

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK  
PLANLAMA BAĞLAMINDA PERFORMANS YÖNETİM  
SİSTEMİ GELİŞTİRME: BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Kazım KARABOĞA**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ**

**KONYA-2016**



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

|                        |   |         |                                     |
|------------------------|---|---------|-------------------------------------|
| Adı Soyadı             | Kazım KARABOĞA  |         |                                     |
| Numarası               | 114127001004  |         |                                     |
| Ana Bilim / Bilim Dalı | İşletme / İşletme   |         |                                     |
| Programı               | Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>  | Doktora | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Tezin Adı              | Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi |         |                                     |

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Kazım KARABOĞA



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Doktora Tezi Kabul Formu**

|            |                        |   |   |  |
|------------|------------------------|---|---|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı             | KAZIM KARABOĞA  |   |  |
|            | Numarası               | 114127001004  |   |  |
|            | Ana Bilim / Bilim Dalı | İşletme / İşletme   |   |  |
|            | Programı               | Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>  | Doktora <input checked="" type="checkbox"/> |  |
|            | Tez Danışmanı          | Prof. Dr. HASAN KÜRŞAT GÜLEŞ  |   |  |
|            | Tezin Adı              | Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi |   |  |

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi” başlıklı bu çalışma ~~30~~.../.../2016... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

| Ünvanı, Adı Soyadı           | Danışman ve Üyeler | İmza |
|------------------------------|--------------------|------|
| Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ | Danışman           |      |
| Prof. Dr. Muammer ZERENLER   | Üye                |      |
| Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN      | Üye                |      |
| Doç. Dr. Atilla ARICIOĞLU    | Üye                |      |
| Yrd. Doç. Dr. Tuğba ŞENER    | Üye                |      |

## ÖNSÖZ

*"Kim izzeti istiyorsa, bütün izzet Allah'ındır. Güzel söz O'na yükselir, o sözleri de yararlı iş yükseltir..." (Fatır Suresi, 10). Allah katında salih ameller işleyen ve tüm insanlara hayırla muamele eden hayırlı bir kul olabilmek ümidi ile...*

Akademik hayata adım attığım günden bu yana deneyim, tecrübe ve kişiliğinden feyz aldığım, üzerimden desteğini hiç esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş'e, bu tez çalışmamın her aşamasında bana bilgisi ve deneyimleri ile ışık tutup yolumu aydınlattığı, engin tecrübesi ile verdiği önemli destek için, onun da ötesinde benim için kıymeti büyük olan mesleki eğitimimin her aşamasındaki değerli katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama aşamasında sağladığı imkânlardan ve desteklerinden dolayı Sayın Rektörümüz Prof. Dr. Mustafa Şahin'e en derin şükranlarımı sunarken, çalışma kapsamında geliştirilen Yükseköğretim Kurumlarında Akademik ve Kurumsal Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi (APSIS+) yazılımı projesini destekleyen Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü ve programın yazılım ve kodlama konusunda destek olan Selçuk Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'na da teşekkür ederim.

Bu süreçte benden desteklerini esirgemeyen ve tez savunma jürimde bulunarak bilgi ve deneyimleri ile çalışmama değerli katkılar sunan sayın hocalarım Prof. Dr. Muammer Zerenler, Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Doç. Dr. Vural Çağlıyan, Yrd. Doç. Dr. Tuğba Şener, Yrd. Doç. Dr. Esen Şahin ve Yrd. Doç. Dr. Nahit Yılmaz hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez dönemim boyunca manevi desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Mahmut Köle, Öğr. Gör. Dr. Hasan Hüseyin Yıldırım, Arş. Gör. Dr. Mustafa İyibildiren, Arş. Gör. Nurullah Ekmekci, Arş. Gör. Kemal Nalçın, Arş. Gör. Esra Çiftçi Kızıloğlu ve Arş. Gör. Gamze Şekeroğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez çalışmasını birçok kez okuyup gerekli kavramsal ve sistematik düzenlemeler konusunda yardımcı olan Arş. Gör. Emine Feyza Dinçel'e de teşekkürü borç bilirim.

Tüm hayatımda ve özellikle akademik hayatımda her türlü kahrımı ve asık suratımı çekmek zorunda kalan, her daim yanımdaki duruşu ile desteğini hiç ama hiç esirgemeyen hayat arkadaşım, yoldaşım ve Can'ımın yarattığı canım sevdiğim Öğr. Gör. Emine Nihan Cici Karaboğa'ya teşekkür ederim. İyi ki varsın ve iyi ki hayatımdasın.

Sevgili annem Şenel Korkmaz ve tüm aileme özel teşekkürlerimi sunarken, İsmail Toröz ve değerli ailesine saygı ve hürmetlerimi sunarım.

Çalışmamın nazar boncuğu, ömrüme baharı getiren sevgili oğlum Emirhan Selim Karaboğa'ya ithafen...

Kazım Karaboğa

Konya - Aralık 2016



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Öğrencinin**

Adı Soyadı Kazım KARABOĞA

Numarası 114127001004

Ana Bilim / Bilim Dalı İşletme/İşletme

Programı Tezli Yüksek Lisans  Doktora

Tez Danışmanı Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ

Tezin Adı **Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi**

### ÖZET

Yükseköğretim kurumlarında hızla değişen iç ve dış koşullardan etkilenen yönetim, başarı ve değerlendirme anlayışı, yükseköğretim kurumları üzerinde yoğun bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Artan rekabet baskısı ise özellikle hızlı teknolojik değişimleri gerçekleştirmeye yönelik etkin yönetsel tepkilerin yerinde, zamanında ve doğru olarak verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğin farkında olan yükseköğretim kurumları başarı düzeylerini, Ar-Ge çıktılarını, ticarileştirme başarılarını, tercih edilebilirliklerini ve rekabet edebilirliklerini artırmak için stratejik yönetim, planlama ve performans yönetimi araçlarından yararlanmak durumunda kalmaktadır. Performans gösterge sistemleri bu amaca yönelik olarak önemli bir işlev görmektedir.

Yukarıda tanımlanan çerçeve bağlamında bu çalışma iki temel aşama üzerine kurgulanmıştır. Bunlar; *stratejik planlama süreci* ve *performans gösterge sistemi kurulum süreci* olarak tanımlanabilir. Bu çalışmanın amacı genel olarak bir yükseköğretim kurumunda stratejik planlama süreci bağlamında, vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak performans yönetim sisteminin kurulması ve bir model önerisi sunmaktır. Ayrıca stratejik planlama süreçleri için Selçuk Üniversitesi'nde Bütünleşik AHP TOPSIS/VIKOR yöntemleri ile önem dereceleri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda Selçuk Üniversitesi'ne yönelik vizyon ve misyon alternatifi seçimi stratejik amaç, hedef ve stratejilere göre çok kriterli karar verme yöntemleri ile gerçekleştirilmiş ve önem dereceleri belirlenmiştir.



T. C.

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin

|                        |   |   |  |
|------------------------|---|---|--|
| Adı Soyadı             | Kazım KARABOĞA  |   |  |
| Numarası               | 114127001004  |   |  |
| Ana Bilim / Bilim Dalı | İşletme/İşletme   |   |  |
| Programı               | Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>  | Doktora <input checked="" type="checkbox"/> |  |
| Tez Danışmanı          | Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ  |   |  |
| Tezin İngilizce Adı    | <b>Developing a Performance Management System in the Context of Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Model Proposal</b> |   |  |

### ABSTRACT

The management, success and evaluation mentality that is affected by rapidly changing internal and external conditions in higher education institutions constitutes an intense competition pressure on higher education institutions. Increasing competitive pressure requires that effective managerial responses, in particular for the purpose of realizing rapid technological changes, should be given timely and accurately. Recognizing this necessity, higher education institutions have to take advantage of strategic management, planning, and performance management tools in order to increase their success levels, R&D outputs, commercialization success, preferableness, competitiveness. Performance indicator systems have an important function for this purpose.

In the context of the framework that is described above, this study is based on two main stages. These can be defined as strategic planning process and performance indicator system installation process. The aim of this study, in generally, is to determine vision, mission, strategic objective, goals, and strategies and establish performance management system and propose a model accordingly. In addition, for strategic planning processes, analyses were made in Selçuk University in order to determine importance degree with Integrated AHP, TOPSIS/VIKOR methods. As a result of analyses, selection of vision and mission alternative for Selçuk University was carried out with multi-criteria decision making method according to strategic objective, goal and strategies and determined importance degrees.

## İÇİNDEKİLER

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| <b>DOKTORA TEZİ KABUL FORMU</b> ..... | ii   |
| <b>ÖNSÖZ</b> .....                    | iii  |
| <b>ÖZET</b> .....                     | iv   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....         | xiii |
| <b>GİRİŞ</b> .....                    | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMAVE PERFORMANS YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Stratejik Planlama .....   | 12 |
| 1.1.1. Stratejik Yönetim ve Planlama .....  | 12 |
| 1.1.2. Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları .....   | 16 |
| 1.1.3. Stratejik Planlama Sürecinin Genel İlkeleri .....  | 18 |
| 1.1.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Faydaları .....   | 19 |
| 1.1.5. Stratejik Planlama Modelleri .....   | 22 |
| 1.1.6. Stratejik Bilinç: Tepe Yöneticilerin Sorumluluğu ve Stratejik<br>Planlamaya Ön Hazırlık Dönemi ..... | 33 |
| 1.1.6.1. Stratejik Planlama Çalışmalarının Sahiplenilmesi ve Tepe<br>Yöneticilerinin Sorumluluğu .....      | 33 |
| 1.1.6.2. Stratejik Planlama Sürecinin Planlanması .....   | 36 |
| 1.1.7. Stratejik Analiz: Stratejik Planlamada İç ve Dış Çevre Analizleri ..                                 | 38 |
| 1.1.7.1. Dış Çevre Unsurları .....  | 39 |
| 1.1.7.1.1. Demografik Dış Çevre Unsurları .....   | 40 |
| 1.1.7.1.2. Ekonomik Dış Çevre Unsurları .....   | 41 |
| 1.1.7.1.3. Politik/Yasal Dış Çevre Unsurları .....  | 42 |
| 1.1.7.1.4. Sosyo-Kültürel Dış Çevre Unsurları .....   | 43 |
| 1.1.7.1.5. Teknolojik Dış Çevre Unsurları .....   | 44 |
| 1.1.7.1.6. Küresel Dış Çevre Unsurları .....  | 45 |
| 1.1.7.1.7. Fiziksel Dış Çevre Unsurları .....   | 45 |
| 1.1.7.2. İç Çevre Unsurları .....   | 46 |
| 1.1.7.2.1. Durum Analizleri .....   | 48 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| 1.1.7.2.2. | Beş Güç Analizi .....   | 49 |
| 1.1.7.2.3. | Değer Zinciri Analizi .....   | 50 |
| 1.1.7.2.4. | SWOT Analizi .....  | 52 |
| 1.1.7.2.5. | Paydaş Analizi .....  | 53 |
| 1.1.8.     | Stratejik Yönlendirme: Stratejik Planlama Süreci .....  | 54 |
| 1.1.8.1.   | Misyon Bildirimi .....  | 57 |
| 1.1.8.2.   | Vizyon Bildirimi .....  | 60 |
| 1.1.8.3.   | Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi .....   | 63 |
| 1.1.8.4.   | Performans Göstergeleri Oluşturma .....   | 66 |
| 1.1.9.     | Strateji Oluşturma .....  | 68 |
| 1.1.9.1.   | Temel Stratejiler .....   | 70 |
| 1.1.9.1.1. | Büyüme Stratejileri .....   | 72 |
| 1.1.9.1.2. | Küçülme Stratejisi .....  | 72 |
| 1.1.9.1.3. | Durağan Stratejiler .....   | 73 |
| 1.1.9.1.4. | Karma Stratejiler .....   | 74 |
| 1.1.9.2.   | Alt Stratejiler .....   | 74 |
| 1.1.9.2.1. | Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri .....  | 74 |
| 1.1.9.2.2. | İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejileri .....  | 75 |
| 1.1.10.    | Stratejik Uygulama ve Kontrol: Stratejik Planların Süresi,<br>Güncelleştirilmesi ve Yenilenmesi: Yükseköğretim Kurumları<br>Açısından Değerlendirme ..... | 75 |
| 1.2.       | Kurumsal Performans Yönetimi .....  | 78 |
| 1.2.1.     | Stratejik Performans Yönetimi .....   | 79 |
| 1.2.2.     | Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....  | 82 |
| 1.2.3.     | Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları .....   | 83 |
| 1.2.3.1.   | Performans Yönetiminin Aşamaları .....  | 85 |
| 1.2.4.     | Performans Yönetimi ve Ölçümlerinde Temel Alınacak Performans<br>Boyutlarının Belirlenmesi .....  | 87 |
| 1.2.4.1.   | Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi .....   | 88 |
| 1.2.4.2.   | Göstergelerin Seçimi .....  | 90 |
| 1.2.4.3.   | Ölçüm Sistemi ve Modeli Belirleme .....   | 91 |
| 1.2.4.4.   | Veri Toplama ve Değerlendirme .....   | 92 |
| 1.2.4.5.   | Veri Toplama ve Ölçme Teknikleri .....  | 93 |
| 1.2.4.6.   | Performans Değerlendiricilerinin Belirlenmesi .....   | 93 |



|   |     |
|---|-----|
| 1.2.4.7. Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Uygulanması ve Değerlendirilmesi            | 94  |
| 1.2.4.8. Performans Değerlendirme Süreci Geliştirmesinde Yapılan Hatalar            | 96  |
| 1.2.5. Performans Yönetimi Açısından Bilgi Teknolojileri ve Sistemlerinin Kullanımı | 97  |
| 1.2.6. Stratejik Planlama-Performans Yönetimi İlişkisi                              | 98  |
| 1.3. Bölüm Değerlendirmesi  | 102 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

|   |     |
|---|-----|
| 2.1. Yükseköğretim Kurumlarında Değişim ve Performans Yönetim Sistemleri            | 107 |
| 2.1.1. Yükseköğretim Politikalarındaki Değişim                                      | 107 |
| 2.1.1.1. Küresel Yükseköğretim Sistemlerindeki Değişim Eğilimleri                   | 107 |
| 2.1.1.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvence Sistemleri ve Mükemmellik Algısı | 111 |
| 2.1.1.3. Yükseköğretim Kurumlarındaki Yönetim ve Yönetişim Reformu                  | 118 |
| 2.1.2. Performans Yönetimi ve Gösterge Sistemleri                                   | 121 |
| 2.1.3. Performans Gösterge Sistemlerinin Hedefleri                                  | 122 |
| 2.1.4. Yönetim Kültürü ve Performans Göstergeleri                                   | 123 |
| 2.1.5. Performans Gösterge Sistemlerinin Kullanım Alanları                          | 125 |
| 2.1.6. Performans Gösterge Sistemleri Kurulumunda Ön Koşullar                       | 126 |
| 2.1.7. Performans Gösterge Sistemlerinin Kavramsal ve Teknik Yönleri                | 128 |
| 2.1.7.1. İyi Bir Performans Gösterge Sistemi İçin Gerekli Kriterler                 | 128 |
| 2.1.7.2. Kurumsal Açından Ölçümlenmesi Gerekli Konular                              | 132 |
| 2.1.7.3. Performans Gösterge Sistemlerinin Tipleri ve Sınıflaması                   | 135 |
| 2.2. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Gösterge Sistemi Kurulumu                | 138 |
| 2.2.1. Yükseköğretim Kurumunun Politika ve Planlarının Takibi                       | 139 |
| 2.2.2. Amaç, Hedef, Strateji ve Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi     | 142 |
| 2.2.3. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Analiz Yöntemleri                      | 147 |
| 2.2.4. Performans Gösterge Sistemlerinin Kurulum ve Yönetim Süreci                  | 150 |
| 2.3. Ulusal ve Uluslararası Kıyaslamalarda Performans Gösterge Sistemlerinin Önemi  | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Yönetimine Yönelik Literatür Taraması..... | 155 |
| 2.5. Bölüm Değerlendirmesi .....  | 158 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ GELİŞTİRME: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Metodoloji .....  | 161 |
| 3.2. Selçuk Üniversitesi Vizyon ve Misyon Alternatifleri Belirleme Süreci....  | 188 |
| 3.3. Selçuk Üniversitesi Stratejik Amaç, Hedef ve Strateji Belirleme Süreci ..   | 197 |
| 3.4. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: AHP-TOPSIS-VIKOR.....  | 198 |
| 3.4.1. Stratejik Planlama Açısından Selçuk Üniversitesi Misyon ve Vizyon Seçiminin Bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR Yöntemleri İle Belirlenmesi .....           | 200 |
| 3.4.1.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Analizleri .....   | 204 |
| 3.4.1.2. TOPSIS Analizleri.....  | 210 |
| 3.4.1.2.1. Vizyon Alternatifleri için TOPSIS Analizleri .....  | 211 |
| 3.4.1.2.2. Misyon Alternatifleri için TOPSIS Analizleri.....   | 216 |
| 3.4.1.3. VIKOR Analizleri .....  | 220 |
| 3.4.1.3.1. Misyon Alternatifleri İçin VIKOR Analizleri .....   | 221 |
| 3.5. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Gösterge Sistemleri Kurulumu: Selçuk Üniversitesi APSIS+ Performans Yönetim ve Stratejik Planlama Yazılımı..... | 227 |
| 3.5.1. Akademik Performans Ölçüm Sistemi .....   | 231 |
| 3.5.2. Kurumsal Performans Ölçüm Sistemi .....   | 232 |
| 3.6. Bölüm Değerlendirmesi .....   | 247 |

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. Çalışmanın Temel Dayanakları.....  | 252 |
| 4.2. Amaç, Hedef ve Stratejilere Göre Vizyon ve Misyon Belirleme Süreci ve Analiz Sonuçları ..... | 253 |
| 4.3. APSIS+ Yazılımı Genel Değerlendirme.....   | 261 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.4. Araştırma Önermeleri Kapsamında Değerlendirmeler.....                                      | 265 |
| 4.5. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....                              | 267 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....   | 271 |
| <b>EKLER</b> .....  | 293 |
| EK 1: Araştırma Anketi  |     |
| EK 2: Stratejik Amaç-Stratejik Hedef ve Strateji Belirleme Süreci                               |     |
| EK 3: AHP-TOPSIS-VIKOR Yöntemleri Metodolojisi ve Uygulama Adımları                             |     |
| EK 3.1 AHP Yöntemi  |     |
| EK 3.2 TOPSIS Yöntemi   |     |
| EK 3.3 VIKOR Yöntemi  |     |
| EK 4: AHP Analizleri / Stratejilere Göre Vizyon ve Misyon Alternatifi Önem Dereceleri Belirleme |     |
| EK 4.1 Strateji Amaçlarına Göre AHP Analizleri  |     |
| EK 4.2 Stratejik Hedeflere Göre AHP Analizleri  |     |
| EK 4.3 Vizyon ve Misyona Göre AHP Analizleri  |     |
| EK 4.4 Stratejilere Göre AHP Analizleri   |     |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 1. 1 Strateji Türleri .....   | 15  |
| Şekil 1. 2 Stratejik Planlamanın ABC'si.....                                    | 23  |
| Şekil 1. 3 Wheelen ve Hunger'in Stratejik Yönetim Modeli.....                   | 24  |
| Şekil 1. 4 David'in Stratejik Yönetim Modeli.....                               | 25  |
| Şekil 1. 5 Hill vd.'e Göre Stratejik Planlama Süreci.....                       | 26  |
| Şekil 1. 6 Stratejik Planlama Süreci.....                                       | 27  |
| Şekil 1. 7 Stratejik Planlama Döngüsü .....                                     | 29  |
| Şekil 1. 8 Kamu Sektöründe Stratejik Planlama Akış Diyagramı .....              | 30  |
| Şekil 1. 9 Stratejik Yönetim Süreci.....  | 31  |
| Şekil 1. 10 Beş Güç Analizi.....  | 49  |
| Şekil 1. 11 Üniversite Değer Zinciri .....                                      | 51  |
| Şekil 1. 12 SWOT Matrisi .....  | 52  |
| Şekil 1. 13 Vizyon ve Misyon Oluşturma .....                                    | 61  |
| Şekil 1. 14 Ana Strateji Seçim Matrisi .....                                    | 69  |
| Şekil 1. 15 Stratejik Planların Gözden Geçirilmesi ve Yenilenmesi.....          | 77  |
| Şekil 1. 16 Stratejik Performans Yönetimi Bileşenleri .....                     | 81  |
| Şekil 1. 17 Stratejik Performans Yönetiminin İşleyişi .....                     | 82  |
| Şekil 1. 18 Performans Yönetimi Döngüsü .....                                   | 85  |
| Şekil 1. 19 Stratejik Performans Yönetimi Döngüsü .....                         | 86  |
| Şekil 1. 20 Performans Ölçüm Sonuçlarının Kullanımı.....                        | 96  |
| Şekil 1. 21 Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Döngüsü .....             | 100 |
| Şekil 1. 22 Veri ve Ölçüm Sistemleri Açısından Performans Yönetimi Döngüsü ..   | 101 |
| Şekil 2. 1 Yükseköğretimde Kalite Kavramları.....                               | 113 |
| Şekil 2. 2 EFQM Mükemmellik Modeli.....   | 114 |
| Şekil 2. 3 Eğitim ve Öğretim Göstergeleri Şeması .....                          | 117 |
| Şekil 2. 4 Stratejik Yönelim ve Performans Gösterge Sistemleri.....             | 120 |
| Şekil 2. 5 Kurum İklim ve Kültürü İle Performans Gösterge Sistemi İlişkisi..... | 125 |
| Şekil 2. 6 Yükseköğretim Kurumları Performans Gösterge Sistemleri Çerçevesi ..  | 140 |
| Şekil 2. 7. Performans Gösterge Sistemi Kurulum Süreci Çalışma Şeması.....      | 153 |
| Şekil 3. 1. Çalışmanın Metodoloji Süreci Şeması.....                            | 162 |

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 3. 2 Araştırma Deseni ve Önermelerle İlişkisi.....                      | 187 |
| Şekil 3. 3 S.Ü. Vizyon ve Misyon Seçimine İlişkin Kavramsal AHP Modeli .....  | 203 |
| Şekil 3. 4 Yazılım Geliştirme Süreci Adımları.....                            | 229 |
| Şekil 3. 5 APSIS + Yazılım Süreç Planlaması.....                              | 230 |
| Şekil 3. 6.Kurumsal Performans Ölçüm Sistematiği.....                         | 233 |
| Şekil 3. 7 Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Modeli.. | 235 |
| Şekil 3. 8 APSIS+ Ana Sayfa .....   | 237 |
| Şekil 3. 9 Kişisel Giriş Sayfası .....  | 238 |
| Şekil 3. 10 Rektörlük Düzeyi Hedef Ekleme Sayfası .....                       | 239 |
| Şekil 3. 11 Rektörlük Düzeyi Tüm Fakülteler Hedef Görme Sayfası.....          | 239 |
| Şekil 3. 12 Rektörlük Düzeyi Fakülte ve Bölüm Hedef Görme Sayfası.....        | 240 |
| Şekil 3. 13 Fakülte / Bölüm Bazlı Performans Düzeyleri .....                  | 240 |
| Şekil 3. 14 Yetkili Kullanıcı Tanımlama.....                                  | 241 |
| Şekil 3. 15 Fakülte Bazlı Hedef Ekleme .....                                  | 241 |
| Şekil 3. 16 Bölüm Başkanlığı Kurumsal Stratejik Faaliyet Ekleme .....         | 242 |
| Şekil 3. 17 Bölüm Başkanlığı Akademik Faaliyet Personel Onay Sayfası .....    | 242 |
| Şekil 3. 18 Kurumsal Raporlar/ Frekans Tabloları .....                        | 243 |
| Şekil 3. 19 Kurumsal Raporlar/Pasta Grafikler .....                           | 244 |
| Şekil 3. 20 Kurumsal Raporlar/Çizgi Grafikler .....                           | 244 |
| Şekil 3. 21 Kurumsal Raporlar/Histogramlar .....                              | 245 |
| Şekil 3. 22 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Frekans Tabloları.....                 | 245 |
| Şekil 3. 23 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Pasta Grafikleri.....                  | 246 |
| Şekil 3. 24 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Çizgi Grafikleri .....                 | 246 |
| Şekil 3. 25 APSIS+ Algoritması .....  | 251 |
| Şekil 4. 1 Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Modeli.. | 264 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. 1 Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Çıktıları .....                 | 21  |
| Tablo 1. 2 Kaynak ve Yeteneklerin Değerlendirilmesi .....                          | 48  |
| Tablo 1. 3 Misyon İfadesinin İçeriği.....  | 57  |
| Tablo 1. 4 İşletme Temel Stratejilerinin Sınıflandırılması .....                   | 71  |
| Tablo 1. 5 Performans Ölçümündeki Üç Düzey .....                                   | 93  |
| Tablo 1. 6 Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Entegrasyonu .....            | 102 |
| Tablo 2. 1 Stratejik Planları Şekillendiren Amaçları Değerlendirilmesi.....        | 134 |
| Tablo 2. 2 Performans Gösterge Sistemleri Kullanım Düzeyleri .....                 | 135 |
| Tablo 2. 3. Üst Düzey Özet Göstergeler (Süper Anahtar Performans Göstergeleri) 142 |     |
| Tablo 2. 4 Anahtar Performans Göstergesi (APG) Unsurları.....                      | 144 |
| Tablo 2. 5 Amaç, Gösterge, Ölçüm ve Stratejilerin Sorumluluk Seviyeleri .....      | 145 |
| Tablo 2. 6 Gösterge Belirlemek İçin Hedef Odaklı Soru Yöntemi.....                 | 145 |
| Tablo 2. 7 Yükseköğretim Kurumlarında Performans Göstergeleri .....                | 146 |
| Tablo 3. 1 Araştırma Önergeleri .....  | 182 |
| Tablo 3. 2 Ölçek Değerleri ve Anlamları .....                                      | 185 |
| Tablo 3. 3 Selçuk Üniversitesi Vizyon ve Misyon Alternatifleri .....               | 190 |
| Tablo 3. 4 Vizyon Değerlendirme ve Alternatif Oluşturma .....                      | 191 |
| Tablo 3. 5 Misyon Değerlendirme ve Alternatif Oluşturma.....                       | 193 |
| Tablo 3. 6 Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Unsurları .....                  | 198 |
| Tablo 3. 7 Vizyon ve Misyon Alternatifleri .....                                   | 201 |
| Tablo 3. 8 Stratejik Amaç ve Hedefler .....  | 202 |
| Tablo 3. 9 AHP Analizi Sonuçları Özet Tablosu.....                                 | 206 |
| Tablo 3. 10 Kriter Ağırlıkları ve Misyon Vizyon Önem Dereceleri.....               | 209 |
| Tablo 3. 11 TOPSIS Karar Matrisi ve Kriter Ağırlıkları.....                        | 212 |
| Tablo 3. 12. Standart Karar Matrisi.....   | 214 |
| Tablo 3. 13. Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisi.....                        | 214 |
| Tablo 3. 14. Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Kümeleri.....                    | 214 |
| Tablo 3. 15 İdeal Çözüm Uzaklıkları ve Göreli Yakınlık Değerleri.....              | 215 |
| Tablo 3. 16 TOPSIS Analizlerine Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri ....    | 215 |
| Tablo 3. 17 TOPSIS Karar Matrisi ve Kriter Ağırlıkları.....                        | 217 |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 3. 18 Standart Karar Matrisi.....  | 217 |
| Tablo 3. 19 Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisi.....                     | 218 |
| Tablo 3. 20 Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Kümeleri.....                 | 218 |
| Tablo 3. 21 İdeal Çözüm Uzaklıkları ve Görelî Yakınlık Değerleri.....          | 219 |
| Tablo 3. 22 TOPSIS Analizlerine Göre Misyön Alternatifleri Önem Dereceleri.... | 219 |
| Tablo 3. 23 VIKOR Veri Seti ve Kriter Ağırlıkları .....                        | 222 |
| Tablo 3. 24 Kriterler İçin En İyi (f*) ve En Kötü (f-) Değerler .....          | 223 |
| Tablo 3. 25 Normalizasyon Matrisi.....   | 223 |
| Tablo 3. 26 Ağırlıklandırılmış Normalizasyon Matrisi.....                      | 224 |
| Tablo 3. 27 Si ve Ri Değerleri .....   | 225 |
| Tablo 3. 28 Si, Ri ve Qi Değerleri .....                                       | 225 |
| Tablo 3. 29 Si, Ri ve Qi Değerlerine Göre Alternatif Sıraları.....             | 226 |
| Tablo 3. 30 Uzlaşık Çözüm Koşul Değerlendirmeleri.....                         | 226 |
| Tablo 4. 1. Kriter ve Alternatifler .....                                      | 257 |
| Tablo 4. 2. Kriter ve Alternatiflere Göre Kullanılan Analiz Yöntemleri.....    | 259 |
| Tablo 4. 3. Kullanılan Analizlere Göre Öncelik Sıralamaları .....              | 260 |
| Tablo 4. 4. Araştırma Önergeleri ve Model İlişkisi .....                       | 265 |

## GİRİŞ

Bu çalışmanın temel dayanağını kamu yönetimi anlayışındaki temel değişiklikler oluşturmaktadır. Kamu sektöründeki klasik yönetim anlayışına göre bu değişim, özel sektörün dinamik kurum idare ve sevk yöntemlerinden etkilenecek kendi statik yönetim yaklaşımı, politika yapış süreçleri, yönetsel prosedürleri ve faaliyetlerinin yenilikçi yönetişim anlayışı ile değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Kamu kurumları genel olarak büyük ölçekli ve farklı sorumluluk ve yeteneklere/kademelere sahip çalışanları barındıran kurumlardır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı bu derecede büyük ve karmaşık kurumların sistematik bir biçimde nasıl yönetileceği ve kamu çalışanlarının kurum amaçları ve toplumsal fayda temelinde motivasyonlarının nasıl sağlanacağı konusunda yöneticilere önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışı, kurum çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmelerin dikkatli bir biçimde izlenmesi ve bu değişimlere göre kurum kaynaklarının en ekonomik, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını ön görmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel dinamiklerini artan rekabet düzeyleri, açık, şeffaf yönetim anlayışı ve kurum amaçları temelinde motive olmuş örgütler oluşturmaktadır (Özer, 2005: 5-6).

Küresel ölçekte meydana gelen bu değişime duyarsız kalmayan Türkiye Cumhuriyeti Hükümetleri de 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başında çıkardığı bir takım yasalar ile yeni kamu yönetimi anlayışını kamu kurumlarında uygulamaya çalışmıştır. Bu bağlamda Devlet Planlama Teşkilatı (2011'den sonra Kalkınma Bakanlığı) 24/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanun ile kamu kurumlarındaki yönetim anlayışı değişimini sağlamak istemiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu incelendiğinde amacının *“Kalkınma planları ve programlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek”* olduğu görülebilir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu'nun 3. ve 9. maddeleri ise doğrudan stratejik planlama ile ilgili



hükümleri içermektedir. Bu maddede kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapmasının gerekliliği ortaya koyulmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu'nun 9. maddesi aşağıdaki gibidir;

*“Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”*

Bu madde, açık bir biçimde kamu kurumlarının stratejik planlama odaklı performans sistemleri geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kanun kapsamında kamu kurumlarında *“harcama birimlerine yönetsel esnekliklerin tanınması, kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması ve sorumlulukları kurumsal-bireysel düzeyde ölçme kabiliyetinin sağlanması amacıyla çıktı-sonuç odaklı bütçeleme”* sisteminin geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır.

Kamuda daha önceleri Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı bünyesinde yürütülmekte olan stratejik planlama çalışmaları 2011 yılından itibaren Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda; Yüksek Planlama Kurulu'nun *“14/2003 ve 37/2004 sayılı, 2004 ile 2005 Yılları Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararlarında<sup>1</sup>”* orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere 2003 yılında sekiz kamu idaresinde pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarını başlatacağı ve stratejik planlama çalışmalarından yetkili ve sorumlu oldukları belirtilmektedir. Bu kapsamda pilot olarak belirlenen kamu kurumları şu şekilde sıralanabilir: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı (Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı), Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi (Yılmaz, 2007: 12-14). Bu pilot kurumlar incelendiğinde içerisinde yükseköğretim kurumlarından Hacettepe Üniversitesi'nin olduğu görülmektedir. Bu yükseköğretim kurumlarının da öncelikli olarak stratejik planlama ve performans yönetimi bağlamında

<sup>1</sup> <http://www.kalkinma.gov.tr/>

bütçeleme sistemleri kurmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu için bir model önerisi sunulmaktadır. Bu modelde stratejik planlama ve performans yönetim sistemine yönelik bir yazılım geliştirilmiştir.

Yukarıda anlatılan temel dayanaklar çerçevesinde şekillendirilen bu çalışma **iki ana kavram** ve **dört ana başlıkta** ele alınmıştır. Bu kavramlar stratejik planlama ve stratejik performans yönetim sistemleridir. Çalışma kapsamında öncelikle bu kavramlar ile ilgili tanımlamalar yapılmış ve teknik bilgiler verilmiştir. Ayrıca çalışmanın uygulama alanına özel olarak da yükseköğretim kurumlarında performans yönetim sistemleri/göstergeleri geliştirmeye yönelik literatür bazlı bilgilere de yer verilmiştir. Uygulama başlığında ise bir yükseköğretim kurumu için stratejik planlama temelinde stratejik performans yönetim sistemi için bir yazılım geliştirilmiştir. Ayrıca bu yazılıma temel sağlayacak stratejik planlama süreçleri odaklı içerik geliştirme süreci işletilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle stratejik planlama süreci detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Stratejik planlama ile ilgili yazın incelendiğinde stratejik planlama kavram ve modellerinin farklı araştırmacılar tarafından birbirinden farklı değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmalarda birbiri ile ortak yönleri olmakla birlikte kendilerine özgü farklılıkları da içeren çok sayıda model mevcuttur. Çalışma kapsamında Ülgen ve Mirze (2009); Grünig ve Kühn (2011); Bryson (2011); David (2011); Wheelen ve Hunger (2012); Hill vd. (2014) ve Joyce (2015) tarafından önerilen stratejik planlama modelleri incelenmiştir. Yapılan inceleme ve karşılaştırmalar neticesinde Ülgen ve Mirze (2009)'nin stratejik yönetim ve planlama modeli bu çalışma kapsamında stratejik planlama aşamalarının açıklanması için uygulanacak olan model olarak kararlaştırılmıştır.

Ülgen ve Mirze (2009)'nin modelinin tercih edilmesinin temel nedeni stratejik planlama süreçlerini bütünsel ve kapsayıcı bir yöntem ile ele alınmış olmasıdır. Bu modelde stratejik planlama süreci, kurum yönetici ve çalışanlarının stratejik bakış açısına sahip olabilmeleri için stratejik bilinçlendirme süreciyle başlatılmaktadır. Stratejik bilinç aşamasını kaynakların doğru ve uygun biçimde planlanabilmesi için stratejik planlama süreci faaliyetlerinin planlaması ve hazırlık safhası izlemektedir.

Hazırlıkların tamamlanmasıyla birlikte en uygun stratejik yönlendirme ve strateji formülasyonunun yapılabilmesi için iç ve dış çevre analizleri ile mevcut durum ve gelecek planlamaları ortaya konulmaktadır. Mevcut durum ve gelecek potansiyelinin belirlenmesinden sonra kurumun gelecek ufkunu tanımlayan vizyon, misyon, amaç, hedef ve performans göstergeleri oluşturularak yönetici ve çalışanların işlerini yaparken başvurabilecekleri bir referans noktası oluşturulmaktadır. Stratejik yönlendirmeyi takiben kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için uygulaması gereken stratejiler belirlenmekte ve uygulamaya geçirilmesi vurgulanmaktadır. Son olarak dönem içinde uygulamaya geçirilen strateji ve eylemlerin ne ölçüde amaçlanana karşılığının belirlendiği stratejik kontrol aşaması stratejik planlamada bir süreç olarak yer almaktadır. Ayrıca stratejik planlama süreçlerinde faaliyet ve süreçlerden geri bildirim sağlanarak kurumların yönetsel başarı sağlamları ve yeni stratejik planlamalarını yenilemeleri sağlanabilmektedir.

Stratejik planlama süreci ana hatları ile Ülgen ve Mirze (2009)'nin stratejik yönetim ve planlama modeline bağlı kalınarak stratejik bilinçlendirme ve hazırlık, stratejik çevre analizi, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma ve stratejik uygulama ve kontrol başlıklarında incelenmiştir. Stratejik planlamanın aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Stratejik planlama diğer tüm planlama çalışmaları gibi uzun bir sürece sahip ve maliyetli bir iştir. Ayrıca yetkin bir ekip ve kurum üst yönetimini desteğini gerektirmektedir. Stratejik planlama sürecindeki plansızlık ya da hatalı planlama, bütçenin tam planlanmaması ve yetkin bir stratejik planlama ekibinin oluşturulmaması sonucu yapılacak geri dönüş ve düzeltmeler istenmeyen maliyet ve zaman kayıplarına yol açabilir. Bu tarz durumlarla karşılaşmamak için stratejik planlama sürecinin de **planlanması** faydalı bir uygulama olarak görülmektedir. Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması olarak tanımlanabilecek bu aşamada üst yönetimin desteğinin alınması, kurumu oluşturan iç ve dış paydaşların süreçlere dâhil edilmesi ve paydaşlarda aidiyet hissinin oluşturulması stratejik planlamadan üst düzey faydanın alınması adına önemlidir.

İkinci aşama olan **stratejik analiz aşaması**, kurumun iç ve dış çevresinin analiz edilmesi, mevcut durum analizleri neticesinde dış çevredeki fırsat ve tehditler ile

kurum içi güçlü ve zayıf yönlerin saptanması gibi süreçleri kapsamaktadır. Stratejik analiz aşamasında amaç kurumsal yönetim başarısı için en faydalı strateji kombinasyonunun seçiminin öncelikle demografik, ekonomik, politik/yasal, sosyokültürel, teknolojik, küresel ve fiziksel çevre unsurlarından oluşan dış çevre, ardından da kurum içi kaynak ve yetkinlik/yeteneklerden oluşan iç çevre analizi kullanılarak elde edilmesidir. Bu analizler ile stratejik planlama sürecinde *stratejik yönlendirme ve formülasyon aşaması* gerçekleştirilmiş olur.

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması en önemli aşamalardan biri olup kurumun iç ve dış çevresinin incelenmesinin ardından kuruma bir gelecek ufku oluşturan stratejiler için referans teşkil etme özeliği taşıyan vizyon, misyon, amaç ve hedefler gibi yönlendirici ifadelerin belirlendiği aşamadır. Bu aşama ***stratejik yönlendirme aşaması*** olarak isimlendirilir. Stratejik yönlendirme aşaması, kurumun önceliklerine ve faaliyetlerinin yapılış biçimlerine şekil veren değerler etrafında tasarlanan vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerin etkin bir bütçeleme ile belirlenmesidir. Kurum genel vizyon ve misyonuna ulaşabilmesi için strateji ve planlarının ne derece gerçekleştirebildiğinin kontrol edilmesi için anahtar performans göstergeleri de bu aşamada oluşturulur.

Stratejik planlamada dördüncü aşama stratejik yönlendirici ifadeler ışığında ***stratejilerin oluşturulmasıdır***. Kurumlarda stratejiler genel olarak temel stratejiler ve alt stratejiler olarak ele alınır. Temel stratejiler kurumların veya kurumlardaki departmanların yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgili yönetsel süreçlerdir ve büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olarak sınıflandırılırlar. Alt stratejiler ise temel stratejiler etrafında hareket alanı kazanabilme ve çeşitlendirmeye olanak sağlayan stratejiler olup, bağımsız ve bağımlı, ilişkili ve ilişkisiz, yatay ve dikey ile aktif ve pasif stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır.

Son aşama olan ***stratejik uygulama ve kontrol aşaması*** yukarıda açıklanan süreçler dahilinde hazırlanan strateji ve uygulama planlarının gerçekleştirilmesi ve belirli dönemlerde kontrolden geçirilmesine dayanan uzun bir süreci ifade etmektedir. Yine bu süreç dahilinde Sürekli gelişim ve değişime uyum sağlamak için stratejik planların düzenli ve sistematik olarak gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi

ve yenilenmesi gerekmektedir. Bu sayede kurumsal vizyon ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanarak stratejik planlamanın amacına ulaşması temin edilmiş olacaktır.

Birinci bölümde ele alınan ikinci ana başlık ise *performans yönetimidir*. Stratejik performans yönetimi kavramı genel olarak kurumsal strateji, faaliyet ve bunlara bağlı performans göstergelerini belirlemek, değerlendirmek, uygulamak ve geri bildirimde bulunmak olarak tanımlanabilir. Stratejik performans yönetimi askeri kurumlar, sanayi kurumları ve hizmet sektörü kurumları olmak üzere birçok farklı alanda kullanılan etkin bir yönetim ve kontrol mekanizmasıdır. Kamu kurumları, kâr amacı gütmeyen ve yükseköğretim kurumlarında da süreçlerin planlama ve takibi için kullanılabilir. Bu çalışmada genelde kamu kurumları özelde ise yükseköğretim kurumları dikkate alınarak performans yönetimi/stratejik performans yönetimi incelenmiştir. Performans yönetimi başlığında ele alınan konular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Stratejik performans yönetim sistemleri kurumsal amaçların bireysel hedef ve faaliyetlere dönüştürülmesi, kurum çalışanlarının adaletli bir biçimde değerlendirilmesi, yöneticilerle orta ve alt kademe çalışanlar arasında iletişimin kuvvetlendirilmesi, üst, orta ve alt kademe çalışanların ortak amaçlar için motive edilmesi, çalışan başarılarının adaletli bir biçimde değerlendirilerek ödül mekanizmalarının geliştirilmesi, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin saptanması ve çalışanların kişisel gelişim ve kariyer planlamalarının sağlanması gibi amaçlar için kullanılabilir.

Stratejik planlama ile performans yönetimi arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Kurumlarda etkin bir takip sistemi kurmak ve stratejik planlamaların uygulanabilir olması için stratejik planlama ile stratejik performans yönetiminin bütünsel bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Bütünsel bir biçimde ele alınan bu süreçleri performans gösterge sistemleri ile birbirlerine bağlamak mümkündür. Bu üç kavram bir çark sisteminin dişlileri gibi birbirlerine bağlı bir biçimde performans gösterge sistemleri ile bütünleştirilerek kurumsal yönetim etkinliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik performans yönetim sistemi geliştirmek için izlenmesi gereken adımlar çalışmanın uygulama bölümünde incelenmiştir. Stratejik planlamanın yönlendirme aşamasının unsurları stratejik amaç, hedef ve faaliyet belirleme aşamaları ile bu aşamaların kurumsal vizyon ve misyon ile ilişkilendirilmesi performans yönetim sürecinin alt yapısını oluşturmaktadır. Kurumsal stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin başarı düzeylerinin objektif bir biçimde değerlendirilebilmesi için gerekli olan anahtar performans göstergelerinin oluşturulması ve veri toplama sistemlerinin geliştirilmesi, stratejik planlamanın kurumlarda etkili bir biçimde uygulanması ve takibinin yapılmasına olanak tanımaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında küresel ölçekte bir takım değişim, gelişme ve eğilimler meydana gelmektedir. Sanayi ve reel sektörde meydana gelen değişimler yükseköğretim kurumlarının kendilerini yeniden tanımlama ve süreçlerini yeniden planlamalarına neden olmuştur. Küresel ölçekte meydana gelen gelişme ve değişimler, yeni kamu yönetimi anlayışı, yeni toplumsal ve endüstriyel beklentiler yükseköğretim kurumlarının yönetim sistemleri ve anlayışlarında yenilikçi süreçleri ortaya çıkarmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında meydana gelen değişimler genel olarak listelendiğinde uluslararasılaşma, ticari ve akademik işbirlikleri, uluslararası öğrenci hareketliliği, yeni kurumsal yönetim anlayışı, yeni finansman kaynaklarının oluşturulması, hesap verebilirlik ve artan rekabet ortamı öne çıkmaktadır.

Küresel anlamda yükseköğretim talebinde meydana gelen artış, piyasa odaklı ihtiyaç ve beklentilerin artması, yeni program ve bölümlere olan ihtiyaç, hızlı gelişen ekonomik ve sosyal değişimler ile toplumsal beklentiler çerçevesinde ortaya çıkan nitelikli hizmet ve insan kaynağı beklentisi her geçen gün büyüyen yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma ve diğer hizmetlerin yönetiminde sistematik ve stratejik yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluklar yükseköğretim kurumlarında kalite odaklı mükemmeliyetçi bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Yukarıdaki gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının yönetsel açıdan daha etkin, verimli, şeffaf, hesap verebilir yönetim sistemlerine göre yönetilmesine neden olmuştur. Yükseköğretim kurumlarında bu yeni yönetim

yaklaşımının uygulanabilmesi için stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi uygulamada önemli avantajlar sunabilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında yeni yönetim anlayışına uygun etkinlik ve verimliliği sağlayacak yaratıcı yetenekler geliştirmek için yeni süreçler ve yönetim sistemleri tasarlanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında bunu sağlamanın en temel unsurlarından birisi de performans gösterge sistemleridir. Stratejik planlama odaklı performans gösterge sistemleri kurum kültürü ve iklimi üzerinde bir takım değişikliklerin yapılmasını ve kurum kaynak ve yetenekleri ile uyumlu olmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal kaynakların tahsisi, yeni sorumlulukların verilmesi ve süreçlerdeki değişimi izleyebilmek için etkin performans gösterge sistemlerinin kurulması önem arz etmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama süreçlerinden beklenen faydaların elde edilmesi için performans ölçüm ve gösterge sistemleri stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri desteklemeli ve birbiri ile uyumlu, kurumsal vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye odaklı bir biçimde dizayn edilmelidir. Yükseköğretim kurumlarında performans gösterge sistemleri akademik özgürlükleri göz önünde bulundurarak bireysel hedef ve faaliyet planlamaya olanak sağlayan esnek bir yapıda olmalıdır. Bu sistemler kurumsal yönetim başarısı için geri bildirim sağlayarak stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin güncel koşul ve taleplere göre yeniden planlanmasına olanak tanınmalıdır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan uygulama aşamasında literatür bağlamında ele alınan stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modellerinden hareketle yükseköğretim kurumlarına yönelik bir performans yönetim sistemi yazılımı ve model önerisi sunulmaktadır. Uygulama bölümü **metodoloji**, **içerik geliştirme** ve **sistem geliştirme** olarak üç temel başlıkta ele alınmıştır. Selçuk Üniversitesi'ne yönelik stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modeli geliştirebilmek için **metodoloji bölümünde** literatürde yer alan stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modelleri incelenmiştir. Geliştirilecek olan sistem için çalışmanın temel amacı ve alt amaçları tanımlanarak araştırma önermeleri belirlenmiştir. Tüm model geliştirme süreci bu araştırma önermeleri çerçevesinde

oluşturulmaya çalışılmıştır. **İçerik gelişime sürecinde**, Selçuk Üniversitesi için stratejik planlama unsurlarının (vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejiler) içerik analizi ve uzman görüşlerine göre belirlenmiş ve Selçuk Üniversitesi için belirlenen stratejik planlama unsurlarının önem dereceleri Bütünleşik AHP-TOPSIS/VIKOR analizleri ile ortaya konulmuştur. Bu stratejik planlama unsurlarının belirlenmesi için içerik analizi ile Türkiye genelinde 10 farklı üniversitenin vizyon ve misyon ifadeleri ile 5 farklı üniversitenin stratejik planları içerik analizi yöntemine göre incelenmiş ve içerik analizi tabloları oluşturulmuştur. Bu incelemeler sonucunda Selçuk Üniversitesi için uygun olabilecek alternatifler oluşturulmuştur. Bu alternatiflerin Selçuk Üniversitesi'ne uygunluğunun belirlenebilmesi için ise Selçuk Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Mustafa Şahin'in ve üst yönetiminin uzman görüşlerine başvurulmuştur. Selçuk Üniversitesi üst yönetiminin görüşlerine göre son şekli verilen stratejik planlama unsurlarından ikili karşılaştırmalar matrisi yöntemi ile AHP anketleri oluşturulmuştur. Bu anketler Selçuk Üniversitesi Senato üyelerinin değerlendirmelerine sunulmuştur. Senato üyelerinin değerlendirmeleri sonucunda elde edilen ikili karşılaştırma verileri Bütünleşik AHP-TOPSIS/VIKOR yöntemleri ile analiz edilerek Selçuk Üniversitesi için en uygun vizyon ve misyon alternatiflerinin seçimi yapılmıştır. **Sistem geliştirme aşamasında** ise Selçuk Üniversitesi'ne yönelik stratejik planlama ve performans yönetimi sistemi yazılımı geliştirilmiştir. Bu üç aşama sonucunda yükseköğretim kurumları için bütünsel bir perspektiften stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışmanın temel dayanakları, analizler, geliştirilen yazılım hakkında değerlendirmeler yapılarak çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aralarındaki bütünsellik ilişkisinden dolayı stratejik planlama ile kurumsal performans yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi oldukça önemlidir. Bu çalışma stratejik planlama ile performans yönetimi arasındaki bağlantıyı ortaya koymak ve yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri kurulumunda örnek bir uygulama sunmayı



hedeflemektedir. Bu amaçla çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:



1. Stratejik planlama ve performans yönetimi kavramları nelerdir ve aralarında doğrudan bir bağlantı var mıdır?
2. Stratejik planlama aşamaları ile performans yönetimi aşamaları birbirini nasıl desteklemektedir?
3. Yükseköğretim kurumlarında bir performans gösterge sistemi kurulumu aşamaları nelerdir?
4. Örnek bir uygulama ile stratejik planlama ve performans yönetimi sistemi kurulumu nasıl birleştirilebilir?
5. Performans yönetim sistemi kurulumunda içerik geliştirme için gerekli olan unsurlar istatistik ve matematiksel yöntemler ile bilimsel olarak nasıl belirlenebilir?

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMAVE PERFORMANS YÖNETİMİ

#### 1.1. Stratejik Planlama

*Stratejik planlama*, kurum için yönetsel süreçlerin ve karar mekanizmalarının etkili bir biçimde çalışır hale gelmesi, kurumlarda mevcut koşulların tespiti, kurum kaynaklarının ve yeteneklerinin ortaya konulması, kurum gelecek perspektifinin kurum kaynak ve yeteneklerine göre planlanması, çalışanların kurum temel değerleri, amaç ve hedefleri bağlamında motive edilmesi, kurum üst amaç ve hedeflerinin alt birim ve çalışanların faaliyetleri ile bütünleştirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlere göre geri bildirimde bulunarak sürekli gelişim ve değişimi desteklemesinden dolayı oldukça önemli bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir. *Performans yönetimi* ise stratejik planlama unsurlarından hareketle kurum amaç ve hedeflerine ulaşılması ve kurumsal vizyon ve misyonun yerine getirilmesi için tüm kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerin sistematik bir biçimde planlanması ve başarı değerlendirme kriterlerinin oluşturulması olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama ve performans yönetimi yaklaşımları arasında bir bütünlük ilişkisi söz konusudur. Buna değerlendirmeler ışığında kamu kurumlarında ve yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemleri geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan bu çalışmada öncelikle stratejik planlama ve performans yönetim kavramları incelenmektedir.

#### 1.1.1. Stratejik Yönetim ve Planlama

Stratejik yönetim teorisinin temelleri birkaç önemli bilim adamı (Porter, Chandler, Ansoff, Mintzberg vd.) tarafından şekillendirilmiştir ve askeri bilimler de bu teorisinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Chandler (1962) stratejik yaklaşım ile kurumsal yapı arasındaki ilişkiyi vurgulamış ve Ansoff (1965) ise stratejik yönetim kavramının temellerini tartışmıştır. Porter (1979) ise stratejik yönetimi, genellikle maliyetleri daha düşük seviyede tutarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için kurumların benzersiz bir konumlama yaparak rakiplerinden daha farklı ve iyi işler yapması olarak tanımlamıştır. Stratejik

yönetimin temelinde kendine özgü stratejiler geliştirme yer almaktadır. Mintzberg (1978) ise stratejiyi genel olarak kurumsal strateji seçimi ve uygulanması sürecinde karar verme süreçlerine yardımcı olacak bir model olarak tanımlamaktadır. Fakat Mintzberg (1987) stratejik yönetim kavramının tek bir tanımını yapılmasının mümkün olmadığını savunmaktadır (Engert vd., 2016).

Pearce ve Robinson (2011), stratejik yönetimi, kurumların genel ve özel amaçlarına ulaşabilmek için gelecek planları oluşturması ve uygulaması ile sonuçlanan karar ve eylemler bütünü olarak tanımlamaktadır. Yazarlar stratejik yönetim sürecini şu ana başlıklarda incelemektedir (Pearce ve Robinson, 2011: 11-15);

- Kurum misyonun tanımlanması
- Kurum içi analizlerin yapılması
- Kurum dışı analizlerin yapılması
- Stratejik analiz ve tercihler
- Uzun dönemli amaçların belirlenmesi
- Jenerik ve büyük stratejilerin belirlenmesi
- Kısa dönemli hedeflerin belirlenmesi
- Eylem planlarının oluşturulması
- İşlevsel taktiklerin belirlenmesi
- Yeniden yapılanma, değişim mühendisliği ve kurumun yeniden odaklanması
- Stratejik kontrol ve sürekli iyileştirme

Certo ve Certo (2006: 178-179), stratejik yönetimi, uygun kurumsal stratejilerin kullanılması ile elde edilen fayda ve kurum süreçlerinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Uygun kurumsal stratejinin ise belirli bir zamanda kurumun ihtiyaçlarına en uygun strateji olduğunu ve stratejik yönetim haritasının beş alt ve süreklilik arz eden süreçten oluştuğunu belirtmektedir. Bu alt süreçler aşağıdaki gibidir:

- Çevre analizlerinin yapılması
- Kurum yönü ve genel hedeflerinin belirlenmesi

- Strateji formülasyonunun belirlenmesi
- Stratejilerin uygulanması
- Stratejilerin kontrol edilmesi

White (2004:56) ise stratejik yönetimi, yaratıcı stratejik düşünmenin bir ürünü olan kurum vizyonunu gerçekleştirmek için belirlenen stratejileri gerçekleştirmede gerekli olan yönetsel eylem planları olarak tanımlamaktadır.

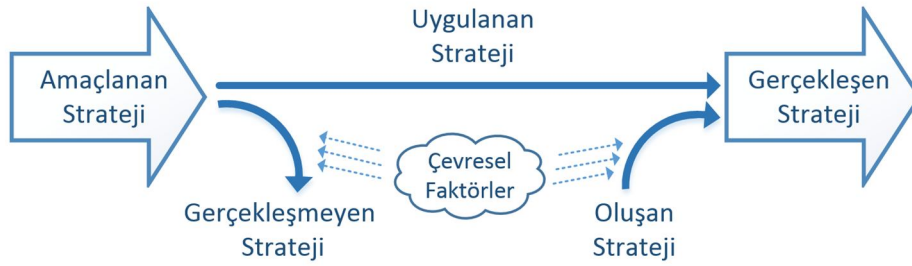
Stratejik planlama bir örgüt ya da kurumu ve onun geleceğini yönetmek için çevresiyle ve dış paydaşları ile etkileşimli olarak tasarlanan, strateji formülasyonu, güçlü ve zayıf yönlerin analizini, paydaş analizini ve stratejik uygulamayı içeren bir süreçtir (Berry ve Wechsler, 1995).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde stratejik planlama, kurum üst yöneticilerinin daha etkin ve verimli bir yönetim sergileyebilmeleri için kurum iç ve dış unsurlarını analiz ederek kurum içi kaynakları bu iç ve dış unsurlara göre uyumlaştıracak kurumsal politika ve stratejiler belirlemek ve bir gelecek vizyon ve misyonu oluşturması olarak tanımlanabilir. Stratejik planlamada önemli unsurlardan biri, kuruma dış çevreden gelebilecek olası fırsatlardan yararlanabilmek ve olası tehditlerden kaçınabilmek için etkin ve planlı önlemlerin alınması olarak tanımlanabilir. Ayrıca kurum içi kaynakların etkin ve verimli kullanılması için bir performans planlaması ile birlikte gelecek vizyonu oluşturulması da oldukça önemlidir. Stratejik planlama kurum üst yöneticilerinin amaçları ile orta ve alt kademe çalışanların hedef ve faaliyetlerinin stratejik amaçlar için bütünleştirilmesi ve ortak bir vizyon etrafında motivasyon oluşturulması olarak da tanımlanabilir.

Stratejik planlama kamuya yönelik eğitim faaliyetlerinde büyük fayda sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama bir kurum ya da örgütün neyi, niçin yapacağını şekillendiren temel karar ve aksiyonların oluşturulmasını sağlayan kasıtlı ve belirli bir disipline dayalı bir yaklaşımdır (Bryson, 2011: 7-8).

Strateji kavramının yapısı ve stratejik planlamanın gereklilik ve faydasını anlayabilmek için Mintzberg'in (1978) strateji türleri modelini (Şekil 1.1) iyi analiz etmek gerekmektedir. Söz konusu modelde strateji kavramı *amaçlanan, gerçekleştirilmeyen, uygulanan, oluşan ve gerçekleşen* strateji olarak farklı boyutlarda incelenmiştir. *Amaçlanan strateji*, planlayıcıların kurumlarda uygulamaya

niyetlendikleri stratejilerdir. Bir takım iç ve dış çevresel faktörlerin sonucunda amaçlanan strateji belirli ölçülerde uygulamaya geçirilemeyebilir. Uygulamaya geçirilemeyen bu strateji “*gerçekleşmeyen strateji*” olarak ifade edilirken, amaçlanan stratejinin uygulamaya konulan kısmı “*uygulanan strateji*” olarak isimlendirilir. Ayrıca yine bir takım iç ve dış çevresel etkenlerden dolayı planlanmadığı halde meydana gelen daha düzgün bir ifade ile planlayıcının değişen şartlar neticesinde yürürlüğe koyduğu ve bu nedenle “*oluşan strateji*” olarak isimlendirilen strateji türü söz konusudur. Son tahlilde uygulanan strateji ile oluşan stratejinin bileşiminden “*gerçekleşen strateji*” kavramı açığa çıkar ve gerçekleşen strateji, amaçlanan stratejinin fiiliyata/realiteye dökülmüş hali olarak meydana gelmiş olur (Mintzberg, 1978; Mintzberg ve Waters, 1985).



**Şekil 1. 1 Strateji Türleri**

**Kaynak:** Mintzberg, 1985; Ülgen ve Mirze, 2010

Mintzberg’in modelinden hareketle söylenebilir ki, amaçlanan stratejilerin gerçekleşen stratejilerle yüksek oranda eşleşmesi yani amaçların gerçekleştirilebilmesi kurumların stratejik yönetim ve özellikle stratejik planlamayı doğru bir şekilde yürütebilmelerine bağlıdır. Çünkü amaçlanan stratejilerin gerçeğe dönüşmemesi iç ve dış faktörlerin sonucudur. İç ve dış çevre analizlerinin doğru bir şekilde yapılması, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin iyi bir şekilde analiz edilmesi, kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin kaynak ve yetkinliklere göre belirlenmesi gibi stratejik planlama aşamaları profesyonel bir şekilde gerçekleştirildiğinde kurum/örgüt iç ve dış etmenlerden daha az düzeyde etkilenecektir. Bu durum ise gerçekleşen stratejilerin amaçlanan stratejileri karşılama oranını artıracak ve bu sayede kurum/örgüt hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirilmiş olacaktır.

Bu bölümde stratejik planlama konusu, genel tanımlamalar yapıldıktan sonra stratejik planlama sürecinde gerekli olan temel unsurlar, stratejik planlamanın temel ilkeleri ve stratejik planlamanın kurumsal faydaları başlıklarında ele alınacaktır

### **1.1.2. Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları**

Stratejik planlama kavramı basit bir şekilde, belirlenmiş kurumsal stratejilerin kurumlarda nasıl uygulanacağıнын yol haritasının formal bir biçimde dokümanlaştırılması ve tüm paydaşlara sunulması olarak tanımlanabilir. Stratejik plan bir kurumun gelecek faaliyet döneminde nereye gideceğinin ve nasıl gideceğinin ortaya konulmasıdır. Stratejik planlama, kurumlarda süreçleri daha etkin ve planlı bir biçimde yönetmeye ve faaliyetleri verimli bir biçimde yürütmeye yarayan tüm kurum kaynak, çalışan ve enerjisinin aynı yöne odaklanmasına olanak tanıyan hazırlık ve uygulama sürecidir. Stratejik planlama gizemli, karmaşık ve zaman alıcı olmak yerine hızlı basit ve kolay uygulanabilir olmalıdır. Tüm bunlara ek olarak stratejik planlama bir yapılacaklar listesi olmak yerine stratejik düşünme kültürünün bir parçası haline gelmelidir. Bu yüzden stratejik planlama dönemlik tekrar eden bir süreç olmamalı günlük kurumsal kararların bir parçası olmalıdır. İyi bir stratejik plan aşağıdaki unsurların kurumsal olarak başarılmasına katkı sağlar (Olsen ve Olsen, 2009: 22);

- Kurum değerlerinin yansıtılması,
- Kurumsal başarıyı yakalayabilmek için en önemli olan faaliyetlerin tanımlanması,
- Kurum çalışan ve yöneticilerinin günlük karar alma süreçlerinin asiste edilmesi,
- Tüm kurum çalışanlarının aynı hedefe odaklanma ve yönelmesini sağlanması,
- Günlük karar verme sisteminin bir parçası olmak ve stratejik düşünme kültürünün oluşturulması.

Kurumsal stratejik planlama sürecinin unsurlarının tanımlanmasında *genel perspektif* ve *stratejik planlama iç süreç perspektifi* olmak üzere iki farklı sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Genel perspektife göre açık bir biçimde

dokümanlaştırılmış kurumsal stratejik planlama sürecinin beş temel unsuru olduğu söylenebilir ([www.simply-strategic-planning.com](http://www.simply-strategic-planning.com));

- İlgi çekici bir öneri ve taahhütte bulunulması,
- Kurum performansının geliştirilmesi için uzun dönemli stratejik hedeflerin belirlenmesi,
- Kurumsal stratejik seçenekler üretilmesi,
- Kurumsal stratejilerin değerlendirilmesi ve karar almaya yardımcı olunması,
- Uzun vadeli hedeflere yönelik stratejilerin uygulanmasını takip edilmesi.

Stratejik planlama unsurlarının tanımlanmasında iç süreç perspektifine göre unsurlar on başlık kapsamında tanımlanmaktadır. Bunlar ([www.yourstrategicconsultant.com](http://www.yourstrategicconsultant.com));

- *İletişim stratejisi:* Etkin bir stratejik planlamanın geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için gerekli bir unsurdur. İletişim stratejisi tüm paydaşların süreçten haberdar olması, stratejik planlama sürecine kimlerin dâhil olacağı ve nasıl bir iletişim kurulacağına belirlenmesidir.
- *Stratejik planlama çalışma ekibi:* Kurumlarda stratejik planlamanın etkili bir biçimde oluşturulabilmesi için kurum üst yönetiminin oluşturmasının zorunlu olduğu çekirdek bir stratejik planlama ekibidir. Çekirdek çalışma ekibi kurumların önemli departmanını ya da iş birimini temsil edecek şekilde oluşturulmalıdır. Çekirdek ekip her planlama toplantısında kendilerine verilen faaliyetlere ilişkin bilgi vermek için düzenli olarak toplanmalı ve raporlar sunmalıdır.
- *Vizyon:* Kurumlarda vizyon basitçe geleceğe yönelik bir yol haritası olarak tanımlanabilir. Kurumun yönü, bütün alanları kapsayacak şekilde geniş, açık bir biçimde tanımlayacak kadar dar olmalıdır.
- *Misyon:* Genellikle misyon ifadeleri kurumsal ana hedefleri ve kurum değerlerini içerir.
- *Değerler:* Kurumların nasıl işlediği ve yönetildiğine dair temel inançları ifade eder. Kurumsal değerler, kurumsal değerlerin kabulü için çalışan ve



yöneticilere bir kılavuz görevi görür. Genellikle değerler kurumun örgüt kültürü ile ilgilidir.

- *Amaçlar:* Kurumların misyonunu gerçekleştirebilmesi için gerekli olan temel stratejilere dayanmaktadır.
- *Hedefler:* Kurumların amaç ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için spesifik, ölçülebilir, eylem odaklı, gerçekçi, sorumlulukların tanımlandığı ve zamana bağlı stratejilerdir.
- *Görevler:* Birey ve departmanların başarılı olabilmesi için yerine getirmekle yükümlü oldukları spesifik olay ve eylemlerdir. Görevler de spesifik, ölçülebilir ve zaman bağlı olmalıdır.
- *Strateji uygulama:* Öncelikle stratejik planın ana hatları ortaya konularak stratejik faaliyetlere göre kaynak planlaması yapılmalıdır. Stratejilerin uygulanabilmesi için planın tüm parçalarının eksiksiz bir biçimde tanımlanmış ve uygulanabilir olması gerekir. Stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli diğer bir durum ise ölçüm hesaplamalarının belirlenmiş olmasıdır.
- *Stratejik planın takibi:* Stratejik planın uygulama sürecinde öncelik ve varsayımların zorluğu ve başarının takip edilmesi oldukça kritik bir öneme sahiptir. Stratejik planın başarısının değerlendirilmesinde kurum amaç ve hedeflerine göre tanımlanmış ölçüm kriterlerinin objektif bir biçimde oluşturulması gerekir. Planlama ve başarı unsurları süreç dışında kalmış ise stratejik plan ve varsayımların yeniden kurgulanması gerekir.

### 1.1.3. Stratejik Planlama Sürecinin Genel İlkeleri

Stratejik planlama süreci kurumların geleceğini inşa etmeye yardımcı olur. Stratejik planlar önceden hedeflenmiş maksimum kurumsal çıktılar elde etmek için kıt kaynakların planlanması ve kurumsal ana amaçlar ile ilişkilendirilmesi ile geliştirilebilir. Stratejik planın geliştirilmesi aynı zamanda sürdürülebilir, ölçülebilir, gerçekçi ve sonuç odaklı bir yaklaşımla oluşturulmuş olan kurumsal hedeflerin belirlenmesi ile sağlanabilir. Üst yöneticiler stratejik plan geliştirme sürecinde kullanılan kaynak ve süreç planlamalarını destekler ve denetler niteliktedir. Kurum çalışanlarının değerli, yönetici bir rol oynamaları ve süreç planlamalarına doğrudan

katılımları oldukça önemlidir. Stratejik planlama sürecinde ne üst yönetim dışlanmalı ne de çalışanların planlama sürecini tamamen yönlendirmesine fırsat verilmelidir (William, 1997: 85-86). Bir stratejik planın başarılı olabilmesi için kurumsal açıdan geniş bir perspektif sunması ve kurumsal başarı için kritik kaynak ve hedeflere odaklanması zorunludur. Stratejik planlama sürecinin başarılı ve uygulanabilir olabilmesi için planlama süreci başlamadan önce aşağıdaki ilkelere uygun olması gerekir. Bu ilkeler şu şeklide sıralanabilir (Royal Town Planning Institute, 2015: 3);

- Stratejik planlar, açık amaçlara ulaşılması ve kaynak kullanımının etkinliğine odaklanılmalıdır.
- Stratejik planlar, ulusal öncelikler ve üst kurulların hedef ve amaçları ile uyumlu olmalıdır.
- Stratejik planların ulusal önceliklerle bağlantısı ve yerel topluluklar üzerindeki etkisi açık bir biçimde ortaya konulmalıdır.
- Stratejik planlar, katılımcı etkinliği sağlayan yeni formdaki planlama ve daha fazla dinamik değişime adapte olabilen duyarlı bir mekanizma olmalıdır.
- Stratejik planlar, süreç etkinliğinin sağlanabilmesi için harcama planları ile uyumlu olmalıdır.
- Stratejik planlarda bütün paydaşların katılımına fırsat veren proaktif katılımcı yönetim yapısı kurulmalıdır.
- Stratejik planlama kararlarının belirlenmesinde demokratik uygulama problemlerinin üstesinden gelebilmek için ölçülebilir bir sistem tasarlanmalıdır.

#### **1.1.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Faydaları**

Stratejik planlama özel sektörde başarılı bir biçimde uygulanagelmektedir. Fakat kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi, çalışanların aynı amaçlar etrafında motive edilmesi ve kurumsal bir gelecek perspektifi oluşturulması bir takım yönetsel zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında yönetsel etkinliğin sağlanması, çalışanların görev ve sorumluluklarını layıkı ile yerine getirebilmesi, kamu kurumlarında kaynak

verimliliğinin sağlanabilmesi ve kamu kurumlarının ülke, toplum ve endüstri beklentilerini etkili ve verimli bir biçimde karşılayabilmesi için stratejik planlama gibi yönetsel süreçleri etkin bir biçimde uygulanabilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada genelde kamu kurumlarında, özelde ise yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetimi konularına yer verilmektedir.

Stratejik yönetim ve planlama birçok farklı kurumda yönetsel etkinlik ve kaynakların kullanımında verimliliğin sağlanmasına katkı sağlayan yönetsel bir uygulamadır. Her bir farklı kurum için özel olarak oluşturulması uygulama sahasının genişlemesine olanak tanımaktadır. Stratejik planlama kamusal alanda şu faaliyet birimlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilir (Bryson, 2011: 12);

- Kamu kurumları, departmanları ve kamuya ait teşekküller,
- Mahalli ve yerel idareler gibi genel kapsamlı kamu yönetim birimleri,
- Sosyal amaçlı kar amacı gütmeyen örgütler,
- Eğitim, ulaştırma, sağlık ve acil servisler gibi belirli bir fonksiyonel amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olan kurumlar.

Stratejik planlama yönetici ve liderlere maruz kalabilecekleri sorun ve zorluklara karşı “*neyin yapılması gerektiğine*” yönelik yol gösterici konumundadır. Bilinçli bir stratejik planlama şu açılardan kamusal kurum ve örgütlere yönelik faydalar içermektedir (Bryson, 2011: 8);

- Muhtemel çözümlerin stratejik değer ve çerçevelerine yönelik bilgi/malumat toplanması, bu bilgi/malumatın analiz ve sentezinin yapılması,
- Arzulanan, makul, savunulabilir ve kabul edilebilir misyon, amaç, strateji, aksiyon üretmek için temel veya tamamlayıcı bir takım mevcut olan ya da yeni/geliştirilmiş politika, program, proje ve hatta örgütsel tasarımın geliştirilmesi,
- Hâlihazırda ya da öngörülen yakın bir zamanda kilit örgütsel mesele ve sorunların aşılmasına yönelik etkili çözümlerin işaret edilmesi,
- Sürekli örgütsel öğrenmenin sağlanması,
- Kayda değer ve sürdürülebilir kamusal değer oluşturulması.

