteminin değersizleşmesi |
| Üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması | Yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artması |
| Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslere doğru eğilim | Toplumsal kutuplaşma ve yarattığı gerilim potansiyeli |
| Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artışı ile devlet-yerel, yönetim-özel sektör ve üniversite işbirliklerine teşviklerin artış eğilimi | Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı |
| Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.) uyum sürecinin devam eğilimi | Uygulamalı ve kişiselleştirilmiş eğitim metodolojilerine doğru eğilim |

Bu PESTLE analizi çalışmasının, Türkiye'deki özellikle tüm kamu ve vakıf üniversitelerinin stratejilerini geliştirmede kullanılabileceği, kendilerine yön verirken ve kararlarını alırken değerlendirebileceği, kamu kurum ve kuruluşlarına ve hatta özel sektöre destek verecek nitelikte sonuçları olan bilimsel olarak geçerliliği yüksek olan bulgulara sahip özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Tüm kurum ve kuruluşlar somut düzeyde tespit edilen önemli PESTLE değişkenleri ve genel bulgulardan hareketle kendi stratejilerini geliştirmede kullanabilir. Özellikle tüm üniversitelerin son stratejik planlarından ve literatür araştırmalarından elde ettiğimiz kadarı ile bu düzeyde somut ve araştırmaya dayalı bir PESTLE çalışmasının yapılmadığını (uluslararası düzeyde polis gücüne ilişkin yapılmış olan bir proje hariç) ve bunun bir ilk çalışma olduğunu ve bu anlamda özgün değerinin yüksek olduğu ileri sürülebilmektedir. Ancak bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin sadece kamu alanında kullanımı söz konusu değildir, aynı zamanda özel sektör kurumlarına da strateji geliştirme süreçlerinde yön gösterici olması beklenmektedir.

## SONUÇ

Üniversite kapsamında yapılan PESTLE analizi gelecek 10 yılda üniversitenin yönünü belirleyecek stratejilerde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve çevresel faktörlerin etkilerini ortaya koymuştur. Bu kapsamda karar vericiler strateji ve bunlara bağlı politikaları belirlerken bu analiz doğrultusunda hazırlanan fırsatlar ve tehditler ve akabinde SWOT analizinden çıkan saptamaları değerlendirmeye almışlardır. Belirsiz bir ortamda verilen kararlar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan bu analizler mümkün olduğunca karar vericilerin doğru bilgi ve enformasyonla karar vermesini sağlamak amacını gütmektedir. PESTLE analizini karanlıkta yolu aydınlatan bir ışığa benzetmek doğru olacaktır. Gözü kapalı yönünü bulmaya çalışmak kurumun geleceğini de riske atmakla eşdeğer olacaktır.

Bu çalışma kapsamında üniversite yöneticileri PESTLE analizinde ele alınan her bir faktör için olası fırsat ve tehditleri bilir hale gelmişlerdir. Bu değişkenlerin üniversiteyi etkileme potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmuşlardır. Bu sayede üniversitenin sürdürülebilir geleceğinin inşası için daha doğru karar

verecek altyapıya kavuşmuşlardır. Bu analiz kapsamında konunun uzmanı kişilerin bütünleşik katkıları belirsizlik ortamını azaltmış ve kararların daha sağlıklı alınması mümkün olmuştur.

PESTLE analizi tabi ki amaca giden yolda bir araç olarak görülmelidir, bu aracın kimler tarafından ne kadar etkin kullanıldığı çok önemlidir. Bu kapsamda PESTLE analizini yapacak proje ekibinin doğru seçilmesi ve disiplinler arası oluşturulması azami önem taşımaktadır. Farklı alanlardan kişilerin katkısı geniş bir bakış açısı sağlayacak ve sonuçların da güvenilirliğine etki edecektir. PESTLE analizi sonucunda elde edilen faktörlerin etki derecesi ve etki etme süresinin tespiti analize farklı bir boyut katmaktadır.

PESTLE analizi oldukça zaman alıcı ve kapsamlı bir analiz olarak görülmektedir. Bu analiz için yeterli zamanın ve kaynağın ayrılması gerekmektedir. Seçilen yöntemler doğru sonuçların elde edilmesi ile birebir bağlantılıdır. Özellikle bu çalışmada kullanılan odak grup görüşmesi ciddi bir fark yaratmıştır. Her ne kadar zaman açısından proje süresini uzatmış olsa da elde edilen bilgi buna değer görülmektedir. Ayrıca odak grup görüşmesi kapsamında görüşlerine başvurulan uzmanların seçimi stratejilerin kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bu grubun teşkilinde farklı görüş ve fikirlerin bulunmasına dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir.

Üniversiteler günümüz rekabetçi ortamında yaşamlarını ikame edebilmek için dinamik çevre ortamına ayak uydurmak zorundadır. Gelişimin gerisinde kalan kamu veya özel yapılar ciddi zorluklarla karşı karşıya kalmaya mahkûmdurlar. Bu kapsamda potansiyelin belirlenip, yetkinliklerin öne çıkarılarak sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek bir zaruriyet halini almıştır. Fırsatları bilmek, buna uygun çalışma ve projeleri desteklemek gerekmektedir. Tabi ki tehditleri de göz önünde bulundurarak bunlara karşı önlemler geliştirmek de yaşamı ikame için hayatidir. Bu çalışmanın diğer akademik yapılara yol gösterici olacağı ve katkı sağlayacağı şüphesizdir. Bu yola çıkan tüm akademik yapılar sürdürülebilir gelecek inşası için bir adım önde olacaktır.

## Yararlanılan Kaynaklar

Afuah, A. (2009). Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Routledge.

Allen, M. (2001). Analysing the Organisational Environment, Select Knowledge.

Bakoğlu, R. (2000). The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept, ÖNERİ, 14(3): 101-107.

Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1): 65-76.

Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayınevi.

Barnett R. (2012). Imagining The University, Routledge/Taylor&Francis.

Barnett, R. (2012).The Future University: Ideas and Possibilities, Routledge.

Bensoussan, B. E., Flesiher, C. S. (2012).Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions, FT Press.

Brown, S.L.; Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Based Evolution in Relentlessly Shifting Organization", Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.

Calder W. ve Clugston R. (2003). Progress Toward Sustainability in Higher Education" News & Analysis, Environmental Law Institute, 33(1): 10003-10022.

Çetinsaya, G. (2014). Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, Yükseköğretimi Kurulu -Anadolu Üniversitesi.

Doherty, I., Steel, C. Parrish, D. (2012). The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia: A PEST analysis. Australasian Journal of Educational Technology, 28 (1): 105-121.

Elder J. L. (2008). Think Systemically, Act Cooperatively: the Key to Reaching a Tipping Point for the Sustainability Movement in Higher Education, Sustainability: The Journal of Record, 1(5): 1-12.

Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Basım, Beta Yayınları.

Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, Structures, Funding and Academic Staff, Brussels: Eurydice.

