

TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

ÇAĞNUR HANDAN KURTULUŞ

Yüksek Lisans

İŞLETME ANA BİLİM DALI  
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ  
ANKARA

Haziran 2009

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylıyorum.

---

Prof. Dr. Serdar Sayan  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuduğumu ve kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında bir yüksek lisans tezi olabilecek yeterlikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

---

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ  
Tez Danışmanı

---

Prof. Dr. Ali HALICI  
Tez Jüri Üyesi

---

Doç. Dr. M. Mete DOĞANAY  
Tez Jüri Üyesi

---

Yrd. Doç. Dr. Ekin TOKAT  
Tez Jüri Üyesi

---

Yrd. Doç. Dr. Atılım MURAT  
Tez Jüri Üyesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

---

Çağnur Handan KURTULUŞ

## ÖZET

### TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ

Kurtuluş, Çağnur Handan  
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ramazan Aktaş

Haziran 2009

Bu çalışmada, stratejik yönetimin önemine, başarılı bir stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri olan stratejik plana ilişkin bilgilere yer verildikten sonra, büyüklüğü, kâr amaçlı olup olmaması vb. bütün özelliklerden bağımsız olarak her işletmenin stratejik plana ihtiyacı olduğu gerçeğinden hareketle TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü'ne Stratejik Plan Önerisi sunulmaktadır. Stratejik plan önerisi kapsamında; TOBB ETÜ İşletme Bölümü paydaşlarına beklenti ve önerilerine ilişkin soruların bulunduğu anketler uygulanarak, İşletme Bölümünün mevcut durum analizi yapılmakta; vizyon, misyon, stratejiler, hedef ve eylemler belirlenmekte; stratejik planın izlenmesi ve uygulanması süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususlara, karşılaşılabilecek sorunlara ve çözüm önerilerine yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik plan, TOBB ETÜ İşletme Bölümü

## ABSTRACT

### STRATEGIC PLAN PROPOSAL FOR TOBB ETU DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Kurtuluş, Çağnur Handan  
Master of Business Administration  
Supervisor: Prof. Dr. Ramazan Aktaş

June 2009

After providing information on the importance of strategic management and strategic plan as one of the key elements of successful strategic management, this study presents a Strategic Plan Proposal for TOBB ETU Business Administration Department, motivated by the fact that regardless of its size, profit-seeking status or any other characteristics, each business needs a strategic plan. Within the scope of this strategic plan proposal, in addition to applying a questionnaire measuring the expectations and suggestions of the stakeholders of TOBB ETU Business Administration Department, a SWOT analysis of the department is conducted, its vision, mission, strategic goals, objectives and actions are determined, and the issues that should be attended in the processes of following and implementing the strategic plan as well as the possible problems encountered and solution offers are highlighted.

Keywords: Strategic management, strategic plan, TOBB ETU Department of Business Administration

## TEŞEKKÜR

Aileme, yanımnda olmasaydılar hayatımın nasıl eksik kalacağını gün geçtikçe daha iyi anladığım kahramanlarıma, üzerimde emeği olan bütün öğretmenlerime, arkadaşlarıma, eğitim çabalarının her zaman takdir ve teşvik edildiği Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ve Türkiye Bilimler Akademisi'ne, iş arkadaşlarıma ve bana ışık olan değerli hocam Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ'a teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İv
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜR.....	Vi
İÇİNDEKİLER.....	Vii
TABLolar LİSTESİ .....	İx
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	Xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı .....	1
1.2. Araştırmanın Önemi .....	2
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Anahatları .....	3
İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM.....	5
2.1. Stratejinin Tanımı.....	5
2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri .....	7
2.3. Stratejik Yönetimle İlgili Terim ve Kavramlar.....	13
2.3.1. Vizyon .....	13
2.3.2. Misyon .....	13
2.3.3. Amaç ve Hedef .....	14
2.3.4. Taktik .....	14
2.3.5. Politika .....	15
2.3.6. Program ve Yöntem .....	15
2.4. Stratejik Yönetimin İşletmelere Katkısı .....	16
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ HAKKINDA BİLGİLER .....	18
3.1. Genel Tanıtımı.....	18
3.2. Projeler .....	23
3.3. Rakiplerle Karşılaştırılması .....	24
3.4. Durum Değerlendirmesi .....	33
3.4.1. İç Paydaş Anket Değerlendirmesi .....	34
3.4.2. Dış Paydaş Anket Değerlendirmesi .....	37
3.4.3. GZFT Analizi .....	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ.....	49
4.1. Varoluş Gerekçesi (Misyon), Arzu Edilen Geleceği (Vizyon) ve Değerleri .....	49
4.2. İzlenecek Stratejiler .....	50
4.3. Amaç, Hedefler ve Eylemler .....	51
BEŞİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK PLANIN İZLEME VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	72
5.1. Başarı Göstergelerinin Belirlenmesi ve Ölçüm Zamanları...	72
ALTINCI BÖLÜM: STRATEJİK PLANIN UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ...	85
YEDİNCİ BÖLÜM: SONUÇ .....	88
KAYNAKÇA.....	94
EKLER .....	97
Ek1: Rakip Üniversitelerin Vizyon ve Misyon İfadelerine İlişkin Örnekler .....	97
Ek2: TOBB ETÜ İşletme Bölümü İç Paydaş (İç Müşteri) Memnuniyet Anketi .....	100
Ek3: TOBB ETÜ İşletme Bölümü Dış Paydaş Anketi .....	104
Ek4: TOBB ETÜ İşletme Bölümü İç Paydaş (İç Müşteri) Memnuniyet Anketi Değerlendirme Sonuçları .....	105



## TABLÖLAR LİSTESİ

1. TOBB ETÜ İşletme Bölümü 2004-2008 Eğitim-Öğretim Yılları ÖSS Tavan ve Taban Puanları .....	20
2. TOBB ETÜ İşletme Bölümü 2008-2009 Eğitim-Öğretim Yılı ÖSS Öğrenci Kontenjanı .....	21
3. TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencilerinin Lisans Eğitim Alanlarının Dağılımı (2008-2009) .....	23
4. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin Kuruluş Tarihleri .....	24
5. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin SCI+SSCI+AHCI’te Yayımlanan Yayınların Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısına Göre Karşılaştırılması (2007) .....	26
6. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin SCI+SSCI+AHCI’te Yayımlanan Yayın İstatistiklerinin İşletme Bölümü Temelli Dağılımı (2006) .....	27
7. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin İşletme Bölümü Öğrenci Kontenjanları (2008) .....	29
8. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin Öğretim Üyesi Başına Düşen İşletme Bölümü Öğrenci Sayısı (2009) .....	30
9. TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin İşletme Bölümü ÖSS Taban Puanları (2008) .....	32
10. İç Paydaş Anketi Cevapları Arasında Ağırlıklı Ortalaması En Yüksek Olan Beş Soru .....	35
11. İç Paydaş Anketi Cevapları Arasında Ağırlıklı Ortalaması En Düşük Olan Beş Soru .....	36

12. TOBB ETÜ İşletme Bölümü Lisans Öğrencileri Anket Katılım Bilgileri .....	39
13. TOBB ETÜ İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı Öğrencileri Anket Katılım Bilgileri .....	41
14. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nden Ders Alan Diğer Bölüm Lisans Öğrencileri Anket Katılım Bilgileri .....	43
15. Amaç ve Hedeflere İlişkin Göstergeler .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Stratejik Yönetim Süreci .....	11
-----------------------------------	----

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, TOBB ETÜ İşletme Bölümü'ne Stratejik Plan Önerisi hazırlamaktır. Başarıyı sürekli kılmak, stratejik yönetim anlayışını benimsemeyi ve dolayısıyla stratejik şekilde planlama yapmayı zorunlu kıldığı için; bir ülkenin aydınlanmasında öncü rol oynayan, bireylere bilimin ışığında düşünmeyi öğreten, yarının lider yöneticilerini yetiştiren üniversitelerimiz içinde çok önemli bir yere sahip olan TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin İşletme Bölümü'nün; eğitim kalitesini arttırması, ulusal ve uluslararası alanda daha fazla tercih edilmesi, eğitim sektöründeki öncü rolüne yakışan şekilde uygulamalarda bulunması için, geleceğini stratejik olarak planlaması konusunda bir adım olan bu çalışmanın, yapılacak muhtemel ideal stratejik planlara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Önemi

Başarı, her bireye, her işletmeye hem çok yakın hem çok uzaktır. Başarıya ulaşmak, ona giden yolda doğru zamanda, doğru yerde, doğru adımları atmakla mümkündür. Gelecek zamanların neler getireceğini bilememenin kabulüyle, başarıyı tesadüf şeklinde tanımlamak kabul edilemez. Yapılması gereken; bireylerin, işletmelerin sahip olduğu yetenekleri, kaynakları dikkatli şekilde değerlendirip, ulaşmak istedikleri amaca en uygun hangi yolla varabileceklerini belirlemeleridir; başka bir ifadeyle, stratejik düşünceleridir.

Yüzyıllar öncesindeki savaşlardan günümüzdeki rekabet yarışlarına kadar her alanda büyük öneme sahip olan stratejik düşünme, düşüncenin eyleme dönüştüğü yer ve zamandan bağımsız olarak varlık gösteremez. Bu sebeple stratejik düşünme, olayların bir bütün olarak algılanmasını, neden-sonuç ilişkisinin doğru şekilde kurulmasını, amaca ulaşmayı sağlayacak araçların etkin ve etkili sonuçlar doğuracak şekilde belirlenmesini gerektirmektedir. Bundan dolayı, stratejik düşünme ve stratejik adımlar atma uzun soluklu bir yaklaşımdır.

‘Değişim’e ayak uydurmanın bir zorunluluk halini aldığı günümüz dünyasında, hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilirsin, bütün işletmelerin sahip oldukları kaynakları etkin şekilde kullanmaları ve başarılı şekilde rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple; stratejik yönetim, bir işletmenin artan rekabet ortamında başarıyla varlık gösterebilmesi konusunda vazgeçilmez öneme sahiptir. Stratejik yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin, kendi kaynaklarını doğru şekilde değerlendirmeleri ve beraberinde dış çevrelerindeki diğer unsurları

dikkatle gözlemlenmeleri; elde ettikleri sonuçları kendi amaçlarına ulaşma sürecinde değerlendirip işletmenin geleceği için isabetli kararları almaları ve uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda kullanacakları en etkin araç ise, stratejik yönetim anlayışının olmazsa olmazı stratejik planlardır. Başarılı bir stratejik yönetim, ‘doğru’ bir stratejik plana sahip olmakla yakından ilişkilidir. İşletmenin kendisini sorgulayarak ne olduğu-ne olmak istediği konusunda gelecek haritasını oluşturması, stratejik planını hazırlaması büyük önem taşımaktadır.

Bu sebeple, stratejik yönetim anlayışını benimsemenin işletmeler için hayati önem taşıdığı ve üniversitelerin de birer işletme olduğu gerçeğinden hareketle; bu çalışma kapsamında TOBB ETÜ İşletme Bölümü Stratejik Plan Önerisinin oluşturulmasının önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Anahatları**

Tez çalışmasının kapsamında, giriş bölümünün ardından; ikinci bölümde, stratejinin tanımı, stratejik yönetimin tanım ve aşamaları, stratejik yönetimle ilgili terim ve kavramlar, stratejik yönetimin işletmelere katkısı hakkında bilgiler paylaşılmaktadır. Üçüncü bölümde; TOBB ETÜ İşletme Bölümü hakkında genel bilgilere yer verilmektedir. Bölümün faaliyetleri ve diğer üniversiteler ile karşılaştırılmasının ardından, iç ve dış paydaşlara uygulanan anket çalışmalarının değerlendirilmesi yapıp, GZFT analizi oluşturulmaktadır. Dördüncü bölüm; TOBB ETÜ İşletme Bölümü Stratejik Plan Önerisine esas teşkil edecek bilgileri içermektedir: Arzu edilen gelecek (vizyon), varoluş gerekçesi (misyon), izlenecek

stratejiler, amaç, hedef ve eylemler. Beşinci bölüm, stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi hakkındadır. Başarı göstergelerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Altıncı bölümde ise, stratejik planın uygulanmasında karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmektedir. Son bölüm sonuç kısmına ayrılmış olup, çalışmanın genel bir değerlendirmesi ile çalışmanın gerekliliğini destekleyen düşünceler, uygulamaya yönelik öneriler paylaşılmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM

#### 2.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesi dil kökeni açısından incelendiğinde aşağıdaki bilgiye ulaşılmaktadır:

“Kelimenin kaynaklarından biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise; eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin san’atını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır” (Eren, 2002: 1).

Strateji kelimesinin kökeninden sonra anlamı incelendiğinde, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; ilk karşılığı izlem, ikinci karşılığı, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş olarak belirtilmiştir.

Askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kelimesi, karşı tarafın ne



yapacağı ya da ne yapmayacağını öngörmeye çalışmakla da ilgilidir. Bu özelliğiyle oyun teorisine benzeyen strateji kavramı Dinçer'in (2007: 17) ifadesine göre, 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Sosyal bilimler alanında strateji kavramı, kişi ekonomisi açısından ele alınmış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları olarak sistematik bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Dinçer, 2007: 17).

Stratejinin sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlanması ile özellikle işletmecilik alanında kaynaklardan etkin ve etkili şekilde tasarruf edilmesi anlayışının yerleşmesi sağlanmıştır.

İşletme yönetimi alanında strateji kavramı, işletmelerin rekabet oyununda daha başarılı olmak için, belirlenen amaca hizmet eden adımları oluşturmada kullandıkları önemli bir araçtır. Literatürdeki bazı strateji tanımları aşağıdaki gibidir:

Porter (1980: 14-28), stratejiyi pazar kavramı ile açıklamaktadır. Porter'a göre, pazarda rekabet analizi yapıldıktan sonra, pazardaki fırsatları ele geçirerek rakiplere üstünlük sağlama faaliyetleri stratejidir.

Andrews'e (1987: 6-9) göre strateji; işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu ve olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlerdir.

Mintzberg (1978: 29-32) ise; stratejiyi mamul ve pazarlarla ilgili kararlar

ve buna bağlı faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca, stratejik yönetim alanında Ansoff'un yaptığı iki tanım bulunmaktadır: Saf strateji ve genel (karma) strateji.

Saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel (karma) strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçtiğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır (Güçlü, 2003: 67).

## **2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri**

Stratejik yönetim bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008:6). Stratejik yönetim; bir işletmenin günlük işlerinin yönetiminden ziyade işletmenin uzun dönemde sonuç verecek faaliyetleriyle ilgilidir.

Daha geniş bir tanımlaması şu şekilde yapılabilmektedir:

İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vb.) etkili ve verimli olarak kullanmasıdır (Ülgen, 2004: 26).

Yukarıdaki tanımda işaret edildiği gibi, işletmeler stratejik yönetimi benimseyerek, dış çevre koşullarıyla uyumlu, uzun vadeli amaçlarını elde etmelerini sağlayacak adımlar atarlar. Bu yönüyle, stratejik yönetim işletmenin kendisini sorguladığı bir süreçtir. Bu konuda Drucker (1999: 12-16); stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim

işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

Eren’in (2002: 18) stratejik yönetim tanımı ise şu şekildedir:

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanmasını, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Verilen tanımlardan görüldüğü üzere; stratejik yönetimin dört temel ögesi bulunmaktadır: Tepe yöneticiler, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar (Üzün, 2000: 46-68). Bir işletmede stratejik yönetimin başarı ile uygulanması dört ögenin de etkin şekilde varlık gösterebilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Üst yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik yönetimde, tepe yöneticilerin rolü çok önemli olmaktadır. Uzun dönemli ve kurumsal planlamaya odaklanan tepe yöneticilerin, işletmenin gelecekte bulunacağı noktayı bugünden öngörebilen, orta ve alt düzey yöneticilere bu yolda önderlik edebilen kişiler olmaları gerekmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci ögesi olan misyon ve amaçların ise işletmeyi benzerlerinden ayıran özellikte olması ve işletmenin kendisini doğru tanımlamasına yardımcı olması gerekmektedir. Dış çevre faktörlerinin önemi de

işletmenin yaşayan bir varlık olarak çevresinden devamlı etkilenmesinde yatmaktadır. Dış çevre faktörlerini dikkate almayan bir stratejik yönetimin başarısız olması kaçınılmazdır. Stratejik yönetimin son ögesi olan kaynaklar da işletmenin amaçlarına ulaşmasında belirleyici rol oynamaktadır (Pearce ve Robinson, 2005: 132).

Stratejik yönetimin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Güçlü, 2003: 74):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

7. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Yukarıda temel özellikleri sıralanan stratejik yönetim sürecinin zeti Şekil 1’de yer almaktadır (DPT, 2006: 4-9):

### Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun Varoluş Gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
-Orta vadede ulaşılacak amaçlar -Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil 1’de özetlenen stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik planlamadır. Bu ilk aşama ‘neredeyiz ve nereye ulaşmak istiyoruz’ sorularına cevap vermektedir (DPT, 2006: 4-5). Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler denilen bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir (Eren, 2002: 19).

Stratejik yönetimin ikinci aşaması ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz’ sorusuna cevap oluşturmakta ve politika oluşturma, uygun yapı araştırma çabalarını kapsamaktadır (DPT, 2006: 4-5). Bu aşamada planlanan stratejinin orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Eren, 2002: 20).