Berry ve Wechsler (1995: 165) Amerikalı üst düzey kamu kurum yöneticisi ile yaptıkları anket çalışmasında, kamu kurumlarında stratejik planlamanın en önemli çıktılarını katılımcıların yanıtları üzerinden şu şekilde ortaya koymuşlardır:

**Tablo 1. 1 Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Çıktıları**

| Stratejik Planlama Çıktıları                                | Çıktıların Önemlilik Algısı (%) |
|---|---------------------------------|
| <b><i>Kurumun yön ve hedeflerini belirginleştirme</i></b>   |                                 |
| Yönetimin doğrultusunu belirtme                             | 30                              |
| Kurum önceliklerini açığa çıkarma                           | 17                              |
| <b><i>Politika ve bütçeleme kararlarına rehber olma</i></b> |                                 |
| Politika kararlarına rehber olma                            | 11                              |
| Bütçe kararlarına rehber olma                               | 9                               |
| Bütçeleme önceliklerine destek olma                         | 7                               |
| <b><i>Müşteri ve dış ilişkiler</i></b>                      |                                 |
| İlişkileri geliştirme                                       | 3                               |
| Yasal destekleri artırma                                    | 3                               |
| Yerel yönetimin desteğini kazanma                           | 2                               |
| Müşteri tatmini artırma                                     | 6                               |
| <b><i>Kurum Yönetiminin Geliştirilmesi</i></b>              |                                 |
| Takım çalışmasını geliştirme                                | 4                               |
| İletişimi geliştirme  | 3                               |
| Kurum kültürünü zenginleştirme                              | 1                               |
| Çalışan moralini artırma                                    | 0                               |
| <b><i>Kurum yeniden yapılanmasına destek</i></b>            | 1                               |
| <b><i>Hizmet Kalitesini Artırmak</i></b>                    | 3                               |

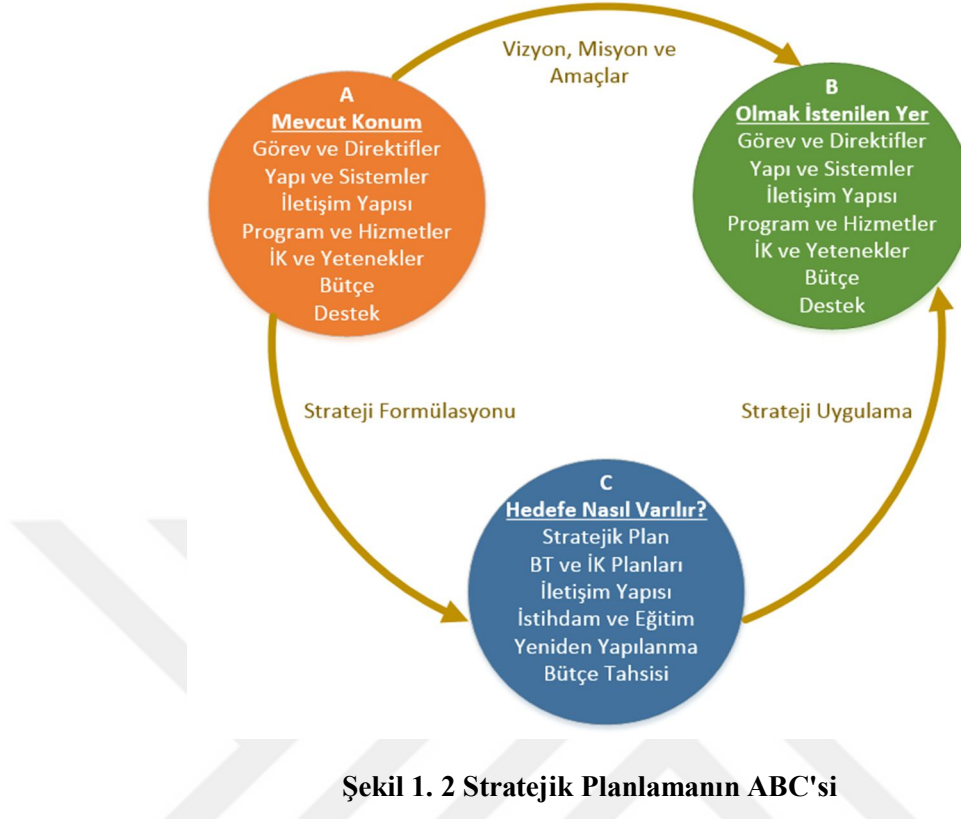
**Kaynak:** Berry ve Wechsler, 1995: 165.

Tablo 1.1'e göre stratejik planlamanın üst düzey kamu yöneticileri tarafından en önemli olarak algılanan çıktıları "kurumun yön ve hedeflerini belirginleştirme" ve "kurumun politika ve bütçeleme kararlarına rehber olma" olmuştur. Bu durum stratejik planların kurumun hedef ve amaçlarını şekillendirmesi ile politika ve kararlarda yol göstermesi özelliğinin bir neticesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten stratejik planlar bu araştırmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi yöneticiler için başucu kitabı niteliğindedir. Verimlilik ve çıktı maksimizasyonu ile müşteri beklentileri ve kalite arasında sıkıştıklarında stratejik planlar yöneticilerin karar almalarını kolaylaştıracaktır.

### 1.1.5. Stratejik Planlama Modelleri

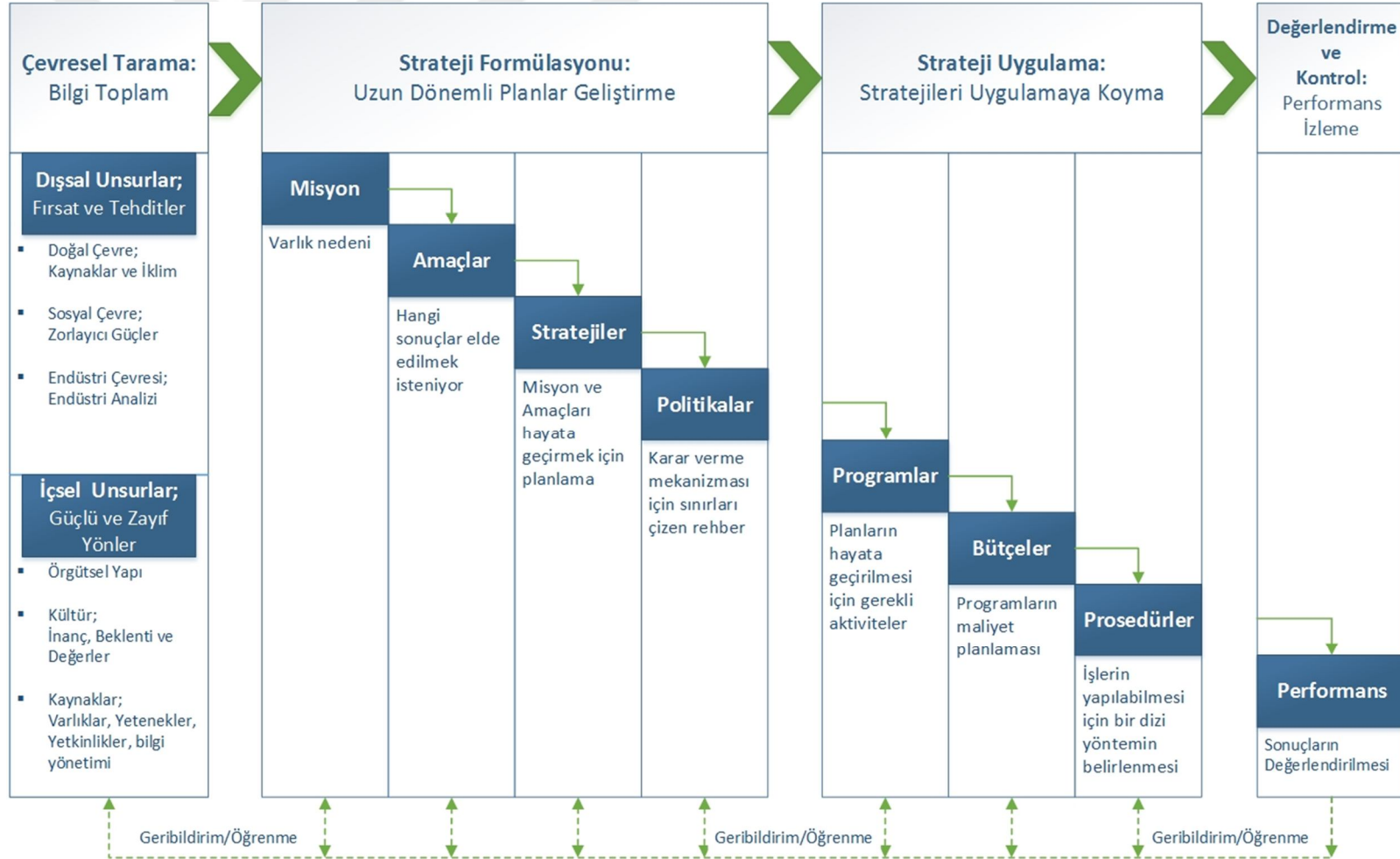
Literatürdeki stratejik planlama modelleri incelendiğinde birçok stratejik planlama modelinin olduğu görülmektedir. Bu modeller genel olarak ortak özellikler göstermekle birlikte birbirinden ayrılan ya da odaklandıkları yönler de mevcuttur. Bu başlık altında literatürde yer alan önemli bazı stratejik planlama modelleri incelenmiştir.

Stratejik planlamanın daha rahat anlaşılması için Bryson (2011) tarafından geliştirilen “Stratejik Planlamanın ABC’si” modeli incelendiğinde (bkz. Şekil 1.2), kurum ve örgütlerin mevcut konumu, varmak istedikleri yer ya da hedef ve bu hedefe nasıl ulaşılacağı şeklinde üç farklı nokta göze çarpmaktadır. **A noktası** mevcut konumu **B noktası** ise varılmak istenen yeri göstermekte olup var olan ya da yeni görev, yapı, iletişim sistemleri, program ve hizmetleri, insan kaynakları potansiyeli ve yeteneklerini, ilişkileri ve bunlarla birlikte faydalı destek faaliyetlerini içermektedir. **C noktası** ise A’dan B’ye nasıl ve neleri yaparak gidileceğinin belirtildiği stratejik plan; fonksiyonel planlar; yeniden yapılanma, yeni bir çerçevede anlamlandırma, yeniden amaçlanma çalışmaları; bütçe tahsisleri ve bunlara ek olarak değişime yardımcı strateji ve araçları kapsar. Başarılı bir stratejik planlama için, lider ve yöneticilerin bu üç noktayı iyi anlamaları, doğru konumlandırmaları ve birbirleri arasındaki ilişkileri doğru şekillendirmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir (Bryson, 2011: 10).



**Kaynak:** Bryson, 2011: 10.

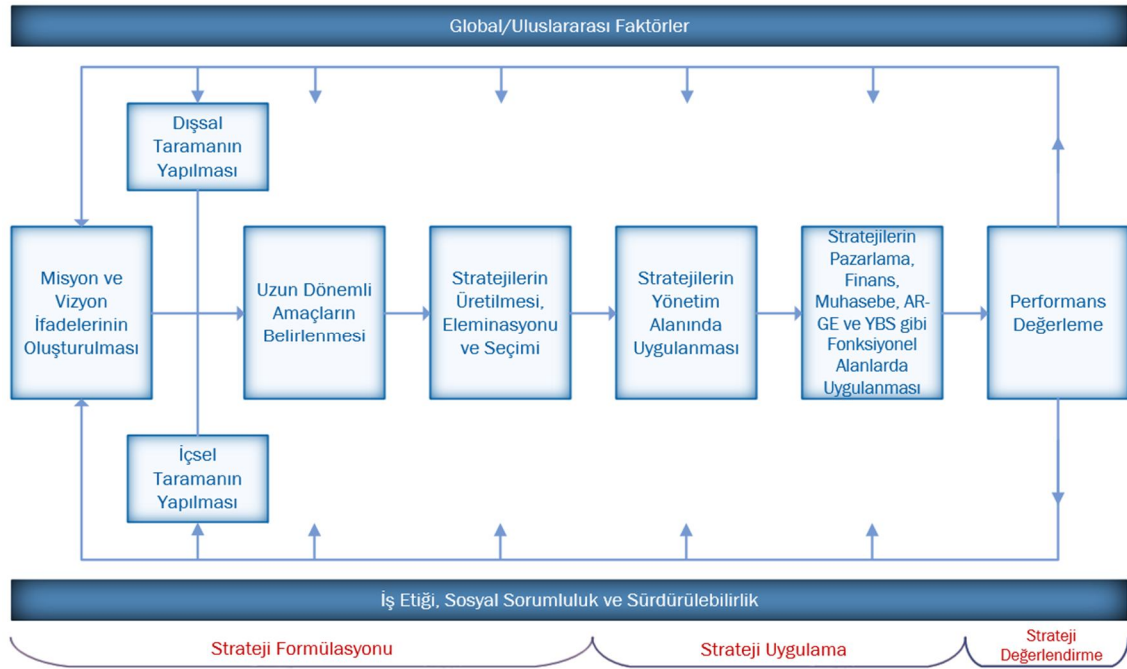
Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetimin temel unsurlarını çevresel tarama, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrol olarak ifade ettikten sonra bu unsurların detaylarından oluşan Şekil 1.3'teki modeli önermişlerdir. Modelde stratejik yönetim aşamaları süreçler halinde ele alınmış ve süreçler geriye dönük bildirimlere açık bir halde tasarlanmıştır (Wheelen ve Hunger, 2012: 15).



Şekil 1. 3 Wheelen ve Hunger'in Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2012: 15.

David (2011) stratejik yönetim sürecini strateji formülasyonu, strateji uygulama ve strateji değerlendirme olarak ele almıştır (Şekil 1.4). Model bunlara ek olarak stratejik yönetim unsurlarının önemli ölçüde etkilendiği global konular, iş etiği, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi kavramları da bünyesinde barındırmaktadır (David, 2011: 15).



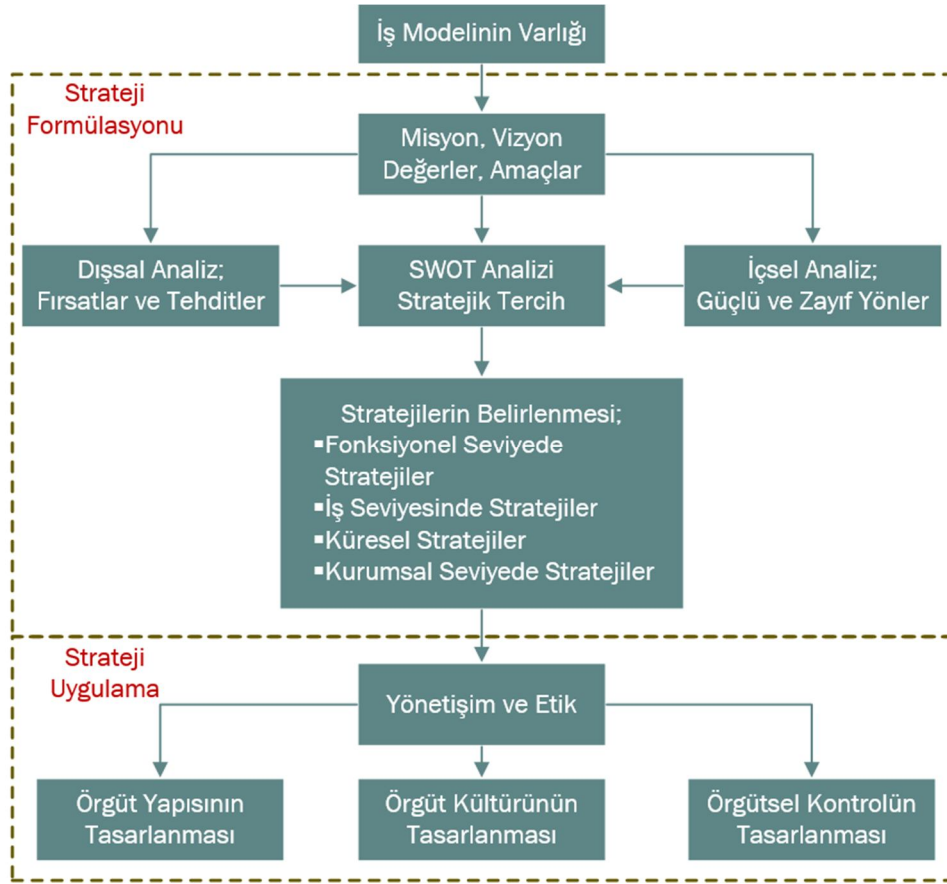
**Şekil 1. 4 David'in Stratejik Yönetim Modeli**

**Kaynak:** David, 2011: 15.

Şekil 1.5'de görüleceği üzere Hill vd., (2014:12-14) tarafından oluşturulan modele göre formal bir stratejik planlama süreci şu ana başlıklardan oluşur;

- Kurumsal misyon, vizyon, değerler ve amaçların belirlenmesi,
- Dış çevrenin analiz edilmesi, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi,
- İç çevrenin analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin saptanması,
- Fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin elimine edilmesi adına örgütün güçlü yanlarına dayalı, zayıf yanlarını ise onarıcı stratejilerin belirlenmesi,
- Stratejilerin uygulamaya dökülmesi.

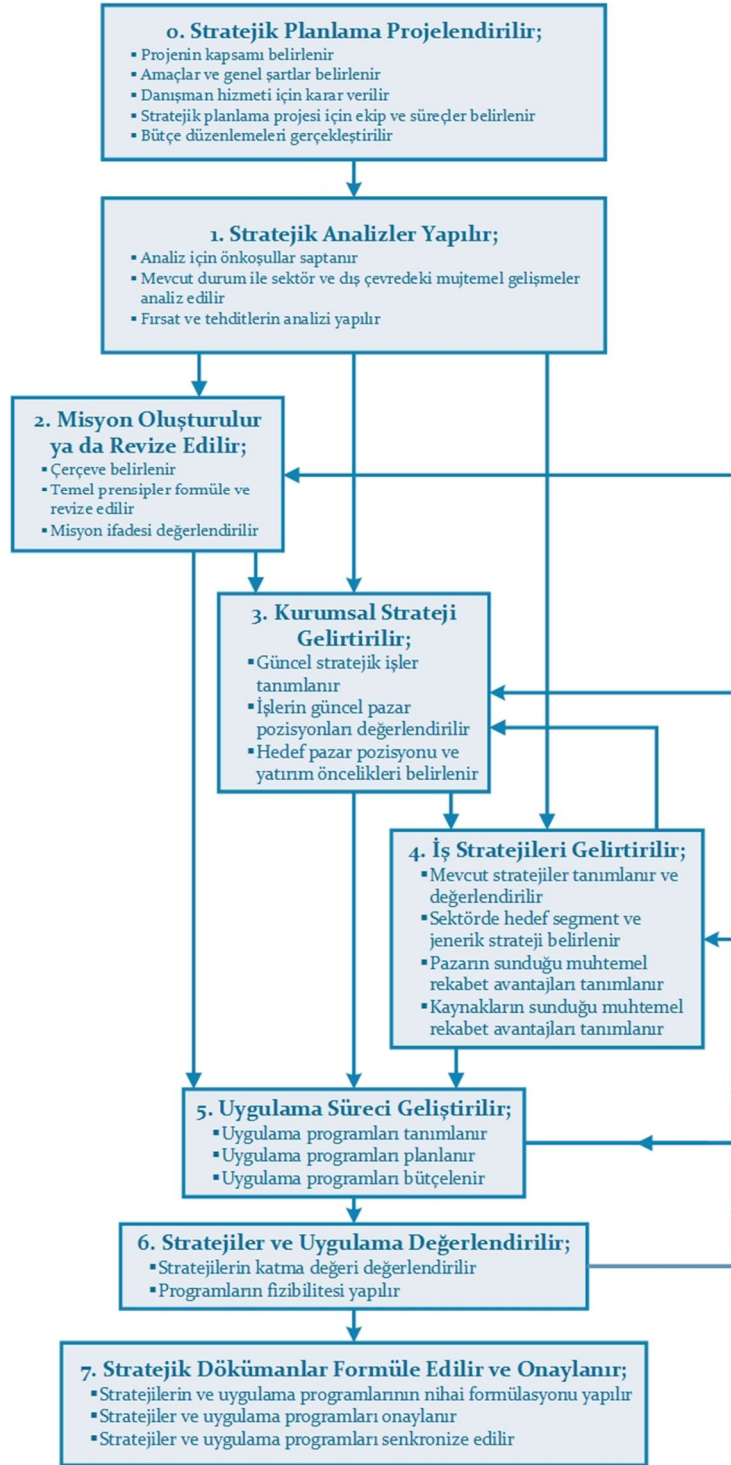




**Şekil 1. 5 Hill vd.'e Göre Stratejik Planlama Süreci**

**Kaynak:** Hill vd., 2014.

Grünig ve Kühn (2011) uzun dönemdeki gelişmelerin ve gelecekteki başarı potansiyelini barındıran bilgilerin tahmin edilmesinin zorluğunu vurgulamışlardır. Geleceğe yönelik uzun dönemli tahminlerin örgütlerde stratejik planlama safhasında detaylı süreçlerle irdelenmesini önerdikten sonra stratejik planlamayı süreç yönetimi çerçevesinde ele alan modellerini (bkz. Şekil 1.6) oluşturmuşlardır (Grünig ve Kühn, 2011: 47).

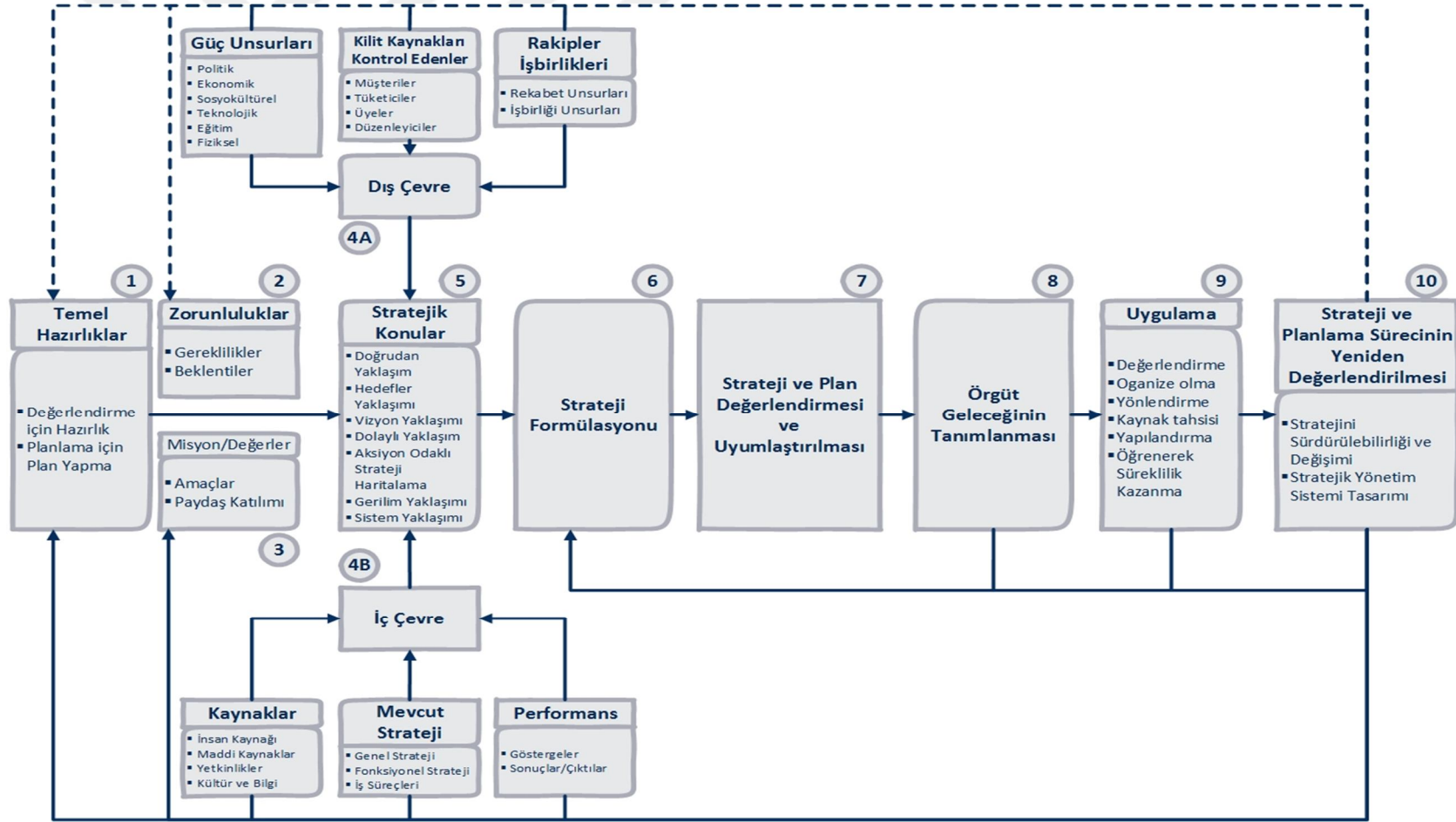


**Şekil 1. 6 Stratejik Planlama Süreci**

**Kaynak:** Grünih ve Kühn, 2011: 47.

Bryson (2011) kamu kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde stratejik yönetim ve planlama sürecini Şekil 1.7’de görüleceği üzere on aşamada şu şekilde özetlemiştir ;

1. Stratejik planlama sürecinin başlatılması ve hazırlıklar,
2. Örgütsel zorunlulukların belirlenmesi,
3. Örgütsel misyon ve amaçların açıklığa kavuşturulması,
4. Güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditlerin saptanması için iç ve dış çevrenin analiz edilmesi,
5. Örgütün yüzleşeceği stratejik konuların belirginleştirilmesi,
6. Stratejik konuları yönetmeye yönelik stratejilerin oluşturulması (formülasyonu),
7. Stratejik plan ya da planların gözden geçirilmesi ve uyumlaştırılması,
8. Örgütsel vizyonun belirginleştirilmesi,
9. Etkin bir uygulama sürecinin geliştirilmesi,
10. Stratejilerin ve stratejik planlamanın yeniden değerlendirilmesi.

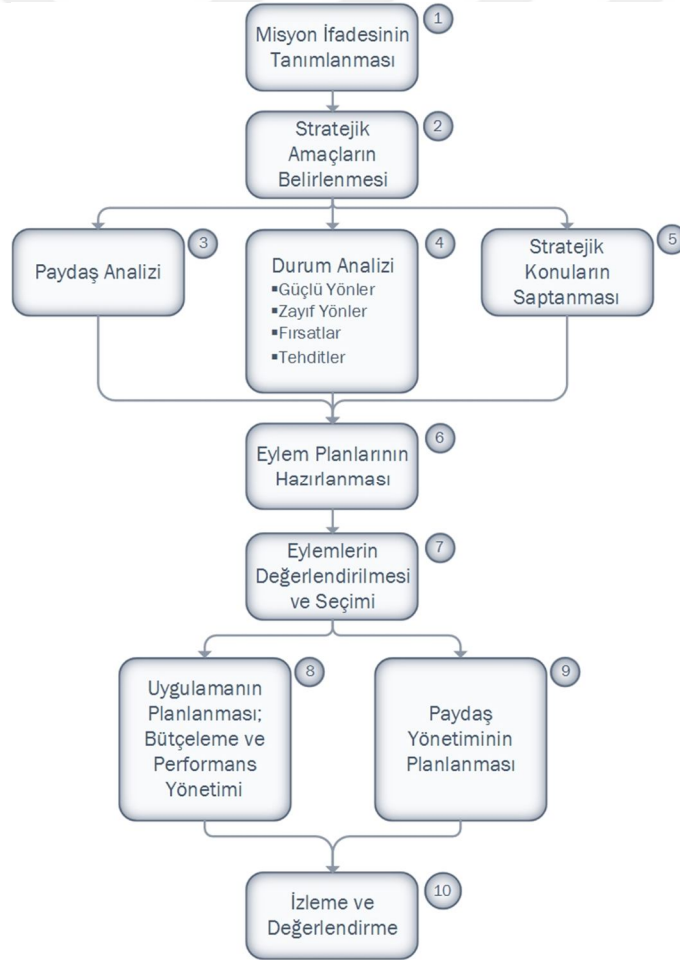


Şekil 1. 7 Stratejik Planlama Döngüsü

Kaynak: Bryson, 2011.

Joyce (2015:6) kamu kurumları için “karar akış şeması” mantığına dayalı olarak kamu kurum ve kuruluşları için uygulanacak karmaşık olmayan ve şu genel aşamalardan oluşan modeli önermiştir (bkz. Şekil 1.8):

- Amaçların tanımlanması ve belirginleştirilmesi (1, 2),
- Durum analizi (3, 4, 5),
- Kaynakların kullanımının analizi ve planlanması (3, 4, 5),
- Alternatif eylem planlarının tanımlanması ve içlerinden fizibilite kriterlerine göre uygun olanlarının seçilmesi (6, 7),
- Uzun dönemli çıktılarının planlanması ve geleceğe dönük kontrollerin gerçekleştirilmesi (8, 9, 10).



**Şekil 1. 8 Kamu Sektöründe Stratejik Planlama Akış Diyagramı**

**Kaynak:** Joyce, 2015: 6.

Joyce (2015)'un stratejik planlama modelinde dikkat çeken ayrıntı yazarın paydaş yönetimi vurgulamasıdır. Buna göre kamu kurumları ticari işletmelere göre paydaş analizi ve katılımını daha detaylı ve yoğun bir şekilde yapmalıdır çünkü kamu kurumları niteliği gereği ticari işletmelerden daha fazla sayıda paydaşa sahiptirler. Bu durum kamu kurumlarında paydaş analizini daha karmaşık ve üzerinde profesyonel bir şekilde düşünülmesi gereken bir pozisyona yerleştirmiştir.

Ülgen ve Mirze'nin 2009 yılında modernist yaklaşıma göre kurumların faaliyet gösterdikleri alanlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları ile mümkün olacağını ortaya koyduktan sonra stratejik yönetim ve planlama sürecinin evrelerini Şekil 1.9' daki gibi sıralamışlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 57).



**Şekil 1.9 Stratejik Yönetim Süreci**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2013: 57.

- *Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,*
- *Stratejik analiz evresi:* Çevresel olarak sınırlamaların saptanması, kurum dış ve iç çevresinin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- *Stratejik yönlendirme evresi:* Kuruma rehber niteliğinde yol gösterici beyanatlar olan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- *Strateji oluşturma evresi:* Temel ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında faydalanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- *Stratejik uygulama evresi:* Örgüt yapısı, bilgi ve karar sistemleri, liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- *Stratejik kontrol evresi:* Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili çalışmalar.

Ülgen ve Mirze (2009)' nin modeli stratejik bilinci vurgulaması, işletmelerden kamu kurum ve kuruluşlarına kadar pek çok örgüt türüne uygulanabilir olması ve

literatürdeki pek çok modeli dikkate alarak oluşturulmuş olması gibi nedenlerden dolayı önemli bir modeldir.

### ***Modellerin Değerlendirilmesi***

Çalışma kapsamında ele alınan ve yukarıda gösterilen stratejik yönetim ve planlama modelleri pek çok ortak özelliği barındırmakla birlikte birbirlerinden farklı aşama ve süreçler içermektedirler. Bazı çalışmalar (Wheelen ve Hunger, 2012; David, 2011; Hill vd., 2014; Joyce, 2015) hazırlık aşamalarına yer vermezken, bazıları ise (Grünig ve Kühn, 2011; Bryson 2011; Ülgen ve Mirze, 2009) stratejik planlamaya ön hazırlık ve bilinç uyandırma gibi aşamalara yer vermişlerdir. Modellerin bir kısmında (Wheelen ve Hunger, 2012; Grünig ve Kühn, 2011; Ülgen ve Mirze, 2009) iç ve dış çevre analizi yönlendirici misyon, vizyon ve amaç ifadelerinden önce gerçekleştirilirken bazıları (David, 2011; Hill vd., 2014; Bryson, 2011; Joyce, 2015) önce yönlendirici ifadelerin oluşturulması ardından stratejik çevre analizlerinin yapılması şeklinde bir yol izlenmiştir.

Modellerin geneli öğrenen organizasyonların temel unsurlarından olan geri bildirim verme süreçlerine dikkat çekmiş olmakla birlikte Joyce (2015) geri bildirim mekanizmasına model kapsamında değinmemiştir. Yine modellerin genelinde stratejik kontrol aşaması önemli bir yer tutarken Grünig ve Kühn (2011) modelinde uygulama sonrası izleme, kontrol ve değerlendirme aşamaları modelin kapsamına dâhil edilmemiştir.

Literatürdeki modellerin değerlendirilmesi sonucunda, stratejik planlama sürecinin, yönetici ve çalışanların stratejik bakış açısına sahip olmalarını sağlayacak olan stratejik bilinçlendirme süreciyle başlaması uygun görülmektedir. Stratejik bilinç aşamasını stratejik planlamaya yönelik kurum için faaliyet planlaması ve hazırlık safhasının izlemesi kaynakların doğru ve uygun biçimde kullanılması adına önemlidir. Hazırlıkların tamamlanmasıyla birlikte en uygun stratejik yönlendirme ve formülasyonun yapılabilmesi için iç ve dış çevre analizleri ile mevcut durum ve gelecek provizyonunun ortaya konulması isabetli olacaktır. Stratejik çevre analizleri kurumun ve faaliyet gösterilen alanların realitesini ortaya koyması açısından önemli bir yere sahiptir.

Mevcut durum ve gelecek potansiyelinin belirlenmesinin akabinde kurumun yönlendirici ve rehber değerlerini ihtiva eden vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin

oluşturulması yönetici ve çalışanların işlerini yaparken başvurabilecekleri bir referans noktası teşkil etmesi anlamında faydalı olacaktır. Stratejik yönlendirmeyi takiben kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için uygulaması gereken stratejiler belirlenmeli ve uygulamaya geçirilmelidir. Son olarak dönem içinde uygulamaya geçirilen strateji ve eylemlerin ne ölçüde amaçlanana karşılığının incelendiği stratejik kontrol aşaması stratejik planlamada bir süreç olarak yer almaktadır. Ayrıca stratejik planlama süreçlerinde eylem veya hatalardan öğrenme adına geriye dönük bildirim verme faaliyetleri süreçlerin tamamında uygulama alanı bulmalıdır.

Yapılan inceleme ve karşılaştırmalar neticesinde yukarıda belirtilen öngörü ve tespitleri en uygun bir şekilde karşıladığı düşünüldüğü için Ülgen ve Mirze (2009)'nin stratejik yönetim ve planlama modeli bu çalışmada stratejik planlama aşamalarının tanımlanmasında temel model olarak alınmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

#### **1.1.6. Stratejik Bilinç: Tepe Yöneticilerin Sorumluluğu ve Stratejik Planlamaya Ön Hazırlık Dönemi**

Kurumlarda stratejik planlamanın etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesinin iki ön temel koşulu vardır. Öncelikle stratejik planlama sürecinin kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca kurum üst yöneticilerinin stratejik planlama süreçlerinde etkin sorumluluklar üstlenerek stratejik planlama ekibine doğrudan katılımları önem arz etmektedir. Başarılı bir stratejik yönetim planlaması yapmak ve bunu uygulayabilmek için stratejik planlama süreçlerinin de detaylı bir biçimde planlanarak ön hazırlık yapılması önemlidir.

##### **1.1.6.1. Stratejik Planlama Çalışmalarının Sahiplenilmesi ve Tepe Yöneticilerinin Sorumluluğu**

Stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşması ve uygulanabilmesi için öncelikle kurumlarda tepe yöneticilerinin süreçlere doğrudan katılım sağlayarak sorumluluk almaları oldukça önemlidir. Bu tüm kurum çalışanlarının planlama süreçlerine katkı sağlaması ve planlama süreçlerini sahiplenmesini sağlayacaktır. Kurumsal açıdan yönetimsel süreçlerde başarı sağlamak alınacak kararlar ve uygulanacak faaliyetlerin başta üst yönetim olmak üzere tüm kurum çalışanlarının



ortak amaç ve beklentiler çerçevesinde güdülenmesi ve bütünleşik bir stratejik amaç, hedef ve faaliyet zincirinin oluşturulmasına bağlıdır.

Wheellen ve Hunger (1995: 33)'e göre tepe yönetimi sürecinde; tepe yönetim fonksiyonlarını başkan, yönetici başkan, yardımcılar ve kurum departman yöneticileri ile kurumsal tepe yönetimini koordine ederler. Stratejik yönetim sürecinde tepe yöneticilerinin başarmaları gereken üç temel süreç söz konusudur. Bu süreçler *kilit rollerin paylaşılması, üst yönetim liderliğinin yapılması ve stratejik planlama sürecinin uygulanmasıdır.*

Coulter (1998: 19-20) tepe yöneticilerinin kurum ve çalışanlarla ilgili alınacak tüm kararlardan ve bu kararların uygulanmasından sorumlu olduğunu belirtmektedir. Her büyüklükteki kurumlar için tepe yöneticileri kurumların yönelimlerine rehberlik etmeli ve kapsamlı bir planlama gerçekleştirmelidir. Kurumlarda yöneticilerin kurumsal yönelimi gerçekleştirmek için gerekli olan liderlik ve farkındalık yetenekleri ile donanımlı olmaları gerekmektedir. Ayrıca yazar yöneticilerde yer alması gereken liderlik yaklaşımlarını 5 farklı gruba ayırmaktadır. *Strateji, insan kaynakları, uzmanlık, kutu ve değişim yaklaşımları* olarak isimlendirilen bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

*Strateji yaklaşımında;* kurumların uzun dönemli önemli faaliyetlerinin belirlenmesi, test edilmesi, tasarlanması ve uygulanması tepe yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır. Bu süreçte tepe yöneticileri süreçlerle ilgili veri toplama, işleme ve analiz gibi konulara odaklanırlar. Bu süreç sonunda kurum temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uzun ve kısa vadeli hedefler, stratejik faaliyetler ve anahtar performans göstergeleri belirlenir.

*İnsan kaynakları yaklaşımı:* Kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli olan değer, davranış ve tutumlar ile kurum çalışanlarının büyüme ve gelişimlerinin sağlanması olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yaklaşımında eğitim, kariyer planlama, teşvikler, işe alım ve elde tutma gibi farklı spesifik uygulamalar mevcuttur.

*Uzman yaklaşımında;* tepe yöneticilerinin kurumsal amaçların başarılması için gerekli olan stratejilerin seçiminde rekabetçi avantajlara odaklanması onların önemli sorumluluklarındandır. Tepe yöneticileri kurumları rakiplerinden ayırtıracak spesifik kaynak ve yeteneklere bir diğer ifadeyle uzmanlık alanlarına odaklanırlar.

*Kutu yaklaşımı:* Tepe yöneticilerinin öncelikli sorumluluklarının kurumlarda süreç kontrol göstergelerinin belirlenmesi, iletişim sağlanması, takip edilmesi ve duyurulması olarak belirlendiği bir yaklaşımdır. Ayrıca bu süreçler prosedür ve finansal kontrolleri de içermektedir.

*Değişim yaklaşımı:* Kurumun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere karşı kurumun uyarlanması ve değişimlere kurumsal cevap verilmesini öne süren bir yaklaşımdır.

Mintzberg (1987) tepe yöneticilerin kurumlarda gerçekleştirmesi gereken çok farklı rolleri olduğunu vurgulamıştır. Kurumların tepe figürleri olarak resmi ve sosyal olarak kendi kurumlarını temsil etmek durumundadır. Kurumsal hedeflere ulaşılmasında kurum çalışanlarına yönlendirici rehberlik sağlamak durumundadırlar. Tepe yönetimler kurum organizasyonları ve faktörleri arasındaki görünmez ilişkiyi sağlamalıdır. Takip sistemi olarak, kurumsal süreçlerin takibi ve değerlendirilmesinden sorumludurlar. Rahatsız edici işleyişlerde, kurum çalışanları arasındaki ihtilafları çözmeli ayrıca kurum için gerekli olan planlamaları yaparak kurum faydasını en iyi konuma getirecek kaynak dağılımını yapmalıdırlar. Tüm bu birbirinden farklı rollere ek olarak, tepe yöneticileri kurumsal planlama ve işleyişten nihai olarak sorumludurlar. Stratejik yönetim sistemi içerisinde her geçen gün önemi artan stratejik planlama kapsamında, tepe yönetimlerinin planlama süreçlerine katılımı oldukça önemli bir hale gelmektedir. Sosyal, politik ve bilimsel trendler ile bilgilenmiş tepe yönetimleri bu sorulara daha doğru ve etkin cevaplar bulabilirler. Tepe yöneticilerinin stratejik planlama sürecinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için planlama ekibine yardımcı olmaları gerekir. Tepe yöneticileri planlama ekibi çalışanlarına karar verme süreçlerinde tavsiye vererek yardımcı olurlar. Bu daha etkin kararlar almayı ve alınan kararların süreçlerde başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlar. Ayrıca tepe yöneticileri stratejik planların formüle edilmesine katkıda bulunurlar. Stratejik planlama uygulayıcısı olarak tepe yöneticiler aşağıdaki sorulara cevaplar ararlar (Certo ve Certo, 2006: 146-148):

- Kurum gidişatı ne yönde olmalıdır?
- Kurum şu anda nereye gidiyor?

- Hangi değişiklik ve faaliyetler kurumsal yönelimdeki bu değişimi gerçekleştirebilir?
- Kurumun devamlılığının sağlanabilmesi için gerekli olan yönelim nedir?

Tüm bu sorumluklar tepe yöneticilerinin stratejik planlama bilincinin kurumlarda yerleşik ve aktif olarak işleyen bir sistem olabilmesinden de sorumlu olduklarının bir göstergesidir. Stratejik düşünme ve stratejik planlama kurumsal bir örgüt kültürünün göstergesidir. Stratejik planlamanın etkin ve faal bir sistem olabilmesinde, kurumlarda tepe yöneticilerinin diğer çalışanları motive etmesine ihtiyaç duyulur. Süreç sonucunda geri bildirimde bulunmayan ve verileri analiz ederek yeni uygulanabilir kararların alınmasını sağlayamayan kurumlar stratejik yönetim ve planlamayı kurum kültürünün bir parçası haline getiremezler. Bu durum kurumların içsel kaynaklarını etkin kullanamama, harcama, gider ve finansal yönetim açısından öngörülerde bulunamama ve kurumların bir gelecek vizyonu oluşturamamasına neden olabilir. Ayrıca tepe yöneticileri kurum çalışanlarının stratejik düşünme yeteneklerini geliştirerek kaynakların etkin planlanması ve süreçlerin başarılı bir biçimde tamamlanmasını sağlamalıdır. Strateji yönetim ve planlamayı yeni bir iş yükü olarak değil işlerin sistematik bir biçimde yürütülmesi ve kurum amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak bir biçimde planlanmasını sağlamalıdır.

#### **1.1.6.2. Stratejik Planlama Sürecinin Planlanması**

Stratejik planlama uygulamasından önce stratejik planlanma süreçlerinin planlanması sürdürülebilir kamu değerinin oluşturulması adına önemlidir. Özellikle kamu kurumlarında kullanılan kaynaklar toplumun geneline ait olduğu için gelişmiş kullanılmaması, belirli bir plan dâhilinde hareket edilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama niteliği itibariyle uzun ve maliyetli bir iştir. Stratejik planlama süreçleri belirli bir döneme yayılarak yürütüldüğü için zaman ve enerji tasarrufu adına geri dönüşlerin mümkün olabildiğince az olması elzemdir. Plansızlık ya da hatalı planlama sonucu yapılacak geri dönüş ve düzeltmeler istenmeyen maliyet ve zaman kayıplarına yol açabilir. Bu tarz durumlarla karşılaşmamak için stratejik planlama süreçlerinin de planlanması faydalı bir uygulama olarak görülmektedir.

Hazırlık aşaması önemini açıklamak için her bir stratejik plan aşamasının bir tiyatro sahnesine benzediği şeklinde bir benzetmeden faydalanılabilir. Oyun sahnelerinin başarılı bir sonla bitebilmesi için skeçte kullanılacak senaryonun, teknik malzemenin, aktör/aktrislerin ve onların rollerinin, oyuncular arası ilişkilerin ve diyalogların, temaların, her türlü detayın ince elenip sık dokunarak tasarlanması ve planlanması gerekmektedir. İşte tıpkı tiyatro oyunlarında olduğu gibi stratejik planlama evrelerinde de yapılacak işlerden bunları kimlerin yapacağına, bütçeleden iş planlarına kadar her şey mümkün olduğu kadar planlanmalıdır. Bu şekilde hazırlık aşamasına önem verilen stratejik planlama süreçleri yönetici, lider ve planlayıcılar için stratejik meselelere çözüm getirebilme adına faydalı olacaktır (Bryson, 2011: 116).

Stratejik planlamaya proje bakış açısıyla yaklaşan Grünig ve Kühn (2011) stratejik planlamanın projelendirme aşamalarını şu alt görevlerle sıralamışlardır:

1. *Kapsamın belirlenmesi:* Bu görevde stratejik planlamaya dâhil edilen kurum içi ve dışı alanlar ve bunların sınırları tanımlanır.
2. *Amaç ve şartların belirlenmesi:* Stratejik proje amacı net olarak tanımlanır ve etkileyen/etkilenen paydaşlar açısından gerekli şartlar ortaya konulur.
3. *Danışman kararının verilmesi:* Stratejik planlama süreçlerinde ve öncesinde danışmanla ya da danışmanlık firmasıyla çalışılıp çalışılmayacağı, çalışılmayacaksa kurum içi çalışanlardan bu ihtiyacın karşılanıp karşılanamayacağı sorularına yanıt aranır.
4. *Proje ekibinin oluşturulması:* Stratejik planlama süreçlerinde faaliyet gösterecek stratejik proje ekibi oluşturulur. Bu aşamada planlama ve karar alma işlerini üstlenecek bir karar ekibi, uygulama işlerini gerçekleştirecek bir çalışma ekibinin belirlenmesi sağlıklı olacaktır. Yükseköğretim kurumları, devlet destekli kurumlar olmaları (devlet destekli fonlama), toplumsal eğitim ve öğretim beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri ve endüstrilere yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmelerinden dolayı yönetsel etkinlikleri oldukça önemli olan ve dikkatle izlene kurumlar olagelmektedir. Bu bağlamda

hem devlet kaynaklarının etkin kullanımı hem eğitim ve öğretim kalitesi hem de ticarileştirilebilir araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yönlendirilebilmesi için yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama odaklı yönetim anlayışı geliştirilmesi önemli avantajlar sunacaktır. Bu süreçte, yükseköğretim kurumlarında uygulanacak stratejik planlama sürecini yönetecek üst kademe yöneticilerinin de katılım sağladığı bir strateji ekibinin oluşturulması önem arz etmektedir. Hinton (2012) yükseköğretim kurumlarında planlama ekibinin şu niteliklerde olmasını önermektedir;

- a. Planlama ekibinin büyüklüğü için en uygun kişi sayısı on ile on ikidir.
  - b. Üst yönetim daima ekibin içinde yer almalıdır.
  - c. Akademik personel ve öğrencilerden temsilciler ilgi ve çalışma alanlarına bağlı olarak ekipte bulunmalıdır.
  - d. Araştırma enstitülerinden temsilciler de planlama ekibinde faaliyet göstermelidir.
5. Süreçlerin ve adımların oluşturulması; Stratejik planlama faaliyetlerinin planlı bir şekilde yürümesi için hangi adımların, ne zaman, kim ya da hangi gruplar tarafından, nerede gerçekleştirileceği tasarlanır ve kâğıda dökülür. Süreç içinde zaman ve maliyet kaybına ya da gecikmelere maruz kalınmaması için dikkatli bir şekilde planlanması gereken önemli bir aşamadır.
  6. Maliyetlerin bütçelendirilmesi; süreçlerde gerekli olacak maddi kaynağın temini ve tahsisi adına bütçeleme faaliyeti gerçekleştirilir.

#### **1.1.7. Stratejik Analiz: Stratejik Planlamada İç ve Dış Çevre Analizleri**

Stratejik planlamanın stratejik analiz aşaması, kurumun iç ve dış çevresinin analiz edildiği, mevcut durum analizleri neticesinde dış çevredeki fırsat ve tehditler ile kurum içi güçlü ve zayıf yönlerin belirlemeye çalışıldığı aşamadır. Stratejik analiz aşamasında amaç en faydalı strateji kombinasyonunun sağlanabilmesi için gerekli olan bilgi havuzunun oluşturulmasıdır. Doğru bir yönlendirmenin yapılabilmesi için

kurumların kendisini ve çevresini iyi tanınmasının gerekli olması stratejik analiz aşamasını değerli kılan faktörlerdendir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde (Elwood ve Rainnie 2012; Cook vd., 2013; Belansky vd., 2013; Agnew 2012) yükseköğretim kurumları için yapılan stratejik planlama çalışmalarında stratejik analiz kapsamında iç ve dış çevre analizleri önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu örneklerde incelenen yükseköğretim kurumlarının dış ve iç çevre unsurları belirli stratejik analiz araçları ile analiz edilerek en uygun stratejik formülasyon oluşturulmuştur. Bu bağlamda stratejik analiz kapsamında öncelikle dış çevre unsurları ve kurum içi unsurlar belirtilecek ardından önemli mevcut durum analizlerine yer verilecektir.

#### **1.1.7.1. Dış Çevre Unsurları**

Her alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında kurumların başarılı olabilmeleri, onların dış çevrelerindeki fırsat ve tehditleri doğru şekilde ve zamanında anlayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler kurumlarının etrafında olup bitenlerden haberdar olmalıdırlar. İşletmelerden örnek vermek gerekirse, sadece içsel faktörlere ve operasyonların verimliliğine odaklanan bir işletme, modası geçmiş bir ürünün en iyi üreticisi olabilirler fakat pazarda bu ürünü satamayıp iflas etme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler (Dess vd., 2012: 31). Stratejik planlama esnasında da dış çevre unsurlarının yeteri kadar ele alınmaması eksik veya yanlış bilgilerle hazırlanan hatalı stratejilerin ekstra maliyetleriyle sonuçlanabilir.

Kurumların karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin anlaşılmasına yönelik analizler o kurumun faaliyet gösterdiği genel çevre unsurlarının incelenmesi ile başlamalıdır. Genel çevre unsurları, kurumların stratejik seçimlerine etki eden firma faaliyetlerinin bağlamını oluşturan geniş bir eğilimler demetinden oluşmaktadır (Barney ve Hesterley, 2015: 50). Genel çevreyi “*içinde bulunulan toplumda kurumu ya da faaliyet gösterilen alanı/ sektörü etkileyen boyutların bileşimi*” olarak tanımlayan Hitt vd., (2010:38) genel çevre unsurlarını şu şekilde belirtmişlerdir:

- Demografik unsurlar,
- Ekonomik unsurlar,
- Politik/Yasal unsurlar,

- Sosyo-kültürel unsurlar,
- Teknolojik unsurlar,
- Küresel unsurlar,
- Fiziksel çevre unsurları.

#### 1.1.7.1.1. Demografik Dış Çevre Unsurları

Demografik dış çevre faktörleri yaş, cinsiyet, evlilik durumu, etnisite gibi faktörler bağlamında birey özelliklerinin toplum içindeki durumu ve dağılımını ortaya koyan dış çevre unsurlarıdır. Faaliyet gösterilen toplumla ilgi bu tarz veriler kurumların sunacakları ürün ve hizmetlerin ve bunların farklı boyutlarda derecelerinin nasıl olması gerektiğine dair önemli ve faydalı bilgiler içerebilmektedir. Örneğin “*baby boomers*”, *X*, *Y* ve *Z* jenerasyonları olarak ifadelendirilen ve farklı tüketim ve davranış özellikleri barındıran nesiller/kuşaklar söz konusudur. Farklı kuşaklara yönelik ürün ve hizmetler üretilirken o kuşağın davranış ve tüketim alışkanlıkları dikkate alınmazsa hedeflenen başarıların elde edilmesi çok zor olacaktır (Barney ve Hesterley, 2015). Önemli demografik çevre değişkenleri şöyledir (Hitt vd., 2010):

- Nüfus ve nüfus yoğunluğu,
- Nüfus yapısı,
- Coğrafi dağılım,
- Etnik yapı,
- Gelir dağılımı.

Demografik dış çevre yükseköğretim kurumlarının temel bileşeni olan öğrenci sayısı ve tercih edilebilirliklerini etkileyebilmektedir. Ayrıca demografik değişimler yenilikçi eğitim ve öğretim sistemlerinin geliştirilmesine neden olabilmektedir. Örneğin artan yaşlı nüfus ve azalan genç nüfus sürekli eğitim olanaklarının gelişmesine ve yaşam boyu öğrenme kavramının önem kazanmasına yol açabilmektedir. Toplumsal yapı ve demografideki bu değişimlerin yükseköğretim kurumu yöneticileri tarafından dikkatli bir biçimde takip edilmesi önemlidir. Ayrıca kuşaklar arasındaki farklılıklar yükseköğretim kurumu hizmetlerine karşı olan talep ve beklentileri de etkileyebilmektedir.

### 1.1.7.1.2. Ekonomik Dış Çevre Unsurları

Kurumların faaliyet gösterdikleri ya da gösterebilecekleri ülkelerdeki ekonomik koşul ve yönlendirmeleri ifade eden dış çevre unsurlarıdır. Kurumlar faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik faktörlerinden doğrudan, yakın veya ilişkili ülkelerin ekonomik faktörlerinden dolaylı olarak etkilenirler. Çünkü ülkeler birbirlerine bağlı ve hatta bazı durumlarda bağımlıdır. Bu durumdan dolayı kurumlar öncelikle kendi ülkelerinin daha sonra komşu veya yüksek ilişki içindeki ülkelerin enflasyon oranları, faiz oranları, ticaret dengesi, bütçe dengesi, bireysel tasarruf oranları, kurumsal tasarruf oranları ve gayrisafi hâsıla kalemleri gibi ekonomik koşullarını incelemek mecburiyetindedirler (Hitt vd., 2010: 45). Önemli ekonomik dış çevre değişkenleri şöyledir (Wheelen ve Hunger 2012: 101):

- Faiz oranları,
- Likidite arzı,
- Enflasyon oranı,
- İşsizlik seviyesi,
- Ücretlerin seviyesi,
- Enerji alternatifleri,
- Gelir dengesi,
- Finansal sistemler,
- Bütçe dengesi,
- Bireysel tasarruf oranları,
- Kurumsal tasarruf oranları,
- Gayrisafi hâsıla kalemleri.

Ekonomik dış çevrede meydana gelen değişimler yükseköğretim kurumlarının sanayi ile olan ilişkilerini ve yenilikçi kaynak yaratma faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu açıdan ekonomik dinamiklerde meydana gelebilecek değişimlerin doğru bir biçimde takip edilmesi gerekir ayrıca kurumsal harcamaların ve sanayi ile olan ilişki ve projelerin yeniden planlanması gerekebilir.



### 1.1.7.1.3. Politik/Yasal Dış Çevre Unsurları

Merkezi ve yerel yönetimler düzenleyici, denetleyici, alıcı ve satıcı rolleri olan oluşumlardır. Kurumlar ve işletmeler için faaliyet gösterilen ülkelerin yönetimleri siyasi istikrar ve kamusal düzen, hukuki altyapı ve değişiklikler, vergi mevzuatı, eğitim destekleri vb. gibi değişkenler açısından son derece etkilidirler. Bundan dolayı politik ve yasal çevre unsurları kurumlar için fırsat ve tehdit potansiyeli olan dış çevre faktörleridirler. Ülke içi ve dışı politik yaklaşım tarzları ve politikalar, yönetime katılım oranı, yönetişim ve şeffaflık durumu gibi merkezi yönetimlerin kontrolünde olan etmenler ile arsa/emlak uygulamaları, faaliyet alanındaki üretim, sağlık, hijyen, eğitim faktörleri yerel yönetimlerin kontrolünde olan faktörler stratejistlerin stratejik planlama süreçlerinde üzerinde durması gereken faktörlerdir (David 2011: 68; Bryson 2011: 160). Dikkat edilmesi gereken politik/yasal çevre değişkenleri şunlardır (Hitt vd., 2010; Wheelen ve Hunger 2012:101);

- Anti-tröst yasalar,
- Vergi mevzuatı,
- Serbestleşme eğilimleri,
- İş mevzuatı,
- Eğitim politikaları,
- Çevre koruma mevzuatı,
- Göçmenlik mevzuatı,
- Dış ticaret düzenlemeleri,
- İş güvenliği mevzuatı,
- Siyasi istikrar,
- Dış kaynak kullanım düzenlemeleri,
- Devletin özel sektöre yönelik politikaları.

Politik ve yasal dış çevre diğer tüm kurumlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarının işleyiş ve faaliyetleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan ilgili yeni kamusal düzenlemelerin yükseköğretim kurumları için doğrudan faaliyetlerini değiştirmesine yol açabilmektedir. Bu değişimlerin doğru biçimde takip edilerek kurumsal faaliyetlerin ilgili düzenlemelere göre planlanması ve yeniden dizayn

edilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca ilgili değişikliklere göre eğitim ve öğretim müfredatlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir.

#### 1.1.7.1.4. Sosyo-Kültürel Dış Çevre Unsurları

Sosyo-kültürel çevre faktörleri toplumun değer yargılarını, inanışlarını ve yaşam tarzlarını etkileyen güçleri kapsamaktadır. Bu değer ve inanışlar toplumda neyin doğru neyin yanlış, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu ortaya koymaktadırlar. Kurumlar ve işletmeler sosyo-kültürel değişiklikleri ya da kültürler arası farklılıkları anlama konusunda başarısız olurlarsa rekabet avantajı elde etmelerinde olumsuz sonuçlarla yüzleşebilirler. Bu durum özellikle çok kültürlü toplumlarda faaliyet gösteren kurumlarda meydana gelmektedir. Çünkü bir kültürde olumlu anlam taşıyan değer ve semboller başka bir kültürde olumsuz anlamlar taşıyabilmektedir (Barney ve Hesterly 2015: 52). Önemli sosyo-kültürel çevre değişkenleri şunlardır (Wheelen ve Hunger 2012: 101; Hitt vd., 2010: 38);

- İşgücü çeşitliliği,
- Kadın istihdam durumu,
- İş yaşamı kalitesi,
- Kariyer alternatifleri,
- İş yapış biçimleri,
- Çalışma kültürü,
- Yaşam kalitesi,
- Emeklilik anlayışı,
- Toplumun dini yapısı,
- Toplumsal reaksiyon hızı.

Sosyo-kültürel dış çevre unsurlarının ve değişimlerinin izlenmesi ve bu değişikliklere cevap verebilecek faaliyetler geliştirilmesi kurumların yönetim başarısı açısından oldukça önemlidir. Yükseköğretim kurumları toplumsal değişimleri ve iş yaşamındaki meydana gelen değişimleri doğrudan takip ederek bunlarla ilgili raporlar yayımlamalı ve toplumsal refleksleri yönlendirici bir rol üstlenmelidir. İş yaşamında başarı ve verimliliği artırıcı yenilikçi yönetim anlayışları ve faaliyetler geliştirmelidir. Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişimler yükseköğretim

kurumlarından olan beklenti ve istekleri de etkileyebilmektedir. Bu açıdan ilgili değişimlerin ve taleplerin iyi analiz edilerek bu beklenti ve isteklere cevap verebilecek yenilikçi uygulamaların geliştirilmesini gerekebilir. Bu değişimler yeni eğitim sistemleri ve müfredatlarının gelişmesine katkı sağlayabilir.

#### **1.1.7.1.5. Teknolojik Dış Çevre Unsurları**

Pek çok fütürist ve ekonomist teknolojik yeniliklerin değişimi yönlendiren temel güç olduğunu savunmaktadır. Teknolojik gelişmeler çok kısa bir sürede yeni ürün ve hizmetlerin gelişmesine imkân tanırken birçoklarının da tarihe gömülmesine yol açmaktadır. Bu sebeple teknolojik dış çevre unsurlarının yapıcı ve yıkıcı etkisi, fırsat ve tehdit oluşturucu yönü diğer dış çevre unsurları ile kıyaslandığında daha yüksektir. Nanoteknoloji, biyoteknoloji, malzeme bilimi ve bilgi teknolojileri gibi teknolojik alanlar insanoğlunun hayatında öngörülemeyecek derecede büyük değişiklikler yapma potansiyeli olan alanlardır. Özellikle bilgi teknolojileri alanı örgütsel performans, hesap verebilirlik, paydaş yönetimi, müşteri/hizmet alan ilişkileri yönetimi bakımından son derece önemli bir teknoloji faktörüdür (Bryson 2011: 161). İnternet tabanlı uygulamalarla hizmet alanlara yönelik yenilikler sunabilme imkânları özellikle yükseköğretim kurumlarının üzerinde özenle durması gereken teknolojik çevre faktörleri şu şekilde sıralanabilir (Wheelen ve Hunger 2012: 101; Hitt vd., 2010: 38);

- Ürün inovasyonları,
- Bilgi uygulamaları,
- Özel sektör ya da hükümet destekli Ar-Ge bütçesi,
- Yeni iletişim teknolojileri,
- Patent süreçleri,
- Üniversite sanayi iş birliği seviyesi,
- Otomasyon teknolojileri,
- İnternet olanakları,
- Telekomünikasyon altyapısı,
- Bilişim Teknolojileri eğitim olanakları.

Yükseköğretim kurumları hem doğrudan teknoloji kullanıcısı hem de yeni teknolojiler üretici konumda yer aldıkları için toplumsal ve endüstriyel yenilikler sağlayacak yenilikçi teknolojiler geliştirmeleri ve bunları ticarileştirerek kurumsal yenilikçi kaynak yaratılmasına katkı sağlaması önemlidir. Teknolojik çevrenin bir nihai kullanıcılarından ziyade oyun kurucusu olarak yenilikler üretmek yükseköğretim kurumları için stratejik hedefler arasında yer almalıdır. Patent geliştirme, üniversite-sanayi işbirliği kurma ve bilişim teknolojileri eğitim kalitesini artırma yükseköğretim kurumlarının doğrudan sorumlu oldukları stratejik faaliyetler olarak değerlendirilebilir.

#### **1.1.7.1.6. Küresel Dış Çevre Unsurları**

Küresel çevre faktörleri faaliyet gösterilen ya da ilerde faaliyette bulunulabilecek pazarları, önemli siyasi olayları ve küresel pazarlardaki kültürel ya da kurumsal karakteristikleri ifade eden dış çevre unsurudur. İşletmeler açısından düşünüldüğünde küresel çevre yeni pazarları barındıran bir fırsat olarak ya da küresel çevreden gelen yeni rakipler gibi bir tehdit olarak da düşünülebilir (Hill vd., 2014: 45).

#### **1.1.7.1.7. Fiziksel Dış Çevre Unsurları**

Fiziksel dış çevre faktörleri kurumların faaliyet gösterdikleri fiziksel/coğrafi çevrede meydana gelebilecek muhtemel değişiklikler, doğa olayları, yer altı ve yer üstü kaynakları gibi değişkenleri ifade eder. Fiziksel çevrenin sürdürülebilirliğinin sağlanması, son dönemde kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kuruluşlarının doğa dostu politika ve kampanyalar gerçekleştirmesine neden olmuştur. Stratejik planlama aşamalarında kurumlar stratejilerini oluştururlarken doğada ayak izi bırakmadan “yeşil” uygulamaları gerçekleştirecek bir strateji formülasyonu oluşturmalıdırlar (Hitt vd., 2010: 49).

Bu noktada yükseköğretim kurumları toplumda sahip oldukları bilgiye ve sürdürülebilirliğe önder olma misyonu ile çevreye duyarlı uygulamalar geliştirmeli ve stratejik planlama süreçlerinde sürdürülebilir çevreye destek vermenin önemini vurgulamalıdır. Fiziksel çevre unsurlarını doğru okunmalı tüketmekten ziyade üretmeye, yenilemeye odaklanılmalıdır. Ayrıca faaliyet gösterilen coğrafi konum iyi

analiz edilerek uzun dönemde gelişme potansiyeli olan sektörler incelenmeli ve bu sektörler bazında yükseköğretim kurumları bünyesinde Ar-Ge projeleri geliştirilmesiyle coğrafi potansiyelin iyi değerlendirilmesi sağlanacak ve böylece kamusal değer üretilmiş olacaktır.

### 1.1.7.2. İç Çevre Unsurları

Kurumların iç çevresi kavramı o kurumun kendisine odaklanan bir başka deyişle rekabet avantajı elde edilmesinde kurumun kendi özüne ait olan kaynak ve yeteneklerin rolünü açıklayan bir kavramdır. Dış çevre fırsat ve tehditlerine vizyon, misyon, amaç ve stratejiler bağlamında gerekli karşılığın verilmesi, kurumlarının kaynak ve yeteneklerinin, ayrıt edici ve çekirdek/temel yetkinliklerinin anlaşılmasına bağlıdır (Hitt vd., 2010: 73)

Kurumsal kaynaklar, kurumsal süreçlere girdi teşkil eden ve kurum tarafından kontrol edilen varlıklar olarak tanımlanan kaynaklar (Kaleka, 2002: 275) incelendiğinde literatürde farklı sınıflandırmaların olduğu görülmekle birlikte genel bir bakış açısı sunan Grant ve Jordan (2014) kaynakları aşağıdaki sınıflandırmışlardır (Grant ve Jordan, 2014);

- *Maddi Kaynaklar*: Ölçülebilir ve maddi karşılıkları olan kaynaklardır.
  - Finansal Kaynaklar: Para, hisse senedi vb. gibi kaynaklar
  - Fiziksel Kaynaklar: Arsa, bina, demirbaş vb. gibi kaynaklar
- *Maddi Olmayan Kaynaklar*: Ölçülmesi nispeten daha zor kaynaklardır. Borsa değeri ile bilanço defter değeri arasındaki farkın temel nedenidir.
  - Teknolojik kaynaklar: Patentler, haklar, üretim sırları vb. gibi kaynaklar
  - İtibar: Marka değeri, ilişkiler vb. gibi kaynaklar
  - Kültür: Değerler, inanışlar, normlar vb. gibi kaynaklar
- *İnsan Kaynağı*: Çalışanlar tarafından sunulan uzmanlık ve çabayı kapsar.
  - Mesleki bilgi
  - İletişim ve iş birliği kapasitesi
  - Motivasyon

Literatürde Kaynak Bazlı Teori (Wernerfelt, 1984; Barney 1991) kapsamında örgütsel yetenek kavramı “kurumsal yetenekler”, “yetkinlikler”, “dinamik yetenekler”, “çekirdek yetkinlik”, “ayırt edici yetkinlik” gibi farklı kavram ve tanımlar üzerinden açıklana gelmiştir. “Kurumsal yetenekler” en basit ifadesiyle bir kurumun kaynaklarını kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilir. Kaynakların girdiden çıktıya dönüştürülmesini yöneten kurumsal süreç ve rutinlerin bileşimidirler. Örneğin bir işletmenin pazarlama yeteneği pazarlama uzmanları, dağıtım kanalları ve satış personeli arasındaki etkileşime dayalıdır. Kurumsal bir yetenek fonksiyon temellidir ve bu yüzden genel olarak pazarlama yeteneği, üretim yeteneği, insan kaynakları yönetimi yeteneği gibi fonksiyonel yeteneklerden söz etmek mümkündür. Eğer kurumsal yetenekler belirsiz çevre koşullarına uyum sağlama yönünde sürekli değişimi ve yeniden yapılanmayı temin edebilirlerse bu durumda “dinamik yetenekler” olarak ifade edilirler. “Yetkinlik” yeteneklerin fonksiyonlar arası iş birliği ve eşgüdümüdür. Örneğin yeni ürün geliştirme alanında bir yetkinlik kurumun yönetim bilişim sistemleri yeteneği, pazarlama yeteneği, üretim yeteneği, AR-GE yeteneklerinin farklı boyutlarda bileşiminden meydana gelmektedir. “Temel-çekirdek yetkinlik” kurumun bir alandaki yetkinliklerinin bileşimi olup, kurumun en iyi ve beğenilen şekilde gerçekleştirdiği işleri tanımlamaktadır. Temel yetkinlikler rekabet ortamında diğer rakiplerden daha üstün bir biçimde fark yaratacak aşamaya geldiğinde ise “ayırt edici yetkinlik” olarak ifade edilebilir (Wheelen ve Hunger, 2012: 138).

Kurumlardaki tüm kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajını sağlaması mümkün değildir. Kurumsal bir kaynağın ya da yeteneğin rekabet avantajı potansiyeline sahip olabilmesi için *değerli, nadir, taklidi zor* ve *organizasyona uygun bir yapıda* olması gerekmektedir. Kaynak bazlı teori çerçevesinde açıklanan bu yaklaşıma göre kaynak ve yetkinliklerin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Barney ve Hesterly, 2015: 90):

- *Değerli olma*: Kaynak ya da yetenek dış çevre fırsatlarını değerlendirmeyi, tehditleri ise en aza indirmeye imkân tanınmalıdır.
- *Nadir olma*: Kaynak ya da yetenek yalnızca çok az sayıda rakip kurum tarafından kontrol edilebilmelidir.

- *Taklidi maliyetli olma*: Rakip firmaların kaynak ve yeteneği kopyalamasının maliyeti yüksek olmalıdır.
- *Organizasyonun uygunluğu*: Kurumun diğer politika ve prosedürleri değerli, nadir ve taklidi zor olan kaynak ve yetenekleri desteklemeye uygun olmalıdır.