Fielden, J. ve diğerleri. (2010).The Growth of Private and Not--for-Profit Higher Education Providers in the UK. London: Universities UK.

Gibbs P.; Barnett R. (2014).Thinking About Higher Education, Springer, Londra.

Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, Strategic Management Journal, 24: 491-517.

Meray, S.L. (2013). Üniversite Sorunları, Istanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30: 160-197.

Minzberg, H.; Waters, J.A. (1998). Of Strategies, Deliberate and Emergent, Ed: S. Segal-Horn, The Strategy Reader, Blackwell Publishing, Oxford, 20-34.

Pearce, J.; Robinson, R. (2005).Strategic Management, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage, New York: Free Press.

Radford, A. (2012). A Critical Assessment of University Sustainable Development Policy: A Gloucestershire Case Study, A Gloucestershire Case Study. Earth & E-nvironment 8: 210-241.

Sibbel, A. (2009). Pathways towards sustainability through higher education, International Journal of Sustainability in Higher Education, 10(1): 68-82.

Srdjevic, Z.; Bajcetic, R.; Srdjevic, B. (2012). Identifying the Criteria Set for Multicriteria Decision Making Based on SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure, Water Resources Management, 26(12): 3379-3393.

Stanford, N. (2013).Organization Design: Engaging with Change, Second Edition, Routledge.

Tecim, V., Gökşen, Y. (2012). Bilişim Teknolojilerinin Üniversiteler Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yaşar University, 4 (14): 2237-2256.

The Economist (2008). The Future of Higher Education: How Technology will Shape Learning.

Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, Journal of Management Development, 26(1): 9 – 21.

Tsiakkiros, A. (2002). Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus, The International Journal of Educational Management, Bradford.

Ülgen, H., Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Basım, Beta Yayınları.

Universities UK. (2010). Manifesto for Higher Education. London: Universities UK.

Van den Born ve diğerleri. (2013). Policing Opportunities and Threats in Europe, Journal of Organizational Change Management, 26(5): 811-829.

Williams, T., Green, A. (1997). The Business Approach to Training, Gower Publishing.

Zalengera, C.; Blanchard, R., ve diğerleri (2014). Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy, Renewable and Sustainable Energy Review, 38: 335-347.

# SWOT Tablosunun Hazırlanması

Durum analizleri, örgütün kapasitesini, müşterilerini ve iş çevresini anlamak için örgütün iç ve dış çevresinin analiz yöntemlerini ifade etmektedir. Durum analizleri için 5C analizi, SWOT veya Porter'ın 5 rekabet gücü analizi birçok farklı yöntem kullanılabilir. Burada SWOT analizi aşamaları ele alınmış ve strateji geliştirme sürecinde kullanılmıştır.

İlk 5 aşamada yapılan tüm durum analizleri biriminizin SWOT Listesini oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. Bu tablonun bundan önce yapılan tüm analizler sonucunda belirlenen kritik/hayati değişkenlerden oluşması gerekmektedir. Kurumun güçlü/zayıf yanlarını ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri yazılacağı iki boyutlu matris Şekil 13'de görülmektedir:

Swot analizi, örgütün kendini ve dış mikro çevresini inceleyen bir analizdir. Bu analiz, işletmenin güçlü (strenghs) ve zayıf (weaknesses) yönlerinin belirlenmesinin ve çevrede karşılaşılabilecek fırsat (opportunuties) ve tehditlerin (threats) incelemesini içermektedir. İşletmenin kendi (içsel) analizi güçlü ve zayıf yönlerini tespit belirlenmesiyken dış mikro analizinde çevredeki fırsatlar ve tehditler incelemektedir. Bu boyutları şöyle özetleyebiliriz (Saruhan ve Yıldız, 2013):

İşletmenin ***güçlü yönleri***, rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılabilecek kaynaklar ve yeteneklerdir. İşletmenin güçlü yönleri arasında sahip olduğu patentler, ticari markalar, tescilli know-how'lar, pazar ve rakip bilgisi, yaratıcı ürün ya da hizmet, farklılaştırılmış ürün/hizmet gibi unsurlar ve dağıtım kanallarında etkin olabilme gibi faaliyetler sıralanabilir.

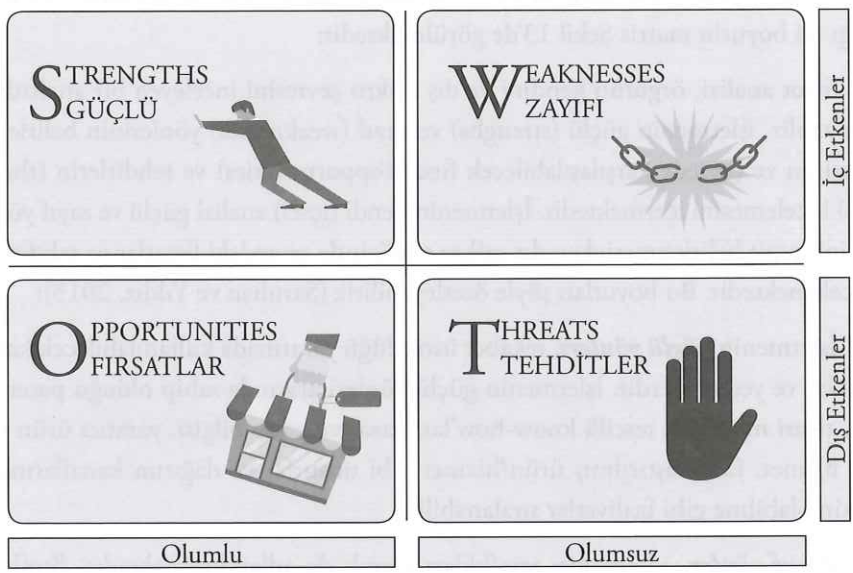
***Zayıf yönler***, işletmenin zayıflıkları olarak da adlandırılmaktadır. Bunlar; patent ya da güçlü bir markaya sahip olamama, ürün ya da işletmenin kötü iti-

barı, dağıtım kanallarına ve yeni pazarlara giriş engelleri, kritik kaynağa bağımlı olma ve yenilik yapamama vb. şeklinde sıralanabilir.

***Fırsatlar***, tamamen çevre ve piyasa koşullarına bağlı olarak ve hatta belki de rakiplerin hatalı davranışlarından kaynaklanan işletmeye fayda sağlayan çeşitli durumlardır. Karşılanmamış tüketici ihtiyaçları, yeni bir niş pazara giriş imkânı, yeni teknolojik gelişmeye uyum sağlayabilme, stratejik iş ortaklığı, hükümet politikası değişikliği oluşan fırsatlara örnek olarak verilebilmektedir.