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma ve kontrolü kapsamakta, yani ‘başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz’ sorusuna yanıt aramaktadır (DPT, 2006: 4-5). Bu aşamada, seçilen stratejiler, oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmektedir (Eren, 2002: 20).

Stratejik yönetimin aşamaları uygulama seviyeleri hakkında da fikir vermektedir. İşletmelerde üst seviyede görev yapan yöneticilerin sorumluluk alanları daha uzun vadeli amaçlar ile ilgili iken; orta ve alt seviyede görev yapan

yöneticiler üst yönetimin belirlediği amaçları gerçekleştirmeye hizmet edecek eylemleri planlamaktan, kaynakları doğru şekilde örgütlemekten ve kontrol sürecini sürdürmekten sorumlu olmaktadır (Wit ve Meyer, 2004: 227-230).

### **2.3. Stratejik Yönetimle İlgili Terim ve Kavramlar**

#### **2.3.1. Vizyon**

Vizyon bir işletmenin ideal geleceğini anlatmakta ve genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı ifadeden oluşmaktadır. Vizyon işletme ve çalışanlarına yol ve hedef gösterirken, sadece içinde bulunulan durumu değil, aynı zamanda geleceğin de dikkate alınmasını sağlamaktadır (Erkan, 2008: 25).

Ertuna'ya (2008: 75-76) göre, vizyon geleceğe pencere açan, çalışanlar tarafından paylaşılan, başarı umutlarını yeşerten ve hizmet etme gururunu besleyen özellikler göstermelidir. İyi bir vizyon; kısa ve akılda kalıcı, ilham verici ve iddialı, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı özellikte olmalıdır. Başka bir ifadeyle; vizyon idealist, özgün ve çekici olmalıdır (DPT, 2006: 29).

#### **2.3.2. Misyon**

Fransızca kökenli bir kelime olan misyonun Türk Dil Kurumu'ndaki karşılığı görev, amaç olarak belirtilmektedir. İşletme yönetimi açısından tanımı



ise; bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler olarak yapılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68-69). Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi, misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade etmektedir (DPT, 2006: 27-28). Bu sebeple, başarılı bir misyonun işletmenin her seviyedeki çalışanını aynı amaç için güdüleyebilmesi büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.3. Amaç ve Hedef**

Misyon ve vizyon ifadeleri işletme için genel bir yol çizmekle birlikte tam olarak neyin hangi düzeyde başarılmak istendiğini ortaya koymamaktadır (Erkan, 2008: 26-27). Amaçlar ulaşılmak istenen noktayı ortaya koyan genel ifadelerdir ve işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilmektedirler. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturmaktadır (Eren, 2002: 8-11). Ayrıca amaçların açık, gerçekçi, esnek, ölçülebilir ve uygulayıcılar tarafından benimsenen özellikte olması büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.4. Taktik**

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Strateji, işletmenin

amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır. Taktik ise, tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, yani uygulanmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içermekte ve mevcut kaynakların etkili kullanımına, stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik olmaktadır (Dinçer, 2007: 25-26).

### **2.3.5. Politika**

Davranış yapısı, düşünce biçimi anlamına gelen politika, işletme yönetimi alanında işletmelerde arzulanan amaçlara ulaşılması için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gereken faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, pusula olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 35).

### **2.3.6. Program ve Yöntem**

Program, bir planın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Programlar alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Yöntem ise politikanın ve stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir (Eren, 2002: 16-17).

## 2.4. Stratejik Yönetimin İşletmelere Katkısı

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırmaktadır. Stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğundan öncelikle yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır (Güçlü, 2003: 74). Bu açıdan stratejik yönetim, işletmedeki tepe yöneticilere uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeye hizmet edecek adımları belirlemek ve başarı ile uygulanmasını sağlamak konusunda yardımcı olmaktadır (Byars, 1984: 62-80).

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaya yönelik kararları ile bu kararların uygulanmasını kapsayan ve geleceğe yönelik faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkan stratejik yönetim, her türlü örgütün uygulaması gereken bir yönetim sürecidir (Yılmaz, 2003: 67-71).

Stratejik yönetimi benimsemenin işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Dinçer, 2007: 22-25):

- İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması,
- İşletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı vermesi,
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı vermesi,
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlaması,
- Yönetimin kalitesini artırması.

Stratejik yönetim işletmelerde benimsenmediğinde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamayacaktır. Dış çevre analizi yapmadan varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde doğabilecek dalgalanmalardan büyük ölçüde olumsuz yönde etkileneceklerdir.

Aşağıda stratejik yönetimin önemine işaret eden bir hikâyeye yer verilmiştir (Güçlü, 2003: 62):

Üst yöneticilik görevine yeni atanan yöneticiye yerine geldiği önceki yönetici tarafından üç mektup verilir ve bu üç mektubu bir kriz ile karşılaştığında teker teker açmasını ister. Atanmasından kısa bir süre sonra yönetici bir kriz ile karşılaşır ve ilk zarfı açarak içerisinde bir tavsiye bulunan bir kağıt bulur. Bu kağıdın üzerinde şöyle denmektedir; “Kendinden önceki yöneticiyi suçla”. Bu tavsiyeye uyar bu şekilde ilk krizi atlattır. İki sene sonra daha büyük bir kriz ile karşılaşır ve ikinci zarfı açarak içindeki tavsiyeyi okur; “yeni bir stratejik planlama sistemini uygula” demektedir. Tavsiyeyi tutar, bu krizde kolayca atlatılmıştır. Ancak beş yıl sonra yeni bir krizle daha yüz yüze gelir ve emin adımlarla gider üçüncü ve son zarfı açar ve içerisindeki son tavsiyeyi okur; *Üç Zarf Hazırla*.

Bu hikâye, iş dünyasında çok fazla kullanılan “planlamayan planlarlar” sözünü akla getirmektedir. Bir birey veya işletme kendi geleceğini planlamak, karşılaşması muhtemel fırsat ve tehditler üzerinde düşünmek, sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmak yerine aynı tekrarları yaşamayı, başarısızlığı alışkanlığa dönüştürmeyi ve edilgen şekilde başkalarından umut beklemeyi seçmesi, Üç Zarf hikâyesinde olduğu gibi kendi sonunu hazırlamayı tercih etmesi anlamına gelmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ HAKKINDA BİLGİLER

#### 3.1. Genel Tanıtımı

TOBB ETÜ, Türkiye'nin en büyük sivil toplum kuruluşu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin yan kuruluşu olan Türkiye Odalar ve Borsalar Eğitim ve Kültür Vakfı (TOBEV) tarafından kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. Kuruluş Kanunu, 1 Temmuz 2003'te Resmi Gazete'de yayımlanmış olan TOBB ETÜ eğitim öğretim hayatına 2004-2005 yılında başlamıştır (TOBB ETÜ İşletme Bölümü Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

#### *TOBB ETÜ İşletme Bölümü*

TOBB ETÜ İşletme Bölümü, işletmecilik disiplininin bütün alanlarını kapsayan kuramsal ve uygulamalı derslerden oluşan, disiplinler arası bir yaklaşım sunmaktadır. İşletme Bölümü'nde uluslararası düzeyde bilgi ve teknoloji

üretimini sağlayan araştırmalar yapılarak, ulusal ekonominin ve sanayinin problemlerine çözümler üretecek işletmecilerin yetiştirilmesine yönelik bir eğitim programı uygulanmaktadır (TOBB ETÜ İşletme Bölümü Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

İşletme Bölümü'nün temel amacı; uluslararası düzeyde lisans eğitimi vererek sanayi ve araştırma kurumlarında tasarım, üretim, uygulama ve araştırma-geliştirme çalışmalarında başarıyla görev alabilecek, yaratıcı, problem çözmeye yapıcı yaklaşıma sahip, takım çalışmasına yatkın, çevreye duyarlı, sosyal, ekonomik ve mesleki etik bilincine, sorumluluğuna ve lider özelliklerine sahip, rekabetçi iş ortamının neden olduğu sorunlarla başa çıkabilecek yöneticiler yetiştirmektir. (TOBB ETÜ İşletme Bölümü Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

İşletme Bölümü'nde uygulanan eğitim programında dersler özellikle işletme ve yönetim fonksiyonlarını kapsayacak biçimde tasarlanmıştır. Öğrencilerin muhasebe, maliyet muhasebesi, üretim / işlemler yönetimi vb. dersleri ilk altı yarıyılıda almaları, böylece işletmecilikle ilgili temel dersleri ve konuları kavramaları sağlanmaktadır. Programa eklenen çok sayıda seçmeli dersle öğrenciler bireysel tercihlerine ve ilgi alanlarına göre uzmanlaşmaya yönlendirilmektedir. Böylece öğrencilerin işletmecilikle ilgili hem bütüncül hem de belli bir konuda odaklanmış bakış açısına sahip olmalarına çaba gösterilmektedir. (TOBB ETÜ İşletme Bölümü Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

Bir üniversitenin en önemli güç kaynaklarından biri nitelikli öğrencilere

sahip olmaktadır. TOBB ETÜ İşletme Bölümü zor bir yarışa dönen üniversite giriş sınavında anlamlı şekilde varlık gösteren öğrencileri kabul etmektedir. İşletme Bölümü'nün 2004 yılından bu yana taban ve tavan ÖSS puanları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1: TOBB ETÜ İşletme Bölümü 2004-2008 Eğitim-Öğretim Yılları ÖSS**

**Tavan ve Taban Puanları**

	2004	2004	2005	2005	2006	2006	2007	2007	2008	2008
	Taban	Tavan	Taban	Tavan	Taban	Tavan	Taban	Tavan	Taban	Tavan
İşletme										
Normal	300,511	332,762	312,977	339,344	278,917	327,541	294,298	332,617	277,303	301,495
Burslu	343,861	354,805	355,216	373,342	345,694	364,768	356,706	366,168	350,994	364,925
Üstün Başarı Burslu	-	-	-	-	-	-	-	-	372,108	372,705

Kaynak: [www.etu.edu.tr](http://www.etu.edu.tr)

TOBB ETÜ İşletme Bölümü özenle seçilen öğrencilerini sadece teorik bilgilerle yetiştirmemektedir. 2005 yılında Türkiye'deki ilk Ortak Eğitim Programını başlatarak, öğrencilerinin işbaşı eğitimi almasını da sağlamaktadır. Ortak Eğitim Programı ile öğrencilerin iş yaşamına uyumu sağlanırken, öğrencilere öğrendikleri bilgileri kullanma ve kendilerini geliştirme fırsatı sunulmaktadır (TOBB ETÜ Ortak Eğitim Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

Aşağıda toplam öğrenci sayısına yer verilen İşletme Bölümü, göreceli olarak az sayıda öğrenciye sahip olduğu için, her öğrenciye daha fazla ilgi gösterilmekte ve öğrenciler ortak eğitim konusunda daha fazla firma arasından seçim yapma şansına sahip olabilmektedir. Ortak Eğitim konusunda, İşletme Bölümü'nün bütün sanayi odaları ile işbirliği protokolü bulunmaktadır. Ayrıca 8 ticaret odası, 19 sanayi ve ticaret odası ve 1 deniz ticareti odası ile de işbirliği protokolü bulunmaktadır (TOBB ETÜ Ortak Eğitim Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

**Tablo 2: TOBB ETÜ İşletme Bölümü 2008-2009 Eğitim – Öğretim Yılı  
ÖSS Öğrenci Kontenjanı**

Bölüm	Burslu Kontenjan			Ücretli	Toplam Öğrenci
	Burslu	Üstün Başarı Burslu	Toplam Burslu		
İşletme	15	2	17	53	70

Kaynak: www.etu.edu.tr

### ***TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programı***

TOBB ETÜ, işletme alanında lisansüstü eğitim faaliyetlerine Ocak 2008'de İşletme Yüksek Lisans (MBA) programını açarak başlamıştır. TOBB ETÜ, çözüm odaklı eğitim felsefesiyle, iş dünyasının değişik alanlarından / sektörlerinden gelen profesyonellere sunduğu sıra dışı işletme yüksek lisans



(MBA) programında; öğrencilerin evrensel bakış açısı ile birlikte iş dünyası için gerekli gelişmiş yetenekleri kazanmasını ve onları doğru bilgi ve araçlarla donatmayı amaçlamaktadır. İşletme yüksek lisans programı, işletmenin çeşitli işlevsel alanlarında deneysel öğrenme ile teorik yaklaşımı birleştirecek biçimde farklı disiplinler ve iş deneyimlerinden gelen adayların, profesyonel kariyerlerine artı değer katmak üzere tasarlanmıştır. Öğrencilere işletme yönetimi alanıyla ilgili hem literatür ve uygulama konusundaki en son gelişmeler hem de Türk iş dünyasının kendine özgü nitelikleri aktarılmaktadır ((TOBB ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Ağ Tanıtım Sayfası, Erişim Tarihi: 01.06.2009).

Tezli ve tezsiz olmak üzere iki seçeneği bulunan programın 2008 ve 2009 yıllarında sırasıyla, 19 ve 36 öğrencisi bulunmaktadır. İşletme yüksek lisans programı öğrencilerinin lisans eğitimlerinin dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3: TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Öğrencilerinin Lisans Eğitim Alanlarının Dağılımı (2008-2009)**

Lisans Eğitim Alanı	Toplam Öğrenci Sayısındaki Oranı (%)
İşletme	15
İktisat	10
Maliye	10
Mühendislik	42
Diğer	23

Ayrıca İşletme Yüksek Lisans Programında 2008 yılında % 15 oranında, 2009 yılında ise %21 oranında öğrenciye burs desteği sağlanmıştır.

2009 yılında başlayan programa %19 oranında özel öğrenci kabul edilmiştir. TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programına özel öğrenci statüsünde de yoğun ilgi gösterilmeye başlanması, programda sunulan derslerin içeriğinin beklentilere cevap verdiğini göstermektedir.

### **3.2. Projeler**

TOBB ETÜ İşletme Bölümü, özellikle ETÜ-SEM bünyesinde yürüttüğü projelerle topluma da katkı sağlamaktadır. Bu projelerden ilki; Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın desteklediği, 40.000 TL bütçeli eğlence sektörünün sorunları ve çözüm önerileri projesidir. İkincisi ise; Millî Prodüktivite Merkezi'nin sahipliğini

yaptığı, 550.220 Avro bütçeli EURODUCTIVITY projesidir.

### 3.3. Rakiplerle Karşılaştırılması

TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün rakipleri olarak ODTÜ, Bilkent, Sabancı, Koç, Çankaya, Başkent ve Boğaziçi Üniversiteleri incelenmektedir.

Kuruluş tarihleri açısından karşılaştırma yapıldığında; TOBB ETÜ'nün en genç üniversite olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin Kuruluş Tarihleri**

	<b>Üniversite</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>
1	ODTÜ	1956
2	BOĞAZIÇI Üni.	1971
3	BİLKENT Üni.	1984
4	KOÇ Üni.	1993
5	BAŞKENT Üni.	1994
6	SABANCI Üni.	1996
7	ÇANKAYA Üni.	1997
8	TOBB ETÜ	2003

Şüphesiz, yılların sunduğu birikim her konuda çok önemli olmaktadır. Bununla birlikte; güçlü kaynaklara sahip olmanın, doğru zamanda doğru adımlar

atmanın ve çalışkan olmanın, TOBB ETÜ'nün daha tecrübeli rakipleri ile kıyaslandığında birçok açıdan başarılı olmasında pay sahibi olduğu düşünülmektedir.

Rakip üniversiteler misyon ve vizyon ifadeleri yönünden de incelenmiştir. Ek-1'de bu ifadelerle ilişkin örneklere yer verilmiştir. Bu yönden bir karşılaştırma yapıldığında ise; üniversiteler arasında büyük bir fark olmadığı hatta bazı yönlerden benzerlikler olduğu görülmektedir.

Anılan üniversitelerin eğitim dili karşılaştırıldığında, yalnızca Başkent Üniversitesi ve TOBB ETÜ'nün öğretim dili Türkçe'dir. Derslerin öğrencilerin anadilinde çok daha verimli işlendiği görülmektedir. Mesleki anlamda uluslararası gelişmeleri takip etmelerini sağlayacak yabancı dil yetkinliği ise, özenle oluşturulmuş hazırlık programı ve yabancı literatürden seçilen ders kitapları ile sağlanmaktadır. Ayrıca ikinci yabancı dil dersleri zorunlu tutularak, öğrencilerin kişisel gelişimi de desteklenmektedir.

Bir üniversitenin öğrencilerinin olduğu kadar öğretim üyelerinin de niteliği çok önemlidir. Öğretim üyelerinin verimliliğini karşılaştırmada en çok kullanılan yöntemlerden biri de; öğretim üyesi başına düşen yayın sayısıdır. Aşağıda 2007 yılına ait karşılaştırmada TOBB ETÜ'nün önde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin SCI+SSCI+AHCI’te**

**Yayımlanan Yayınların Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın**

**Sayısına Göre Karşılaştırılması (2007)**

	Üniversite Adı	SCI	SSCI	AHCI	Brüt Toplam	Net Toplam*	Öğr. Üye Say.**	Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı
1	TOBB ETÜ	60	10	0	70	67	46	1,46
2	BAŞKENT Üni.	445	27	1	473	460	353	1,30
3	KOÇ Üni.	122	25	2	149	140	140	1,00
4	ODTÜ	635	68	9	712	692	727	0,95
5	BİLKENT Üni.	219	59	13	291	267	319	0,84
6	ÇANKAYA Üni.	57	2	0	59	58	71	0,82
7	BOĞAZIÇI Üni.	207	23	6	236	230	363	0,63
8	SABANCI Üni.	86	15	1	102	99	154	0,64

Kaynak: [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)

\* Sadece tam makaleler (full article) alınmış olup, diğer doküman tipleri dikkate alınmamıştır.