**Tablo 1. 2 Kaynak ve Yeteneklerin Değerlendirilmesi**

| Bir Kaynak ya da Yetenek |           |                       |                        | Rekabet Durumu                   | Performans    |
|--------------------------|-----------|-----------------------|------------------------|----------------------------------|---------------|
| Değerli mi?              | Nadir mi? | Taklidi Maliyetli mi? | Organizasyon Uygun mu? |                                  |               |
| Hayır                    | -         | -                     | Hayır                  | Rekabet Dezavantajı              | Ortalama Altı |
| Evet                     | Hayır     | -                     | ↕                      | Rekabet Eşitliği                 | Normal        |
| Evet                     | Evet      | Hayır                 |                        | Geçici Rekabet Üstünlüğü         | Ortalama Üstü |
| Evet                     | Evet      | Evet                  | Evet                   | Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü | Ortalama Üstü |

**Kaynak:** Barney ve Clark, 2007: 70.

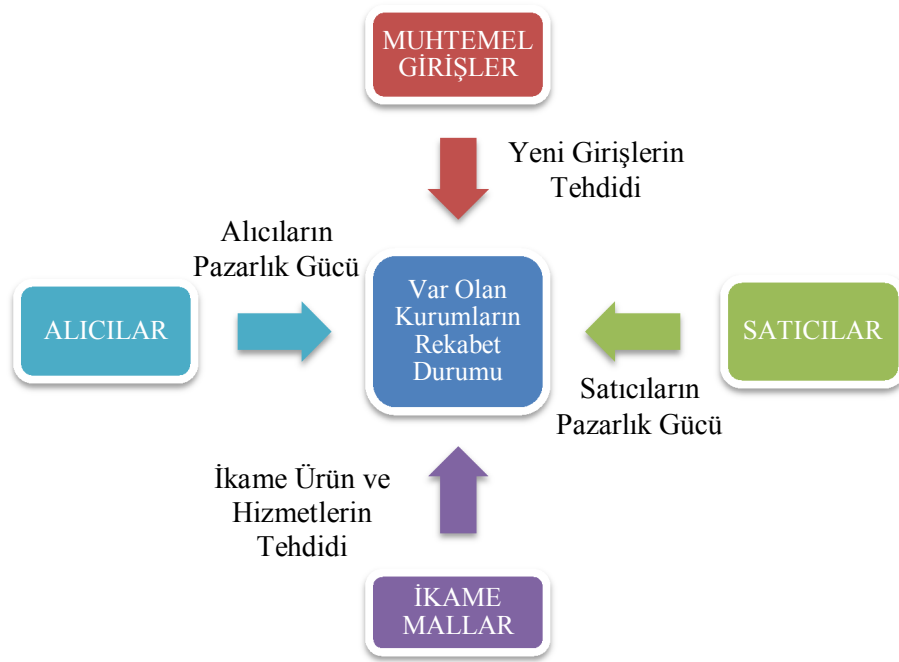
Yukarıdaki tabloya göre bir kaynak ve yeteneğin sadece değerli veya nadir olması sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini garantilememekte ayrıca taklidinin maliyetli ve kurumun diğer unsurlarının bu kaynak ve yeteneğe uyumlu olması gerekmektedir.

#### 1.1.7.2.1. Durum Analizleri

Durum analizleri kurumların dış ve iç çevre unsurlarından nasıl ve ne derece etkilendiklerini ortaya çıkarmak için uygulanan analiz yöntemleridir. Kurumlar yukarıda anlatılan dış ve iç çevre faktörlerini analiz ederek strateji oluşturma sürecinden önce kendilerinin ve faaliyet gösterdikleri alanların mevcut durumunu analiz eder ve bu analizler üzerinden kendi konum ve stratejilerini belirlemeye çalışırlar. Durum analizlerinin bazıları dış çevreye, bazıları örgüt içi unsurlara bazıları ise hem dış hem iç faktörlere odaklanırlar. Bu çalışmada odak noktalarından hareketle dış çevreye odaklı “Beş Güç Analizi”, kurum içi odaklı “Değer Zinciri Analizi”, her iki faktöre odaklı “SWOT” ve “Paydaş Analizi” isimli analizler üzerinden durum analizleri incelenecektir.

### 1.1.7.2.2. Beş Güç Analizi

Beş güç modeli (bkz. Şekil 1.10) kurumlara stratejik pozisyonlarını amaçları doğrultusunda kontrol etme ve şekillendirme anlamında da katkı sağlar (Dess vd., 2012: 48-50). *Beş Güç Analizi* ya da *Elmas Modeli* olarak bilinen ve Porter (1980) tarafından ortaya atılan rekabet çevresini analiz etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Şekil 1.10'da görüldüğü gibi rekabet çevresinin analiz edildiği bu beş güç; yeni girişlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ve var olan kurumların rekabet durumudur. Bu güçler kurumların faaliyet gösterilen sektörde/alanda rekabet edebilme yeteneklerine etki eder. Beş güç analizi temelde işletme ve kurumlara bir sektöre/alana girip girmeme, mevcut sektörde/alanda devam etme ya da oradan çıkma kararlarını verme konusunda yardımcı olmaktadır.



**Şekil 1. 10 Beş Güç Analizi**

**Kaynak:** Dess vd., 2012.

Rekabet çevresinin tanımlandığı beş temel rekabet gücünü kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (David 2011: 75-78):

- Var olan kurumların rekabet durumu; beş rekabet gücü içinde en güçlü ve karar almada en etkili olanıdır. Sektörde/alanda faaliyet gösteren



rakiplerin arasındaki rekabet yoğunluğunu, etkileşimi, güç ilişkilerini, fiyat rekabetini ve pazar paylarını ifade eder.

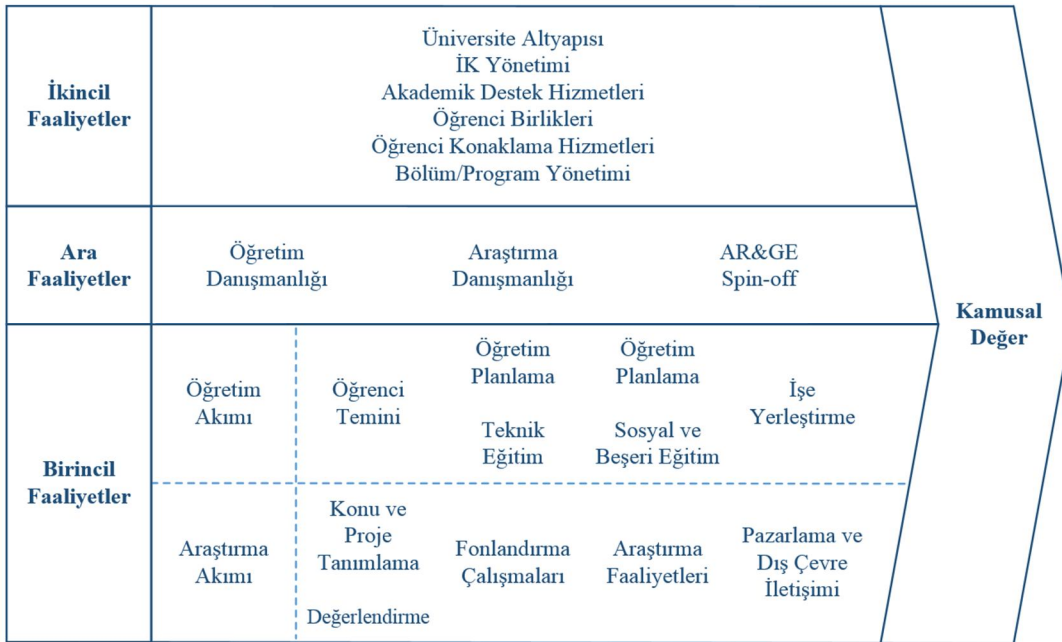
- Yeni girişlerin tehdidi; sektör ya da alan ne kadar cazipse yeni girişlerin sayısının o derece fazla olacağı ve rekabetin şiddetlenerek fiyatlar ve getiriye düşeceği anlamına gelmektedir. Ayrıca yeni giriş engelleri ve kotalar da yeni girişler anlamında önemli noktalardır.
- Alıcıların pazarlık gücü; alıcıların güçlü ve büyük olduğu durumda pazarlık güçlerinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Az sayıda büyük alıcı yerine çok sayıda küçük alıcıdan oluşan bir portföy alıcıların pazarlık gücünün düşürülmesi adına faydalı olacaktır.
- Satıcıların pazarlık gücü; hammadde ve ara mamulde satıcıların etkisinin önemini vurgulamaktadır. Satıcılar kendi aralarında anlaşarak hammadde ve malzemeyi yüksek fiyattan verebilirler ya da pazarda çok büyük bir satıcı varsa ona bağımlı olma riski de söz konusudur.
- İkame ürün ve hizmetlerin tehdidinde; faaliyet gösterilen alanda ürün ve hizmetlerin yerlerini tutabilecek nitelikte ürün ve hizmetler söz konusu ise ya da kurum bünyesinde taklit edilebilirliği yüksek bir ürün ve hizmet gamı mevutsa bu durum sürdürülebilirliğe engel olarak faaliyet alanında rekabet edebilirliği etkileyecektir.

### 1.1.7.2.3. Değer Zinciri Analizi

*Değer Zinciri Analizi*'ni ilk olarak ortaya atan Porter (1980)'a göre aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerin rekabet üstünlüğü oluşturmalarında kilit faktör değer zincirleridir. Her kurumun kendi bünyesindeki aktivitelerden oluşan değer zincirleri vardır. Porter (1980)'a göre tipik bir üretim firmasının temel faaliyetler başlığıyla içe dönük lojistik, üretim, dışa dönük lojistik, pazarlama satış, satış sonrası hizmetler ile destek faaliyetleri başlığıyla firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma şeklinde bir değer zinciri vardır. Kurumların yapılarına bağlı olarak yukarıda sıralanan bazı destek faaliyetleri temel faaliyet olarak da ele alınabilir. Buna göre her kurumun kendine özgü ayırt edici bir değer zinciri olduğu aşikârdır (Wheelen ve Hunger 2012).

Yükseköğretim kurumları bağlamında literatürdeki önemli/öne çıkan değer zinciri önerileri incelendiğinde Groves vd., (1997), Sison ve Pablo (2000), Makkar vd., (2008), Alberto (2013) gibi araştırmacıların modellerinin incelenmesi sonucunda Groves vd. (1997) tarafından önerilen “*Üniversite Değer Zinciri*” modeli süreçlere araştırmaların ticarileştirilmesi ve fon sağlama kaynaklarını dâhil ettiğinden dolayı yükseköğretim kurumları için en uygun değer zinciri analizi olarak aşağıda ele alınmıştır.

Groves vd. (1997) İngiltere’deki yükseköğretim kurumları için geliştirdikleri modelde (Şekil 1.11) Porter’ın modeline benzer şekilde temel ve destek faaliyetler birincil ve ikincil faaliyetler olarak ele alınmıştır. Porter (1985)’in modeline ek olarak yükseköğretim kurumlarının finansman temin etme ve araştırmaların ticarileştirilmesi yükümlülüklerine vurgu yapan ve birincil ve ikincil faaliyetlerin arasında yer alan ara faaliyetler modele dâhil edilmiştir.



**Şekil 1. 11 Üniversite Değer Zinciri**

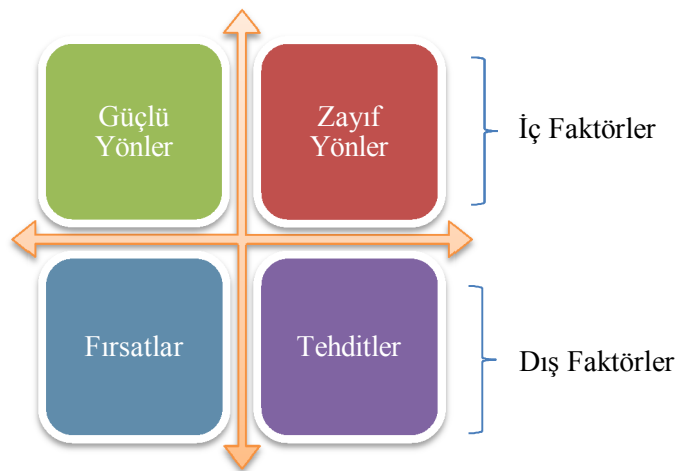
**Kaynak:** Groves vd., 1997.

Yukardaki modelden hareketle bir yükseköğretim kurumu rekabet odağını aktivitelerinin değer oluşturma potansiyellerini artırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışacaktır.

#### 1.1.7.2.4. SWOT Analizi

SWOT analizi kurumsal iç ve dış çevredeki değişime yönelik meseleleri tanımlamak ve analiz etmek için kullanılan standart bir iletişim ve beyin fırtınası tekniğidir. İngilizce güç yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) kelimelerinin kısaltmasından ismini almıştır (Zhu ve Mugenyi, 2015: 4).

Geçmiş 1960'lı yıllara kadar uzanan SWOT analizi içsel güçlü ve zayıf yönler ile dışsal fırsat ve tehditleri entegre eden bir mantığa dayanmaktadır. Kurumun başarmayı arzuladığı amaçlar açısından önem arz eden kilit iç ve dış faktörleri tanımlamak için kullanılmaktadır. İç ve dış faktörler stratejik faktörlerdir ve SWOT analizi yardımıyla kategorize edilir. İç faktörler örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak için süreç, rutinler ve fonksiyonel birimler gibi örgütün kendisini oluşturan faktörlerdir. Dışsal faktörler ise fırsat ve tehditleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve rekabet çevresinin taranması sonucu ortaya çıkmaktadır. SWOT analizine dayalı olarak güçlü yönleri geliştirme, zayıf yönleri törpüleme, fırsatlardan faydalanma ve tehditleri bertaraf etme potansiyeli olan stratejiler oluşturulur. SWOT analizi güçlü yönleri ve fırsatları maksimize ederken, zayıf yönleri ve tehditleri minimize etmeyi, fırsatlardan rekabet avantajı elde edebilmek için zayıflıkları güçlü yönlerle çevirebilmeyi hedeflemektedir. SWOT başarılı bir strateji formülasyonuna alt yapı hazırlayan bir analiz yöntemidir (Azimi vd., 2011: 672; Dyson, 2004: 632).



Şekil 1. 12 SWOT Matrisi

SWOT stratejik yönetim ve pazarlama araştırmaları gibi alanlarda yoğun rağbet gören bir analizdir. Basit ve akılda kalıcı kısaltması kullanım alanını genişleterek alternatifleri değerlendirme ve karmaşık karar alma süreçlerinde sıklıkla kullanılan bir strateji aracı olmasına katkıda bulunmuştur. Genel olarak SWOT analizi 2x2'lik bir matris yardımı ile gerçekleştirilir (şekil 1.12). Matrisin üst kısmında kurum içi süreç ve dinamikleri baz alan güçlü ve zayıf yanlar, alt kısmında ise tüketiciler, rakipler, alandaki trendler ve diğer dış çevre değişkenlerini baz alan fırsat ve tehditler listelenir. Listeleme yapılırken ağırlıklandırma ve önceliklendirme amacıyla puanlamalar da yapılabilir, böylece aciliyet arz eden durumlar vurgulanmış olur. Daha sonra listelenen maddeler beyin fırtınası gibi grup düşünce teknikleri ile değerlendirilerek kolektif stratejik biline nihai halini alır (Helms ve Nixon 2010: 216; Bryson 2011: 171).

#### **1.1.7.2.5. Paydaş Analizi**

*Paydaş Analizi* katılıma ve katılımcıların önemini vurgulayan bir analiz yöntemidir. Katılımcı kavramı ile anlatılmak istenen kurumun i ve dış paydaşları ve örgüt faaliyetlerinden fayda sağlayıcılarıdır. Paydaşlar ürün ve hizmetlerle ilişkili olan, örgütü etkileyen ve örgütün faaliyetlerinden etkilenen kişi, grup ya da kurum/örgütler olarak tanımlanabilir. Paydaşların etkisi olumlu ya da olumsuz olabileceği gibi doğrudan ya da dolaylı da olabilir. Kamu kurumları için paydaş hüviyeti olan örnekler; bakanlıklar, çalışanlar, kurum yöneticileri, kurum faaliyetleri ile ilişkisi olan özel ya da kamu kuruluşları, kuruma girdi sağlayanlar, ticaret birlikleri ve tüketiciler olarak sıralanabilir (Joyce, 2015: 109). Değerlerin harmonize edilmesini sağlayan paydaş analizi için şu aşamalar önerilmektedir (Grünig ve Kühn, 2011: 99-102):

1. Öncelikle analize dâhil edilecek paydaş grupları tanımlanmalı ve bu gruplardan temsilciler seçilmelidir. Paydaşların sayısı örgütteki sahiplik yapısına ve örgütün büyüklüğüne göre değişiklik arz edecektir. Yönetim daima paydaş gruplarından biri olarak analize dâhil edilmelidir.
2. Paydaş beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması için ciddi bir hazırlık süreci geçirilmelidir. İlgili değer boyutları ve bu boyutların

potansiyel özelliklerinin tanımlanması ve paydaşların ne istediğinin anlaşılması hazırlık aşamasının kilit noktasıdır.

3. İkinci aşamadaki sonuç ve verilere dayalı olarak paydaşları ifade eden değerler toplanır. Paydaşların değer profillerindeki gelişmeler yazılı bir formda ya da sözel olarak kayda alınır.
4. Son aşama farklı değer profilleri ile aralarındaki ortak noktaların ve benzerliklerin karşılaştırıldığı çalıştayların düzenlenmesidir. Bu aşamada farklı çıkar gruplarının çatışmasını önlemek için değerlerin harmonize edilmesi sağlanmalıdır. Ortak bir bütünde birleştirilmesi söz konusu olmuyorsa, proje lideri örgüt stratejileri geliştirilmesi adına en uygun kararı vermek durumundadır.

Paydaş analizinin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Joyce, 2015: 109):

- Paydaş özellikleri ve beklentileri hakkında bilgi verir,
- Paydaşlar arası ilişkilerin ve muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesini sağlar,
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerine yönelik olarak paydaşların düşüncelerinin öğrenilmesini temin eder,
- Stratejik planlama sürecinde paydaşların katılımı sağlanmış olur,
- Paydaşlar tarafından stratejik plana yönelik bir sahiplik hissi oluşturduğu için başarılı bir stratejik plan oluşturulmasına yardımcı olur.

#### **1.1.8. Stratejik Yönlendirme: Stratejik Planlama Süreci**

Kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen örgütler dışsal onay gerektiren örgütlerdir. Bunun anlamı bu örgütlerin var oluş amaçlarının kamusal amaçlarla paralellik arz etmesi ve meşruiyetlerinin ardında içinde bulunulan toplumun ihtiyaçlarının yatmasıdır. Bu örgütler gerçekten kamu değeri oluşturduklarını göstermeli ve varlıklarının meşruiyetini sosyal onay mekanizmasından geçirmelidirler (Bryson 2011: 117). Stratejik yönlendirme aşaması kurumların meşruiyetlerini ve varoluş amaçlarını ortaya koymalarında en önemli stratejik planlama alt sürecidir.

Stratejik planlama sürecinde kurumun iç ve dış çevresinin incelenmesinin ardından kuruma yol gösterici mahiyette olan ve stratejiler için referans teşkil etme özeliği taşıyan vizyon, misyon, amaç ve hedefler gibi oluşturulur. Bu yönlendirici ifadeler stratejik analiz sürecinde elde edilen bilgi ve enformasyonun hazırladığı zemin üzerine inşa edilir. Vizyon, misyon, amaç ve hedef ifadelerinin temel amacı kurumun ne yaptığının, neyi başarmayı hedeflediğinin ve kime hizmet ettiğinin paydaşlar tarafından anlaşılmasını sağlamaktır (Hitt vd., 2010).

Stratejik yönlendirici ifadeler kurumun öncelikleri ve işlerin nasıl yapılacağına şekil veren değerler etrafında tasarlanır (Hinton, 2012: 10). Pucciarelli ve Kaplan (2016:5-6) yükseköğretim kurumlarının geçtiğimiz yirmi yıldaki değişimi şekillendirdiğini ve gelecekte de bu durumun devam edeceğini belirterek, yükseköğretim sektörünü inceledikleri çalışmalarında yükseköğretim kurumlarının mücadele ettikleri üç önemli faktörü şöyle sıralamışlardır;

- Küresel eğitim piyasasında itibar ve pazar paylarını artırmak,
- En uygun yöntemleri ve karar mekanizmalarını uygulayarak paydaşlarında girişimcilik zihniyeti uyandırmak,
- Paydaşları arasındaki etkileşim, iletişim ve değer zincirini geliştirmek.

Gelişmiş ve ileri düzeydeki gelişmekte olan ülkelerin sosyo-kültürel ve teknolojik değişiklikler çerçevesinde yükseköğretim kurumlarına yönelik aşağıda yer alan değer ve noktalara odaklandıkları gözlenmektedir (Sirat, 2010: 465);

- Yükseköğretimde ilerleme,
- Ana akınım ötesinde farklı programlar üreterek, yükseköğretimde talep edilen farklılaşma, segmentasyon ve uzmanlaşmanın sağlanması,
- Esneklikte artış,
- Kalite odaklılık,
- Standardizasyon.

Çeşitli üniversitelerin stratejik planlarında yer alan yol gösterici değerlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Mükemmellik, hırs, anlaşma, kolektivite, kaynak dostu olma, dayanıklılık, çeviklik ve çeşitlilik (Sheffield Üniversitesi),
- Üniversitemizin araştırma ve geliştirme imkânlarının geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi (Auckland Üniversitesi),
- Küresel düşünce, networking, iletişim ve disiplinler arası çalışma (Oxford Üniversitesi),
- Adanma, etkililik, işbirliği, yaratıcılık, empati, kapsayıcılık, bütünleşme ve sürdürülebilirlik (Carnegie Mellon Üniversitesi),
- Kalite ve mükemmellik, bütünleşme, güven, saygı, çeşitlilik ve küresel vatandaşlık, ifade özgürlüğü, hizmetkârlık ve hesap verebilirlik (Washington Devlet Üniversitesi),
- Bilimsel yaklaşım, akademik özgürlük, disiplinlerarası yaklaşım, yaşam boyu eğitim, nitelikli insan yetiştirme, öğrenciye destek, toplumsal iletişim ve katılımcı yönetim (Orta Doğu Teknik Üniversitesi),
- Akademik yeterliğe sahip bireylerin erişimine açıklık, özgürlükçü, bilimsel olarak özgür ve bağımsızlık, akademik, idari ve mali anlamda özerklik, katılımcılık ve hesap verebilirlik (Boğaziçi Üniversitesi),
- Atatürk ilkelerini ve Cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmek, katılımcılık, çevre ve insana saygı, etik değerlere mutlak uyum (İstanbul Üniversitesi),
- Özgür düşünce, mükemmellik, etik değerlere saygı, sürdürülebilir gelişme, yönetim ve adalet (Marmara Üniversitesi),
- Şeffaf ve hesap verebilirlik, sürdürülebilir güçlü bir mali yapı, çalışanları için adil olmak ve paydaşları arasında ayırım yapmamak, çeşitliliğe saygı duymak, hakkaniyete ve liyakate önem vermek, değişimi odaklılık, katma değer üretmek, saygı, estetik ve katılımcılık (Hacettepe Üniversitesi).

Stratejik yönlendirici ifadelerin yükseköğretim kurumları bağlamında taşınması gereken genel değer ve odak noktalarından bahsettikten sonra belirtilmelidir ki, bazı çalışmalarda vizyon ve misyon ifadeleri iki farklı kavramı karşılayacak şekilde ayrı ayrı ele alınırken, bazılarında ise bu iki kavramın ifade ettiği karşılık tek bir misyon ya da vizyon kavramı ile açıklanmıştır. Bu çalışmada misyon ve vizyonu ayrı

başlıklarda ele aldıktan sonra amaç ve değerleri ardından da performans göstergelerini incelenmektedir.

### 1.1.8.1. Misyon Bildirimi

Bir kurumun misyonu onun amacını ya da varlık nedenini ortaya koyar. Faaliyet gösterilen topluma ne katıldığını belirtir. İyi bir misyon ifadesi kurumu benzerlerinden ayıran temel ve benzersiz amacını ve sunulan hizmet ya da ürün bağlamında kurum faaliyetlerinin kapsam ve kaynaklarını paydaşlara iletir (Wheelen ve Hunger, 2012: 17).

Açık bir misyon ifadesi birkaç açıdan önem arz etmektedir. Öncelikle misyon belirtme işlevi strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme aşamalarında önce gerçekleştirilmektedir. Yalnızca iyi bir amaç ve misyon bildirimi sayesinde gerçekçi amaçlara dayanan stratejiler üretmek mümkün olmaktadır ve bu anlamda misyonun önemi aşikardır. İkinci olarak açık bir misyon ifadesi örgüt içi kaynak dağılımı ve kullanımı adına yöneticilere bireysel ve fonksiyonel bağlamda dayanak ve standart sağlar. Üçüncüsü misyon ifadesi örgütün değer ve önceliklerini ifade eder. Son olarak da misyon ifadesi örgütün iç ve dış paydaşları arasında iletişimi tesis eden bir özelliğe sahiptir. Böylece iç ve dış paydaşların çıkarlarının gözetilmesine hizmet etmektedir (Kemp ve Dwyer, 2003: 636).

Tablo 1.3'de görüleceği üzere, Bart ve Baetz (1998:825) misyon ifadesinin neleri içermesi gerektiğini literatürde yaptıkları tarama yardımıyla göstermişlerdir. Buna göre özellikle kurumsal amaç, değer, inançlar, felsefe ve hedefler ile kurumun faaliyet alanındaki rekabet pozisyonu misyon ifadesinde yer alması gerektiği sonucuna varmışlardır.

**Tablo 1. 3 Misyon İfadesinin İçeriği**

| Misyon İçeriği            | Drucker (1974) | Want (1986) | Pearce ve David (1987) | Campbell ve Yeung (1991) | Collins ve Porras (1991) | Coats vd. (1991) | Klemm vd. (1991) | Ireland ve Hitt (1992) |
|---------------------------|----------------|-------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------------|
| Amaç                      | X              | X           |                        | X                        |                          |                  | X                | X                      |
| Değer<br>İnanç<br>Felsefe |                | X           | X                      | X                        |                          |                  |                  | X                      |
| Strateji<br>Ayırtedici    | X              |             |                        | X                        |                          |                  | X                | X                      |



|   |  |   |   |   |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Yetkinlik<br>Rekabet<br>Pozisyonu       |  |   |   |   |   |   |   |  |
| Davranış<br>Kalıpları<br>ve Politikalar |  | X |   | X |   |   |   |  |
| Kurumsal<br>Amaçlar ve<br>Hedefler      |  | X |   |   | X | X | X |  |
| Kurum<br>Kimliği                        |  | X | X |   |   |   |   |  |
| Kurum İmajı                             |  |   | X |   |   |   |   |  |
| Lokasyon                                |  |   | X |   |   |   |   |  |
| Teknoloji                               |  |   | X |   |   |   |   |  |
| Yaşamını<br>Sürdürebilme<br>Endişesi    |  |   | X |   |   |   |   |  |

**Kaynak:** Bart ve Baetz, 1998: 825

Misyon bildirgesinin kalitesini gösteren faktörlerden biri ve en önemlisi, misyonun amaçlarını incelemektir. Misyon ifadesinin literatürde sıklıkla işaret edilen amaçlarında ilki paydaşlarla kurumun yönünün aynı doğrultuda olmasını sağlamaktır. Bir diğer amaç kontrol mekanizması oluşturarak kurumun yolunda kalmasını sağlamaktır. Misyon ifadesi kurumu alakasız amaçlara ya da hedefe ulaştırma potansiyeli olmayan işlere girmekten korur. Rutin olmayan faaliyetlerin karar bağlanmasına rehberlik etme misyonun bir diğer işlevi olarak görülebilir. Kurumlarda kararlar belirli bir politika ve değer zinciri içinde alınır ve misyon ifadesi politikalara kaynak teşkil eder. Son ve en önemli amaç ise çalışanları motive etmektir. Misyon ifadesi çalışanlara birliktelik ve ortak bir amacın ardında hareket etme duygusu aşılar. Onları kurum amaçlarını gerçekleştirme adına kendi çıkarlarından taviz vermeleri için cesaretlendirir (Bartkus vd., 2004: 394).

İyi bir misyon ifadesinin şu sorulara yanıt vermesi gerektiği ifade edilebilir (Campbell, 1997: 932);

- Paydaşların kendi çıkarlarından ziyade kurumun çıkarlarını benimseyebilecekleri ilham verici bir amaç içeriyor mu?
- Kurumun paydaşlara karşı sorumluluklarını belirtiyor mu?
- Kurumun faaliyet alanını ve bunun çekici yönlerini açıklıyor mu?

- Kurumun rekabet avantajı elde etmesinde tercih ettiği yolları ve stratejik pozisyonunun tanımlıyor mu?
- Çalışanların inançları ile kurumun amaçlarını birleştiren değerleri tanımlıyor mu?
- Taşıdığı değerlerle kurum stratejisini pekiştiriyor mu?
- Strateji ve değerlere yol gösteren önemli davranış kalıplarını tanımlıyor mu?
- Barındırdığı davranış kalıpları ile bireysel çalışanların davranışlarının doğru ya da yanlışlığını ortaya koyabiliyor mu?
- Örgüt kültürünü yansıtarak örgütün portresini verebiliyor mu?
- Okunması ve anlaşılması kolay mı?

Yükseköğretim kurumlarının misyonu yazılırken “Bizim üniversitemiz, yükseköğretim kurumumuz ya da programımız neden var?” sorusuna cevap aranmalıdır. Bu soruya cevap verirken de eğitim hizmetlerinin doğası, bu hizmetlerden istifade eden öğrenci ve paydaş grupları da sürece dâhil edilmelidir. Misyon ifadesi yükseköğretim kurumunun plan ve faaliyetlerine yol gösterici nitelikte olmalıdır ve müşteri/öğrenci ihtiyaçlarını, teknolojik yetkinlikleri içermelidir (Shawyun, 2010: 26).

Bazı yüksek öğretim kurumlarının misyon ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

- Dünyayı geliştirmek için kendimizi ve başkalarını eğitmek ve yaparak öğrenmek (Sheffield Üniversitesi),
- Bilgi, problem çözme, liderlik, iletişim, bireysel yetenekler, insan sağlığı ve iyiliği konularına odaklanan öğrenciler için dönüşümcü eğitim deneyimi geliştirme (Carnegie Mellon Üniversitesi),
- Yaratıcı araştırma, inovasyon, disiplinler arası yaratıcılık vasıtasıyla bilgiyi geliştirmek; liderlik, sorumluluk ve topluma hizmet açısından kendi yüksek potansiyellerinin farkında olan öğrenci ve araştırmacıların faydalandığı eğitim programları vasıtasıyla bilgiyi yaymak; yaşam kalitesini yükseltecek, eyalet, ulus ve dünyanın ekonomisini geliştirecek

yerel ve küresel işbirlikleri vasıtasıyla bilgiyi uygulamaya geçirmek (Washington Devlet Üniversitesi),

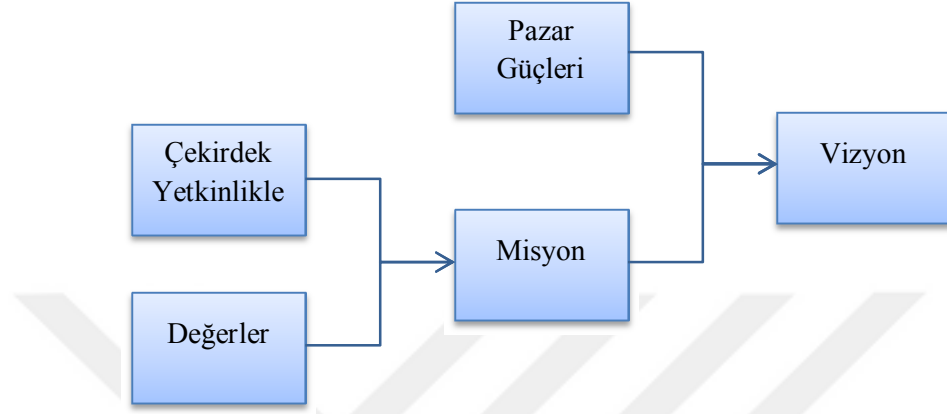
- Bilgiyi keşfetmek, korumak ve yaymak; yaratıcı çalışmayı geliştirmek; Cornell topluluğu ve ötesinde araştırma kültürünü teşvik etmek; öğrencilerimiz, New York halkı ve tüm dünya için hayatı ve yaşam alanlarını zenginleştirmek (Cornell Devlet Üniversitesi),
- Öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmek (Orta Doğu Teknik Üniversitesi),
- Kurumsal değerlerimizi sahiplenen, yaratıcı ve eleştirel düşünen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, yerle kök salmış-evrensele açık, bilimsel, sosyal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile üstleneceği mesleki ve sosyal sorumlulukları başarıyla yerine getirecek bireyler yetiştirmek; evrensel boyutta düşünce, bilim ve teknoloji üreterek insanlığın hizmetine sunmak ve bilim, sanat ve kültürün toplumda yer bulmasında ve yaygınlık kazanmasında yardımcı ve öncü olmaktır (Boğaziçi Üniversitesi).

### 1.1.8.2. Vizyon Bildirimi

Kurumsal vizyon bildirimini stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biridir. Vizyon bildirgesi bir kurumun belirli bir zaman diliminde ne olmaya niyetlendiğinin açık bir ifadesidir. Vizyon ifadesi kurumun gelecekteki stratejik pozisyonunu ve bu pozisyonun misyon ile etkileşim halindeki temel unsurlarını ortaya koyar. Misyon kurumun mevcut durumunu ifade ederken vizyon kurumun gelecekte ne olmak ve nereye varmak istediği belirtir. Bu ikisi arasında stratejik plan köprü mahiyetinde bir vazife görür (Hinton, 2012: 10).

Misyonda olduğu gibi vizyon da sadece kendisinden oluşan bir yapıda değildir. Yani vizyonu anlamak için onun çeşitli yapıtaşlarından oluştuğunu ya da çeşitli kurumsal parçalardan oluştuğunu ifade etmek faydalı olur. Misyonun bir takım değerler ve çekirdek yetkinliklerden mürekkep bir yapıda olduğunu, vizyonun da

kurumun geleceğini etkileyen pazar faktörleri ve bugünü oluşturan misyondan etkileneceğini kabul etmeliyiz. Şekil 1.3'de görüleceği üzere vizyonun değerler, çekirdek yetkinlikler, pazar güçleri bağlamında oluştuğu görülmektedir (Raynor, 1998: 372).



**Şekil 1.13 Vizyon ve Misyon Oluşturma**

Geleceğe dönük karar vericilerin ve çalışanların başarı ve ilerleme hırsları ile vizyonun başarılabılır bir gerçekliğe sahip olması arasında denge kurulmalıdır ayrıca güçlü ve iyi açıklanabilir bir vizyon ifadesinin şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Joyce, 2015);

- Kurum için gelecekteki başarıyı tanımlamalıdır,
- Yürekten ve idealistik olmalıdır
- İlham vermelidir,
- Orijinal olmalıdır,
- İlgi çekici olmalıdır ve böylece iç ve dış paydaşların desteğini elde etmelidir,
- Özet ve akılda kalıcı üslupta olmalıdır.

Açık, kapsayıcı, ilham verici ve geniş bir kitleye paylaşılan bir vizyonun pek çok uzun dönemli arzulanmış çıktısı ve faydası söz konusudur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bryson, 2011: 273-276);

1. İyi geliştirilmiş bir başarı vizyonu gelecekte neyin yapılması, nelerin başarılması gerektiğine dair örgütsel bir teori içerir. Bu teori sayesinde pratikte hareket kolaylığı sağlanmış olur. Çünkü

Kurt Lewin'in dediği gibi "İyi bir teori kadar pratik bir Şey yoktur",

2. Vizyon, kurum ūyelerine neyi neden yapacaklarına dair belirgin, makul ve destekleyici bir rehber niteliğindedir,
3. BaŐarılı bir vizyon kurum būnyesindekilere arzulanmayan ve tercih edilen davranıŐlar arasında ayırım yapma kolaylığı sağlar,
4. Vizyon, uhdesinde bir anlaşma ve teyit birliği barındırdığı işin neyin, niÇin yapılacağına dair potansiyel tartışmalara ve maddi/manevi kayıplara yol aşılmasına mani olur,
5. Vizyon geleceği tahmin etmeye ŐalıŐmakla yetinmez, onu gerŐekleŐtirebilmek işin dayanak teşkil eder,
6. AŐık fakat makul bir vizyon bugūnūn dūnyası ile geleceđin dūnyası arasında bađlantı oluŐturur,
7. İyi bir Őekilde dile getirilen baŐarı vizyonu insanlara onu gerŐekleŐtirmek iŐin aŐılması gereken sınırların belirginleŐmesini temin eder, Őūnkū bir sınırı aŐmanın ilk aŐaması onu fark etmektir,
8. İyi bir vizyon liderliđin tamamlayıcı ūđesi konumundadır,
9. İŐeriđine bađlı olarak iyi bir vizyon, ūrgūtsel yaŐamın kaŐınılmaz unsuru olan krizlerde kurumların Őevrelerine uyumlu halde faaliyet gūstermelerine ve kapasitelerini geliŐtirmelerine imkan tanır,
10. Yaygın bir Őekilde paylaŐılan bir vizyon kuruma erdemli bir ortam temeli hazırlar. Bireysel ve kurumsal dūzeyde davranıŐlara meŐruiyet ve ūzgūrlūk ŐerŐevesi kazandırır.

Dūnya ve ūlkemizden bazı ūniversitelerin vizyon ifadeleri aŐađıda verilmektedir;

- AraŐtırma, ūđrenme, ūđretme ve birlikte yūksekūđretimde olumlu bir kūltūr oluŐturma (Sheffield ūniversitesi),
- Irkı, cinsiyeti, inancı ne olursa olsun herkes iŐin fırsat yaratmak (Boston ūniversitesi),

- Araştırma ve eğitimde dünyaya yön verme. Ulusal ve küresel boyutlarda topluma fayda sağlama. (Oxford Üniversitesi),
- Dünyanın en umut verici öğrencilerini ve en seçkin kadrosunu bünyesinde barındırma ve geliştirme ve bütün bir toplumun faydalandığı gerçek bir küresel üniversite olma (Edinburgh Üniversitesi),
- Üniversitemiz eğitim, araştırma, yaratıcılık ve girişimcilikte sürekli yenilikçilik anlayışı ile toplumda dönüştürücü bir etkiye sahip olacaktır (Carnegie Mellon Üniversitesi),
- Üniversitemiz araştırma, keşfetme, öğretme ve hayata geçirme adına ülkemizdeki en önde gelen yol gösterici devlet üniversitelerinden biri olacaktır (Washington Devlet Üniversitesi),
- Boğaziçi Üniversitesi'nin vizyonu eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren bir üniversite olmaktır. Vizyonun ana öğeleri; eğitim ve öğretim deneyimini yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla zenginleştirmek, bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirerek dünyanın lider araştırma üniversiteleri arasında yer almak ve akademik, bilimsel ve kültürel faaliyetlerimizle daha iyi bir geleceğin şekillenmesine katkıda bulunmak şeklinde sıralanabilir (Boğaziçi Üniversitesi),
- Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmak (İstanbul Üniversitesi),
- İlham verici bir dünya markası olan; öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan; değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmak (Hacettepe Üniversitesi).

### 1.1.8.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik planlama sürecinde kavram karmaşasının yaşandığı yerlerden biri amaç ve hedeflerin belirlendiği aşamadır. Pek çok kişi amaç ve hedefleri eş anlamlı ya da birbirlerinin anlamını karşılayacak şekilde kullanır. Literatürde de bu iki kavram hakkında farklı görüşlerin olduğu gözlenmiştir. Hinton (2012:11), “goal” kavramını (Türkçe karşılığı “amaç” olarak kabul edilmiştir) spesifik başarımlar olarak daha ölçülebilir ve net bir kavram şeklinde ele alırken, “objective” kavramını

(Türkçe karşılığı “*hedef*” olarak kabul edilmiştir) daha genel çerçevede yönlendirici bir bağlamda ele almıştır. Shawyun (2010) ise tam tersi “*goal*” kavramını açık uçlu genel bir şekilde anlatırken, “*objective*” kavramını ölçülebilir ve spesifik bir niteliği karşılayan şekilde ifade etmiştir. Hill vd., (2014) ve Wheelen ve Hunger (2012) gibi araştırmacılar ise bu iki kavramdan yalnızca birini kullanmış ama karşıladığı anlam bakımından Shawyun (2010) tarafından önerilen kavramsal çerçeveye yakın bir anlatım gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada Türkçe karşılıklarındaki nüans da göz önünde bulundurularak Shawyun’un (2010) ifade ettiği şekli ile *amaç ve hedef* kavramları olarak ele alınacaktır.

Locke (2004) tarafından geliştirilen amaç belirleme teorisine (Goal-Setting Theory) göre, amaçlar bireysel ve örgütsel performansa güdüleyici bir faktör olarak etki eder (Jung ve Lee 2013). Amaçlar uzun dönemde başarılması planlanan genel sonuçlar ve niteliği olan önemli unsurlardır. Genel ve özet bir anlatımla yapılmak istenen, başarılmak istenen şeydir. Amaçlar aksiyon/faaliyet odaklı ve bir amaç etrafında şekillenmiş olmalıdırlar. Hedefler ise daha spesifik ve ölçülebilir olup plan dahilinde amaçların gerçekleştirilebilmesi için tasarlanan faaliyetlerdir. Hedefler planlanmış detaylı faaliyetleri ihtiva eder. Hedefler yer, zaman, ölçü ve yöntem gibi net niteliler barındırır (Shawyun, 2010).

Örnek vermek gerekirse “kârlılığın artırılması” bir amaçtır çünkü ne zamana kadar, yüzde kaç oranla gibi net sorulara cevap vermemektedir. “Firma karının 2009 yılında %10 artırılması” net ve ölçülebilir bir nitelikte olduğu için hedef olarak belirlenebilir. İçerik ve bağlam farklılıkları göz önünde bulundurulmak kaydı ile bir kurum için amaç ve hedeflere konu teşkil edebilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012: 19);

- Karlılık,
- Verimlilik,
- Büyüme,
- Paydaş refahı,
- Varlık ve kaynakların geri dönüşü,
- İtibar,

- Çalışanlara katkı,
- Topluma katkı,
- Pazar liderliği,
- Teknolojik liderlik,
- Hayatta kalma (kriz dönemlerinde).

Dünya ve ülkemizden bazı üniversitelerin bir takım amaç ve hedefleri aşağıda verilmiştir;

- Lisansüstü öğrenciler için burs olanaklarını geliştirmek, öğrenci başarı merkezi kurmak; araştırma kültürünü zenginleştirmek; sağlık ve medikal eğitimine yatırım yapmak (Georgia Devlet Üniversitesi),
- Yüksek katma değerli eğitim kültürünü zenginleştir; esnek öğrenme yollarını teşvik et; geleneksel alanların dışına çıkarak gelişmekte olan alanlarda öncü ol, girişimci uygulamaları destekleyerek kurumun finansal getirisini yükselt (Edinburgh Üniversitesi),
- Gelecekteki fırsat ve değişimleri işaret ederek araştırma, yenilikçilik ve yaratıcılıkta üretkenliği artır; üniversitenin küresel kredibilite ve itibarını yükselt; kapsayıcı, çok yapılı, adil bir üniversite topluluğu oluştur ve devamlılığı sağla (Washington Devlet Üniversitesi),
- Açık beklentilere, performans potansiyeline ve yüksek başarı güdüsüne sahip bir çalışma ortamı oluşturmak; yüksek işbirliği ve akademik başarı seviyesine sahip bir kadro geliştirmek (Auckland Üniversitesi),
- Lisans programlarının ve kalite güvence sistemlerinin desteklenmesi, lisansüstü programlarda planlı gelişmenin sağlanması, bilimsel araştırma rekabet gücü ve etkinliğin artırılmasını, lisansüstü eğitim ile Ar-Ge faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, fikri mülkiyet haklarının korunması ve ekonomik değere dönüştürülmesine katkı sağlanması, insan kaynağının zenginleştirilmesi, toplumsal hizmet programlarında kurumsallaşmanın sağlanması, iletişim ve yönetim altyapısının iyileştirilmesi, mevcut fiziksel altyapının ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi (Orta Doğu Teknik Üniversitesi),



- Sürdürülebilir başarı elde edebilmek ve eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerindeki liderliği güçlendirerek sürekli kılmak, toplumun geleceğinin şekillenmesine katkı sağlamak, nitelikli eğitim olankalarını geliştirmek, öğrencileri geliştirecek sosyal, kültürel, entelektüel ve fiziksel ortamı zenginleştirmek, doğal ve sosyal çevreye duyarlı sistem ve süreçlerin pratiklerini arttırmak (Boğaziçi Üniversitesi).

#### 1.1.8.4. Performans Göstergeleri Oluşturma

Performans yönetim sistemleri (PYS) örgüt ve kurumların faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi için karar vericilere destek amacıyla geliştirilen nitel/nicel, finansal/finansal olmayan, uzun dönemli/kısa dönemli ölçütlerin bir arada ele alındığı performans değerlendirme sistemleridir. PYS için gerekli olan bilgi ve malumat örgütün performansını öznlü ve yeterli bir biçimde verecek şekilde örgüt bünyesinde toplanır, analiz edilir ve yorumlanır (Bisbe ve Malagueno, 2012: 297).

1980'lerin ortalarından bu yana PYS'ler üzerine yapılan çalışmalar PYS'lerin etkili bir strateji uygulama aracı olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bunun da ötesine geçerek 2000 sonrası dönemde performans prim sistemleri, tableaux de bord (gösterge kartları) ve özellikle Balanced Scorecard (Dengelenmiş Performans Kartı) gibi çok boyutlu PYS'lerini kapsayan ve daha uzun dönemli, katma değerli çıktılara odaklanan *Stratejik Performans Yönetim Sistemleri (SPYS)* standart PYS'lerin yerini almaya başlamıştır. Pek çok PYS gibi SPYS'ler de öncelikli olarak stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine odaklanır. SPYS'leri PYS'lerden ayıran bir dizi özellik bulunmaktadır; (i) uzun dönemli stratejiler ile operasyonel amaç ve hedeflerin bütünleştirilmesi, (ii) çoklu alanları baz alan performans ölçüm bakış açısı, (iii) her bir alanda amaçlar/ölçütler/hedefler/harekat planları aşamalarının izlenmesi, (iv) amaçlar ve hedefler ile performans ölçütleri arasındaki nedensellik ilişkilerinin gösterilmesi (Gimbert vd., 2010: 480).

SPYS'leri bağlamında sıklıkla kullanılan ve bu araştırmada da kullanılacak olan Balanced Scorecard (BSC) uygulaması uzun dönemli amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi tasarlanmış bir yöntemdir. Detayları çalışmanın ilerleyen safhalarında anlatılacak olan yöntem, Anahtar Performans Göstergeleri (Key

Performance Indicator-KPI) olarak isimlendirilen ve *finansal perspektif, müşteri ve içsel süreçler, öğrenme ve büyüme* perspektifleri gibi çeşit bakış açılarının temsil edildiği performans değerlendirme kriterleri yardımıyla kurum ve örgütlerin uzun dönemli performanslarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılır (Janes ve Faganel, 2013: 930).

Anahtar Performans Göstergeleri (APG), örgütsel performansın mevcut ve gelecekteki örgüt başarısı için kritik öneme sahip yönlerine odaklanan göstergeler topluluğunu ifade eder. APG'ler genel olarak şu karakteristik özelliklere sahiptirler (Parmenter, 2015: 5);

- Yalnızca finansal değil, finansal olmayan ölçütlere de dayanırlar,
- Sıklıkla ve belirli aralıklarla ölçülürler,
- Üst yönetim desteğine ihtiyaç duyar,
- Göstergelerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması gerekmektedir,
- Bireysel ve takım boyutlarında sorumluluk gerektirir,
- Kritik başarı faktörlerine ve uzun dönemli amaç ve hedeflere etki ederler,
- Performans göstergeleri birbirlerini olumlu yönde etkilerler.

Tee (2016) İngiltere'deki üniversitelerde yaptığı çalışmasında, üniversiteler için üç farklı alanda en çok kullanılan performans göstergelerini şu şekilde sıralamıştır;

- Araştırma alanında;
  - RAE ve REF sıralaması (%90,2) (Research Assessment Exercise ve Research Excellence Framework İngiltere'de hükümetin üniversitelerin araştırma kapasite ve güçlerini karşılaştırdığı iki indekstir),
  - Ödüllü doktorant sayısı (%76),
  - Alıntı sayısı (%65,9)
  - Araştırma kalitesinin itibarı (%61,6).
- Öğretim alanında;
  - Kabul standartları (%77,5),
  - Ulusal öğrenci anketi (%74,5),

- Akademisyen başına öğrenci adedi (%68,6).
- Yönetim ve hizmet kalitesi gibi diğer alanlarda;
  - Kariyer beklentisi (%80),
  - Çalışan itibarı (%76),
  - Akademik itibar (%67,4).

Bazı tanınmış ve başarılı üniversitelerin çeşitli amaç ve hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmek için oluşturdukları performans ölçütleri aşağıda ifade edilmektedir;

- Öğrenci/akademisyen oranı, alıntı yüzdesi ve adedi, personel ve öğrenci anketleri, lisansüstü öğrenci adedi, hakem denetimli yayın adedi, araştırma uygulama gelirleri (Auckland Üniversitesi),
- Mezunların ödül ve başarıları; araştırma gelirlerinde artış oranı; pazar payındaki artış oranı; patent, lisans ve ticari girişimlerin sayısı (Edinburgh Üniversitesi),
- Toplam araştırma ve geliştirme maliyeti; disiplinler arası çalışmalardan alınan ödül sayısı; hakemli yayınların sayısı; akademisyen başına alıntı oranı (H indeksi); ödüllü doktorant sayısı; öğrenci ve mezun memnuniyet anketi; araştırma uygulama girişi adedi (Washington Devlet Üniversitesi).

### 1.1.9. Strateji Oluşturma

Kurumlar belirli bir büyüklük ve genişleme elde ettiğinde gelişim ve büyümeyi sağlayacak yeni kurumsal strateji seçimi gibi bir sorunla karşılaşılır. Bu süreçteki ana stratejileri *genişleme (yayılma ve dikey bütünleşme)*, *sabit süreli odaklanma (konsantrasyon, ürün veya piyasa geliştirme)* ve *daraltılmış odaklanma (toparlanma veya satış geliştirme)* gibi seçenekler olarak kurumların karşısına çıkar. Bu soruna çözüm üretebilmek için kurumların stratejik bir bakış açısı geliştirmesi gerekmektedir. Şekil 1. 14'te de görüldüğü üzere stratejik bir bakış açısı geliştirmek için kurumlarda ana stratejilerin seçilmesine rehberlik edecek **“strateji seçim matrisi”** fikir verme ve yönlendirme açısından önemli bir işlev görmektedir. Strateji seçimi ve planlamaların, kurumların güçlü ve zayıf yönlerinin göz önünde

bulundurularak yapılması önemli avantaj ve fırsatlar sunmaktadır. Kurum iç kaynakları ve dış çevre koşulları ile zayıflıkların üstesinden gelme ve güçlü yönleri geliştirme bakış açısına sahip olan “ana strateji seçim matrisi” aşağıdaki gibi görselleştirilebilir (Pearce ve Robinson, 2015: 234-235).



**Şekil 1. 14 Ana Strateji Seçim Matrisi**

**Kaynak:** Pearce ve Robinson, 2015: 234-235.

Kurumlarda bu temel stratejiler; iç ve dış çevre analizleri ile yaratılabilecek fırsat ve ortaya çıkabilecek tehditler ile kurum içi kaynaklardan hareketle kurumsal üstünlük ve zayıflıklardan ortaya koyulacak stratejilerdir. Bu aşamada kurumlar strateji belirleme aşamasındadırlar. Bu stratejiler kurumların ve kurum yönetici ve çalışanlarının sistematik ve analitik bir yaklaşımla hazırladıkları kurumsal olarak var olmasını istedikleri stratejileridir. Fakat genel olarak kurumlarda gerçekleşen bu önceden belirlenen stratejiler değil süreçlerde gerçekleşen faaliyetlerdir. Kurumlarda stratejiler yönetim düzeylerine göre sınıflanabilmektedir. Bunlar; kurumların gelecekteki durumları ile ilgili bütünsel olarak planlanmış üst yönetim stratejileri, sektörde rekabetçi bir kurum olabilmek için hazırlanan iş yönetim stratejilerinden oluşan orta düzey stratejiler ve üst ve orta kademe stratejiler ile bütünsellik arz eden

alt kademe çalışanların uygulayacakları faaliyetleri içeren alt kademe stratejileri olarak sınıflandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 196-197).

Temel; büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olarak ve alt stratejiler ise bağımsız ve bağımlı stratejiler, ilişkili ve ilişkisiz stratejiler, yatay ve dikey stratejiler ve aktif ve pasif stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda bu temel ve alt stratejiler incelenmektedir.

#### **1.1.9.1. Temel Stratejiler**

Temel kurum stratejileri kurumların veya kurumlardaki departmanların yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgili yönetsel süreçlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 199). Kurumlarda uygulanabilecek stratejiler genel olarak bilim adamları tarafından planlama ve öğrenme süreci yaklaşımına göre iki farklı perspektifte sınıflanmaktadır. Bu ana yönelimlere göre kurumlarda mevcut durum ve çevresel koşullara göre uygulanabilecek birçok hamle ve alternatif mevcuttur. Araştırmacılara göre farklı sınıflamaların yer aldığı temel ve alt strateji seçenekleri Tablo 1.4' teki gibi gruplandırılmıştır (Alparslan ve Çarıkçı, 2014: 20-21);

Tablo 1. 4 İşletme Temel Stratejilerinin Sınıflandırılması

| İşletme Temel Strateji Sınıflandırmaları |   | İşletmelerin Stratejik Davranış Sınıflandırmaları |  |
|--|---|---|--|
| <b>Glueck (1980)</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• İçsel Büyüme Stratejileri</li> <li>• Dışsal Büyüme Stratejileri</li> <li>• Revizyon stratejileri</li> </ul>  | <b>Ansoff (1972)</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuralcı</li> <li>• Deneyimci</li> <li>• Genişletmeci</li> <li>• Tahmine dayalı</li> <li>• Yaratıcı</li> </ul> |
| <b>Hayri Ülgen (2010)</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme stratejileri</li> <li>• Küçülme Stratejileri</li> <li>• Durağan Stratejiler</li> <li>• Karma Stratejiler</li> <li>--Alt Gruplar</li> <li>*İlişkili/İlişkisiz</li> <li>*Bağımlı/Bağımsız</li> <li>*Yatay/Dikey</li> <li>*Aktif/Pasif</li> </ul>  | <b>Miles ve Snow (1978)</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fırsatçı</li> <li>• Analizci</li> <li>• Korumacı</li> <li>• Reaktif</li> </ul>                                |
| <b>Erol Eren (2010)</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri</li> <li>--İç Büyüme</li> <li>--Dış Büyüme</li> <li>• Durgun Büyüme Stratejileri</li> <li>• Tasarruf Stratejileri</li> </ul>   | <b>Ansoff (1987)</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organik Model</li> <li>• Reaktif Model</li> <li>• Ad-Hoc Modeli</li> <li>• Sistematik Model</li> </ul>        |
| <b>Robbins ve Coulter (2012)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyüme Stratejileri</li> <li>--Yatay Entegrasyon</li> <li>--Dikey Entegrasyon</li> <li>--Uzmanlaşma</li> <li>--Çeşitlendirme</li> <li>• Durağan Strateji</li> <li>• Revizyon Stratejileri</li> <li>--Yenilenme Stratejileri</li> <li>--Tasarruf Stratejileri</li> </ul>  | <b>Rowe vd. (1989)</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresif</li> <li>• Rekabetçi</li> <li>• Durağan</li> <li>• Korunmacı</li> </ul>                               |
| <b>Pearce ve Robinson (2015)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odaklı Büyüme</li> <li>• Pazar Geliştirme</li> <li>• Ürün Geliştirme</li> <li>• Yenilikçilik</li> <li>• Yatay Bütünleşme</li> <li>• Dikey Bütünleşme</li> <li>• İlişkili Çeşitlendirme</li> <li>• Kümelenmiş Çeşitlendirme</li> <li>• Gerilemeden Çıkış</li> <li>• Tasfiye</li> <li>• İflas</li> <li>• Ortak Girişim</li> <li>• Stratejik İşbirlikleri</li> <li>• Konsorsiyum</li> </ul> |   |  |

**Kaynak:** Alparslan ve Çarıkçı, 2014: 20-21'den uyarlanmıştır.

Kurumların faaliyet alanlarında rekabet üstünlüğünü sürdürerek faaliyetlerini devam ettirmesi için bazı konularda karar vermesi gereklidir. Bu temel strateji seçimi kararları kurum üst yönetiminin, kurumun gelecekte değerini arttırarak varlığını devam ettirmesi için önemli kararlardır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara kurumsal olarak üst yönetimin cevaplar araması gerekir (Koparal ve Şakar, 2013: 4);

- Kurumun mevcut temel faaliyeti/işi nedir? Kurum mevcut faaliyet/iş alanında süreçlerini ve faaliyetlerini sürdürmeli veya geliştirmeli midir?
- Kurum içi ve dışı analizlerle gerçekleştirilen durum belirleme analizleri sonucunda oluşan olumlu ve olumsuz gelişmeleri göz önüne alarak mevcut faaliyet/iş alanı terk etmeli veya değiştirmeli midir?
- Yeni faaliyet/iş alanlarında açılımlar yapılacak ise bu alanlar nasıl belirlenmeli ve seçilmeli; hangi tür stratejik uygulamalar ile gerçekleştirilmelidir?

#### **1.1.9.1.1. Büyüme Stratejileri**

Kurumlar sektörlerindeki mevcut konumlarını geliştirmek ve daha fazla getiri sağlayabilmek için kurumsal yetenek ve kaynaklarının da yardımı ile daha fazla büyümek isteyebilir. Büyüme sektör içi ve sektör dışı faaliyet alanlarında olabilmektedir. Kurumlarda büyüme sayısal ve niteliksel olabilmektedir. *Sayısal büyüme*; kurumların özelliklerine göre satış getirileri, ürün çeşitliliği, kaynak büyüklüğü, varlık büyüklüğü ve kapasite kullanımı gibi farklı niceliksel unsurlarda olabilir. *Niteliksel büyüme* ise kurumların içsel süreçleri ve unsurlarında kalite olarak bir değişimi ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010: 198-199).

Kenny (2003) çalışmasında büyüme stratejilerini ve düşüncesini *mevcut işi genişletmek, işi kopyalamak, uluslararası büyüme ve çeşitlenme stratejileri* olarak 4 farklı grupta ele almaktadır (Kenny, 2003: 95-97).

#### **1.1.9.1.2. Küçülme Stratejisi**

Küçülme, fiziksel, mali, kurumsal ve insan kaynaklarının azaltılmasını ifade eden farklı kombinasyonlar olmak üzere kurumsal kaynaklarda kurum tercihi olarak bir azalma stratejisidir. Bu işgücü boyutunu, maliyetleri ve kurumsal verimlilik ve performansı geliştirmek için tasarlanan iş süreçlerini etkileyen eylemleri kapsayan

bir süreçtir. Küçülme stratejisi planlı ve istemli bir harekettir, fakat değişen çevresel koşullara uyum sağlanamamasından kaynaklı tepkisel ve istemsiz olarak da gerçekleşebilir. Küçülme işten çıkarma ile aynı olmasa bile özellikle işten çıkarma ile benzer olduğu düşünülmektedir. Küçülme personel azaltmanın aksine alternatif kaynaklar arasında bir azaltma sürecidir. Buna ek olarak, küçülme kurumsal sistemleri değiştirmek için organizasyonda zamanla meydana gelmiş olan ve sürekli artan karmaşıklığı ve belirsizliği düzenlemeye çalışan bir stratejidir. Kurumlar süreçlere yüksek odaklanma ve yönetsel esnekliği yakalayabilmek için küçülme ve iş azaltma faaliyetine girerler fakat bu süreç genel olarak personel sayısında bir azalamaya neden olabilir. Ekonomideki belirli durgunluk zamanlarında iş faaliyetlerini azaltmak ve böylece yeniden kurumsal bir yapılanmaya gitmek gerekebilir. Sonuç olarak ekonomik durağanlık ve tüm dünya üzerindeki güvensizlik oluşturan gelişmeler kurumların yapısal olarak sistemleri ve organizasyonlarını küçültme eğilimi sergilemelerine neden olur. Stratejik bir karar olarak küçülme kurum yöneticilerinde, performansı arttıracığı varsayımı ile gerçekleştirilir. Burada şu soruya cevap verebilmek önemlidir; “küçülme ve kesintiler etkili olabilecek midir?”. Teorik olarak yazın incelendiğinde küçülme faaliyetleri ve kesintilerin kurum verimliliği ve performansını arttırmada etkinliği belirsizdir (Sheaffer vd., 2009: 954-957).

#### **1.1.9.1.3. Durağan Stratejiler**

Mevcut koşulları korumaya yönelik durgun büyüme stratejisi olarak da isimlendirilen durağan stratejiler, kurumların faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni faaliyet alanlarına girerek riski arttırmaktan kaçınması olarak ifade edilebilir. Buna göre kurum, faaliyet gösterdiği dönemlerdeki çevresel ve kurumsal değişimleri göz önünde bulundurarak yıldan yıla faaliyetlerini genişletir. Bu tür kurumlar kaynaklarını, hali hazırdaki kullanımlarına tahsis eder, mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında sadece gerekli değişiklikleri yaparlar (Engin, 2005: 24). Durağan stratejilerde mevcut durumun korunması temel amaç olduğundan dolayı kurum mevcut faaliyetine (mal veya hizmet üretimi) devam ederek faaliyette bulunduğu işin tanımında bir değişiklik yapmayacaktır. Bu nedenle durağan stratejilerde en önemli unsur kurum içi ve dışı stratejik kontrollerin yapılmasıdır.



Kurum sürekli olarak iç ve dış çevresini kontrol ederek kurumu önemli ölçüde etkileyebilecek olan değişikliklere karşı dirençli olmak durumundadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 204).

#### **1.1.9.1.4. Karma Stratejiler**

Kurumlarda aynı faaliyet döneminde bir veya birden fazla kurumsal strateji uygulayabileceği gibi değişik faaliyet dönemlerinde ve süreçlerde farklı stratejiler de uygulayabilirler. Benzer biçimde kurum içi her stratejik birim kendi içinde farklı stratejiler uygulamayı benimseyebilir. Kurum ve iş birimlerinin izlediği bu birden fazla ve farklı stratejiler karma stratejiler olarak tanımlanabilir. Reel hayatta sektörlerde kurumlar çoğu kez karma stratejiler uygulamaktadırlar. Örneğin bir kurum yatay farklılaştırma uygularken aynı zamanda birim bazında yenilik stratejisini de izleyebilir, hatta başka kurumlarla ortaklık kurma ve birleşme yoluna da gidebilir. Kurum dikey bütünleşme ile büyüme stratejisi uygularken faaliyette bulunduğu bir ürünü için tasarruf stratejilerinden birini uygulayabilir Engin, 2005: 26-27).

#### **1.1.9.2. Alt Stratejiler**

Kurumlarda uygulanan alt stratejiler, temel stratejilerle uyumluluk gösteren stratejilerdir. Bu stratejiler bağımlı ve bağımsız çeşitlendirme, ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejileridir.

##### **1.1.9.2.1. Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri**

Her seviyedeki kurum ve kuruluşlarda çeşitlendirme stratejisi uygulayan yöneticiler bu uygulamaları sadece kurumsal öz kaynaklar ve yeteneklere dayanarak başka bir yabancı kurumun desteği veya katkısı olmadan yapıyorlarsa bu durumda *bağımsız çeşitlendirme stratejisini* uygulamış olurlar. Benzer biçimde kurumsal olarak her seviyede uygulanan çeşitlendirme stratejisi, başka bir yabancı kurum veya kurumlar ile birlikte kaynak ve yeteneklerin iş birliği içerisinde kullanımı ile ve/veya onların destek ve katkıları ile gerçekleştirilmesi hâlinde *bağımlı çeşitlendirme stratejisinin* uygulandığı söylenebilir. Kurumlar arası ortak girişimler, birleşme ve satın almalar gibi uygulamalar bağımlı çeşitlendirme stratejisi uygulama örneklerinden bazılarıdır (Koparal ve Şakar, 2013: 7).

### 1.1.9.2.2. İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejileri

Tek merkezli çeşitlendirme stratejisi olarak da adlandırılan *ilişkili stratejiyi* uygulayan kurumların esas işleri haricindeki diğer işleri, esas iş ile aynı veya benzer alanda yer alır. Yani esas iş ile diğer işler ilişkili alanlardadır. Kümelenmiş çeşitlendirme stratejisi olarak da adlandırılan *ilişkisiz stratejiyi* uygulayan kurumların esas işleri ile diğer farklı işleri arasında hiçbir benzerlik bulunmamakta ve işler tamamıyla farklı ve değişik alanlarda olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 206).

Yukarıdaki stratejik oluşturma süreci incelendiğinde başarılı bir yönetim sergilemek isteyen yükseköğretim kurumu yöneticilerinin de stratejik bir bakış açısı ile kurumlarını bir ya da birkaç strateji ile yönlendirmeleri ve yönetmeleri sistematik başarı elde edilmesi ve kalite standartlarının sağlanması açısından önem arz etmektedir. Her yükseköğretim kurumu kendi iç dinamikleri, coğrafi koşulları ve ekonomik imkânlarına göre bir takım güdüleyici stratejiler oluşturmalıdır. Bu stratejiler uluslararasılaşma için yeni şube kampüslerin açılması ya da odaklanma gibi stratejik alanlarda büyümeyi ve böylelikle başarılı bir kurum olmayı içerebilir. Ayrıca kurumsal işbirliklerinin geliştirilmesi bağlamında bağımlı ya da bağımsız stratejileri de tercih edebilirler. Tüm bu temel stratejiler kurumlarda sistematik bir yönetim sürecinin oluşturulması, süreçlerin daha etkin kontrol edilmesi ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına olanak sağlayabilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında fakülte ve bölüm bazlı farklılaşmış karma stratejilerin uygulanması da benimsenebilir. Kurum için tercih edilen strateji ya da stratejilerin uygulama adımlarının planlanması ve süreç kontrolü sistematik yönetim başarısı açısından oldukça önemlidir.

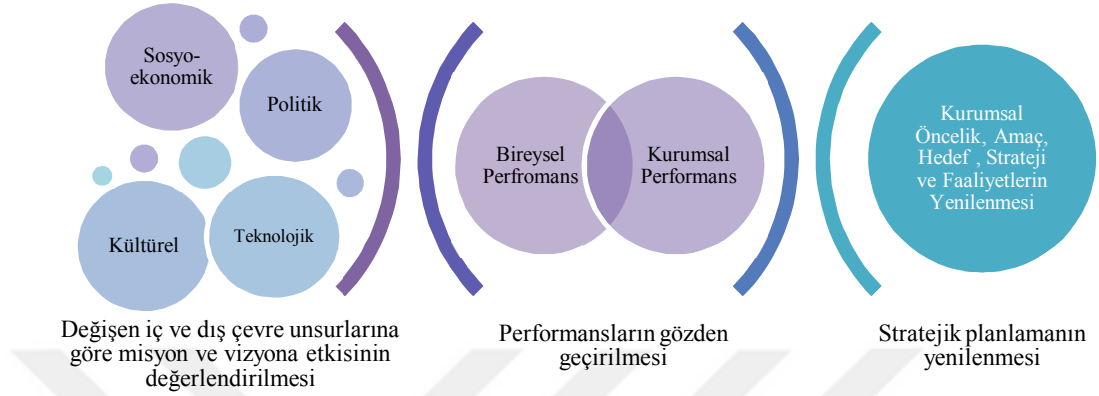
### 1.1.10. Stratejik Uygulama ve Kontrol: Stratejik Planların Süresi, Güncelleştirilmesi ve Yenilenmesi: Yükseköğretim Kurumları Açısından Değerlendirme

Sürekli gelişim ve değişim için stratejik planların düzenli ve sistematik olarak gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Stratejik planların gözden geçirilmesi planlama biliminin doğasında olan bir süreçtir. Kurumsal hedeflerin elde edilebilmesi için gerekli olan süreçlerin programlanması stratejik planlama için oldukça önemli bir süreçtir. Bu planlama ekibinin düzenli

toplantılarda beyin fırtınaları yapmaları, yönetim toplantıları düzenlemeleri ve anket gibi yöntemler ile geri bildirimde bulunmaları ile başarılı olabilir. Eğer düzenli olarak güncellenebilen bir stratejik planlama süreci oluşturulamaz ise kurum amaç ve hedefleri başaramadığı gibi sürdürülebilir başarı da elde edilemez. Kurumların düzenli olarak değişen çevresel ve içsel koşullara göre stratejik planlarını gözden geçirerek yenilemeleri gerekmektedir. Stratejik planların gözden geçirilme süreleri kurumdan kuruma ve çevresel koşullara göre değişmekle birlikte genel olarak 3 ila 5 yılda bir yapılması öngörülmektedir (Foundation for Community Association Research, 2014: 12). Ayrıca bu stratejik planların yıllık raporlamalar, bireysel ve kurumsal performanslara göre gözden geçirilerek yıllık bazda planlamalar yapılarak stratejik planlarda revizyona gidilmesi ve 3-5 yıla bir de stratejik planların kapsamlı bir biçimde ele alınarak yenilenmesi öngörülmektedir.

Şekil 1.15’de de görüldüğü üzere yükseköğretim kurumları da diğer kurumlar gibi değişken ve kontrol edilemeyen bir dış çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken dış ve iş çevresi yükseköğretim kurumlarının hizmet ve faaliyetlerinden bir takım beklentileri meydana getirmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında akademik çalışanların ve kurumsal faaliyetlerin başarılması gerekmektedir. Sürdürülebilir bilim ve bilgi geliştirmek, bu bilgilerin öğrenciler başta olmak üzere topluma yaymak ve endüstrinin beklentilerine göre ticarileştirilebilir çıktılar elde edebilmek için etkin bir yönetim sisteminin gerekliliği söz konusudur. Yükseköğretim kurumlarında değişken dış ve iş çevre koşullarına uyum sağlayabilmek, çalışanların ve kurum birimlerinin etkinliğini sağlayabilmek için stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının uygulanabilir bir biçimde sistematik olarak kurgulanması gerekmektedir. Çoğu zaman yükseköğretim kurumlarında oluşturulan stratejik planlar değişken çevresel koşulları dikkate alamamakta, gelecek fırsatlarına odaklanamamakta, üst yönetim tarafından ortaya konulan vizyon ve misyon çalışanlar tarafından benimsenememekte ve akademik/idari personelin gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri ve alt birim (dekanlık, müdürlük ve bölüm başkanlıkları) faaliyetleri üst yönetim amaç ve hedefleri ile bütünlük sağlayamamaktadır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarında uygulamaya alınabilen stratejik planlamalar uzun dönemli planlama ve uzman ekipler ile

geliştirilmeli ve süreç sonucunda ölçülebilir bir stratejik faaliyet planması yapılmalıdır.



**Şekil 1. 15 Stratejik Planların Gözden Geçirilmesi ve Yenilenmesi<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Yazar tarafından oluşturulmuştur.