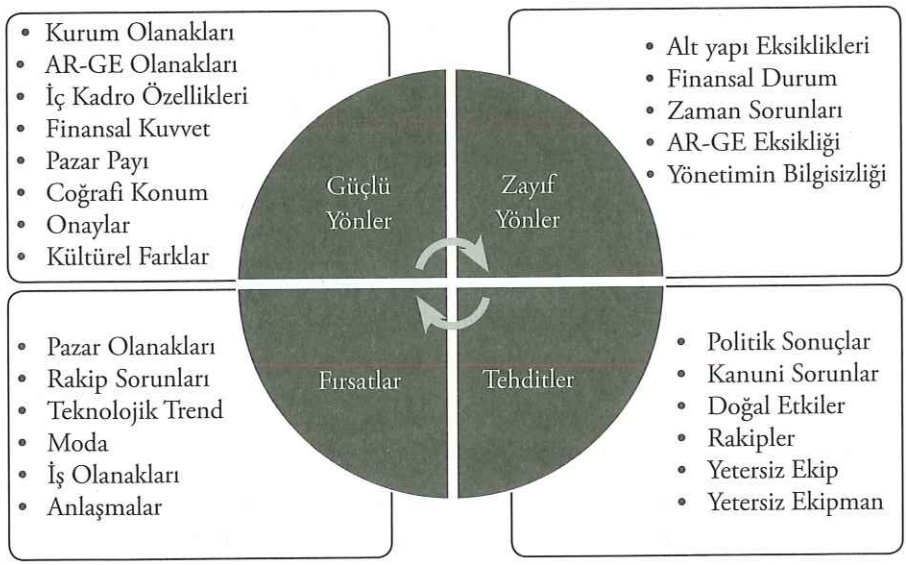
Dış çevrede oluşan değişimler işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerine de bağlı olarak birtakım ***tehditler*** oluşturabilmektedir. Örneğin, tüketici beğenilerinde değişim, yeni rakipler, fiyat rekabetinin yapılması, pazarda talebin artması, hükümet müdahaleleri ortaya çıkan tehditlere örnek olarak verilebilir.

Bu analizle işletmeler, güçlü yanlarını daha da kuvvetlendirmeye ya da kaybetmemeye, zayıf yanlarını ise kendisine tehdit yaratmayacak şekilde azaltmaya ve belki güçlendirmeye çalışmalıdır. Ayrıca değişen dengelere bağlı olarak ortaya çıkan ve çıkabilecek olan fırsatları değerlendirmeli ve tehditlerden de ya fırsat haline çevirebilmek ya da minimum zararla kurtulabilmek için yol gösterici nitelikte bir analizdir.




Şekil 13: SWOT Analizi Matrisi

Şekil 14'de örnek olarak bir SWOT analizinde içsel ve dışsal faktörlerin neler olabileceği listesi genel başlıkları ile verilerek sunulmuştur. SWOT listesine girecek kriterlerin somut düzeyde yazılmış olması gerekmektedir. Her bir SWOT ifadesinin ölçülebilir bir performans değerleme kriteri belirlenecek şekilde yazılması gerekir. SWOT ifadelerinin doğruluğu/yanlışlığını test edebilmek amacıyla güçlü-zayıf yön ve fırsat-tehdit örneklerini inceleyelim.*




Şekil 14: SWOT Listesi Oluşturmada Kullanılabilecek Değişkenler

## Güçlülük Örnekleri

Birbirlerine Saygılı, Öğrencileriyle Diyalogları Güçlü, Toplumsal Sorunlara Duyarlı, Nitelikli Akademik ve İdari Kadronun Varlığı

> *Doğruluğu şüphelidir, çünkü bütün bu tespitlerin geçerli bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmış bulgular gerekir. İfadeler soyut ve özneldir. Bu nedenle YANLIŞTIR.*

---

* Üniversitelerin son stratejik planlarından örneklerin bulunması konusunda Dr. Banu Çalış'a katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

Araştırma altyapısı için gerekli birçok güncel yazılım programının lisanlı olarak personelinin kullanımına sunuluyor olması

*Belirtilen durum, alt yapı olanaklarını tanımladığı için DOĞRUDUR.*

Yeni kurulmanın heyecanı

*Belirtilen durum, soyut bir kavramdır, Kurumun her bireyini temsil ettiği düşüncesi bir varsayımdır, YANLIŞTIR*

Üniversitenin huzurlu ve güvenli bir ortama sahip olması

*Belirtilen durumun geçerliliği şüphelidir. Böyle bir ifadenin kullanılması için diğer değişkenlerle ilişkilendirilmiş bilimsel araştırmaya ihtiyaç vardır. DOĞRULUĞU ŞÜPHELİDİR.*

Ders program ve içeriklerinin hızlı bir şekilde güncellenip hayata geçirme geleneğine sahip olma

*Belirtilen durum, uygulamaya geçirilmiş sürekli bir durumu yansıtan kuruma özgü bir güçlü yandır. DOĞRUDUR.*

## Zayıflık Örnekleri

Akademik kadrolarda Üniversite çeşitliliğinin düşük olması

*İfade tam anlaşılmamaktadır. Üniversite çeşitliliğinden neyin kast edildiği, kast edilenin bilimsel olarak olumlu ya da olumsuz sonuç yaratma potansiyeli bilinememektedir. YANLIŞTIR.*

Araştırma potansiyeli yüksek genç öğretim üyelerinin ders yükünün fazlalığı

*Belirtilen durum, kurum alt yapı eksikliği ve zaman sorunlarını birlikte içeren bir zayıflıktır, DOĞRUDUR.*

Atölye, laboratuvar, konser salonu ve galeri gibi uygulamaya yönelik fiziki mekânların yetersizliği

*Belirtilen durum, kurum alt yapı eksikliğini içeren, güncel eğilimlerle ilişkili, bir zayıflıktır, DOĞRUDUR.*

Bazı bölümlerde simülasyona dayalı eğitim verilmemesi

*Belirtilen durumda, Simülasyon dayalı eğitim her bölüm için esastır algısı oluşturmaktadır. Oysaki sadece ilgili anabilim dalları için bu eğitim gereklidir. YANLIŞTIR.*

Öğretim elemanlarının ders yüklerinde adaletli paylaşım yapılmaması

*Belirtilen durumda, adaletsizlik durumu akademik performansı olumsuz etkileyecek seviyede tespit edilmişse bu bir zayıflıktır. DOĞRUDUR.*

## Fırsat Örnekleri

DPT, TÜBİTAK, KOSGEB, AB, sivil toplum örgütleri vb. fon kaynaklarından yararlanma imkânının varlığı

*Belirtilen durum, bütün üniversitelerin yararlanabileceği potansiyel bir fırsattır. DOĞRUDUR.*

Çevrede, yakın mesafede sanayi / sektör kuruluşlarının ve organize bölgelerin varlığı

*Belirtilen durum, Pazar olanaklarını temsil etmektedir, DOĞRUDUR.*

Potansiyeli ile uluslararası açılımlar yapmada öncü üniversitelerden birisi olması.

*Anlaşılmaz bir şekilde yazılmış bu ifade dışsal bir durumu değil içsel durumu ifade etmektedir. YANLIŞTIR.*

Çalışanlar için otopark imkânının olması

*Belirtilen durum bir alt yapı olanağıdır. Bir avantajdır. Ancak üniversiteye hayati stratejik avantaj sağlayacak bir yönü bulunmamaktadır. YANLIŞTIR.*

Yabancı üniversitelerin rekabeti ve Türkiye'den doğrudan öğrenci kayıt yapmaları.