\*\* Öğretim üyesi sayısı ÖSYM tarafından çıkarılan 2006-2007 yılı Yükseköğretim İstatistikleri kitabından alınmıştır.

Aşağıda Tablo 6’da, 2006 yılı için TOBB ETÜ ve rakip üniversitelerin SCI + SSCI + AHCI 'te yayımlanan yayın istatistiklerinin işletme bölümü temelli dağılımına yer verilmektedir. 2006 yılında TOBB ETÜ İşletme Bölümü’nün toplam yayın sayısı sıfır görülmektedir. Bununla birlikte, öğretim üyesi mevcudunun artışına koşut olarak 2007 yılından itibaren her yıl en az 4 yayın yapılmaya başlanmıştır.

**Tablo 6: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin SCI + SSCI + AHCI 'te  
Yayımlanan Yayın İstatistiklerinin İşletme Bölümü Temelli Dağılımı (2006)**

	Üniversite Adı	Tam Zamanlı Öğr. Üye Say.	Toplam Yayın Sayısı	Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı
1	KOÇ Üni.	19	12	0,631
2	BİLKENT Üni.	23	11	0,478
3	ODTÜ	15	6	0,400
4	BOĞAZIÇI Üni.	24	5	0,208
5	ÇANKAYA Üni.	7	0	-
6	BAŞKENT Üni.	20	0	-
7	SABANCI Üni.	29	0	-
8	TOBB ETÜ	3	0	-

Kaynak: [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)

Üniversitelerin, nitelikli öğretim üyelerini nitelikli öğrencilerle buluştururken; daha az sayıda öğrenciye eğitim vermesi eğitimlerinin daha kaliteli olmasında önemli paya sahiptir. Tablo 7’de TOBB ETÜ İşletme Bölümü’nün ve diğer rakip üniversitelerin toplam öğrenci kontenjanları ile burslu ve yabancı öğrenciye hangi oranda yer verdikleri gösterilmektedir. Üniversiteler için burslu öğrenci sayısı hesaplanırken -incelenen üniversitelerin çeşitli burs tanımları bulunduğu- herhangi bir sınıflandırma yapılmadan burs desteği verilen bütün öğrenciler dikkate alınmıştır. Burslu öğrencilerin oranı sıralamasında TOBB ETÜ

İşletme Bölümü, %24 oranıyla ikinci sırada yer almaktadır. Bu oranın yukarılara çekilmesi daha da nitelikli öğrencilere ulaşmak konusunda önemli bir adım olacaktır. Ayrıca incelenen üniversiteler içinde yalnızca Koç Üniversitesi'nde görülen bir uygulamanın (şehit çocuklarının burssuz programları kazandığında burslu okuma fırsatına sahip olması) TOBB ETÜ İşletme Bölümü tarafından da benimsenmesinin sosyal sorumluluk kapsamında isabetli bir adım olacağı düşünülmektedir.

Öğrenci kontenjanları alanında bir diğer karşılaştırma yabancı öğrenci sayısı ile yapılmıştır. Uluslararası tanınırlığı arttırmada / ölçmede bir araç / gösterge kabul edilen yabancı öğrenci sayısı açısından, TOBB ETÜ İşletme Bölümü rakipleri arasında en sonda yer almaktadır. Bunda eğitim dilinin Türkçe olmasının payı olduğu düşünülmektedir. İşletme Bölümü'nün yabancı öğrencilerinin çoğunlukla Balkan ülkelerinden geldiği görülmektedir.

**Tablo 7: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin  
İşletme Bölümü Öğrenci Kontenjanları (2008)**

	Üniversite Adı	Toplam Burslu Öğrenci Sayısı	Yabancı Öğrenci Kontenjanı	Burslu Öğr. Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	Yabancı Öğr. Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	Toplam Öğrenci Kontenjanı
1	BİLKENT Üni.	60	20	31	10,5	190
2	SABANCI Üni.	20	10	13,6	6,8	146
3	KOÇ Üni.	24	4	20	3,4	116
4	BOĞAZIÇI Üni.	-	11	-	10,18	108
5	ODTÜ	-	6	-	5,7	105
6	ÇANKAYA	15	10	15	10	100
7	BAŞKENT Üni.	8	4	11	5,7	70
8	TOBB ETÜ	17	2	24	2,8	70

Kaynak: [www.osym.gov.tr](http://www.osym.gov.tr)

Öğrenci sayısının azlığı veya çokluğu öğretim üyesi sayısı ile karşılaştırıldığında daha anlamlı hale gelmektedir. Aşağıdaki tabloda, incelenen üniversitelerin toplam öğrenci ve tam zamanlı öğretim üyesi sayılarına yer verilerek, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısına ulaşılmıştır. Bu karşılaştırmadan öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı açısından TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün iyileştirme çabalarına ihtiyacı olduğu görülmektedir. Dersin verimliliğinin, öğretim üyesi ve öğrenci kalitesi yanında sınıfların kalabalığı, derse katılımın fazla olması ile yakından ilgili olduğu açıktır. Bu konuda, öğretim



üyelerinin sayıca yetersiz olduğu gerçeği dikkate alınarak, öğretim üyesi kadrosunun ivedi şekilde arttırılmasının isabetli olacağı düşünülmektedir. TOBB ETÜ İşletme Bölümü öğretim üyelerinin ders yükünü arttıran diğer nedenler ise; ETÜ SEM bünyesinde yürütülen programlarda özellikle İşletme Bölümü öğretim üyelerinin görev alması ve TOBB ETÜ diğer bölüm öğrencilerinin en çok çift dal yapmak istediği bölümün İşletme Bölümü olmasıdır.

**Tablo 8: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı (İşletme Bölümü - 2009)**

	Üniversite Adı	Toplam Öğrenci Kontenjanı	Tam Zamanlı Öğretim Üyesi Sayısı*	Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı
1	ÇANKAYA Üni.	100	7	14,28
2	TOBB ETÜ	70	7	10,00
3	SABANCI Üni.	146	17	8,58
4	ODTÜ	105	14	7,5
5	BİLKENT Üni.	190	27	7,03
6	BAŞKENT Üni.	70	13	5,38
7	BOĞAZİÇİ Üni.	108	23	4,69
8	KOÇ Üni.	116	27	4,29

\* Tam zamanlı öğretim üyesi kapsamına yalnızca Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. ünvanı ile görev yapan öğretim üyeleri dâhil edilmiştir.

Üniversitelerin en başarılı öğrencilere ulaşma yarışı içinde oldukları da bilinen bir gerçektir. Tablo 9'da 2008 ÖSS taban puanları açısından bir

karşılaştırma bulunmaktadır. İncelenen vakıf üniversiteleri içinde, üstün başarı bursu ile alınan öğrencilerin taban puanları karşılaştırıldığında, en yüksek taban puanı (372,108) ile öğrenci kabul eden işletme bölümünün TOBB ETÜ İşletme Bölümü olduğu görülmektedir. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün daha da başarılı öğrencilere ulaşması amacıyla, üstün başarı bursu kontenjanının artırılmasının isabetli bir adım olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 9: TOBB ETÜ ve Rakip Üniversitelerin İşletme Bölümü****ÖSS Taban Puanları**

	Üniversite Adı	2008 ÖSS Taban Puanı
1	BAŞKENT Üni.	
	BAŞKENT Üni. İşletme	271,567
	BAŞKENT Üni. İşletme % 25 Burslu	292,814
	BAŞKENT Üni. İşletme % 50 Burslu	300,884
2	BİLKENT Üni.	
	BİLKENT Üni. İşletme	278,882
	BİLKENT Üni. İşletme Destek Burslu	312,062
	BİLKENT İşletme Kapsamlı Burslu	352,850
3	BOĞAZIÇI Üni.	355,060
4	ÇANKAYA Üni.	
	ÇANKAYA Üni. İşletme	257,699
	ÇANKAYA Üni. İşletme Burslu	309,731
5	KOÇ Üni.	
	KOÇ Üni. İşletme	287,126
	KOÇ Üni. İşletme Yarı Burslu	333,762
	KOÇ Üni. İşletme Burslu	358,211
6	ODTÜ	344,377
	SABANCI Üni.	
7	SABANCI Üni. Eko-Yön. Bilimleri	281,679
	SABANCI Üni. Eko-Yön. Bilimleri Başarı Bursu	341,663
	SABANCI Üni. Eko-Yön. Bilimleri Onur Bursu	366,722
	SABANCI Üni. Eko-Yön. Bilimleri Üstün Başarı Bursu	370,459
8	TOBB ETÜ	
	TOBB ETÜ İşletme	277,303
	TOBB ETÜ İşletme Burslu	350,994
	TOBB ETÜ İşletme Üstün Başarı Burslu	372,108

Kaynak: [www.osym.gov.tr](http://www.osym.gov.tr)

İncelemeye konu üniversiteler, işletme alanındaki lisansüstü eğitim programları açısından karşılaştırıldığında, her birinin yüksek lisans programının mevcut olduğu görülmektedir.

Rakip üniversitelerin yüksek lisans ders programları incelendiğinde, adlandırma farkları olmakla birlikte ders içeriklerinin TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programı ile fazlasıyla benzer özellikte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, TOBB ETÜ'nün yüksek lisans öğrencilerine yönelik seçmeli ders seçeneklerini fazlaştırılmasının isabetli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, diğer bazı üniversitelerde olduğu gibi yüksek lisans programının yeni mezunlara ve belirli yıl iş tecrübesi olan mezunlara olmak üzere iki ayrı şekilde programlanmasının beklentilere daha fazla cevap vereceği düşünülmektedir.

Üniversiteler lisansüstü eğitim programları kapsamında doktora programının olup olması yönünden incelendiğinde, yalnızca Çankaya Üniversitesi ve TOBB ETÜ'nün doktora programı bulunmamaktadır. Bu sebeple, lisansüstü eğitim konusunda atılacak bir diğer önemli adımın, doktora programının açılması olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, işletme alanındaki lisansüstü eğitim programları, KOÇ Üniversitesi'nde olduğu gibi sosyal bilimler enstitüsü yerine, yeni kurulacak bir işletme enstitüsünde varlık gösterirse daha verimli sonuçlar alınacağı tahmin edilmektedir.

### **3.4. Durum Değerlendirmesi**

TOBB ETÜ İşletme Bölümü Stratejik Plan Önerisi hazırlanması sürecinde,

GZFT analizinin yapılmasına katkı sağlaması amacıyla; Bölümün iç ve dış paydaşları belirlenmiş ve Ek-2 ve Ek-3'teki anketler aracılığıyla bilgi toplanmıştır.

#### **3.4.1. İç Paydaş Anket Değerlendirmesi**

İşletme Bölümü iç paydaşları Bölümde görev yapan öğretim üyeleri olarak belirlenmiştir. Ek-2'de yer alan ankete Bölümdeki bütün öğretim üyeleri (7) katılmıştır. Ek-4'te ise; iç paydaş memnuniyet anketindeki sorulara ilişkin tüm cevapların dağılımı, cevaplanma oranları görülmektedir. Anketteki sorular içinde, cevapların ağırlıklı ortalaması açısından en yüksek ve en düşük değerlere sahip beşer soruya ise aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir:

**Tablo 10: İç Paydaş Anketi Cevapları Arasında Ağırlıklı Ortalaması**

**En Yüksek Olan Beş Soru**

Toplam Katılımcı Sayısı:7		Cevapların Dağılımı (%)					Cevapların Ağırlıklı Ortalaması
SORULAR	Cevaplanma Yüzdesi	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Olabilir	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Cevapların Ağırlıklı Ortalaması En Yüksek Olan 5 Soru							
7. Çalıştığım bölümde üstlerim karar alırken görüş ve önerilerime değer verirler.	100				16	84	69,14
24. Bütün çalışanlar düşüncelerini rahatça dile getirebilmek konusunda cesaretlendirilirler.	100				16	84	69,14
3. Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim vardır.	100			8	8	84	68
11. Bölümümüzdeki yönetsel yapılanma işlerimizin yürütülmesinde yeterlidir.	100				25	75	67,85
23. Bölümümüzde çalışıyor olmaktan gurur duyuyoruz.	100				25	75	67,85

**Tablo 11: İç Paydaş Anketi Cevapları Arasında Ağırlıklı Ortalaması**

**En Düşük Olan Beş Soru**

Toplam Katılımcı Sayısı:7		Cevapların Dağılımı (%)					Cevapların Ağırlıklı Ortalaması
SORULAR	Cevaplanma Yüzdesi	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Olabilir	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Cevapların Ağırlıklı Ortalaması En Düşük Olan 5 Soru							
9. Yaptığım işle ilgili hedefler belirlenirken görüşüm alınır.	100		16	25		59	57,42
16. Bölümümüzde bütün çalışanlar işini tam vaktinde yapmaya çok özen gösterir.	100		8	25	25	42	57,28
40. Alınan kararlara uymayanlar bunun sonucuna katlanırlar.	85		9	45	27	19	50,85
18. Herkes sorumluluk almak konusunda heveslidir.	100	16	8	33	16	27	47,14
8. Üniversitemizde bölümler arası iletişim vardır.	85		27	27	45		45,00

Tablo 10’da en yüksek ağırlıklı ortalamayı iki sorunun paylaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki; “Çalıştığım bölümde üstlerim karar alırken görüş

ve önerilerime değer verirler” sorusudur. Bu sonuç, bölüm içinde iletişimin iyi olduğunu, fikirlere değer verildiğini düşündürmektedir. Tablo 11’de, en düşük ağırlıklı ortalama ise “niversitemizde bölümler arası iletişim vardır” sorusuna ait olup, elde edilen sonuç üniversitede bölümler arası iletişimin düşük olduğu fikrini güçlendirmektedir.

En yüksek ağırlıklı ortalamayı paylaşan ikinci soru: “Bütün alışanlar düşüncelerini rahatça dile getirebilmek konusunda cesaretlendirilirler” sorusudur. Benzer Şekilde, ağırlıklı ortalamaya göre yapılan sıralamada nc en yüksek orana sahip soru da iletişimler ilgilidir: “st yönetim ile çalışanlar arasında iletişim vardır.” Bu sonuçlar da bölümde iletişimin iyi olduğu düşüncesini desteklemektedir.

En düşük ikinci ağırlıklı ortalama ise; “Herkes sorumluluk almak konusunda heveslidir” sorusuna aittir. Bu sonuç, çalışanların sorumluluk almak konusunda güdülenmesinde yetersizlikler olabileceğini düşündürmektedir.

#### **3.4.2. Dış Paydaş Anket Değerlendirmesi**

Bölümün dış paydaşları olarak; işletme bölümü öğrencileri (lisans ve yüksek lisans), işletme bölümünden ders alan diğer bölümlerin lisans öğrencileri, bölümün yarı zamanlı-misafir ğretim görevlileri ve Ortak Eğitim Firmaları belirlenmiştir.



### ***Yarı Zamanlı-Misafir Öğretim Üyeleri Anket Değerlendirilmesi***

Ankete katılan yarı zamanlı-misafir öğretim üyesi sayısı sekizdir. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün gerçekleştirdiği faaliyetleri ve sunduğu hizmetleri arasında, misafir öğretim üyelerine ders açılması en başta ifade edilmiş ve derslerin uygun saatlere konması, ders araç-gereçlerinin kalitesi, kafeterya, seyyar büfe diğer önemsenen hizmetler olarak sıralanmıştır. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün olumlu bulunan yönleri ise; öğrenci kalitesinin yüksek oluşu, Bölüm Başkanlığı ve Sekreterliğinin misafirperverliği, değişime, yeniliğe açık bir bölüm olması, ders ücretlerinin zamanında ödenmesi şeklinde ifade edilmiştir.

TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün geliştirilmesi gereken yönleri olarak da; yarı zamanlı-misafir öğretim üyelerinin ders dışı zamanlarda kullanabileceği ortak bir çalışma odasının olması, Bölümün doktora programının açılması sıralanmıştır. Anketin beklentiler kısmında ise; yarı zamanlı-misafir öğretim üyelerine asistan desteği sağlanması, en yüksek taban puandan öğrenci alınması ve dönem sonu dersle ilgili belgelerdeki bürokrasinin azaltılması istekleri belirtilmiştir.

### ***Ortak Eğitim Firmaları Anket Değerlendirmesi***

Anket değerlendirmesine katılan toplam firma sayısı üçtür. Katılımcı firmalar tarafından, TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün Ortak Eğitim Programının önemli bulunduğu belirtilmiş ve öğretim üyelerinin kalitesinin öğrencilerin gelişimine olumlu katkı sağladığı düşünüldüğü ifade edilmiştir. Ankette,

Bölümün geliştirilmesi önerilen kısmında ise; öğrencilere daha fazla araştırmaya yönelik projeler verilmesinin, özellikle finans ve muhasebe alanındaki derslerin artırılması ve uygulama dönük olarak işlenmesinin, ders içeriklerinin iş dünyası düşünülerek güncelleştirilmesinin isabetli olacağı söylenmiştir. Ayrıca, katılımcılar öğrencilerin iş hayatına uyumunu kolaylaştırmak amacıyla derslerde vak'a çözümlerine daha fazla yer verilmesini beklemektedir. Son olarak; ortak eğitimin firma ile öğrencilerin beklentileri eşleştirilerek oluşturulması halinde daha verimli sonuçlar doğuracağını düşünüldüğü eklenmiştir.