## 1.2. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumlar hem kurumsal yönetim hem de içsel faaliyet süreçlerinde performanslarını iyileştirmek ve daha da güçlendirmek için stratejik bir yaklaşımı benimsemelidir. Bu hususta sürdürülecek faaliyetler günlük, geçici ve amaç güdülmeyen gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde değil, tamamen stratejik bir yaklaşım benimsenerek yürütmelidir. Kurum performansının iyileştirilmesi ölçme, mukayese etme ve yeni hedeflerin belirlenmesi şeklinde stratejik bir planla yapılmalıdır.

Performans kavramı, yönetim tarafından yönetsel süreçleri kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmeli ve vizyon odaklı olmalıdır (Pakdil, 2002: 43). İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir model olarak gündemde olan “Performans Yönetimi” kavramı, organizasyonlarda emir-komuta ve kontrol anlayışından, daha kolaylaştırıcı bir anlayışa, liderlik modeline doğru yönelmeyi ifade etmektedir. Bu evrimsel değişim hem çalışan hem kurum açısından iş performansının, kurumun uzun dönemli stratejik amaçları ve misyonu ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılmasıyla başlamıştır (Barutçugil, 2002: 123).

Performans yönetimi tanımı ile ilgili çok sayıda bakış açısı mevcuttur ve böylece literatürde açık ve net performans yönetimi tanımından bahsetmek mümkün değildir (Kemper vd., 2013: 6). Öncelikle performans kavramına da değinerek performans yönetimi ve stratejik performans yönetimi tanımlarına yer vermek daha yararlı olacaktır. Performans, daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmak için başarılı adımların uygulaması olarak tanımlanabilir (Lebas, 1995: 23). Performans yönetimi ise; anlaşma, ölçüm, geri bildirim, olumlu güçlendirme ve de diyalog gibi ana unsurlardan oluşan planlanmış bir süreçtir (Armstrong, 2006: 496).

Performans yönetimi, özellikle de kurum çalışanlarını değerlendirmek için esastır. Çalışanların gösterdikleri performans kurumu doğrudan etkilemektedir. Bunun için, kurumların performans yönetimi süreci üzerine odaklanmaları ve özellikle de çalışanlarının kendilerini iyi hissetmeleri için çaba göstermeleri gerekmektedir. Performans yönetimi birçok adımı içeren bir süreçtir. Entelektüel sermayenin değerlendirmesi açısından, performans yönetimi süreci aşağıda verildiği gibi sekiz adımdan oluşmaktadır (Pulakos, 2009: 38):

- Liderler kurum, bölüm ve departman hedeflerini belirlemektedir.
- Yönetici ve çalışanlar hedefleri belirlemekte ve davranış beklentilerini tartışmaktadır.
- Yöneticiler ve çalışanlar mevcut performans üzerine görüşmeler gerçekleştirmektedir.
- Çalışanlar kendi performans algıları üzerine bilgi vermektedir.
- Kabul gören kaynaklar çalışan performansı hakkında bilgi vermektedir.
- Yöneticiler performansı değerlendirmektedir.
- Yöneticiler ve çalışanlar değerlendirme toplantıları organize ederler.
- İnsan kaynakları kararları alınır (ödeme, terfi, eğitim, vb.).

Performans yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde yürütülmesinden söz edebilmek için, bazı temel soruların cevaplanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu sorulara karşılık verilecek cevaplar doğrultusunda, kurumun etkin ve verimli işleyen bir performans yönetim sistemi kurması sağlanabilecektir. Bu anahtar sorular aşağıdaki gibi verilebilmektedir (Pakdil, 2002: 49);

- Belirlediğimiz organizasyonel amaçlarımız nelerdir? Ne kadar sürede neyi başarmak istiyoruz?
- Bu amaçlara nasıl öncelik verebiliriz? Bu öncelikler zaman geçtikçe değişebilir mi?
- Bu amaçlara ulaşmak için ihtiyacımız olan şeyler nelerdir?
- Bu amaçlarla ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir? Amaçlara ulaşmak için değiştirmemiz ve daha da geliştirmemiz gerekenler nelerdir?

### **1.2.1. Stratejik Performans Yönetimi**

Stratejik performans yönetimi, günümüzde önem kazanmış ve kurumlar için ana gündem maddelerinden olan bir kavramdır. Stratejik performans yönetimi; bir kurumun hedeflerini belirleme, grup çalışma süreçlerini ve kişisel hareketlerini kurumun hedeflerine uygun olarak gerçekleştirme, hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçme ve kurum hedeflerinin gerçekleşmesi adına karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Barrows ve Neely, 2012: 24-25). Marr (2006) ise,

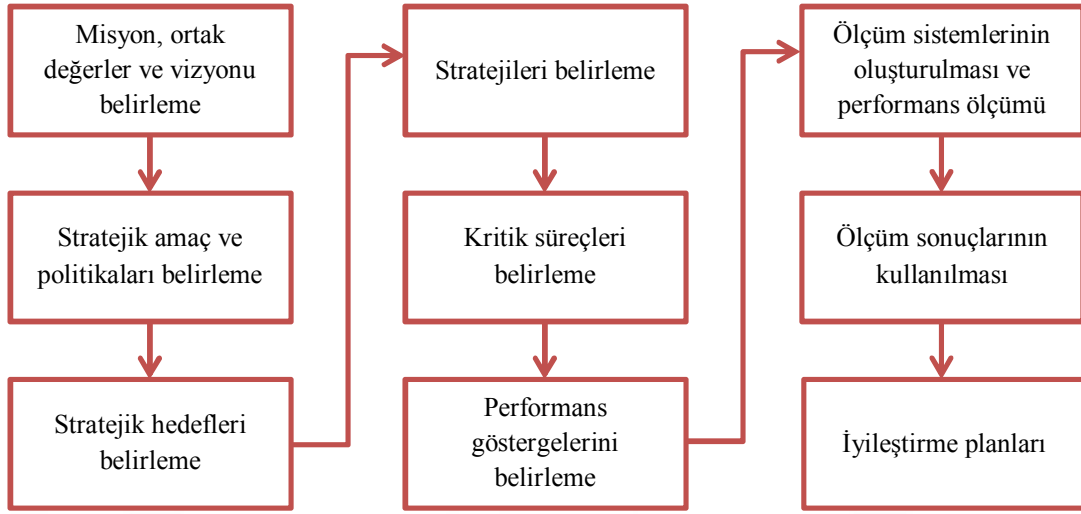
stratejik yönetim performansını kurumsal stratejiye bağlamaktadır. Ona göre stratejik performans; kurumsal stratejiyi belirlemek, değerlendirmek ve uygulamak için kullanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kurumsal stratejileri belirlemeyi ve çalışanların stratejik bilgilere vakıf olmasını sağlayan metodoloji, çerçeve ve göstergeleri kapsamaktadır (Marr, 2006: 3). Stratejik performans yönetimi, kurum performansının en üst düzeyde kurum vizyonu ile başlayan, faaliyet planları ve gerçekleştirilen performans göstergeleri ile bölümlere kadar yayılmasını öneren bir yaklaşımı kapsamaktadır.

Günümüzde kurumların çevresinde yaşanan gelişmeler kurumları başarılı olmak için hiç olmadığı kadar baskı altında tutmaktadır. Böylece yeni uygulamaları ve atılan adımları belirlemek için daha dikkatli ve planlı bir şekilde hareket etmelidirler. Bu açıdan stratejik yönetim kritik rol üstlenmektedir. Stratejik performans yönetimi de kurumların rekabet üstünlüğü yakalaması adına önemli kilit unsurlarından birisidir.

Stratejik performans yönetimini anlayabilmek için, performans unsurlarının da değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Şekil 1.16'da stratejik performans kavramının unsurları yer almaktadır. Şekilden de anlaşılacağı üzere, kurumlarda kurum içi ve dışı stratejik sınırların ve kaynakların tespiti oldukça önemlidir. Kurum stratejik performans yönetiminin başarılı olabilmesi için öncelikle kurum içi ve dışı değişim ve gelişmelerin dikkatle izlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. İç ve dış çevre analizlerinden sonra kuruma değer katacak bir yönetim ve planlama modeli oluşturulmalıdır. Kurum yönetsel başarısını destekleyecek bu model dahilinde stratejik planlama ve performans yönetimi unsurlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu unsurların performans göstergeleri ortaya konularak toplanan verilerin analiz ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik performans yönetimi bağlamında toplanan verilerin analiz ve değerlendirmeleri ışığında kurumsal geri bildirimler sağlanarak kurumun yeniden etkin bir eylem planı hazırlaması sağlanmalıdır.







**Şekil 1. 17 Stratejik Performans Yönetiminin İşleyişi**

**Kaynak:** Pakdil, 2002: 61.

### 1.2.2. Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Performans yönetiminin önemli konularından birisi de tarihsel gelişimidir. Performans yönetimi kavramının 19. yüzyılın sonlarında Frederick W. Taylor ile başladığı söylenebilir ve bu kavramın kurumlarda daha iyi organize olmak, kurumsal faaliyetleri bilinçli bir biçimde planlanmak ve sistematik yönetim gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Taylor tarafından öne sürülen uygulamaların temel amacı, kurumlarda daha düzenli ve sistematik üretim süreci oluşturarak kurumsal verimliliği arttırmak olarak ortaya konulabilir (Ratnayake, 2009: 153). Performans yönetimi sürecinin tarihsel gelişimi deneme ve hatalar ile doludur. Bugünlere gelmek için çok sayıda süreç uygulama gerçekleşmiştir (Pulakos, 2009: 9). Bunun için, bu başlık altında bazı gelişmelere değinerek performans yönetiminin tarihsel gelişimi ele alınmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, ***bilimsel yönetim prensipleri***, performans yönetiminin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşım 1900'lerin başında endüstri mühendisleri tarafından öne sürülen bir yaklaşımdır. Birinci Dünya Savaşında (1914-1918) ordu komutanlarının performansı yaptıkları işe bağlı olarak değerlendirilmiştir. 1922'de ise ***Grafik Sıralama Ölçeği*** geliştirilmiştir. Bu ölçek, bir işin rakamsal ve sözel göstergeler üzerinde değerlendirilmesinde kullanılıyordu.

1954'te Peter Drucker tarafından ortaya atılan **Hedef Odaklı Yönetim** yaklaşımı popülerlik kazanmıştır. Sonraki yıllarda iş davranışlarının ölçümünde kullanılan ölçekler de geliştirilmiştir. **Davranış Endekli Sıralama Ölçeği** (*Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS*) 1960'da davranışsal iş performansı ölçümüne odaklanan ve kullanılan bir ölçektir. 1990'larda ise **Çoklu-Kaynak veya 360 Derece Geri Bildirim** yaklaşımları popülerlik kazanarak çalışan etkileşimini, kendi kendine yönetilen çalışma grupları ve müşteri memnuniyeti üzerine odaklama trendleri içermektedir. 1990-2000 yılları arasında kurumlar; performans yönetimi için yetkinlik bazlı modelleri içeren insan sermayesini değerlendiren sistemleri geliştirmeye başlamıştır (Pulakos, 2009). En çok kullanılan performans yönetimi yaklaşımlarından biri de **Dengelenmiş Skor Kartı** (*Balanced Scorecard*) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Harvard Business School'da, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, finansal göstergeler ile birlikte müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına, iş süreçlerine ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe odaklanmayı gerektirmektedir (Otley, 1999: 371).

### 1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları

Performans yönetim sisteminin kurumlarda daha etkin ve verimli işlemesini sağlayan birtakım amaçları söz konusudur. Bunlar; **yönetmel, araştırmaya yönelik ve geliştirmeye yönelik** amaçlar şeklinde üç ana grupta verilmektedir. **Yönetmel amaçlar** arasında; ücretlendirme, transfer, yükseltme, işten çıkarma vb. yönetmel kararlar yer almaktadır. **Araştırmaya yönelik amaçlarda**; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi, performansı etkileyen unsurların saptanması ve kurumun amaçları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi söz konusudur. Son olarak **geliştirmeye yönelik amaçlarda** ise; kariyer planlaması, eğitim geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık hizmetleri ve rehberlik desteğinin verilmesi, zayıf ve güçlü yönlerle ilgili geri bildirimlerde bulunulması söz konusudur. Performans yönetiminin bu üç ana grupta belirlenen amaçların kurumlarda ortaya konulma sürecini daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Barutçugil, 2002: 126-127):

- Organizasyonel amaçların açık bir şekilde tanımlanmış bireysel amaçlara dönüştürülmesi,
- Amaçların yerine getirilmesi için gerekli olan performans ölçüm kriterlerinin saptanması,
- Belirlenen kriterler doğrultusunda çalışanların zamanında ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesi,
- Gerçekleşen başarı ile çalışanlardan beklenen performans sonuçlarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ortamının oluşturulması,
- Performansın daha da geliştirilmesi amacıyla yönetici ve çalışanların ortak hareket etmesi,
- Çalışanların başarılarının adil bir şekilde tanınması ve gerekli ödüllendirmelerin yapılması,
- Kurumun ve çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Etkin geribildirim sistemiyle çalışanların desteklenmesi ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi,
- Eğitim geliştirme ve kariyer planlama için gerekli bilginin yönetime sağlanması.

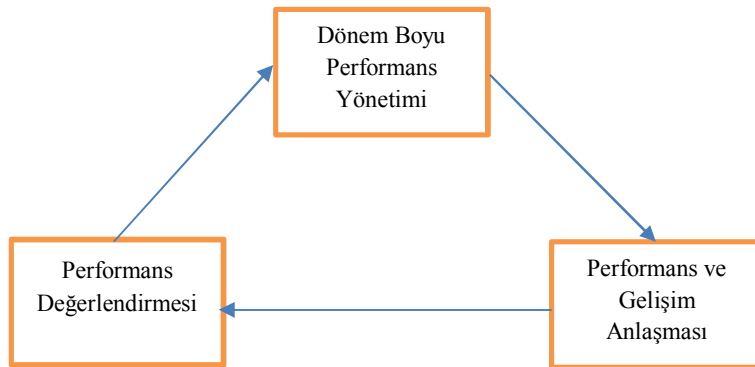
Günümüz iş dünyasında, stratejik performans yönetimine doğru ve yeni bir yaklaşım ihtiyacı vardır. Performans yönetimi yaklaşımında bazı beklenmedik olaylar ve durumlar ortaya çıkabilir. Performans ölçümünde kullanılan hatalı ölçekler, stratejinin tamamını dikkate almama ve performans yönetimine karşı yanlış yaklaşım problem oluşturabilecek durumlardır (Marr, 2006: 1). Performans yönetimi sistemlerinin kullanılması, kurumsal amaçlara ulaşmak için önemlidir. Amaçlara odaklanan performans yönetimi kurumun yararına olmaktadır. Amaçlara odaklanan performans yönetiminin bazı yararları şöyledir (Bacal, 1998: 8):

- İş ve sonuçlar üzerine yönetim kontrolünü arttırmaktadır,
- Sıkıntılı durumların erkenden tespit edilmesini sağlamaktadır,

- Çalışan hedefleri ve faaliyetlerinin kurumsal hedeflerle aynı yönde olmasını sağlamaktadır,
- Çalışanları motive edebilmektedir,
- İletişimi arttırabilmektedir,
- Çalışanlarına daha objektif değerlendirme hakkında geri bildirim sağlamaktadır,
- Ödeme ve terfi kararlarını vermek için kurumlarda gerçek kriterler belirlemektedir,
- İnsan kaynakları ofisinde her çalışanın performansı için kişiselleştirilmiş merkezi kayıtlar tutulmasını sağlamaktadır.

### 1.2.3.1. Performans Yönetiminin Aşamaları

Performans yönetimi, kendini sürekli yenileyen bir döngü olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2006: 503-504). Şekil 1.18'de, performansın üç esas aşaması görülmektedir. Performans değerlendirmesi, yıl boyunca performans yönetimi ve performans ve gelişim anlaşması bu sürecin temel taşlarıdır.



**Şekil 1. 18 Performans Yönetimi Döngüsü**

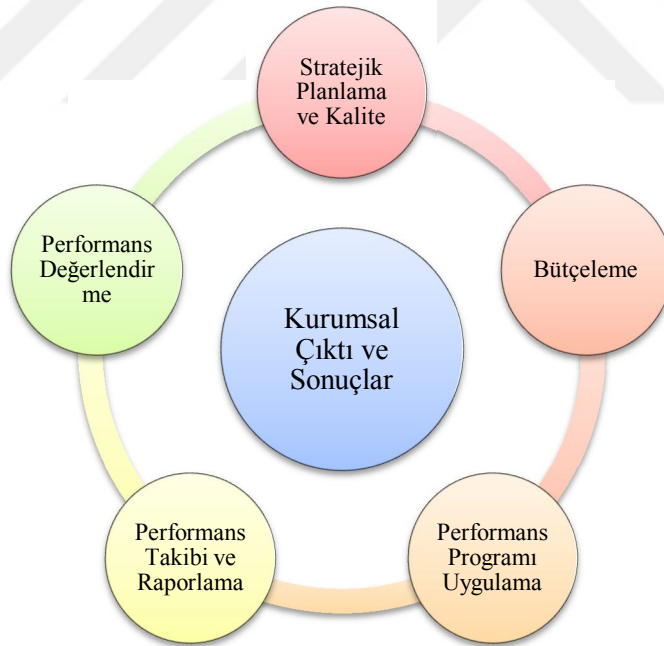
**Kaynak:** Armstrong, 2006: 504.

Etkin bir performans yönetiminin kurumlara sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Pulakos, 2009: 5):

- Performans beklenti ve standartlarının belirlenmesi,
- Kurumun her düzeyinde verimliliğinin iyileştirilmesi,
- En iyi performansını göstermek için çalışanların motive edilmesi,

- Maksimum düzeyde yarar sağlamaları için çalışanların gerekli yetki ve becerilerine sahip olmalarını sağlar.
- Kurumun her düzeyindeki çalışanların hedefleri toplam kurumsal hedefleriyle aynı yönde olmasını mümkün kılar.
- İnsan sermayesi kararlarında esas ve objektif temellerin olmasını sağlar.
- Çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkileri iyileştirir.

Stratejik performans yönetimi kurumsal çıktı ve sonuçların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Kurum yöneticilerinin planlama ve performans yönetim süreçlerine doğrudan katılımı ve sorumluluk üstlenmesi oldukça önemlidir. Üst yönetimin stratejik planlama ve analizler ile performans yönetimi ve gösterge sistemleri kurulumuna kaynak sağlamaları ve etkin bir planlama yapmaları gerekir. Kurumlardaki bu sonuç ve çıktı ve süreç gelişimi odaklı stratejik performans yönetimi döngüsü aşamaları Şekil 1.19'daki gibi özetlenebilir (California State Department of Finance, 1998);



**Şekil 1.19 Stratejik Performans Yönetimi Döngüsü**

**Kaynak:** (California State Department of Finance, 1998)'den uyarlanmıştır.

Görüldüğü üzere performans yönetimi aşamaları çalışanların günlük faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Performans yönetimi süreci, bir sistemden

çok, esnek bir süreç olarak tanımlanabilir. Sistem kelimesinin kullanılması daha katı ve daha çok standartlaştırılmış bürokratik yaklaşım olarak algılanmasına neden olacaktır. Bu durum, esnek ve sürekli evrime uğrayan performans yönetimi ile terstir (Armstrong, 2006: 503).

#### **1.2.4. Performans Yönetimi ve Ölçümlerinde Temel Alınacak Performans Boyutlarının Belirlenmesi**

Muhasebe mantığından kalan geleneksel performans değerlendirme anlayışına göre performans sadece ve sadece finansal göstergeler ile ifade edilebilir. Net gelir bu ideal şartlar altında satış ve maliyet arasındaki farkı göstermektedir. Halbuki satışların kendisi bile birçok performans göstergelerinin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti, kalite, dağıtım hızı, yenilikçilik, esneklik ve maliyet gibi performans göstergeleri satışları da doğrudan etkilemektedir. Maliyetler ise, bu göstergeleri belirleme sürecinin çıktısıdır. Daha ötesi, personelin eğitimi ve kalitesi, pazar bilgisi, sosyal tepkiler, bilgi akımları, tedarikçilerle ilişkiler, bakım, yatırım vb. satışlar ve maliyetler de doğrudan etkilemektedir (Lebas, 1995: 29).

Franceschini vd. (2007:15), performans yönetiminde kullanılan göstergelerin farklı düzeyde gruplandığını söylemektedir. Bu durumu onlar piramit düzeylerine benzetmektedir. Piramit tabanında, sistemin teknolojik ölçümlerinde kullanılan göstergeler bulunmaktadır. Bir üst düzeydeki göstergeler ise, kişi veya süreç ile ilgili temel verileri sağlamaktadır. Üçüncü düzey olarak adlandırılan bu piramitte ise, sistemin kalite ölçümünü yapan göstergeleri yer almaktadır. Piramit başında ise tepe yönetimi tarafından kullanılan ve ekonomik, üretim veya pazar bilgisi sağlayan en önemli göstergeler yer almaktadır.

Neyin ölçülmesi gerektiği ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Davranışların ölçülmesi mi yoksa sonuçların ölçülmesi mi daha anlamlıdır diye tartışılmaktadır. Davranış değerlendirmesi belli bir işi tanımlamak için gerekli olan iletişim, kritik düşünme, kaynakları yönetme, planlama ve organizasyon gibi unsurların ölçülmesini amaçlamaktadır. Bunu yaparak ayrıca performans verimliliği standartlarını oluşturmayı da hedeflemektedir. Unutulmamalıdır ki bu standartlar yöneticilere de çalışan performansını değerlendirmek için yardımcı olmaktadır (Pulakos, 2009: 27-28).

Standartları oluşturulmuş ölçüm, performans yönetiminin önemli kavramlarından. Ölçüm, geri bildirim almak için en iyi yöntemlerdendir. İşlerin nasıl gittiği ile ilgili bilgi vermektedir. Böylece kurumlar neyin iyi, neyin kötüye gittiğini kolaylıkla öğrenebilir ve gerekli adımları atabilir (Armstrong, 2006: 505). Bunun için doğru göstergelerin belirlenmesi de esastır. Performans ölçümü göstergeleri ile ilgili yapılan sınıflandırmayı aşağıdaki gibi temel gruplar şeklinde yapmak mümkündür (Franceschini vd., 2007: 14):

- Başlangıç göstergeleri (tedarikçiler tarafından sağlanan hammadde ve hizmetlerin kalitesini göstermektedir).
- Ortanca göstergeler (örneğin; üretim sürecinin uyumunu anlatan göstergeler)
- Final (sonuç) göstergeleri (örneğin; müşteri memnuniyetini ifade eden göstergeler).

#### **1.2.4.1. Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi**

Gösterge, bir iş sürecinin performans sonucunu hesaplamanın standart bir yoludur. Gösterge mantıksal ve ölçülebilir amaçların sonuçlarını tanımlar. İyi bir performans ölçüm sisteminde üst yönetim başarısı diğer kademelerdeki çalışanlar için kullanılan ölçümler ve onlara ait skor kartları ile başlar (Chaudhuri ve Acharya, 2000: 150).

Performans göstergelerinin belirlenmesi evresi, her bir gösterge için hedef değerlerin ortaya konmasını da kapsamalıdır. Performans ölçümü çıktılarıyla sağlanan veriler, kurum performansının iyiye ya da kötüye gidip gitmediği ile ilgili bilgiler içermelidir. Bu ise, mevcut performansın belirli değerlerle mukayese edilmesi ile sağlanabilecektir. Söz konusu mukayese edilecek değerler ise “belirlenen hedefler” olacaktır (Pakdil, 2002: 74).

Performans göstergelerinin belirlenmesi, iş süreç hedeflerinin tanımlanması ile başlar. Birincil hedef müşteri memnuniyeti olarak görülebilir. Böyle bir amaç çok genel olarak sonraki adımlar tarafından belirlenir. Bu hedef, üst düzeyde hedeflerin her süreci ve kurumun genelini kapsayan hedefler ile uyumlu olmalıdır (Kueng, 2000: 76).

Performans yönetiminin en büyük sorumluluğu, farklı göstergelerin farklı fonksiyonlar arasında uyumlu olmasını sağlamaktır. Böylece yönetim düzeyinden satın alma düzeyine veya gerçekleştirme düzeyine kadar performans yönetimi göstergelerinin aynı tarafa bakması ve aynı hedeflere doğru ilerlemesi sağlanmalıdır. Herhangi bir fonksiyonun ölçümü için çoklu göstergeler kullanılabildiğini belirtmekte fayda vardır. Hatta sadece fonksiyonlar için değil, tek bir faaliyet veya ürün için de bu durum geçerlidir. Burada en önemli amaç bu göstergeleri gruplandırarak yukarıda ifade edildiği üzere belli gruplara sınıflandırmaktır. Performans ölçüm sisteminin en kritik görevlerinden biri de koordinasyonu ve uyumu sağlamaktır (Franceschini vd., 2007: 13).

Performans ölçümünde kullanılan göstergeler ele alındığında, bunların çok sayıda olduğu ve farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Lebas (1995:26) göre kurumun performansını belirleyen ve aralarında farklılık gösteren bazı göstergeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İş imkânı sağlama,
- Toplum yararına çalışma,
- Kurum çalışanlarına iş güvenliği sağlama derecesi,
- Ürün ve süreçlere yenilik getirmek,
- Pazar payında büyüme,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çevre katkısı (olumlu veya olumsuz),
- Teknolojik liderlik.

Bununla birlikte kurumların performansını etkileyen en önemli unsur olan çalışanların performansını ölçmek için de bazı göstergeler mevcuttur. Çalışanların performansını ölçebilmek için kullanılan bazı kriterler şöyledir (Armstrong, 2006: 510):

- Hedeflere ulaşma,
- Bilgi düzeyi ve beceriler,
- İş yerinde performansı etkileyen davranışlar,
- Kurum değerleriyle uyumlu olan davranışların gösterilmesi,
- Günlük verimlilik.



Artık karmaşık yapıda olan kurumların, performans yönetim sistemlerinden yoğun bir biçimde yararlandıkları görülmektedir. Bu sistemleri kullanarak sonuçlar elde etmeyi, sorumlulukları yerine getirmeyi ve hedefleri tamamlamayı amaçlamaktadır. Bu durumda en önemli soru göstergelerle ilgilidir. Performans yönetimi sürecini optimize etmek için seçilen göstergelerin istenilen amaçlara ulaşmada kilit rolü olup olmadığı merak edilen konular arasındadır. Unutulmamalıdır ki kurumlar performans göstergelerini birçok amaç uğruna kullanmaktadır. Örneğin; pazar konumu, üretim, satış veya müşteri memnuniyeti performansı stratejik kararlarda yardımcı olmaktadır. (Franceschini vd., 2007: 1).

#### 1.2.4.2. Göstergelerin Seçimi

Performans ölçümünde kullanılacak olan göstergelerin seçimi, kurumsal performansın doğru bir biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Performans ölçümünün en önemli göstergelerinin başında ekonomik göstergeler gelmektedir. Ekonomik göstergelerin yokluğunda hiçbir şekilde kurum performansı izlenemez ve ölçülemez. Bu ekonomik göstergeler kolay ölçülebilir olup genel muhasebe alanından gelmekte ve performans ölçümünde kullanılmaktadır. Ekonomik göstergelerin yanı sıra süreç göstergeleri de vardır. Süreç göstergeleri rekabetçi faktörleri ölçmektedir. Bu rekabetçi faktörler; zaman, esneklik, verimlilik ve çevresel uyum olarak ifade edilmektedir. Başka göstergeler ise amacı gösteren göstergelerdir. Bu göstergeler arasında; müşteri memnuniyeti veya iç kaynaklar yönetimi göstergeleri verilebilmektedir (Franceschini vd., 2007: 16-17).

Bir başka anlayışa göre performans göstergeleri finansal olmayan göstergelerdir. Finansal olan göstergeler ise sonuç göstergelerine işaret etmektedir. Böylece sonuç göstermeyen ve finansal olmayan göstergeler performans göstergeleri grubuna dâhildir. Özel sektörde kullanılan bazı performans göstergeleri şöyle sıralanabilir (Parmenter, 2015: 7):

- Hatta beklemekten sıkılıp telefonları kapatan müşteri sayısı,
- Geç teslimat vakaları,
- Takımlar tarafından getirilen yenilikler,
- Haftalık satış telefon aramaları.

Sadece özel sektör için değil, performans göstergeleri kamu veya sivil toplum kuruluşları için de önem taşımaktadır. Bu kurumlarda kullanılan bazı göstergeler ise (Parmenter, 2015: 7):

- Medya tarafından ilgi gören aylık faaliyetler,
- Müşteri fikir ve ihtiyaçlarını yansıtan ve karşılayan gelecekte yapılacak olan proje araştırmaları.

Son olarak, performans göstergesi çeşitlerine değinmekte yarar vardır. Performans göstergeleri etkinlik, verimlilik veya müşteri hizmetleri ile ilgili göstergeler şeklinde gruplandırılabilir. Etkinlik türüne daha yakın olan göstergeler, bir sürecin çıktılarının gereksinimleri ne derecede karşıladığını ölçmektedir. Verimlilik grubuna dâhil olan göstergeler ise, sürecin çıktılarının en düşük maliyet seviyesinde gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmektedir. Müşteri memnuniyeti grubunda olan performans göstergeleri ise, müşterilerin (veya kullanıcıların) gösterilen performansa ne kadar değer verdiklerini ölçmektedir (Franceschini vd., 2007: 110).

#### 1.2.4.3. Ölçüm Sistemi ve Modeli Belirleme

Yöneticilerin ve performans değerlendiricilerinin sorduğu ve cevabını bulmasını gerektiği iki önemli soru vardır. Bunlardan biri ölçümün neden yapılacağı ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle, ölçüm yapmanın önemi ve ne işe yarayacağı ile ilgili olmaktadır. Bunun anlamı, ölçekler dışarıdan olduğu için amaca uygun olup olmamasının belirlenmesidir. Yöneticilerin ve performans değerlendiricilerinin sorduğu ikinci soru ise neyin ölçüleceği ile ilgilidir. Bu iki soruyu ayırmak oldukça zordur. Bu soruların cevabı farklı kültürler, ekonomik, sosyal ve siyasal durumlar için farklılık gösterecektir (Lebas, 1995: 24). Ayrıca farklı araştırmalara göre ölçüm sistemlerini belirlemek için bazı engellerin aşılması gerekmektedir. Ölçüm sistemini oluşturmak için gerekli olan ve daha doğrusu ölçüm sisteminin kullanımını mümkün kılan faktörler dört ana grupta sınıflandırılmaktadır (Kennerly ve Neely, 2003: 216-217):

- **Süreç:** Ölçüm sistemini belirlemek için ölçekleri kontrol etmek, uyarlamak ve amaç belirlemek gerekir.

- **İnsanlar:** Ölçekleri kontrol eden, uyarlama yapan ve amaca uygun kullanmasını bilen kişilerin olması gerekmektedir.
- **Sistem:** İlgili verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını sağlayan esnek sistemlerin olması anlamına gelmektedir.
- **Kültür:** Kurum içerisinde kültürü ölçen ölçeklerin bulunması ve bu ölçeklerin kurumsal değerlerini de ölçmesini ifade etmektedir.

Kurumsal misyon ve stratejik planlama sürecinden kaynaklanan performans ölçüm sistemleri; doğru kararlar vermesi için gerekli olan verilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlamaktadır (Franceschini vd., 2007: 109). Performans ölçümünün, öncelikle kurum içerisinde bulunan bir bölüm tarafından yapılması önemlidir. Buna ilaveten objektif bir değerlendirmede (kurum dışı değerlendirme) de fayda vardır. Örneğin; Fiat'ın fabrikaları ve tedarikçileri öncelikle kendi değerlendirme esaslı performans ölçüm sistemini kullanmaktadır. Sonrasında bunlar Fiat'ın denetim mekanizmaları ve denetçileri tarafından da değerlendirmeye alınmaktadır (Chiarini ve Vagnoni, 2014: 6).

#### 1.2.4.4. Veri Toplama ve Değerlendirme

Veri toplama yöntemleri ve toplanan verileri değerlendirmek performans ölçüm sistemini doğal olarak etkilemektedir. Bu nedenle ancak en doğru olan veri toplama yöntemi ile en sağlıklı verileri toplamak mümkün olacaktır. Geleneksel bir yöntem olarak kurumlar, performans değerlendirmek için kurum içi sayısal verilerin depolanması veya büyük ölçekli anketlerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte ek olarak bazı performans ve tutum ile ilgili veri toplama yöntemleri aşağıda sıralanmıştır (Marr, 2006: 109):

- Anketler,
- Gözlem,
- Derinlemesine mülakat,
- Odak grup görüşmeleri,
- Gizli satın alma (gizli müşteri kılığına bürünmek ve satın alma gerçekleştirmek),

- Aynı kademedekilerin değerlendirilmesi (aynı kademedeki olanların birbirinin performansını açıktan veya gizli olarak değerlendirilmesi).

#### 1.2.4.5. Veri Toplama ve Ölçme Teknikleri

Veri toplama ve ölçme teknikleri performans ölçümünün gerçekleştirilmesi bakımından kritik rol üstlenmektedir. Bununla birlikte nelerin ölçüleceği de önem kazanmaktadır. Bunlara bağlı olarak uygun veri toplama ve ölçme teknikleri belirlemek mümkün olacaktır. Tablo 1.5’de performansın ölçülmesinde performans; kurum, süreç ve iş olmak üzere üç düzeyin olduğu görülmektedir (Wade, 2001: 3).

**Tablo 1. 5 Performans Ölçümündeki Üç Düzey**

| Düzye/Sonuçlar | Hedefler  | Dizayn  | Ölçüm perspektifi  |
|----------------|---|---|--|
| <b>Kurum</b>   | -Strateji<br>-Değer göçü<br>-Kurumsal uyumluk<br>-İşletme planı | -Strateji odaklı fonksiyonlar<br>-EVA (Ekonomik Katma Değer) veya CVA (Nakit Katma Değer) fonksiyonların değeri<br>-Sınırları aşma derecesi<br>-Faaliyet esaslı maliyetlendirme | -Finansal perspektif<br>-Müşteri perspektifi<br>-Kurumsal perspektif<br>-Faaliyet perspektif<br>-Büyüme ve yenilik |
| <b>Süreç</b>   | -Müşteri standartlarıyla uygunluk                               | -Süreç sahibi<br>-Girdiler<br>-Çıktılar<br>-Hizmet anlaşma dereceleri<br>-Sınırları aşmak   | -Maliyet<br>-Yaşam döngüsü<br>-Miktar<br>-Kalite<br>-Standartlara uygunluk   |
| <b>İş</b>      | -Rapor kartları<br>-Kolay giriş<br>-Motivasyon<br>-Seçim        | -Süreç haritaları<br>-Fonksiyon grafikleri<br>-Ödev analizi   | -Faaliyetler<br>-Çıktılar<br>-Hedef ölçekleri<br>-Veri kaynakları  |

**Kaynak:** Wade, 2001: 3.

#### 1.2.4.6. Performans Değerlendiricilerinin Belirlenmesi

Performansın kimler tarafından değerlendirileceği de önemli ve kritik bir konudur. Özellikle de insan kaynakları yönetiminde, çalışanların kimler tarafından değerlendirildiği önemlidir. Performans yönetimi konusunda popüler olan terimlerin başında 360 derece geri bildirim gelmektedir. Buna göre performans değerlendirme sistemine, kendi kendini değerlendirme haricinde başka değerlendiriciler de dâhil

olmaktadır. Böylece başkaları tarafından performans değerlendirmesinin yapılması daha objektif olmaktadır. Bu yöntemde genellikle değerlendiriciler; çalışanları, astları, yöneticileri ve müşterileri kapsamaktadır (Tornow, 1993: 211).

#### **1.2.4.7. Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Uygulanması ve Değerlendirilmesi**

Performans ölçümü sistemlerin uygulanması ve başarılı bir biçimde yürütülmesi kurumsal başarının değerlendirilmesi ve artırılması açısından oldukça önemlidir. Günümüzde ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren kurumlarda yönetimsel kademeler, birimler ve yapılacak faaliyetler kurumların karmaşık bir yapıya evrilmesine neden olmaktadır. Bu karmaşık ve bir biri ile bütünlük sağlaması gereken yönetimsel süreçlerin etkinlik ve verimliliğinin sağlanabilmesi için stratejik yönetim ve performans yönetimi yaklaşımlarının birlikte kullanılması gerekmektedir. Her kurumun kendi iç dinamikleri ve endüstriyel çevresindeki değişimlere göre performans yönetim sistemi modelini geliştirmesi önem arz etmektedir (Chen vd., 2015: 19).

Performans yönetimi modeli geliştirirken esas olarak bir kavramsal çerçevenin mevcut olması gerekir. Tecrübelerle dayalı olarak kurumsal ihtiyaçların tanımlanması ve kurum içi kaynakların bu ihtiyaçları karşılayabilmesi düzeylerinin belirlenmesi gerekmektedir. Kurum içi süreçler ve kurum ihtiyaçları ile kurumsal faaliyetler göz önünde bulundurularak kurum için en uygun performans yönetim modelinin seçimi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için ön koşul olarak yer almaktadır. Performans yönetimi modeli geliştirmek için başlangıç noktası olarak kullanılabilen bazı yaklaşımlar şöyle sıralanabilir (Franceschini vd., 2007: 123):

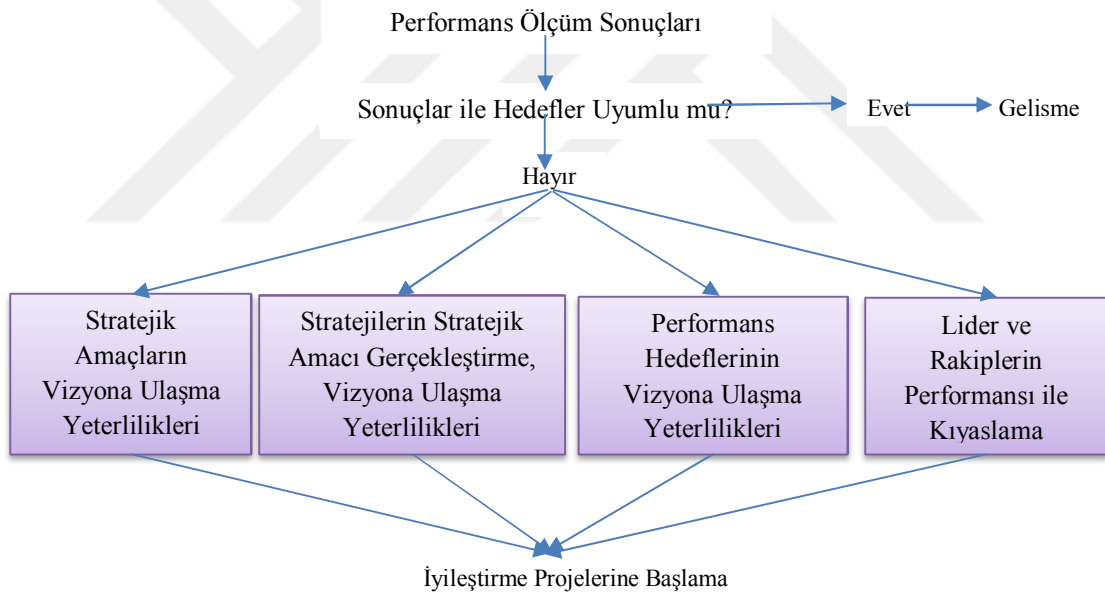
- Dengelenmiş Skor Kart (Balanced Scorecard),
- Kritik Kıtık Metodu,
- Performans Kontrol Paneli,
- EFQM (European Foundation for Quality Management) Modeli.

Kurum için geliştirilen performans yönetim modelinin etkinliğinin belirlenebilmesi için bir takım unsurları sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 1.20 incelendiğinde başarılı bir performans yönetim modelinin sonuçları ile kurumsal hedeflerin uyumluluğu ortaya konulmalıdır. Eğer geliştirilen

model ile hedefler uyumlu ise ölçümler sonucunda elde edilen verilerden hareketle kurumsal hedefler ve başarı ölçütleri yeniden düzenlenebilir. Fakat kurumsal hedefler ile performans modeli sonuçları uyumluluk göstermiyorsa model kapsamında geliştirilmiş olan, kurumsal stratejik amaç, hedef ve anahtar performans göstergelerinin kurum vizyon ve misyonu ile uyumluluğu sorgulanarak yeni bir performans yönetim sistem ve modeli geliştirilmelidir. Ayrıca geliştirilen model ve kurumsal performans sonuçları ile rakip kurum performansları karşılaştırılarak gerekli ise iyileştirme projelerinin geliştirilmesi gerekebilir.



**Şekil 1. 20 Performans Ölçüm Sonuçlarının Kullanımı**



**Kaynak:** Pakdil, 2002: 78.

#### **1.2.4.8. Performans Değerlendirme Süreci Geliştirmesinde Yapılan Hatalar**

Kurumsal planlama ve performans yönetimi için kullanılan tüm sistem ve modellerin hatasız sonuçlar vermesi ve sürekli başarıyı desteklemesi doğru bir beklenti olmamaktadır. Kurumsal yönetim başarısı sağlamaya yönelik olan performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi sürecinde stratejik planlama ve

performans yönetimi ile ilgili konulara vakıf olmayan ve kurum süreçlerini tanımayan yöneticilerden oluşan bir planlama ekibinin oluşturulması süreç içerisindeki en temel hata olarak kabul edilebilir. Performans yönetim modelinin çalışanları motive etmekten uzak, esnekliği olmayan, belirlenen hedef ve faaliyetlerin zamanlamasının olmadığı, kurum içi ve dışı çevresel değişimleri göz ardı eden, anlaşılır olmaktan uzak ve anahtar performans göstergeleri iyi tanımlanmamış olması en temel hatalar olarak değerlendirilebilir. Performans yönetimi ve değerlendirme sürecinde yapılan bazı hatalar Barrows ve Neely (2012: 25-27) tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır;

- Ölçüm sistemlerinin katı olduğu varsayılır.
- Bazen zaman dikkate alınmamaktadır (Böylece zamanla meydana gelen değişiklikler es geçilir).
- Performans değerlendirme sistemleri zor zamanları da dikkate almalıdır.
- Bazen çok fazla karmaşıktır.

Performans ölçümlerinin etkin olmaları için bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekir. Öncelikle performans değerlendirme programlarının gerekli kaynakları ile desteklenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yetkili kişiler tarafından ve gerekli bilgi becerilere sahip kişiler tarafından yürütülen bu programlar daha etkili olacaktır. Değerlendirme araçları uygun olan performans göstergeleri içermelidir. Sağlıklı performans değerlendirme için paydaşların da dâhil olmaları gerekmektedir. Bunları yapabilmek için yeterli zamanın olması şarttır. Ayrıca performans değerlendirme araçlarında güncel ölçeklerin kullanılması esastır (Perrin, 1998: 367).

#### **1.2.5. Performans Yönetimi Açısından Bilgi Teknolojileri ve Sistemlerinin Kullanımı**

Kurumsal performansın artırılmasında bilginin kullanılmasına odaklanmış iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin genel tanımlaması bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojileri genel olarak, karar destek sistemleri yönetimi ve bilgisayar networkleri kavramları ile birlikte incelenmektedir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Certo ve Certo, 2006: 538-553):



*Bilişim teknolojileri*, kurum yöneticilerini bilgi ile destekleyerek daha etkin karar verme mekanizması oluşturmalarına yönelik bağlantı ve uygulamaların tamamı olarak tanımlanabilir. Kurumsal aktivitelerin planlama, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin yönetimi seçilmiş karar verme odaklı bilgileri kullanan sistemlerin kurulumuna ihtiyaç duyarlar. Bu sistem ve dizayn kurumsal olarak tüm seviyelerde finansal planlama, performans planlama ve kontrolü vurgulayan bir çerçeve ile oluşturulur. Bu çerçeve finansal ve finansal olmayan kurumsal bilgilerin entegrasyonu ile oluşturulur.

*Karar destek sistemleri*; genel olarak bilgi teknolojileri ve elektronik ekipmanlar sayesinde sistematik ve otomatik veri toplama ve analiz yaparak yöneticilere daha etkili kararlar almalarına yardımcı olur. Örneğin bir kurumda departmanlar bazında çalışan maliyetleri, bilgisayarlar ve yazılımlar sayesinde otomatik olarak hesaplanabilir. Karar destek sistemleri, otomatik olarak toplayıp, güncelledikleri çalışan maliyetlerini her departman için yıllık bütçe ile karşılaştırabilir, hesaplar ve her departman için yüzdelerini güncel olarak belirleyebilir. Bunun gibi bilişim teknolojileri ile elde edilen veriler kurum yöneticilerinin daha sistematik ve etkili kararlar almalarına yardımcı olur.

*Bilgisayar bağlantıları*; genel olarak iki veya daha fazla bilgisayarın kullanıcısının iletişim kurması, iş birliği yapması ve kaynaklarını paylaşması için birbirine bağlandığı sistemlerdir. Bilgisayar bağlantıları çalışanların iş performanslarının ve üretkenliklerinin artmasına katkı sağlayan sistemlerdir. Bu bağlantılar yerel alan ağları ve internet olarak incelenebilir.

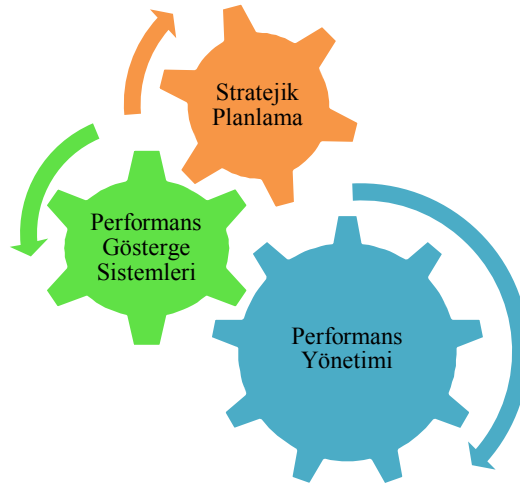
### **1.2.6. Stratejik Planlama-Performans Yönetimi İlişkisi**

Stratejik planlama ve performans yönetimi ilişkisini inceleyen çalışmalar (Hofer ve Schendel, 1978; Henderson, 1979; Greenley, 1986; Miller ve Cardinal, 1994; Howe, 1986; Kotter, 1996; Porter, 1980; Miller ve Cardinal, Kaplan ve Norton, 1992; 1994; Hax ve Majluf, 1996; Grant, 1998; Wagner, 2006; Strickland ve Gamble, 2007 ve Kumar, 2015) incelendiğinde birçok yazarın bu konu ile ilgili çalışmalar yaptığı ve stratejik planlama ve performans yönetimi ilişkisi kavramını şekillendirdikleri görülmektedir (Arasa ve K'Obonyo, 2012: 202-203).

Stratejik planlama kurumlarda üstlenilmesi zor bir süreç olabilir fakat bu sürece başlamanın en iyi noktası stratejik planlamanın doğru bir biçimde tanımlanmasıdır. Stratejik planlama basit bir biçimde geleceği öngören ve kurumsal vizyon odaklı amaç, hedef, strateji ve taktiklerin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Kurumlar genel olarak kurumsal performanslarını arttırmak, çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edebilmek ve süreçlerde yapılacak olan faaliyetleri önceden saptayarak bir gelecek vizyonu oluşturabilmek için stratejik planlama yaparlar. Genel olarak akademik çalışmalarda stratejik planlama ile performans yönetimi arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu vurgulanmakta ve stratejik planlamanın bazı stratejik adımları ile performans yönetimi uygulamalarının örtüştüğünü ortaya konulmaktadır. Porter (1985)'de yaptığı çalışmasında rekabetçi stratejik planlama sürecinin dört anahtar alt süreci olduğunu belirtmiştir (Kumar, 2015: 64);

- Kurum güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Ana uygulayıcılar personel değeri (üst yönetim kurulu ve yöneticiler),
- Endüstriyel fırsat ve tehditler,
- Geniş toplumsal beklentiler.

Burada ilk iki unsur kurum içi süreçler ve son iki unsur ise kurum dışı süreçlerle ilgilidir. Bu unsurlar stratejik planlama unsurları olarak kabul edilir. Stratejik performans yönetimi; kurum iç süreç ve kaynaklarının stratejik planlamadan uygulamaya çevrilen süreçler olduğu vurgulanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışılmalarda stratejik planlama ve performans yönetimi arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Kumar, 2015: 65).

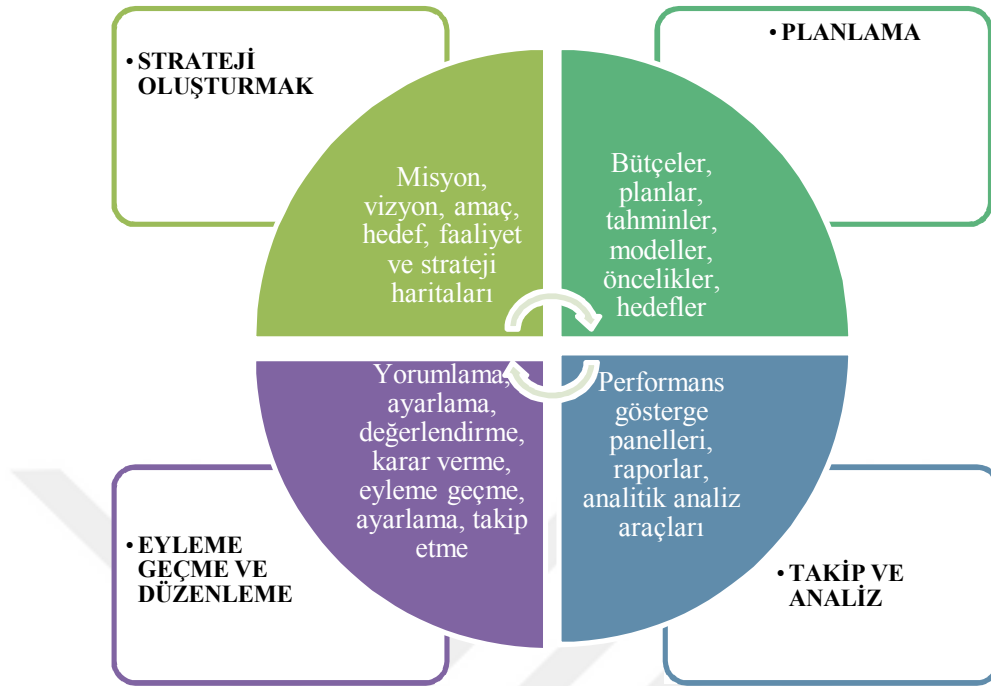


**Şekil 1. 21 Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Döngüsü**

**Kaynak:** Kumar, 2015: 64-65 incelenerek oluşturulmuştur.

Kurumlarda stratejik planlama ile performans yönetim sistemlerinin bütünlük bir biçimde çalışabilmesi için Şekil 1.21’de görüleceği üzere performans gösterge sistemleri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu performans gösterge sistemlerinin başarılı olabilmesi için ise stratejik planlama unsurları ve anahtar performans göstergelerinin etkin bir planlama ile kurum ihtiyaçları çerçevesinde oluşturulmalıdır.

Performans yönetimi ile stratejik planlama arasında doğrudan bir bağlantı söz konusudur. Performans yönetim sistemlerinde kurumsal hedeflere ulaşılmasına yardım etmek ve kurumsal stratejilerin gerçekleştirilebilmesini takip için bilgi teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Şekil 1.22’de görüldüğü gibi performans yönetimi; strateji ve planlar oluşturan, bu plan ve stratejilerin takip edilmesini sağlayan ve stratejik amaçlara ulaşmak için faaliyet ve hedefleri uyumlaştıran dört bileşenli bir döngüdür. Bu dört aşamalı döngüsel sistem stratejik yönetim sürecinin etkinliğini sağlayabilmek için veri bazlı ölçümler gerçekleştirir (Eckerson, 2009: 4).



**Şekil 1. 22 Bütünleşik Veri ve Ölçüm Sistemleri Açısından Performans Yönetimi Döngüsü**

**Kaynak:** Eckerson, 2009: 4.

Stratejik planlama ve performans yönetiminin ortak yürütülmesine yönelik planlama süreci stratejik faaliyet, stratejik boyut ve bu boyutlara yönelik cevap aranan sorular şeklinde Tablo 1.6'daki gibi özetlenebilir:

**Tablo 1. 6 Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Entegrasyonu**

| Stratejik Faaliyet   | Stratejik Planlama Boyutu           | Cevap Aranan Sorular                           |
|--|-------------------------------------|--|
| Durum envanteri ve çevre analizi                                   | İç ve dış çevre analizi             | Kurum olarak şu an neredeyiz?                  |
| Paydaş analizi   |                                     |  |
| Kalite değerlendirme ve kıyaslama                                  |                                     |  |
| Stratejik öncelikler   |                                     |  |
| Kurumsal temel amacın kapsamlı bir biçimde açıklanması             | Miyon ve Prensipler                 | Gelecekte kurum olarak nerede olmak istiyoruz? |
| Misyona ulaşmak için temel değerler ve faaliyetler                 |                                     |  |
| Yönetici ve çalışanların süreçlere katılımı                        |                                     |  |
| Miyon ve prensiplerle örtüşen kurumsal rekabet öncelikleri         | Vizyon                              | Gelecekte kurum olarak nerede olmak istiyoruz? |
| Gelecekte varılmak istenilen nokta                                 |                                     |  |
| Üç ve daha fazla yıl için istenen sonuç                            | Amaç ve Hedefler                    | Ulaşılmak istenen yere nasıl gidilebilir?      |
| Başarı odaklı spesifik ve ölçülebilir hedefler                     |                                     |  |
| Kalite odaklı amaç ve hedefler                                     |                                     |  |
| Amaçları ve hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli stratejiler | Eylem Planı                         | Ulaşılmak istenen yere nasıl gidilebilir?      |
| Ayrıntılı iş planı   |                                     |  |
| Kaynakların tahsisi  |                                     |  |
| Sonuçları ölçmek için kullanılan                                   | Performans Ölçümü                   | Kurumsal süreçleri nasıl ölçümleyebiliriz?     |
| Hesap verebilir ve sürekli iyileştirilebilir performans hedefleri  |                                     |  |
| Kurumsal gelişimi takip etmek                                      | Gösterge Sistemleri ve Süreç Takibi |  |
| Yönetim bilgilerini derlemek                                       |                                     |  |
| Planın doğru bir biçimde yürütmesini sağlamak                      |                                     |  |

**Kaynak:** California State Department of Finance, 1998: 10.

### 1.3. Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde öncelikle stratejik planlama ile ilgili temel kavram ve unsurlar ile stratejik planlama süreci aşamalar halinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Stratejik performans yönetimi kavramı ve stratejik planlama ve performans yönetimi arasındaki ilişkisi bu bölümde incelenmiştir.

Stratejik planlama kurumların bir gelecek vizyon ve misyonu çerçevesinde motive olarak etkin ve verimli bir sistem dahilinde yönetim aşamalarının yürütülmesini sağlayabilmektedir. Stratejik planlama süreçleri farklı araştırmacılar tarafından birbirinden farklı olacak şekilde değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında Wheelen ve Hunger (2012); David (2011); Hill vd. (2014); Joyce (2015); Grünig ve Kühn (2011); Bryson (2011); Ülgen ve Mirze (2013) tarafında önerilen stratejik planlama modelleri incelenmeye tabi tutulmuştur. İncelenen bu modeller neticesinde stratejik planlama süreçlerinin, *stratejik bilinçlendirme* ile tüm çalışanların stratejik yönetim perspektifi kazanmaları sağlanması, *stratejik çevre analizleri* ile kurum mevcut durumunun tespit edilmesi, kurum içi kaynaklar ve kurum dışı gelişmelere göre bir *strateji formülasyonu* yapılmasını ve bu formülasyona göre *stratejik yönlendirme* aşamasının uygulanmasını ve geliştirilen stratejik planlamanın etkinlik ve verimliliğinin kontrol edilerek *geri bildirimde* bulunması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Tüm bu değerlendirmelere göre Ülgen ve Mirze (2013)'nin stratejik yönetim ve planlama modeli bu çalışma kapsamında stratejik planlama aşamalarının açıklanması için uygulanacak olan model olarak kararlaştırılmıştır.

Stratejik planlama süreci ana hatları ile stratejik bilinçlendirme ve hazırlık, stratejik çevre analizi, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma ve stratejik uygulama ve kontrol olarak sıralanabilir.

Stratejik planlama niteliği itibariyle uzun ve maliyetli bir iştir. Bu süreçte plansızlık ya da hatalı planlama sonucu yapılacak geri dönüş ve düzeltmeler istenmeyen maliyet ve zaman kayıplarına yol açabilir. Bu tarz durumlarla karşılaşmamak için stratejik planlama sürecinin de planlanması faydalı bir uygulama olarak görülmektedir. Bu aşamada üst yönetimin desteğinin alınması, kurumu oluşturan iç ve dış paydaşların süreçlere dâhil edilmesi ve paydaşlarda aidiyet hissinin oluşturulması stratejik planlamadan üst düzey faydanın alınması adına önemlidir.

İkinci aşama olan stratejik analiz aşaması, kurumun iç ve dış çevresinin analiz edildiği, mevcut durum analizleri neticesinde dış çevredeki fırsat ve tehditler ile kurum içi güçlü ve zayıf yönlerin saptanmaya çalışıldığı aşamadır. Stratejik analiz

aşamasında amaç en faydalı strateji kombinasyonunun sağlanabilmesi için gerekli olan bilgi havuzunun oluşturulmasıdır. Stratejik analiz kapsamında öncelikle demografik, ekonomik, politik/yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, küresel ve fiziksel çevre unsurlarından oluşan dış çevre, ardından da kurum içi kaynak ve yetkinlik/yeteneklerden oluşan iç çevre analiz edilir. Bu analizler esnasında dış çevreye odaklı “Beş Güç Analizi”, kurum içi odaklı “Değer Zinciri Analizi”, her iki faktöre odaklı “SWOT” ve “Paydaş Analizi” isimli durum analizleri kullanılarak kurum dış ve iç çevresi stratejik yönlendirme ve formülasyon için nitelikli bir şekilde taranmış olur.

Üçüncü aşama stratejik yönlendirme aşaması olup, örgütün iç ve dış çevresinin incelenmesinin ardından örgüte yol gösterici mahiyette olan ve stratejiler için referans teşkil etme özeliği taşıyan vizyon, misyon, amaç ve hedefler gibi yönlendirici ifadelerin belirlendiği aşamadır. Kurumun önceliklerine ve işlerin nasıl yapılacağına şekil veren değerler etrafında tasarlanan bu ifadelerden misyon kurumun neyi, nasıl yaptığını, vizyon gelecekte kendini nerede görmek istediğini, amaç ve hedeflerde uzun dönemde başarılması planlanan somut durumu ifade eder. Bu ifadelerle birlikte kurumun strateji ve planları ne derece gerçekleştirebildiğinin kontrol edilmesi için anahtar performans göstergeleri de oluşturulur.

Stratejik planlamada dördüncü aşama stratejik yönlendirici ifadeler ışığında stratejilerin oluşturulmasıdır. Kurumlarda stratejiler genel olarak temel stratejiler ve alt stratejiler olarak ele alınır. Temel stratejiler kurumların veya kurumlardaki departmanların yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgili yönetsel süreçlerdir ve büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olarak sınıflandırılırlar. Alt stratejiler ise temel stratejiler etrafında hareket alanı kazanabilme ve çeşitlendirmeye olanak sağlayan stratejiler olup, bağımsız ve bağımlı, ilişkili ve ilişkisiz, yatay ve dikey ile aktif ve pasif stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır.

Son aşama olan stratejik uygulama ve kontrol aşaması yukarıda açıklanan süreçler dahilinde hazırlanan strateji ve uygulama planlarının gerçekleştirilmesi ve belirli dönemlerde kontrolden geçirilmesine dayanan uzun bir süreci ifade etmektedir. Yine bu süreç dahilinde sürekli gelişim ve değişime uyum sağlamak için

stratejik planların düzenli ve sistematik olarak gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Bu sayede kurumsal vizyon ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sağlanarak stratejik planlamanın amacına ulaşması temin edilmiş olacaktır.

Birinci bölümde ele alınan ikinci ana başlık ise stratejik performans yönetimidir. Stratejik performans yönetimi başlığında; genel tanımlamalar, performans yönetiminin tarihsel gelişimi, kullanım amaçları, performans yönetim sürecinin aşamaları, performans ölçümü ve denetim sistemlerinin uygulanması, performans yönetim sürecinde karşılaşılan hatalar ve performans değerlendirme sistem ve araçlarında bulunması gereken özellikler alt başlıklarında incelenmiştir.

Stratejik performans yönetimi kavramını tanımlamak gerekirse; genel olarak kurumsal strateji, faaliyet ve bunlara bağlı performans göstergelerini belirlemek, değerlendirmek, uygulamak ve geri bildirimde bulunmak olarak tanımlanabilir. Frederick W. Taylor ile başladığı varsayılan stratejik performans yönetimi tarihsel süreç içerisinde askeri kurumlar, sanayi kurumları ve hizmet sektörü kurumları olmak üzere birçok farklı alanda kullanım imkânı yakalamıştır. Kamu kurumları ve yükseköğretim kurumlarında kullanımı da oldukça önemli bir biçimde araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu konu ile ilgili farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerden farklı kurumlar için çalışmalara rastlamak mümkündür.

Stratejik performans yönetim sistemlerinin kullanım amaçları incelendiğinde; kurumsal amaçların bireysel hedef ve faaliyetlere dönüştürülmesi, kurum çalışanlarının adaletli bir biçimde değerlendirilmesi, yöneticilerle orta ve alt kademe çalışanlar arasında iletişimin kuvvetlendirilmesi, üst, orta ve alt kademe çalışanların ortak amaçlar için motive edilmesi, çalışan başarılarının adaletli bir biçimde değerlendirilerek ödül mekanizmalarının geliştirilmesi, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin saptanması ve çalışanların kişisel gelişim ve kariyer planlamalarının sağlanması gibi pek çok alanda kullanıldığı görülmektedir.

Akademik çalışmalarda stratejik planlama ile performans yönetimi arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu vurgulanmakta ve stratejik planlamanın bazı stratejik adımları ile performans yönetimi uygulamalarının örtüştüğünü ortaya konulmaktadır.



Bu durum stratejik planlama ile stratejik performans yönetiminin bütünsel bir şekilde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bütünsel bir biçimde ele alınan bu süreçleri performans gösterge sistemleri ile birbirlerine bağlamak mümkündür. Aralarındaki bu bütünsellik ilişkisinden dolayı kurumlarda stratejik planlam ve performans yönetimi uygulamalarının birlikte yürütülemsi oldukça önemlidir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışmanın temel amacı yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi tanımlayarak yükseköğretim kurumlarına yönelik örnek bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu sağlamak olarak tanımlanabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

#### 2.1. Yükseköğretim Kurumlarında Değişim ve Performans Yönetim Sistemleri

Ulusal ve uluslararası alanda meydana gelen değişim ve gelişmeler yükseköğretim kurumlarını bir takım yönetsel zorluklarla karşı karşıya getirmektedir. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları devlet kaynaklarından daha fazla faydalanmak, kendi öz kaynaklarını geliştirmek, iş dünyası ve toplumsal beklentilere etkin cevap verebilmek için yeni yönetim ve yönetişim sistemleri geliştirmek durumundadır. Bu noktada stratejik yönetim kültürünün geliştirilebilmesi için stratejik planlama ve buna bağlı olarak performans yönetim sistemleri kurum içinde yaşayan, geçmişi takip eden, gelecek vizyonu oluşturabilen ve mevcut aksaklıklar üzerinde düzenlemelere imkân veren bir sistem olarak tasarlanması gerekmektedir.

Tüm dünya ölçeğinde yükseköğretim kurumlarında birtakım trendler ve paradigmlar ortaya çıkmaktadır. Bu trend ve paradigma değişikliklerine yükseköğretim kurumlarının da kurumsal anlamda uyum sağlaması ve kurumsal değişiklikleri izleyerek dönüşümleri sağlaması gerekmektedir. Bu bölümde genel olarak bir performans yönetim sisteminin gerekliliği, tanımlamaları, kurulum aşamalarında dikkat edilecek noktalar ve stratejik planlama ile ilişki üzerinde durulmaktadır.

##### 2.1.1. Yükseköğretim Politikalarındaki Değişim

Dünya genelinde yaşanan gelişmeler yükseköğretim kurumlarında da yeni trend ve paradigmları gündeme getirmiştir. Bu trende ve paradigmlar beraberinde yükseköğretim kurumlarının iş yapış biçimlerinde birtakım değişim ve gelişmeleri zorunlu kılmaktadır. Bu değişim unsurları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

##### 2.1.1.1. Küresel Yükseköğretim Sistemlerindeki Değişim Eğilimleri

Günümüzde yükseköğretim kurumları eğitim, öğretim ve araştırma alalarında köklü değişimlerle yüzleşmektedir. Dünya üniversitelerinin birçoğu geleneksel bir

kültür ve zengin bir tarihsel kökene sahiptirler. Bu üniversitelerin birçoğu rekabet baskısından uzak ve genel olarak ulusal dinamiklere göre faaliyette bulunmaktadırlar. Fakat günümüzde yükseköğretim kurumları, uluslararası bir rekabet, yapı, kültür ve politika bağlamında köklü değişimler ile yüzleşmek durumundadırlar. Bu koşulları göz önünde bulundurmadan değişim ve gelişimi anlamaları mümkün değildir (Sutic ve Jurcevic, 2012: 148). Bu bağlamda yükseköğretim kurumları, değişen ve kendilerini etkileyen çevresel koşulları dikkate alarak stratejilerini yeniden formüle etmeli ve adaptasyonu sağlamalıdır.

Yirminci yüzyıla göre yakın geçmişte meydana gelen gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının klasik eğitim ve öğretim anlayışına göre daha fazla sonuç odaklı araştırma kurumlarına dönüşmesi ve reel sektöre katkı sağlaması açısından önemli bir değişime uğramasına neden olmuştur. Bu değişimlerden etkilenen doğal yaşam, kurumlar ve insan sayısı oldukça kapsamlı bir düzeye ulaşmıştır. Yirmibirinci yüzyılda yükseköğretim daha rekabetçi bir yapıya evrilmiştir. Birçok ülkede bu rekabetçi yapı yükseköğretim kurumlarının daha iyi bir kurum olmasının önüne engeller koymuş ve aynı zamanda öğrencilerin de bu az sayıdaki yükseköğretim kurumlarına yerleşmesini de zorlaştırmıştır. Yükseköğretim kurumlarındaki rekabet çoğu zaman kurumsal mükemmeliyet için itici bir güç olmuştur. Fakat bu rekabet yükseköğretim kurumlarının devlet fonları ve kendi öz kaynaklarının sayı ve niteliğinin artırılması açısından bir takım meydan okumaları da beraberinde getirmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bir takım algı ve değişimlerin bu rekabetçi yapıyı ortaya çıkardığı söylenebilir.

UNESCO 2009 Dünya Yükseköğretim Konferansında sunulan “Küresel Yükseköğretim Eğilimleri: Bir Akademik Devrimin İzlenmesi” raporuna göre küreselleşme, eğitimin kitleleşmesi, öğrenci hareketliliğindeki artış, eğitim, öğretim ve müfredatlarındaki değişim, hesap verebilirlik, kalite güvence sistemleri ve nitelikler çerçevesi, finansman kaynaklarındaki değişimler, özel eğitim kurumlarındaki artış, akademi ve eğitici profilindeki değişimler, araştırma ortamındaki değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, demografideki değişimler ve ekonomik krizler başlıkları küresel yükseköğretim eğilimleri olarak sıralanmıştır (Altbach vd., 2009).

British Council Education and Society (Eğitim ve Toplum) yöneticisi Jo Beall tarafından 2012 yılında kaleme alınan “The Shape of Things to Come: Higher Education Global Trends and Emerging Opportunities to 2020” isimli çalışmada küresel yükseköğretim sektörünün günümüzdeki durumunu ortaya koymuş, yükseköğretim taleplerinin itici unsurlarına değinmiş ve 2020 yılındaki yükseköğretim sektörünün bir öngörüsünü yapmıştır. Bu çalışmada yazar küresel yükseköğretimin mevcut trendlerini; uluslararası öğrenci hareketliliği, model yükseköğretim ortaklıkları, araştırma çıktı kalıpları ve gelişen uluslararasılaşma ve ticari araştırma faaliyetlerindeki artış olarak dört başlıkta incelemektedir. Yükseköğretim taleplerinin itici unsurlarını ise ekonomik krizler ve demografik değişkenlikler başlıklarında incelemiştir. 2020 yılında ise önemli olacak ana başlıklar olarak sürekli eğitim, uluslararası öğrenci hareketliliği, ülkelerarası eğitim ve uluslararası iş birlikleri olarak ele almıştır (Beall, 2012).

Oxford Üniversitesi Uluslararası Strateji Ofisi tarafından 2015 yılında yayımlanan “International Trends in Higher Education 2015” isimli raporda uluslararası yükseköğretim trendleri; uluslararası öğrenci hareketliliği ile uluslararası markalar bağlamında yükseköğretim kurumları ana başlıklarında ele alınmıştır. Uluslararası öğrenci hareketliliğinin geleneksel lokasyonlarda pazar payı kaybı ele alınmış, politik ve demografik değişimlerin dünya çapında öğrenci hareketliliğini şekillendirdiğine yer verilmiş ve hükümet programlarındaki strateji ve politikalarının uluslararası öğrenci hareketliliği ve deneyimine değinilmiştir. Ayrıca kurumsal açıdan uluslararası şube kampüs yaklaşımının, araştırma odaklı uluslararası iş birliklerinin, üniversite-sanayi iş birliklerinin denizaşırı bir biçimde artış gösterdiği ve çeşitlediği ve eğitim öbeklerinin (education hubs) cazibesinin arttığına değinilmiştir (www.ox.ac.uk).

Yükseköğretim Kurulu (2007) tarafından yayımlanan “Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi” isimli raporda ise dünyadaki yükseköğretim sisteminde meydana gelen değişimler ve beklentiler; yığınlaşma, küreselleşme, finansman, özelleşme, kurumsal özerklik ve hesap verebilirlik, kalite güvence sistemleri ve akreditasyon, yönetim ve araştırma üniversitelerinin gelişimi başlıklarında ele alınmıştır (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007).

Aktan (2007) tarafından yayımlanan “Yükseköğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar” isimli makalede yükseköğretimde değişimi etkileyen ve yönlendiren sürükleyici güçler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Aktan, 2007)

- Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki nüfus artışı,
- Küreselleşme,
- Bilgi toplumu,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler,
- Devlet ve hükümet politika ve stratejilerindeki değişimler,
- Artan rekabetçi yapı,
- Artan yükseköğretim talebi ve,
- Uluslararasılaşma eğilimi.