*Yabancı üniversitelerin rekabetinin nasıl bir fırsat sunduğu ve doğrudan kayıt yapma durumundan kastedilen fırsat anlaşılmamıştır. YANLIŞTIR.*

## Tehdit Örnekleri

Öğrenci sayısının artışına oranla, altyapı ve donanımın yetersiz olması.

*Bu ifade hem tehdit hem de zayıflığı birlikte içerdiği için YANLIŞTIR. YÖK'ün öğrenci kontenjanını arttırma politikasına sahip oluşu bir tehdittir. Öğretim elemanı ve donanım sayısındaki yetersizlik içsel bir zayıflıktır.*

İdari ve akademik kadro teminindeki zorluklar

*Belirtilen durum, politik sorunlar başlığı altında tanımlanan bir tehdittir. DOĞRUDUR.*

Öğrencilerin kendilerini geliştirecek bilimsel, sosyal ve kültürel programlarda uygulama eksikliği olması.

*Belirtilen durum, alt yapı eksikliğini tanımladığından bir zayıf yöndür. YANLIŞTIR.*

İstanbul ve çevresinde faaliyette olan üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğu.

*Üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğu çok genel bir ifadedir. Bunun nasıl bir tehdit oluşturduğu bilişsel olarak tespit edilip, somut olarak tehdit ifade edilmelidir. YETERSİZDİR.*

Tüm çalışanlarımızın bölgede hâkim üniversite olma yolunda gerekli isteği göstermemesi veya yeterli donanıma sahip olmaması.

*Belirtilen durum, ifade bilimsel nitelikten olduğu gibi dışsal değil içsel olumsuz bir duruma işaret ettiğinden zayıflıktır. YANLIŞTIR.*

Üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde durum analizleri uygulaması için SWOT analizi kullanılmıştır. Analiz verileri de bilimsel yöntemlerle yapılan 2 iç, 2 dış ve paydaş analizleri sonuçlarından hareketle her bir proje ekibi tarafından bir tam gün süren beyin fırtınaları ile toplanmıştır. Değer zinciri ve yetkinlik analizleri ekipleri kendi bilimsel araştırma sonuçlarını tartışarak kurumun zayıf ve güçlü yanlarını belirlenmişlerdir. Üniversiteler ve PESTLE analizleri bilimsel çalışmaları sonucunda dış çevredeki fırsat ve tehditleri tanımlamışlar ve SWOT ifadesi olabilecek nitelikte yazmışlardır. Paydaş analizi ekibi ise bilimsel yöntemlerle hem iç hem de dış çevreye dair ifadeler tespit etmiştir. Bu ifadeler arasında birbirine benzer ya da örtüşen ifadeleri toparlamak ve SWOT ifadelerini düzenlemek adına proje ekipleri çalışma raporlarını sunmuştur. Raporlar üzerine strateji ekibimiz ile projelerden yürütücüler ya da üyelerin de katıldığı toplantılar düzenlemiştir. Belirlenen her bir ifadenin önemi ve tabloda yer alması gerekliliği tartışıldıktan sonra ifadeler düzenlenerek seçilmiş ve son hali verilmiştir.

# Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi (TOWS Matrisi)

SWOT analizinin bir sonraki aşaması TOWS analizidir. Alternatif stratejilerin belirlenmesi aşamasında öncelikle duruma göre en kritik görülen genel olarak 3'er ya da 5'er Fırsat, Tehdit, Güçlülük ve Zayıflık kriterinin belirlenerek TOWS matrisinde ilgili hücrelere eklenir. Böylece kriterlerin madde madde kıyaslanarak kesişim noktasında bulunan alanlara alternatif stratejiler oluşturulup yazılır. Şekil 15'de görüldüğü gibi oluşturulan iki boyutlu matriste 4 kesişim alanı yer almaktadır. Bunlar; güçlü yanlar ile fırsatlar (SO), güçlü yanlar ile tehditler (ST), zayıflıklar ile fırsatlar (WO) ve zayıflıklar ile tehditler (WT) olarak adlandırılır.

| | ***Fırsatlar (Opportunities):*** | ***Tehditler (Threats):*** |
|---|---|---|
| | 1. Çevrede, yakın mesafede sanayi / sektör kuruluşlarının ve organize bölgelerin varlığı | 1. İstanbul ve çevresinde faaliyette olan üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğu |
| ***Güçlü Yönler (Strengths):*** 1. Araştırma odaklı, proje üretme yetkinliği gelişkin öğretim üyelerinin varlığı | ***SO*** 1. ($G_1$,$F_1$) Bölgedeki Firmalarla birlikte araştırma projeleri üretmek (10. Kalkınma Planı M.634) | ***ST*** 1. ($G_1$, $T_1$) rekabetin yoğunluğunun nasıl bir tehdit yarattığı net olarak ifade edilmediğinden ST stratejisi yazılamaz. 2. (G1, T2) İlişkisizdir. |
| ***Zayıf Yönler (Weaknesses):*** 1. Araştırma potansiyeli yüksek genç öğretim üyelerinin ders yükünün fazlalığı | ***WO*** 1. ($W_1$, $F_1$) Sektörden uzman kişilerle eğitim iş birliği yapmak. | ***WT*** 1. ($Z_1$, $T_1$) Rekabetin yoğunluğunun nasıl bir tehdit yarattığı net olarak ifade edilmediğinden WT strateji yazılamaz. 2. ($Z_1$, $T_2$) İlişkisizdir. |

Şekil 15: TOWS Matrisi Örneği

Yukarıdaki örneğimizde kritik faktörlerden oluşan TOWS matrisi üzerinde her bir alana ilişkin alternatif strateji belirlenmiştir. Bunlardan SO bölgesi için işleyişi anlatacak olursak; 1. fırsat maddesi ile 1. güçlü yön maddesi birlikte düşünülerek "*bu güçlülüğünüzden hareketle bu fırsatı kullanarak ne stratejisi belirleyebileceğinize*" karar vermelisiniz. Bunda güçlü yönlerinizle hangi fırsatları yakalayabileceğiniz strateji geliştirmeniz gerekmektedir.

WO bölgesi için 1. zayıflık maddesi bizim hangi fırsatları kaçırmamıza neden olabileceğini belirleyerek bu zayıflığımızı nasıl geliştirerek fırsattan yararlanabileceğimize dair bir strateji geliştirmek anlamlı olacaktır. Örnekte görüldüğü gibi, ders yükü fazla öğretim üyelerimizin araştırma yapmasını sağlayabilmek amacıyla "sektörden uzman kişilerden eğitim desteği almak" alternatif bir strateji olabilir. Sanayi bölgelerinde sektöre yakın olma fırsatı kuruma, zayıf yönünü güçlendirmeye yönelik alternatif bir strateji oluşturma olanağı sağlayabilir.