### ***İşletme Bölümü Lisans Öğrencileri Anket Değerlendirmesi***

İşletme Bölümü lisans öğrencilerinin ankete katılım bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 12: TOBB ETÜ İşletme Bölümü Lisans Öğrencileri  
Anket Katılım Bilgileri**

<b>TOBB ETÜ İşletme Bölümü</b>	<b>Toplam Öğrenci Sayısı</b>	<b>Ankete Katılan Öğrenci Sayısı</b>	<b>Ankete Katılım Oranı</b>
1. Sınıf	54	30	% 55
2. Sınıf	65	17	% 26
3. Sınıf	36	18	% 50
4. Sınıf	29	16	% 55
Toplam	184	81	% 44

Anket sonuçlarından, lisans öğrencilerinin özellikle öğretim üyelerinin kalitesinden, ortak eğitimden, kariyer günlerinden, teknik gezilerden, konferans ve seminerlerden, ETÜSEM'in hizmetlerinden, öğretim üyelerinin öğrenciye yakın ilgisinden, kütüphanenin zenginliğinden, asistanların ilgili olmasından, girişimci olmaya özendirilmekten, teoriden ziyade pratiğe dönük eğitim verilmesinden memnun oldukları anlaşılmıştır.

Öğretim üyelerinin akademik anlamda eşgüdümlü ders programları oluşturması, daha fazla sayıda seçmeli ders olanağı (özellikle yönetim organizasyon ve pazarlama alanlarında), daha büyük şirketlerin ortak eğitime katılması, yurt dışı eğitim programlarına katılabilmek konusunda öğrencilere maddi destek sağlanması, uygulama temelli eğitime daha fazla yer verilmesi, bazı derslerin (özellikle muhasebe ve istatistik) bilgisayar destekli verilmesi geliştirilmesi gereken yönler olarak sıralanmıştır.

İşletme Bölümü lisans öğrencilerinin beklentileri ise; yan hizmetler konusunda (yemekhane, servis, park yeri, kırtasiye vb.) iyileştirmeler, devamsızlık konusunda daha esnek davranılması, ders içeriklerinin kamu meslek sınavlarına yönelik güncellenmesi -özellikle hukuk derslerinin fazlaşması- öğrenciler ve işverenlerin her zaman -kariyer günleri dışında da- buluşturulmasına hizmet edecek bir elektronik bilgi sistemi, öğrencilerin meslek / iş seçimi konusunda birebir yönlendirileceği danışmanlık hizmetinin sağlanması şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca, özellikle 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde seçmeli derslerin artırılması beklentisinde oldukları saptanmıştır.

### *İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencileri Anket Değerlendirmesi*

2008 ve 2009 öğretim yılında eğitime başlayan yüksek lisans öğrencilerinin toplamda ankete katılma oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13: TOBB ETÜ İşletme Yüksek Lisans Programı  
Öğrencileri Anket Katılım Bilgileri**

<b>Öğretim Yılı</b>	<b>Toplam Öğrenci Sayısı</b>	<b>Ankete Katılan Öğrenci Sayısı</b>	<b>Ankete Katılım Oranı</b>
2008	19	5	% 26
2009	36	11	% 30
<b>Toplam</b>	55	16	% 29

Ankete verilen cevaplarda; TOBB ETÜ İşletme Bölümünün iş dünyası ile işbirliği içinde olması, öğretim üyelerinin kalitesi, seminerler ve konferanslar, derse katılan misafir konuşmacılar öğrencilerin önemli bulduğu faaliyet ve hizmetler arasında sıralanırken, iş ve eğitim çevresinde TOBB ETÜ isminin olumlu imgesi, alanında uzman kişileri istihdam etmeye özen göstermesi olumlu özellikleri olarak ifade edilmiştir. Bölümün geliştirilmesi gereken yönleri ise; farklı disiplinlerde uzmanlaşmış öğretim görevlilerinin daha fazla ders vermesi, yüksek lisans programını akademik anlamda eşgüdümleyecek bir uzmanın

gerekliliği, daha fazla seçmeli ders olanağı, yabancı öğretim görevlilerinin bölümde görev alması olarak sıralanmıştır.

Bölümden beklentiler ise; yüksek lisans programının tanıtma faaliyetlerinin arttırılması, MBA Topluluğu'nun desteklenmesi, öğrencilere iş seçimi konusunda yönlendirme ve destek sunulması şeklindedir.

### ***İşletme Bölümünden Ders Alan Diğer Bölümler Lisans Öğrencileri Anket Değerlendirmesi***

TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nden ders alan diğer bölümlerin lisans öğrencilerinden 61 öğrenciye ulaşılmış ve anket uygulanmıştır. Öğrencilerin bölüm temelli dağılımı Tablo 14'te görölmektedir.

**Tablo 14: TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nden Ders Alan Diğer Bölüm Lisans Öğrencileri Anket Katılım Bilgileri**

<b>Bölüm Adı</b>	<b>Ankete Katılan Öğrenci Sayısı</b>
Endüstri Mühendisliği	18
İktisat	11
Uluslararası İlişkiler	10
Bilgisayar Mühendisliği	9
Makine Mühendisliği	8
Elektrik – Elektronik Mühendisliği	4
Matematik	1
Toplam	61

İşletme Bölümü'nden ders alan diğer bölüm öğrencileri beklentilerini, yandal ders seçimlerinde seçeneklerinin artırılması, uluslararası şirketlerden derslere daha sık konuşmacıların gelmesi, mühendislik fakültesi öğrencilerine katkısı olacak yönetim derslerinin artırılması, diğer bölüm öğrencilerinin de katılabileceği yaratıcı girişimcilik yarışmalarının düzenlenmesi şeklinde sıralamıştır. Ayrıca, yabancı öğretim üyelerinin bölüme zenginlik katacağı düşüncesi paylaşılmıştır.

### **3.4.3. GZFT Analizi**

Başta iç ve dış paydaşlara uygulanan anketlerden elde edilen veriler olmak üzere, Bölüm Başkanlığı ile görüşmeler sonucu TOBB ETÜ İşletme Bölümünün GZFT analizi oluşturulmuştur. Bölümde görev yapan öğretim üyeleri ile eşzamanlı bir toplantı düzenleme fırsatı oluşturulamadığı için, güçlü-zayıf yanların, tehdit ve fırsatların belirlenmesinde beyin fırtınası uygulaması yapılamamış ve her bir unsurun ağırlıklandırılmak suretiyle önem sırası belirlenememiştir. Bu sebeple, aşağıda yer verilen TOBB ETÜ İşletme Bölümü GZFT Analizi maddeleri, yalnızca ana başlıklar halinde bir gruplandırma yapılarak tesadüfi şekilde sıralanmıştır.

#### **Güçlü Yanlar**

##### **Eğitim:**

- Eğitim dilinin Türkçe olması
- Öğrencilerin nitelikli olması
- Burslu öğrenci sayısının yüksekliği
- Türkiye’de ilk defa ortak eğitim programını uygulayan üniversite olması

**İnsan Kaynağı:**

- Öğretim üyelerinin kalitesi
- Genç öğretim üyesi kadrosu
- Yurtdışı tecrübesi olan öğretim kadrosu
- Öğrenci sayısının sınırlı tutulması

**Kurumsal Yapı:**

- Yeni ve esnek bir üniversite olması
- TOBB'un mali gücü ve toplumsal etkinliği
- TOBB üyeleri aracılığıyla Üniversite-Sanayi işbirliği olanakları
- Üniversite binasının gelişmiş bilişim altyapısı ve tesis imkânları

**Zayıf Yanlar****Eğitim:**

- Seçmeli derslerin azlığı

**Araştırma:**

- Az sayıda öğretim üyesi bulunmasının sonucu araştırma yapmak için zaman yetersizliği

**İnsan Kaynağı:**

- Öğretim kadrosunun sayıca yetersizliği



- İdari personelin sayıca yetersizliği
- Öğretim üyelerinin ders dışı yüklerinin fazla olması
- Öğretim üyelerinin ücretlerindeki dengesizlik
- Performansa dayalı ücret sisteminin bulunmaması
- Lisansüstü burslarının azlığı

### **Kurumsal Yapı:**

- Kurumsallaşmanın tamamlanmamış olması
- Bürokrasinin çok olması
- Üst yönetimde yetkilendirmenin yeterli olmaması
- Rektörlük, Genel Sekreterlik, Dekanlıklar ve Bölüm Başkanlıkları arasındaki görev tanımlarının belirsiz olması
- Ulaşım zorluğu ve servislerdeki yetersizlikler
- Sağlık sigortasının ve sağlık merkezinin olmaması
- Öğretim üyesi atama sürecindeki genel tıkanıklık

### **Fırsatlar**

#### **Eğitim:**

- Türk iş dünyasının üniversiteden ve bölümden beklentilerinin olması
- Öğrenciler tarafından tercih edilmesi
- İşletme yüksek lisansının (MBA) iş dünyasındaki artan önemi
- Yurtdışı öğrenci değişim programları

**Araştırma:**

- Sağlayabileceği araştırma fonları (TÜBİTAK, AB, DPT, ...)

**İnsan Kaynağı**

- Öğretim üyelerinin kalitesi

**Kurumsal Yapı:**

- TOBB'un getirdiği finansal ve siyasi gücü kullanma kabiliyeti
- TOBB üyeleri aracılığıyla Üniversite-Sanayi işbirliği olanakları
- Üniversitenin toplumdaki itibarı
- Kültür ve Spor Merkezinin bilimsel toplantılar ve seminerler için tercih edilen bir ortam olması

**Tehditler****Eğitim:**

- Eğitimin ücretli olması
- Yüksek lisans bünyesindeki öğrenci kalitesinin hızla düşmesi
- Artan öğrenci sayısına paralel ortak-eğitim kuruluğu bulmada zorluk
- Altyapı oluşturulmadan öğrenci sayısının arttırılması

### **Araştırma**

- Öğretim üyelerinin idari ve temsil görevlerinden dolayı araştırmaya zaman ayırmakta zorlanması

### **İnsan Kaynağı**

- Pedagojik biçimlenmeden geçmiş öğretim kadrosu azlığı

### **Kurumsal Yapı**

- Akademik birimlere danışılmadan akademik kararların verilmesi eğilimi
- Maaş / iş yükü oranlarının aleyhte gelişimiyle diğer üniversitelerle rekabetin yitirilmesi
- Artan öğrenci sayısı karşısında, derslik, yemekhane v.b. tesislerin yetersiz hale gelmesi
- Kurumsallaşma ile bürokrasinin karışırılması
- İfade edilen sorunların serzeniş olarak algılanması

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ**

#### **4.1.Varoluş Gerekçesi (Misyon), Arzu Edilen Geleceği (Vizyon) ve Değerleri**

##### **Varoluş Gerekçesi (Misyon)**

“TOBB ETÜ İşletme Bölümü misyonu; evrensel nitelikte bilimsel araştırmalar ve uygulamalarla toplumun refahına katkıda bulunmak ve mesleğinin uygulamalarında yetkin, çevreye ve topluma duyarlı, etik değerlere saygılı, kendini sürekli yenileyen girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirmektir.”

##### **Arzu Edilen Geleceği (Vizyon)**

“TOBB ETÜ İşletme Bölümü vizyonu; yaratıcı, ülke sorunlarına duyarlı, girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştiren, araştırma ve

uygulamaya önem veren, ulusal ve uluslararası alanda saygınlığı olan, yenilikçi, saydam ve katılımcı bir kurumsal yapıya sahip bir bölüm olmaktadır.”

## **Değerler**

TOBB ETÜ İşletme Bölümü değerleri aşağıda sıralanmıştır:

- Katılımcı,
- Sosyal sorumluluk sahibi,
- Rekabetçi,
- Hesap verebilir,
- Paydaşlara eşit mesafede olma,
- En iyiyi arayan düşünce yapısına sahip olma.

## **4.2. İzlenecek Stratejiler**

Güçlü, zayıf yanları, sahip olduğu fırsatları ve kaşı karşıya olduğu tehditleri önceki bölümde incelenen TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün arzu ettiği geleceğine (vizyon) nasıl ulaşacağı, varoluş gerekçesini (misyon) nasıl gerçekleştireceği ve izleyeceği stratejilerin neler olması gerektiği; iç ve dış paydaşların yaptığı değerlendirmeler, Bölüm Başkanlığı ve bölümde görev yapan öğretim üyeleri ile yapılan görüşmeler ve TOBB ETÜ İİBF Dekanlığı Stratejik Plan Önerisi göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekilde önerilmektedir:

1. Yaratıcı, kendini sürekli yenileyen, ekip çalışmasına yatkın, etik değerlere saygılı, ülke sorunlarına duyarlı, sosyal sorumluluk sahibi, girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirme,
2. Uluslararası nitelikte araştırma yapma yeteneğini yükseltme,
3. Ulusal ve uluslararası tanınırlığı arttırma,
4. Toplumun öncelikli sorunlarına çözüm getirmek üzere, üniversite ve sanayi işbirliği konusunda sertifikalı eğitimler ve danışmanlık hizmetleri ile yeniliklere imza atma,
5. Saydam, katılımcı ve stratejik plana dayalı kurumsal yönetimi anlayışını geliştirme ve uygulama,
6. Türkiye'nin alanında en yetkin akademik kadrosuna sahip olma,
7. Türkiye'nin öğrenci kalitesi açısından en iyi işletme bölümü olma,
8. Türkiye'nin en saygın kurumsal imaja sahip işletme bölümü olma.

### **4.3. Amaçlar, Hedefler ve Eylemler**

Her bir stratejinin uygulanmasına hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler aşağıda önerilmektedir:

#### ***Strateji 1***

*“Yaratıcı, kendini sürekli yenileyen, ekip çalışmasına yatkın, etik değerlere saygılı, ülke sorunlarına duyarlı, sosyal sorumluluk sahibi girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirme”*

Bu strateji; Bölümün vizyon ifadesinde yer alan toplumun refahına katkıda bulunan, mesleğinde yetkin, etik değerlere saygılı, kendini yenileyen girişimci niteliğine sahip yönetici adayları yetiştirme amacına hizmet etmesi amaçlanarak oluşturulmuştur. Bu stratejinin başarıyla uygulanmasının, İşletme Bölümü'nün güçlü yanlarından biri olan öğrencilerin nitelikli olması durumunu daha da güçlendireceği düşünülmektedir.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:

***Amaç 1.1.*** Akademik programlarımızı paydaş odaklı olarak geliştirme

***Hedef 1.1.1.*** Yılda en az bir kere toplanacak Bölüm Danışma Kurulu oluşturmak

***Eylemler***

- Bu kurulu aşağıdaki üyelerden oluşturmak:
  - o Öğrenci Temsilcisi (1)
  - o Sektör Temsilcileri (KOBİ, 1 Büyük Şirket, 1 Kamu Kurumu)
  - o Mezun (1)
  - o Diğer üniversitelerin işletme bölümlerinden öğretim görevlileri (1)

***Amaç 1.2.*** Öğrencilerin yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarma ve destekleme

***Hedef 1.2.1.*** Derslerdeki proje sayısını ve katkısını arttırmak

***Eylemler***

- Proje uygulaması yapılabilecek derslerin sayısını lisans ve lisansüstü programlarda fazlalaştırmak

- Projelerin ders geeme notuna katkısını yükseltmek

**Hedef 1.2.2.** İşletmelerin karşı karşıya kaldığı problemlere yönelik çözüm geliştiren projeleri bir havuzda toplayarak ödüllendirmek

**Eylemler**

- Bitirme projelerini özgünlük, çözüm önerisi sunma vb. ölçütlerle değerlendirerek seçmek ve değişik ödüllerle teşvik etmek

**Amaç 1.3.** Öğrencilerin ülke sorunlarına duyarlılığının artırılmasını ve sosyal sorumluluk duygularının gelişmesini sağlama

**Hedef 1.3.1.** Öğrencilerin mezun oluncaya kadar toplumun gelişmesine katkı sağlayan organizasyonlarda üç ayrı görev almasını sağlamak

**Eylemler**

- Her öğrencinin danışman öğretmeninin bilgisi dâhilinde yılda en az bir organizasyonda görev almasını sağlamak

**Hedef 1.3.2.** Sosyal sorumluluk alanında bilinçlenmeyi sağlayan eğitim programlarına katılımı zorunlu kılmak

**Eylemler**

- Üniversite olarak sosyal sorumluluk alanında seminer ve konferanslara ev sahipliği yaparak konuya öğrencilerin dikkatini çekmek
- Öğretim programına etik konulu zorunlu bir ders koymak

**Amaç 1.4.** Öğrencilerin girişimci olmaya heveslendirilmesini ve lider yönetici yeteneklerinin geliştirilmesini sağlama



**Hedef 1.4.1.** Öğrenciler arasında (bütün bölümler) girişimcilik yarışması düzenleme, derece alan öğrencileri ödüllendirme ve desteklemeyi alışkanlığa dönüştürmek

**Eylemler**

- Öğrencilerin girişimciliğe özenmesi için KOSGEB vb. kurumlar tarafından seminerler verilmesini sağlamak
- Girişimcilik yarışmasını düzenlemek
- Öğrencileri yarışmaya katılıp, yaratıcılık sınırlarını zorlamak konusunda güdüleyen ödüller koymak