Aktan (2007) çalışmasında yükseköğretim kurumlarında küresel trend ve yeni paradigmaları ayrıntılı olarak 3 ana ve 10 alt başlıkta incelemektedir (Aktan, 2007). Bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- A. Yükseköğretim hizmetlerinin sunumu ve finansmanında değişim
  1. Hizmet sunumu ve finansmanında piyasa odaklı reformlar:
    - i. Deregülasyon
    - ii. Serbestleşme
  2. Yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşma:
    - i. Sınır ötesi yükseköğretim
    - ii. Uluslararası akademik hareketlilik
  3. Yükseköğretim sisteminin harmonizasyonu
  4. Kalite yönetim yaklaşımı ve akreditasyon
- B. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal yönetim alanındaki değişim
  1. Girişimci üniversite yönetimi anlayışı
  2. Hesap verme sorumluluğuna dayalı kurumsal özerklik anlayışı
  3. Ulusal ve uluslararası paydaşlarla iş birlikleri ve sosyal sorumluluk
- C. Eğitim, öğretim ve müfredatlarda paradigma değişimi
  1. Öğrenci merkezli eğitim – öğretim ve e-öğrenme
  2. Sürekli eğitim yaklaşımı

### 3. Disiplinler arası çalışma modeli

Genel olarak incelendiğinde her kurum ve yazarın ortak kavramları vurguladığı gibi farklılaşan yönlerinin de olduğu görülmektedir. Yazında genel olarak öne çıkan başlıklar ise *uluslararasılaşma, ticari ve akademik iş birlikleri, uluslararası öğrenci hareketliliği, yeni kurumsal yönetim imkânları ve artan rekabet ortamı* olarak belirtilebilir.

Bu bölümde genel olarak tüm bu değişen ve gelişen koşullara göre yükseköğretim kurumlarının daha etkin ve esnek yönetim sistemlerinin kurulması ve geliştirilebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim sistemlerinin ve performans yönetim sistemlerinin kurulması üzerinde durulmaktadır. Temel amaç kurum içi ve dışı değişen ve gelişen çevresel koşullara göre mevcut durumunu takip edebilen ve yeni değişikliklere göre kurumsal araç ve insan kaynağını motive edebilen, geliştirebilen ve yöneten bir sistemin oluşturulmasına imkân tanıyan bilgisayar ve yazılım temelli sistemler ile kurum içi süreçlerin takibinin yapılabilmesidir.

#### 2.1.1.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvence Sistemleri ve Mükemmellik Algısı

Yükseköğretim kurumlarında uluslararası ve ulusal anlamda karşılaştırma ve uluslararası aktivitelerin takibinin önemi her geçen gün artmaktadır. Türkiye yükseköğretim kurumları da Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın önemli bir parçası olmak için öğrenci hareketliliği ve proje ortaklıkları gibi alanlarda önemli işler yapmaktadır. Birçok Avrupa ülkesi kalite güvencesi alanında devlet kurumlarını faaliyete geçirmektedir. Bu yapılanma ülkelerin kalite ve standartlarını belirlemesi ve geliştirmesi açısından oldukça önemlidir.

Yükseköğretimde kalite kavramını tanımlamak kurumsal farklılıklar açısından ve birçok yönden oldukça zordur. Evrensel olarak kabul görmüş bir tanımlama olmadığı gibi kavramı tanımlamak için sosyal, kültürel (değerler ve ilkeler bağlamında), siyasi ve ekonomik anlamda birçok yönden değerlendirme yapmak gerekmektedir. Mükemmellik ve kalite somut gerçeklik, kalıcı bir hareket, ya da sadece bir ufuk olabilir. Diğer bir deyişle, kalite girdi ve çıkışların belirli bir kombinasyonunu (önceden belirli miktarların ölçümü) ya da girdi ve daha iyi çıktılar için döngüsel ilerleme süreçlerinde bir kültür ya da beklenen hedeflerin bir listesi

(elde edilmiş veya edilememiş) olabilir. Klasik tanımlamaya göre kalite belirli bir standardın yerine getirilmesidir. Bu durum amaca uygunluk olarak tanımlanır. Tanımlamadaki standartlar önceden tanımlanmış bir dizi uygun performans ölçüsüdür. Performans ölçümleri ve standartlar kalite ve kalite ölçümünde kalitatif ve kantitatif parametrelerin kullanımını içermektedir (Grifoll, 2014).

Yüksek standartlarda bilginin yayılması ve çok sayıda insanın eğitilmesi günümüzdeki yükseköğretim kurumlarının ana hedeflerinden birisi olabilir. Toplumun değişik segmentlerinden paydaşlar (öğrenciler, yöneticiler akademik ve idari personel, kamu ve özel sektör kuruluşları, toplum, hükümetler vb.) yükseköğretim sektörünü çok karmaşık ve rekabetçi bir konuma getirmektedir. Kalite, yetkinliğin başlangıç noktası olan bir sürecin parçasıdır. Bu nedenle basit bir sonuç olarak tanımlanamamaktadır (Kömürçügil, 2014: 21).

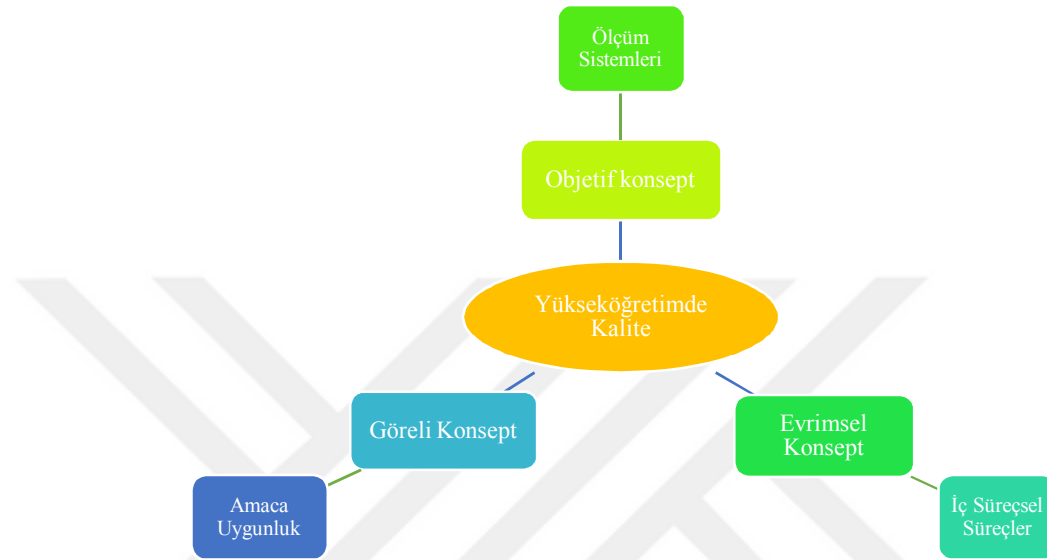
Barnett yükseköğretimde kalite kavramını 3 başlıkta incelemektedir (Faganel ve Dolinsek, 2004: 246-247):

*Objektif konsept*; kalitenin enstrümantal ölçümünü içermektedir. Bu yükseköğretim kurumlarında birtakım unsurların ve standartların belirlenmesi ve ölçülmesi anlamına gelmektedir. Yükseköğretim kurumundaki sistemde ortak değerler ile sonuç odaklı bir metodoloji oluşturulması olarak da tanımlanabilir.

*Göreceli kalite konsepti*; kurumlarda kalite değerlendirmesi için kullanılan ölçümleri dışlayan bir anlayıştır. Göreceli kalite konsepti “amaca uygunluk” olarak değerlendirilebilir. Bu anlayışta temelde kurumların hepsinin eşit kabul edilmesi gerektiği vurgulanırken bazılarının daha eşit oldukları belirtilmektedir. Kurumlarda amaca uygunluk iki temele göre ayrılmaktadır. Birincisi (farklı ve eşit olmayan kurumlar için) amaca uygunluk için hiyerarşik form ve ikincisi (farklı fakat eşit düzeyli kurumlar için) amaca uygunluk için paralel form şeklinde tanımlanmaktadır.

*Evrimsel kalite kavramı*; kurumların iç kültürlerinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Bugünkü tartışmalara kadar marjinal olan evrimsel bakış açısı, akademik topluluk (çalışanlar ve öğrenciler) üyelerinin görüşünü temsil eder. Bu bakış açısı sadece kendi kendine evrimsel bir değişimi göstermez aynı zamanda işverenler ve meslek kuruluşlarının çıkarlarına da odaklanır. *Öz-değerlendirme* olarak kabul edilebilecek bu süreçte kurumlar genellikle yardım almak için dış organları davet etmektedir. Dış danışma birimleri kendi işinin kalitesini geliştirmek

isteyen akademik topluluk üyelerinin daveti üzerine iç sürecine dâhil edilmektedir. Bu süreç yükseköğretim kalitesi için dışarıdan dayatılan bir süreç değil, kurumun dışarıdan iç görünümü olarak tanımlanabilir. Faganel ve Dolinsek (2004) tarafından tanımlanan yükseköğretimde kalite kavramı Şekil 2.1' deki gibi özetlenebilir.



**Şekil 2. 1 Yükseköğretimde Kalite Kavramları<sup>3</sup>**

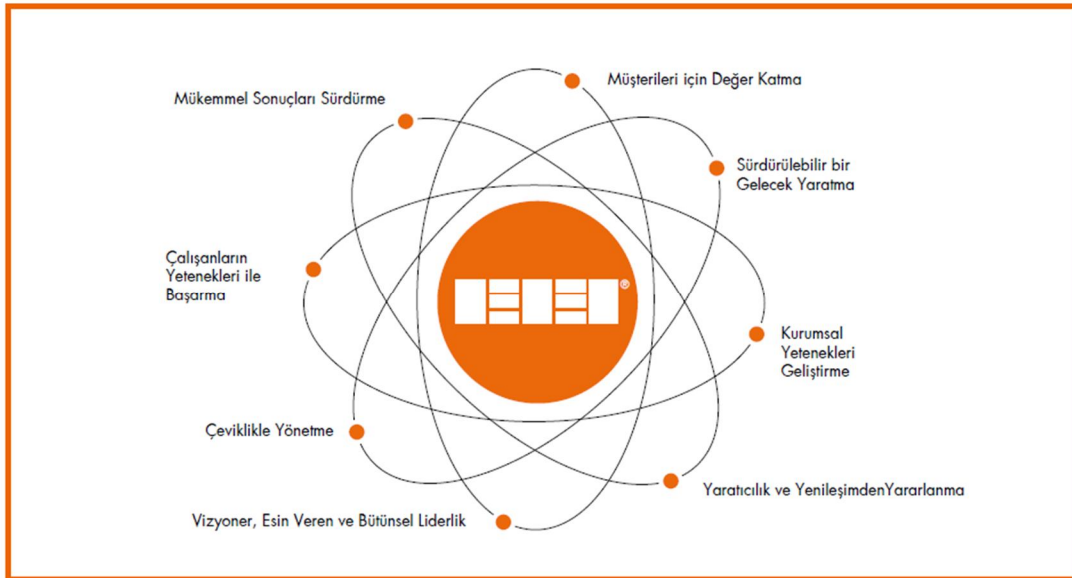
Yönetimde kalite kavramı incelendiğinde öncelikle kalite modellerinden bahsetmek gerekmektedir. Yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin kurulabilmesi için kalite yaklaşımlarının tanımlanması gerekir. Bu bağlamda stratejik planlamaya imkan sağlayan ve finansal ve finansal olmayan unsurların sürece dâhil edilebildiği ve tüm kurumlara özgü yeni modeller geliştirilebildiği için EFQM ve Baldrige Mode kavramlarının incelenmesi faydalı olacaktır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) **“Mükemmellik Modeli”** faaliyetlerinin tamamında bir organizasyon iyileştirilmesi için güçlü alanları ölçmek için öz-değerlendirme çerçevesi olarak değerlendirilebilir. EFQM Mükemmellik Modeli bir organizasyonun müşteri, servis kullanıcıları veya paydaşlar için ne olduğunu ya da neler yapabileceğinin saptanmasıdır (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2014: 10). EFQM modeli kolay uygulanabilir 9 ana kriter üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu kriterlerden 5 tanesi girdileri 4 tanesi ise sonuç kriterlerini temsil etmektedir. Girdi kriterleri bir kurumun

<sup>3</sup> Yazar tarafından oluşturulmuştur.



yaptığı faaliyetlerle ilgilidir. Sonuç kriterleri ise ilgili kurumun neleri gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler sonuçlardan alınan geri bildirimler ile iyileştirilir. Esnek ve kurumlar arası farklılıkları göz önünde bulunduran bu model “performans, müşteriler, çalışanlar ve toplum ile ilgili mükemmel sonuçlar elde etmek, çalışanlar, iş birlikleri, kaynaklar ve süreçler ile hayata geçirilen politika ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi” olarak tanımlanabilir. EFQM modelinin temeli olan kavramlar; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, iş birliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlanabilir (www.kalder.org).



**Şekil 2. 2 EFQM Mükemmellik Modeli**

**Kaynak:** www.kalder.org

**Baldrige modeli** genel olarak, Amerika Birleşik Devletleri’nde kabul edilmiş ve kullanılan bir modeldir. EFQM Mükemmellik Modeli ile birçok ortak noktaları olmakla birlikte daha geniş kapsamlı olduğu için yükseköğretim kurumlarında doğrudan kullanılabilir. Baldrige modeli yükseköğretim kurumlarının değişen misyon, rol ve program yapılarını göz önünde bulundururken öğrenci eğitim süreçlerini vurgulayan bir yapıdadır. Kriterlerde anahtar müşteri olarak öğrenciler görülürken ebeveynler gibi diğer müşteri tanımlamalarına yer verilmektedir. Baldrige modelinde eğitim kriterleri mükemmellik konseptinin üç bileşeni vardır:

- İyi tasarlanmış ve yürütülebilen değerlendirme stratejisi,
- Yılda yıla iyileştirilmiş anahtar performans göstergeleri,
- Performans geliştirmede liderliğin gösterilebilmesi için kurumların karşılaştırılabilmesi için uygun kriterlerin saptanması.

Performans mükemmelliği için temel Baldrige Kriterlerinden biri “yeniliğin yönetilmesi” kavramıdır. Bu değişimin yönetilmesi ve süreçlerin sistematik bir biçimde sürdürülmesi için etkin bir araç olarak görülmektedir. Eğitim Kriterleri temel değerleri ve kavramları liderlik, stratejik planlama, öğrenciler, paydaşlar ve pazar odaklılık, ölçüm, analiz ve bilgi yönetimi, öğretim elemanları ve personel odaklılık, süreç yönetimi ve kurumsal performans sonuçları olmak üzere yedi kategoride düzenlenmiştir (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2014: 10).

Dünya ölçeğinde yükseköğretim talebi, piyasa odaklı ihtiyaç ve beklentilerin artması, yeni program ve bölümlere olan ihtiyaç, hızlı gelişen ekonomik ve sosyal değişimler ile toplumsal ve meslek kurum ve kuruluşları tarafından ortaya çıkan nitelikli hizmet ve insan kaynağı beklentisi her geçen gün büyüyen yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma ve diğer hizmetlerinde sistematik ve stratejik yaklaşımları zorunlu hale getirmektedir. Avrupa ülkelerinde bu değişim Lizbon süreci ile başlamış ve etkin ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) ve Avrupa Araştırma Alanı (AAA) oluşturma çalışmaları Bologna süreci ile şekillenmiş ve bunu takip eden süreçler ile desteklenerek geliştirilmiştir. Avrupa yükseköğretiminin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin yükseltilmesi ve ortak kabul görmüş belirli standartlarda yükseköğretim sistemlerinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması yönündeki çalışmalar en önemli gündem maddesi haline gelmiştir. Bologna süreci içerisinde bu konuda yapılan çalışmalar ve öneriler Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA)'nin 2005 yılında yayınlamış olduğu *Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Raporu*'nda yayınlanmıştır. Bu raporda yayınlanmış olan ilke ve standartlar günümüzde bu alanda yürütülmekte olan çalışmalara rehberlik etmekte ve bu sayede Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda yükseköğretim

kurumlarının birbirleri ile uyum içinde ve kıyaslanabilir kalite düzeyinde hizmet vermeleri hedeflenmektedir (www.yok.gov.tr).

Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla **Yükseköğretim Kalite Kurulu** 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak kurulmuştur. Bu kurul YÖK Temsilcileri, Üniversiteler Arası Kurul Temsilcileri, ilgili Bakanlıklar ve diğer kurumların temsilcilerinden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu; *Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu*, *Kalite Güvence Ajansları Tescil Komisyonu* ve *Kalite Güvence Kültürünü Yaygınlaştırma Komisyonundan* meydana gelmektedir.

Türkiye'de kalite güvence sistemi, üniversiteler tarafından yıllık olarak gerçekleştirilen iç değerlendirme süreci ve normal koşullarda beş yılda bir gerçekleştirilen dış değerlendirme temeline dayanmaktadır. Bu sistem aynı zamanda "Ulusal Yeterlikler Çerçevesi" bağlamında program bazında belirlenen öğrenim çıktılarının kalitesini garanti altına almak üzere akreditasyon ve değerlendirme unsurlarını da içerecek şekilde düzenlenmiştir. Türkiye'de de bu gelişmeler ışığında, yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve bu alanda uluslararası uyumluluğunun sağlanabilmesi için Yükseköğretim Kurulu tarafından 2005 yılında eğitim, öğretim, araştırma aktivitelerinin kalitesinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi temel amacıyla Avrupa Kalite Güvencesi Standart ve İlkelerine uygun olacak şekilde "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" yayınlanmış ve Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK, yönetmeliği kapsamında, yükseköğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sistematik bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli süreçleri ve performans göstergelerini tanımlamıştır (www.yok.gov.tr). Belirlenen süreçler şu şekilde listelenebilir:

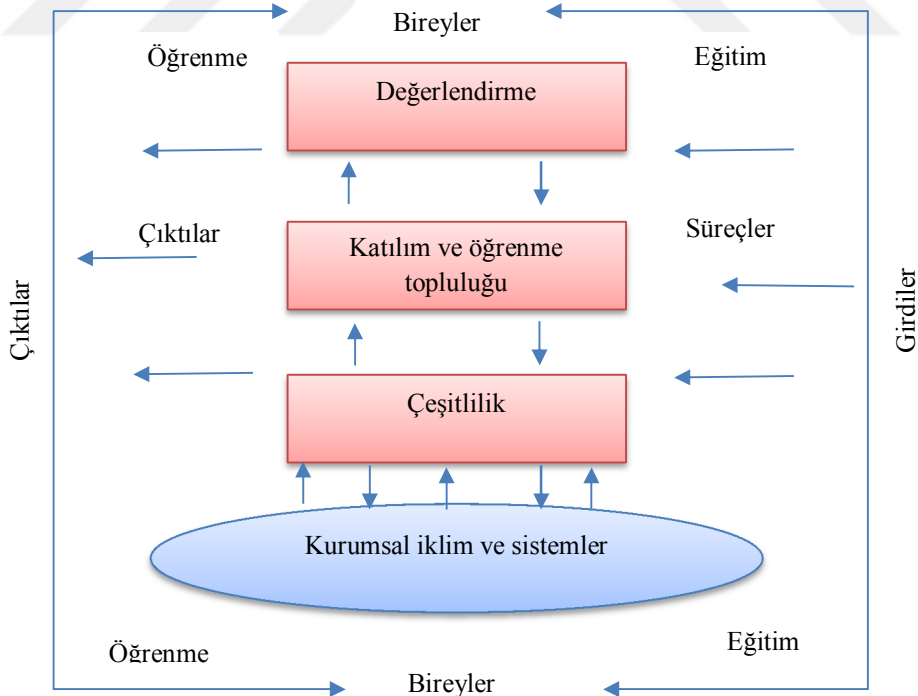
1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci
2. Stratejik Planlama Süreci

3. Kurumsal Değerlendirme Süreci
4. Periyodik İyileştirme ve İzleme Süreci

Yükseköğretimde kalite sistemleri önemli ölçüde kurumsal faktörleri içermektedir. Fakat bunlardan bazıları öğrencilerle ilgili sosyal ve bilişsel unsurları da içermelidir. Buna ek olarak bu faktörler kurumsal misyon ve hedefler bağlamında personelin kendi kariyer planı ve süreçlere katılımını sağlamalıdır. Bu faktörler detaylandırılarak bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu çerçeve kapsamında eğitim ve öğretim göstergeleri şeması öğrenme uygulamalarının dört temel unsurunu içermektedir. Bunlar (Chalmers, 2008: 10):

- Kurumsal iklim ve sistemler
- Çeşitlilik
- Değerlendirme
- Katılım ve öğrenme topluluğu

Bu faktörler arasındaki ilişki Şekil 2.3' de gösterilmiştir:



Şekil 2. 3 Eğitim ve Öğretim Göstergeleri Şeması

**Kaynak:** Chalmers, 2008: 10.

Kalite ve mükemmellik modelleri incelendiğinde genel olarak stratejik planlama ve performans yönetimi (beklentilere göre girdi ve çıktı değerlendirmeleri) bağlamında standartların oluşturulması süreçlerini kapsadığı görülmektedir. Bu çalışmada da genel olarak yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin geliştirilmesi için standartların oluşturulması ve rekabetçi ortamda objektif kıyaslamalara imkân sağlaması için stratejik planlama ve performans gösterge sistemi kurulumu incelenmektedir.

### **2.1.1.3. Yükseköğretim Kurumlarındaki Yönetim ve Yönetişim Reformu**

Dünya ölçeğinde yükseköğretim kurumlarının yönetim sistemlerini doğrudan etkileyen reformlar meydana gelmektedir. Bu reformlar aşağıdaki başlıklar şeklinde tanımlanabilir;

**Serbestleşme:** Birçok ülkede idareler kamu otoriteleri olarak rollerini yeniden tanımlamakta, “yeni kamu yönetimi” modeline göre yeniden düzenlenmektedir. Geleneksel yükseköğretim kurumu yönetiminde geniş temsil kabiliyeti olan yönetim yapıları ve tüm akademik personele açık forum şeklinde bir anlayış yer almaktadır. İçsel yönetim bağlamında öne çıkan unsurlar yükseköğretim kurumunun bünyesindeki yürütme makamlarının gücünün artırılması ve üniversite dışından katılımcıların olduğu bir yapı şeklindedir (OECD, 2003: 71). Serbestleşme bir yükseköğretim kurumunun kurumsal gelişim için fon kaynaklarını arttırmak ve çeşitlendirmek için kendi kaynak ve sermayesini kullanabilme hakkına sahip olmasıdır. Yani mali disiplin için tam sorumluluk taşıyan aynı zamanda kurumsal özerkliğe sahip kurumsal bir yapıdan söz edilmektedir. Açıkçası, deregülasyon devlet sorumluluğunu azaltmakta ve yükseköğretim sistemi içinde kalkınma öncelikleri açısından daha yararlı rekabet kurallarının kurumun kendi kaynak ve yönetim yapıları ile elde edilmesini sağlayabilmektedir (Woznicki, 2013: 17). Eğitim politikası ile ilgili olarak, bu modelin ortaya çıkan özelliklerinden biri idari alanda özellikle kurumlara daha çok kurumsal özerklik vererek kamu makamlarında deregülasyon ve yerelleşme anlayışının yerleştirilmesidir. Yeni yönetim araçlarında kurumsal strateji ve politikalarla ilişkili kurumsal hedef müzakereleri ve performans sözleşmeleri ön plana çıkmaktadır. Yükseköğretim kurumlarına performans göstergesine dayalı hibe ve fon tahsisleri yeni trend olarak planlanmaktadır (Martin

ve Sauvageot, 2011: 17). Bu serbestleşme kurumlarda daha etkin yönetim sistemleri ve stratejik planlama ile performans göstere sistemlerinin kurulmasına neden olmuştur.

**Stratejik planlamanın önemi:** Stratejik planlama askeri ve iş dünyası menşeli bir kavram ve yönetim anlayışı olmasına rağmen yükseköğretim kurumlarının nispeten daha karmaşık ve belirsiz alanlarında geleceğe yönelik bir bakış açısı geliştirmesi ve bir sistematik oluşturulması bakımından oldukça faydalı olmuştur. Fakat iş dünyası ile yükseköğretim alanı arasında iki önemli farklılık söz konusudur. *Birincisi*, iş dünyasındaki finansal sonuçlar üzerinden genellikle kısa vadeli odaklanmanın aksine yükseköğretim kurumlarında insanları eğitmek ve bilginin yayılması gibi uzun vadeli yatırım ilkeleri söz konusudur. *İkincisi* ise iş dünyasında üst yönetim birimlerinden aşağı doğru daha etkin kararların alınması ve uygulanmasının sağlanması gerekirken yükseköğretim kurumlarında daha katılımcı bir yaklaşım ile fikir birliği oluşturulması gerekmektedir. Kompleks yapıdaki bu şeffaf ve kapsayıcı süreci tasarlamak çok fazla zaman ve emek harcamasına karşın bu sürecin daha etkin sonuçlar vermesi mümkündür. Akademik dünyada kurum hedefleri doğrultusunda esnek bir yapıda kurumsal katkılarının sağlanması, stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması için önemli fırsatlar sunmaktadır (www.eaie.org). Sürdürülebilir bir yönetim başarısı, sürdürülebilir mali kontrol, motive edici ve yönlendirici liderlik ve üst yönetim anlayışı, kurumsal hedef bütünlüğü ve yeni yönetişim yaklaşımı bağlamında stratejik planlama süreçlerinin etkin bir biçimde uygulanması ve performans odaklı yönetişim anlayışının gelişimine katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlama ve performans göstere sistemleri arasındaki ilişki stratejik yönelim olarak tanımlanmaktadır. Performans odaklı stratejik yönelim aşağıdaki gibi özetlenebilir (Public Record Office Victoria Strategic Management. 2010: 6):



**Şekil 2. 4 Stratejik Yönelim ve Performans Gösterge Sistemleri**

**Kaynak:** Public Record Office Victoria Strategic Management, 2010: 6.

**Performans yönetimi:** performans yönetim süreçleri kullanmanın temel nedeni günlük eylem planları ile kurumsal stratejik hedefler arasında doğrudan bir ilişki kurabilme imkânıdır. Zaman ve sorumluluk odaklı etkin kurumsal hedefler belirlemek, ilerlemeleri izlemek ve süreçlerdeki problemleri tanımlayarak başarı sonuçlarına katkıda bulunur ([www.successfactors.com](http://www.successfactors.com)).

**Kurumlardaki artan özerklik yapısı:** Bu yapı dışsal kalite güvence sistemleri ve gösterge sistemleri gibi yeni yönetsel takip araçlarına olan ihtiyaca yol açmıştır. Yükseköğretim kurumu programlarının akreditasyonu, değerlendirilmesi, denetimi ve kalite güvence sistemleri bağlamında tüm dünya ölçeğinde en yaygın trend ölçümsel yöntem ve sistemlerdir. Dışsal kalite kontrol performans kıyaslamalarına gerek olmaksızın kalitenin izlenmesine katkı sağlar. Yani kurum içi faaliyetlerin anında takibi ve üst kademe hedefler ile alt kademe faaliyetlerin bütünleştirilmesi ile performans ölçüm sistemleri kurum yönetici ve dış paydaşlarına önemli raporlamalar yapmakta ve süreç takibi imkânı sunmaktır (Martin ve Sauvageot, 2011: 18).

**Şeffaflık:** Şeffaflığın temel amacı; yükseköğretim kurumlarının farklı paydaşlarının kurum performansı hakkında bilgilendirebilmesi ve farklı gösterge puanlarına göre kendilerinin benzer ulusal ya da uluslararası kurumlarla karşılaştırabilmesinin sağlanmasıdır. Şeffaflık iyi bir kalite güvence sistemi ve performans gösterge sisteminin istenilen bir sonucudur. Yükseköğretim kurumları karşılaştırılabilirliklerini geliştirmek ve eğitim programlarının kalitesi hakkında bilgi

verebilmek için kendi performanslarını ortaya koyan bir takım anahtar performans göstergelerinden yararlanırlar (Glass, vd., 2014: 24).

### **2.1.2. Performans Yönetimi ve Gösterge Sistemleri**

Performans ölçümü ve gösterge sistemleri genel olarak yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen durumlar ile ilgili kantitatif (oran, yüzde, sayı, sınıflama vb.) ve kurumların işleyişine yönelik kaynak tahsisi, süreç takibi ve değerlendirme gibi amaçlarla kalitatif bilgiler sunan sistemler olarak tanımlanabilir. Literatürdeki bilgiler kamu, özel sektör, toplum, öğrenci ve velilerin beklentilerini etkin bir şekilde karşılayacak performans yönetim sistemlerinin oluşturulmasından yükseköğretim kurumlarının sorumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Yükseköğretim kurumlarında performans ölçümleri genellikle yükseköğretim sistemlerinin eğitim süreç özellikleri, kaynak (girdi) veya çıktıları hakkında bilgi vermek ve kurumların görel konumunu karşılaştırmak için temel stratejik alanlarda, geçmiş performans düzeylerinin izlenmesine olanak tanımaktadır (Levis vd., 2001: 75-76). Performans gösterge sistemleri kurumların geçmiş performanslarının izlenmesine ve analiz edilerek değerlendirme yapılmasına olanak tanır.

Bir performans gösterge sistemi mevcut koşullarda gerçekleşmiş ya da gerçekleşmemiş sonuçlarla ilgili bilgiler sağlar. Göstergeler karar vericilere süreçlerdeki ilerlemeleri değerlendirmek üzere hedeflenen sonuçların, çıktıların, amaçların ve hedeflerin başarılmasını sağlar. Bu nedenle performans gösterge sistemleri sonuç odaklı hesaplama sistemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Horsch, 1997).

Performans göstergelerinin elde ettiği bilgilerin toplanması, yönetimi ve raporlanması için kurumların kendi performans gösterge sistemlerinin alt yapısı ve yazılımlarını kendi iç süreçlerine göre geliştirmeleri gerekir. Birçok büyük bütçeli sistemler sadece kontrol amaçlı bütçe ve finansal veriler toplamaktadır. Ancak performans gösterge sistemlerinin içsel süreç ve kaynak tahsisinin doğru planlanması ve sonuç odaklı gelecek vizyonu oluşturulabilmesi gerekmektedir (Castro, 2011: 5-6).

Performans gösterge sistemleri; kurumsal süreçlerin kurum hedefleri doğrultusunda meydana gelen gelişme seviyelerinin nitel ve nicel ölçümler ile



gerçekleştirilmesidir. Kurum çalışanları ve birimler tarafından hedeflerin başarıma ve başarılama durumlarının takibi yapılmaktadır. Kurum hedefleri belirli aralıklarla gözden geçirilmekte ve geri bildirim ile kurumsal yönetimi güçlendirmektedir (Public Record Office Victoria Strategic Management, 2010: 6).

Performans gösterge sistemleri kurumların gelişimi, hesap verebilirlikleri ve şeffaflıkları için bir araç olabilir. Performans gösterge sistemleri genellikle kurum performansı ve kurum ile ilgili şeffaf bilgi sağlamaya yardımcı olan ölçülebilir bilgiler toplar, analiz eder ve raporlar. Bazı durumlarda ise kurumsal gelişime katkı sağlayacak kurumsal zayıflık ve sorunların tanımlanması için kullanılırlar. Ayrıca daha fazla fon ve gelir elde etmek için veri sağlayan dokümanlar sağlamak amacıyla da kullanılırlar (Glass vd., 2014: 31).

### **2.1.3. Performans Gösterge Sistemlerinin Hedefleri**

Birçok kurum rekabet ortamının gereklerinin arttığı yükseköğretim alanında pozisyonunu korumak ve yenilikçi uygulamalar geliştirebilmek için performanslarını ölçmek için bir takım sistem ve araçlar geliştirmek zorundadır. Yükseköğretim kurumları sadece öğrenci talepleri ve öğretim olanakları gibi zorluklarla karşı karşıya değildir. Aynı zamanda ekonomik krizler, demografik değişkenlikler, artan yükseköğretim ihtiyacı, özel sektör istek ve beklentilerine cevap verebilme ve toplumsal fayda üretebilme gibi birçok konuya da cevap verebilmelidir. Tüm bu nedenlerden dolayı yükseköğretim kurumları içinde buldukları rekabetçi çevrede başarılarını ve finansal çeşitliliklerini arttırmak için pek çok aracın yanısıra performans yönetim sistemlerinden de yararlanmaktadır. İçsel kaynaklarını dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı uyumlu hale getirmek içsel süreçlerin sistematik takibi ve yenilikçi karar mekanizmasının kurulması ile mümkündür. Bu noktada performans gösterge sistemleri önemli bir yer tutmaktadır (Iveta, 2012: 117).

Performans gösterge sistemlerinin temel amacı; yükseköğretim kurumlarının temel süreçlerinin anlaşılması, üst yönetim karar mekanizmasına veri sağlama, fakülte ve personele doğrudan işlerini etkileyecek kararlarda katılımlarını sağlayarak yönetim kültürünü geliştirmek ve çalışanları kurumların misyonlarına ulaşabilmesi yönünde motive etmek olarak tanımlanabilir (Ballard, 2013: 28-29). Performans gösterge sistemlerinin genel hedefleri yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğretim

kalitesine katkı sağlamak ve ölçümler gerçekleştirerek kurumların ihtiyaçlarının tespit edilmesine bilgi sunmak olarak değerlendirilebilir (Chalmers, 2008: 8).

Yükseköğretim kurumları performans gösterge sistemlerinden aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmekte yararlanabilmektedir (Kutucuoğlu vd., 2001: 175):

- Geriye dönük raporlama sistemleri yerine geleceğe dönük bir yönetim perspektifi geliştirmek,
- Performans gösterge sistemleri ile kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru etkin bir yönetim elde etmek,
- Çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak,
- Süreçlerle ilgili geri bildirimde bulunmak,
- Kurumlarda düşünülmeden yapılan hedef belirleme yerine sistematik düşünmeyi sağlamak,
- Süreçlerde meydana gelen olumsuzluklardan dolayı birbirini suçlama ve geçici önlemler almak yerine temel yapısal değişim ve örgütsel öğrenme süreçleri geliştirmek,
- Performans yönetim sistemleri ile tüm çalışanların kurum üst düzey hedeflerini anlamasını sağlama ve kendi hedef ve faaliyetlerini onlara uyumlaştırmasına imkân sağlayarak katılımcı bir yönetişim anlayışını geliştirilmesini sağlamak.

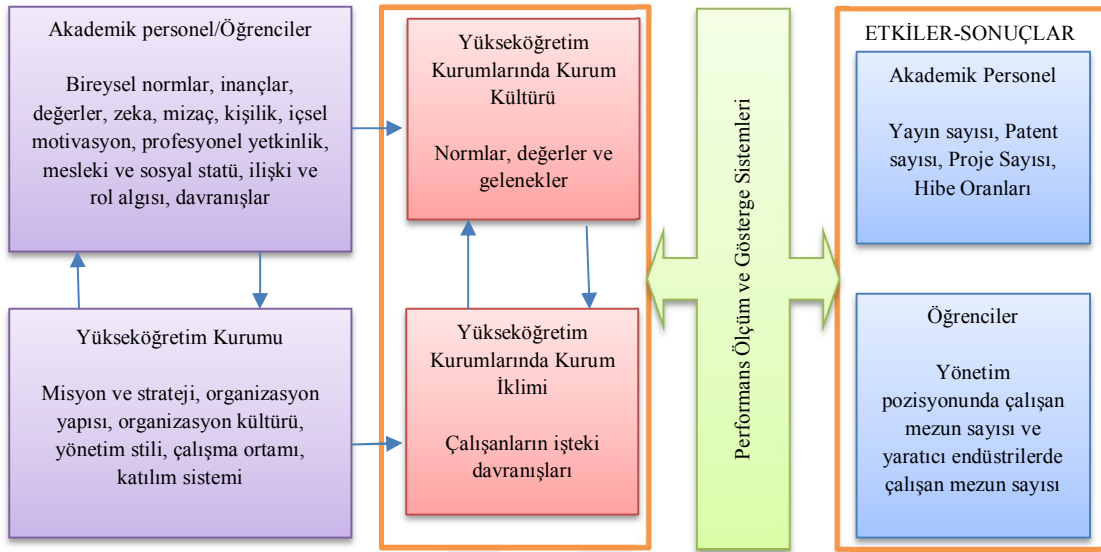
#### **2.1.4. Yönetim Kültürü ve Performans Göstergeleri**

Yönetim kültürü kurumların uygulamalar, politikalar, prosedürler, rutin işler, yükselme kriterleri gibi alanlarda ne olduğu algısı ve kurum içinde formal biçimde oluşan algı olarak tanımlanabilir. Birçok araştırmacı örgüt kültürü ile kurumsal performans gösterge sistemleri kullanımı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Kurumsal örgüt kültürü ve performans yönetim sistemleri arasındaki çalışmaları inceleyen araştırmalar oldukça azdır. Bu çalışmalardan bazıları performans yönetimi ve kurum kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Kurumsal yönetim kültürü yenilik, sorumluluk, standartlar ve ödülleri barındıran bir yapıda olduğu için performans yönetim sistemi ve gösterge sistemleri kurum kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Putter, 2010: 13).

Patterson vd. (2004) kurum kültürü ve performans verimliliği arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisini inceledikleri çalışmalarında 39 üretim işletmesi ve 4.503 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada 17 kurum kültürü bileşeni ile kurumsal verimlilik arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir .

Gelade ve Ivery (2003) banka şubelerinde 14.390 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında kurum kültürü ile satış hedeflerini sağlama, yetenekli çalışanları elde tutma, müşteri memnuniyeti ve farklı göstergeleri içeren genel performans arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Gelade ve Ivery, 2003).

Yükseköğretim kurumlarında yaratıcı yetenekler geliştirmek için süreçler ve imkânlar tasarlanmalıdır. Bu, kurumların yenilikçi süreç ve uygulamalar ve süreç takip sistemleri geliştirmeleri ile mümkündür. Yenilikçi süreçler ve imkânlar oluşturulması kurum kültürü ve iklimi üzerinde birtakım değişikliklerin yapılmasını da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan değerlendirilenin de kaynakların tahsisi, yeni sorumlulukların verilmesi ve süreçlerdeki değişimi izleyebilmesi için etkin performans gösterge sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece hem genel olarak kurum performansının takibi hem de yenilikçi uygulamaların başarı düzeyleri etkin bir biçimde takip edilebilir. Şekil 2.5’de görülebileceği gibi yükseköğretim kurumlarında akademik ve kurumsal hedefler olmak üzere iki farklı yönetilmesi gereken süreç söz konusudur. Bu süreçler yükseköğretim kurumlarının iklim ve kültürleri etrafında şekillendirilebilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının iklim ve kültürleri etrafında şekillenen bu kurum içi süreçlere ilişkin sonuçların takip edilmesi ve değerlendirilebilmesi için performans gösterge sistemlerinden yararlanılması gerekmektedir.



**Şekil 2. 5 Kurum İklim ve Kültürü İle Performans Gösterge Sistemi İlişkisi**

**Kaynak:** Sokola vd., 2014: 281' den uyarlanmıştır.

### 2.1.5. Performans Gösterge Sistemlerinin Kullanım Alanları

Performans gösterge sistemlerinin temel amacı kurumlarda planlama, tarama, kontrol ve teşhis konulması olarak açıklanabilir. Üst yönetimin sorumluluğunda olan planlama ve ölçüm göstergeleri kurum stratejik planının başarıya ulaşip ulaşmadığını ölçümlerler. Performans gösterge sistemleri kurumların kurumsal stratejik planlarının sistematik bir biçimde planlanması, takibinin yapılması ve geri bildirim için sistematik imkânlar sunmaktadır (Kutucuoğlu vd., 2001: 177).

Performans gösterge sistemleri aracılığı ile kurumların performans ölçümleri aşağıda belirtilen amaçlarla yapılmaktadır (Kellen, 2003: 5):

- Süreçleri takip ve kontrol etmek,
- Süreçlerde gelişimi sağlamak,
- Süreçlerde geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak,
- Kurumsal amaç ve hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırmak,
- Kurum içi çalışma performanslarına göre ödüllendirme sistemi kurmak ve motivasyon sağlamak.

Performans ölçüm sistemleri örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve süreç takibi yapabilmek için oldukça güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Amaçları tanımlayan, hedefleri kurgulayan, süreçleri ölçümleyen, başarı ödülleri belirleyen

ve organizasyonun yönünü değiştirmek isteyen kurumlar performans gösterge sistemlerinden yararlanırlar. Yöneticiler kurum içindeki bireylerin rol ve sorumluluklarını stratejik hedeflerle uyumlaştırmak için performans gösterge sistemleri kullanırlar. Yöneticiler düşük performanslı çalışan ya da takımları belirlemek ve onlara rehberlik etmek için performans gösterge sistemlerinden faydalanırlar. Çalışanlar ise kendi bireysel performanslarını arttırmak ve kurumsal hedeflerin başarılmasına katkı sağlayacak faaliyetlere odaklanabilmek için performans gösterge sistemlerini kullanırlar (Eckerson, 2009: 4).

Yükseköğretim kurumlarında ise performans gösterge sistemleri farklı amaçlarla kullanılabilir. Kurum ihtiyaçlarına göre gerekli olan yönetimsel bilgilerin elde edilmesi, politikaların izlenmesi için kullanılabilir. Bu kurumsal politika ve faaliyetler; araştırma mükemmelliğinin sağlamak, bilgi alışveriş ve becerileri geliştirmek, eğitim ve öğretimde mükemmelliği yakalamak, toplumsal ve iş dünyası beklentilerine göre yükseköğretim imkânlarının geliştirilmesini sağlamak, adil erişim olanaklarını geliştirmek, fonlama kapasitesi ve şeffaflığı sağlamak şeklinde sıralanabilir. Ayrıca performans gösterge sistemlerinin üç özel kullanım alanı şu şekilde açıklanabilir (Martin ve Sauvageot, 2011: 20-21):

- Kurumun mevcut durumu hakkında kamuyu ve devlet kurumlarını bilgilendirmek,
- Uygulanmış olan bir politika, strateji veya plan hakkında ilerlemeleri gözlemek,
- Yükseköğretim sisteminin veya bir bütün olarak kurumsal yönetimi etkinleştirmek.

#### **2.1.6. Performans Gösterge Sistemleri Kurulumunda Ön Koşullar**

Performans gösterge sistemlerinin başarılı bir biçimde çalışması ve yönetim karar mekanizmalarına katkı sağlayabilmesi için birtakım ön koşulları sağlaması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 138-139):

- Yükseköğretim kurumlarında etkili yönetim ve başarı sağlamak için gerekli olan stratejilerin kurumların dış çevrelerinden daha çok içsel süreçleri ve kaynakları ile ilgili olduğu bilinmelidir. Üst yönetimlerin

pazara dayalı konumlandırma ve stratejik yönetim anlayışından yetenek ve kaynaklara dayalı stratejik yönetim anlayışına odaklanması son dönemlerdeki başarılı kurumların uygulamalarındandır.

- Yeteneklere dayalı bir stratejik yönetim anlayışı ve planlamalar mevcut kaynaklardan etkin bir biçimde faydalanmayı sağlarken yükseköğretim kurumlarında gelecek vizyonu oluşturabilen ve birimlere sorumluluklar yükleyen iyi oluşturulmuş spesifik stratejiler de geliştirilmelidir. Bu kurumların yüksek performans düzeylerine ulaşmasına imkân tanıyacak bütünsel bir yaklaşımdır.
- Stratejik planlama ve performans gösterge unsurlarının belirlenmesinde orta ve alt kademe çalışanları ve paydaşları da sürece dâhil eden ve onların üst yönetim hedefleri doğrultusunda motive olmasını sağlayan kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmiş olması gerekir. Böylelikle tepe yönetim tarafından belirlenen sıkı ve katı dayatma hedeflerin yerini ortak belirlenen çalışanların performansını ve motivasyonunu en üst düzeye çekmeyi hedefleyen yönetim anlayışı almaktadır.
- Tüm birim ve çalışanların performans gösterge unsurları ve stratejik planlama süreçlerden haberdar edildiği ve sürece dâhil edildiği bir bakış açısı ile sistemin benimsenmesi ve güvenilmesi gerekmektedir. Üst yönetimin sistemin tüm aşamalarında haberdar olması fakat yönetme yetkileri sorumluluk anlayışı ile birim ve çalışanlarla paylaşmaya istekli olması gereklidir.
- Kurumların kurumsal yönetim, stratejik hedef odaklı sürekli gelişimi benimsemesi ve iyi bir veri yönetim istemi ile geri bildirim kültürünü sistemsal olarak kurgulaması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının giderek artan önemi ve kompleks yapısı kurumlarda yürütülen strateji ve faaliyetlerin sistematik argümanlar ve gerekçelerle ortaya konulmasını gerektirmiştir. Bu gereklilik kıt kaynak ve fonların daha verimli kullanılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla tüm bu aşamalar planlama ve karar verme süreçlerinin planlanması için bilgi sistemleri kurulum ve kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Yükseköğretim kurumlarında yöneticiler, akademik personel, idari

personel, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşların erişimini sağlayan ve her birine yönelik raporlamalar yapan ve gelecek planlama ve hedefleri belirleyebilen bir sistem gerekmektedir. Bu gösterge sistemleri de oldukça maliyetli sistemlerdir. Eğer bu erişimlere olanak tanımayan ve raporlamalar yapmayan sistemler kullanılır ise bunlar sadece yıllık istatistikler tutmaya yararlar. Yükseköğretim kurumlarında her birim kullanıcının kendi bireysel giriş sayfalarının olduğu, anahtar performans göstergelere ve kendi gelecek planlamalarını yapabildikleri, güncel veri ve raporlamaları içerecek sistemler kullanılmalıdır (Martin ve Sauvageot, 2011: 23). Ayrıca kurumsal veri girişlerinin yapılabildiği planlama yapabilen sistemler geliştirilmelidir. Bu yükseköğretim kurumlarının hem bireysel hem kurumsal performans ölçümlerinin ve raporlamalarının yapılmasına imkân tanıyabilir. Ayrıca sistemlerde maliyet takibinin yapılması ve etkin maliyet yönetimi için maliyet takip sistemleri de olmalıdır.

### **2.1.7. Performans Gösterge Sistemlerinin Kavramsal ve Teknik Yönleri**

Performans gösterge sistemleri kurumlarda yönetsel süreçlerin geliştirilmesi ve alınan kararların etkinliğinin sağlanabilmesi kurum içi süreçlerin kurumsal amaç ve hedefler temelinde planlanarak bu planlamaya uyumun sağlanıp sağlanmadığının önceden belirlenen kriterler ışığında takip ve analiz edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu başlık altında performans gösterge sistemleri tanımlanarak iyi bir performans gösterge sistemi için gerekli olan kriterler, yükseköğretim kurumlarında ölçümlenmesi gereken unsurlar ve performans gösterge sistemlerinin türleri incelenmektedir.

#### **2.1.7.1. İyi Bir Performans Gösterge Sistemi İçin Gerekli Kriterler**

Performans yönetiminin etkili bir biçimde sağlanması için performans yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Performans yönetimi ve gösterge sistemleri kullanımının etkin kullanımını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Ghosh ve Das, 2015: 18-19):

1. *Ödül sistemi:* Performans ölçümleri ile ödül sistemin ilişkilendirilmesi konusunda lehine ve aleyhine olacak şekilde ikili bir ayırım söz konusudur. Fakat yalnız performans odaklı bir ödüllendirme yerine

performans sonuçlarının kullanıldığı farklı bir sistemin kullanılması daha uygun olabilir. Performans ölçüm sonuçları iyi olan çalışanlar ya da birimler bazı ödülleri hak ettiklerini düşünebilirler. Bu durumda eğer bazı çalışanlar ya da birimler ödüllendirilebilirse kurumsal verimlilik ve performans gösterge sisteminin etkinliği daha iyi sonuçlar verebilir.

2. *Değerlendirme:* Kurumsal stratejilerin sürekli gözden geçirilmesi kurumsal süreçler, sistemler ve performans yönetimi için oldukça önemlidir. Performans yönetimi ve gösterge sistemlerinin odağı kontrolden ziyade gelişim ve öğrenmeye yönelik olmalıdır. Ayrıca performans göstergeleri ile hedefler arasındaki uyumsuzlukların giderilerek ilerlemeyi sağlayacak eylem planlarının geliştirilmesine yardımcı olmalıdır.
3. *İletişim ve geri bildirim:* Kurumsal iletişimde performans raporlamaları ve sürekli geri bildirim esastır. Geri bildirimler subjektif görüşlerle değil örnek ve delillerle desteklenir nitelikte olmalıdır. Geri bildirimlerin amacı çalışanların davranış ve eylemlerinin etkisini anlamaya yardımcı olmaktır. Düzeltici faaliyetler yanlış giden şeylerin geri bildirimini gerektirebilir.
4. *Açık değerlendirme stratejileri:* Stratejilerin sürekli geliştirilmesi kurumlarda yenilikçi süreçler oluşturur, daha iyi büyüme stratejileri ve gelişim sağlar. Büyüme, yenilik ve gelişim stratejileri sürekli geliştirilmiş performans sayesinde elde edilir. Bu açık değerlendirme stratejik ve içsel değerlendirme olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Stratejik değerlendirme kurumun büyüme ve yenilikçi faaliyetleri için fırsat ve tehditlerin tanımlanması olarak gerçekleştirilir. İçsel değerlendirme ise daha iyi liderlik, daha iyi motivasyon, daha iyi bir sistem, düşük maliyet, daha iyi yönetsel tutarlılık ve daha iyi kalitenin sağlanabilmesi için performans geliştirme fırsatları olarak tanımlanabilir.
5. *Motivasyon:* Kurumsal roller ve sorumluluklar açık bir biçimde tanımlandığında motivasyon artar. Performans gösterge sistemlerinde faaliyetler ve hedeflerin açık bir biçimde sorumluluk ve zaman odaklı planlanması etkili bir performans yönetimi sağlar.



İyi bir performans gösterge sistemi için iyi tanımlanmış anahtar performans göstergelerinin olması gerekir. Anahtar performans gösterilerinin belirli karakteristikleri olmak durumundadır. Bunlar (Department of Treasury and Finance, 2009: 32);

- Kurumların vizyon, strateji ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır,
- Kritik olmayan birim bazlı kurumsal çıktılar yerine tüm kurumu kapsayan stratejik değerde olmalıdır. Yanlış anahtar performans göstergesi seçimi düşük düzeli çıktılar ve düzeltici ekstra eylemlere neden olabilir,
- Temsil gücü yüksek, tüm kurum hedeflerini ve operasyonel hedefleri kapsayıcı olmalıdır,
- Gerçekçi bir bakış açısı ile kurum mali dengelerine uygun maliyet etkinliği sağlayıcı olmalıdır,
- Spesifik bir biçimde yorumlamaya ve karışıklığa mahal vermeyecek şekilde tanımlanmalıdır,
- Gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve makul hedefler olmalıdır,
- Nitel ve nicel anlamda ölçülebilir olmalıdır,
- Eğilimleri belirleyebilmek için mukayese edilebilir olmalıdır,
- Etkin bir zaman planlaması ile zamanında tamamlanabilir olmalıdır,
- Çalışanlar tarafından kurumsal hedeflere katkı sağlayacak aktivite ve davranışlara yönelik anlaşılır olmalıdır,
- Tüm katılımcıların hemfikir olduğu ve kurum içi sorumlulukların paylaşıldığı bir yapıda olmalıdır,
- Düzenli raporlama ve geri bildirimler ile tüm paydaş ve katılımların hedefleri gerçekleştirmeye hazır konumda tutmalıdır,
- Yönetişim anlayışı ile hesap verebilirlik ve sorumluluk anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır,
- Hedefleri gerçekleştirebilmek için programlar etkin bir maliyet yönetimi yapılarak kaynak tahsisi yapılmalıdır.

Wisner ve Fawcett (1991: 10) iyi bir performans gösterge sistemi geliştirmek için on aşamalı bir sürecin varlığına işaret etmektedir. Bunlar:

- Açık bir biçimde kurumsal misyonun tanımlanması,
- Rehberlik edici bir biçimde planlanmış kurumsal hedeflerin tanımlanması,
- Kurumsal stratejik hedeflere ulaşabilmek için kurum içi her bir birimin rolünün tanımlanması,
- Her bir birim için kurumsal hedeflere yönelik performans ölçüm kriterlerinin geliştirilmesi,
- Kurumun tüm birim ve çalışanları ile stratejik hedefler ve performans göstergeleri için iletişimin kurulması,
- Her bir birim ve çalışan için spesifik performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Her bir birim için geliştirilen stratejik hedef ve eylem planları arasında tutarlılığın sağlanması,
- Tüm işlevsel ve fonksiyonel alanlardaki performans ölçütlerinin uyumluluğunun sağlanması,
- Rekabette problemlili uygulamaları belirlemek, stratejik hedefleri güncellemek ve karar vericilere veri sağlamak için geri bildirimde bulunulması,
- Mevcut performans gösterge sisteminin uygunluğunun yeniden gözden geçirilmesi.

Performans gösterge sistemlerinin geliştirilmesi sürecinde farklı kurumlar için farklı misyon ve koşullar olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte yükseköğretim kurumlarında bir takım kurumsal amaçlarla ilgili eğitim ve araştırma öncelikli amaçların tatmin edici bir performans göstermesi gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu göstergeler ve kriterler oluşturulurken yerine getirilmesi gereken birtakım ön koşullar mevcuttur (Andrews vd., 1998: 1):

- İlişki: Kurumun temel amaç ve hedefleri ile ilgili olmalıdır,
- Güvenilirlik: Verilere dayalı ve tutarlı olmalıdır,

- Denetlenebilirlik: Veri bazlı incelenebilir olmalıdır,
- Şeffaflık: Veriler açık bir şekilde ifade edilebilmelidir,
- Zamanlama: Veriler mevcut zaman göstergeleri olmalıdır.

### 2.1.7.2. Kurumsal Açıdan Ölçümlenmesi Gerekli Konular

Hinton (2012) hazırlamış olduğu yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama rehberinde yükseköğretim kurumlarında ölçülmesi ve değerlendirilmesi gereken unsurları *kurumsal etkinlik, öğrenim çıktıları ve yönetimin değerlendirilmesi* başlıklarında üç farklı perspektiften incelemiştir (Hinton, 2012: 18-19);

**Kurumsal Etkinlik:** Kurumsal etkinliğin ölçülmesi ve takibi için öncelikle bir akreditasyon ekibin oluşturulmalıdır. Kurumsal misyonu destekleyen kurumsal kaynakları kullanan faaliyetlerin tamamının sistematik ve bütünsel bir biçimde dokümanlaştırılmış olması gerekir. Akreditasyon ekibi kurumlara daha önceden tanımlanmış olan kaynakların fonlanması, tesis ihtiyaçları, teknolojik gereksinimler, personel ya da zaman planlaması gibi alanlarda kurumsal misyonun gerçekleşmesi için kurum kaynaklarının nasıl planlandığı ve etkin kullanılacağı ile ilgili takip formu geliştirirler. Bu formların oluşturulması akreditasyon ekibinin bir işi olmakla birlikte kurumlara değerlendirme kriterleri ile ilgili açık bir bilgi sunulması da gereklidir.

Önceki dönemlerde kurumlarda genellikle geçmiş kurumsal etkinliği görebilmek için geleneksel değerlendirme ve performans gösterge metrikleri kullanılmaktaydı. Bu metrikler; ders programı sayısı, personel sayısı, mezuniyet oranları ve uygun zamanda fakülteden mezun olma oranları gibi öğrenci istatistiklerinden oluşmaktadır. Fakat bazı kurumlar ise yanıltıcı ve spesifikleştirilmemiş hedefleri yorumlama ve değerlendirme hatasına düşebilmektedir.

**Öğrenme çıktıları:** Öğrenim çıktıları yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve öğrenci hedeflerine yönelik çıktıları temsil etmektedir. Yükseköğretim kurumlarının temel amacı bilginin elde edilmesi ve bunun başarılı ve etkin bir biçimde yayılmasıdır. Öğrenim çıktılarına yönelik kurumsal etkinliğin sağlanabilmesi için bu çıktıların stratejik planlama ve performans gösterge sistemlerinde doğru bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu çıktılar süreç planlama ve iyileştirmeleri için geri bildirim sağlayacak nitelikte olmalıdır.

**Yönetimin değerlendirilmesi:** Yükseköğretim kurumlarında öğrenci, personel ve paydaş memnuniyeti, yetenekli personeli elde tutma, program ve müfredat geliştirme gibi alanlarda yöneticilerin dikkatli planlamalar ve performans gösteri sistemleri kurulumu ile süreç değerlendirme ve ölçümleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu alanlardaki yönetici davranış ve politikaları kurumların daha etkin yönetimi için yararlı bilgi elde edecek ve geri bildirimde bulunacak, kurumsal kaynakların tahsisinde doğrudan etkisi olacak ve etkin bütçe planlamasına zemin hazırlayacak nitelikte olmalıdır. Tüm bunlarla birlikte iyi yönetilmesi ve takibinin yapılması gereken akademik ve öğrenci topluluklarının varlığı göz ardı edilmemelidir.

Pollard vd. (2013) çalışmalarında performans gösterge sistemleri kurulumunda yükseköğretim kurumlarının kurumsal olarak şu beş noktaya odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar; temsil edilemeyen paydaşların katılımı, öğrenci süreçleri ve ilerlemeleri, öğrenim kazanımları, eğitim ve öğretimde verimlilik ve araştırma çıktıları olarak tanımlanmaktadır (Pollard vd., 2013: 10).

*Oxford Üniversitesi 2013-2018 Stratejik Planı ve Gösterge Sistemi* dokümanı incelendiğinde kurumsal öncelikli alanlar; çekirdek stratejiler, etkinleştirme stratejileri, hizmet ve kurumsal yıllık planlar, bütçelemeler ile ilgili performans göstergeleri, kıyaslamalar ve hedeflerin yer aldığı görülmektedir. Performans gösterge ve hedeflerin yer aldığı konu başlıkları şu şekilde sıralanabilir; küresel erişim imkânlarının geliştirilmesi, bağlantılar, iletişim ve interdisipliner çalışmalar, araştırmaya faaliyetleri, eğitim olanakları, öğrenci deneyimi, akademik standartlar ve kalite, ortaklıklar, personel ve eşitlik, finans, sermaye ve gelirler, tesisler, bilişim altyapısı ve gelişim (University of Oxford, 2012).

Sydney Üniversitesi performans gösterge sistemlerinin gelişmekte olduğunu ve 2014 yılında test amaçlı bir performans gösterge sistemi kurduklarını belirttiği 2011-2016 *Stratejik Plan ve anahtar Performans Göstergesi Dokümanı*'nda ölçüm ve takibi yapılacak kurumsal temel alanları, bu alanlarla ilgili göstergeleri, ölçüm metodunu ve sorumluları tanımlamıştır. Genel olarak kurumsal ölçüm alanları olarak; araştırma, öğrenci çeşitliliği, öğrenci kazanımları, finansal sürdürülebilirlik, marka, personel memnuniyeti, gelişim, müfredatlar, araştırma gelirleri, iletişim ve uluslararası ortaklıklar, risk yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik, idari personel

alanlarına yer verilmiştir (Sydney University Planning and Information Office, 2013).

*Teknik Üniversitesi Stratejik Plan Dokümanı*'nda öncelikli alanlar olarak üç farklı alan belirlenmiştir. Bunlar; öğrenci kayıt oranlarının ve başarı seviyelerinin artırılması, akademik kalite ve kurumsal itibarı güçlendirmek, kurumsal kaynakları en üst düzeye çıkarmak olarak tanımlanmıştır (www.depts.ttu.edu).

*Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) 2011-2016 Stratejik Planı*'nda kurumsal planlama ve performans göstere sistemi temel alanları olarak; eğitim, araştırma, toplumsal hizmet, kurum geliştirme, insan kaynağı, ODTÜ Teknokent ve ODTÜ Kuzey Kampüsü ile ilgili strateji ve hedefler belirlenmiştir (www.sp.gov.tr).

*Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Plan Dokümanı* incelendiğinde genel olarak stratejik amaç ve hedefleri; kurum kültürü oluşturmak, mezunlarla iletişim olanaklarını geliştirmek, şeffaf ve katılımcı bir yönetim geliştirmek, düşünce ve akademik özgürlüğü geliştirmek, yenilikçi eğitim müfredatları geliştirmek, araştırma olanaklarını geliştirmek, yabancı dil eğitimi ve olanaklarını geliştirmek, öğretim alt yapısını geliştirmek, nitelikli istihdamı sağlamak, kurumsal yönetim imkanlarını geliştirmek, kurumsal mali kaynakları çeşitlendirmek, sürdürülebilir yaşam alanları oluşturmak, sosyal sorumluluk bilinci geliştirmek ve paydaş memnuniyetini arttırmak gibi temel unsurlar etrafında şekillendirilmiştir.

*İstanbul Teknik Üniversitesi'nin (İTÜ) 2012-2016 Stratejik Plan Dokümanı* ise genel olarak; eğitim öğretim olanakları ve mezun yetkinliklerinin geliştirilmesi, inovasyona dayalı araştırma olanaklarının geliştirilmesi, toplumsal problemlere çözümler sunmak, uluslararası ağlar oluşturarak öncü paydaşlıklar kurmak ve şeffaf ve hesap verebilir yönetim olanaklarının geliştirilmesi gibi stratejik amaçlara göre oluşturulmuştur.

Genel olarak yukarıda incelenen yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarını şekillendiren unsurlar ve ortak yönler Tablo 2.1'deki gibi özetlenebilir;

**Tablo 2. 1 Stratejik Planları Şekillendiren Amaçları Değerlendirilmesi**

| Stratejik Amaçlar         | Oxford Üni. | Sydney Üni. | Teknik Üni. | ODTÜ | Boğaziçi Üni. | İTÜ |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|------|---------------|-----|
| Uluslararasılaşma/Yabancı | X           | X           |             |      | X             |     |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Dil                                    |   |   |   |   |   |   |
| Kurum Kültürü                          |   |   |   |   | X |   |
| Akademik Özgürlük                      |   |   |   |   | X |   |
| Marka/Kurumsal İtibar                  |   | X | X |   |   |   |
| Bağlantılar ve Stratejik Ortaklıklar   | X | X |   |   |   | X |
| Disiplerarası Çalışmalar               | X |   |   |   |   |   |
| Araştırma Olanakları                   | X | X |   | X | X | X |
| Eğitim Öğretim Olanakları              | X |   | X | X | X | X |
| Öğrenci Deneyimi                       | X | X | X |   |   |   |
| Mezunlarla İletişim                    |   |   |   |   | X | X |
| Personel Yetkinlikleri/İK              | X |   |   | X | X |   |
| Sürdürülebilir Mali Gelir Çeşitliliği  | X | X | X |   | X |   |
| Altyapı Olanakları                     | X |   |   | X | X |   |
| Bilişim Olanakları                     |   |   |   |   |   |   |
| Yenilikçi Müfredat                     |   | X |   |   | X |   |
| Katılımcı ve Şeffaf Yönetim            |   |   | X | X | X | X |
| Toplumsal Problemler/Sosyal Sorumluluk |   | X |   | X | X | X |
| Paydaş Memnuniyeti                     |   | X |   |   | X |   |

Yukardaki tablo incelendiğinde, ortak stratejik amaç unsurlarının; katılımcı ve şeffaf yönetim, eğitim ve öğretim olanaklarının geliştirilmesi, sürdürülebilir mali çeşitlilik sağlama ve gelirleri arttırmak ve Ar-Ge olanaklarını geliştirmek şeklinde ortaya çıktığı görülebilir.

### 2.1.7.3. Performans Gösterge Sistemlerinin Tipleri ve Sınıflaması

Farklı kurumlarda farklı birim ve departmanların olması yönetim düzeyleri arasında operasyonel ölçüm düzeyleri ve gösterge unsurlarının stratejik uyum sorununu beraberinde getirmektedir. Bu sorunu anlayabilmek için stratejik, taktiksel ve operasyonel performans gösterge unsurları arasındaki farklılıkları anlamak gerekir. Bu performans gösterge sistemleri Tablo 2.2'deki gibi üç farklı düzeyli olarak kullanılmaktadır. Bunlar stratejik, taktiksel ve operasyonel gösterge sistemleri ya da panolar olarak tanımlanabilir (Eckerson, 2009: 13-14);

**Tablo 2. 2 Performans Gösterge Sistemleri Kullanım Düzeyleri**

|            | Stratejik         | Taktiksel                | Operasyonel                 |
|------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Odak nokta | Strateji yürütmek | Süreçleri optimize etmek | Operasyonları kontrol etmek |

|                         |                              |                             |                     |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>Kullanım</b>         | Yürütme/karar verme          | Analiz                      | Takip               |
| <b>Kullanıcılar</b>     | Üst düzey yöneticiler        | Orta kademe müdürler        | Personel            |
| <b>Kapsam</b>           | Tüm kurum                    | Departmanlar                | Birimler            |
| <b>Ölçümler</b>         | Sonuç odaklı çıktı ölçümleri | Çıktı ve yürütücü ölçümleri | Yürütücü ölçümleri  |
| <b>Veriler</b>          | Özet                         | Ayrıntılı ve Özet           | Ayrıntılı           |
| <b>Kaynaklar</b>        | Manuel                       | Manuel ve temel sistem      | Temel bilgi sistemi |
| <b>Yenileme döngüsü</b> | Üç aylık / aylık             | Haftalık / günlük           | Gün İçi             |
| <b>Gösterim sistemi</b> | Puan kartı                   | Portal                      | Pano                |

**Kaynak:** Eckerson, 2009: 13.

*Stratejik Panolar:* Stratejik panolar veya puan kartları üst düzey yöneticilerin stratejileri yürütmesi, performansı yönetmek ve kurum genelinde yeni ve optimal davranışlar geliştirmek için tasarlanmıştır. Bu sistemler aylık toplantılarda operasyonel planlamaları kolaylaştırmak, yöneticilere yeni fırsatları saptamasına ve karmaşık problemlere çözüm yolları bulmasına yardımcı olmak için dizayn edilmiştir. Bu nedenle genellikle aylık bazlı geçmiş performansları ölçmek için sonuç odaklı çıktılar oluşturulmaktadır. Düşük seviyeli anahtar performans göstergeler genellikle ortalama, toplam ve kümeler halinde grafikler ile sunulmaktadır. Stratejik panolar kurumların yeni stratejik yön belirlemesine yardımcı olur.

*Taktiksel Panolar:* Taktiksel panolar bölüm yöneticileri veya orta kademe yöneticilerin gözetimindeki çalışanların ve süreçlerin performanslarını arttırmak için tasarlanmıştır. Bu panolar operasyonel sistemlerden haftalık ve günlük detaylı veri ya da özet veriler toplarlar. Bu panolar sayesinde orta kademe yöneticiler süreçlerdeki problemleri tanımlarlar aynı zamanda kendi kısa ve uzun vadeli hedeflerini uyumlaştırırlar. Taktiksel gösterge tablolarındaki çıktı ve uygulama anahtar performans göstergeleri otomatik veya manuel verilerle doldurulur. Birçok durumda, bu taktik panolar yöneticilerin iş ihtiyaçlarını ve kişisel tercihlerine göre özelleştirebildikleri bir portaldır.

*Operasyonel Panolar:* Operasyonel panolar bir gün içerisindeki temel faaliyetleri takip ve kontrol etmek için kullanılır. Bu panolar operasyonel süreç ve sistemlerden detaylı verileri kümeler halinde toplarlar. Bu panolar tanımlanmış eşikler aşıldığında uyarı sistemlerini devreye sokarlar. Bu sistemler gerçek zamanlı değişimleri göstermektedirler.

Chalmers (2008:4-6) çalışmasında genel kabul görmüş performans gösterge sistemlerini *girdi, süreç, çıktı ve sonuç* olacak şekilde 4 farklı biçimde tanımlamakta ve yükseköğretim temelinde yorumlamaktadır. Bunlardan girdi ve çıktı performans gösterge sistemlerini kantitatif gösterge sistemleri ve süreç ve sonuç gösterge sistemlerini ise kalitatif gösterge sistemleri olarak tanımlamıştır. Bu gösterge sistemlerini şu şekilde özetlemek mümkündür;

*Girdi performans gösterge sistemlerinde;* kurumsal aktivite, hizmet ve programlara desteklemek için insan kaynağı, finansal ve fiziksel kaynaklar yer almaktadır. Girdi performans gösterge sistemleri eğitim ve öğretim kalitesinin belirlenmesi gibi durumlarda bir takım sınırlamalarla karşı karşıya kalmaktadır.

*Çıktı performans gösterge sistemleri* de benzer sınırlamalarla karşı karşıyadır. Çıktı performans gösterge verileri uygulanan faaliyetlerin ölçülebilir sonuçları ve bu sonuçların miktarlarını yansıtmaktadır. Belirleyici özelliği miktar ve sayılardır fakat bu miktar ve sayıların kalitesi hemen hemen göz ardı edilmektedir. Kurumlar ve kurumlardaki eğitim programları ve mezunlarla ilgili kantitatif veriler toplamak girdi ve çıktı performans gösterge sistemlerinin doğasını oluşturmaktadır. Bu nedenle kantitatif performans gösterge sistemleri eğitimin kalitesini göstermek yerine miktarlar hakkında bilgiler sunar. Halbuki yükseköğretim kurumlarında nicelikten çok niteliğe odaklanana karmaşık konularda kalitatif ölçümler oldukça önemlidir. Kalitatif ölçümler, kantitatif ölçümlere göre daha derin bir kavrayış sağlayabilmektedir. Unutulmamalıdır ki kantitatif ölçümlerle kurumların performanslarının izlenmesi ve bu kantitatif verilerin kalitatif ölçümlerle birlikte yorumlanması durumunda oldukça faydalı yönetsel süreçler ortaya çıkarabilmektedir.

*Sonuç gösterge sistemleri* bütün yükseköğretim paydaşları için eğitim programları, aktivite ve hizmetlerin kalitesine odaklanmaktadır. Bu paydaşlar içerisinde öğrenciler, veliler, toplum, işverenler, endüstri, özel sektör ve kamu



kurumları yer almaktadır. Sonuç performans göstergeleri nümerik veri formunda nicel sonuçlar üretmemekte fakat kompleks süreç ve sonuçların kalite ve etkisini ölçülmektedir. Bu çıktı ve sonuç performans gösterge sistemleri arasındaki temel farklılıktır. Süreç sonunda çıktı performans göstergeleri niceliksel olarak ve sonuç performans göstergeleri de niteliksel olarak yükseköğretim kurumlarının performansını ölçmektedir. Sonuç odaklı bir performans gösterge sistemi yükseköğretim kurumunda öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine yapılan değerli katkı (eğitim ve öğretim olanaklarının gelişimine katkı sağlayan uygulamalar) ile ilgilenmektedir. Öğrencilerin öğrenme süreçlerindeki deneyim kaliteleri ve kişisel yetkinliklerini geliştirmeleri bir memnuniyet olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç odaklı performans gösterge sistemleri daha çok bu memnuniyet ile ilgilenmektedir.