ST bölgesi için sahip olunan güçlü yönlerle tehditlerin bertaraf edilebilmesi ya da etkilerinin en aza indirilebilmesini sağlamak için strateji oluşturulan alandır. WT bölgesi ise zayıflıkları azaltarak dış çevre tehditlerinden korunma amaçlı genelde savunmacı stratejiler alanıdır. Örnekte görüldüğü üzere bazı ifadeler karşılaştırıldığında bir strateji geliştirilememesi ya da maddelerin ilişkisiz kaldığı durumlar olabilir. Maddeler yan yana geldiğinde anlamlı sonuç çıkmadığında bir sonraki maddeye geçerek alternatif strateji alanları doldurulmalıdır. Böylece tüm alanlarda oluşmuş stratejiler sizin alternatif stratejileriniz olarak düzenlenmiş olacaktır.

Bu aşamada amaç; güçlü yönlerimizi yakalayabildiğimiz fırsatlarla pekiştirmek, dış çevre tehditlerine karşı savunma sağlayabilmek ve zayıflıklarımızı güçlendirebilecek, özetle tüm durumları kendi lehimize çevirebilecek stratejiler geliştirebilmektir.

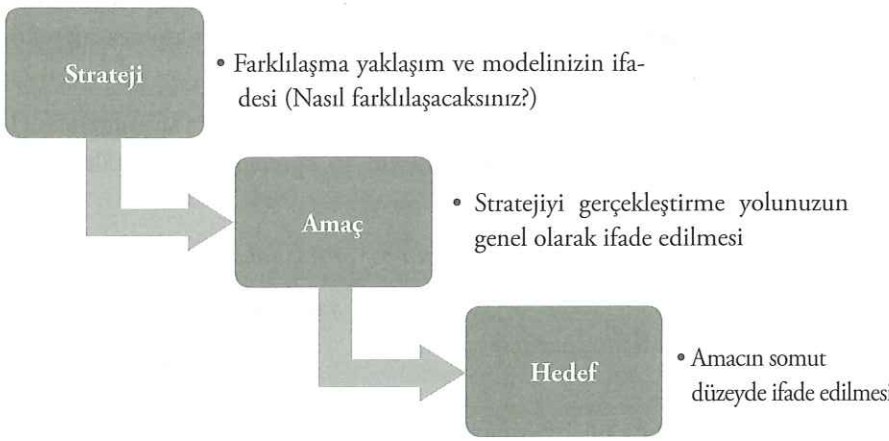
Bu aşamadaki faaliyetler için iki eğitim tasarlanarak hayata geçirilmiştir. Detayları eğitim modülleri başlığında açıklandığı ve Tablo 1'de özetlendiği üzere, bu süreçte 6 numaralı eğitim modülü bu amaçla tasarlanmıştır.

6 numaralı eğitim modülünde kritik faktörler 6 saatlik strateji geliştirme ekibinin ve moderatörlerimizin çalışmaları sonucunda belirlenmiştir. TOWS matrisi düzenlenmiş ve her bir alan (SO-ST-WO-WT) üzerinde yuvarlak masa toplantısı şeklinde ortak aklı harekete geçirebilecek şekilde çalışabilmek için gerekli hazırlıklar yapılmıştır.

# Stratejilerin Oluşturulması

Alternatif stratejiler arasından uygun stratejinin seçilerek oluşturulması aşamasıdır. Alternatif stratejiler içinde en uygun olan en az sayıda (optimum sayıda) strateji miktarı için her bir kuruma 2 ila 3 (çok gerekliyse 4) strateji belirlemesi önerilir.

Üniversite için ideal olan temel faaliyetlerinden biri eğitim diğeri de araştırma ile ilgili olmasıdır. Kamu kurumları kendi temel faaliyetlerini tespit ederek genel çerçeveyi belirlemesi sonuç odaklı stratejiler formülize etmek açısından faydalı olabilir. Örneğin, Porter'ın jenerik stratejilerden farklılaşma veya odaklanma kullanılabilir. Belirlenen stratejiyi hayata geçirmek için gerekli yapı, süreç ve yaklaşımlara yönelik amaç ve hedefleri de belirlemeniz önerilmektedir. Strateji, amaç ve hedefler arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.




Şekil 16: Strateji, Amaç ve Hedefler Arasındaki İlişki

Şekilde görüldüğü gibi farklılaşma stratejisi temelinde alt amaç ve hedeflerin oluşturulması süreci söz konusudur. Stratejik amaçlar, belirlenen stratejiyi gerçekleştirme yolunuzun genel olarak ifade edilmesidir. Bir strateji altında ihtiyaca göre söz konusu stratejiyi hayata geçirebilmek için 2 ila 4-5 amaç ifadesi belirlenebilir. Genel olarak belirlenen amacın altındaki stratejik hedefler amacı gerçekleştirmek için daha somut düzeyde gerekenlerin belirlenmesini ifade eder. Stratejik amaçlara benzer şekilde amacı gerçekleştirmeyi sağlayacak 2 ila 4-5 hedef ifadesi belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, hedeflerin belirli bir süre içermesi ve somut-nicel ifadeler şeklinde olmasıdır.

Analizler sonucunda oluşturmuş olduğunuzu varsaydığımız bir strateji örneğinden hareketle; strateji, amaç ve hedef arasındaki ilişkileri somut düzeyde inceleyelim.*

**Örnek Strateji: Uluslararası Standartlarda Bireyselleştirilmiş Öğretim Yaklaşımlarına Uygun Eğitim Yöntemlerinin Uygulanması**

*S. Amaç 1: Uygulamalı eğitim için uygun fiziksel ortam koşullarının sağlanması*

*S. Hedef 1:* Tüm derslik, laboratuvar ve amfilerin kapasite ve sayılarının uygulamalı eğitim göz önüne alınarak tespit edilmesi.

*S. Hedef 2:* Tüm derslik, laboratuvar ve amfilerin kapasite ve sayılarının uygulamalı eğitim için belirlenen sayılara uygun olarak iki yıl içerisinde düzenlenmesi.

*S. Hedef 3:* İki yıl içinde Lisansüstü eğitim programlarında uygulamalı eğitimi gerçekleştirebilmek için sınıfların 40 öğrenciyi aşmayacak şekilde yapılandırılması.

*S. Hedef 4:* İki yıl içinde lisans eğitimi programlarında uygulamalı eğitimi gerçekleştirebilmek için sınıfların 40 öğrenciyi aşmayacak şekilde yapılandırılması.

*S. Amaç 2: Uygulamalı eğitim için uygun personel koşullarının sağlanması*

*S. Hedef 1:* Her dersin uygulanmasının yapılmasında en az bir destek personelinin bulunmasının sağlanması.