**Amaç 1.5.** Öğrencilere ekip çalışması alışkanlığının kazandırılmasını sağlama

**Hedef 1.5.1.** Derslerdeki dönem projelerinin en az birinin takım olarak hazırlanmasını zorunlu kılmak

**Eylemler**

- Hangi derslerdeki dönem projelerinin takım olarak yapıldığında daha verimli olacağını belirlemek
- Takım olarak proje hazırlanan dersten geçmeyi takımın başarısına bağlamak

**Amaç 1.6.** Öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmesini sağlama

**Hedef 1.6.1.** Öğrencilere eğitim alanları dışında, tanıdık olmadıkları bir konuda uygulama içeren bir araştırma ödevi vermek ve sunmalarını istemek

### ***Eylemler***

- Öğretim programına İşletmecilikte Özel Konular (Special Topics in Business Administration) adlı bir ders koymak

***Hedef 1.6.2.*** Öğrencilerin sınıf dışı yaptığı eğitim faaliyetlerini haftalık ders saati düzeyinde tutmak

### ***Eylemler***

- Öğretim üyelerini bu hedef doğrultusunda yönlendirmek
- Öğrencinin derslere ön hazırlık yaparak gelmesini sağlamak

### ***Strateji 2***

*“Uluslararası nitelikte araştırma yapma yeteneğini yükseltme”*

Bu strateji, İşletme Bölümü'ne hem güçlü ve zayıf yanlarını geliştirmek hem de sahip olduğu fırsatları kazanıma dönüştürmek konusunda katkı sağlamaktadır. Şöyle ki: Uluslararası nitelikte araştırma yapma yeteneğinin artması üniversitenin toplumdaki itibarının daha da yükselmesine yol açmaktadır. Ayrıca öğretim üyesi sayısının az olmasından kaynaklanan araştırma yapma olanağının fazla olmayışına da çözüm üretmek konusunda bir adım oluşturmaktadır.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:

**Amaç 2.1.** Bilim ve topluma katkı sağlama

**Hedef 2.1.1.** Lisans ve lisansüstü eğitim programlarının içeriğini zenginleştirmek

**Eylemler**

- İş dünyasının beklentilerine daha fazla cevap verecek şekilde dersleri çeşitlendirmek
- Alanında isim yapmış insanların derslere konuşmacı olarak gelmesini ve / veya ders yürütücüsü olarak görev yapmasını sağlamak

**Hedef 2.1.2.** Öğretim üyelerinin ISI endeksli yayınlar çıkarmasını desteklemek ve ödüllendirmek

**Eylemler**

- Yayın başına verilen ödülün zamanında ödenmesi yönünde girişimde bulunmak
- Ulusal ve uluslararası destekli araştırma projelerine ve bilimsel çalışmalara katılmayı özendirmek

**Hedef 2.1.3.** Kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile işbirliği yoluyla yapılan faaliyet sayısını arttırmak

**Eylemler**

- Kurumlarla bağlantı kurularak çeşitli seminerler verilmesinin özendirmek
- Öğretim üyelerinin danışmanlık yapmasını özendirmek ve kolaylaştırmak

**Amaç 2.2.** Araştırma faaliyetlerini yeni ve öncelikli araştırma alanlarına yönlendirme

**Hedef 2.2.1.** Elektronik ticaret, yenileşim, girişimcilik başta olmak üzere, birçok

yeni konuda araştırma yapılmasını destekleyen bir merkez kurmak (Araştırma Merkezi Direktörlüğü)

***Eylemler***

- Merkezin kurulması ile ilgili alt yapı çalışmalarını yürütmek

***Amaç 2.3.*** Bölümün araştırma alt yapısının güçlenmesini, gelirlerinin artmasını sağlama

***Hedef 2.3.1.*** Araştırma çalışmaları yapan diğer kamu kurumları ile ortak projeler yönetmek

***Eylemler***

- Bilimsel araştırma projeleri hakkında Dekanlığa ve Rektörlüğe teklifler hazırlamak ve sunmak
- Diğer kamu kurumlarına bilimsel davetlerde bulunmak

***Hedef 2.3.2.*** Özel sektör işletmelerini, araştırma merkezine maddi ve teknik konularda destek olmaya özendirmek

***Eylemler***

- Öğretim görevlileri önderliğinde, özel sektör işletmelerinin -destekleyici olmaları kaydıyla- uygulamadaki sorunlarına yönelik öğrencilerden oluşan çözüm ekipleri oluşturmak

***Hedef 2.3.3.*** Araştırma merkezinde sınırlı zamanlı olarak çalışmasına olanak sağlayarak, öğrencileri mezun olduktan sonra araştırma merkezinde sürekli görev alma konusunda özendirmek

### ***Eylemler***

- Belirli başarı şartlarını sağlayan öğrencilerin araştırma merkezinde sınırlı zamanlı olarak çalışmasına olanak oluşturmak

### ***Strateji 3***

*“Ulusal ve uluslararası tanınırlığı arttırma”*

Bu stratejinin İşletme Bölümü'nün karşı karşıya olduğu fırsatlardan yararlanmasını sağlamaya hizmet etmesi beklenmektedir. Örneğin; Bölümün uluslararası tanınırlığın artmasıyla yurtdışı öğrenci değişim programlarında daha fazla tercih edilen üniversite haline gelmesi, sağlayabileceği araştırma fonlarının fazlaşması konularındaki fırsatları kazanıma dönüştüreceği tahmin edilmektedir. Ayrıca bir tehdit olarak kabul edilen yüksek lisans düzeyinde öğrencilerin kalitesinin düşmesi durumuna, tanınırlık arttıkça daha başarılı öğrencilerin ilgi odağı haline gelmesiyle olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:

***Amaç 3.1.*** Eğitim-öğretim alanında tanınır olma

***Hedef 3.1.1.*** Lisans düzeyinde yılda en az beş (5) mezunun burslu olarak dünyanın ilk 500 üniversitesinden biri tarafından yüksek lisans programına kabul edilmesini sağlamak

### ***Eylemler***

- Öğrencileri yurtdışı lisansüstü eğitimi konusunda bilinçlendirmek ve desteklemek

***Hedef 3.1.2.*** Yüksek lisans düzeyinde yılda en az beş (5) mezunun burslu olarak dünyanın ilk 500 üniversitesinden biri tarafından doktora programına kabul edilmesini sağlamak

### ***Eylemler***

- Öğrencileri yurtdışı doktora programları konusunda bilinçlendirmek ve desteklemek

***Hedef 3.1.3.*** ERASMUS kapsamında, öğretmen ve öğrenci kabul etmek ve daha çok sayıda öğrenciyi yurtdışına göndermek

### ***Eylemler***

- Öğrencileri değişim programları kapsamında daha fazla bilgilendirmek
- Belirli başarı ölçütlerini gerçekleştiren öğrencilere daha fazla destek olmak

***Amaç 3.2.*** Araştırma ve mesleki alanlarda tanınır olma

***Hedef 3.2.1.*** Bölüm bünyesinde, tercihen alanında dünyaca seçkin kişilerin yönettiği veya katıldığı uluslararası düzeyde en az iki bilimsel toplantı düzenlemek ve ev sahipliği yapmak

### ***Eylemler***

- Ses getirecek alanları ve kişileri belirlemek
- Maddi destek kaynaklarını araştırmak ve bulmak

**Hedef 3.2.2.** Her öğretim üyesinin yılda en az iki saygın uluslararası bilimsel toplantıya katılmasını sağlamak

**Eylemler**

- Fakülte bütçesinden bunun için pay ayrılması yönünde girişimde bulunmak
- Öğretim üyelerini üniversite dışındaki bütçe kaynaklarını kullanması yönünde yönlendirmek

**Hedef 3.2.3.** Her öğretim üyesini her yıl en az bir uluslararası projede görevlendirmek

**Eylemler**

- Öğretim üyelerini uluslararası proje kaynakları konusunda bilgilendirmek ve başvuru sürecinde yardımcı olmak

**Hedef 3.2.4.** Öğretim üyelerinin yazılı ve görsel basın kuruluşlarında daha fazla yer almasını teşvik etmek

**Eylemler**

- Öğretim görevlilerinin ders yükünü hafifletmek ve bu konuda yönlendirmek

**Amaç 3.3.** Eğitim programlarını uluslararası öğrenciler için cazip hale getirme

**Hedef 3.3.1.** Yabancı uyruklu öğrencilerin toplam öğrenci sayısı içinde payını arttırmak

**Eylemler**

- Yabancı öğrenci kontenjanının artırılmasını sağlamak

- Yabancı öğrencilerin geldiği ülkelerdeki tanıtım çalışmalarına ağırlık vermek
- Yabancı öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenen sorumlu bir ekip kurmak

**Hedef 3.3.2.** Uluslararası alanda daha verimli olacak ders ve kurslara yer vermek

**Eylemler**

- Çok kültürlü işletme yönetimine ilişkin dersleri fazlalaştırmak

**Amaç 3.4.** Öğrencilerin yurtdışı değişim programlarına katılımını arttırma

**Hedef 3.4.1.** Her yıl en az iki öğrencinin uluslararası değişim programlarına katılmasını sağlamak

**Eylemler**

- Öğrencileri değişim programları hakkında bilgilendirmek ve yönlendirmek
- Belirli başarı ölçütlerini gerçekleştiren öğrencilere daha fazla maddi destek sağlamak

**Strateji 4**

*“Toplumun öncelikli sorunlarına çözüm getirmek üzere, üniversite ve sanayi işbirliği konusunda sertifikalı eğitimler ve danışmanlık hizmetleri ile yeniliklere imza atma”*

Bu strateji daha ziyade güçlü yanlara ve fırsatlara hizmet etmektedir. Özellikle toplumsal etkinliğinin ve itibarının artması, Türk iş dünyasının beklentilerine daha iyi cevap vermesi, üniversite-sanayi işbirliği konusunda ülke



ekonomisine yön veren adımlar atması konularında katkı sağlaması beklenmektedir.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:

***Amaç 4.1.*** Üniversite-sanayi işbirliğini arttırma

***Hedef 4.1.1.*** En az bir firma ile ortak olarak bir ihtisas laboratuvarı kurmak

***Eylemler***

- Destek olma ihtimali olan firmaları belirlemek ve girişimlerde bulunmak
- İlave kaynak bulma konusunda destek aramak

***Hedef 4.1.2.*** Bitirme projesini tüm öğrenciler için zorunlu tutmak ve bitirme projelerinin endüstri bağlantılı ve destekli olmasını sağlamak

***Eylemler***

- Bitirme projesini yürüten öğretim üyesinin Ortak Eğitim firması ile iş birliğinde olmasını sağlamak
- Ortak Eğitim firmaları dışında kurum ve kuruluşların da bitirme projelerine destek vermesini sağlamak

***Amaç 4.2.*** Toplumun öncelikli sorunlarına çözümler getirmek üzere araştırma ve uygulama projeleri yapma

***Hedef 4.2.1.*** Yapılan araştırma ve uygulama çalışmalarının en az % 10'unun toplum sorunlarının çözümüne yönelik olmasını sağlamak

### ***Eylemler***

- Öğretim görevlilerinin çözümüne katkıda bulunabileceği öncelikli toplum sorunlarını belirlemesi konusunda desteklemek
- Belirlenen sorunlar üzerine çalışan kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması için girişimde bulunmak

***Amaç 4.3.*** Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik sivil toplum kuruluşları faaliyetlerine katılma ve katkı sağlama

***Hedef 4.3.1.*** Bölüm öğretim görevlilerinin tamamının en az bir sivil toplum kuruluşuna üye olmaları ve faaliyetlerine katkıda bulunmalarını sağlamak

### ***Eylemler***

- Öğretim görevlilerini yönlendirmek
- Öğretim görevlilerinin performans değerlendirilmesinde sivil toplum kuruluşuna katılım ve katkısının dikkate alınmasını önermek

***Hedef 4.3.2.*** Öğrencilerin en az % 10'unun en az bir sivil toplum kuruluşuna üye olmalarını ve faaliyetlerine katılımında bulunmalarını teşvik etmek

### ***Eylemler***

- Öğrencileri yönlendirmek
- Sivil toplum kuruluşları konusunda bir seminer dersi koymak

***Amaç 4.4.*** Toplumu bilgilendirmek ve eğitmek üzere ders, ekip çalışması, toplantı, açık oturum ve söyleşiler düzenleme ve doğrudan katkıda bulunma

***Hedef 4.4.1.*** Sivil toplum kuruluşları faaliyetlerine ev sahipliği yapmak

### ***Eylemler***

- Belirlenen sivil toplum kuruluşlarına ev sahipliği yapma isteğini yazılı bildirmek

***Hedef 4.4.2.*** İşletme Bölümü öğretim üyelerince ETÜ-SEM düzeyinde yürütülen kursların ve sertifika programlarının toplam sayısını otuza çıkartmak

### ***Eylemler***

- Öğretim üyelerini bu amaç doğrultusunda yönlendirmek
- Öğretim üyelerinin performans değerlendirilmesinde bu faaliyetlerinin dikkate alınmasını önermek
- Üniversitenin diğer bölüm öğretim görevlileri ile ortak sertifika programları belirlemek

***Hedef 4.4.3.*** Düzenlenen toplantı, açık oturum ve söyleşi sayılarını her yıl % 10 arttırmak

### ***Eylemler***

- Öğretim üyelerini bu amaç doğrultusunda yönlendirmek
- Öğretim üyelerinin performans değerlendirilmesinde bu faaliyetlerinin dikkate alınmasını önermek
- Diğer üniversitelerin öğretim görevlileri ile ortak faaliyetler gerçekleştirmek

***Amaç 4.5.*** Kurumsal olarak yeni toplumsal hizmet faaliyetleri geliştirme

***Hedef 4.5.1.*** Bölümde verilen derslerin en az % 20 'sini Açık Ders Malzemesi haline getirmek

### ***Eylemler***

- Gerekli yazılım ve donanım alt yapısını kurmak
- Öğretim üyelerini yönlendirmek ve eğitmek
- Öğretim üyelerinin performans değerlendirilmesinde bu faaliyetlerin dikkate alınmasını önermek

***Hedef 4.5.2.*** Eşzamanlı ve eşzamansız uzaktan eğitim faaliyetlerine bir sene içerisinde başlamak

### ***Eylemler***

- Uzaktan eğitim alt yapısının kurulması için Dekanlık ve Rektörlük düzeyinde girişimde bulunmak
- Diğer üniversitelerle alt yapı paylaşımı için işbirliği girişiminde bulunmak
- İletişim şirketleri ile işbirliği imkânlarını arttırmak
- Öğretim üyelerini yönlendirmek ve eğitmek
- Uzaktan eğitimde sunulacak ders ve programları tasarlamak ve geliştirmek
- Uzaktan eğitim için teknik destek personelinin temini ve geliştirilmesine yönelik hazırlıklar yapmak

### ***Strateji 5***

*“Saydam, katılımcı ve stratejik plana dayalı kurumsal yönetim anlayışını geliştirme ve uygulama”*

Strateji 5, özellikle Bölümün zayıf yanlarını geliştirmek konusunda iyileştirme sağlayacağı beklentisi ile oluşturulmuştur. Bu strateji kapsamında

önerilen amaç, hedef ve eylemler aşağıda sıralanmıştır. Hedef 5.1.1. altında belirtilen eylemlerin birçoğunun GZFT analizinde yer verilen zayıf yanlar ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

**Amaç 5.1.** Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini zamanında ve etkin bir şekilde karşılama

**Hedef 5.1.1.** İyileştirmeye konu eylemlerin bir yıl içinde yerine getirilmesi için Dekanlık ve Rektörlük düzeyinde girişimlerde bulunmak

**Eylemler**

- Ücretlerin rakip vakıf üniversiteler düzeyine taşınmasını sağlamak
- Lojman veya lojman tazminatı ödenmesini sağlamak
- Özel sağlık sigortası uygulamasını başlatmak
- Sağlık merkezini açmak
- Performansa bağlı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemini kurmak
- Burslu yüksek lisans kadrosunu daha çekici hale getirmek
- İzin sürelerini çalışma süresine bakılmaksızın yıllık otuz güne çıkarmak
- Uluslararası araştırma üniversitelerine koşut olarak öğretim üyelerinin yıllık ders yükünün sayıca dördü geçmemesini sağlamak
- Sürekli kadro sistemi uygulamasını başlatmak
- Her öğretim üyesine rahat bir çalışma odası tahsis etmek
- Öğretim üyelerine tahsis edilmiş bir yemekhaneyi hizmete sunmak

**Amaç 5.2.** Saydam ve katılımlı yönetim şeklini yerleştirme

**Hedef 5.2.1.** Saydam bir süreç yönetim sistemi kurmak

**Eylemler**

- Süreç yönetim sistemi için gerekli alt yapı (Yönetim Bilişim Sistemi gibi) çalışmalarını yürütmek
- Kurulan sistemin uygulamaya konmasını sağlamak
- Üniversitede de benzer bir sistemin kurulması için öneri ve katkıda bulunmak

**Hedef 5.2.2.** Katılımlı bir yönetim sistemi kurmak

**Eylemler**

- Katılımlı üniversite yönetim sistemlerini araştırmak ve sonuçları Dekanlık ve Rektörlüğe sunmak
- Katılımlı karar verme mekanizmalarını tasarlamak ve uygulanması için Dekanlık ve Rektörlüğe öneri sunmak
- Görüş belirleme toplantılarının gündemleri belirlenirken katılımcıların önerilerini dikkate almak

**Strateji 6**

*“Türkiye’nin alanında en yetkin akademik kadrosuna sahip olma”*

Bu stratejinin, Bölümün güçlü yanlarından olan nitelikli öğretim üyelerine sahip olma özelliğini güçlendirmesi, kadrosu güçlendikçe öğrenciler tarafından daha fazla tercih edilen bir bölüm haline gelmesi beklenmektedir.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:

**Amaç 6.1.** Ulusal ve uluslararası alanda öncü çalışmalara imza atmış öğretim görevlilerini istihdam etme

**Hedef 6.1.1.** Türkiye'nin öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı sıralamasında birinci olmayı sürdürmek

**Eylemler**

- Öğretim üyelerini akademik yayın yapmak konusunda desteklemek
- Öğretim üyelerine ISI endeksli yayınlar konusunda yıllık hedefler koymak

**Strateji 7**

*“Türkiye'nin öğrenci kalitesi açısından en iyi işletme bölümü olma”*

Bu strateji geliştirilirken hem lisans hem de yüksek lisans kapsamında öğrenci kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Öğrenci kalitesinin düşmesi bir tehdit unsuru oluşturduğundan amaç, hedef ve eylemler, bu konuda önlem oluşturmaya hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır.