*Süreç göstergeleri* eğitim çevresindeki program, faaliyet ve hizmetleri, eğitim vermek için kullanılan araçları içermektedir. Bu sistemde süreçlerin kendi içerisinde nasıl çalıştıklarına bakılmakta ve karşılaştırmalar yapılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında öğrenci değerlendirmesi ile süreç göstergeleri personelin mesleki gelişimi, müfredat kalitesi, teknoloji yeterlilik düzeyi ile ilgili eğitim ve öğretim kalitesine dair nitel bilgilerin toplanmasını sağlamaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında rektörlük düzeyinde stratejik kurumsal hedeflerin belirlendiği üst düzey yönetici konumundaki birim için özet bilgi, grafik ve tabloların yer aldığı stratejik panolar kullanılabilir. Dekanlık ve müdürlük konumunda ise taktiksel eylem planlarının yapıldığı taktiksel panolar ve son olarak ise her bir akademik personelin kendi faaliyetlerini yürütüp takip ettiği operasyonel panolar kullanışlı olabilmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında personel bilgileri, faaliyet planları, performans sonuç çıktıları, maliyetler ve her bir akademisyen ve yönetim biriminin geleceğe yönelik stratejik planlama yapabildiği kişisel ve kurumsal gösterge ekranları olabilir. Akademisyenlerin planlamaları yayın, proje, patent, kitap, atıf, yenilikçi öğretim uygulamaları vb. alanlarda olabilir.

## **2.2. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Gösterge Sistemi Kurulumu**

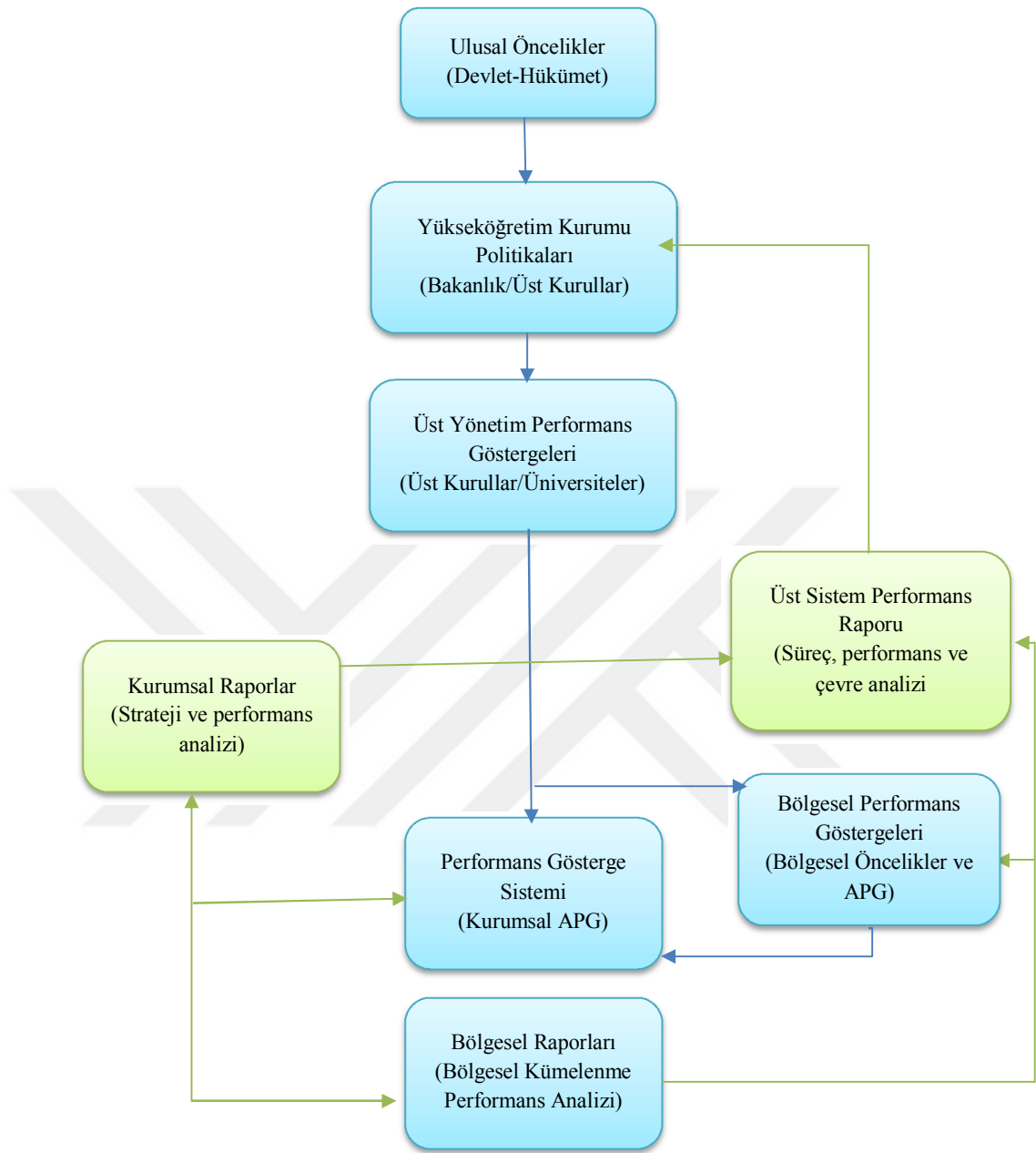
Yükseköğretim kurumları da diğer kamu kurumları gibi bir takım üst kuruluşlara bağlı olarak stratejik planlama ve faaliyet raporlamaları ile kurumsal

performans değerlendirmeleri yapmaları gerekmektedir. Ayrıca katılımcı yönetim, yeni kamu yönetimi anlayışı, artan rekabet ve toplumsal ve endüstriyel beklentilerde meydana gelen değişimler yükseköğretim kurumlarının kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanma ve yenilikçi politika ve faaliyetler belirlemesine neden olmaktadır. Tüm bu değişimlere karşı etkin yönetsel süreçler geliştirmek ve etkin kararlar alabilmek için yükseköğretim kurumlarının öncelikle kurum kaynak ve değişkenlerine göre politika ve planlar geliştirmesi ve bunları gerçekçi ve tam zamanlı olarak izleyebilmesi gerekmektedir. Bu minvalde başlık altında yükseköğretim kurumları için stratejik performans yönetim sistemi yönlendirme aşaması incelenmektedir. Öncelikle yükseköğretim kurumlarının politika ve planlama takip sistemleri ile yükseköğretim kurumlarında stratejik amaç, hedef ve strateji belirleme süreçlerinin geliştirilmesi ve bunların etkin bir ölçümünün sağlanabilmesi için anahtar performans göstergelerinin oluşturulması konuları ele alınacaktır. Bu konularla birlikte performans analiz yöntemleri ve performans gösterge sistemlerinin kurumlum ve yönetim süreçleri de incelenmektedir.

### **2.2.1. Yükseköğretim Kurumunun Politika ve Planlarının Takibi**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal plan ve politikalarını geliştirme sürecinde bağlı buldukları kamu kuruluşları ve devlet birimlerinin politikalarına bağlı bir biçimde uyumlaştırmaları daha etkin bir kurumsal başarı elde etmelerine katkı sağlayabilir. Bu üst kurulların politika ve stratejileri yükseköğretim kurumlarının ana strateji ve planlarına zemin oluşturacak nitelikte olabilmektedir.

Genel olarak yükseköğretim kurumlarına stratejik planlar üst kurullar tarafından onaylanmakta ve buna bağlı olarak finansman kaynağı sağlayabilmektedir. Bu nedenle üst kurulların politikalarına uygun geliştirilen kurumsal plan ve stratejiler finansman sağlama ve tekrar planlama sürecinde geri besleme yaparak sürekli iyileştirmeye yönelik döngüsel bir yapı oluşturabilmektedir (Bunting ve Cloete, 2004: 3).



**Şekil 2. 6 Yükseköğretim Kurumları Performans Gösterge Sistemleri Çerçevesi**

**Kaynak:** www.education.ie

Yukarıdaki şekilde de özetlendiği gibi (bkz. Şekil 2.6) yükseköğretim kurumlarında oluşturulacak stratejik planlama unsurları ve performans göstergelerinin kurumların bağlı oldukları üst kurulların stratejik planlamaları ve ulusal kalkınma planları ile bağlantılı olması gerekmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının stratejik planları ve anahtar performans göstergelerinin bölgesel öncelikler ve kurum içi kaynaklar ile uyumlu olması beklenmektedir. Tüm bu

stratejik planlama ve performans yönetimi süreçleri sonucunda ortaya çıkan raporlarında uyumlu olması topyekün bir kalkınma ve ortak motivasyon sağlanması bağlamında önemlidir.

Yükseköğretim kurumları bağlamında performans göstergeleri incelendiğinde yükseköğretim kurumlarının temel amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için girdileri ile çıktıları arasında bir ilişki kurulması gerekmektedir. Johnes ve Taylor (1990)'a göre yükseköğretim kurumlarında gösterge sistemleri kurabilmek için aşağıdaki dört unsura dikkat etmek gerekir (Tam, 2001: 51):

- Yükseköğretim kurumlarının amaçları doğrultusunda çıktılar üretilmesi,
- Yükseköğretim kurumlarını çıktıklarına göre bir girdi planlamasının yapılması,
- Yükseköğretim kurumlarında her bir girdi ve çıktının nicel ölçümlerinin yapılması,
- Girdi ve çıktılar arasındaki teknik ilişkinin kurularak ana amaçlara yönelik olmalarının sağlanması.

Birçok yükseköğretim kurumu kurumsal performanslarını takip edebilmek için performans gösterge sistemleri kullanmaktadır. Bu performans gösterge sistemleri kurulurken ilk adım büyük ölçekli politika ve planların belirlenmesidir (Martin ve Sauvageot, 2011: 34). Bu politika ve planlar kurumsal vizyona ulaşabilmek için gerekli olan kurumsal üst yönetim ana amaçlarından oluşmaktadır. Kurumsal politika ve planlar oldukça farklı alanlarda ve çeşitlerde olabilmektedir.

İngiltere'de 2006 yılında Üniversite Başkanları Komitesi kendi yükseköğretim kurumlarının gösterge sistemlerini kurmak isteyen kurumlar için gösterge sistemleri çerçevesi oluşturmuştur. Bu çerçeve dokümanı on farklı detaylı alandan oluşan bir performans gösterge ve ölçüm sistemidir. Tablo 2.3'de görüldüğü gibi bu çerçeve iki üst seviye ana gösterge alanları ve sekiz detaylı gösterge unsurlarından oluşmaktadır (Pollard vd., 2013: 14):

**Tablo 2. 3. Üst Düzey Özet Göstergeler (Süper Anahtar Performans Göstergeleri)**

| <b>Üst Düzey Özet Göstergeler (Süper Anahtar Performans Göstergeleri)</b> |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1.  | Kurumsal sürdürülebilirlik            |
| 2.  | Akademik profil ve pazar konumu       |
| <b>Üst Düzey Kurumsal Göstergeler</b>                                     |                                       |
| 1.  | Eğitim-öğretim ve öğrenci deneyimi    |
| 2.  | Araştırma olanakları                  |
| 3.  | Bilgi transferi ve ilişkiler          |
| 4.  | Finansal sürdürülebilirlik            |
| 5.  | Binalar ve altyapı olanakları         |
| 6.  | Personel ve insan kaynakları gelişimi |
| 7.  | Yönetişim, liderlik ve yönetim        |
| 8.  | Kurumsal projeler                     |

**Kaynak:** Pollard vd., 2013: 14.

### **2.2.2. Amaç, Hedef, Strateji ve Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi**

Yükseköğretim kurumlarında performans ölçüm ve gösterge sistemlerinin geliştirilmesi kurum yapısı içerisindeki fiziki, finansal ve insan kaynaklarına, süreçlere, faaliyetlere ve hiyerarşiye uygun bir biçimde geliştirilmelidir. Performans gösterge sistemi içerisindeki bütün performans gösterge ölçütleri birbirini desteklemeli ve birbirine uyumlu bir biçimde dizayn edilmelidir. Kurum çalışanlarının hedef ve faaliyetleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Kurum çalışanları sürekli eğitilmeli, yönlendirilmeli ve onları motive edecek teşvik sistemleri kurulmalıdır (Coşkun, 2006: 3).

Yükseköğretim kurumu üst yöneticileri performans gösterge sistemi geliştirme sürecinin başında birtakım sorulara cevaplar aramalıdır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Hanover Research, 2010):

- Mevcut performans ölçümleri yükseköğretim kurumunun geniş ölçüde performans boyutlarını yansıtıyor mu?
- Mevcut ölçümler sonucunda elde edilen veriler gelişime katkı sağlayabiliyor mu?
- Ölçümler yükseköğretim kurumu paydaşlarının ihtiyaçlarını yansıtıyor mu?
- Paydaşlar ölçümleri inandırıcı buluyorlar mı?
- Ölçümler topluma bildiriliyor ve onlar tarafından anlaşılabilir mi?

- Ölçümler gelecek yönelimlerine imkân sağlıyor mu?
- Maliyet ve fayda ilişkisi nedir?
- Veri sağlayan ve faaliyetleri yerine getiren birimlerin sorumluları tespit edilebiliyor mu?
- Bir yıllık periyotta ölçümler sürdürülebilir olabiliyor mu?

Performans gösterge sistemleri kurulurken bazı faaliyetlerin entegre bir biçimde birlikte uygulanması gerekmektedir. Bunlar; stratejik planlama ve performans yönetim sistemi ekibi oluşturulduktan sonra kurumsal gerekliliklerin tanımlanması, kurumsal önceliklerin belirlenmesi, veri toplam sistemleri ve araçlarının kurgulanması ve yazılımsal gösterge sistemlerinin geliştirilmesidir. Bu faaliyetlere ek olarak kurumsal öncelik ve gerekliliklere göre kurumsal ana amaçların belirlenmesi, bu ana amaçlara göre kurumsal stratejilerin neler olacağına tespit edilmesi, bu stratejilere göre ölçülebilir hedeflerin saptanması, bu amaç, strateji ve hedeflerin başarılabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin tanımlanması, bu faaliyetlerin başarı durumlarının ortaya koyulabilmesi için anahtar performans göstergelerinin ve hesaplama formüllerinin oluşturulması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans gösterge sistemleri kurulumu ve takibi için üst orta ve alt seviye ve teknik ekip olmak üzere 4 farklı birimden oluşan çalışma grubunun oluşturulması gerekir. Yükseköğretim kurumlarında bu strateji ekibi ile hükümet politikaları ve üst kurulların öncelikli alanlarına göre kurumsal vizyon/misyon ve ana amaçlar üst yöneticiler tarafından (rektör, rektör yardımcıları, senato üyelerinden bir ekip, dekan ve müdürlerden bir ekip vb.) toplantılar yaparak belirlenir. Bu üst yönetim tarafından belirlenen vizyon/misyon ve ana amaçlar yükseköğretim kurumlarının diğer birim ve çalışanlarının hedef ve faaliyetlerini belirlemelerine rehberlik edecek unsurlardır. Üst yönetim tarafından belirlenen bu ana amaçlar bir gelecek öngörüsü oluşturacak biçimde motive edici ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. Kurum içi kaynaklara uygun olarak ana amaç ve stratejiler ortaya konulmalıdır. Orta kademe stratejik planlama ve performans gösterge kurulum ekibi (dekan, müdür, akademik ve idari personel vb.) üst planlama ekibinden gelen öncelikler ve stratejilere göre kendi öz kaynakları, ihtiyaçları ve gelecek projeksiyonuna göre kurumsal hedeflerini ve bu hedeflere

uygun faaliyetleri belirlemelidir. Alt kademe yani bireysellerden oluşan akademik ve idari personel de kendi yıllık eylem planlarını bu üst ve orta kademe amaç, strateji, hedef ve faaliyetlere göre dizayn etmelidir. Buradaki önemli nokta anahtar performans göstergelerinin önceden tanımlanmış olmasıdır.

Anahtar performans göstergesi kurumsal faaliyetlerin ölçümünde kullanılan metrikler ve hesaplamalar olarak tanımlanabilir. Anahtar performans göstergeleri bir amacın gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gereken hedef ve faaliyetlerin performans odaklı önceden belirlenmiş başarı kriterlerine göre ölçülmesidir. Bir anahtar performans göstergesinin unsurları Tablo 2.4'deki gibi tanımlanabilir (Eckerson, 2009: 6);

**Tablo 2. 4 Anahtar Performans Göstergesi (APG) Unsurları**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Strateji</b>          | APG'leri stratejik hedefi somutlaştırır.  |
| <b>Hedefler</b>          | Stratejik planlama ve bütçeleme toplantılarında tanımlanan belirli hedefleri APG'leri ölçerek performansları ortaya koyarlar.   |
| <b>Aralıklar</b>         | Hedefler başarının değerlendirilebilmesi için performans aralıklarına sahiptir.   |
| <b>Kodlamalar</b>        | Aralıklar performans başarılarına göre görsellerde farklı farklı kodlanır (örneğin yeşil, sarı ve kırmızı gibi). Kodlamalar yüzdeler ya da daha karmaşık kurallara dayalı olabilir. |
| <b>Zaman çerçeveleri</b> | Hedefler yerine getirilmesi gereken zaman dilimlerine atanırlar. Bir hedefe bağlı zaman çerçevesi belirli aralıklara bölünmüş olabilir.   |
| <b>Kıyaslamalar</b>      | Hedefler bir temel baz alınarak ölçülürler. Önceki yılların verileri genel olarak bir kıyaslama kriteri olarak kullanılabilir.  |

**Kaynak:** Eckerson, 2009: 6.

Performans göstergeleri ve onların unsurları olan amaç, hedef, strateji, stratejik faaliyetler ve anahtar performans göstergeleri ilişkisi bütünsel bir bakış açısı ile kurumda misyon ve vizyon odaklı bir birlikteliğin sağlanmasına imkan tanımaktadır. Bu aşamada amaç, gösterge, ölçüm ve stratejilerin sorumluluk seviyeleri Tablo 2.5'deki gibi sınıflanabilir:

**Tablo 2. 5 Amaç, Gösterge, Ölçüm ve Stratejilerin Sorumluluk Seviyeleri**

|   | Rektörlük Seviyesi                | Dekanlık Seviyesi                         | Bölüm Seviyesi   |
|---|-----------------------------------|---|--|
| <b>Amaçlar</b>                            | Akademik mükemmelliği geliştirmek | Akademik mükemmelliği geliştirmek         | Akademik mükemmelliği geliştirmek                              |
| <b>Stratejik Performans Göstergeleri</b>  | Gelen öğrenci kalitesi            | Fakülte kalitesi                          | Program veya disiplin kalitesi                                 |
| <b>Performansın Ölçülmesi</b>             | Üniversite giriş puanı            | Seçilmiş dergilerde yer alan yayın sayısı | Sertifika program sınavlarının ortalama puanlarını geliştirmek |
| <b>Strateji, Süreç, Eylem ve Hedefler</b> | Hedef okulların ihtiyaçları       | İşe kabul edilen mezun sayının artışı     | Öğrenme Amaçları ve Değerlendirme Planı tanımlamak             |

**Kaynak:** Hanover Research, 2010: 4.

Önceden belirlenmiş olan ana amaçlara göre her bir amaca yönelik gösterge seti oluşturulur. Bu göstergeleri tanımlamanın bir yöntemi ana hedeflere bir takım sorular sormaktır. Tablo 2.6'da bu sürece örnekler verilmektedir (Martin ve Sauvageot, 2011: 36);

**Tablo 2. 6 Gösterge Belirlemek İçin Hedef Odaklı Soru Yöntemi**

| Hedef  | Soru  | Gösterge  |
|--|---|---|
| <b>Yükseköğretim kurumu ilk tercih edenlerin sayısını artırmak</b> | Bir yaş grubu hangi oranda yükseköğretim kurumunu tercih etmektedir?      | Yaş gruplarına göre yükseköğretim kurumunun tercih edilme oranı             |
| <b>Yükseköğretim kurumunun iç verimliliğini artırmak</b>           | Yükseköğretim kurumunu bırakan öğrenci var mı?                            | Mezun olan öğrenci sayısının ilk giren öğrenci sayısına oranı               |
|  | Yükseköğretimde bir diploma derecesi elde etmek için harcanan süre nedir? | Ortalama bir diploma elde etmek için harcama süre / diploma derecesi süresi |
| <b>Kurumsal harcama ve kaynakların yönetimini geliştirmek</b>      | Bir yüksek lisans öğrencisi başına ödenen maliyet nedir?                  | Öğrenci başına harcama<br>Mezun ortalama harcama                            |

**Kaynak:** Martin ve Sauvageot, 2011: 36.

Sahney ve Thakkar (2016: 281-282) yükseköğretim kurumlarının seçiminde performans değerlendirmelerine göre bir karşılaştırma yaptıkları çalışmalarında etkinlik ve verimlilik perspektifinden bir değerlendirme yapmışlardır. Yazarlar yükseköğretim kurumlarını akademik verimlilik, araştırma verimliliği, öğretim



verimliliği ve danışmanlık verimliliği gibi kriterlere göre analiz etmişlerdir. Bu çalışmada girdi, çıktı ve süreç odaklı bir değerlendirmeye de yer vermişlerdir. Girdi performans göstergelerini; pazar payı, teknik kalite, araştırma, yönetim ve yapı alt başlıklarında ve çıktı performans göstergelerini ise; dışsal değerlendirme, öğrenciler, üyelikler, başarılar ve ödüller, başarılı mezun oranları şeklinde sınıflamışlardır (bkz. Tablo 2.7):

**Tablo 2. 7 Yükseköğretim Kurumlarında Performans Göstergeleri**

| Boyut                                 | Ana Göstergeler               | Alt Gösterge   |
|---------------------------------------|-------------------------------|--|
| Girdi Göstergeleri                    | Öğrenci kabulü ve pazar payı  | Mezun öğrenci oranları                               |
|                                       |                               | Yüksek lisans ve doktora için tercih edilebilirlik   |
|                                       |                               | Program çeşitliliği                                  |
|                                       | Eğitim-öğretim kalitesi       | Kalite ve yeterlilik                                 |
|                                       |                               | Deneyim (öğretim ve endüstri deneyimi oranı)         |
|                                       |                               | İş yükü (fakülte başına kredi)                       |
|                                       |                               | Öğretmen öğrenci oranı                               |
|                                       | Araştırma                     | Ulusal bildiri ve kongre katılımı                    |
|                                       |                               | Uluslararası bildiri ve kongre katılımı              |
|                                       |                               | Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler       |
|                                       |                               | Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler |
|                                       |                               | Tamamlanmış projeler                                 |
|                                       | Yönetim                       | Kurumlarda şeffaflık ve zamanında hizmet             |
|                                       |                               | Personel-öğrenci oranı                               |
|                                       |                               | Döner sermaye gelirleri oranı                        |
|                                       | Altyapı                       | Bilgisayar ve internet kullanılabilirliği            |
|                                       |                               | Mobilya  |
|                                       |                               | Klima ve havalandırma sistemleri                     |
|                                       |                               | Sınıf boyutları                                      |
| Öğrenci konaklama imkanları           |                               |  |
| Tıbbi donanım                         |                               |  |
| Spor salonu                           |                               |  |
| Banka tesisleri                       |                               |  |
| Diğer aktivite ve rekreasyon alanları |                               |  |
| Çıktı Göstergeleri                    |                               | Dış varlıklara yönelik İnceleme (dergi, vb.)         |
|                                       | Patent ve buluşlar            |  |
|                                       | Sıralama başarıları           |  |
|                                       | Danışmanlıklar                |  |
|                                       | Kuruma bağış ve hibeler       |  |
|                                       | Mezun öğrenci yerleşimleri    |  |
|                                       | Üyelik, ödüller ve madalyalar |  |
| Zamanında alınan başarı oranları      | Doktora                       |  |
|                                       | Post doktora                  |  |

**Kaynak:** Sahney ve Thakkar, 2016: 281-282.

### **2.2.3. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Analiz Yöntemleri**

Yükseköğretim sektörü ve çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmeler yükseköğretim kurumlarının performans yönetimi ile ilgili sorunları araştırmasının önemini de arttırmıştır. Ayrıca performans odaklı perspektif karar verme mekanizmasında farklı yöntemler uygulama ve uluslararası karşılaştırmalar için veri temini için imkân sağlamıştır. Kurumsal farklılıklar, finansman farklılıkları ve eğitimsel sosyo-ekonomik hedefler gibi farklılıklar yükseköğretim kurumlarında performans analizi uygulamaları ve yöntemlerinin tercihlerini zorlaştırmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında performans analizi yöntemleri; içsel ve dışsal etkinlik analizi, kalite ölçümleri, araştırma ve yenilik için kapasite ve öz kaynaklar, stratejik finansal analiz, stratejik ve operasyonel yönetim kapasitesi gibi alt başlıklarda incelenmektedir.

Kurumsal etkinlik iç ve dış etkinlik olmak üzere iki farklı şekilde incelenebilir. Eğitim sektöründe kurumsal iç etkinlik daha az kaynak kullanımı ile daha fazla çıktı elde edilmesi ve daha fazla ve kaliteli eğitim verilmesi ile ilgilidir. Bir eğitim sisteminde iç etkinlik kurumsal girdi ve çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Yükseköğretim kurumlarında süreçlerin doğru ve etkili bir biçimde yürüyebilmesi için çeşitli girdi ve çıktı unsurları vardır. Eğitim ve öğretim döneminde faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde işlemlerini sağlayacak akademik personel, idari personel, yöneticiler ve öğrencilerden oluşan insan kaynakları ve eğitim materyalleri, binalar, farklı makina, ekipmanlar ve mali kaynaklar vb. etmenlerden oluşan diğer kaynaklar söz konusudur. Yükseköğretim kurumlarında çıktı olarak öğrenci başarısı, yenilikçi eğitim programları, akademik ve ticari yayın ve projeler gibi birtakım unsurlara yer verilebilir. Dışsal etkinlik ise toplumsal amaç ve hedeflerin başarılması olarak tanımlanabilir. Bir eğitim sisteminin dışsal etkinliği faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-ekonomik koşulları ile doğrudan ilgilidir. Eğitim etkinliğinin dış göstergelerinden biri mezun öğrencilerin işgücü piyasasına girme başarısı ve yetenekleri olarak söylenebilir (Yang, 2014: 14).

Kalite olgusu genel olarak kurumlarda zor gelişen fakat her durumda işleyen ve her şeye gücü yeten bir mekanizma olarak tanımlanabilir. Kalite, kurumların ürün

veya hizmetlerini belirli standart ve ölçülere göre geliştirerek müşterilerini ikna etmek ve rakiplerden öne geçmek için kullandıkları bir strateji konumundadır. Yükseköğretim kurumlarında eğitim ürün ve hizmetlerin kalitesi yükseköğretim kurumlarının amaçları doğrultusunda onları yönlendiren kabul edilebilir standart ve kriterlerde olmasına neden olabilir. Burada temel sorun, yükseköğretim kurumunun içsel süreçlerinin ve okulların stratejik yönetim bağlamında paydaşlara taahhüt edilen eğitim kalitesinin anahtar performans kriterlerine göre ölçümü ve uyumunun sağlanmasıdır (Kaplan ve Norton, 2001). Temel yaklaşım, kurumlarda değer yaratmak için içsel süreçlerden faydalanmak, insan, bilgi ve kurum sermayesinin geliştirilmesi ve eğitim mükemmelliğinin desteklenmesi için kalite, bilgi ve planlama bileşenlerini stratejik bir biçimde yönetmektir ve entegre etmektir. Bu entegrasyon ve bağlantı mekanizması kalite yönetimi, bilgi yönetimi ve planlama yönetimi gibi üç ana çekirdek sistemin üçlü sac ayağı şeklinde kullanılmasıdır. Bu mekanizma birçok yönden yükseköğretim kurumlarında eğitim kalite ve değerinin geliştirilmesi ve yaratılmasını kapsar. Yükseköğretim kurumlarında kalite gereklilikleri ve anahtar kalite kriterleri dünya standartlarına uygun ve kurum ihtiyaçlarını etkin bir biçimde karşılayacak yeterlilikte oluşturulmalıdır. Stratejik olarak yükseköğretim kurumlarında kalite, merkezine öğrenciyi alan, mevcut öğrencilerin ve gelecek nesillerin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini sağlayan stratejik bir plan olarak tanımlanabilir. Yükseköğretim kurumlarında kalite kriterleri genel olarak aşağıdaki alanlarda belirlenmiş ve tanımlanmıştır (Shawyun, 2010: 2-3):

- Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin çağdaş gereksinimlere uygun olması (bununla birlikte kurumların misyonlarını yeniden tanımlaması), normal sürede tamamlanan program sayısı, kamu lisanslı sınav başarıları ve işe yerleştirme oranları,
- Müfredat,
- Personel,
- Fiziki olanaklar, ekipman ve gereçler,
- Faaliyet kapasitesine uygun mali ve idari kapasite,
- Öğrenci destek hizmetleri,
- Akademik takvimler, kataloglar, yayınlar, derecelendirme ve reklamcılık,

- Öğrenci şikayetleri,
- Kurumsal program sorumlulukları, finansal sonuçlar ve mali denetime uygunluk, program değerlendirme ve diğer bilgilerle ilgili kalite güvence unsurları.

Yükseköğretim kurumları mükelleflerin azalan destekleri, küçülen sübvansiyonlar ve sınırlı bütçelerden dolayı sürekli mali bir baskı ile karşı karşıyadır. Sınırlı kaynaklar ile yükselen beklentileri karşılayabilmek genellikle büyük sorunları beraberinde getirmektedir. Yükseköğretim kurumlarının bütçe ve finans departmanlarının bu zorluklar ile mücadele etmek, bütçe ve finans içinde neler olup bittiğini anlamak ve sonuçta daha iyi kararlar verebilmek için stratejik finansal analize ihtiyaç duyarlar ([www.tidemark.com](http://www.tidemark.com)). Stratejik finansal analiz, finansal perspektiften kurumların misyon ve hedeflerini başarıp başarmadıklarına dair finansal bilgileri analiz etme, değerlendirme ve bilgilendirme sağlama gibi metot ve araçların bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Stratejik finansal analiz, kurumların misyonlarını elde etmek için başarmak zorunda oldukları amaç ve hedeflerle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca kurumsal amaç ve misyonun sağlanabilmesi için kurum yönetici ve paydaşlarına aşağıdaki konularda yardımcı olur ([www.prager.com](http://www.prager.com)):

- Kurumsal misyon ve hedeflerle sermaye bütçelerinin uyumlaştırılması,
- Kaynak tahsisi, verimlilik, esneklik ile ilgili yönetim stratejilerinin belirlenmesi,
- Mali ve fiziki varlıklar arasındaki dengenin sağlanması,
- İşletme bütçeleri ve tesisleri planlamasının entegrasyonunun sağlanması,
- Gelecekteki öğrencileri, öğretim üyeleri ve diğer bileşenleri için fon ve bütçelerin planlanması,
- Mali varlıkların getirisinin belirlenmesi,
- Kurumsal kaynak ve fonların kullanımında kurumsal iletişimin sağlanması
- Yatırım, nakit yönetimi ve borçlanma gibi politikalarla finansal politikaların entegre edilmesi.

*Kapasite analizi*; yükseköğretim kurumlarının bilgi, yetenek ve değerlerinin vurgulandığı kapasitelerine dayanan performans düzeyleri ve kesin ulaşmak istediği gayeleridir. Bunlar saf şans ya da statükonun aksine başarılı performans sunar. Bu gayeler rekabetçi eğitim sektöründe yükseköğretim kurumunun varmak istediği gelecek konumunu ortaya koyar. Bu son derece rekabetçi bir konumdaki başarı ve performans derecesi; eğitim değeri sunmak ve yaratmak için tasarlanmış süreçler ve kaynakların kullanımına sahip yetenekli çalışanlarının bulunduğu kurumların kapasite ve yeteneklerinin birliği olarak tanımlanabilir. Yetenek ve kapasite analizi; yükseköğretim kurumlarının bir parçasını oluşturan, insan, bilgi ve kurumsal kaynakların ve kullanımlarının kurum içi analizinin yapılmasıdır. Bu aynı zamanda kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yardımcı olur. Kurumsal kaynak ve yetenek analizinde sorulması gereken temel sorular şunlardır (Shawyun, 2010: 11-13):

- Yükseköğretim sektöründe kurumun hedeflenen piyasa konumu nedir?
- Kurum, orta ve kısa vadeli hedef ve amaçlarından hareketle oluşturulmuş uzun vadeli amaç ve hedefleri açık bir biçimde ortaya konulmakta mıdır?
- Kurumun mevcut kapasite ve yeteneklerini tanımlayacak ve gelecekte hedeflenen pozisyonlar için gerekli olan insan kaynağı, bilgi ve kurumsal yetkinlikler açısından kurumu atağa kaldıracak stratejik niyet mevcut mudur?

#### **2.2.4. Performans Gösterge Sistemlerinin Kurulum ve Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim sürecinden hareketle stratejik performans yönetimi ve gösterge sistemleri kurulumu birçok önemli görevin yerine getirilmesinden oluşur. Bunlardan başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pearce ve Robinson, 2011: 3-4):

- Kurumun amacı, temel değerleri, yönetim felsefesi ve orta/uzun vadeli hedeflerini içerecek biçimde misyon ve vizyonunu belirlemek,
- Kurum içi kapasite ve yeteneklerini ortaya koyan bir analiz yapmak,
- Kurumun dış çevresinde meydana gelen ya da gelebilecek değişim ve eğilimleri rekabet ve kurumsal başarı bağlamında değerlendirmek,

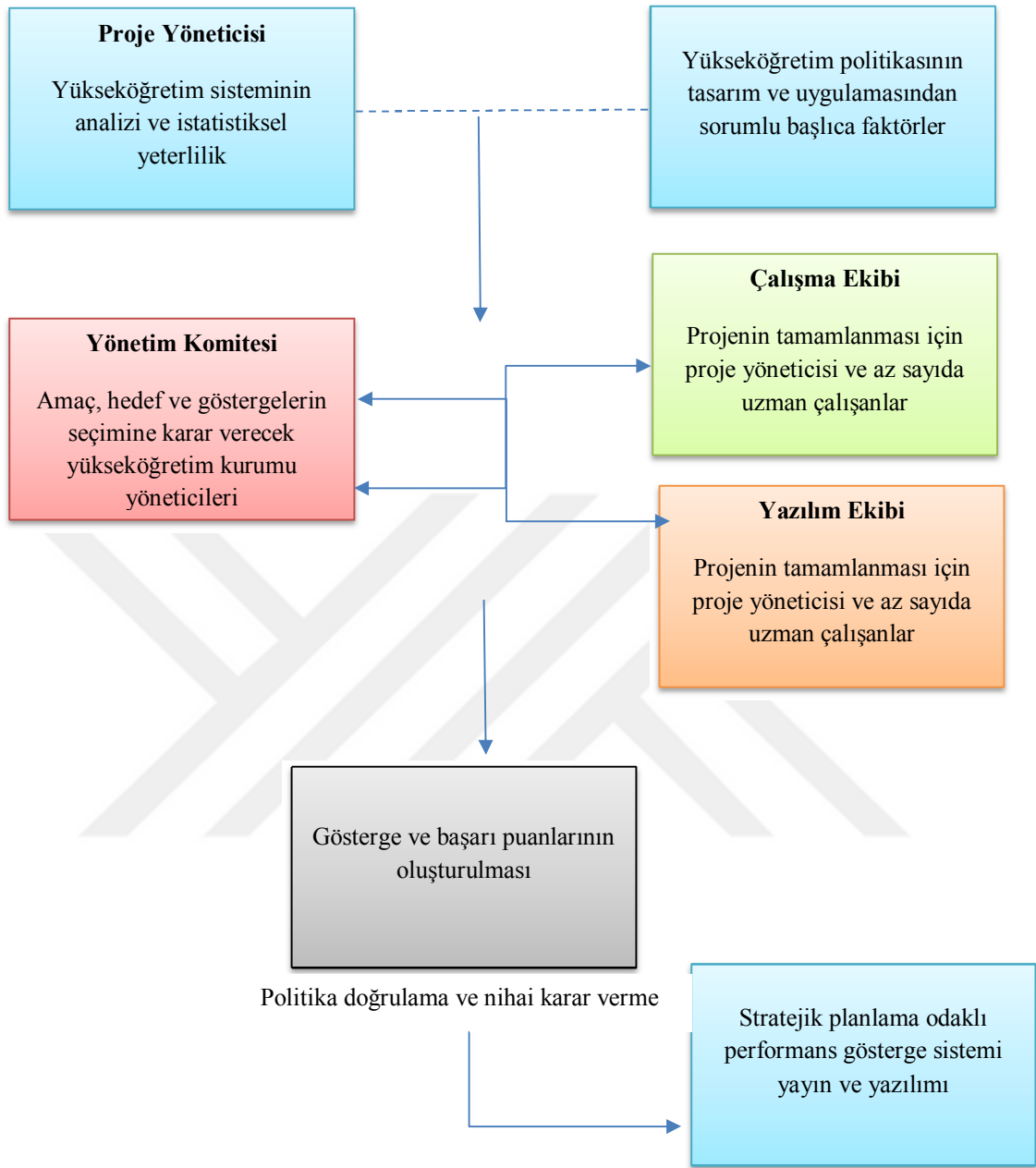
- Kurumun kaynak ve yeteneklerini dışsal çevrede meydana gelebilecek değişim ve eğilimler ile eşleştirerek kurumsal yön belirleme seçeneklerini analiz etmek,
- Belirlenen kurumsal misyon ışığında kurumsal stratejileri değerlendirerek kurum için en uygun stratejileri belirlemek,
- Kurum için en uygun amaçların gerçekleşmesini sağlayacak uzun vadeli stratejiler ve jenerik amaçlar belirlemek,
- Tercih edilen uzun dönemli stratejilere uyumlu orta vadeli stratejik hedefler ve kısa dönemli operasyonel faaliyetler belirlemek,
- Faaliyetler, çalışanlar, kurumsal sistemler, teknolojik yapılar ve ödül sistemleri arasındaki bütünleşmeyi sağlayan amaç, strateji, hedef ve faaliyetlerin bütçelemesini oluşturmak,
- Gelecekte yeni yönetsel kararlar alabilmek için stratejik yönetim sürecinin başarısını değerlendirmek ve geri bildirimde bulunmak.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşıldığı gibi stratejik performans yönetim süreci, kurumun iç kaynak ve yetenekleri ile dış çevresindeki meydana gelebilecek değişim ve eğilimlerin bütünleştirilmesi ile kurumsal yön belirlemesinin yapılması, faaliyetlerin planlanması, yönlendirilmesi, örgütlenmesi, bütçelenmesi, denetimi ve geri bildirim işleminin yapılması olarak tanımlanabilir. Kurumsal performans yönetim sürecinde strateji olarak kast edilen şey, kurumun genel ve özel amaçlarına ulaşabilmesi için rekabetçi çevre unsurlarını gözeterik uzun, orta ve kısa vadeli planlamaların yapılmasıdır. Ayrıca strateji kurumların sektörde etkileşim halinde oldukları rakiplere göre bir oyun planının unsurları olarak tanımlanabilir. Bu planlar genel olarak kurum içi ve dışı tüm unsurları (insan, mali kaynaklar, malzemeler, rakipler ve rakiplerin politikaları vb.) içermektedir. Bu sayede kurum yöneticileri için etkin karar verme sürecine doğrudan bir temel oluşturur (Pearce ve Robinson, 2011: 4).

Martin ve Sauvageot (2011) yükseköğretim kurumlarında performans gösterge sistemleri geliştirmek için tanımladıkları proje yönetim sürecinde performans gösterge sistemi *proje yöneticisi, proje çalışma ekibi ve kurumsal stratejik öncelik ve hedefleri belirlemeye karar verecek kurum yönetim ekibi* şeklinde bir sınıflama

yapmışlardır. Ayrıca bir performans gösterge sisteminin verileri toplaması, analiz etmesi ve raporlayabilmesi için gerekli olan bilgisayar programını geliştirici yetenekli bir yazılım ekibi varlığı gereklidir. Yazarlar 18 ila 24 ay gibi bir sürenin performans gösterge sistemi için gerekli ön koşulların yerine getirilmesi ve stratejik planlamanın yapılabilmesi için yeterli bir süre olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu sürecin başında bir proje yöneticisi tayin edilmelidir. Bu proje yöneticisi sorumlulukları bağlamında uygun performans göstergelerinin belirlenebilmesi ve programın geliştirilebilmesi için gerekli olan insan ve malzeme kaynaklarının sağlanması ve denetlemesini yapacaktır. Bu proje yöneticisinin eğitim sistemi ve kurum içi süreçlere vakıf ve iyi derece istatistik bilgisine sahip olması önemli avantajlar sunacaktır. Performans yönetim süreci ve gösterge sistemi kurulum sürecine tüm kurumsal yapılar dâhil edilmeli ve birimlerin performans göstergeleri gelişimine doğrudan katkı sağlamasına imkân verilmelidir. Kurum birimlerinden birer temsilci ile alt çalışma gruplarının oluşturulması sağlanmalıdır. Ayrıca az sayıda bir temel çalışma grubu ile proje yürütülmeli ve performans hedeflerinin ölçümü yapılmalıdır.

Şekil 2.7’de görüleceği üzere stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemi kurulumu için öncelikle bir proje çalışma grubu bir de yönetim çalışma grubunun oluşturulması gereklidir. Bu çalışma grupları tarafından kurumsal performans gösterge ve hedefleri belirlenirken devlet ve hükümet programları ile üst kurulların politika ve öncelikleri dikkate alınarak bir entegrasyon sağlanmalıdır. İki ya da üç çalışma toplantısı ile performans göstergelerinin tanımlanması sonlandırılmalıdır. Performans yönetimine ilişkin gösterge unsurlarının nihai şekli verilemeden önce yazılım ekibi ile toplantılar yapılarak süreç algoritmalarının geliştirilmesi ve yazılım sürecinin başlatılması gerekir. Gösterge sistemi nihai dokümanı ilk seferden sonra belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Aksi halde performans yönetim sistemi ve gösterge kurulum süreci başarısız olacaktır. Göstergeler oluşturulduktan ve yazılım geliştirildikten sonra ilk denemeler yapılarak süreç ile ilgili problemler gözden geçirilmeli ve performans gösterge sistemi kullanıma alınmalıdır. Her dönem başında performans yönetim ve stratejik planlama ekibi süreçler ve gösterge sistemleri ile ilgili toplanmalı ve geliştirici faaliyetleri gerçekleştirmelidir (Martin ve Sauvageot, 2011: 61-63).



**Şekil 2. 7. Performans Gösterge Sistemi Kurulum Süreci Çalışma Şeması**

**Kaynak:** Martin ve Sauvageot, 2011: 63'ten uyarlanmıştır.

Performans gösterge sistemleri kurulumunun en önemli unsurlarından biri planlayıcı ekiptir. Planlama ekibi sadece plan ve gösterge sisteminin oluşturulmasından değil aynı zamanda da stratejik planların ve performans yönetiminin uygulanmasında yapılacak olan faaliyetlerin yönetiminden de sorumludur. Stratejik performans yönetim sistemi ve performans gösterge sistemi



kurulumu için gerekli olan çalışma ekibinin sahip olması gereken yeterlilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Certo ve Certo, 2006: 148-149):

- Öncelikle çalıştıkları kurum süreçleri ile ilgili uygulamalı bir tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Daha önce büyük bir departman ya da birimin yöneticiliğini yapmış olmaları bu açıdan önemlidir. Bu süreç ve yönetici tecrübeleri onlara stratejik planlama ve performans göstergelerinin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.
- Kurumun bütün birimleri ile ilgili uygulama ve fonksiyonlara hâkim olmalıdırlar.
- Kurumun geleceğini etkileyebilecek ekonomik, sosyal, politik ve teknik trendler ile ilgili bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu konular hakkındaki bilgiler kurumların muhtemel değişimlere en iyi uyumu göstermesi ve süreçler sonunda maksimum başarının elde edilmesine katkı sağlayacaktır.
- Diğer bir önemli özellik ise çalışma ekibinin bir parçası olarak ekip arkadaşları ile uyum içinde çalışabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Açık bir iletişim yeteneğine sahip olmalılar ve bunları yazlı ve sözlü olarak ifade edebilmelidirler.

### **2.3. Ulusal ve Uluslararası Kıyaslamalarda Performans Gösterge Sistemlerinin Önemi**

Yükseköğretim kurumları sıralama sistemleri, paydaşlar için ilgilendikleri alanlarda bilgiler sunan, performans ve mevcut durum hakkında yararlı bilgiler üreten önceden belirlenmiş kriterler (anahtar performans göstergeleri) ile yükseköğretim kurumlarının kıyaslanabildiği sistemlerdir. Yükseköğretim kurumlarının ilk sıralama yayımları 1983 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde “The US News and World Report” dergisi tarafından basılmıştır. Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan yükseköğretim kurumları sıralamaları hızlı bir biçimde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında da yayılmıştır. Yükseköğretim kurumları sıralamaları gazeteler, akademik olmayan dergiler, şirketler, bağımsız araştırma kuruluşları, devlet ajansları ve bireysel araştırmacılar tarafından da yayımlanmaktadır. Sıralama sistemleri bir dizi performans göstergeleri şeklinde kurgulanmıştır. Yükseköğretim kurumları sıralamalarında birçok farklı kategori ve

anahtar performans göstergeleri kullanılmaktadır. Sıralama sistemleri girdi, süreç, çıktı gibi dinamik anahtar performans göstergelerinden oluşabildiği gibi programlar, öğrenciler, akademik ve idari personele ilişkin sayılardan ve kategorilerden oluşabilmektedir. Yükseköğretim kurumları sıralamaları arasında en çok dikkat çeken ve prestijli olanları; Shangai Academic World Universities Ranking, Times Higher Education Ranking, Ranking Web of World Universities, Newsweek Top 100 Global Universities, Webometrics Ranking of World Universities ve U-Multi Rank olarak sıralanabilir (Altbach, 2011: 145-149). Dünya çapında 20'den fazla ülkede uluslararası sıralama sistemi mevcuttur (Martin ve Sauvageot, 2011: 69). Ayrıca 2009 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulmuş URAP Araştırma Laboratuvarı da belirli periyodlarla dünya ve ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarını makale, atıf, verimlik ve kalite bazlı performans göstergelerine göre sıralamaktadır.

Yükseköğretim kurumu sıralama sistemleri bir takım ortak kategori ve göstergeler kullansalar da genel olarak çok sayıda ve birbirinden farklı değerlendirme kriterlerine sahiptirler. Bu sıralama sistemleri üniversite başarılarını ortaya koymakla birlikte kurumlara kalite geliştirme, kıyaslama yapma ve strateji geliştirme gibi alanlarda da katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda kurumsal itibar ve tercih edilebilirlik noktasında yükseköğretim kurumlarına önemli avantajlar sunmaktadır. Tüm bunlar ortak bir değerlendirme sürecinin geliştirilebilmesi için performans gösterge sistemleri ve anahtar performans geliştirme süreçlerinin önemini artırmaktadır.

#### **2.4. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Yönetimine Yönelik Literatür Taraması**

Bu çalışma kapsamındaki uygulama ve analizlere geçmeden önce konu ile ilgili yazının incelenmesi önemlidir. Yükseköğretim kurumlarında performans yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak farklı perspektif ve farklı yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Son yıllarda yapılan bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Gladies ve Kennedy (2014), çalışmalarında, yükseköğretim kurumlarındaki performans yönetimi üzerine kıyaslayıcı bir analiz yapmışlardır. Coimbatore'de

(Hindistan) bulunan Bharathiar ve Anna Üniversitelerinde çalışan 662 akademik personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, katılımcıların mevcut performans yönetimi sisteminden memnun oldukları ama yine de performansın iyileştirilmesi için çaba sarf edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Krempkov ve Kamm (2014), çalışmalarında, öğrenci farklılıklarından oluşan şartların Alman yükseköğrenim kurumlarındaki performansa etkilerini değerlendirmiştir. Bu doğrultuda, Almanya eğitim durumu ile ilgili çeşitli akademik çalışmalar ve kamu çalışmaları bu araştırmada toplanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın analizini yapmak için Avrupa’da fazla kullanılmayan “Avustralya Modeli” yaklaşımını kullanmıştır. Bu çalışmanın sonunda ise yazarlar; “Avustralya Modeli” yaklaşımının Alman yükseköğrenim kurumlarında kullanılarak, performansın iyileştirilebileceğini ve birçok sorunun ortadan kaldırılabilceğini ileri sürmektedirler.

Vuksic vd. (2014), çalışmalarında süreç performans yönetimini konu almışlardır. Kâr amaçlı organizasyonlarda süreç performans yönetiminin çok önemli olduğu ve buna karşın kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda süreç performansının yeni yeni gelişmeye başladığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, süreç performans yönetiminin yükseköğretim kurumlarına nasıl fayda sağladığı ve bunun yükseköğretim kurumlarına nasıl yerleştirileceği üzerine bir yaklaşım oluşturulması amaçlanmıştır. Metodoloji olarak örnek olay incelemesi (Zagreb Üniversitesi/ Hırvatistan) seçilmiştir. Çalışmada süreç performans yönetiminin kârlı organizasyonlarda kullanımına benzer bir model üniversiteler için önerilmektedir. Bu örnek olayın sonucu, anahtar performans göstergelerinin gerçek verilerle doğrulanması ihtiyacı göz önünde bulundurularak daha detaylı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre simülasyon modelinin süreç performans yönetimi ve yüksek öğretim kurumlarında değerli bir yöntem olduğunu kanıtlanmıştır.

Fooladvand vd. (2015), çalışmalarında stratejik planlama ve Balanced Scorecard (BSC) modelinin geniş bir vizyona sahip organizasyonlarda ve şirketlerde planlama ve performans değerlendirme yaklaşım ve modelleri arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Ancak bu iki yaklaşımın yükseköğretim kurumlarının

kalitesine nasıl katkı sağlayacağı önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile yazarlar, yükseköğretimde kalite geliştirme, stratejik planlama modelleri ve kurumsal performans uygulamasına ilişkin sorunu çözmeyi amaçlayan betimsel bir araştırma uygulamaktadır. Çalışma, BSC stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmak için uygun bir çerçeve sağlamaktadır. Ayrıca, stratejik planların formülasyonunun, dengeli performans değerlendirmesi için bir ön koşul olduğu belirtilmektedir.

Nenad vd. (2015), çalışmalarında Balanced Scorecard (BSC) uygulaması ile yükseköğretim kurumlarının temel performans göstergelerini tanımlamayı amaçlamışlardır. Çalışmada anahtar performans göstergeleri tanımlanmakta ve Balanced Scorecard (BSC) aracılığıyla seçilen bir model önerilmektedir. Araştırmada Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi uygulanmıştır. Bu araştırma ile Balanced Scorecard yöntemi kullanılarak, yükseköğretim kurumları için anahtar performans göstergelerinin tanımlanmasının mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda anahtar performans göstergelerinin kurumsal stratejik amaçlara göre seçilmesinin ve kullanılmasının kurumlar için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tasic vd. (2015), yükseköğretimde anahtar performans göstergelerinin seçimini konu almışlardır. Göstergelerin seçimi yönetim, şeffaflık ve yükseköğretimde farklı paydaşlar söz konusu olduğu için temel bir problem hâline gelmektedir. Bu çalışma, uygun anahtar performans göstergelerinin seçimi hakkında gelecek çalışmalar için öneriler sunmaktadır:

- Yükseköğretim kurumlarında kaliteyi iyileştirme konusunda gerçek ihtiyaçlar belirlenmelidir,
- Yükseköğretimle ilgili anahtar performans göstergeleri tanımlanmalıdır.
- Farklı paydaşların anahtar performans göstergeleri seçimindeki etkisi incelenmelidir,
- Anahtar performans göstergeleri ile ilgili bir sınıf (üniversite, bölüm, program vb.) oluşturulmalıdır.

Dung ve Villano (2016) ampirik bir çalışma ile Vietnam yüksek öğrenim kurumlarında performansı incelemişlerdir. Yazarlar çalışmalarında 100 tane

yükseköğretim kurumunun 2011/2012 akademik yılına ait verilerini incelemiştir. Bu veriler 50 üniversite ve 50 koleje ait olup; yüksek eğitim kurumlarına ait performans göstergelerinin de yer aldığı Vietnam Eğitim Bakanlığı raporlarından alınmıştır. Bu elde edilen verileri Veri Zarflama Analizi'ne tabi tutulmuştur. Bu çalışmanın sonucunda mevcut performansın düzenlenmesi için daha pek çok adımın atılması gerektiği tespit edilmiştir. Bu çalışma, kötü performansın sadece yönetsel bir sorun olmadığını kurumun yaşı ve yıllık ödemelerle de ilgili olduğunu göstermiştir.

### **2.5. Bölüm Değerlendirmesi**

Bu bölümde yükseköğretim kurumlarında performans ölçüm sistemleri geliştirme konusu detaylı olarak incelenmiştir. Yükseköğretim kurumunda performans gösterge sistemi kurulumu başlığında; kurumsal politika ve planların takibi, stratejik amaç, hedef ve faaliyet ve performans göstergelerinin belirlenmesi, performans analiz yöntemleri, performans gösterge sistemlerinin kurulum ve yönetim süreci ve ulusal/uluslararası kıyaslamalarda performans gösterge sistemlerinin önemi alt başlıkları ele alınmıştır.

Stratejik planlama ile performans yönetimi kavramları uygulamada birbiri ile doğrudan bağlantılı kavramlardır. Stratejik planlamanın adımları olan stratejik amaç, hedef ve faaliyet belirleme aşamaları ile bu aşamaların kurumsal vizyon ve misyon ile ilişkilendirilmesi performans yönetim süreci için önemli bir alt yapı oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinde oluşturulan stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan performans göstergelerinin oluşturulması ve veri toplama sistemlerinin geliştirilmesi stratejik planlamanın kurumlarda etkili bir biçimde uygulanması ve takibinin yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca performans yönetim sistemi ile stratejik planlamadaki üst yönetim amaç ve hedeflerinin tüm kurum çalışanlarının faaliyetleri ile ilişkilendirilmesine olanak tanımaktadır. Performans yönetim sürecinde elde edilen veriler ve bunların analiz edilmesi kurumlarda üst yöneticiler için bir geri bildirim mekanizması oluşturmaktadır. Bu sayede yükseköğretim kurumlarında her dönem gerçekleşen performans düzeylerine göre stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerini doğru bir biçimde yenileme ve geliştirme imkânı elde edilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında performans yönetimi kavramının önemini anlayabilmek için yükseköğretim kurumlarında meydana gelen bir takım değişim, gelişme ve trendleri incelemek faydalı olacaktır. Sanayi ve reel sektörde meydana gelen değişimler yükseköğretim kurumlarının kendilerini yeniden tanımlama ve süreçlerini yeniden planlamalarına neden olmuştur. Küresel ölçekte meydana gelen gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının klasik eğitim ve öğretim anlayışına göre daha fazla sonuç odaklı araştırma kurumlarına dönüşme ve reel sektöre katkı sağlaması açısından yeniden yapılanmalarına neden olmuştur. Bu sonuç odaklı ticarileştirme yaklaşımı yükseköğretim kurumlarının daha rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermelerine neden olmuştur. Ayrıca kamu kurumlarında meydana gelen yeni kamusal yönetim anlayışı hem yükseköğretim kurumlarının çıktıları hem de finansman kaynağı sağlamaları üzerinde de bir takım değişimleri beraberinde getirmiştir. Küresel yükseköğretimdeki değişimlerle ilgili çalışmalar incelendiğinde yazarların ortak kavramlara vurgu yaptığı gibi farklılaşan yönlerinin de olduğu görülmektedir. Yazında genel olarak öne çıkan başlıklar ise uluslararasılaşma, ticari ve akademik iş birlikleri, uluslararası öğrenci hareketliliği, yeni kurumsal yönetim imkânları, yeni fon kaynaklarının oluşturulması, hesap verebilirlik ve artan rekabet ortamı olarak belirtilebilir. Küresel anlamda yükseköğretim talebinde meydana gelen artış, piyasa odaklı ihtiyaç ve beklentilerin artması, yeni program ve bölümlere olan ihtiyaç, hızlı gelişen ekonomik ve sosyal değişimler ile toplumsal ve meslek kurum ve kuruluşları tarafından ortaya çıkan nitelikli hizmet ve insan kaynağı beklentisi her geçen gün büyüyen yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma ve diğer hizmetlerinde sistematik ve stratejik yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluklar yükseköğretim kurumlarında kalite odaklı mükemmeliyetçi bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Tüm yukarıdaki gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının yönetsel açıdan daha etkin, verimli, şeffaf, hesap verebilir, sonuç odaklı ticari ürün geliştirilebilen yapılara dönüşmesine neden olmuştur. Bu olgu ve kavramlar ise yükseköğretim kurumlarının süreçlerinin takibi, ortak hedeflere bağlı motivasyon sağlama ve kaynakların etkin kullanımı için stratejik performans yönetimi uygulamalarını benimsemesine neden olmuştur.

Yükseköğretim kurumlarında yeni yönetim anlayışına uygun etkinlik ve verimliliği sağlayacak yaratıcı yetenekler geliştirmek gerekmektedir. Bunun için yeni süreçler ve yönetim sistemleri tasarlanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında bu süreç takip sistemleri geliştirmeleri ile mümkündür. Yenilikçi süreçlerin oluşturulması kurum kültürü ve iklimi üzerinde bir takım değişikliklerin yapılmasını getirmektedir. Bu açıdan değerlendirilene kurumsal kaynakların tahsisi, yeni sorumlulukların verilmesi ve süreçlerdeki değişimi izleyebilmek için etkin performans gösterge sistemlerinin kurulması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında performans ölçüm ve gösterge sistemlerinin geliştirilmesi kurum yapısı içerisindeki fiziki, finansal, insan kaynakları, süreçler, faaliyetler, hiyerarşik yapı, üst kurullar, yükseköğretim kurumu ve milli eğitim bakanlığına uygun bir biçimde geliştirilmelidir. Performans gösterge sistemi içerisindeki bütün performans gösterge ölçütleri stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri desteklemeli ve birbirine uyumlu, kurumsal vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye odaklı bir biçimde dizayn edilmelidir. Kurum çalışanlarının hedef ve faaliyetleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Öğretim üyeleri ve idari personel amaçlara uygun bir biçimde kurum içi eğitim süreçleri ile kişisel gelişimleri sağlanarak kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeli ve motive edilmelidir. Ayrıca performans gösterge sistemleri akademik özgürlükleri göz önünde bulundurarak bireysel hedef ve faaliyet planlamaya olanak sağlayan esnek bir yapıda olmalıdır. Bu sistemler kurumsal yönetim başarısı için geri bildirim sağlayarak stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin güncel koşul ve taleplere göre yeniden dizayn etmeye olanak sağlamalıdır.

Bu araştırma bütününde stratejik planlama bağlamında yükseköğretim kurumları için performans gösterge sistemi kurulumu ve stratejik planlama sürecinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde Selçuk Üniversitesi'ne yönelik bir performans gösterge sistemi geliştirilmiş ve stratejik amaç, hedef ve faaliyetler ile vizyon ve misyon alternatifleri oluşturulmuştur. Bu amaç, hedef ve faaliyetler ile kurum vizyon ve misyonun bütünsellik göstermesi için çok kriterli karar verme yöntemlerinden bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR yöntemleri ile önem dereceleri belirlenmiş ve en uygun vizyon ve misyon alternatifleri tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ GELİŞTİRME: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

#### 3.1. Metodoloji

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun özgün stratejiler geliştirmesi ve geliştirilen stratejilerin etkin olarak uygulanması tanımlanabilir. Bu kapsamda kuruma özgün geliştirilen alt ve üst stratejilerin bütünlük bir biçimde tüm personel farkındalığına açılması da önemli avantajlar sunmaktadır.

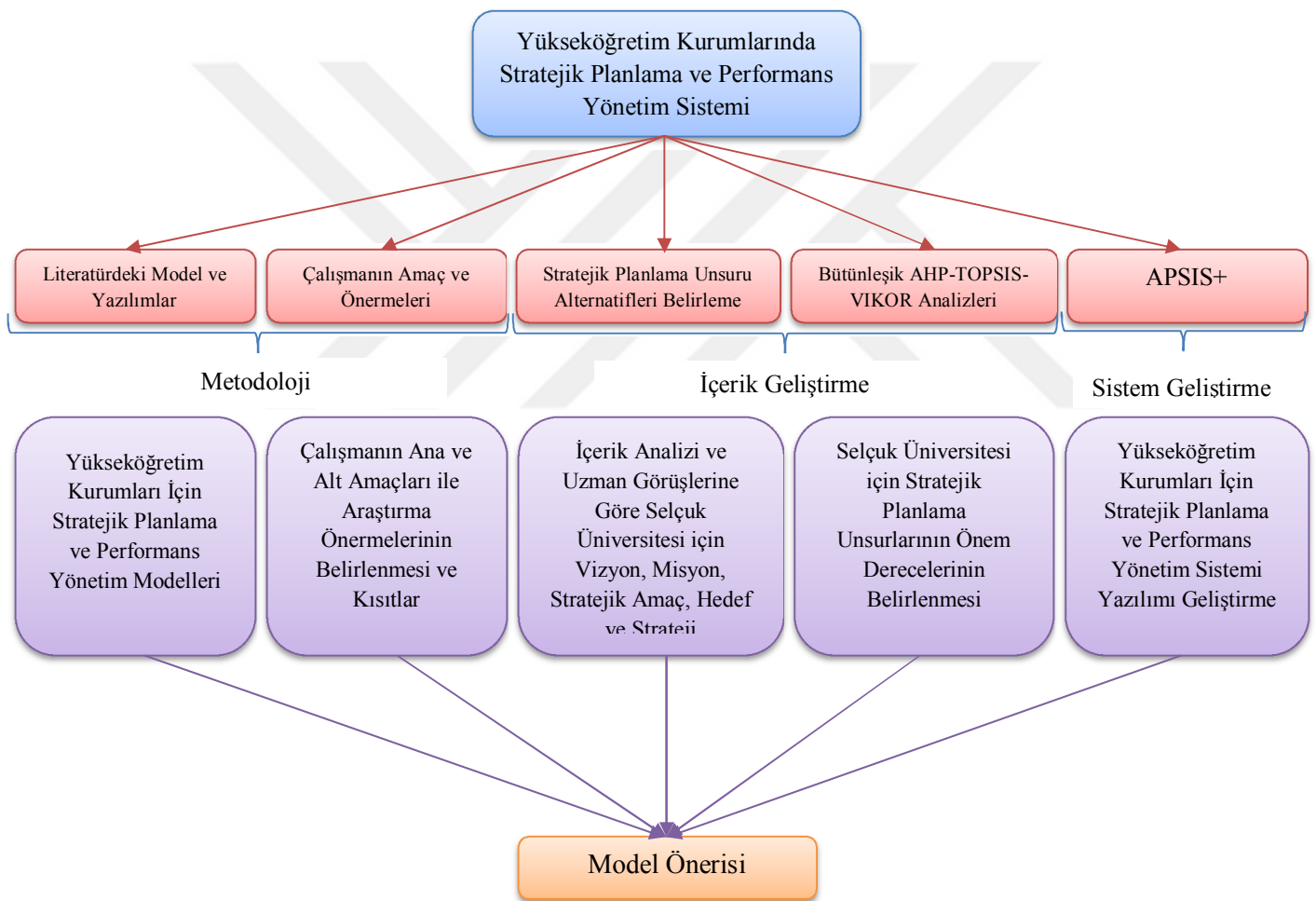
Niven (2002: 9-11)'in Kaplan ve Norton'un çalışmalarından hareketle geliştirmiş olduğu çalışmasında kurumsal stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört temel engel söz konusu olduğunu belirtmektedir:

- *Vizyon engeli:* Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması,
- *Operasyonel engel:* Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması,
- *Yönetim engeli:* Üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi,
- *İnsan engeli:* insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

İyi tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi kaynak kullanımını dengelemeli ve sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için geri besleme sağlamalıdır. Ayrıca geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyerek gelecek dönemlerdeki performansı planlamaya ışık tutacak verileri sağlayabilmelidir. Şeffaflığı sağlamaya yardımcı olarak kalite ile ilgili sorunların ve öncelik verilecek konuların belirlenmesine yardımcı olmalıdır. Böylece kendi performansını değerlendirmek ve kontrol altında tutmak isteyen kurumlara iyi bir ölçüt oluşturmalıdır (Nursoy ve Şimşek, 2001).



Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarına yönelik yönetimsel, vizyonel, operasyonel, süreçsel ve insan bazlı engellerin en aza indirilerek motive edici bir takip ve yönlendirme sisteminin gerekliliğinden hareketle bir planlama yapılmıştır. Çalışma kapsamında kurumlarda stratejik amaç, hedef ve stratejilerin ve bunların performans göstergelerinin bütünlük bir biçimde tanımlanması ve süreç sonunda ölçülebilir bir sistemin hayata geçirilmesi hedeflenmiştir. Tüm bu tanımlamalar çerçevesinde çalışmanın metodoloji ve uygulama kısmına yönelik olarak Şekil 3.1'deki süreç şeması oluşturulmuştur.



**Şekil 3. 1. Çalışmanın Metodoloji Süreç Şeması**

Bu çalışmanın uygulama bölümünde, stratejik planlama ve performans yönetimi temelinde üç aşamalı bir süreç izlenmiştir. Yükseköğretim kurumlarına yönelik stratejik planlama ve performans yönetimi geliştirmek için gerekli olan içerik geliştirme ve sistem geliştirme aşamalarından önce çalışmanın *metodolojik unsurları*

ele alınmıştır. Bu metodolojik unsurlar *stratejik planlama ve modellerinin literatür bağlamında incelemesi, araştırma temel dayanaklarının tanımlanması, araştırma amaç ve önermelerinin belirlenmesi ve çalışmanın kısıtları* şeklinde sınıflandırılmıştır. Daha sonra stratejik planlama odaklı performans yönetim sistem için içerik geliştirme süreçleri ele alınmıştır. *İçerik geliştirme* aşamasında öncelikle *içerik analizi ve uzman görüşü yöntemleri* ile Selçuk Üniversitesi için vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji alternatifleri geliştirilmiştir. Geliştirilen vizyon ve misyon alternatifleri stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine göre önem dereceleri sıralanarak en uygun alternatif seçimi yapılmıştır. Bu misyon ve vizyon seçimi *Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), TOPSIS ve VIKOR* yöntemlerinin bütünlük bir uygulaması ile çok kriterli karar verme tekniklerine göre yapılmıştır. Burada öncelikle AHP ile ana ve alt kriterlerin öncelik ve ağırlıklı oranları belirlenmiş ve bu öncelik ve oranlara göre TOPSIS ve VIKOR yöntemleri ile stratejik amaç ve hedef kriterlerine göre vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri belirlenmiştir. *Performans yönetim sistemi geliştirme* sürecinde ise yazılım geliştirme süreci ele alınarak, bir yazılım geliştirme süreç aktivitelerinin neler olduğu tanımlanmış ve Selçuk Üniversitesi için geliştirilen performans ölçüm sistemi hakkında bilgiler verilmiştir.

### ***Yükseköğretim Kurumu (YÖK) ve Selçuk Üniversitesi Hakkında Bilgiler***

Günümüzdeki anlamda ilk üniversitelerin, 11 ve 12. yüzyıl boyunca Avrupa'da geç feodal dönemin sosyo-kültürel şartları içerisinde ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bologna (1088), Paris (1150) ve Oxford'un (1167) (modern anlamda) ilk kurulan üniversiteler olduğu kabul edilmektedir. Üniversite, Latince topluluk ya da lonca anlamına gelen *universitas* kelimesinden gelmektedir. Bu topluluklardan kasıt, öğrenci, bilim adamı ve hocaların kurmuş oldukları özel statülü akademik bilgi ve araştırma birlikleridir. Dünya tarihinde yükseköğretim anlayışı ve oluşumunun, modern üniversite kurumu ile başladığını söylemek zordur. İlk çağlardan beri yükseköğretim kurumları var olagelmıştır. Antik Yunan'da *akademiler*, Hıristiyan dünyasındaki *katedral ve manastırlar* ile İslam coğrafyasındaki *medreseler*, bilim adamı, devlet adamı (bürokrat) veya hakim/kadı yetiştirmek gibi yükseköğretim fonksiyonlarını yerine getirmişlerdir. Bu bağlamda üniversiteler ile önceki

yükseköğretim kurumlarını çok keskin bir şekilde birbirinden ayırmak doğru olamamaktadır. Bazı araştırmacılar, Ortaçağ üniversitesi ile medrese arasında önemli benzerlikleri ortaya koyarken; diğerleri üniversitenin medreseden farklı bir hukuki, mali ve pedagojik yapı ortaya koyduğunu iddia etmektedir (Makdisi,1989'den akt. Çetinsaya, 2014: 21-22).

Üniversitenin işlevi ve kapsamı her çağda, farklı coğrafyalarda ve farklı toplumsal ve ulusal beklentilerde değişiklik göstermekle birlikte *bilimsel bir kurum ve kişiler topluluğu olarak eğitim sisteminin en üst basamağı* olarak tanımlanabilir. Üniversite bir kurum olarak toplumsal, sosyal, ticari ve teknolojik dönüşüme yön vermektedir ancak aynı zamanda toplumsal dönüşümden de etkilenmektedir. Ayrıca üniversiteler bilgi üretme ve yayma işlevleri nedeniyle hem politika ve devletle, hem de toplumun yaratıcı ve düşünsel yönü ile doğrudan ilişki içinde olagelmektedir. Üniversitelerin kurumsal işlevleri temel de ikiye ayrılabilir. Bunlar, *entelektüel ve sosyal işlevlerdir*. Üniversitenin *entelektüel işlevi* olan öğretim ve araştırma, aklın yetiştirilmesi ile temel fikir ve kavramların aktarılmasını içerirken; üniversitenin *sosyal işlevi*, entelektüellik ile toplumun gelişmesi arasında bir denge ve bağ kurmaktadır. Küreselleşme, iletişim ve teknolojik gelişmelerle birlikte bilginin ticarileştirilmesi de üniversitelerin modern işlevleri arasında girmiştir (Bingöl, 2012: 42-43).