---

* Strateji örneğinin bir eğitim uzmanı olarak içerik geçerliliği açısından kontrol ederek geliştirilmesine destek olan Yard. Doç. Dr. Mustafa Nuri Ural'a katkılarından dolayı teşekkür ederiz

*S. Hedef 2:* Öğretim üyelerinin Uygulamalı eğitimler konusunda bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi için eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

*S. Amaç 3:* Uygulamalı eğitimin uluslararası ve sosyal boyutta desteklenmesi

*S. Hedef 1:* Her bir bölümde en az birer tane sürdürülebilirlik, yenilik ve girişimcilik ile ilgili öğrenci kulübünün olmasının sağlanması.

*S. Hedef 2:* Her bir kulübün her yıl en az bir tane çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk ile ilgili proje yapmasının sağlanması.

*S. Hedef 3:* Sosyo-kültürel etkileşimi arttırabilmek amacıyla değişim programlarına gelen/giden öğrenci sayısının %10 oranında arttırılması.

*S. Hedef 4:* 1 yıl içinde paydaş firma ve kurumlarla birlikte öğrencilere yönelik yenilik ve girişimcilik proje yarışmasının yapılması ve sürekliliğinin sağlanması.

*S. Amaç 4: Lisans ve Lisansüstü müfredatlarının Uygulamalı eğitime uygun olacak şekilde yeniden düzenlenmesi*

*S. Hedef 1:* Bölümlerden uygulamalı eğitime uygun ders müfredatları ile ilgili görüş alınması.

*S. Hedef 2:* Mevcut Lisans ve Lisansüstü Programlarda Uygulamalı eğitim çalışmalarının tespit edilmesi.

*S. Hedef 3:* Uygulamalı eğitime geçiş sürecinde koordinasyon sağlanması için bir alt komisyonu kurulması.

*S. Hedef 4:* Bir yıl içinde ders müfredatlarını, uluslararası düzeyde öğrenci çekebilmesi için yeniden düzenleme.

*S. Hedef 5:* İki yıl içinde her bir derste en az 1 projenin uygulamaya geçirilmesini sağlama.

*S. Hedef 6:* Bir yıl içinde tüm bölümlerin katılımıyla eğitim değerlendirme sisteminin oluşturulup her dönem sonunda eğitimin değerlendirilmesi ve memnuniyet anketlerinin yapılmasının sağlanması.

Üniversite strateji geliştirme sürecinde 7. eğitim modülünde TOWS analizinden sonra stratejilerin belirlenmesi çalışmalarına başlanmıştır. Ancak öncelikle TOWS matrisinin bölümleri üzerinde çalışan her yuvarlak masa ilgili alanda (SO-TO-WO-WT) 3'er alternatif strateji belirlediler. Masalardan toplanan stratejiler tüm katılımcılara sunulmuş ve her masanın stratejik amaç ve hedeflerini yazacakları tek bir strateji seçilmiştir. Beyin fırtınası yöntemiyle de kurumsal strateji önerileri oluşturulmuştur. Bundan sonraki aşamada birimlerden alınan stratejilerle kurumsal stratejilerin uyumlaştırılması süreci için 8.eğitim modülü gerçekleştirilmiştir. Böylece birimlerden gelen stratejilerin kurumsal stratejilere yansıtılması sağlanmıştır.

Kurumun bir önceki dönemde tasarladığı ve şu anda yürürlükte olan eski stratejilerinin gerçekleşme oranları incelenmiş, yeni döneme aktarımın gerekliliği ve 10. kalkınma planıyla ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak strateji geliştirme ekibi üzerinde çalışmış ve raporlamıştır. Yeni dönem kurumsal stratejilerin belirlenmesi aşamasında dikkate alınmıştır.

Strateji proje ekibiyle; eski strateji, üniversitelerin uyması gereken kalkınma planı ilgi maddeleri ve birim stratejilerini kapsayacak şekilde geliştirilmiş kurumsal stratejiler, amaç ve hedef ifadelerine 3 gün süren toplantılar sonucunda son hali verilmiştir. Hedeflerin oluşturulduktan sonra soyut olan ifadeler için somut performans kriterleri belirlenmiştir.

Kamu mali sistemi çerçevesinde, kamu idarelerinin hizmetlerini yerine getirirken üstlenmeleri gereken faaliyetleri orta ve uzun vadeli olarak planlamaları ve bu planlarını bütçe imkânları dâhilinde tahsis edilen bütçe ödenekleri çerçevesinde karşılamaları gerekmektedir. Bu nedenle maliyetlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamadan sonra stratejik planın üniversite senatosu tarafından incelenerek gerekli düzenlemelerin yapılması ve onaylanması aşamaları söz konusudur. 2017 yılı itibariyle de stratejik plan yürürlüğe girecek, gerekli izleme ve değerlendirme çalışmaları ile takibi sağlanacaktır.

# Yararlanılan Kaynaklar


Aaltonen, K. (2011). Project Stakeholder Analysis as an Environmental Interpretation Process, International Journal of Project Management, 29: 165–183.

Aaltonen, K., Jaakko, K., Tuomas, O. (2008). Stakeholder Salience in Global Projects, International Journal of Project Management, 26: 509–516.

Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J. (2008). Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature: A Meta-Analysis, International Journal of Project Management, 26: 749–757.

Afuah, A. (2009). Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Routledge.

Allen, M. (2001). Analysing the Organisational Environment, Select Knowledge Limited.

Amit, R., C. Zott (2001). Value Creation in E-Business, Strategic Management Journal, 22: 493–520.

Axelsson, K., Melin, U., Lindgren, I. (2013). Public E-services for Agency Efficiency and Citizen Benefit-Findings from A Stakeholder Centered Analysis, Government Information Quarterly, 30(1): 10-22.

Bakoğlu, R. (2000). The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept, ÖNERİ, 14(3): 101-107.

Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayınevi.

Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1): 65-76.

Bakoğlu, R. (2014). New Business Model: The Contemporary Way of Strategy Creation. 10th International Strategic Management Conference, Rome, Italy.

Bakoğlu, R.B., A.Z. Öncer, M.L. Yıldız, A.N. Güllüoğlu (2016). Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235: 36-45.

Baldwin, L. (2002). Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. Master's thesis, New Mexico State University, Las Cruces, NM.

Barnett, R. (2012). Imagining the University, Routledge: Taylor&Francis.

Barnett, R. (2012). The Future University: Ideas and Possibilities, Routledge.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1).

Baş, T., Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Belash, O., Popov, M., Ryzhov, N., Ryaskov, Y., Shaposhnikov, S., Shestopalov, M. (2015). Research on University Education Quality Assurance: Methodology and Results of Stakeholders' Satisfaction Monitoring, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 214: 344-358.

Bensoussan, B. E., Flesiher, C. S. (2012). Analysis without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions, FT Press.

Blocher, E. J., K.H. Chen, G. Cokins, T.W. Lin (2005). Cost Management: A Strategic Emphasis. 3rd Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C., Fedge J. (2013).Modeling and Measuring Competencies in Higher Education: Tasks and Challenges, in Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C. ve Fedge J. (2013). (Eds.) Berlin & Mainz: Humboldt University & Johannes Gutenberg University, 2013.