**Amaç 7.1.** Lisans ve lisansüstü programlara alınacak öğrencilerin kalitesini artırma

**Hedef 7.1.1.** Lisans programına üniversite sınavında ilk 100'den beş , ilk 1000'den elli öğrenciyi almak

### ***Eylemler***

- Burslu öğrenci kontenjanını arttırmak
- Başarılı öğrencilerin lise eğitimi sırasında izlenmesi yönlendirilmesi yönünde Dekanlık düzeyinde gerekli girişimlerde bulunmak

***Hedef 7.1.2.*** Lisansüstü eğitim programlarına kabul edilme şartlarını yükseltmek

### ***Eylemler***

- Kabul edilen öğrenci sayısını sınırlı tutmak
- Lisans eğitimi derece ile bitirmiş öğrencileri tercih etmek
- Başvuru için gerekli sınavların puanlarının alt sınırını yükseltmek
- Araştırma veya uygulama alanında basılı çalışması olanları adayları tercih etmek
- İş tecrübesi olan, uzmanlaşma isteğinde olan adaylara öncelik vermek

### ***Strateji 8***

*“Türkiye’nin en saygın kurumsal imajına sahip işletme bölümü olma”*

Çalışanların ve öğrencilerin beklentilerine cevap verebilen, birçok özelliği ile simgeleşen bir bölüm olmak, hem kurumsal alandaki zayıflıkların giderilmesine hem de güçlü yanlarının daha da öne çıkmasına yardımcı olacağı için, Türkiye’nin en saygın kurumsal imajına sahip işletme bölümü olma şeklinde bir strateji oluşturulmuştur.

Aşağıda bu stratejiyi gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç, hedef ve eylemler önerilmektedir:



**Amaç 8.1.** Gücünü öğrenciden alan istikrarlı bir eğitim sistemi oluşturma

**Hedef 8.1.1.** Bölüm öğretim üyelerinin ve idari görevlilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak

**Eylemler**

- Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek
- Görüş bildirme toplantılarını sıklaştırmak ve daha fazla etkinleştirmek

**Hedef 8.1.2.** Öğrenciye yönelik ihtiyaçları belirlemek ve karşılamak

**Eylemler**

- Öğrencilerin fikirlerini serbestçe sunabildiği bir iletişim sistemi kurmak
- Engelli ve yabancı uyruklu öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak

**Amaç 8.2.** Markalaşma yolunda Üniversitenin ve Bölümün farklı özelliklerini simgeleştirme

**Hedef 8.2.1.** Ortak Eğitim Programının tanıtım ve reklamını yapmak

**Eylemler**

- Meslek seçimi aşamasında olan öğrencilere, işveren kuruluşlara ve ilgili olabilecek diğer kurumlara Ortak Eğitim Programını ayrıntılı şekilde tanıtmak

**Amaç 8.3.** Sosyal sorumluluk projelerinde rol almak ve topluma katkı sağlayacak faaliyetlere destek olma

**Hedef 8.3.1.** Öğretim üyeleri, öğrenciler ve idari personelin Bölümün dış

çevresindeki kurum ve kuruluşlarla ortak faaliyetlere katılmasını özendirmek

***Eylemler***

- Öğretim üyelerinin Bölümü temsil edeceği akademik çalışmalara daha fazla katılmasını sağlamak
- Öğrencilerin hem diğer üniversitelerle hem de araştırmayı destekleyen kurumlarla ortak çalışmalar yapmasını sağlamak (proje, şenlik vb.)

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK PLANIN İZLEME VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **5.1. Başarı Göstergelerinin Belirlenmesi ve Ölçüm Zamanları**

Tablo 15’te, belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için seçilen hedeflerin başarı göstergelerinin neler olabileceği ve muhtemel ölçüm zamanları hakkında öneriler bulunmaktadır:

**Tablo 15: Amaç ve Hedeflere İlişkin Göstergeler**

Strateji 1			
Yaratıcı, kendini sürekli yenileyen, ekip çalışmasına yatkın, etik değerlere saygılı, ülke sorunlarına duyarlı, sosyal sorumluluk sahibi girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirme			
Amaç 1.1. Akademik programlarımızı paydaş odaklı olarak geliştirme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.1.1.	Yılda en az bir kere toplanacak Bölüm Danışma Kurulu oluşturmak	Bölüm Danışma Kurulu Toplantı Sayısı	2010
Amaç 1.2. Öğrencilerin yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarma ve destekleme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.2.1.	Derslerdeki proje sayısını ve katkısını arttırmak	Ders Başına Düşen Proje Sayısı	2010
1.2.2.	İşletmelerin karşı karşıya kaldığı problemlere yönelik çözüm geliştiren projeleri bir havuzda toplayarak ödüllendirmek	- Geliştirilen Proje Sayısı - Ödül Verilen Proje Sayısı	2010
Amaç 1.3. Öğrencilerin ülke sorunlarına duyarlılığının artırılmasını ve sosyal sorumluluk duygularının gelişmesini sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.3.1.	Öğrencilerin mezun oluncaya kadar toplumun gelişmesine katkı sağlayan organizasyonlarda üç ayrı görev almasını sağlamak	Öğrencilerin Aldığı Görev Sayısı	2011

1.3.2.	Sosyal sorumluluk alanında bilinçlenmeyi sağlayan eğitim programlarına katılımı zorunlu kılmak	Katılınan Eğitim Programı Sayısı	2011
Amaç 1.4. Öğrencilerin girişimci olmaya heveslendirilmesini ve lider yönetici yeteneklerinin geliştirilmesini sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.4.1.	Öğrenciler arasında (bütün bölümler) girişimcilik yarışması düzenleme, derece alan öğrencileri ödüllendirme ve desteklemeyi alışkanlığa dönüştürmek	Düzenlenen Girişimcilik Yarışması Sayısı	2010
Amaç 1.5. Öğrencilere ekip çalışması alışkanlığının kazandırılmasını sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.5.1.	Derslerdeki dönem projelerinin en az birinin takım olarak hazırlanmasını zorunlu kılmak	Takım Olarak Hazırlanması Zorunlu Kılınan Dönem Projesi Sayısı	2010
Amaç 1.6. Öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmesini sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
1.6.1.	Öğrencilere eğitim alanları dışında, tanıdık olmadıkları bir konuda uygulamada içeren araştırma ödevi vermek ve sunmalarını istemek	İşletmecilikte Özel Konular Dersini Seçen Öğrenci Sayısı	2010

1.6.2.	Öğrencilerin sınıf dışı yaptığı eğitim faaliyetlerini haftalık ders saati düzeyinde tutmak	Sınıf Dışı Eğitim Faaliyetlerinin Toplam Saati	2010
Strateji 2 Uluslararası nitelikte araştırma yapma yeteneğimizi yükseltme			
Amaç 2.1. Bilim ve topluma katkı sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
2.1.1.	Lisans ve lisansüstü eğitim programlarının içeriğini zenginleştirmek	Açılan Seçmeli Derslerin Sayısı	2010
2.1.2.	Öğretim üyelerinin ISI endeksli yayınlar çıkarmasını desteklemek ve ödüllendirmek	Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı	2009
2.1.3.	Kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile işbirliği yoluyla yapılan faaliyet sayısını arttırmak	Ortak Düzenlenen Faaliyet Sayısı	2011
Amaç 2.2. Araştırma faaliyetlerini yeni ve öncelikli araştırma alanlarına yönlendirme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
2.2.1.	Elektronik ticaret, yenileşim, girişimcilik başta olmak üzere, birçok yeni konuda araştırma yapılmasını destekleyen bir merkez kurmak (Araştırma Merkezi Direktörlüğü)	Araştırma Merkezi Direktörlüğü'nün Kurulması	2011

Amaç 2.3. Bölümün araştırma alt yapısının güçlenmesini, gelirlerinin artmasını sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
2.3.1.	Araştırma çalışmaları yapan diğer kamu kurumları ile ortak projeler yönetmek	Yönetilen Ortak Proje Sayısı	2011
2.3.2.	Özel sektör işletmelerini, araştırma merkezine maddi ve teknik konularda destek olmaya özendirmek	Destek Veren İşletme Sayısı	2011
2.3.3.	Öğrencilerin araştırma merkezinde sınırlı zamanlı olarak çalışmasına olanak sağlayarak, öğrencilerin mezun olduktan sonra araştırma merkezinde sürekli görev alma konusunda özendirmek	- Sınırlı Zamanlı Çalışan Öğrenci Sayısı - Mezuniyet Sonrası Araştırma Merkezinde Göreve Başlayan Öğrenci Sayısı	2011
Strateji 3			
Ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırma			
Amaç 3.1. Eğitim-öğretim alanında tanınır olma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
3.1.1.	Lisans düzeyinde yılda en az beş mezunun burslu olarak dünyanın ilk 500 üniversitesinden biri tarafından yüksek lisans programına kabul edilmesini sağlamak	Dünyanın ilk 500 Üniversitesinde Burslu Yüksek Lisans Programına Kabul Edilen Öğrenci Sayısı	2012

3.1.2.	Yüksek lisans düzeyinde yılda en az beş mezunun burslu olarak dünyanın ilk 500 üniversitesinden biri tarafından doktora programına kabul edilmesini sağlamak	Dünyanın ilk 500 Üniversitesinde Burslu Doktora Programına Kabul Edilen Öğrenci Sayısı	2012
3.1.3.	ERASMUS kapsamında, öğretmen ve öğrenci kabul etmek ve daha çok sayıda öğrenciyi yurtdışına göndermek	- Kabul Edilen Öğretmen Sayısı - Kabul Edilen Öğrenci Sayısı - Yurtdışına Gönderilen Öğrenci Sayısı	2011
<b>Amaç 3.2. Araştırma ve mesleki alanlarda tanınır olma</b>			
	<b>Hedef</b>	<b>Gösterge</b>	<b>Ölçüm Zamanı</b>
3.2.1.	Bölüm bünyesinde, tercihen alanında dünyaca seçkin kişilerin yönettiği veya katıldığı uluslararası düzeyde en az iki bilimsel toplantı düzenlemek ve ev sahipliği yapmak	Düzenlenen Bilimsel Toplantı Sayısı	2010
3.2.2.	Her öğretim üyesinin yılda en az iki saygın uluslararası bilimsel toplantıya katılmasını sağlamak	Katılınan Uluslararası Bilimsel Toplantı Sayısı (Öğretim Üyesi Başına)	2011



3.2.3.	Her öğretim üyesini her yıl en az bir uluslararası projede görevlendirmek	Görevlendirilen Uluslararası Proje Sayısı	2011
3.2.4.	Öğretim üyelerinin yazılı ve görsel basın kuruluşlarında daha fazla yer almasını teşvik etmek	Öğretim Üyelerinin Katıldığı Televizyon, Radyo vb. Program Sayısı	2010
Amaç 3.3. Eğitim programlarını uluslararası öğrenciler için cazip hale getirme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
3.3.1.	Yabancı uyruklu öğrencilerin toplam öğrenci sayısı içinde payını arttırmak	Yabancı Öğrenci Sayısının Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2010
3.3.2.	Uluslararası alanda daha verimli olacak ders ve kurslara yer vermek	Uluslararası İşletmecilik ile İlgili Ders Sayısı	2010
Amaç 3.4. Öğrencilerin yurtdışı değişim programlarına katılımını artırma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
3.4.1.	Her yıl en az iki öğrencinin uluslararası değişim programlarına katılmasını sağlamak	Uluslararası Değişim Programlarına Katılan Öğrenci Sayısı	2010

Strateji 4			
Toplumun öncelikli sorunlarına çözüm getirmek üzere, üniversite ve sanayi işbirliği konusunda sertifikalı eğitimler ve danışmanlık hizmetleri ile yeniliklere imza atma			
Amaç 4.1. Üniversite-sanayi işbirliğini arttırma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
4.1.1.	En az bir firma ile ortak olarak bir ihtisas laboratuvarı kurmak	İhtisas Laboratuvarının Kurulması	2011
4.1.2.	Bitirme projesini tüm öğrenciler için zorunlu tutmak ve bitirme projelerinin endüstri bağlantılı ve destekli olmasını sağlamak	Endüstri Bağlantısı Olan Proje Sayısı	2011
Amaç 4.2. Toplumun öncelikli sorunlarına çözümler getirmek üzere araştırma ve uygulama projeleri yapma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
4.2.1.	Yapılan araştırma ve uygulama çalışmalarının en az %10'unun toplum sorunlarının çözümüne yönelik olmasını sağlamak	Toplum Sorunlarına Yönelik Araştırma ve Uygulama Çalışmalarının Sayısı	2011

Amaç 4.3. Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik sivil toplum kuruluşları faaliyetlerine katılma ve katkı sağlama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
4.3.1.	Bölüm öğretim üyelerinin tamamının en az bir sivil toplum kuruluşuna üye olmaları ve faaliyetlerine katkıda bulunmalarını sağlamak	Öğretim Üyelerinin Üye Olduğu Sivil Toplum Kuruluşu Sayısı	2011
4.3.2.	Öğrencilerin en az %10'unun en az bir sivil toplum kuruluşuna üye olmalarını ve faaliyetlerine katılımında bulunmalarını teşvik etmek	Öğrencilerin Üye Olduğu Sivil Toplum Kuruluşu Sayısı	2011
Amaç 4.4. Toplumu bilgilendirmek ve eğitmek üzere ders, ekip çalışması, toplantı, açık oturum ve söyleşiler düzenleme ve doğrudan katkıda bulunma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
4.4.1.	Sivil toplum kuruluşları faaliyetlerine ev sahipliği yapmak	Ev Sahipliği Yapılan STK Faaliyet Sayısı	2010
4.4.2.	İşletme Bölümü öğretim görevlilerince ETÜ-SEM düzeyinde yürütülen kurs ve sertifika programlarının toplam sayısını otuza çıkartmak	İşletme Bölüm Öğretim Üyelerince ETÜ-SEM Düzeyinde Yürütülen Kurs ve Sertifika Sayısı	2010

4.4.3.	Düzenlenen toplantı, açık oturum ve söyleşi sayılarını her yıl %10 arttırmak	Toplantı, Açık Oturum ve Söyleşi Sayısının Yıllık Artış Oranı	2010
Amaç 4.5. Kurumsal olarak yeni toplumsal hizmet faaliyetleri geliştirme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
4.5.1.	Bölümde verilen derslerin en az % 20 'sini Açık Ders Malzemesi haline getirmek	Açık Ders Malzemesi Haline Getirilen Ders Oranı	2011
4.5.2.	Eşzamanlı ve eşzamansız uzaktan eğitim faaliyetlerine bir sene içerisinde başlamak	Uzaktan Eğitim Faaliyetlerine Başlanması	2011
Strateji 5			
Saydam, katılımcı ve stratejik plana dayalı kurumsal yönetim anlayışını geliştirme ve uygulama			
Amaç 5.1. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini zamanında ve etkin bir şekilde karşılama			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
5.1.1.	İyileştirmeye konu eylemlerin bir yıl içinde yerine getirilmesi için Dekanlık ve Rektörlük düzeyinde girişimlerde bulunmak	Girişimde Bulunulan İyileştirmeye Konu Eylem Sayısı	2010

5.2.2.	Katılımlı bir yönetim sistemi kurmak	Katılımlı Yönetim Sisteminin Kurulması	2010
Strateji 6			
Türkiye'nin alanında en yetkin akademik kadrosuna sahip olma			
Amaç 6.1. Ulusal ve uluslararası alanda öncü çalışmalara imza atmış öğretim görevlilerini istihdam etme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
6.1.1.	Türkiye'nin öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı sıralamasında birinci olmayı sürdürmek	Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı Sıralamasındaki Sıra	2010
Strateji 7			
Türkiye'nin en iyi öğrenci kalitesine sahip işletme bölümü olma			
Amaç 7.1. Lisans ve lisansüstü programlara alınacak öğrencilerin kalitesini artırma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
7.1.1.	Üniversite sınavında ilk 100'den beş, ilk 1000'den elli öğrenciyi alma	Üniversite Sınavında İlk 100 ve 1000'den Kabul Edilen Öğrenci Sayısı	2010

7.1.2.	Lisansüstü eğitim programlarına kabul edilme şartlarını yükseltmek	- Lisans Eğitimi Derece ile Bitiren Öğrenci Sayısı - Basılı Çalışması Olan Öğrenci Sayısı - Burslu Başvuran Öğrenci Sayısı	2010
Strateji 8			
Türkiye'nin en saygın kurumsal imajına sahip işletme bölümü olma			
Amaç 8.1. Gücünü öğrenciden alan istikrarlı bir eğitim sistemi oluşturma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
8.1.1.	Bölüm öğretim üyelerinin ve idari görevlilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak	İç Paydaş Memnuniyet Anketi Sonuçları	2010
8.1.2.	Öğrenciye yönelik ihtiyaçları belirlemek ve karşılamak	Dış Paydaş Memnuniyet Anketi Sonuçları	2010
Amaç 8.2. Markalaşma yolunda Üniversitenin ve Bölümün farklı özelliklerini simgeleştirme			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
8.2.1.	Ortak Eğitim Programının tanıtım ve reklamını yapmak	- Basında Haber Olma Sayısı - Reklam Verilme Sayısı	2010

Amaç 8.3. Sosyal sorumluluk projelerinde rol almak ve topluma katkı sağlayacak faaliyetlere destek olma			
	Hedef	Gösterge	Ölçüm Zamanı
8.3.1.	Öğretim üyeleri, öğrenciler ve idari personelin Bölümün dış çevresindeki kurum ve kuruluşlarla ortak faaliyetlere katılmasını özendirmek	Ortak Faaliyetlere Katılan Öğretim Üyesi, Öğrenci ve İdari Personel Sayısı	2010

## ALTINCI BÖLÜM

### STRATEJİK PLANIN UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Stratejik yönetimin uygulanması süreci, uygulamaya konu işletmenin özelliklerine göre az ya da çok bazı sorunlarla karşı karşıya kalınması sonucunu doğurmaktadır. Bazen değişim anlayışının işletmede her düzeyde kabul edilmesi sanıldığı kadar kolay olamamaktadır. Eleştirel düşüncenin temel yaklaşım olarak benimsendiği, sürekli iyileşmenin hedeflendiği birer eğitim kurumu olan üniversitelerde de stratejik yönetimin uygulanmaya başlanması bazı muhtemel sorunları beraberinde getirebilmektedir.

TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün karşı karşıya kalabileceği bazı sorunların şunlar olabileceği düşünülmektedir:

- Dekanlık ve / veya Rektörlük ile yaşanması muhtemel anlaşmazlıklar
- Maddi kaynak yetersizliği
- Çalışanların güdülenme eksikliği



İşletme Bölümü'nün stratejik planın uygulanması aşamasında, Dekanlık ve / veya Rektörlük ile çeşitli anlaşmazlıklar yaşanması ihtimalinin dikkate alınarak, üst yönetimin desteğini almak amacıyla stratejik planın önemi ve uygulanması ihtiyacının Dekanlık ve Rektörlüğe ayrıntılı şekilde anlatılmasının isabetli olacağı düşünülmektedir. Özellikle, amaçların, hedeflerin gözden geçirilmesinde Fakülte'nin diğer bölümleriyle eşgüdümlü çalışmalar yapmanın da bu konuda katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Şüphesiz bütün işletmeler her çeşit kaynağını en verimli şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, maddi kaynakları işletmenin bölümleri arasında paylaşmak bazen zor olabilmektedir. Tatlı bir rekabete dönüşen kaynakları paylaşma çabası, işletmenin stratejik düşünce yapısını hayata geçirmesinde engeller doğurabilmektedir. Bunun TOBB ETÜ için de bir ölçüde geçerli olduğu düşünülmektedir. İşletme Bölümü'nün stratejik planında önerilen birçok amacı gerçekleştirmek için daha geniş maddi olanaklara sahip olması gerekmektedir. Bu konuda Bölüm Başkanlığı'nın ve öğretim üyelerinin, maddi destek olmaya gönüllü ortaklara ulaşma çabasını arttırmasının fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

Üst yönetimin desteğinin alınması ve maddi kaynakların arttırılması, stratejik planın sahiplenerek başarıyla uygulanması şeklinde sonuçlanacağı güvencesini vermemektedir. Her düzeydeki uygulayıcıların arzu edilen geleceği kavraması; varoluş gerekçesini bilerek hareket etmesi; amaçlar ve hedeflerle bütünleşecek şekilde çalışarak katma değer yaratması ve stratejik plana uygun hareket etmek konusunda kendini sorumlu hisseden bir güdülenme içinde

olması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, çalışanların stratejik planın uygulanması süreci hakkında eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Öğretim kadrosu ve idari personeli ile genç ve dinamik bir ruha sahip olan TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün, çalışanlarının bu konuda yönlendirilmesi sürecinde zorlanmayacağı düşünülmektedir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ

İşletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları açısından stratejik düşünce yapısına sahip olmak, hayati önem taşımaktadır. Ancak bu şekilde düşünerek, küresel rekabet ortamında ayakta kalılabilmektedir. Stratejik düşünmenin ve dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli aracı da stratejik plandır. Çağdaş kurumların günü kurtararak bir yere gelmeleri işi şansa bırakmaları anlamına gelmektedir. Sadece bugünü değil, geleceği bugünden planlamak ve ona yönelik eylem planını ortaya koymak “günümüzün olmazsa olmaz” koşulları arasında yerini almaktadır.

Stratejik planın her işletme için bir ihtiyaç olduğu gerçeği yanında, eğitim sektöründe faaliyet gösteren, topluma ışık tutan üniversiteler için de vazgeçilmez özellik taşıdığı açıktır. Ülkemizdeki üniversiteler içinde çok önemli bir yeri olan TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin her alandaki öncü rolüne yakışan şekilde stratejik yönetim anlayışını benimseyip uygulaması beklenmektedir.

TOBB ETÜ'nün iş dünyasına yakınlığından kaynaklanan önemli rolünde, lokomotif görevi gören İşletme Bölümü'nün de stratejik yönetim anlayışını başarıyla uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu düşünceden hareketle, bu çalışma TOBB ETÜ İşletme Bölümü'ne stratejik plan önerisi hazırlamak konusuna odaklanmaktadır.

Stratejik plan oluşturmanın ilk aşaması işletmenin durum analizinin yapılması aşamasıdır. Bu amaçla, TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün iç ve dış paydaşlarının beklentileri saptanmıştır. Tüm öğretim görevlilerine iç paydaş memnuniyet anketi uygulanmıştır. İşletme Bölümü'nün dış paydaşları öğrencileri (işletme lisans, işletme yüksek lisans, üniversitenin diğer bölüm öğrencileri), yarı-zamanlı ve misafir öğretim üyeleri ve Ortak Eğitim Programı katılımcı firmaları olarak belirlenmiştir. İç ve dış paydaş anketlerindeki değerlendirmelerin katkısıyla GZFT (Güçlü Yanlar – Zayıf Yanlar – Fırsatlar – Tehditler) analizi oluşturulmadan önce, İşletme Bölümü'nün rakipleri ile karşılaştırması yapılmıştır. Stratejik yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri rakiplerinin analiz edilmesidir. Özellikle yeniliğe çok açık, sürekli iyileşmenin amaçlandığı eğitim kurumlarında -üniversitelerde- rakipleri yakından incelemek büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, TOBB ETÜ İşletme Bölümü'ne ikisi devlet (Boğaziçi Üniversitesi ve ODTÜ), beşi vakıf (Başkent, Bilkent, Çankaya, Koç ve Sabancı Üni.) üniversitesi olmak üzere toplam yedi rakip belirlenmiş ve çeşitli açılardan (kuruluş yılı, öğrenci kapasitesi, burslu öğrenci oranı, öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı, lisansüstü eğitim programları vb.) karşılaştırmalar yapılmıştır.

Rakiplerin analizi, iç ve dış paydaş anketleri sonuçları ve GZFT analizi bir

araya getirilerek, Bölüm Başkanlığı'nın da katkısıyla -TOBB ETÜ İİBF Dekanlığı Stratejik Plan Önerisi de göz önünde bulundurularak - varoluş gerekçesi (misyon), arzu edilen geleceği (vizyon) ve değerleri aşağıdaki şekilde önerilmiştir:

TOBB ETÜ İşletme Bölümü varoluş gerekçesi (misyon); evrensel nitelikte bilimsel araştırmalar ve uygulamalarla toplumun refahına katkıda bulunmak ve mesleğinin uygulamalarında yetkin, çevreye ve topluma duyarlı, etik değerlere saygılı, kendini sürekli yenileyen girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirmektir.

TOBB ETÜ İşletme Bölümü arzu edilen geleceği (vizyon); yaratıcı, ülke sorunlarına duyarlı, girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştiren, araştırma ve uygulamaya önem veren, ulusal ve uluslararası alanda saygınlığı olan, yenilikçi, saydam ve katılımcı bir kurumsal yapıya sahip bir bölüm olmaktır.

TOBB ETÜ İşletme Bölümü değerleri; katılımcı, sosyal sorumluluk sahibi, rekabetçi, hesap verebilir, paydaşlara eşit mesafede durma ve en iyiyi arayan düşünce yapısına sahip olmalıdır.

İşletme Bölümü için vizyona ulaşmaya ve misyonu gerçekleştirmeye hizmet edebilecek özellikte toplam sekiz strateji sunulmuştur. Bu stratejiler; yaratıcı, kendini sürekli yenileyen, ekip çalışmasına yatkın, etik değerlere saygılı, ülke sorunlarına duyarlı, sosyal sorumluluk sahibi, girişimci niteliğine sahip lider yönetici adayları yetiştirme; uluslararası nitelikte araştırma yapma yeteneğini yükseltme; ulusal ve uluslararası tanınırlığı arttırma; toplumun öncelikli sorunlarına çözüm getirmek üzere, üniversite ve sanayi işbirliği konusunda sertifikalı eğitimler ve danışmanlık hizmetleri ile yeniliklere imza atma; saydam,

katılımcı ve stratejik plana dayalı kurumsal yönetim anlayışını geliştirme ve uygulama; Türkiye'nin alanında en yetkin akademik kadrosuna sahip olma; Türkiye'nin öğrenci kalitesi açısından en iyi işletme bölümü olma; Türkiye'nin en saygın kurumsal imaja sahip işletme bölümü olma şeklinde önerilmiştir.

Stratejilerin uygulaması aşaması ile ilgili olarak da amaç ve hedeflerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Ne yapılması istendiği kadar istenilen şeyin nasıl yapıldığı da başarılı olmada belirleyici olmaktadır. Bu sebeple, stratejilerin gerçekleştirilmesine hizmet edecek yirmi yedi adet amaç ve amaçların altında da kırk dokuz adet hedef belirlenmiştir. Amaç ve hedefler belirlenirken açık, ulaşılabilir, ölçülebilir olmalarına, birbiri ile ilişkili olacak şekilde stratejinin gerçekleştirilmesine en iyi şekilde hizmet edecek özellikte olmalarına özen gösterilmiştir.

Hedeflenen stratejiyi gerçekleştirme yolunda, atılan adımların başarılı olup olmadığının kontrol edilmesi, amaç ve hedeflerin ölçülmesi ve gerekiyorsa iyileştirmelerin, güncellenmelerin yapılması da stratejik yönetim anlayışının önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Eğer yapılmakta olan ölçülüyor, süreç kontrol edilmiyorsa, karşı karşıya kalınan değişikliklere göre eylemlerin güncellenmesi yapılmıyor demektir. Bu durumda stratejik yönetim anlayışının temel bakış açısına - değişime uyum amacına - ters düşüyor anlamına gelmektedir. Bu ihtiyaçla, çalışma kapsamında sunulan stratejik plan önerisine konu hedeflerin her biri için göstergeler önerilmiştir. Önerilen göstergelerden bazıları hali hazırda İşletme Bölümü tarafından dikkatle takip edilmektedir. Diğer bazı göstergelerin ise ölçüm zamanı olarak 2010-2012 yılları önerilmektedir.

Stratejileri, amaçları, hedefleri, göstergeleri belirledikten sonra uygulama aşamasında sorunsuz bir süreç beklemek bir açıdan hayal leminde yaşamak demektir. Yeni bir yönetim anlayışının benimsenmesi, net hedeflerin konması, sorumluların tayin edilmesi anlamına gelen stratejik yönetim süreci; bazen çalışanların direnç göstermesi, bazen maddi olanakların uygulama sürecinde yetersiz olması, bazen de st yönetimin stratejik yönetim sürecini sahiplenmemesi şeklinde sorunlarla karşılaşabilmektedir. TOBB ETÜ İşletme Bölümü için de geçerli olabilecek bu muhtemel sorunların, Dekanlık ve Rektörlüğe stratejik yönetimin öneminin anlatılması, maddi kaynak olanaklarının fazlalaştırılması ve çalışanların bilinçlendirilmesi ile kolayca aşılabilecek özellikte olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın tamamında, stratejik plan nerisi titizlikle oluşturulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte bazı kısıtların olduğu gerçeği de ortadadır. şöyle ki:

Stratejilerin oluşturulması sürecinde en isabetli yöntemlerden biri olan beyin fırtınası uygulaması, ğretim üyelerinin yoğun çalışma programı dolayısıyla gerçekleştirilememiştir. Bunun yerine, bazı ğretim üyelerine tek tek ulaşılmış ve yüz yüze görüşme yöntemi ile fikirleri öğrenilmiştir.

İkinci bir kısıt ise; stratejiler, amaçlar ve hedeflerin maliyetlendirilmelerine ilişkin bir çalışma yapılamamış olmasıdır. Stratejik planın btçelenmesi, hem şeffaflığı sağlamada hem de gösterge ve kontrol aracı olmaktadır. Bununla birlikte; amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye hizmet edecek eylemlere, faaliyetlere, projelere ilişkin btçelemenin yapılması dolaylı dolaysız maliyetlerin belirlenmesini, yatırım ödeneklerinin yıllara yaygın öngörülerini

bilmeyi gerektirmektedir. Bu konudaki bilgi eksikliği nedeniyle stratejik planın maliyetlendirilmesine ilişkin bir çalışma yapılamamıştır.

Bu tez kapsamında geliştirilen TOBB ETÜ İşletme Bölümü Stratejik Plan Önerisi'nin izleyen zamanlarda oluşturulması muhtemel ideal stratejik planlara katkı sağlaması temenni edilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can. 2008. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama," *Çimento İşveren Dergisi* 22(4): 4-21.
- Andrews, K.R., 1987. *The Concept of Corporate Strategy* (Third Edition). Homewood, IL: Irwin Inc.
- Angın, M. Hilmi. 1999. "Holding ve İşletmelerde Stratejik Yönetim," *Doğadan Ekonomiye* 1: 61-73.
- Barca, Mehmet. 2005. "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi," *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 5(1): 7-38.
- Barry J.M. ve Avinash K. Dixit. 2003. *Stratejik Düşünme* (2. Baskı). İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Byars, L.Lloyd. 1984. *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*. New York: Harper & Row.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. 2002. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul, Beta Basım.
- DPT, 2006. *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* (2. Baskı). Ankara: DPT Matbaası.
- Diñer, Ömer. 2007. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, Peter F.. 1998. *Sonuç İçin Yönetim*. İstanbul: İnkilâp Kitabevi.
- Drucker, Peter F.. 1999. *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Eren, Erol. 2002. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ertuna, Özer. 2008. *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Güçlü, Nezahat. 2003. "Stratejik Yönetim," *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23(2): 61-85.
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson ve R.Duane Ireland. 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson Corporation.
- Lumby, Jacky. 1999. "Strategic Planning in Further Education," *Educational Management and Administration* 27(1): 71-83.
- Miller, Arthur ve Gregory G. Dess. 1996. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 1978. *Structuring of Organizations*. Londra: Prentice Hall.

- Pearce, James Alfred. A. ve Richard B. Robinson. 2005. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill.
- Phillips, Paul A. ve Luiz Moutinho. 2000. "The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness," *Journal of Travel Research* 38(4): 369-379.
- Porter, Michael E.. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Pres.
- Söyler, İlhami. 2007. "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller / Güçlükler," *Maliye Dergisi* 152: 103-115.
- Teece, David J., Gary Pisano ve Amy Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. 2002. *Stratejide İlerlemeler, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: MESS Yayın.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üzün, Cengiz. 2000. *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Yediyıldız, Bahaeddin ve İnanç Atılğan (Der.). 2006. *Stratejik Planlama Çalışmaları Kılavuzu*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Yenice, Ebru. 2006. "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi," *Maliye Dergisi* 150: 122-132.
- Yılmaz, Kutluhan. 2003. "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması," *Sayıştay Dergisi* 50-51: 67-86.
- Yüzbaşoğlu, Nedim. 2004. "Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 387-410.
- Wit, Bon de. ve Ron Meyer. 2004. *Strategy: Process, Content, Context*. Londra: Thomson Learning.