Üniversite tanımı ve işlevlerine değindikten sonra Türkiye'deki modern anlamda üniversite, üst kurullar ve çalışma kapsamında incelenen Selçuk Üniversitesi ile YÖK hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Bu çalışma kapsamında örnek olay incelemesi ve ilgili modelin geliştirilmesi Selçuk Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetimi çalışmaları Yükseköğretim Kurumundan (YÖK) bağımsız düşünülmemektedir. Bu bağlamda metodoloji ve analizlerden önce Türkiye'deki yükseköğretim kurumları ve üst kurullarının evrimine bağlı olarak YÖK ve Selçuk Üniversitesi hakkında bilgiler verilmektedir.

***Türkiye'deki Yükseköğretimin Evrimi ve Yükseköğretim Kurumunun Kuruluşu (YÖK)***

Türkiyedeki yeni yükseköğretim kurumlarının kuruluşu ve gerekçelerini incelediği doktora çalışmasında Kavili Arap (2007) Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarına yönelik çıkarılan yasa ve kurulan üst kurulları geniş bir biçimde incelemektedir. İlgili çalışmadaki Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının gelişim ve değişimleri ve kurulan üst kurullar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının tarihsel gelişimleri incelendiğinde üniversitelerin kuruluş ve gelişmelerinde sırasıyla Fransa, Almanya, Avusturya ve ABD'nin etkili olduğu görülmektedir. Üniversite kavramı temel olarak Cumhuriyet öncesi ve sonrası olmak üzere iki dönem halinde ele alınmaktadır. Osmanlı Devleti'nde medrese tipi yükseköğretim yapılanmasından sonra batılı anlamda üniversite 1845 tarihinde ortaya çıkmış ve “*bilimyardu*” anlamına gelen “*darülfünun*” ilk olarak 1863'te açılmıştır. Darülfünun 1923'ten 1932'ye kadar faaliyet göstermiş, daha sonra Cumhuriyet yönetim ve ilkelerine ayak uyduramadığı belirtilerek 1933'de 2252 sayılı kanun ile kapatılmış ve yerine Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. Üniversite sözcüğü ülkemizde ilk kez 1933 yılında yapılan hukuksal düzenleme ile birlikte kullanılmış ve aynı yıl Alman ekolü olan *Humboldt Modeli* bir üniversite kurulmak istenmiştir.

Üniversitelere ilişkin diğer köklü değişiklik 1946 tarihli 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'dur. İlgili kanunda üniversiteler “*Yüksek araştırma ve öğretim birlikleri*” olarak tanımlanmıştır. Bu kanun ile üniversitelerin bilimsel ve yönetsel anlamda özerkliği yeniden tesis edilerek, tüzel kişiliği tanınmıştır. Ancak tam bir yönetsel özerklik söz konusu olmamıştır. 1960 yılında 115 sayılı kanun ile yapılan bazı değişiklikler sonucunda üniversitelerde özerklik geniş bir tanımlamayla Anayasaya girmiş, bilimsel ve yönetsel özerkliğe yeni bir biçim kazandırılmıştır. MEB'in üniversitelerin başı olması hükmü kaldırılarak yetkileri üniversitelere ve Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK)'a devredilmiştir. 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile üniversite tanımında ağırlık öğretime, öğretimin hedefi de “milli” değerlere yönelmeye başlamıştır. Kanunun denetim işlevini ise radikal bir yenilik olan Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) ile ilgili hükümler oluşturmuştur. Bu kanun ile üniversiteler üzerinde denetimi sağlamak üzere ayrıca Üniversite Denetleme Kurulu (ÜDK), kurulmuştur. Üniversitelerin özerkliğinin zedelendiği bir

düzenleme olarak belirtilen bu süreç başvuru üzerine, Kanun'un YÖK ile ilgili maddesinin, Anayasa Mahkemesi'nin kararı ile 1975 yılında kaldırılmasıyla sonuçlanmıştır. 1981 tarihinde çıkarılan 2547 sayılı "Yükseköğretim Kanunu"ndan önce, Türkiye'de yükseköğretim sistemi MEB'e bağlı akademiler, bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu MEB'e bağlı iki yıllık MYO ile konservatuarlar, MEB'e bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri, mektupla öğretim yapan YAYKUR'dan oluşmaktadır. 2547 sayılı kanun ile bu kurumların hepsi bir çatı altında toplanmıştır.

2015 yılında ise *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini ve bu kapsamda tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında *Yükseköğretim Kalite Kurulu*, oluşturulmuştur. Bu kurulda *YÖK Temsilcileri, ÜAK Temsilcileri, ilgili Bakanlıklar ve diğer kurumların temsilcileri* bulunmaktadır.

### ***Selçuk Üniversitesi***

Selçuk Üniversitesi'nin kurulması 1975 yılında 1873 sayılı Kanunla gerçekleşmiş ve Üniversite 1976-1977 eğitim-öğretim yılında Fen ve Edebiyat Fakülteleri olmak üzere iki fakülte ile öğretime başlamıştır.

Selçuk Üniversitesi; 1982 yılı ve sonrasında genişleme ve büyüme sürecine girmiştir. 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile ilk etapta üniversitenin çekirdeğini oluşturan Fen ve Edebiyat Fakülteleri birleştirilerek Fen-Edebiyat Fakültesi'ne, Selçuk Yüksek Öğretmen Okulu'nun Eğitim Fakültesi'ne, Konya Devlet Mühendislik-Mimarlık Akademisi'nin Mühendislik-Mimarlık Fakültesi'ne, Konya Yüksek İslam Enstitüsü'nün İlahiyat Fakültesi'ne dönüştürülmesine karar verilmiştir. Ayrıca Hukuk, Tıp, Ziraat ve Veteriner Fakülteleri ile Sağlık, Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri kurulmuş, Yabancı Diller Yüksekokulu kaldırılarak Konya Meslek Yüksekokulu'na dönüştürülmüş, Niğde'de Niğde Meslek Yüksekokulu kurulmuş, Kız Sanat Yüksek Öğretmen Okulu, Kız Sanat Eğitim Yüksekokulu'na dönüştürülmüş, Niğde Eğitim Enstitüsü Eğitim

Yüksekokulu'na dönüştürülmüştür. Selçuk Üniversitesi, 1982 tarih ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile 8 fakülte, 4 yüksekokul ve 3 enstitü seviyesine ulaşmıştır.

*1992 yılında Niğde Üniversitesi, 2007 yılında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi ve 2010 yılında Konya Necmen Erbakan Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi'ndeki bazı akademik birimlerin ayrılmasıyla kurulmuştur.*

Selçuk Üniversitesi, 2016 yılı itibariyle bünyesindeki **23 fakülte, 6 enstitü, 5 yüksekokul, 22 meslek yüksekokulu, 1 devlet konservatuvarı, Rektörlüğe bağlı 2 birim, 34 Araştırma ve Uygulama Merkezi, 2.672 akademik personel, 1.970 idari personel ve 88.225 öğrencisi** ile Türkiye'nin önde gelen yükseköğretim kurumları arasında yer almaktadır. Ayrıca Konya il merkezinde 637 bin m<sup>2</sup> ilçelerde 112 bin m<sup>2</sup> alana sahip üniversitede toplam 1.072 adet eğitim alanı (amfi, sınıf, laboratuvar ve bilgisayar laboratuvarı) bulunmaktadır.

#### ***Selçuk Üniversitesinde Kalite Çalışmaları***

Selçuk Üniversitesi kurumsal kalite kültürü çalışmalarının zaman içerisindeki gelişimi *Selçuk Üniversitesi 2016 Kurum İç Değerlendirme Raporunda* geniş bir biçimde ele alınmıştır. Selçuk Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporuna göre Selçuk Üniversitesinde kalite çalışmaları 2005 yılında başlamıştır. Selçuk Üniversitesi bu kapsamda, Mart 2005 tarihinde Avrupa Üniversiteler Birliği'ne (EUA) üye olmuştur. Üyeliğini takiben dış değerlendirme amacıyla EUA Kurumsal Değerlendirme Programına müracaat etmiştir. Selçuk Üniversitesi EUA kurumsal değerlendirme programına Temmuz 2005'te kabul edilmiştir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bologna Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda uluslararası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun (YÖDEK) kurulmasını takiben 2006 yılında Selçuk Üniversitesi Akreditasyon Kurulu, Selçuk Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kuruluna (SÜADEK) dönüştürülmüş ve SÜADEK uygulama yönergesi çıkarılmıştır. Bununla birlikte fakülte ve

yüksekokullarda Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları hayata geçirilmiştir.

2013 yılında paydaş görüşleri ve değerlendirmeleri için “*Selçuk Üniversitesi Stratejik Yol Haritası Arama Konferansı*” düzenlenmiştir. Bu kapsamda Selçuk Üniversitesi, faaliyetleriyle ilgili ürün ve hizmetlere ilişkin memnuniyetlerin saptanması ve misyon, vizyon, stratejik hedef, performans ve kalite göstergelerinin belirlenmesi konularında başta iç paydaşlar (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) olmak üzere mezunlar, işverenler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetim ve yöneticilerinden oluşan dış paydaşların büyük bölümü sürece katılmıştır. Selçuk Üniversitesi paydaşları, iç paydaşlar ve dış paydaşlar temelinde sınıflandırılmış; iç ve dış paydaşların da yararlanıcılık, temel ve stratejik konuları belirtilmiştir. İlgili konferans girdi ve çıktıları temelinde *Dünya Çapında Üniversite Olma ve Avrupa Yükseköğretim Alanı Kriterleri* derlenerek bir *analiz modeli* oluşturulmuştur. Kalımcıların (paydaşların) Arama Konferansı girdilerine yönelik farkındalık, katılım düzeyleri ve çıktılarının uygulanmasına yönelik algı ve beklenti düzeylerini ölçümlemek amacıyla farklı anketler (akademik ve idari personel, öğrenci ve dış paydaş anketleri) geliştirilmiş ve paydaşlara uygulanmıştır. Paydaş analizi neticesinde stratejik amaçlar, paydaş görüşleri de dikkate alınarak üniversitenin kurumsal kültürünü iyileştirmek ve bilinirliğini arttırmak, uluslararasılaşma, eğitim kalitesini artırma, araştırma imkânlarını geliştirmek, nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak, fiziki ve sosyo-kültürel yapıyı kuvvetlendirmek ve Selçuk Üniversitesi'nin toplumla entegrasyonunu arttırmak konuları üzerinde şekillendirilmiştir.

2015 yılında yayımlanan “*Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*” ile yükseköğretim kurumları için kalite belirli bir sistem içinde şekillendirilmiş ve kalite güvencesi ile ilgili olarak tüm faaliyet alanlarında standartlaşma yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu kapsamda Selçuk Üniversitesi'nde kurumsal kalitenin sağlanması, geliştirilmesi, kalite güvence sistemi kurulması, kalitenin ölçülüp değerlendirilmesi ve sürdürülebilir bir toplam kalite yönetim sistemi oluşturmak amacıyla “*Kalite Komisyonu*” oluşturulmuştur. Komisyon akademik ve

idari hizmetler, araştırma geliştirme faaliyetleri, yönetsel süreçler, iç ve dış kontrol süreçleri başta olmak üzere tüm süreçlerde kalite ile ilgili faaliyetleri sürdürmektedir.

Üniversitenin yeni dönemdeki vizyon ve stratejilerini, eylem planını paydaş katılımı bir stratejik yönetim modeli ile belirleme hususunda yapılan en son çalışmalar ise 23-24 Nisan 2016 tarihlerinde yapılan *Kampüs Master Planı* ve 21 Mayıs 2016 tarihinde yapılan *Selçuk Üniversitesi Vizyon ve Strateji Güncelleme Toplantısı* olmuştur.

### ***Stratejik Planlama Modellerinin İncelenmesi***

Çalışma kapsamında incelenen (bkz. s. 21-32) stratejik yönetim ve planlama modelleri pek çok ortak özelliği barındırmakla birlikte birbirlerinden farklı aşama ve süreçler içermektedirler. Bazı çalışmalar (Wheelen ve Hunger, 2012; David, 2011; Hill vd., 2014; Joyce, 2015) hazırlık aşamalarına yer vermezken, bazıları ise (Grünig ve Kühn, 2011; Bryson 2011; Ülgen ve Mirze, 2009) stratejik planlamaya ön hazırlık ve bilinç uyandırma gibi aşamalara yer vermişlerdir. Modellerin bir kısmında (Wheelen ve Hunger, 2012; Grünig ve Kühn, 2011; Ülgen ve Mirze, 2009) iç ve dış çevre analizi yönlendirici misyon, vizyon ve amaç ifadelerinden önce gerçekleştirilirken bazılarında (David, 2011; Hill vd., 2014; Bryson, 2011; Joyce, 2015) önce yönlendirici ifadelerin oluşturulması ardından stratejik çevre analizlerinin yapılması şeklinde bir yol izlenmiştir. Bu çalışmanın uygulama kısmında geliştirilecek olan stratejik planlama ve performans yönetim sistemi için en uygun modelin gerek adımlarının sade ve anlaşılır olması gerekse de kamu kurumlarına uygulanabilir olmasından dolayı Ülgen ve Mirze (2009) modeli tercih edilmiştir. Bu çalışmanın genel tasarımı ilgili model ve modelin uygulama aşamalarından yararlanılmıştır.

### ***Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemleri İle İlgili Literatür Taraması***

Stratejik yönetim ve planlama teorileri yükseköğretim kurumlarında yenilikçi stratejiler geliştirmeye yönelik yenilikçi yaklaşımlar için bir temel oluşturmaktadır. Ancak bu stratejik yönetim ve planlama yaklaşımlarında yükseköğretim kurumları ve yöneticilerinin karşı karşıya oldukları hususlar genel olarak yer almamaktadır.



Günümüz yükseköğretim kurumları gelişmiş çok seviyeli kurumlardır ve eğitim öğretim sistemlerinin karışık arka planı temelinde kompleks yapıları barındırmaktadır. Bu nedenle yenilikçi politika ve modeller ile her bir yükseköğretim kurumuna özgü strateji geliştirme, uygulama ve planlama sistemleri tasarlanmalıdır. Ayrıca yükseköğretim kurumları yönetsel, akademik, teknolojik ve ekonomik gibi birçok faktörü barındıran uluslararası rekabetçi bir dünyada faaliyet göstermek durumundadır. Tüm bu değişim ve gelişmeler yükseköğretim kurumlarının etkin bir yönetim sistemi geliştirmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Stukalina, 2014: 80-81). Bu çalışmada genel olarak bir yükseköğretim kurumu için stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri bağlamında yenilikçi bir model önerilmektedir. Bu kapsamda öncelikle yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ve planlama konusu ile ilgili çalışmaların incelenmesi önemlidir. Bu çalışmalardan bazı aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Işık ve Alpay (2004) çalışmalarında yükseköğretim kurumlarında stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunların tespitine yönelik bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Geliştirilen bir anket yardımı ile stratejik planlama yapmanın önündeki temel problemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu problemler genel olarak, kavramsal, hukuksal, ekonomik, insan kaynakları ve zaman olmak üzere beş temel unsur olarak tespit edilmiştir.

Akyel vd. (2012) çalışmalarında yükseköğretim kurumlarının, şeffaf ve hesap verebilir yönetim süreçlerinin geliştirilebilmesi ve kaynak ve bütçe temelli performans yönetim sistemlerinin kurulumu için yenilikçi ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak yeni yönetim sistemleri geliştirmeleri gerekliliği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada Sakarya Üniversitesi için vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji örnekleri geliştirmişlerdir.

Güleş vd. (2012) çalışmalarında küresel ölçekte değişen yükseköğretim değerleri temelinde stratejik yönetim ve planlama kavramlarını inceleyerek Selçuk Üniversitesi stratejik planlama süreci ile karşılaştırmalı bir biçimde ele almıştır. Bu amaçla çalışmada Türkiye'nin üç büyük üniversitesinin stratejik planları incelenerek Selçuk Üniversitesi 2012 Stratejik Yol Haritası Belirleme çalışmaları ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda üniversitelerin tehdit ve fırsat algılarıyla

birlikte üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerinden ön plana çıkan noktalar özetlenmiştir.

Ahmad ve Farley (2012) çalışmalarında yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama konusunu literatür taraması şeklinde incelemiş ve tartışmıştır. Literatür incelemesinde stratejik planlama bağlamında yükseköğretim kurumlarının finans yöntemleri, politikaları ve küresel trendleri farklı açılardan karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Yükseköğretimde stratejik planlama entegrasyonunun, bu kurumların vizyon, misyon, değer, hedef ve stratejilerini belirleyen bir çerçeve oluşturmalarını sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için stratejik planlama odaklı yenilikçi politika ve yöntemlerin ekonomik büyümeye uzun vadeli fayda sağlayacak performans göstergesi olacağı belirtilmiştir.

Hladchenko (2013) çalışmasında, Alman yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetimin karşılaştırmalı bir analizini yapmıştır. Bu kapsamda stratejik yönetimin genel çerçevesi belirlenmiş, yükseköğretim kurumlarının strateji içerikli belgeleri, hedefleri ve stratejik planları incelenmiş ve farklı düzeylerde Alman yükseköğretim kurumları için stratejik yönetimin temel fonksiyonları tanımlanmıştır. Alman yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim; şeffaf, piyasa odaklı döngüsel ve katılımcı bir süreç olarak kabul edildiği vurgulanmıştır.

Chibuzor ve Friday (2013) çalışmalarında girişimci eğitim yaklaşımının stratejik yönetim, planlama ve uygulama kavramları ile ilişkisini irdelemiştir. Bu kapsamda stratejik planlama unsurlarından hedeflerin tanımlanması, planlamanın yapılması, uygulama, kontrol ve değerlendirme ile girişimci eğitim olanaklarına yönelik kavramsal değerlendirme ve bilgilendirme yapmışlardır.

Schram (2014) gelişmekte olan ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama süreçlerinin geliştirilmesine yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada stratejik planlama süreçlerinin uygulanabilmesi için etkili liderlik özelliklerinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca uygulaması olmayan stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının kurumlar için bir hayal (sanrı) olduğuna vurgu

yapılmıştır. Bu çalışmada yazar balanced scorcard temelinde stratejik planlama ve performans yönetim sistemi geliştirmek için kavramsal araçlar ortaya koymaktadır.

Birinci (2014) çalışmasında yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarının performansa etkilerini analiz etmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamaları ele alınarak, bu uygulamaların yükseköğretim kurumlarının kurumsal performansına etkileri devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırılarak incelenmiştir. Araştırmada; Türkiye’de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ve planlama süreçlerinin devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında hangi ölçüde uygulandığı, bu süreçlerin devlet ve vakıf üniversitelerinin performanslarına etkilerinin neler olduğu geliştirilen araştırma modeli ile test edilmiştir. Bu modelde iç ve dış çevre analizi odaklı SWOT analizi boyutlarının stratejilerin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve stratejik esneklik kavramları ile ilişkisinin kurumsal performans üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında (devlet ve vakıf) stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik planlamaların yapıldığı tepite dilmiştir. Fakat bu stratejik planların sağlıklı bir biçimde planlanmadığı, planların kendi içlerinde birbirinden kopuk olduğu ve uygulamadan bağımsız oldukları tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak ise Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının istenilen performans seviyelerine ulaşılmadıkları vurgulanmıştır.

Papadimitriou (2014) çalışmasında, Batı Balkanlar’daki yükseköğretim kurumlarına dair stratejik planlama ve benchmarking gibi stratejik rutinlere dair güncel bilgilerin sınırlı olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmanın amacı, bölgedeki özel ve kamu üniversitelerinin kurumsal liderlik ve stratejik rutinlere dair kaygıları resmetmek olarak belirlenmiştir. Araştırmada online anket kullanılmıştır. Anketler internet aracılığıyla, Batı Balkanlar’da bulunan tüm kamu ve özel üniversitelerin rektör ve dekanlarına gönderilmiştir. Anket verileri tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, hesaplama frekansları ve araçlarla analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre hem kamu hem de özel üniversitelerin büyük çoğunluğunun kurumsal stratejik planlama yaptıklarını ortaya koymuştur. Yazar gerçekleştirdiği analizlere göre kamu

ve özel üniversiteler arasında kamu üniversitelerinde stratejik planlama çalışmalarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Parhizgar ve Parhizgar (2015) çalışmalarında yükseköğretim kurumları için geliştirilen stratejik yönetim modelleri ile ilgili literatür bazlı değerlendirmeler yapmıştır. Bu kapsamda stratejik “sistem dizayn modeli”, “stratejik politika dizayn modeli” ve “stratejik kalitatif geliştirme modelini” incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda her bir kurumun kendi ihtiyaçları ve performans hedefleri çerçevesinde ve kurum için önemli olan önceliklere göre yenilikçi sistemler geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Paula vd., (2015) çalışmalarında Brezilya’da faaliyet gösteren devlet (federal) yükseköğretim kurumlarına stratejik planlama çalışmalarının uygulanabilmesi için bir “bilgi, iletişim ve teknoloji” modeli ve “master bilgi teknolojileri planlama” modeli oluşturmuştur. Bu planlama çalışmalarında yükseköğretim kurumlarında demokratik ve katılımcı kararlar alınabilmesi için kurum öncelikleri ile ilgili bilgilendirme eksiklikler ve faaliyet planlama eksikliklerine vurgu yapılmıştır. Bu çalışmada stratejilerin uygulanabilmesi için prosedürler geliştirilmiştir.

Ulusal ve uluslararası kaynaklar incelendiğinde genel olarak stratejik planlama ve performans yönetimi unsurlarının geliştirildiği fakat bunun bir gösterge sistemi ile birleştirilmediği görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarına yönelik performans yönetim sistemi kurulumuna yönelik ülkemizde de bir takım çalışmalar yürütülmektedir. Yükseköğretim kurumlarına yönelik stratejik planlama ve performans yönetimine ilişkin çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Hocalar (2007) çalışmasında başarılı bir performans yönetim sistemi oluşturulması için kurum stratejilerinin kurumun tüm çalışanlarına yayılımı hedeflenerek bir sistem geliştirmiştir. Çalışmada performans karnesi yönteminin temel boyutları olan finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme temel alınmıştır. Performans karnesi sisteminin uygulamasına yönelik olarak bir performans karneleme sistemi yazılımı geliştirilmiştir. Performansın puanlanmasında klasik yöntemin yanı sıra Bulanık Önermeler Mantığı kullanılarak farklı bir puanlama yöntemi geliştirilmiştir.

Dülger (2012) ise çalışmasında yükseköğretim kurumlarında uzaktan eğitim sisteminin performansının ölçüm ve değerlendirilmesi için bir model önerisi sunmuştur. Bu kapsamda çalışmada Sakarya Üniversitesi Uzaktan Eğitim Sistemi'nin performans değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Bu performans ölçüm modelinde Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi'nin çıktıları dikkate alınarak kurumsal etkinlik ölçülmeye çalışılmıştır.

Stratejik planlamanın çok kriterli karar verme problemlerine uygulandığı çalışmalar incelendiğinde SWOT analizi, stratejik planlama, balanced scorecard ve performans yönetimi gibi yönetsel süreçlerin çok kriterli karar verme yöntemleri ile analiz edildikleri görülmektedir (Wu ve Wu, 1991; Gokhale, 2007; Shojaee vd., 2012; Esfandiari ve Rizvandi, 2014; Alptekin 2013). Bu çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Wu ve Wu (1991) çalışmalarında Ann Arbor'daki bir iş adamının karşılaştığı stratejik planlama problemine karşı AHP yöntemi ile çözüm üretmeye çalışmışlardır. İşletmedeki operasyonların stratejik planlanmasına yönelik veri toplayabilmek ve model geliştirmek için mülakat tekniğinden yararlanmışlardır. Geliştirilen model ile, işletme için en uygun alternatif planlama unsuru seçimi yapılmıştır. Bu çalışmanın kurumlardaki stratejik planlama unsurlarına çok kriterli karar verme analiz yöntemlerinin uygulandığı ilk çalışma olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Gokhale (2007) çalışmasında üniversitelerde rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için gerekli olan en uygun stratejilerin seçimi problemini AHP yöntemi ile irdelemiştir. Kurumsal vizyona ulaşılabilmesi için gerekli olan amaç ve hedefler karmaşık bir yapı arz etmektedir. Bu karmaşık stratejik planlama sürecinde etkin kararlar verebilmek için sistematik ve üzerinde konsensüsün oluşması oldukça önemlidir. Bu kapsamda yazar üniversite için en uygun amaç ve hedeflerin saptanabilmesi için AHP yönteminden yararlanarak amaç ve hedeflerin önem derecelerini belirlemiştir.

Shojaee vd. (2012) yaptıkları çalışmalarında kurumlarda maddi duran varlıkların en önemli değeri olduğu gerçeğinin son yıllardaki teknolojik gelişmelerle yıkıldığına vurgu yaptıkları çalışmalarında maddi olmayan varlıkların da kurumlar

için oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Balanced Scorecard yöntemi hakkında bilgilendirmeler yaparak kurum için en önemli stratejik planlama unsurunun seçimini TOPSIS yöntemi ile gerçekleştirmektedirler. Bu sayede kurum için en uygun stratejik planlama unsurlarının seçimi matematiksel bir yöntem ile objektif bir biçimde ortaya konulmaktadır.

Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında küresel ölçekli ve Türkiye kapsamında yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Birçok çalışmada yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı fakat planların üst, orta ve alt kademelerle ilişkilerinin kurulmadığı ve uygulamaya alınmadığı belirtilmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, toplumsal ve endüstriyel beklentiler ile artan rekabet baskısı yükseköğretim kurumlarının değişen dış koşullara göre daha etkin ve verimli bir kurumsal kaynak yönetimi gerçekleştirmelerine neden olmuştur. Bu çalışma ile yükseköğretim kurumlarında kurumsal vizyon, misyon ve amaçlarla alt kademe hedef ve stratejilerin bütünleştirilmesi için bir sistem ve model önerisi sunulmaktadır. Bu model ile kurumlarda stratejik planların uygulamaya alınabilen bir yapıya kavuşturulması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama ve performans yönetimi modelinin her kurum, birim ve bireye göre esnek bir yapı sunması değişen koşullara göre etkin ve esnek bir yönetimin gerçekleştirilmesine olanak sunmaktadır. Bu modeldeki stratejik planlama unsurlarının kurumda **konsensüs** sağlayabilmesi için çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP-TOPSIS-VIKOR yöntemleri ile en uygun vizyon ve misyon alternatifinin seçimi stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine göre gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak kurumlarda stratejik planlama kâğıt üzerinde kalan, değerlendirme ve geri bildirim olmadığı bir yapıda yürütülmektedir. Schram (2014)'a göre uygulaması olmayan stratejik yönetim, planlama ve performans yönetimi çalışmaları kurumlar için sadece bir hayal görme olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda uygulanabilir bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu için araştırmanın temel dayanakları anlatıldıktan sonra araştırma ana/alt amaçları ve önermeler geliştirilmiştir ve

çalışmanın ön koşulları sıralanmıştır. Bir model etrafında çalışmanın tüm süreçleri şematize edilerek araştırma önermeleri ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca veri toplama aracı ve araştırma katılımcıları ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır.

***Araştırmanın temel dayanağı:*** Günümüzde yükseköğretim kurumları hızlı bir değişim gösteren dış çevrede rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermektedir. Bu değişken ve rekabetçi yapı yükseköğretim kurumlarının yönetsel süreçlerini bir takım planlama ve değişim sürecine zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumları küresel bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Ayrıca toplumsal ve endüstriyel beklentiler her geçen gün artmakta ve değişmektedir. Bu değişim ve yeni beklentiler yükseköğretim kurumlarının yenilikçi kamu yönetimi yaklaşımını benimseyerek etkin ve sürdürülebilir yönetim uygulamaları geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yönetsel gelişimi zorunlu kılan unsurlardan bazıları yeni finans kaynakları sağlama gerekliliği, bilgi ve tecrübelerin ticarileştirilmesi, ulusal ve uluslararası rekabet ve sıralamalarda üstünlük elde etmek şeklinde sıralanabilir. Bu değişim ve beklentiler temelinde yükseköğretim kurumlarının kurumsal kaynak ve yeteneklerini etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanması beklenmektedir.

Yükseköğretim Kurumlarının dış çevresinde meydana gelen değişim ve beklentiler kurum içi kaynakların etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarından kurumsal politika ve uygulamalarını topluma ve üst kurullara şeffaf ve hesap verebilir biçimde aktarması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için kurum içi süreçlerin etkin takibinin yanı sıra değişimlere uyumlu kurumsal politikaların geliştirilebilmesi ve tüm kademelerde çalışanların kurum amaç ve hedefleri etrafında motive olmasını sağlayacak sistemlerin kurulması gerekmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu kurumlarında stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemi ve bütçeleme sistemlerinin hukuki alt yapısı oluşturulmuştur. 5018 sayılı kanunda kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapmasının gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada genel olarak ilgili kanun ve küresel değişimler çerçevesinde yükseköğretim kurumları için bir stratejik planlama ve

performans yönetim sistemi yazılım ve veri tabanı geliştirilerek bir model önerisi sunulmuştur.

***Araştırmanın temel amacı:*** Yükseköğretim kurumları için bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi geliştirmektir.

***Araştırmanın alt amaçları*** ise şu şekilde sıralanabilir:

- Vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejileri katılımcı yönetim anlayışına uygun olarak bilimsel ve matematiksel yöntemler ile objektif bir biçimde belirlemek,
- Veri tabanı kullanımı ile süreçlerde yaşayan, geri beslemesi olan ve sürdürülebilir bir stratejik planlama ve performans yönetim süreci geliştirmek,
- Bir bilişim sistemi altyapısı geliştirerek yükseköğretim kurumu yöneticilerine stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurmak.

### ***Araştırma Önergeleri***

Araştırma kapsamında stratejik planlama ve performans yönetimi sistemi geliştirebilmek için kapsamlı bir literatür incelemesi çerçevesinde yükseköğretim alanında meydana gelen değişim ve gelişmeleri dikkate alan araştırma önermeleri geliştirilmiştir. Bu önermeler özet bir biçimde Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Çağdaş stratejik planlamanın birden çok ve bazen birbiri ile çelişebilen bileşenleri vardır ve bu bileşenler ortak belirli bir amaca hizmet ederler. Stratejik planlama sürecinin aşamalarından biri de bu birbiri ile çelişen unsurlar ile bireysel amaçların karşılıklı destekleyici nitelikte uyumlaştırılmasıdır. Stratejik planlamada yer alan bütün süreç ve amaçlar misyon ve vizyonun temelini oluşturmalıdır. Bu vizyon ve misyon ifadeleri stratejik planlama ve yönetim sürecine rehberlik eder nitelikte olmalıdır (Hinton, 2012:9). Kurum vizyon ve misyonunun tanımlanması, stratejik planlama sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bir yükseköğretim kurumunun vizyonu kurumsal varlığını ifade eder ve kurumsal amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan nedenleri ortaya koyar. Misyon ifadesi ise kurumsal hedef ve performans hedeflerini ifade eder. Vizyon ve misyon ifadeleri



yükseköğretim kurumunun temel değerleri ve felsefesi üzerine kurgulanmış olup, ulaşılacak istenen amaçlara yönelik stratejilerin geliştirilmesi için temel dayanak olarak kullanılır. Yükseköğretim kurumlarının tüm kademe olarak çalışanları motive edecek iyi tanımlanmış vizyon ve misyon ifadelerine ihtiyacı vardır (Lerner, 1999:7).

***Araştırma Önermesi 1:** Kurumlar/yükseköğretim kurumları sürdürülebilir yönetsel başarı elde edebilmek için kurum vizyon ve misyonlarını, orta ve alt kademe çalışanlarının motivasyonlarını arttıracak ve kurum hedeflerini benimsemesini sağlayacak bir biçimde oluşturmalıdır.*

Kurumlarda performans yönetimi, planlama, izleme (monitoring), geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme olmak üzere beş temel unsur üzerine kurulu olmalıdır. Kurum performanslarının veri tabanlı bir biçimde performans gösterge sistemleri ile takip edilmesi kurumsal gelişim alanlarının tanımlanabilmesi için çalışanlar ve yöneticilere önemli fırsatlar sunmaktadır. Planlama ve takip aşamalarında performans eksiklikleri veri analizleri ve grafikler ile daha etkin bir biçimde ortaya konularak incelenebilir. Bu sayede daha iyi bir kurumsal performans sağlayabilmek için öne çıkan alanlar belirlenebilir ve bu alanlarda uygulanacak faaliyetler geliştirilebilir. Performans gösterge sistemleri ile gerçekleştirilen izleme (monitoring) süreçleri kurum hedeflerine ulaşabilmek için gerçekleştirilen performanslarla ilgili ilerlemeler hakkında sürekli ve tam zamanlı geri bildirimler sağlar. ([www.stthomas.edu](http://www.stthomas.edu)).

***Araştırma Önermesi 2:** Kurumlar/yükseköğretim kurumları stratejik planlama ve performans yönetiminde veri tabanı olan ve geri bildirim sağlayan sistemler kurmalıdır.*

Stratejik planlama odaklı performans gösterge sistemlerinin temel avantajlarından birisi de kurum içi departman, süreç ve farklı kademelerde çalışanların belirli hedefler bağlamında uyumlaştırılmasıdır. Kurumsal uyumlaştırma (dengeleme-hizalama) çalışanların kişisel ve kurumsal hedeflerinin kurum genel amaçları ile bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal uyumlaştırmanın stratejik temel unsurunu çalışanların günlük faaliyet ve eylemleri ile kurum genel amaçları (vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejiler) arasındaki bağlantının

kurulmasını sağlayacak sistem ve politiklar oluşturmaktadır. Bu uyumlaştırma, kurum vizyon ve misyonu odaklı üst düzey yöneticiler için kurum ana amaç ve temel değerlerinin, orta kademe kurumsal hedef ve stratejileriyle ve alt kademe çalışanların günlük faaliyetleri ile uyumlaştırılması olarak gerçekleştirilir (Rohm ve Jalili, 2013:1).

***Araştırma Önermesi 3:*** Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık stratejik hedef ve faaliyet planlarını üst düzey ana amaç, vizyon ve misyon ile uyumlu olarak belirlemelidir. (Kurumsal uyumlaştırma)

Yükseköğretim kurumları küresel ölçekte meydana gelen değişimler ve eğilimlere bağlı olarak misyon ve vizyon çeşitlenmesi yaşamaktadır. Bu değişim ve eğilimlerden hareketle yeni kamu yönetimi anlayışı da yükseköğretim kurumlarının yönetim ve bütçeleme bağlamında farklı strateji, politika ve sistemler uygulaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Genel olarak yükseköğretim kurumlarının karmaşıklığı merkezi yönetimleri giderek yetersiz bir konuma getirmiştir. Yükseköğretim kurumlarına yönelik fonlama sistem ve anlayışında meydana gelen değişimler, toplumsal ve endüstriyel beklentilerdeki değişimler ve yeni kamu yönetimi anlayışına bağlı olarak ekonomik, etkin ve verimli yönetim anlayışı ve hesap verebilirlik, yeni bütçe yönetim sistemlerinin geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı kurumsal özerklik konusunda da oldukça önemli yaklaşımları barındırmaktadır. Bu, kurumların kamu fonlarının kullanımı ile ilgili daha fazla sorumlu olmalarına ve hesap vermelerine yönelik yaklaşımı geliştirmektedir (Tremblay vd., 2012:29-30). Ayrıca ülkemizde çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanun'da bu yeni kamu yönetimi anlayışına bağlı olarak kamu kurumlarının kendi bütçelemelerini etkin ve verimli bir biçimde yapabilmelerini, buna bağlı olmalarına olanak sağlayarak daha sorumlu ve hesap verebilir bir yönetim yaklaşımının geliştirilmesini öngörmektedir. Ayrıca stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemi ve bütçe kontrol sistemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

***Araştırma Önermesi 4:*** Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık faaliyet planlarını veri tabanı sistemlerinde bütçe odaklı olarak belirleyebilmelidir. (Stratejik planlama ve performans odaklı bütçeleme)

Stratejik planlama bağlamında yükseköğretim kurumlarının doğası gereği iki tür çıktı ve yönetimsel süreç söz konusudur. Bunlar akademik düzeyde bilimsel çıktılar (kitap, makale, bildiri, proje, patent vb.) ve kurumsal yönetim düzeyinde kurum amaç, hedef, strateji ve faaliyetleridir. Yükseköğretim kurumlarının bu özel doğası gereği yükseköğretim kurumlarında hem birimler hem de bireyler bazında stratejik planlama ve performans sistemleri kurulmalıdır. Bu sayede yükseköğretim kurumunun hem bilimsel çıktıları planlanabilir ve kontrol edilebilir hem de kurum üst ve orta düzeylerinin kurumsal amaçları başarılı bir biçimde yönetilebilir. Bu birim ve bireysel bazlı stratejik planlama ve performans gösterge sistemleri bireylerin ve birimlerin kendi iç dinamikleri temelinde kendi yönetici ve planlamacı ekipleri tarafından yükseköğretim kurumu ana amaçlarına yönelik olarak geliştirilmelidir. Akademik performans açısından ülkemizde de kayda değer planlama ve çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmalar genel olarak süreç sonucunda meydana gelen çıktıların istatistiklerini ölçülemektedir. Bu çalışmada önerilen sistem ise süreç başında bireysel planlama ile süreç sonucunda yükseköğretim kurumu hedeflerine yönelik bir planlamanın yapılabilmesidir.

***Araştırma Önermesi 5:** Kurumlar/yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri, bireysel ve kurumsal birimlerin kurumun genel amaçları ile bütünlük sağlayan kendi stratejik planlamalarını yapmalarına imkân tanınmalıdır. (Akademik ve kurumsal özgürlük)*

Son yıllarda yükseköğretim kurumlarının hesap verebilirliği konusu dikkat çekmektedir. Kamu otoritesi kamu giderlerini daha etkin bir biçimde kontrol etmek ve hesap verebilmek için yükseköğretim kurumlarının eğitim ve araştırma sonuçlarını oldukça dikkatli bir biçimde izlemektedir. Birçok gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkede akademik sahtekarlık, akreditasyon dolandırıcılığı ve kaynakların kötüye kullanımı oldukça yaygın problemler arasındadır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarına karşı uygulamaları hakkında şeffaf ve hesap verebilirlik anlayışı önem kazanmaktadır. Kamu kurumları ve diğer paydaşlarla iş birliği sürecinde yükseköğretim kurumlarının hesap verebilir mekanizmalar kurmaları gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları yöneticilerinin, hesap verebilirlik için

performans yönetim sistemlerini ve düzenli faaliyet raporlamalarını kullanmaları gerekmektedir (Salmi, 2009:1).

***Araştırma Önermesi 6:** Kurumlar/yükseköğretim kurumları şeffaf ve değerlendirmeye imkân sağlayan geri bildirim ve faaliyet verileri sunan bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurmalıdır. (Hesap verebilirlik ve şeffaflık)*

Stratejik planlama süreçleri doğası gereği hiyerarşik ve çok kriterli karar verme süreçlerini barındırmaktadır. Stratejik planlama ya da anahtar performans göstergeleri seçimi için birçok farklı alanda çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında da stratejik planlama ya da anahtar performans göstergeleri seçimi için çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir (Suryadi, 2007; Nenad, vd., 2015; Anis ve İslam, 2015). Yükseköğretim kurumlarında katılımcı bir stratejik planlama anlayışının benimsenmesi ve stratejik planlamaya tüm yöneticilerin katılımının sağlanabilmesi için stratejik vizyon, misyon, amaç, hedef, strateji seçim süreçlerine anket vb. uygulamalar ile katılımlarının sağlanması oldukça önemlidir. Bu sayede tüm yöneticilerin kararlarına başvurulmuş olur ve ortak ve gerçekçi bir planlamaya zemin hazırlanmış olur.

***Araştırma Önermesi 7:** Kurumlar/yükseköğretim kurumları kurumsal performans kriterlerini bilimsel yöntemler (çalıştay-anket-odak grup görüşmesi vb.) kullanarak katılımcı bir yönetim anlayışı ile belirlemelidir. (Katılımcı stratejik planlam süreci)*

Tablo 3. 1 Araştırma Önergeleri

| Araştırma Önergeleri |                             |   |
|----------------------|-----------------------------|---|
| AÖ1                  | <b>Araştırma Önermesi 1</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları sürdürülebilir yönetsel başarı elde edebilmek için üst düzey vizyon ve misyonlarını orta ve alt kademe çalışanlarını motive edici ve benimseyici bir yapı oluşturmalıdır.  |
| AÖ2                  | <b>Araştırma Önermesi 2</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları stratejik planlama ve performans yönetiminde veri tabanı olan ve geri bildirim sağlayan sistemler kurmalıdır.  |
| AÖ3                  | <b>Araştırma Önermesi 3</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık stratejik hedef ve faaliyet planlarını üst düzey ana amaç, vizyon ve misyon ile uyumlu olarak belirlemelidir. (Kurumsal Uyumlaştırma)   |
| AÖ4                  | <b>Araştırma Önermesi 4</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık faaliyet planlarını veri tabanı sistemlerinde bütçe odaklı olarak belirleyebilmelidir.  |
| AÖ5                  | <b>Araştırma Önermesi 5</b> | Kurumların/yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri bireysel ve kurumsal birimlerin kurumun genel amaçları ile bütünlük sağlayan kendi stratejik planlamalarını yapmalarına imkân tanınmalıdır. (Akademik ve Kurumsal Özgürlük) |
| AÖ6                  | <b>Araştırma Önermesi 6</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları şeffaf ve değerlendirmeye imkân sağlayan geri bildirim ve faaliyet verileri sunan bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri kurmalıdır. (Şeffaflık ve Hesapverebilirlik)   |
| AÖ7                  | <b>Araştırma Önermesi 7</b> | Kurumlar/yükseköğretim kurumları kurumsal performans kriterlerini bilimsel yöntemler (çalıştay-anket-odak grup görüşmesi) kullanarak katılımcı bir yönetim anlayışı ile belirlemelidir. (Katılımcı Yönetişim)   |

**Çalışmanın ön koşulları:** Çalışma incelendiğinde birden fazla unsurun ön koşullar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında bütünlük stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu için bir takım ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Çalışmanın ön koşulları olarak tanımlanabilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Stratejik planlama ve performans yönetimi gibi yönetsel süreçler üst yönetim görev sorumlulukları dahilindedir. Bu kapsamda yapılacak olan çalışma ve geliştirilen sistemlerin üst yönetim insiyatifinde yürütülmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin başarılı bir biçimde geliştirilebilmesi için öncelikle en az 1-2 yıl gibi bir hazırlık ve planlama sürecine ihtiyaç vardır.

- Bu hazırlık ve planlamanın başarılı bir biçimde yapılabilmesi için farklı görevlerde ve sorumluluk düzeylerinden yükseköğretim, stratejik planlama, performans yönetimi ve yazılım konularına vakıf bireylerden oluşan bir strateji ekibi oluşturulmalıdır. Bu ekibe üst yönetimden en az bir kişinin doğrudan katılımı ve liderlik etmesi gerekir. Bu strateji ekibinin belirli faaliyetleri gerçekleştirmek için düzenli olarak bir araya gelmesi ve yapılan planlama dâhilinde ilgili faaliyetleri gerçekleştirmelidir.
- Stratejik planlama ve performans yönetimi için yetenekli ve yükseköğretim kurumu faaliyet ve süreçlerine vakıf yazılımcılardan oluşan bir ekip oluşturulmalıdır.
- Geliştirilecek olan stratejik planlama ve performans yönetim sistemi büyük ölçekli, dinamik ve çok modüllü veri tabanı kurulumu gerektirdiği için büyük ölçekli bütçelemeye ihtiyaç olabilir.
- Geliştirilecek olan stratejik planlama unsurlarının (vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejiler) ulusal ve uluslararası rekabette daha etkin olarak belirlenilmesi için ulusal ve uluslararası başarılı ve viyoner yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama dökümanlarının incelenmesi önemli fırsatlar sunabilir.

**Veri toplama aracı:** Çalışmanın içerik geliştirme sürecinde Selçuk Üniversitesi'ne ilişkin vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji seçiminin yapılabilmesi ve bunların önem derecelerinin belirlenebilmesi amacıyla AHP ikili karşılaştırma matrislerinden oluşan anket ile Selçuk Üniversitesi Senato üyelerine yönelik bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamadaki anket ikili karşılaştırma matrislerine göre dizayn edilmiştir. Anket araştırma modeline (bkz. Şekil 3.3, s. 200) uygun olarak amaçlar, hedefler ve stratejiler olacak biçimde üç boyutta kriter karşılaştırmaları ve bir boyutta ise bu kriterlere göre vizyon ve misyon alternatiflerinin karşılaştırmalarından oluşmaktadır. Anketteki karşılaştırma kriterleri 5 farklı üniversitenin stratejik planlarının içerik analizi yöntemi ile incelenerek (bkz. EK 2) Selçuk Üniversitesi için en uygun olabilecek stratejik planlama unsurlarının saptanması ile belirlenmiştir. Araştırma modeline uygun olarak seçim yapılacak olan

alternatifler ise 10 farklı yükseköğretim kurumunun vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi ile incelenmesi (bkz. Tablo 3.3 ve Tablo 3.4, s. 188-193) sonucunda Selçuk Üniversitesi için uygun alternatiflerin geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. İçerik analizleri sonucunda geliştirilen anket Selçuk Üniversitesi üst yönetimi ve rektör görüşlerine sunulmuştur. Üniversite üst yönetimi (rektörlük makamı) tarafından gelen görüşlere göre gerekli düzenlemeler yapılarak Senato üyelerine yönelik veri toplama süreci işletilmiştir. Bu sayede çalışmanın stratejik planlama süreci ile ilgili objektif ve katılımcı bir süreç işletilerek araştırma anketinin kavramsal geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca stratejik planlama unsurları (kriterler) ve vizyon/misyon (alternatifler) belirlemek için tercih edilen yükseköğretim kurumlarının başarı sıralamaları, öğrenci tercihleri ve marka bilinirlikleri bağlamında önemli kurumlar olmasına özen gösterilmiştir. Anketlerin istatistiksel geçerlilikleri ise analizler sonucunda elde edilen uyum değerleri ile ölçülmüştür. Bu uyum değerinin her karşılaştırma matrisi için 0,10 değerinden küçük olması gerekmektedir. Çalışma kapsamında genel olarak tutarlı karşılaştırmalar elde edilmiştir.

Çalışmanın içerik geliştirme aşamasında üç farklı çok kriterli karar verme yönteminden (AHP-TOPSIS-VIKOR) faydalanılmıştır. AHP-TOPSIS ve VIKOR analizlerinin üçü de çok kriterli karar verme yöntemlerindedir. AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri çok kriterli karar verme problemleri için en uygun ve önemli alternatifi seçmek için kullanılan yöntemlerdendir. AHP yöntemi ikili karşılaştırmalar matrisleri ile belirli ana ve alt kriterlere göre en uygun alternatifin seçilmesi ve alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. TOPSIS yöntemi pozitif idealden negatif ideal noktalara uzaklıkları dikkate alarak alternatifleri sıralayan bir yöntemdir. VIKOR yöntemi ise aynı birimle ölçülemeyen, birbiriyle çelişebilen kriterlerden oluşan çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için kullanılmaktadır. Bu çalışmada AHP yönteminin yanında TOPSIS ve VIKOR analizlerinin kullanılmasının asıl nedeni bütünlük bir sistem dahilinde kriter ağırlıklarında dikkate alınarak en uygun seçimin yapılabilmesidir. Bu yöntemlerden AHP, içerik analizi ve uzman görüşleri ile belirlenmiş olan vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejilerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla tercih edilmiştir. TOPSIS ve VIKOR

yöntemlerinin uygulanabilmesi için gerekli olan öncelik değerleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir.

Bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR yöntemlerini uygulayabilmek için AHP formatına uygun ikili karşılaştırma matrislerinden oluşan bir anket (bkz. EK 1) oluşturulmuştur. Bu anket 9'lu ölçek (bkz. Tablo 3.2) dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu 9'lu AHP ölçeği 1982 yılında T. Saaty tarafından geliştirilmiştir.

**Tablo 3. 2 Ölçek Değerleri ve Anlamları**

| Önem Değerleri | Değer Tanımları                  | Açıklama   |
|----------------|----------------------------------|--|
| 1              | Eşit önemli                      | Her iki faaliyet amaca eşit şekilde katkıda bulunur.   |
| 3              | Biri diğerine göre çok az önemli | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine çok az derecede tercih ettirir.                                    |
| 5              | Kuvvetli derecede önemli         | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli derecede tercih ettirir.                                  |
| 7              | Çok kuvvetli derecede önemli     | Bir faaliyet güçlü bir biçimde tercih edilir ve baskınlığı uygulamada etkin bir biçimde görülür.           |
| 9              | Aşırı derecede önemli            | Bir faaliyetin diğerine göre tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenilirliğe sahiptir.          |
| 2,4,6,8        | Ara değerler                     | Faaliyetler arasında uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere yukarıdaki yargılar arasına denk gelen değerler. |

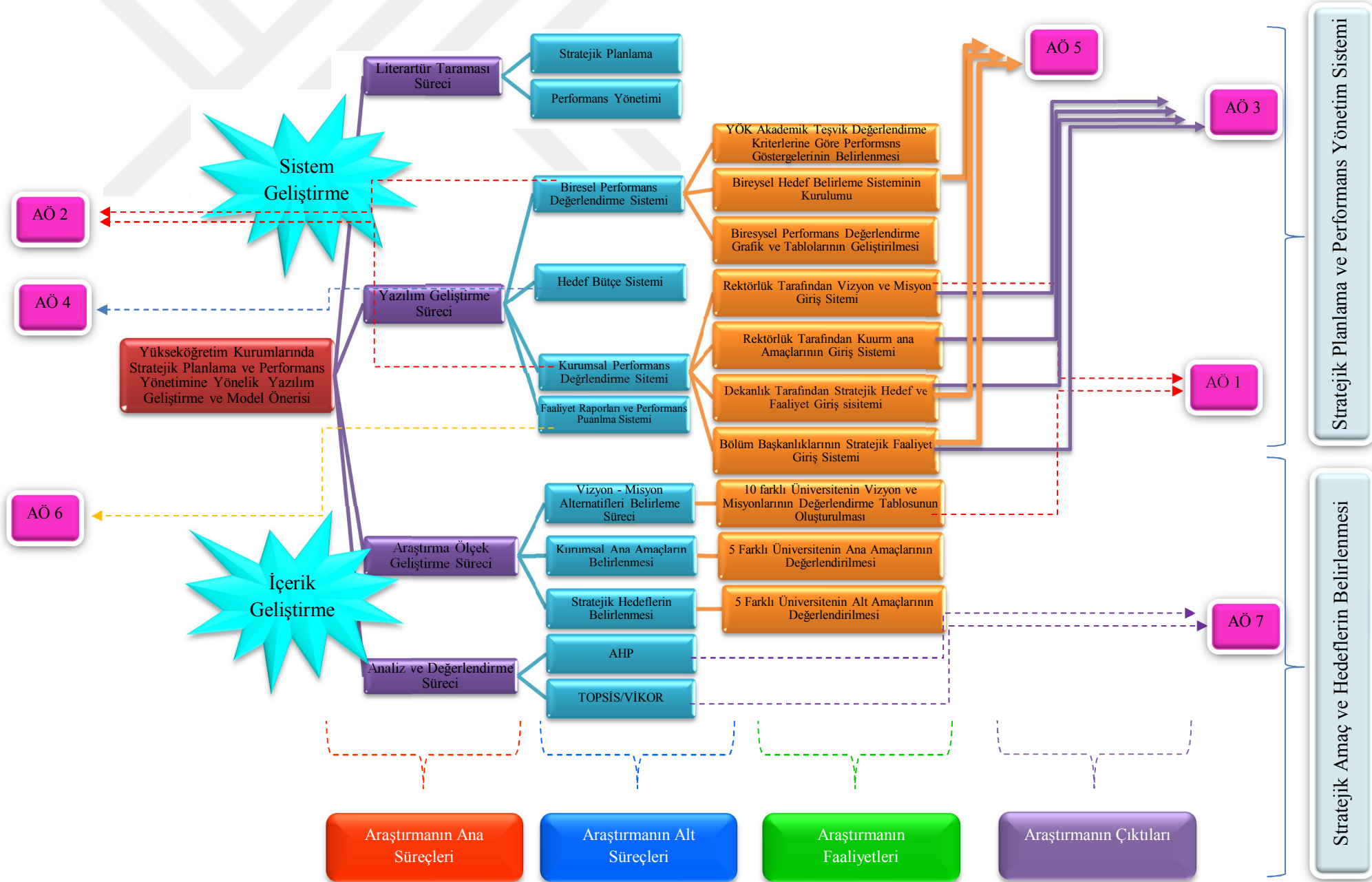
Bu ikili karşılaştırma anketi Selçuk Üniversitesi Senato üyelerine anket hakkında bilgi veren bir doküman ile 2016 yılının ilk çeyreğinde uygulanmıştır. Selçuk Üniversitesi Senatosunda 85 yönetici bulunmaktadır. Senato rektör, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, yüksekokul müdürleri ve meslek yüksekokulu müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya 85 senato üyesinden 25 tanesi (%30) cevap vermiştir. Bunlardan 2 tanesi veri eksikliğinden dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Dahil edilmeyen anketler de dikkate alındığında bu %27'lik bir orana tekabül etmektedir. Çok kriterli karar verme yöntemleri genel olarak uzman görüşlerine göre veri toplanmaktadır. Bu tür çalışmalarda alanında uzman birkaç anket ile veri toplamak yeterli olabilmektedir. Fakat Selçuk Üniveristesi için geliştirilecek olan stratejik planlama süreçlerinde katılımcı ve objektif bir yöntem izlemek için tüm senato üyelerine anketler dağıtılmış ve katılımları desteklenmiştir. Veri toplama sürecinde elde edilen %27'lik oranın tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda yeterli bir geri dönüş oranı olarak kabul edilebilir. Katılımcılar incelendiğinde 23 kişiden 1'i rektör, 2 tanesi rektör yardımcısı, 12 tanesi fakülte dekanı ve 8 tanesi ise yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürlüğü görevini



sürdürmektedir. Araştırmaya dâhil edilen anket verilerinin geometrik ortalaması alınarak tek bir karşılaştırma matrisi elde edilmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süreç ve faaliyetleri ile araştırma önermeleri arasındaki ilişkiler araştırma deseninde detaylı olarak açıklanarak ilişkilendirilmiş ve şekillendirilmiştir. Tüm diğer çalışma ve planlamalar bu önerme ve planlamalara göre yürütülmüştür. Süreç kapsamı ve planlaması Şekil 3.2'deki gibi şekillendirilebilir.





Şekil 3.2 Araştırma Deseni ve Önermelerle İlişkisi

Araştırma deseni incelendiğinde (bkz. Şekil 3.2), araştırmanın iki temel aşaması; stratejik planlama süreci ve performans göstere sistemi kurulum süreci ya da sistem ve içerik geliştirme süreçleri olarak ifade edilebilir. Bu araştırma stratejik planlama süreci bağlamında ele alındığında öncelikli faaliyetler stratejik amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak performans yönetim sisteminin kurulması olarak tanımlanabilir. Araştırmanın sistem ve içerik geliştirmeye yönelik *ana süreçleri*; stratejik planlama ve performans yönetimine ilişkin literatür taraması, performans yönetim sistemi yazılım geliştirme süreci, araştırma ölçek geliştirme süreci ve analiz ve değerlendirme süreci olarak belirtilebilir. *Yazılım geliştirme süreci* bireysel, kurumsal performans ölçüm sistemi, bütçe takip sistemi ve raporlama sistemi olarak ele alınmıştır. *Ölçme aracı geliştirme süreci*; vizyon ve misyon alternatiflerinin belirlenmesi, kurumsal stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. *Analiz ve değerlendirme süreci* ise yükseköğretim kurumu yöneticilerine yapılan anketlerden elde edilen verilerin Bütünleşik AHP ve TOPSIS/VIKOR yöntemleri ile analizini kapsamaktadır. Bu analizler ile kurum için en uygun vizyon ve misyon seçimi stratejik amaç, hedef ve stratejilere göre belirlenmiştir.

### 3.2. Selçuk Üniversitesi Vizyon ve Misyon Alternatifleri Belirleme Süreci

Selçuk Üniversitesi için en uygun vizyon ve misyon alternatifinin belirlenebilmesi için bir takım yöntemler ve işlem adımları izlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

#### ***Birinci Adım:***

- İçerik analizi ile farklı yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonlarının incelenmesi
  - İnceleme
  - Kodlama
  - Tema oluşturma

#### ***İkinci Adım:***

- Alternatif oluşturma

#### ***Üçüncü Adım:***

- Uzman görüşüne sunma

Çalışmanın vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji alternatiflerini belirleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden olan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi yönteminde, toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu yöntemde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmekte ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlama işlemi yapılmaktadır (Karataş, 2015: 74). Bu çalışmanın stratejik planlama unsurlarının belirlenmesi aşamasında (vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji) içerik analizi yöntemi ile incelemeye alınan yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama unsurları incelenmiş, kodlama işlemi gerçekleştirilmiş ve ortak temalara göre düzenleme yapılarak Selçuk Üniversitesi için uygun olabilecek alternatifler oluşturulmuştur. Bu alternatifler belirlendikten sonra yükseköğretim kurumu yöneticilerinin uzman görüşü alınarak araştırma anketi oluşturulmuş ve üniversite senatosuna ikili karşılaştırma anketi uygulanmıştır.

Bu aşamada Selçuk Üniversitesi için uygulamada paydaşları motive edici ve yönlendirici vizyon ve misyon alternatifleri içerik analizi yöntemi ile sistematik bir biçimde değerlendirilmiş ve belirlenmiştir. Vizyon ve misyon belirleme aşamasında Türkiye ölçeğinde faaliyet gösteren 10 farklı yükseköğretim kurumunun vizyon ve misyon ifadeleri incelenmiş ve süreç sonucunda Selçuk Üniversitesi için uygun olabilecek üçer adet vizyon ve misyon alternatifi oluşturulmuştur.

Vizyon ve misyon alternatifleri geliştirme sürecinde; Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi ve Necmettin Erbakan Üniversitesi'nin vizyon ve misyonları içerik analizi yöntemine uygun olarak değerlendirilmiştir. Bu vizyon ve misyon değerlendirme tabloları, tüm Türkiye ölçeğinde geniş bir katılımın sağlanması için İstanbul, Ankara, İzmir, Kayseri ve Konya gibi farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyindeki şehirlerden, farklı büyüklükteki ve farklı türlerden yükseköğretim kurumları tercih edilerek oluşturulmuştur. Bu tablolarda ilgili üniversitelerin vizyon ve misyonlarında yer alan on iki farklı kriter saptanmış ve bu kriterlere göre inceleme yapılarak ilgili kriterlerin kullanılma skorları

oluşturulmuştur. Bu skorlara göre en çok tercih edilen kriterler değerlendirmeye alınarak Selçuk Üniversitesi için uygun olabilecek alternatifler oluşturulmuştur. Bu alternatifler oluşturulduktan sonra yükseköğretim kurumu üst yöneticilerinin uzman görüşlerine başvurulmuş alternatiflere nihai şekli verilmiştir. Bu vizyon ve misyon alternatifleri Tablo 3.3'deki gibi sıralanabilir;

**Tablo 3. 3 Selçuk Üniversitesi Vizyon ve Misyon Alternatifleri**

| <b>Vizyon Alternatifleri</b> |                            |   |
|------------------------------|----------------------------|---|
| <b>Kod</b>                   | <b>Kısaltma</b>            | <b>İfade</b>  |
| <b>V10.1</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 1</b> | Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak  |
| <b>V10.2</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 2</b> | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmak   |
| <b>V10.3</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 3</b> | Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak   |
| <b>Misyon Alternatifleri</b> |                            |   |
| <b>Kod</b>                   | <b>Kısaltma</b>            | <b>İfade</b>  |
| <b>M10.1</b>                 | <b>Misyon Alternatif 1</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek   |
| <b>M10.2</b>                 | <b>Misyon Alternatif 2</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak   |
| <b>M10.3</b>                 | <b>Misyon Alternatif 3</b> | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş Ar-Ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak |

İçerik analizi yöntemi ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan misyon ve vizyon alternatifleri belirleme süreçlerine ilişkin tablolar (bkz. Tablo 3.4 ve Tablo 3.5) aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 4 Vizyon Değerlendirme ve Alternatif Oluşturma

| Üniversite                            | Vizyon  | Dünya markası | Değişim ve gelişim | Geleceği şekillendirmek | Bilim, teknoloji, sanat ve spor | Liderlik-öncülük | Uluslararasılaşma | Akademik ve idari personel | Öğrenci odaklı | Girişimci | Yenilikçi | Etik değerler ve özgürlük | Katılımcılık |
|---------------------------------------|---|---------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|----------------|-----------|-----------|---------------------------|--------------|
| <b>Hacettepe Üniversitesi</b>         | İlham verici bir dünya markası olan; öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan; değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmak.  | +             | +                  |                         |                                 | +                |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>İstanbul Üniversitesi</b>          | Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmak.  | +             |                    |                         |                                 |                  |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>Boğaziçi Üniversitesi</b>          | Boğaziçi Üniversitesi'nin vizyonu eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren bir üniversite olmak.  |               |                    | +                       |                                 | +                |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>İstanbul Teknik Üniversitesi</b>   | Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak.  |               |                    |                         | +                               | +                |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>Marmara Üniversitesi</b>           | Eğitim, bilim, teknoloji, sanat ve sporda öncü bir üniversite olmak.  |               |                    |                         | +                               | +                |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>Bilgi Üniversitesi</b>             | Bilimin ve sanatın sınırlarını genişleten, özgürlükçü, toplumsal gelişime önderlik eden, öğrencileri ile akademik kadrosunun birlikte öğrenme tutkusu etrafında buluştukları, bütün akademik ve idari bileşenlerinin bu arayışa kendilerini adadıkları uluslararası bir üniversite olmak. |               |                    |                         |                                 |                  | +                 | +                          | +              |           |           | +                         |              |
| <b>İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi</b> | Dünyanın en iyi girişimci, yenilikçi (inovatif) eğitim ve bilim merkezlerinden biri olmak.  | +             |                    |                         |                                 |                  |                   |                            |                | +         | +         |                           |              |
| <b>Ankara Üniversitesi</b>            | Nitelikli araştırmalar yapan, bilgi ve yeteneklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde fark yaratarak geleceğe yön veren yenilikçi üniversite olmak.   |               |                    | +                       |                                 |                  |                   |                            |                |           | +         |                           |              |

Tablo 3.4'ün devamı

| Üniversite                            | Vizyon   | Dünya markası | Değişim ve gelişim | Geleceği şekillendirmek | Bilim, teknoloji, sanat ve spor | Liderlik-öncülük | Uluslararasılaşma | Akademik ve idari personel | Öğrenci odaklı | Girişimci | Yenilikçi | Etik değerler ve özgürlük | Katılımcılık |
|---------------------------------------|--|---------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|----------------|-----------|-----------|---------------------------|--------------|
| <b>Erciyes Üniversitesi</b>           | Bilimsel çalışmalara, bilgi ve teknoloji üretimine ve sosyal, kültürel, sanat ile spor alanlarına katkı sağlayan; uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip; bünyesinde Türkiye’de önde gelen ve dünyada saygın araştırma merkezleri bulunduran; yerel, evrensel ve etik değerlere sahip öncü bir üniversite olmak.                                     | +             |                    |                         | +                               | +                | +                 |                            |                |           |           | +                         |              |
| <b>Necmettin Erbakan Üniversitesi</b> | Üniversitemiz katılımcı, farklılıklara saygılı ve özgürlükçü bir kurum kültürü içinde tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı olma prensibini esas alarak, araştırma ve eğitim alanındaki yenilikçi ve yol gösterici üslubu ile öncülüğe yol açan, özgün bilginin ortaya çıkarılmasını ve yayılmasını sağlayan, uluslararası bir referans noktası olmayı hedeflemektedir. |               |                    |                         |                                 | +                | +                 |                            |                |           | +         | +                         | +            |
| <b>Toplam Skor</b>                    |  | <b>4</b>      | <b>1</b>           | <b>2</b>                | <b>3</b>                        | <b>6</b>         | <b>3</b>          | <b>1</b>                   | <b>1</b>       | <b>1</b>  | <b>3</b>  | <b>3</b>                  | <b>1</b>     |
| <b>Alternatif 1</b>                   | Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  |               |                    |                         |                                 |                  |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>Alternatif 2</b>                   | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye’nin stratejik bir üniversitesi olmak. (V10.2)   |               |                    |                         |                                 |                  |                   |                            |                |           |           |                           |              |
| <b>Alternatif 3</b>                   | Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3)   |               |                    |                         |                                 |                  |                   |                            |                |           |           |                           |              |





Tablo 3. 5'in devamı

| Üniversite                     | Misyon  | Bilim | Teknoloji | Sanat | Spor | Etik Değerler | Eğitim-Öğretim | Sosyal Sorumluluk | Eleştirel Düşünce | Süreklili Gelişim | Topluma Hizmet | Çevre duyarlılığı | Uluslararasılaşma | Yetkin Öğrenci | Ar-Ge | Ülke-Bölge | Bilgi üretimi | Liderlik/öncülük | Özgürlük/özzerklik | Yenilikçilik | Disiplinler arası çalışmalar |  |
|--------------------------------|---|-------|-----------|-------|------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------|------------|---------------|------------------|--------------------|--------------|------------------------------|--|
|                                |   |       |           |       |      |               |                |                   |                   |                   |                |                   |                   |                |       |            |               |                  |                    |              |                              |  |
| Marmara Üniversitesi           | Eğitim, öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetleri ile küresel düzeyde liderlik eden, ürettiklerini insanlığın yararına sunan, etik değerlere saygılı, yaratıcı, bağımsız ve eleştirel düşünceye sahip bireyler yetiştiren bir üniversite olmak.   |       |           |       |      | +             | +              |                   |                   |                   | +              |                   |                   | +              |       |            |               | +                |                    |              |                              |  |
| Bilkent Üniversitesi           | Bilkent Üniversitesi'nin kuruluş misyonu, tüm bilimler, teknoloji ve sanatı kapsayan bir öğrenme ve ilerleme ortamı oluşturarak, insanlığa hizmet etmek ve dünya barışını geliştirmektir. Bilkent'te eğitim sadece bir meslek edindirme amacının ötesine geçip, öğrencilere düşünmeyi ve öğrenmeyi öğretmeyi hedeflemektedir. | +     | +         | +     |      |               |                |                   |                   |                   | +              |                   |                   | +              |       |            |               |                  |                    |              |                              |  |
| İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi | Gerçekleştirdiği eğitim ve bilimsel araştırmalar yoluyla insanlığın ekonomik, kültürel ve sosyal zenginliğini artırmaktır.  |       |           |       |      |               |                |                   |                   |                   | +              |                   |                   |                |       |            | +             |                  |                    |              |                              |  |

Tablo 3. 5'in devamı

| Üniversite           | Misyon  | Bilim               | Teknoloji   | Sanat | Spor | Etik Değerler | Eğitim-Öğretim | Sosyal Sorumluluk | Eleştirel Düşünce | Sürekli Gelişim | Toplum Hizmet | Çevre duyarlılığı | Uluslararasılaşma | Yetkin Öğrenci | Ar-Ge | Ülke-Bölge | Bilgi üretimi | Liderlik/öncülük | Özgürlük/özzerklik | Yenilikçilik | Disiplinler arası çalışmalar |
|----------------------|---|---------------------|---|-------|------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|----------------|-------|------------|---------------|------------------|--------------------|--------------|------------------------------|
|                      |   | Ankara Üniversitesi | Ankara Üniversitesi, Cumhuriyetin ilk üniversitesi olma sorumluluğu ile;<br>– eleştirel düşünebilen ve sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi,<br>– bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, etik değerleri gözetilen, disiplinlerarası araştırmalar yapmayı,<br>– sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözetilen yaşadığı kentin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir. | +     |      | +             |                | +                 |                   | +               | +             | +                 |                   | +              |       | +          |               | +                |                    |              |                              |
| Erciyes Üniversitesi | Evrensel geçerliliği olan bilgi ve becerilere sahip, etik değerleri benimseyen bireyler yetiştiren, başta sağlık ile ilgili alanlar olmak üzere toplumsal ihtiyaçları karşılayan, özellikle araştırma merkezlerinde üretilen bilgi ve ileri teknoloji ile araştırma odaklı bir üniversite kimliğine sahiptir. |                     |   |       |      | +             |                |                   |                   |                 | +             |                   |                   | +              | +     |            | +             |                  |                    |              |                              |

Tablo 3. 5'in devamı

| Üniversite          | Misyon  | Bilim                          | Teknoloji   | Sanat    | Spor     | Etik Değerler | Eğitim-Öğretim | Sosyal Sorumluluk | Eleştirel Düşünce | Sürekli Gelişim | Topluma Hizmet | Çevre duyarlılığı | Uluslararasılaşma | Yetkin Öğrenci | Ar-Ge    | Ülke-Bölge | Bilgi üretimi | Liderlik/öncülük | Özgürlük/özerklik | Yenilikçilik | Disiplinler arası çalışmalar |
|---------------------|---|--------------------------------|---|----------|----------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|----------|------------|---------------|------------------|-------------------|--------------|------------------------------|
|                     |   | Necmettin Erbakan Üniversitesi | Bilginin üretiminde insana ve çevreye faydayı esas alarak bilimsel etik ve evrensel değerleri yerel çerçevede ele alan, disiplinler arası çalışmaları ön plana çıkaran, uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri yapılandıran, çeşitli proje ve etkinliklerle sanayi ve hizmet sektörleri arasında ilişkileri güçlendiren, eleştirel düşünme yeteneği kazanmış, üretken ve yenilikçi bireyler yetiştirmek. |          |          |               |                | +                 |                   |                 | +              |                   | +                 | +              | +        | +          |               |                  | +                 |              |                              |
| <b>Toplam Skor</b>  |   | <b>5</b>                       | <b>4</b>  | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>4</b>      | <b>2</b>       | <b>1</b>          | <b>3</b>          | <b>1</b>        | <b>7</b>       | <b>3</b>          | <b>1</b>          | <b>6</b>       | <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>4</b>      | <b>3</b>         | <b>1</b>          | <b>1</b>     | <b>2</b>                     |
| <b>Alternatif 1</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)  |                                |   |          |          |               |                |                   |                   |                 |                |                   |                   |                |          |            |               |                  |                   |              |                              |
| <b>Alternatif 2</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2)  |                                |   |          |          |               |                |                   |                   |                 |                |                   |                   |                |          |            |               |                  |                   |              |                              |
| <b>Alternatif 3</b> | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) |                                |   |          |          |               |                |                   |                   |                 |                |                   |                   |                |          |            |               |                  |                   |              |                              |

### **3.3. Selçuk Üniversitesi Stratejik Amaç, Hedef ve Strateji Belirleme Süreci**

Stratejik planlama unsurlarından kurumsal stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejik faaliyet belirleme sürecinde öncelikle Türkiye’de faaliyet gösteren başarı sıralamaları, öğrenci tercihleri ve marka bilinirlikleri bağlamında önemli yükseköğretim kurumlarından bazılarının (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi) stratejik planları değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca Yükseköğretim Kurumunun Kalite Kurulu tarafından geliştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme dokümanında yer alan Kalite Güvence Sistemleri (eğitim ve öğretim, yönetim ve idari süreçler, araştırma ve geliştirme, altyapı olanakları ve kurumsal iş birlikleri) temel alınarak stratejik plan stratejik amaç, hedef ve faaliyetler tespit edilmiştir. Tüm bu stratejik planlar ve kalite güvence sistemleri birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki stratejik amaç ve hedefler oluşturulmuştur. Stratejik amaç, hedef ve stratejilerin tamamı EK 2’de yer almaktadır.

