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

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.

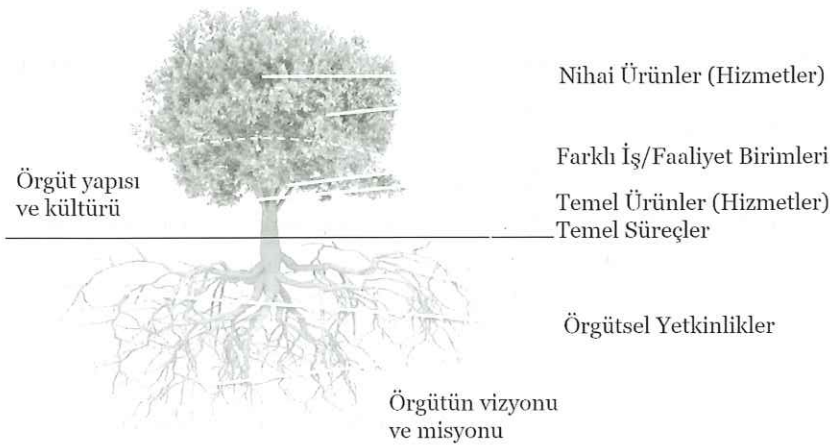
Bir kurum için "kaynak" *(resource)*, o kurumun kabiliyet ve yetkinliklerinin temelinde yer alan soyut ve/veya somut değerlerdir (Toni ve Tonchia, 2003). Bu bakış açısı ile kurumun bünyesinde yer alan; insan kaynakları (tüm çalışanlar), maddi kaynaklar (yerleşke, tesis, makine, arsa vb.) ile bilgi birikimi, 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; 1. Değer yaratıyor mu? EVET 2. Nadir mi? EVET 3. Taklit edilmesi güç mü? HAYIR 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, 2,149'u uluslararası toplam 7,214 öğretim elemanı vb. (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; 1. Değer yaratıyor mu? EVET 2. Nadir mi? EVET 3. Taklit edilmesi güç mü? EVET 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.