### **Yararlanılan Ağ Sayfaları:**

[www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr)

[www.bilkent.edu.tr](http://www.bilkent.edu.tr)

[www.boun.edu.tr](http://www.boun.edu.tr)

[www.cankaya.edu.tr](http://www.cankaya.edu.tr)

[www.etu.edu.tr](http://www.etu.edu.tr)

[www.isl.etu.edu.tr](http://www.isl.etu.edu.tr)

[www.koc.edu.tr](http://www.koc.edu.tr)

[www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)

[www.mpm.org.tr](http://www.mpm.org.tr)

[www.odtu.edu.tr](http://www.odtu.edu.tr)

[www.ortakegitim.etu.edu.tr](http://www.ortakegitim.etu.edu.tr)

[www.osym.gov.tr](http://www.osym.gov.tr)

[www.sabanciuniv.edu.tr](http://www.sabanciuniv.edu.tr)

[www.sbe.etu.edu.tr](http://www.sbe.etu.edu.tr)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

[www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)

## EKLER

### Ek-1: Rakip Üniversitelerin Vizyon ve Misyon İfadelerine İlişkin Örnekler

<b>Başkent Üniversitesi</b>	
<b>Misyon</b>	Bilimin nesnellliğini benimseyen, ulusal bilince sahip, araştırmacı, sorgulayıcı, üretken, akla ve bilime saygılı, çözümleyici ve bütünleştirici düşünce yapısına sahip yaratıcı ve yenilikçi bireyler yetiştirmek; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve bilimi yayma etkinlikleri aracılığıyla Türk toplumunun teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin yükseltilmesine, insan sağlığının gelişmesine ve topluma hizmetin yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.
<b>Vizyon</b>	Misyon doğrultusunda nitelikli bilim insanlarıncı gerçekleştirilen eğitim-araştırma çalışmaları aracılığıyla bilimsel üretim yapma ve yaymada ulusal ve uluslararası ortamda ön sıralarda yer almak.
<b>Bilkent Üniversitesi / İşletme Fakültesi</b>	
<b>Misyon</b>	Araştırma ve eğitim kurumu olarak tanınmak. Bu hedefi yerine getirmek için fakülte hem uygulamaya dayalı hem de uluslararası bilim toplumuna katkı sağlamak, akademisyen adaylarına yardımcı olmak ve dinamik küresel çevre için karar verici bireyler yetiştirmek amacıyla çağdaş temel işletme eğitimi sağlamak.
<b>Boğaziçi Üniversitesi</b>	
<b>Misyon</b>	Evrensel boyutta bilgi üretmek, bilim ufkunu genişletmek, çağdaş bilimsel, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak toplumun gelişmesini katkıda bulunacak aydın ve yaratıcı düşünebilen insanlar yetiştirmek.

<b>Vizyon</b>	Türkiye'de en iyi öğretim üyesini ve en iyi öğrenciyi almaya devam ederek, dünyadaki en kaliteli üniversiteler arasında gösterilen bir yükseköğrenim kurumu olmayı amaçlamak.
<b>Çankaya Üniversitesi</b>	
<b>Misyon</b>	Evrensel değerlere sahip ve çağdaş bilgi ile donanmış; araştırma ve analitik düşünme yeteneği gelişmiş; disiplinlerarası çalışabilme ve araştırma yapabilme becerisine sahip; yenilikçi ve yaratıcı; Atatürk ilke ve inkılâplarını özümsemiş; çalışma hayatında üretken ve başarılı, çevresine önderlik edebilecek yapıda bireyler yetiştiren bir eğitim vermek. İyi yönetim ilkelerini yönetimde hayata geçirmek; eğitim ve öğretimde üst düzey kaliteyi korumak ve geliştirmek; dünya standartlarında temel ve uygulamalı araştırmalar yapmak; bilgi üretmeyi, iletmeyi, yaymayı ve kullanmayı iyi bilen gençler yetiştirmek; dünyanın seçkin üniversiteleri ile işbirliği yaparak öğrenci ve öğretim elemanı değişimini gerçekleştirmek.
<b>Vizyon</b>	Dünya standartlarında kaliteli yükseköğretim ve uluslararası yabancı dilde eğitim sağlayan; uluslararası düzeyde araştırma-geliştirme çalışmaları yapan ve bilgi üreten; topluma hizmeti temel görevleri arasında sayan; bilgi Toplumunun oluşmasında Türkiyemiz'de öncülük eden; Türkiye Cumhuriyetinin demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti niteliklerine sahip çıkan; Vatanını, Milletini ve tüm insanları seven bireyler yetiştiren; toplumun her kesiminde saygı duyulan bir üniversite olmak.
<b>Koç Üniversitesi</b>	
<b>Misyon</b>	En yetkin mezunları yetiştirmek; bilimin sınırlarını ilerletmek; bu alanlarda Türkiye ve insanlığa hizmet etmek.
<b>Vizyon</b>	Gelecek on yıl içinde Türkiye'de model olmak; öğrencileri, öğretim üyeleri, eğitim ve araştırma programları dünyada saygıyla tanınmak.

<b>ODTÜ</b>	
<b>Misyon</b>	Öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmek.
<b>Vizyon</b>	Yönetim ve kurum geliştirmede başarılı; kaynakları zengin; paydaşları ile etkili iletişim ve işbirliği altyapısına sahip bir üniversite olmak.
<b>Sabancı Üniversitesi</b>	
<b>Misyon</b>	Her alanda yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek; bilim ve teknolojik gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına katkıda bulunmak.
<b>Vizyon</b>	Katılımcılığa ve takım çalışmasına bağlı bir kurum kültürü oluşturarak, tüm paydaşların gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi bir üniversite olmak. Disiplinlerarası bir eğitim altyapısı ile, öncülüğe yol açan özgün bilginin yaratılmasını ve yayılmasını sağlamak. Eğitim alanındaki yaratıcılığı ile tüm dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemek.
<b>Sabancı Üniversitesi / Yönetim Bilimleri Fakültesi</b>	
<b>Misyon</b>	Türkiye'de ve dünyada yönetimin bilgi ve uygulamasına, araştırmaları, programları ve mezunlarının kalitesi ile katkıda bulunmak.

## Ek-2: TOBB ETÜ İşletme Bölümü İç Paydaş (İç Müşteri) Memnuniyet

### Anketi

Sayın Katılımcı,

Lütfen, aşağıdaki sorulara ne ölçüde (1'den 5'e kadar) katılıyorsanız cevaplayınız.

Hiç Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Olabilir	3
Katılıyorum	4
Tamamen katılıyorum	5

1. İşimizle ilgili yaptığımız programlara uymaya çok özen gösteririz.  
1 2 3 4 5
2. Bölümümüz içinde iletişim vardır.  
1 2 3 4 5
3. Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim vardır.  
1 2 3 4 5
4. Birimimizdeki görev dağılımı birim içi arkadaşlık ilişkimizi olumsuz etkilememektedir.  
1 2 3 4 5
5. Bölümümüzde bilgi akışı tam şekilde ve zamanında gerçekleşmektedir.  
1 2 3 4 5
6. Bölümümüzde bütün iletişim kanalları etkin şekilde kullanılmaktadır.  
1 2 3 4 5
7. Çalıştığım bölümde üstlerim karar alırken görüş ve önerilerime değer verirler.  
1 2 3 4 5
8. Üniversitemizde bölümler arası iletişim vardır.  
1 2 3 4 5
9. Yaptığım işle ilgili hedefler belirlenirken görüşüm alınır.  
1 2 3 4 5
10. Bölümümüz her konudaki yeni fikirlere değer verir.  
1 2 3 4 5

11. Bölümümüzdeki yönetsel yapılanma işlerimizin yürütülmesinde yeterlidir.  
1 2 3 4 5
12. Öğrencilerimize sunduğumuz mal / hizmetlerin yürütülmesinde herkes kendi sorumluluk alanıyla ilgili olarak yeterli yetkiye sahiptir.  
1 2 3 4 5
13. Bölümümüzde kariyer planlaması yapılmaktadır.  
1 2 3 4 5
14. Bütün çalışanlar yaptığı işi sahiplenerek yapar.  
1 2 3 4 5
15. Bir sorunla karşılaştığımızda hep birlikte onu çözmek için gayret gösteririz.  
1 2 3 4 5
16. Bölümümüzde bütün çalışanlar işini tam vaktinde yapmaya çok özen gösterir.  
1 2 3 4 5
17. Bütün çalışanlar işle ilgili elde edilecek sonuçlara karşı kendilerini sorumlu hissederler.  
1 2 3 4 5
18. Herkes sorumluluk almak konusunda heveslidir.  
1 2 3 4 5
19. Sorunları çözerken kişiler yerine olaylara odaklanırsınız.  
1 2 3 4 5
20. Bütün çalışanlar, kişisel gelişimini olduğu kadar bölümün gelişimini de önemser.  
1 2 3 4 5
21. İşle ilgili kararlar alınırken bütün çalışanlar kararın alınması sürecine katılır.  
1 2 3 4 5
22. Herkes sorumluluğunun bilincindedir.  
1 2 3 4 5
23. Bölümümüzde çalışıyor olmaktan gurur duyuyoruz.  
1 2 3 4 5
24. Bütün çalışanlar düşüncelerini rahatça dile getirebilmek konusunda cesaretlendirilirler.  
1 2 3 4 5



25. Fikir alışverişinde bulunurken birbirimize karşı saygılı davranırız.  
1 2 3 4 5
26. Şirketimiz her konudaki yeni fikirlere değer verir.  
1 2 3 4 5
27. Çalışanlar aldığı sorumluluğu yerine getirmek konusunda, takdir yetkilerini sonuna kadar kullanmaya isteklidirler.  
1 2 3 4 5
28. Bölüm yönetimi çalışanları yeniliğe açık olmak konusunda cesaretlendirir.  
1 2 3 4 5
29. Bölümümüzün istediği nokta (hedef) net olarak belirlidir.  
1 2 3 4 5
30. Bölümümüzün hedefini bütün çalışanlar bilir.  
1 2 3 4 5
31. Bütün çalışanlar belirlenen amacın yerine getirilmesine katkı sağlamak konusunda gayret gösterir.  
1 2 3 4 5
32. İşimizi yaparken kaynaklarımızı verimli kullanmaya özen gösteririz.  
1 2 3 4 5
33. Çalışma ortamımız mutluluk vericidir.  
1 2 3 4 5
34. Bölüm yönetimi, bir konuda açığa çıkan değişiklik ihtiyacını hemen farkeder.  
1 2 3 4 5
35. Yaptığım işle ilgili hedefler belirlenirken görüşüm alınır.  
1 2 3 4 5
36. Çalışırken işlemleri kolaylaştırmaya (bürokrasiyi azaltmaya) çalışırız.  
1 2 3 4 5
37. Bir işi yaparken hızlı ve doğru karar alabiliyoruz.  
1 2 3 4 5
38. Yaptığımız işi iyileştirmek konusunda düşüncelerimizi uygulama fırsatına sahibiz.  
1 2 3 4 5
39. Ulaşmak istediğimiz noktayı, bu noktaya nasıl ulaşabileceğimizi biliyoruz.  
1 2 3 4 5

40. Alınan kararlara uymayanlar bunun sonucuna katlanırlar.  
1 2 3 4 5
41. Herkes sorumluluğunun bilincindedir.  
1 2 3 4 5
42. İşle ilgili kararlar alınırken bütün çalışanlar kararın alınması sürecine katılır.  
1 2 3 4 5
43. İşimizle ilgili yaptığımız programlara uymak konusunda çok özen gösteririz.  
1 2 3 4 5
44. Bölümümüzün ulaşmak istediği nokta (hedef) / noktalar (hedefler) net olarak belirlidir.  
1 2 3 4 5
45. Bölümümüzü hayal ettiğimiz noktaya taşımak için devamlı gelişmeye özen gösteririz.  
1 2 3 4 5
46. Belirtmek istediğiniz diğer konular, önerileriniz nelerdir?

Vakit ayırdığınız için teşekkürler!

### Ek-3: TOBB ETÜ İşletme Bölümü Dış Paydaş Anketi

<p>1. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?</p>
<p>2. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?</p>
<p>3. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nün geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?</p>
<p>4. TOBB ETÜ İşletme Bölümü'nden beklentileriniz nelerdir?</p>
<p>5. Belirtmek istediğiniz diğer konular / önerileriniz nelerdir?</p>

Vakit ayırdığınız için teşekkürler!

#### Ek-4: TOBB ETÜ İşletme Bölümü İç Paydaş (İç Müşteri) Memnuniyet

#### Anketi Değerlendirme Sonuçları

Toplam Katılımcı Sayısı:7		Cevapların Dağılımı (%)					Cevapların Ağırlıklı Ortalaması
SORULAR	Cevaplanma Yüzdesi	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Olabilir	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
1. İşimizle ilgili yaptığımız programlara uymaya çok özen gösteririz.	100				41	59	65,71
2. Bölümümüz içinde iletişim vardır.	100				41	59	65,57
3. Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim vardır.	100			8	8	84	68,00
4. Birimimizdeki görev dağılımı birim içi arkadaşlık ilişkimizi olumsuz etkilememektedir.	100	8		16	8	68	61,14
5. Bölümümüzde bilgi akışı tam şekilde ve zamanında gerçekleşmektedir.	100				33	67	66,71
6. Bölümümüzde bütün iletişim kanalları etkin şekilde kullanılmaktadır.	100			8	25	67	65,57
7. Çalıştığım bölümde üstlerim karar alırken görüş ve önerilerime değer verirler.	100				16	84	69,14
8. Üniversitemizde bölümler arası iletişim vardır.	85		27	27	45		45,00

9. Yaptığım işle ilgili hedefler belirlenirken görüşüm alınır.	100		16	25		59	57,42
10. Bölümümüz her konudaki yeni fikirlere değer verir.	100			8	16	76	66,85
11. Bölümümüzdeki yönetsel yapılanma işlerimizin yürütülmesinde yeterlidir.	100				25	75	67,85
12. Öğrencilerimize sunduğumuz mal / hizmetlerin yürütülmesinde herkes kendi sorumluluk alanıyla ilgili olarak yeterli yetkiye sahiptir.	100				33	67	66,71
13. Bölümümüzde kariyer planlaması yapılmaktadır.	85			9	63	28	59,85
14. Bütün çalışanlar yaptığı işi sahiplenerek yapar.	100			25	25	50	60,71
15. Bir sorunla karşılaştığımızda hep birlikte onu çözmek için gayret gösteririz.	100		8		33	59	63,28
16. Bölümümüzde bütün çalışanlar işini tam vaktinde yapmaya çok özen gösterir.	100		8	25	25	42	57,28
17. Bütün çalışanlar işle ilgili elde edilecek sonuçlara karşı kendilerini sorumlu hissederler.	100			25	25	50	60,71
18. Herkes sorumluluk almak konusunda heveslidir.	100	16	8	33	16	27	47,14
19. Sorunları çözerken kişiler yerine olaylara odaklanırsınız.	100		16		25	59	61,00
20. Bütün çalışanlar, kişisel gelişimini olduğu kadar bölümün gelişimini de önemser.	100			25	25	50	60,71

21. İşle ilgili kararlar alınırken bütün çalışanlar kararın alınması sürecine katılır.	100				50	50	64,28
22. Herkes sorumluluğunun bilincindedir.	100			16	50	34	59,71
23. Bölümümüzde çalışıyor olmaktan gurur duyuyoruz.	100				25	75	67,85
24. Bütün çalışanlar düşüncelerini rahatça dile getirebilmek konusunda cesaretlendirilirler.	100				16	84	69,14
25. Fikir alışverişinde bulunurken birbirimize karşı saygılı davranırız.	100				25	75	67,85
26. Şirketimiz her konudaki yeni fikirlere değer verir.	100				67	33	61,85
27. Çalışanlar aldığı sorumluluğu yerine getirmek konusunda, takdir yetkilerini sonuna kadar kullanmaya isteklidirler.	100			33	25	42	58,42
28. Bölüm yönetimi çalışanları yeniliğe açık olmak konusunda cesaretlendirir.	100				41	59	65,57
29. Bölümümüzün istediği nokta (hedef) net olarak belirlidir.	100			16	34	50	62,00
30. Bölümümüzün hedefini bütün çalışanlar bilir.	100			16	42	42	60,85
31. Bütün çalışanlar belirlenen amacın yerine getirilmesine katkı sağlamak konusunda gayret gösterir.	100			25	33	42	59,57
32. İşimizi yaparken kaynaklarımızı verimli kullanmaya özen gösteririz.	100				41	59	65,57
33. Çalışma ortamımız mutluluk vericidir.	100				67	33	61,85
34. Bölüm yönetimi, bir konuda açığa çıkan değişiklik ihtiyacını hemen farkederek.	100			8	33	59	64,42

36. Çalışırken işlemleri kolaylaştırmaya (bürokrasiyi azaltmaya) çalışırız.	100				41	59	65,57
37. Bir işi yaparken hızlı ve doğru karar alabiliyoruz.	100			8	33	59	64,42
38. Yaptığımız işi iyileştirmek konusunda düşüncelerimizi uygulama fırsatına sahibiz.	100		8	8	34	50	60,85
39. Ulaşmak istediğimiz noktayı, bu noktaya nasıl ulaşabileceğimizi biliyoruz.	100		8		50	42	60,85
40. Alınan kararlara uymayanlar bunun sonucuna katlanırlar.	85		9	45	27	19	50,85
41. Herkes sorumluluğunun bilincindedir.	100			25	41	34	58,42
42. İşle ilgili kararlar alınırken bütün çalışanlar kararın alınması sürecine katılır.	100				59	41	63,00
43. İşimizle ilgili yaptığımız programlara uymak konusunda çok özen gösteririz.	100				67	33	61,85
44. Bölümümüzün ulaşmak istediği nokta (hedef) / noktalar (hedefler) net olarak belirlidir.	100			16	42	42	60,85
45. Bölümümüzü hayal ettiğimiz noktaya taşımak için devamlı gelişmeye özen gösteririz.	100			8	50	42	62,00