Boras, S. (2011). The Danish Research Policy Council Conference's Notes.

Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., Oldmark, J. (2013). Assessment of Criteria Development for Public Procurement from a Strategic Sustainability Perspective, Journal of Cleaner Production, 52: 309-316.

Brown, S. (1999). A Systemic Perspective on Higher Education in The United Kingdom, Systems Research and Behavioral Science, 16(2): 157–169

Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Based Evolution in Relentlessly Shifting Organization, Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.

Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques, Public Management Review, 6(1): 21–53.

Bryson, John M. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Calder W., Clugston R. (2003). Progress toward Sustainability in Higher Education, News & Analysis, Environmental Law Institute, 33(1): 10003-10022.

Çetinsaya, G. (2014). Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, Yükseköğretimi Kurulu: Anadolu Üniversitesi.

Chang, C., Janie, H. Nen-Chen (2002). The Effects of Country and Industry on Implementing Value Chain Cost Analysis, The International Journal of Accounting, 37: 123-140.

Collins, J. C. and Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, September-October, 44–55.

Cooper D.R., Schindler P.S. (2001). Business Research Methods, 6. Baskı, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi.

Davis, K. (2014). Different Stakeholder Groups and Their Perceptions of Project Success, International Journal of Project Management, 32(2): 189-201.

Dentoni, D., Bitzer, V. (2015). The Role(s) of Universities in Dealing with Global Wicked Problems through Multi-Stakeholder Initiatives, Journal of Cleaner Production. 106: 68-78

Doherty, I., Steel, C., Parrish, D. (2012). The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia: A PEST analysis. Australasian Journal of Educational Technology, 28 (1): 105-121.

Dooris, M.J., Kelley, J.M., Trainer, J.F. (2002). Strategic Planning in Higher Education, New Directions for Higher Education, 116: 5–11.

Elder J. L. (2008). Think Systemically, Act Cooperatively: the Key to Reaching a Tipping Point for the Sustainability Movement in Higher Education, Sustainability: The Journal of Record, 1(5): 1-12.

Engwall, L. (2007). Universities, The State and The Market: Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond, Higher Education Management and Policy, 19(3): 87–104.

Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Basım, Beta Yayınları.

Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe, Policies, Structures, Funding and Academic Staff, Brussels: Eurydice.

Fiegenbaum, A., J. Mcgee, Thomas H. (1987). Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy, International Studies of Management and Organizations, 18(1): 6-25.

Fielden, J. ve diğerleri. (2010).The Growth of Private and Not--for-Profit Higher Education Providers in the UK. London: Universities UK.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C, Parmar, B., de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of The Art, Cambridge: Cambridge University Press.

Freitas, H., Oliveira, M., Jenkins, M., Popjoy, O. (1998). The Focus Group, a qualitative research method, ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No. 010298.

Gibbs, P., Barnett, R. (2014).Thinking About Higher Education, Springer: London.

Grant R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, 114–135.

Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, Strategic Management Journal, 24: 491-517.

Groves, R.E.V., M.W. Pendlebury, D.R. Stiles (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities, Financial Accountability and Management, 13(4): 293–312.

Groves, R.E.V., Pendlebury, M.W., Stiles, D.R. (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities, Financial Accountability and Management, 13: 293–311.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). Geleceği Kazanmak (Competing for the Future), İnkılap Yayınevi, Çev. Zülfü Dicleli.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (2005). Strategic Intent, Harvard Business Review, July–August, 148-161.

Harrison, J. S., Wicks, A.C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, Business Ethics Quarterly, 23(1): 97-124.

Hergert, M., D. Morris (1989). Accounting Data for Value Chain Analysis, Strategic Management Journal, 10(2): 177-188.

Hinton, K.E. (2012). A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Michigan: Society for College and University Planning.

Holdaway, E.A. and Meekison, J.P. (1990). Strategic Planning at a Canadian University, Long Range Planning, 23(4): 104–113.

Horngren, C., G. Foster, S. Datar (2003). Cost Accounting A Managerial Emphasis. New Jersey: Pearson Education Inc.

Hutaibat, K.A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education, International Journal of Business and Management, 6(11): 206-218.

Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. (2008). Higher Education and Its Communities: Interconnections, Interdependencies and A Research Agenda, Higher Education, 56(3): 303-324.

Karvonen, V., A. Kraslawski. (2012). A Tuned Value Chain Model for University Based Public Research Organization, Journal of Technology Management and Innovation, 7(4): 164- 175.

Kettunen, J. (2015). Stakeholder Relationships In Higher Education, Tertiary Education and Management, 21(1): 56-65.

Knight, J.A. (1998). Value Based Management, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Kotler, P., Murphy, P.E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, Journal of Higher Education, 52: 470–489.

Kuzu, Ö.H., Gökbel, H., Güleş, H.K. (2013). Developing Sustainable Relations with Internal and External Stakeholders in Universities: Vision And Mission Views, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 103: 281-289.

Länsiluoto, A., Järvenpää, M., Krumwiede, K. (2013). Conflicting Interests but Filtered Key Targets: Stakeholder and Resource-Dependency Analyses at a University of Applied Sciences, Management accounting research, 24(3): 228-245.

Lewis, B.R., D.R. Stiles (2004). How Invisible Are the Emperor's New Clothes? Transparent Costing, Cross-subsidization and Costing Myopia in Higher Education, Public Management Review, 6(4): 453–472.

Mader, M., Mader, C., Zimmermann, F.M., Gorsdorf-Lechevin, E., Diethart, M. (2013). Monitoring Networking between Higher Education Institutions and Regional Actors, Journal of Cleaner Production. 49: 105-113

Manetti, G., Toccafondi, S. (2014). Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter?, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 26: 35-61.

McGee, J., Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research And Taxonomy, Strategic Management Journal, 7(2): 141–160.

Mendelow, A. (1981). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept, The International Conference on Information Systems Proceeding, Cambridge.

Meray, S.L. (2013). Üniversite Sorunları, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Meyer, R. (2007). Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives, Rotterdam: ERIM Ph.D. Series Research in Management.

Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002). Strategy from the Indie-out: Building Capability-creating Organizations, California Management Review, 33(3).

Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30: 160-197.

Minzberg, H., Waters, J.A. (1998). Of Strategies, Deliberate and Emergent, Ed: S. Segal-Horn, The Strategy Reader, Blackwell Publishing, Oxford, 20-34.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining Principle of Who And What Really Counts, Academy of Management Review, 22: 853-886.

Moraru, L. (2012). Academic Internal Stakeholder Condition: A Comparative Approach, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 69: 54-72.

Morden, T. (2007). Principles of Strategic Management, Ashgate Publishing Company, Burlington.

Neilson, G.L., Martin, K.L., Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review, June, 93–93.

Nelson, S. (2008). Strategic Planning for Results, American Library Association, Chicago.

Okunoye, A., Frolick, M., Crable, E. (2008). Stakeholder Influence and ERP Implementation in Higher Education, Journal of Information Technology Case and Application Research, 10(3): 9–38

ÖSYM Resmi Web Sitesi, www. osym.gov.tr

Pascarella, E.T., PT. Terenzini (1991). How College Affects Students, San Francisco, Jossey-Bass.

Pathak V., K. Pathak (2010).Reconfiguring the Higher Education Value Chain, Management in Education, 24(4): 166–171.

Pearce II, J.A., R.B. Robinson, Jr. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Eight Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Pearce, J., Robinson, R. (2005). Strategic Management, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.

Pitts, R.A., D. Lei. (2000). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Poplawska, J., Labib, A., Reed, D. M., Ishizaka, A. (2015). Stakeholder Profile Definition and Salience Measurement With Fuzzy Logic and Visual Analytics Applied To Corporate Social Responsibility Case Study, Journal of Cleaner Production, 105: 103-115.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejileri, Sistem Yayıncılık, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul.

Porter, M.E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysts Journal.

Porter, M. E. (1979). The Structure Within Industries and Companies' Performance, Review of Economics and Statistics 61, no. 2.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors and Industries, New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996). What is a strategy?. Harvard Business Review, November- December, 61-78.

Porter, Michael E. (February 2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, 14(1): 15–34.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, No.3.

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68(3): 79–91.

Radford, A. (2012). A Critical Assessment of University Sustainable Development Policy: A Gloucestershire Case Study, A Gloucestershire Case Study. Earth & E-nvironment 8: 210-241.

Rainbird, M. (2004). A Framework for Operations Management: The Value Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(3/4): 337-345.

Roberts, M., Hsiao, W., Berman, P., Reich, M. (2008). Getting Health Reform Right: A Guide to Improving Performance and Equity, Oxford University Press.

Roberts, R. (2004). The Quest For Appropriate Accountability: Stakeholders, Tradition and The Managerial Prerogative in Higher Education, Studies in Christian Ethics, 17(1): 1–21.

Rowley, D.J., H. Sherman (2001). From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education, Wiley, Online book. https://www.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=MR4k6m3q-sMC&oi=fnd&pg=PR9&ots=K5twWRPm1F&sig=CQZI7Ig0DmhRqBz9TAAa5sM_ZW8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Sağmanlı, M. (2002). Modern Maliyet Muhasebesi ve Yönetimi. İstanbul: Yaylım Matbaası.

Saruhan, Ş.C., A.Z. Öncer (2004). Değer Hedefli İşletmecilik, Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, No:529/762, İstanbul.

Saruhan, S.C., Yıldız, M.L. (2013). Çağdaş Yönetim Bilimi, 2. Bası, Beta Yayınları: İstanbul.

Schilling, M.A. (2013). Strategic Management of Technological Innovation, International Edition, McGraw-Hill Education.

Scholl, H., Jochen J. (2004). Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits, ACM International Conference Proceeding Series, 262: 1-10.

Seviçin, A. (2005). Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2): 181-205.

Shafer, S.M., J.R. Meredith (1997). Operations Management: A Process Approach with Spreadsheets. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Shank, J.K., V. Govindarajan. (1993). Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press.

Shapiro L.T., Nunez W.J. (2001).Strategic Planning Synergy, Planning for Higher Education, 30(1): 27–34.

Sibbel, A. (2009). Pathways towards sustainability through higher education, International Journal of Sustainability in Higher Education, 10(1): 68-82.

Smith, R. (2008). Harnessing Competencies, Capabilities and Resources, Research Technology Management, 51(5): 47-53.

Srdjevic, Z.; Bajcetic, R.; Srdjevic, B. (2012).Identifying the Criteria Set for Multicriteria Decision Making Based on SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure, Water Resources Management, 26(12): 3379-3393.

Stabell, C.B., Ø.D. Fjeldstad (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. Strategic Management Journal, 19(5): 413-437.

Stanford, N. (2013).Organization Design: Engaging with Change, Second Edition, Routledge.

Sundin, H., Granlund, M., Brown, D.A., 2010. Balancing multiple competingobjectives with a balanced scorecard. European Accounting Review, 19(2): 203–246

Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the Principles or Stakeholder Management: The Three Most Important Principles, Business and Society, 39(4): 379–396.

T.C. Marmara Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Şubat 2016, http://sgdb.marmara.edu.tr/faaliyet-raporlari/ (Son erişim tarihi, 30.10.2016).

Tecim, V., Gökşen, Y. (2012). Bilişim Teknolojilerinin Üniversiteler Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yaşar University, 4 (14): 2237-2256.

The Economist (2008). The Future of Higher Education: How Technology will Shape Learning.

Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, Journal of Management Development, 26(1): 9 – 21.

Thornton, R. (2005). How Does a University Create Value? Description and creativity: Approaches to Collaboration and Value from Anthropology, Art, Science and Technology Conference, King's College, Cambridge, 3-5 July.

Toni A.D., Tonchia, S. (2003). Strategic Planning and Firms' Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives, International Journal of Operations & Production Management, 23(9): 947-976.

Trejo, D., Patil, S., Anderson, S., and Cervantes, E. (2002). Framework for Competency and Capability Assessment for Resource Allocation, Journal of Management in Engineering, 18:1(44): 44-49.

Trencher, G.P., Yarime, M., Kharrazi, A. (2013). Co-creating Sustainability: Crosssector University Collaborations for Driving Sustainable Urban Transformations, Journal of Cleaner Production, 50: 40-55.

Trustrum, L., Wee, S. (2007). Relationship Marketing Strategy in Higher Education, UCTI Working Paper, WP-07-02, UCTI, Kuala Lumpur, Malaysia.

Tsai, W., S. Ghoshal (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intra-firm Networks, The Academy of Management Journal, 41(4): 464-476.

Tsiakkiros, A. (2002). Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus, The International Journal of Educational Management, Bradford.

Ülgen, H., Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Basım, Beta Yayınları.

Universities UK. (2010). Manifesto for Higher Education. London: Universities UK.

Van den Born ve diğerleri (2013). Policing Opportunities and Threats in Europe, Journal of Organizational Change Management, 26(5): 811-829.

Walters, D., M. Rainbird (2004). The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain, Journal of Consumer Marketing, 21(7): 465-475.

Ward, S., Chapman, C., (2008). Stakeholders and Uncertainty Management in Projects, Construction Management Economics, 26: 563–577.

Watson, D. (2007). The University and Its Communities, Higher Education Management and Policy, 19(2): 21–29.

Williams, J. (2002, September). The Student Satisfaction Approach: Student Feedback and Its Potential Role in Quality Assessment and Enhancement, 24th EAIR Forum.

Williams, T., Green, A. (1997). The Business Approach to Training, Gower Publishing.

Winch, G., Bonke, S. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analysing the Interests of Project Stakeholders The Frontiers of Project Management Research, USA: Project Management Institute (PMI).

Yıldırım A., Şimşek H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Genişletilmiş Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zalengera, C.; Blanchard, R., ve diğerleri (2014). Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy, Renewable and Sustainable Energy Review, 38: 335-347.