Stratejik planlama aşamalarına göre stratejik amaçlar üç boyutta ve stratejik hedefler ise on boyutta aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Tablo 3. 6 Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Unsurları

| Stratejik Amaçlar   |  |
|---|--|
| Kod   | İfade  |
| KGS   | Kalite Güvence Sistemleri Geliştirme   |
| AOG   | Altyapı Olanaklarını Geliştirme  |
| KİB   | Kurumsal İş Birliklerini Geliştirme  |
| Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler: |  |
| Kod   | İfade  |
| KGS 1   | Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek                         |
| KGS 2   | Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi   |
| KGS 3   | Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim  |
| KGS 4   | Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak ve Tercih Edilen İndeksli Dergi Sayısını Artırmak                                 |
| KGS 5   | Üniversitenin Stratejik Yönetim Kültürünü Geliştirmek  |
| KGS 6   | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak  |
| Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler         |  |
| Kod   | İfade  |
| AOG 1   | Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek   |
| AOG 2   | Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek |
| Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler         |  |
| Kod   | İfade  |
| KİB 1   | Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek   |
| KİB 2   | Üniversite-Kamu-Özel Sektör İş Birliği Olanaklarını Geliştirmek  |

Selçuk Üniversitesi için geliştirilmiş olan vizyon, misyon alternatifleri ile stratejik amaç, hedef ve stratejiler üniversite yönetimi ve idarecilerinin değerlendirme ve onayı sonucunda araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.4. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: AHP-TOPSIS-VIKOR

Kurumlarda karar vericiler (tek bir kişi ya da komite) süreçlerle ilgili bilgilerin (koşulların/durumların) sistematik bir biçimde değerlendirildiği zor bir karar süreci ile yüz yüzedirler. Bu değerlendirme sürecinde alternatifleri değerlendirme aşamasında birçok etmen arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bütün karar vericiler için gerekli olan en önemli şey alternatifler ve değerlendirme kriterleri arasındaki öncelik sıralamalarıdır. Karar süreçlerinde birden fazla ve birbiri ile çelişen unsurlar söz konusudur. Bu karmaşık yapıda hatta statüko ile karşı karşıya olsalar bile karar vericilerin etkin kararlar alması gerekmektedir. Bir karar sürecinde faktörler ve kriterler ile ilgili öngörülebilirlik az, değişkenlik fazla ve birtakım tutarsızlıklar olabilir. Bu özellikle kamu kurumlarına karar vericilerin ve aldıkları

kararların güvenilirlikleri, şeffaflıkları ve meşruiyetleri gündeme gelebilir (Thokala vd., 2016: 1).

Karar verme sürecinin etkinliği karar vericiler ve paydaşların sürece ortaklaşa destek sağlamaları ile gerçekleştirilebilir. Birden fazla kriter içeren ve açık yaklaşımlar kullanarak karar verme kalitesi ve niteliği arttırılabilir. Bu aşamada çok kriterli karar verme teknikleri olarak nitelendirilen yöntemler etkin ve şeffaf kararlar alabilmek için faydalı olabilmektedir. Çok kriterli karar verme teknikleri her bir kriter, faktör ve alternatifi dikkate alarak önem dereceleri sunar ve alınan kararlarda daha objektif kararların alınmasına katkı sağlar. Böylece alınan kararların tutarlılık, şeffaflık ve meşruiyeti arttırılabilir (Thokala vd., 2016: 2).

Timor (2011)'in belirttiği üzere kurumlarda genel olarak birden çok nitelik ve nicelik içeren amaç, kriter ve alternatifler mevcuttur. Bu tip karar verme süreçlerinde problem çözme tekniği olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmaktadır. Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri daha etkin kararlar alınabilmesi için karar süreçlerine birden fazla kişiyi dâhil edebilmesi, objektif ve subjektif, stratejik ve operasyonel değişkenleri değerlendirme sürecine alması bakımından sistematik ve analitik bir yaklaşım sunmaktadır. Diğer karar verme yöntemlerine göre (tek kriterli) çok kriterli karar verme teknikleri birbiri ile çelişebilen birden fazla faktör, kriter, hedef ve niteliği dikkate alarak, mevcut alternatifler, politikalar, eylemler ve seçenekler ya da adalar arasından en iyi ve öncelikli alternatifin belirlenmesine yardımcı olur. ÇKKV süreçlerinde birbiri ile çelişkili alternatiflerin seçimi için alternatifler için gerekli olan kriterlerin biri için diğerinden bir miktar fedakârlık edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ÇKKV için çelişkili kriterler arasından en uygun alternatifin seçimi için birtakım yöntemler geliştirilmiştir (Timor, 2011: 15-16). Bu yöntemlerden bazıları AHP, TOPSIS, VIKOR, PROMETE ve ELECTRE olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada Bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri uygulanmıştır. Geliştirilen vizyon, misyon alternatifleri, stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerinin öncelik oranlarının belirlenmesi için AHP ve belirlenen bu öncelik ve oranlar ile ağırlıklandırılmış alternatif sıralaması yapabilmek için ise TOPSIS ve VIKOR

yöntemleri kullanılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde en çok kullanılan çok kriterli karar verme yöntemleri de AHP-TOPSIS-VIKOR analizleridir. Bu analizler çok kriterli karar verme problemlerinde en uygun ve önemli alternatifi seçmek için kullanılan yöntemlerdendir. AHP yöntemi ikili karşılaştırmalar matrisleri ile belirli ana ve alt kriterlere göre en uygun alternatifin seçilmesi ve alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmanın stratejik planlama unsurlarının önem dereceleri ve TOPSIS-VIKOR analizi için gerekli olan bütünlük karşılaştırma oranları AHP yöntemi ile elde edilmiştir. TOPSIS yöntemi pozitif idealden negatif ideal noktalara uzaklıklarını dikkate alarak alternatifleri sıralayan bir yöntemdir. VIKOR yöntemi ise aynı birimle ölçülemeyen, birbiriyle çelişebilen kriterlerden oluşan çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için kullanılmaktadır (Günay ve Kaya, 2015: 4). Ayrıca VIKOR yöntemi alternatifler arasından en iyi olanın seçilmesi veya bu alternatiflerin performanslarına göre sıralanması için de kullanılır (Özden vd., 2012: 25). Çalışmada kriter ağırlıkları dikkate alınarak en uygun stratejik planlama unsurunun belirlenmesinde TOPSIS ve VIKOR analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan AHP-TOPSIS-VIKOR analizlerinin metodoloji ve uygulama adımlarına ilişkin detaylı bilgi EK 3’de yer almaktadır.

#### **3.4.1.Stratejik Planlama Açısından Selçuk Üniversitesi Misyon ve Vizyon Seçiminin Bütünlük AHP-TOPSIS-VIKOR Yöntemleri İle Belirlenmesi**

Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışmanın araştırma kısmında stratejik planlama unsurlarının kriter olarak kullanıldığı ve misyon/vizyon alternatiflerinin stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine göre önem derecelerinin ortaya konulduğu analiz aşamasında bütünlük AHP-TOPSIS-VIKOR yöntemleri kullanılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle üç stratejik amaç, on stratejik hedef ve otuz stratejik faaliyetten oluşan hiyerarşik AHP modeli ile tüm bu unsurların önem dereceleri belirlenmiştir. AHP ile belirlenen öncelikler dikkate alınarak oluşturulan TOPSIS ve VIKOR karar matrisleri ile vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri belirlenerek en uygun vizyon ve misyon seçimi yapılmıştır. Ayrıca AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri sonucunda bir karşılaştırma tablosu oluşturularak Selçuk Üniversitesi için en önemli vizyon ve misyon alternatifleri belirlenmiştir.

Belirlenen vizyon ve misyon alternatifleri ile stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine ilişkin AHP Araştırma Modeli oluşturulmuştur. Bu model Şekil 3.3'de yer almaktadır. Çalışmada AHP analizi için yeni bir problem tanımlaması yapılarak stratejik planlama unsurlarına göre kurum için en uygun vizyon ve misyon seçimi problemi uygulaması gerçekleştirilmiştir. AHP modeli için geliştirilen alternatif (vizyon ve misyon) ve kriterler (stratejik amaç, hedef ve stratejiler) aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

**Alternatifler:** Selçuk Üniversitesi için içerik analizi yöntemi ile üç vizyon ve üç misyon alternatifi oluşturulmuştur. Bu alternatifler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 3. 7 Vizyon ve Misyon Alternatifleri**

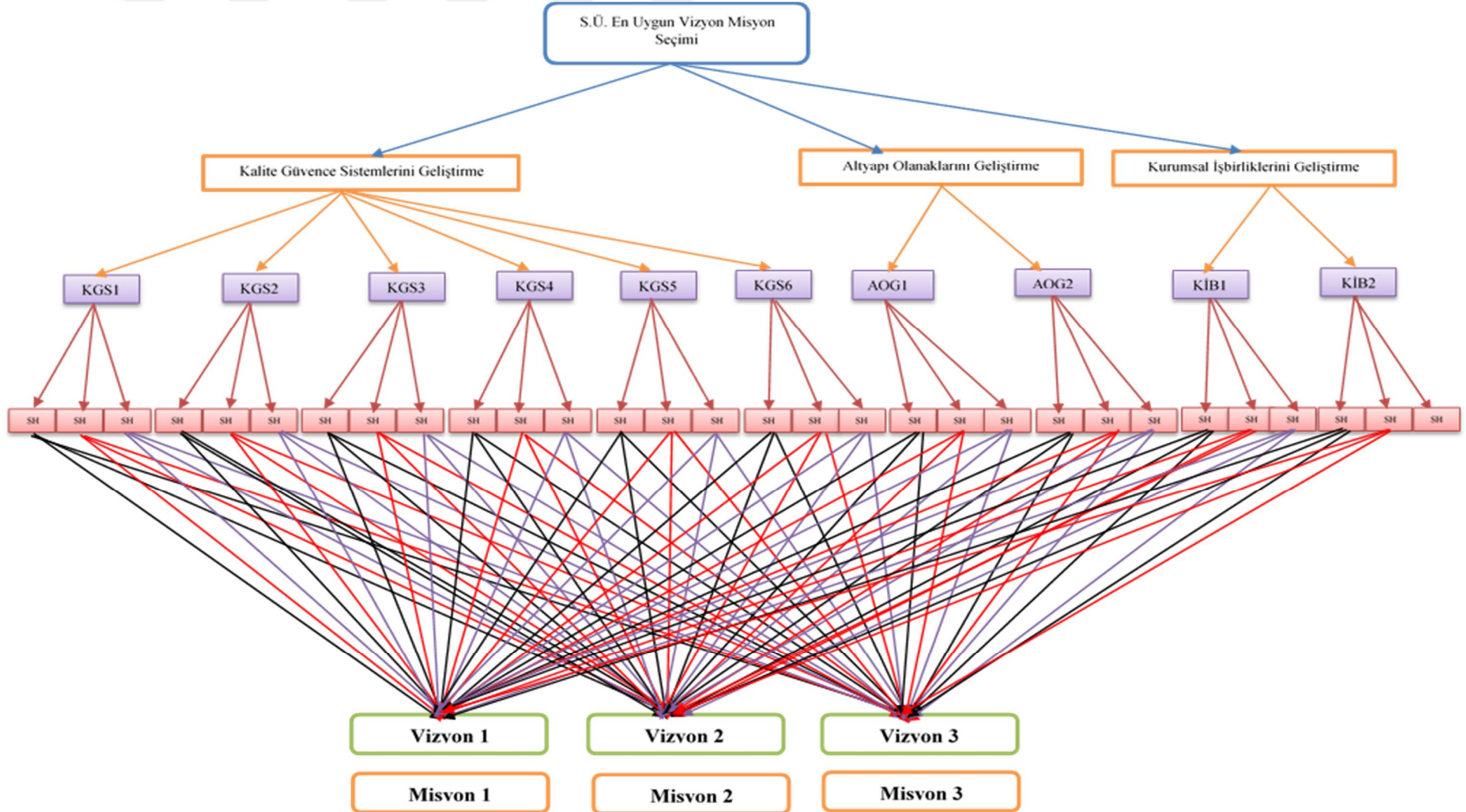
| <b>Vizyon Alternatifleri</b> |                            |   |
|------------------------------|----------------------------|---|
| <b>Kod</b>                   | <b>Kısaltma</b>            | <b>İfade</b>  |
| <b>V10.1</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 1</b> | Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak  |
| <b>V10.2</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 2</b> | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmak   |
| <b>V10.3</b>                 | <b>Vizyon Alternatif 3</b> | Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak   |
| <b>Misyon Alternatifleri</b> |                            |   |
| <b>Kod</b>                   | <b>Kısaltma</b>            | <b>İfade</b>  |
| <b>M10.1</b>                 | <b>Misyon Alternatif 1</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek   |
| <b>M10.2</b>                 | <b>Misyon Alternatif 2</b> | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak   |
| <b>M10.3</b>                 | <b>Misyon Alternatif 3</b> | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş Ar-Ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak |

**Kriterler:** Selçuk Üniversitesi için yine içerik analizi yöntemi ve uzman görüşlerine göre oluşturulan stratejik amaç ve hedef kriterleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir. Tüm stratejik hedef kriteri için üçer adet strateji tanımlaması yapılmıştır ve (SH) olarak kodlanmıştır (stratejik amaç, hedef ve stratejilerin tamamı için bkz. EK 2);



**Tablo 3. 8 Stratejik Amaç ve Hedefler**

| <b>Stratejik Amaçlar</b>   |  |
|--|--|
| <b>Kod</b>   | <b>İfade</b>   |
| <b>KGS</b>   | Kalite Güvence Sistemleri Geliştirme   |
| <b>AOG</b>   | Altyapı Olanaklarını Geliştirme  |
| <b>KİB</b>   | Kurumsal İş Birliklerini Geliştirme  |
| <b>Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler:</b> |  |
| <b>Kod</b>   | <b>İfade</b>   |
| <b>KGS 1</b>   | Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek                         |
| <b>KGS 2</b>   | Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi   |
| <b>KGS 3</b>   | Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim  |
| <b>KGS 4</b>   | Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak ve Tercih Edilen İndeksli Dergi Sayısını Artırmak                                 |
| <b>KGS 5</b>   | Üniversitenin Stratejik Yönetim Kültürünü Geliştirmek  |
| <b>KGS 6</b>   | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak  |
| <b>Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler</b>         |  |
| <b>Kod</b>   | <b>İfade</b>   |
| <b>AOG 1</b>   | Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek   |
| <b>AOG 2</b>   | Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek |
| <b>Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Hedefler</b>         |  |
| <b>Kod</b>   | <b>İfade</b>   |
| <b>KİB 1</b>   | Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek   |
| <b>KİB 2</b>   | Üniversite-Kamu-Özel Sektör İş Birliği Olanaklarını Geliştirmek  |



Şekil 3. 3 S.Ü. Vizyon ve Misyon Seçimine İlişkin Kavramsal AHP Modeli

### 3.4.1.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Analizleri

Bu aşamada Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile stratejik amaç, hedef ve stratejilere yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde stratejik planlama unsurları için;

- İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuş
- İkili karşılaştırma matrislerinden hareketle öncelik değerleri belirlenmiş
- Bu karşılaştırma matrislerinin tutarlılıklarının belirlenmesi için tutarlılık göstergesi ve rastgele değer indeksi ile hesaplamalar yapılmıştır.

Karşılaştırma matrislerinin tutarlılığını gösteren uyum oranı **0,10**'dan daha küçük ise kabul edilebilir durumu göstermektedir. Aksi halde yeniden değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu analizlere göre stratejik amaç, hedef, strateji ve bunlara bağlı olarak vizyon ve misyon alternatiflerinin önem derecelerini gösteren özet tablolar aşağıdaki gibidir.

Bu çalışmada öncelikle Selçuk Üniversitesi için stratejik planlama unsurlarından hareketle bir AHP araştırma modeli geliştirilmiştir (bkz. Şekil 3.3). Bu modelde alternatifler *vizyon ve misyon ifadelerinden* oluşurken bu alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi için gerekli olan kriterler ise üç aşamalı olarak Selçuk Üniversitesi için geliştirilmiş olan *stratejik amaçlar (1. Aşama Kriterler)*, *stratejik hedefler (2. Aşama Kriterler)* ve *stratejilerden (3. Aşama Kriterler)* oluşmaktadır. AHP analiz sürecinde her bir stratejik amaç, hedef ve strateji kriterleri için önem dereceleri ve uyum indeksleri hesaplanmış ve bu değerlerden hareketle en uygun vizyon ve misyon alternatifi önem dereceleri belirlenmiştir. İlgili analizlere göre elde edilen önem derecelerine göre en önemli vizyon ve misyon alternatifleri ve stratejik amaç ve hedef kriterleri önem dereceleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu tabloda ilk iki sütunda araştırma modeli tasarımına ilişkin bilgiler yer almaktadır (stratejik planlama unsurları ve AHP modeli aşamaları). Üçüncü sütunda ise içerik analizleri ve uzman görüşleri sonucunda oluşturulmuş olan alternatif ve kriterlerin açık ifadelerine yer verilmiştir. Dördüncü sütunda ilgili analiz sonuçlarına göre önem dereceleri ve uyum oranı değerlerine yer verilmiştir. Son sütunda ise yapılan

analizlere ilişkin detaylı bilgilerin yer aldığı EK 4'e atıfta bulunularak ilgili boyutların detaylı analizlerine ek başlık numaraları belirtilmiştir.

Bu tabloda yer alan AHP önem derecelerinin belirli bir büyüklükte olması beklenmemektedir. Kendi ikili karşılaştırma grubu içerisinde en yüksek önem derecesini hangi unzur almış ise o ifade ve önem derecesi en uygun alternatif ve kriter olarak belirlenmiştir. Uyum oranı (CR) değerleri ise Uyum İndeksi değerlerinin alternatif sayısına göre belirlenen Rastgele Değer İndeksine bölünmesi ile elde edilmiştir. Bu uyum (tutarlılık) oranının ise 0,10'dan küçük olması ikili karşılaştırma matrisleri ve değerlendirmelerinin tutarlı olduğunun göstergesidir. Bu çalışmada genel olarak ilgili tutarlılık oranlarına ulaşıldığı görülmektedir. Selçuk Üniversitesi Senato üyelerinin değerlendirmeleri ışığında tüm kriterlere (stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejilere) göre yapılan hesaplamalara göre en önemli vizyon alternatifinin **0,621** önem derecesi ve **0,001 < 0,10** uyum oranı ile ***“Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmak.”*** ifadesi olduğu belirlenmiştir. Yine ilgili değerlendirme ve analizlere göre ise en önemli misyon alternatifinin ise **0,691** önem derecesi ve **0,018 < 0,10** uyum oranı ile ***“Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak.”*** ifadesinin olduğu belirlenmiştir. AHP araştırma modeli kriterlerinden olan stratejik amaç ve stratejik hedef kriterleri için ilgili değerlendirmeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. 9 AHP Analizi Sonuçları Özet Tablosu

| Stratejik Planlama           | AHP Modeli Unsurları | Açık İfade            | AHP Önem Derecesi ve Uyum Oranı  | Ayrıntılı Analiz           |        |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|--|----------------------------|--------|
| Stratejik Planlama Unsurları | Alternatifler        | Vizyon                | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmak.   | <b>0,621</b><br>(CR:0,001) | EK 4.3 |
|                              |                      | Misyon                | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. | <b>0,691</b><br>(CR:0,018) | EK 4.3 |
|                              | Kriterler            | Stratejik Amaç        | Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi  | <b>0,732</b><br>(CR:0,021) | EK 4.1 |
|                              |                      | Stratejik Hedef (KGS) | Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek.  | <b>0,457</b><br>(CR:0,020) | EK 4.2 |
|                              |                      | Stratejik Hedef (AOG) | Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek.  | <b>0,885</b><br>(CR:0,057) | EK 4.2 |
|                              |                      | Stratejik Hedef (KİB) | Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek.  | <b>0,750</b><br>(CR:0,057) | EK 4.2 |
|                              |                      | Strateji (KGS 1)      | Eğitim Öğretim Programlarının Niteliğinin Geliştirilmesi.  | <b>0,690</b><br>(CR:0,004) | EK 4.2 |
|                              |                      | Strateji (KGS 2)      | Akademik birimlerce Yayınlanan Dergilerin Alan Endekslerince Taranır Hale Gelmesini Sağlamak.  | <b>0,690</b><br>(CR:0,004) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (KGS 3)      | Katma Değer Yaratan Bilimsel ve Yenilikçi Projelerin Artırılması.  | <b>0,668</b><br>(CR:0,010) | EK 4.4 |

Tablo 3. 9'un devamı

| Stratejik Planlama           | AHP Modeli Unsurları | Açık İfade       | AHP Önem Derecesi ve Uyum Oranı   | Ayrıntılı Analiz           |        |
|------------------------------|----------------------|------------------|---|----------------------------|--------|
| Stratejik Planlama Unsurları | Kriterler            | Strateji (KGS 4) | Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlamak.            | <b>0,715</b><br>(CR:0,019) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (KGS 5) | Üniversitenin Tüm Birimlerinde Akademik Değerlendirme ve Kalite Çalışmaları ile Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantıları Düzenlemek. | <b>0,692</b><br>(CR:0,025) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (KGS 6) | Selçuk Üniversitesinin Ulusal ve Uluslararası Sıralamalarda Yükselmesini Sağlamak.  | <b>0,777</b><br>(CR:0,012) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (AOG 1) | Tüm Ders Materyallerinin %100'ünün Açık Ders Malzemesi Olarak İnternet Sitesinde Yer Alması Sağlamak                                      | <b>0,503</b><br>(CR:0,002) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (AOG 2) | Alaattin Keykubat Kampüsü İçerisinde Yenilenebilir Enerji Kaynakları (Güneş, Rüzgar vb.) Projeleri Geliştirmek.                           | <b>0,777</b><br>(CR:0,012) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (KİB 1) | Uluslararası Araştırma Ağları İçerisinde Yer Almak.   | <b>0,673</b><br>(CR:0,046) | EK 4.4 |
|                              |                      | Strateji (KİB 2) | Kamu ve Özel Sektörle, Yenilik Yaratmak Üzere, Araştırma İşbirlikleri/Stratejik Ortaklıklar Kurmak.                                       | <b>0,787</b><br>(CR:0,003) | EK 4.4 |

Ayrıca hem tüm analiz ve değerlendirmeler hem de AHP araştırma modelinin üçüncü aşama kriterlerini oluşturan Selçuk Üniversitesi kurumsal *stratejilerine* ilişkin detaylı analizler için EK 4.4 incelenebilir.

Analizler sonucunda elde edilen ağırlık değerleri ve önem dereceleri toplu bir biçimde Tablo 3. 10'daki gibi özetlenebilir. Bu "*Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerin Ağırlıklarına göre Alternatiflerin Önem Dereceleri*" tablosunda hiyerarşik olarak her bir stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejilere göre vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri ve herbir stratejik amaç ve hedefin ağırlık

değerlerine yer verilmiştir. Bu önem dereceleri ve ağırlık oranları çalışmanın ileriki bölümlerinde yer alan bütünleşik AHP-TOSIS ve AHP-VIKOR analizleri için karar matrislerini oluşturmaktadır.



Tablo 3. 10 Kriter Ağırlıkları ve Misyon Vizyon Önem Dereceleri

| Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerin Ağırlıklarına göre Alternatiflerin Önem Dereceleri |                                     |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |   |         |         |               |         |         |  |         |         |               |         |         |               |          |          |
|---|-------------------------------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---|---------|---------|---------------|---------|---------|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|----------|----------|
| Stratejik Amaçlar   | Kalite Geliştirme Süreçleri (0,732) |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         | Altyapı Olanaklarını Geliştirme (0,176) |         |         |               |         |         | Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme (0,091) |         |         |               |         |         |               |          |          |
| Stratejik Hedefler  | KGS 1 (0,334)                       |         |         | KGS 2 (0,159) |         |         | KGS 3 (0,107) |         |         | KGS 4 (0,056) |         |         | KGS 5 (0,042) |         |         | KGS 6 (0,033)                           |         |         | AOG 1 (0,020) |         |         | AOG 2 (0,156)                              |         |         | KİB 1 (0,069) |         |         | KİB 2 (0,023) |          |          |
| Strateji Ağırlıkları  | 0,2307                              | 0,0569  | 0,0468  | 0,1099        | 0,0271  | 0,0223  | 0,0715        | 0,0217  | 0,0138  | 0,0397        | 0,0097  | 0,0061  | 0,0294        | 0,0078  | 0,0052  | 0,0258                                  | 0,0046  | 0,0029  | 0,0088        | 0,0051  | 0,0036  | 0,1234                                     | 0,0218  | 0,0137  | 0,0463        | 0,0142  | 0,0103  | 0,0180        | 0,0028   | 0,0021   |
| Stratejiler   | SH 10.1                             | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1       | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1       | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1       | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1       | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1                                 | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1       | SH 70.2 | SH 70.3 | SH 80.1                                    | SH 80.2 | SH 80.3 | SH 90.1       | SH 90.2 | SH 90.3 | SH 100.1      | SH 100.2 | SH 100.3 |
| <b>VİZYON 1</b>   | 0,24                                | 0,18    | 0,55    | 0,50          | 0,17    | 0,14    | 0,24          | 0,18    | 0,55    | 0,34          | 0,33    | 0,34    | 0,17          | 0,09    | 0,09    | 0,33                                    | 0,14    | 0,78    | 0,16          | 0,33    | 0,16    | 0,33                                       | 0,33    | 0,11    | 0,09          | 0,10    | 0,76    | 0,09          | 0,22     | 0,34     |
| <b>VİZYON 2</b>   | 0,63                                | 0,65    | 0,17    | 0,25          | 0,55    | 0,78    | 0,63          | 0,65    | 0,17    | 0,34          | 0,33    | 0,33    | 0,74          | 0,14    | 0,78    | 0,33                                    | 0,78    | 0,14    | 0,36          | 0,33    | 0,47    | 0,33                                       | 0,33    | 0,16    | 0,79          | 0,75    | 0,09    | 0,14          | 0,15     | 0,30     |
| <b>VİZYON 3</b>   | 0,13                                | 0,17    | 0,29    | 0,25          | 0,29    | 0,09    | 0,13          | 0,17    | 0,29    | 0,33          | 0,34    | 0,34    | 0,08          | 0,78    | 0,14    | 0,33                                    | 0,09    | 0,09    | 0,47          | 0,33    | 0,36    | 0,33                                       | 0,33    | 0,73    | 0,12          | 0,15    | 0,14    | 0,76          | 0,64     | 0,36     |
| <b>MİSYON 1</b>   | 0,31                                | 0,11    | 0,10    | 0,21          | 0,23    | 0,14    | 0,31          | 0,11    | 0,10    | 0,09          | 0,07    | 0,20    | 0,33          | 0,14    | 0,09    | 0,09                                    | 0,09    | 0,09    | 0,36          | 0,10    | 0,08    | 0,13                                       | 0,33    | 0,09    | 0,07          | 0,07    | 0,07    | 0,14          | 0,20     | 0,08     |
| <b>MİSYON 2</b>   | 0,37                                | 0,32    | 0,24    | 0,29          | 0,17    | 0,78    | 0,37          | 0,32    | 0,24    | 0,14          | 0,17    | 0,08    | 0,34          | 0,78    | 0,78    | 0,78                                    | 0,78    | 0,14    | 0,47          | 0,15    | 0,46    | 0,13                                       | 0,33    | 0,79    | 0,11          | 0,11    | 0,12    | 0,09          | 0,71     | 0,62     |
| <b>MİSYON 3</b>   | 0,31                                | 0,57    | 0,65    | 0,50          | 0,60    | 0,09    | 0,31          | 0,57    | 0,65    | 0,78          | 0,76    | 0,72    | 0,33          | 0,09    | 0,14    | 0,14                                    | 0,14    | 0,78    | 0,16          | 0,75    | 0,46    | 0,75                                       | 0,33    | 0,12    | 0,82          | 0,82    | 0,81    | 0,78          | 0,10     | 0,31     |



### 3.4.1.2. TOPSIS Analizleri

Bu çalışmadaki TOPSIS analizlerinin temel amacı, üç stratejik amaç ve on stratejik hedef ağırlıkları dikkate alınarak hesaplanan otuz stratejik faaliyet değişkenine göre Selçuk Üniversitesi için en uygun olabilecek vizyon ve misyon alternatifini ve diğer alternatiflerin önem derecelerini belirlemektir. AHP analizleri sonucunda stratejik amaç, stratejik hedef, stratejiler kriterlerinin önem dereceleri belirlenerek vizyon ve misyon alternatifleri önem dereceleri belirlenerek en önemli olanları seçilmiştir. Fakat AHP analizleri genel olarak kriter ve alternatiflerin ağırlıklarını dikkate almadan mevcut kriter ve alternatiflerin önem düzeylerini ortaya koymaktadır. Oysaki bir kurum için her bir stratejik amaç, hedef ve stratejinin önemi farklılık arz etmektedir. Bu farklılığa göre ilgili amaç, hedef ve stratejilere ilişkin faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada AHP çok kriterli karar verme yönteminin yanında TOPSIS analizleri ile de analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca AHP analizleri sonucunda TOPSIS için gerekli olan vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri (oranlar) ve ağırlıkları elde edilmiştir. Bu çalışmada AHP analizinin yanında TOPSIS analizlerinin kullanılmasının diğer bir nedeni ise ağırlıklar dikkate alındığında AHP ve TOPSIS analizlerine göre vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri ve sıralamaları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

TOPSIS analizlerinde sırasıyla aşağıdaki adımlar izlenmektedir;

- Karar matrisi ve ağırlıklarının belirlenmesi
- Standart karar matrisinin oluşturulması
- Ağırlıklandırılmış karar matrisinin oluşturulması
- Pozitif ideal ve negatif ideal çözüm kümelerinin uzaklık ve yakınlıklarının belirlenmesi
- İdeal çözüme göre göreceli yakınlık değerlerinin sıralanması

#### **3.4.1.2.1. Vizyon Alternatifleri için TOPSIS Analizleri**

Bütünleşik AHP-TOPSIS yöntemi için gerekli olan önem dereceleri ve ağırlıklar AHP yöntemi ile elde edilmiştir. Stratejik amaç, hedef ve stratejilere ilişkin ağırlıklar vizyon alternatifleri için karar matrisi Tablo 3.11’de yer almaktadır. Tablo 3.11 stratejik amaç, hedef ve stratejilere ilişkin ağırlık oranları ile AHP analizleri sonucunda elde edilen vizyon alternatiflerinin kriterlere göre önem derecelerini içermektedir.



Tablo 3. 11 TOPSIS Karar Matrisi ve Kriter Ağırlıkları

| Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerin Ağırlıklarına Göre Vizyon Alternatiflerinin Önem Dereceleri - TOPSIS Karar Matrisi |  |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |   |         |               |         |  |         |         |               |         |           |          |          |
|---|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---|---------|---------------|---------|--|---------|---------|---------------|---------|-----------|----------|----------|
| Stratejik Amaçlar   | Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme (0,732) |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         | Altyapı Olanaklarını Geliştirme (0,176) |         |               |         | Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme (0,091) |         |         |               |         |           |          |          |
| Stratejik Hedefler  | KGS 1 (0,334)                                  |         |         | KGS 2 (0,159) |         |         | KGS 3 (0,107) |         |         | KGS 4 (0,056) |         |         | KGS 5 (0,042) |         |         | KGS 6 (0,033) |         |         | AOG 1 (0,020)                           |         | AOG 2 (0,156) |         | KİB 1 (0,069)                              |         |         | KİB 2 (0,023) |         |           |          |          |
| Strateji Ağırlıkları  | 0,2307   | 0,0569  | 0,0468  | 0,1099        | 0,0271  | 0,0223  | 0,0715        | 0,0217  | 0,0138  | 0,0397        | 0,0097  | 0,0061  | 0,0294        | 0,0078  | 0,0052  | 0,0258        | 0,0046  | 0,0029  | 0,0088                                  | 0,0051  | 0,0036        | 0,1234  | 0,0218                                     | 0,0137  | 0,0463  | 0,0142        | 0,0103  | 0,0180    | 0,0028   | 0,0021   |
| Stratejiler   | SH 10.1  | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1       | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1       | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1       | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1       | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1       | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1                                 | SH 70.2 | SH 70.3       | SH 80.1 | SH 80.2                                    | SH 80.3 | SH 90.1 | SH 90.2       | SH 90.3 | SH1 100.1 | SH 100.2 | SH 100.3 |
| VİZYON 1  | 0,24   | 0,18    | 0,55    | 0,50          | 0,17    | 0,14    | 0,24          | 0,18    | 0,55    | 0,34          | 0,33    | 0,34    | 0,17          | 0,09    | 0,09    | 0,33          | 0,14    | 0,78    | 0,16                                    | 0,33    | 0,16          | 0,33    | 0,33                                       | 0,11    | 0,09    | 0,10          | 0,76    | 0,09      | 0,22     | 0,34     |
| VİZYON 2  | 0,63   | 0,65    | 0,17    | 0,25          | 0,55    | 0,78    | 0,63          | 0,65    | 0,17    | 0,34          | 0,33    | 0,33    | 0,74          | 0,14    | 0,78    | 0,33          | 0,78    | 0,14    | 0,36                                    | 0,33    | 0,47          | 0,33    | 0,33                                       | 0,16    | 0,79    | 0,75          | 0,09    | 0,14      | 0,15     | 0,30     |
| VİZYON 3  | 0,13   | 0,17    | 0,29    | 0,25          | 0,29    | 0,09    | 0,13          | 0,17    | 0,29    | 0,33          | 0,34    | 0,34    | 0,08          | 0,78    | 0,14    | 0,33          | 0,09    | 0,09    | 0,47                                    | 0,33    | 0,36          | 0,33    | 0,33                                       | 0,73    | 0,12    | 0,15          | 0,14    | 0,76      | 0,64     | 0,36     |

Standartlaştırılmış karar matrisi ( $R$ )  $r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$  formülü yardımı ile Tablo 3.

12'deki gibi oluşturulmuştur. Standartlaştırılmış karar matrisi yardımı ile ağırlıklandırılmış karar matrisi ( $V$ ) oluşturulmuştur. Bu aşamada  $R$  matrisinin sütunlarındaki değerler ilgili kriterin ağırlık değerleri ile çarpılarak  $V$  matrisinin sütunları hesaplanmıştır (bkz. Tablo 3. 13 ve Tablo 3. 14).

Diğer bir aşama olan pozitif ideal ( $A^*$ ) ve negatif ideal ( $A^-$ ) çözüm kümeleri oluşturulmuştur.  $A^*$  kümesi için  $V$  matrisinin her bir sütunundaki en büyük değer ve  $A^-$  kümesi için ise  $V$  matrisinin her bir sütunundaki en küçük değer seçilmiştir (bkz. Tablo 3. 15).

Tablo 3. 12. Standart Karar Matrisi

| R        | STANDART KARAR MATRİSİ |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|----------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|          | SH 10.1                | SH 10.2   | SH 10.3   | SH 20.1   | SH 20.2   | SH 20.3   | SH 30.1   | SH 30.2   | SH 30.3   | SH 40.1   | SH 40.2   | SH 40.3   | SH 50.1   | SH 50.2   | SH 50.3   | SH 60.1   | SH 60.2   | SH 60.3   | SH 70.1   | SH 70.2   | SH 70.3   | SH 80.1   | SH 80.2   | SH 80.3   | SH 90.1   | SH 90.2   | SH 90.3   | SH 100.1  | SH 100.2  | SH 100.3  |
| VİZYON 1 | 0,34<br>3              | 0,25<br>5 | 0,85<br>4 | 0,81<br>6 | 0,26<br>3 | 0,17<br>3 | 0,34<br>3 | 0,25<br>5 | 0,85<br>4 | 0,58<br>1 | 0,57<br>2 | 0,58<br>7 | 0,22<br>5 | 0,10<br>9 | 0,10<br>9 | 0,57<br>7 | 0,17<br>3 | 0,97<br>9 | 0,26<br>5 | 0,57<br>7 | 0,26<br>5 | 0,57<br>7 | 0,57<br>7 | 0,14<br>1 | 0,11<br>0 | 0,12<br>5 | 0,97<br>5 | 0,11<br>9 | 0,31<br>4 | 0,59<br>5 |
| VİZYON 2 | 0,92<br>0              | 0,93<br>7 | 0,26<br>3 | 0,40<br>8 | 0,85<br>4 | 0,97<br>9 | 0,92<br>0 | 0,93<br>7 | 0,37<br>3 | 0,58<br>7 | 0,56<br>5 | 0,56<br>4 | 0,96<br>8 | 0,17<br>3 | 0,97<br>9 | 0,57<br>7 | 0,97<br>9 | 0,17<br>3 | 0,58<br>6 | 0,57<br>7 | 0,76<br>6 | 0,57<br>7 | 0,57<br>7 | 0,21<br>2 | 0,98<br>2 | 0,97<br>2 | 0,11<br>9 | 0,18<br>4 | 0,21<br>3 | 0,51<br>9 |
| VİZYON 3 | 0,19<br>2              | 0,24<br>0 | 0,44<br>9 | 0,40<br>8 | 0,44<br>9 | 0,10<br>9 | 0,19<br>2 | 0,24<br>0 | 0,55<br>5 | 0,56<br>4 | 0,59<br>5 | 0,58<br>1 | 0,10<br>7 | 0,97<br>9 | 0,17<br>3 | 0,57<br>7 | 0,10<br>9 | 0,10<br>9 | 0,76<br>6 | 0,57<br>7 | 0,58<br>6 | 0,57<br>7 | 0,57<br>7 | 0,96<br>7 | 0,15<br>5 | 0,19<br>9 | 0,18<br>5 | 0,97<br>6 | 0,92<br>5 | 0,61<br>4 |

Tablo 3. 13. Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisi

| V        | AĞIRLIKLANDIRILMIŞ STANDART KARAR MATRİSİ |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|          | SH 10.1                                   | SH 10.2   | SH 10.3   | SH 20.1   | SH 20.2   | SH 20.3   | SH 30.1   | SH 30.2   | SH 30.3   | SH 40.1   | SH 40.2   | SH 40.3   | SH 50.1   | SH 50.2   | SH 50.3   | SH 60.1   | SH 60.2   | SH 60.3   | SH 70.1   | SH 70.2   | SH 70.3   | SH 80.1   | SH 80.2   | SH 80.3   | SH 90.1   | SH 90.2   | SH 90.3   | SH 100.1  | SH 100.2  | SH 100.3  |
| VİZYON 1 | 0,07<br>9                                 | 0,01<br>4 | 0,04<br>0 | 0,09<br>0 | 0,00<br>7 | 0,00<br>4 | 0,02<br>5 | 0,00<br>6 | 0,01<br>2 | 0,02<br>3 | 0,00<br>6 | 0,00<br>4 | 0,00<br>7 | 0,00<br>1 | 0,00<br>1 | 0,01<br>5 | 0,00<br>1 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 | 0,07<br>0 | 0,01<br>2 | 0,00<br>2 | 0,00<br>5 | 0,00<br>2 | 0,01<br>0 | 0,00<br>2 | 0,00<br>1 | 0,00<br>1 |
| VİZYON 2 | 0,21<br>2                                 | 0,05<br>3 | 0,01<br>2 | 0,04<br>5 | 0,02<br>3 | 0,02<br>2 | 0,06<br>6 | 0,02<br>0 | 0,00<br>5 | 0,02<br>3 | 0,00<br>5 | 0,00<br>3 | 0,02<br>8 | 0,00<br>1 | 0,00<br>5 | 0,01<br>5 | 0,00<br>4 | 0,00<br>0 | 0,00<br>6 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,07<br>0 | 0,01<br>2 | 0,00<br>3 | 0,04<br>5 | 0,01<br>4 | 0,00<br>1 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 | 0,00<br>1 |
| VİZYON 3 | 0,04<br>4                                 | 0,01<br>4 | 0,02<br>1 | 0,04<br>5 | 0,01<br>2 | 0,00<br>2 | 0,01<br>4 | 0,00<br>5 | 0,00<br>8 | 0,02<br>2 | 0,00<br>6 | 0,00<br>4 | 0,00<br>3 | 0,00<br>8 | 0,00<br>1 | 0,01<br>5 | 0,00<br>0 | 0,00<br>0 | 0,00<br>8 | 0,00<br>3 | 0,00<br>2 | 0,07<br>0 | 0,01<br>2 | 0,01<br>3 | 0,00<br>7 | 0,00<br>3 | 0,00<br>2 | 0,01<br>8 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 |

Tablo 3. 14. Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Kümeleri

|     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MAX | 0,21<br>2 | 0,05<br>3 | 0,04<br>0 | 0,09<br>0 | 0,02<br>3 | 0,02<br>2 | 0,06<br>6 | 0,02<br>0 | 0,01<br>2 | 0,02<br>3 | 0,00<br>6 | 0,00<br>4 | 0,02<br>8 | 0,00<br>8 | 0,00<br>5 | 0,01<br>5 | 0,00<br>4 | 0,00<br>3 | 0,00<br>8 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,07<br>0 | 0,01<br>2 | 0,01<br>3 | 0,04<br>5 | 0,01<br>4 | 0,01<br>0 | 0,01<br>8 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 |
| MIN | 0,04<br>4 | 0,01<br>4 | 0,01<br>2 | 0,04<br>5 | 0,00<br>7 | 0,00<br>2 | 0,01<br>4 | 0,00<br>5 | 0,00<br>5 | 0,02<br>2 | 0,00<br>5 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 | 0,00<br>1 | 0,01<br>5 | 0,00<br>0 | 0,00<br>0 | 0,00<br>3 | 0,00<br>3 | 0,00<br>1 | 0,07<br>0 | 0,01<br>2 | 0,00<br>2 | 0,00<br>5 | 0,00<br>2 | 0,00<br>1 | 0,00<br>2 | 0,00<br>1 | 0,00<br>1 |

Her bir alternatif için pozitif ideal çözüme uzaklıklar ( $S_i^*$ ) ve negatif ideal çözüme uzaklıklar ( $S^-$ ) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır. Üç vizyon alternatifine ilişkin ideal çözüme göreli yakınlık değerleri ise  $C_1^* = 0,294$ ,  $C_2^* = 0,768$  ve  $C_3^* = 0,108$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3. 15 İdeal Çözüm Uzaklıkları ve Göreli Yakınlık Değerleri**

| $S_i^*$ | $S^-$ | $C^*$ |                 |
|---------|-------|-------|-----------------|
| 0,156   | 0,065 | 0,294 | <b>VİZYON 1</b> |
| 0,057   | 0,189 | 0,768 | <b>VİZYON 2</b> |
| 0,195   | 0,024 | 0,108 | <b>VİZYON 3</b> |

Üç vizyon alternatifine ilişkin ideal çözüme göreli yakınlık değerleri büyükten küçüğe doğru sıralandığında; Selçuk Üniversitesi senato üyeleri tarafından %76,8 oranı ile en önemli vizyon alternatifi “Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye’nin stratejik bir üniversitesi olmak (V10.2)” tercih edilmiştir.

**Tablo 3. 16 TOPSIS Analizlerine Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| <b>Vizyon Alternatifleri</b>   | <b><math>C^*</math></b> |
|--|-------------------------|
| Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye’nin stratejik bir üniversitesi olmaktır. (V10.2)                  | <b>0,768</b>            |
| Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  | <b>0,294</b>            |
| Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3) | <b>0,108</b>            |

### 3.4.1.2.2. Misyon Alternatifleri için TOPSIS Analizleri

Bütünleşik AHP-TOPSIS yöntemi için gerekli olan önem dereceleri ve ağırlıklar AHP yöntemi ile elde edilmiştir. Stratejik amaç, hedef ve stratejilere ilişkin ağırlıklar misyon alternatifleri için karar matrisi tablosun aşağıda yer almaktadır (bkz. Tablo 3. 17).

Standartlaştırılmış karar matrisi ( $R$ )  $r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$  formülü yardımı ile Tablo

3.18'deki gibi oluşturulmuştur. Standartlaştırılmış karar matrisi yardımı ile ağırlıklandırılmış karar matrisi ( $V$ ) oluşturulmuştur (bkz. Tablo 3. 19 ve Tablo 3. 20). Bu aşamada  $R$  matrisinin sütunlarındaki değerler ilgili kriterin ağırlık değerleri ile çarpılarak  $V$  matrisinin sütunları hesaplanmıştır.

Diğer bir aşama olan pozitif ideal ( $A^*$ ) ve negatif ideal ( $A^-$ ) çözüm kümeleri oluşturulmuştur.  $A^*$  kümesi için  $V$  matrisinin her bir sütunundaki en büyük değer ve  $A^-$  kümesi için ise  $V$  matrisinin her bir sütunundaki en küçük değer seçilmiştir (bkz. Tablo 3. 21).

Tablo 3. 17 TOPSIS Karar Matrisi ve Kriter Ağırlıkları

| Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetlerin Ağırlıklarına Göre Misyon Alternatiflerinin Önem Dereceleri - TOPSIS Karar Matrisi |  |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |   |         |         |  |         |         |               |         |         |               |          |          |
|---|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---|---------|---------|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|----------|----------|
| Stratejik Amaçlar   | Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme (0,732) |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         | Altyapı Olanaklarını Geliştirme (0,176) |         |         | Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme (0,091) |         |         |               |         |         |               |          |          |
| Stratejik Hedefler  | KGS 1 (0,334)                                  |         |         | KGS 2 (0,159) |         |         | KGS 3 (0,107) |         |         | KGS 4 (0,056) |         |         | KGS 5 (0,042) |         |         | KGS 6 (0,033) |         |         | AOG 1 (0,020)                           |         |         | AOG 2 (0,156)                              |         |         | KİB 1 (0,069) |         |         | KİB 2 (0,023) |          |          |
| Strateji Ağırlıkları  | 0,2307   | 0,0569  | 0,0468  | 0,1099        | 0,0271  | 0,0223  | 0,0715        | 0,0217  | 0,0138  | 0,0397        | 0,0097  | 0,0061  | 0,0294        | 0,0078  | 0,0052  | 0,0258        | 0,0046  | 0,0029  | 0,0088                                  | 0,0051  | 0,0036  | 0,1234                                     | 0,0218  | 0,0137  | 0,0463        | 0,0142  | 0,0103  | 0,0180        | 0,0028   | 0,0021   |
| Stratejiler   | SH 10.1  | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1       | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1       | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1       | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1       | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1       | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1                                 | SH 70.2 | SH 70.3 | SH 80.1                                    | SH 80.2 | SH 80.3 | SH 90.1       | SH 90.2 | SH 90.3 | SH 100.1      | SH 100.2 | SH 100.3 |
| MİSYON 1  | 0,31   | 0,11    | 0,10    | 0,21          | 0,23    | 0,14    | 0,31          | 0,11    | 0,10    | 0,09          | 0,07    | 0,20    | 0,33          | 0,14    | 0,09    | 0,09          | 0,09    | 0,09    | 0,36                                    | 0,10    | 0,08    | 0,13                                       | 0,33    | 0,09    | 0,07          | 0,07    | 0,07    | 0,14          | 0,20     | 0,08     |
| MİSYON 2  | 0,37   | 0,32    | 0,24    | 0,29          | 0,17    | 0,78    | 0,37          | 0,32    | 0,24    | 0,14          | 0,17    | 0,08    | 0,34          | 0,78    | 0,78    | 0,78          | 0,78    | 0,14    | 0,47                                    | 0,15    | 0,46    | 0,13                                       | 0,33    | 0,79    | 0,11          | 0,11    | 0,12    | 0,09          | 0,71     | 0,62     |
| MİSYON 3  | 0,31   | 0,57    | 0,65    | 0,50          | 0,60    | 0,09    | 0,31          | 0,57    | 0,65    | 0,78          | 0,76    | 0,72    | 0,33          | 0,09    | 0,14    | 0,14          | 0,14    | 0,78    | 0,16                                    | 0,75    | 0,46    | 0,75                                       | 0,33    | 0,12    | 0,82          | 0,82    | 0,81    | 0,78          | 0,10     | 0,31     |

Tablo 3. 18 Standart Karar Matrisi

| R        | STANDART KARAR MATRİSİ |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|----------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
|          | SH 10.1                | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1 | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1 | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1 | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1 | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1 | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1 | SH 70.2 | SH 70.3 | SH 80.1 | SH 80.2 | SH 80.3 | SH 90.1 | SH 90.2 | SH 90.3 | SH 100.1 | SH 100.2 | SH 100.3 |
| MİSYON 1 | 0,541                  | 0,164   | 0,144   | 0,335   | 0,341   | 0,173   | 0,541   | 0,164   | 0,144   | 0,109   | 0,087   | 0,270   | 0,574   | 0,173   | 0,109   | 0,109   | 0,109   | 0,109   | 0,586   | 0,125   | 0,117   | 0,162   | 0,577   | 0,110   | 0,088   | 0,086   | 0,086   | 0,170    | 0,265    | 0,111    |
| MİSYON 2 | 0,645                  | 0,478   | 0,347   | 0,472   | 0,259   | 0,979   | 0,645   | 0,478   | 0,342   | 0,173   | 0,116   | 0,106   | 0,590   | 0,979   | 0,979   | 0,979   | 0,979   | 0,173   | 0,766   | 0,199   | 0,702   | 0,162   | 0,577   | 0,982   | 0,135   | 0,136   | 0,149   | 0,111    | 0,955    | 0,889    |
| MİSYON 3 | 0,540                  | 0,863   | 0,927   | 0,815   | 0,904   | 0,109   | 0,540   | 0,863   | 0,878   | 0,979   | 0,972   | 0,957   | 0,568   | 0,909   | 0,173   | 0,173   | 0,173   | 0,979   | 0,265   | 0,972   | 0,702   | 0,973   | 0,577   | 0,156   | 0,987   | 0,987   | 0,985   | 0,979    | 0,333    | 0,444    |



Tablo 3. 19 Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisi

| V        | AĞIRLIKLANDIRILMIŞ STANDART KARAR MATRİSİ |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|----------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
|          | SH 10.1                                   | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1 | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1 | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1 | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1 | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1 | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1 | SH 70.2 | SH 70.3 | SH 80.1 | SH 80.2 | SH 80.3 | SH 90.1 | SH 90.2 | SH 90.3 | SH 100.1 | SH 100.2 | SH 100.3 |
| MISYO N1 | 0,125                                     | 0,009   | 0,007   | 0,037   | 0,009   | 0,004   | 0,039   | 0,004   | 0,002   | 0,004   | 0,001   | 0,002   | 0,0017  | 0,001   | 0,001   | 0,003   | 0,000   | 0,000   | 0,006   | 0,001   | 0,000   | 0,0020  | 0,0012  | 0,0001  | 0,0004  | 0,0001  | 0,0001  | 0,0003   | 0,0001   | 0,0000   |
| MISYO N2 | 0,149                                     | 0,027   | 0,016   | 0,052   | 0,007   | 0,022   | 0,046   | 0,010   | 0,005   | 0,007   | 0,002   | 0,0017  | 0,0008  | 0,0005  | 0,0025  | 0,0004  | 0,0000  | 0,0008  | 0,0001  | 0,0003  | 0,0020  | 0,0012  | 0,0013  | 0,0006  | 0,0002  | 0,0002  | 0,0002  | 0,0003   | 0,0002   |          |
| MISYO N3 | 0,125                                     | 0,049   | 0,043   | 0,090   | 0,024   | 0,002   | 0,039   | 0,019   | 0,012   | 0,039   | 0,009   | 0,006   | 0,017   | 0,001   | 0,001   | 0,004   | 0,001   | 0,003   | 0,003   | 0,006   | 0,003   | 0,118   | 0,0012  | 0,0002  | 0,0046  | 0,0014  | 0,0010  | 0,0018   | 0,0001   |          |

Tablo 3. 20 Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Kümeleri

|      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| MA X | 0,149 | 0,049 | 0,043 | 0,090 | 0,024 | 0,002 | 0,039 | 0,019 | 0,012 | 0,039 | 0,009 | 0,006 | 0,017  | 0,001 | 0,001 | 0,004 | 0,001 | 0,003 | 0,003 | 0,006 | 0,003 | 0,118  | 0,0012 | 0,0002 | 0,0046 | 0,0014 | 0,0010 | 0,0018 | 0,0001 |        |
| Mİ N | 0,125 | 0,009 | 0,007 | 0,037 | 0,009 | 0,004 | 0,039 | 0,004 | 0,002 | 0,004 | 0,001 | 0,002 | 0,0017 | 0,001 | 0,001 | 0,003 | 0,000 | 0,000 | 0,006 | 0,001 | 0,000 | 0,0020 | 0,0012 | 0,0001 | 0,0004 | 0,0001 | 0,0001 | 0,0003 | 0,0001 | 0,0000 |

Her bir alternatif için pozitif ideal çözüme uzaklıklar ( $S_i^*$ ) ve negatif ideal çözüme uzaklıklar ( $S_i^-$ ) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır. Üç vizyon alternatifine ilişkin ideal çözüme göreli yakınlık değerleri ise  $C_1^* = 0,030$ ,  $C_2^* = 0,284$  ve  $C_3^* = 0,773$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3. 21 İdeal Çözüm Uzaklıkları ve Göreli Yakınlık Değerleri**

| $S_i^*$ | $S_i^-$ | $C^*$ |                 |
|---------|---------|-------|-----------------|
| 0,145   | 0,004   | 0,030 | <b>MİSYON 1</b> |
| 0,126   | 0,050   | 0,284 | <b>MİSYON 2</b> |
| 0,041   | 0,140   | 0,773 | <b>MİSYON 3</b> |

Üç misyon alternatifine ilişkin ideal çözüme göreli yakınlık değerleri büyükten küçüğe doğru sıralandığında; Selçuk Üniversitesi senato üyeleri tarafından %77,3 oranı ile en önemli misyon alternatifi “Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak (M10.3)” tercih edilmiştir.

**Tablo 3. 22 TOPSIS Analizlerine Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| <b>Vizyon Alternatifleri</b>  | <b><math>C^*</math></b> |
|---|-------------------------|
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2)  | <b>0,768</b>            |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)  | <b>0,294</b>            |
| Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) | <b>0,108</b>            |

### 3.4.1.3. VIKOR Analizleri

AHP yöntemi alternatif ve kriter ağırlıklarını dikkate almaksızın kriter ve alternatifler arasından en uygun olanın tercih edilmesi ve önem derecelerine göre sıralaması için kullanılan çok kriterli karar verme yöntemidir. TOPSIS yöntemi pozitif idealden negatif ideal noktalara uzaklıklarını dikkate alarak alternatifleri sıralayan bir yöntemdir. VIKOR yöntemi ise aynı birimle ölçülemeyen, birbiriyle çelişebilen kriterlerden oluşan çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için kullanılmaktadır. Bu çalışmadaki stratejik amaç, hedef ve stratejiler hem birbirinin gelişimini destekler nitelikte hemde bir biri ile çelişen unsurlardır. Bu nedenle bu çalışma kapsamında Bütünleşik AHP-VIKOR analizleri ile bu unsurlar arasındaki çelişmelerin en uygun vizyon ve misyon seçimi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

Çok kriterli karar verme problemi olan bu stratejik planlama süreçlerine göre vizyon ve misyon seçimi probleminde üçer tane vizyon ve misyon alternatifi ve bu alternatifleri değerlendirmek için üç stratejik amaç (Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme, Altyapı Olanaklarını Geliştirme ve Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme), on stratejik hedef ve otuz stratejik faaliyetten oluşan kriterlerden oluşmaktadır. Bu çalışmadaki temel amaç üç stratejik amaç ve on stratejik hedef ağırlıkları dikkate alınarak hesaplanan otuz strateji değişkenine göre Selçuk Üniversitesi için en uygun olabilecek misyon alternatifini ve diğer alternatiflerin önem derecelerini belirlemektir. Bu amaca yönelik VIKOR analiz, değerlendirme ve tabloları aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır. Vizyon alternatifleri için yapılan analizlerde VIKOR sonuçlarının uzlaşık çözümünün belirlenebilmesi için gerekli olan iki ayrı koşulu (1. Kabul edilebilir avantaj koşulu ve 2. Karar vermede kabul edilebilir istikrar koşulu) sağlayamadığı için analiz sonuçlarına yer verilmemiştir.

VIKOR yönteminin aşamaları;

- Karar Matrisinin Oluşturulması,
- Her Bir Kriter için En İyi ve En Kötü Değerlerinin Belirlenmesi,
- Karar Matrisinin Normalleştirilmesi,
- Kriterlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi,

- Normalleştirilmiş Karar Matrisinin Ağırlıklandırılması, Alternatiflerin Sıralanması,
- Koşulların Sağlanıp Sağlanmadığının Denetlenmesi olarak ifade edilebilir.

#### **3.4.1.3.1. Misyon Alternatifleri İçin VIKOR Analizleri**

Bütünleşik AHP-VIKOR yöntemi için gerekli olan önem dereceleri ve ağırlıklar AHP yöntemi ile elde edilmiştir (Tablo 3. 23). Stratejik amaç, hedef ve stratejilere ilişkin ağırlıklar misyon alternatifleri için karar matrisi tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 23'de VIKOR analizleri için gerekli olan kriterler, kriterlerin ağırlıklar ve alternatiflerin önem derecelerini yer almaktadır. Bu ağırlık ve önem dereceleri Bütünleşik AHP yöntemine uygun olarak AHP ikili karşılaştırmalar anketi ve AHP analizleri sonucunda elde edilmiştir.

Kriterler için en iyi ve en kötü değerler belirlendikten sonra normalizasyon ve ağırlıklandırılmış normalizasyon matrisleri hesaplanır (bkz. Tablo 3. 25 ve Tablo 3. 26).

Tablo 3. 23 VIKOR Veri Seti ve Kriter Ağırlıkları

| Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejilerin Ağırlıklarına Göre Misyon Alternatiflerinin Önem Dereceleri - VIKOR Veri Seti |  |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |   |         |               |         |  |         |         |               |         |           |          |          |
|--|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---|---------|---------------|---------|--|---------|---------|---------------|---------|-----------|----------|----------|
| Ana Amaçlar  | Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme (0,732) |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         |               |         |         | Altyapı Olanaklarını Geliştirme (0,176) |         |               |         | Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme (0,091) |         |         |               |         |           |          |          |
| Stratejik Hedefler   | KGS 1 (0,334)                                  |         |         | KGS 2 (0,159) |         |         | KGS 3 (0,107) |         |         | KGS 4 (0,056) |         |         | KGS 5 (0,042) |         |         | KGS 6 (0,033) |         |         | AOG 1 (0,020)                           |         | AOG 2 (0,156) |         | KİB 1 (0,069)                              |         |         | KİB 2 (0,023) |         |           |          |          |
| Stratejik Faaliyet Ağırlıkları   | 0,2307   | 0,0569  | 0,0468  | 0,1099        | 0,0271  | 0,0223  | 0,0715        | 0,0217  | 0,0138  | 0,0397        | 0,0097  | 0,0061  | 0,0294        | 0,0078  | 0,0052  | 0,0258        | 0,0046  | 0,0029  | 0,0088                                  | 0,0051  | 0,0036        | 0,1234  | 0,0218                                     | 0,0137  | 0,0463  | 0,0142        | 0,0103  | 0,0180    | 0,0028   | 0,0021   |
| Stratejik Faaliyetler  | SH 10.1  | SH 10.2 | SH 10.3 | SH 20.1       | SH 20.2 | SH 20.3 | SH 30.1       | SH 30.2 | SH 30.3 | SH 40.1       | SH 40.2 | SH 40.3 | SH 50.1       | SH 50.2 | SH 50.3 | SH 60.1       | SH 60.2 | SH 60.3 | SH 70.1                                 | SH 70.2 | SH 70.3       | SH 80.1 | SH 80.2                                    | SH 80.3 | SH 90.1 | SH 90.2       | SH 90.3 | SH1 100.1 | SH 100.2 | SH 100.3 |
| VİZYON 1   | 0,24   | 0,18    | 0,55    | 0,50          | 0,17    | 0,14    | 0,24          | 0,18    | 0,55    | 0,34          | 0,33    | 0,34    | 0,17          | 0,09    | 0,09    | 0,33          | 0,14    | 0,78    | 0,16                                    | 0,33    | 0,16          | 0,33    | 0,33                                       | 0,11    | 0,09    | 0,10          | 0,76    | 0,09      | 0,22     | 0,34     |
| VİZYON 2   | 0,63   | 0,65    | 0,17    | 0,25          | 0,55    | 0,78    | 0,63          | 0,65    | 0,17    | 0,34          | 0,33    | 0,33    | 0,74          | 0,14    | 0,78    | 0,33          | 0,78    | 0,14    | 0,36                                    | 0,33    | 0,47          | 0,33    | 0,33                                       | 0,16    | 0,79    | 0,75          | 0,09    | 0,14      | 0,15     | 0,30     |
| VİZYON 3   | 0,13   | 0,17    | 0,29    | 0,25          | 0,29    | 0,09    | 0,13          | 0,17    | 0,29    | 0,33          | 0,34    | 0,34    | 0,08          | 0,78    | 0,14    | 0,33          | 0,09    | 0,09    | 0,47                                    | 0,33    | 0,36          | 0,33    | 0,33                                       | 0,73    | 0,12    | 0,15          | 0,14    | 0,76      | 0,64     | 0,36     |

Tablo 3. 24 Kriterler İçin En İyi ( $f^*$ ) ve En Kötü ( $f^-$ ) Değerler

| EN İYİ VE EN KÖTÜ KRİTERLERİN BELİRLENMESİ |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Stratejiler                                | SH10.1     | SH10.2     | SH10.3     | SH20.1     | SH20.2     | SH20.3     | SH30.1     | SH30.2     | SH30.3     | SH40.1     | SH40.2     | SH40.3     | SH50.1     | SH50.2     | SH50.3     | SH60.1     | SH60.2     | SH60.3     | SH70.1     | SH70.2     | SH70.3     | SH80.1     | SH80.2     | SH80.3     | SH90.1     | SH90.2     | SH90.3     | SH100.1    | SH100.2    | SH100.3    |
| <b>AĞIRLI KLAR</b>                         | 0,2<br>31  | 0,0<br>57  | 0,0<br>47  | 0,1<br>10  | 0,0<br>27  | 0,0<br>22  | 0,0<br>71  | 0,0<br>22  | 0,0<br>14  | 0,0<br>40  | 0,0<br>10  | 0,0<br>06  | 0,0<br>29  | 0,0<br>08  | 0,0<br>05  | 0,0<br>26  | 0,0<br>05  | 0,0<br>03  | 0,0<br>09  | 0,0<br>05  | 0,0<br>04  | 0,1<br>23  | 0,0<br>22  | 0,0<br>14  | 0,0<br>46  | 0,0<br>14  | 0,0<br>10  | 0,0<br>18  | 0,0<br>03  | 0,0<br>02  |
| <b>MİSYON 1</b>                            | 0,3<br>1   | 0,1<br>1   | 0,1<br>0   | 0,2<br>1   | 0,2<br>3   | 0,1<br>4   | 0,3<br>1   | 0,1<br>1   | 0,1<br>0   | 0,0<br>9   | 0,0<br>7   | 0,2<br>0   | 0,3<br>3   | 0,1<br>4   | 0,0<br>9   | 0,0<br>9   | 0,0<br>9   | 0,0<br>9   | 0,3<br>6   | 0,1<br>0   | 0,0<br>8   | 0,1<br>3   | 0,3<br>3   | 0,0<br>9   | 0,0<br>7   | 0,0<br>7   | 0,0<br>7   | 0,1<br>4   | 0,2<br>0   | 0,0<br>8   |
| <b>MİSYON 2</b>                            | 0,3<br>7   | 0,3<br>2   | 0,2<br>4   | 0,2<br>9   | 0,1<br>7   | 0,7<br>8   | 0,3<br>7   | 0,3<br>2   | 0,2<br>4   | 0,1<br>4   | 0,1<br>7   | 0,0<br>8   | 0,3<br>4   | 0,7<br>8   | 0,7<br>8   | 0,7<br>8   | 0,7<br>8   | 0,1<br>4   | 0,4<br>7   | 0,1<br>5   | 0,4<br>6   | 0,1<br>3   | 0,3<br>3   | 0,7<br>9   | 0,1<br>1   | 0,1<br>1   | 0,1<br>2   | 0,0<br>9   | 0,7<br>1   | 0,6<br>2   |
| <b>MİSYON 3</b>                            | 0,3<br>1   | 0,5<br>7   | 0,6<br>5   | 0,5<br>0   | 0,6<br>0   | 0,0<br>9   | 0,3<br>1   | 0,5<br>7   | 0,6<br>5   | 0,7<br>8   | 0,7<br>6   | 0,7<br>2   | 0,3<br>3   | 0,0<br>9   | 0,1<br>4   | 0,1<br>4   | 0,1<br>4   | 0,7<br>8   | 0,1<br>6   | 0,7<br>5   | 0,4<br>6   | 0,7<br>5   | 0,3<br>3   | 0,1<br>2   | 0,8<br>2   | 0,8<br>2   | 0,8<br>1   | 0,7<br>8   | 0,1<br>0   | 0,3<br>1   |
| <b>F*i</b>                                 | 0,3<br>129 | 0,1<br>091 | 0,1<br>018 | 0,2<br>067 | 0,1<br>723 | 0,0<br>864 | 0,3<br>129 | 0,1<br>091 | 0,1<br>018 | 0,0<br>864 | 0,0<br>684 | 0,0<br>793 | 0,3<br>277 | 0,0<br>864 | 0,0<br>864 | 0,0<br>864 | 0,0<br>864 | 0,0<br>864 | 0,1<br>641 | 0,0<br>968 | 0,0<br>769 | 0,1<br>250 | 0,3<br>333 | 0,0<br>879 | 0,0<br>724 | 0,0<br>713 | 0,0<br>702 | 0,0<br>884 | 0,0<br>983 | 0,0<br>769 |
| <b>F-i</b>                                 | 0,3<br>738 | 0,5<br>736 | 0,6<br>533 | 0,5<br>025 | 0,6<br>009 | 0,7<br>766 | 0,3<br>738 | 0,5<br>736 | 0,6<br>533 | 0,7<br>766 | 0,7<br>622 | 0,7<br>182 | 0,3<br>408 | 0,7<br>766 | 0,7<br>766 | 0,7<br>766 | 0,7<br>766 | 0,7<br>766 | 0,4<br>737 | 0,7<br>495 | 0,4<br>615 | 0,7<br>500 | 0,3<br>333 | 0,7<br>872 | 0,8<br>163 | 0,8<br>163 | 0,8<br>075 | 0,7<br>765 | 0,7<br>058 | 0,6<br>154 |

Tablo 3. 25 Normalizasyon Matrisi

| NORMALİZASYON MATRİSİ |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Stratejiler           | SH10.1    | SH10.2    | SH10.3    | SH20.1    | SH20.2    | SH20.3    | SH30.1    | SH30.2    | SH30.3    | SH40.1    | SH40.2    | SH40.3    | SH50.1    | SH50.2    | SH50.3    | SH60.1    | SH60.2    | SH60.3    | SH70.1    | SH70.2    | SH70.3    | SH80.1    | SH80.2    | SH80.3    | SH90.1    | SH90.2    | SH90.3    | SH100.1   | SH100.2   | SH100.3   |
| <b>AĞIRLIK LAR</b>    | 0,2<br>31 | 0,0<br>57 | 0,0<br>47 | 0,1<br>10 | 0,0<br>27 | 0,0<br>22 | 0,0<br>71 | 0,0<br>22 | 0,0<br>14 | 0,0<br>40 | 0,0<br>10 | 0,0<br>06 | 0,0<br>29 | 0,0<br>08 | 0,0<br>05 | 0,0<br>26 | 0,0<br>05 | 0,0<br>03 | 0,0<br>09 | 0,0<br>05 | 0,0<br>04 | 0,1<br>23 | 0,0<br>22 | 0,0<br>14 | 0,0<br>46 | 0,0<br>14 | 0,0<br>10 | 0,0<br>18 | 0,0<br>03 | 0,0<br>02 |
| <b>MİSYON 1</b>       | 0,0<br>1  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,1<br>3  | 0,0<br>7  | 0,0<br>1  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,1<br>9  | 0,2<br>7  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,6<br>4  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,1<br>7  | 0,0<br>6  | 0,0<br>0  |
| <b>MİSYON 2</b>       | 1,0<br>0  | 0,4<br>5  | 0,2<br>6  | 0,2<br>8  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,4<br>5  | 0,2<br>6  | 0,0<br>7  | 0,1<br>5  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>7  | 0,0<br>0  | 1,0<br>9  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>5  | 0,0<br>6  | 0,0<br>7  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  |
| <b>MİSYON 3</b>       | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,0<br>7  | 0,0<br>7  | 0,0<br>7  | 1,0<br>0  | 0,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>5  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 1,0<br>0  | 0,0<br>0  | 0,4<br>3  |

Tablo 3. 26 Ağırlıklandırılmış Normalizasyon Matrisi

| AĞIRLIKLANDIRILMIŞ NORMALİZASYON MATRİSİ |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Stratejiler                              | SH10.1 | SH10.2 | SH10.3 | SH20.1 | SH20.2 | SH20.3 | SH30.1 | SH30.2 | SH30.3 | SH40.1 | SH40.2 | SH40.3 | SH50.1 | SH50.2 | SH50.3 | SH60.1 | SH60.2 | SH60.3 | SH70.1 | SH70.2 | SH70.3 | SH80.1 | SH80.2 | SH80.3 | SH90.1 | SH90.2 | SH90.3 | SH100.1 | SH100.2 | SH100.3 |
| <b>AĞIRLIK LAR</b>                       | 0,231  | 0,057  | 0,047  | 0,110  | 0,027  | 0,022  | 0,071  | 0,022  | 0,014  | 0,040  | 0,010  | 0,006  | 0,029  | 0,008  | 0,005  | 0,026  | 0,005  | 0,003  | 0,009  | 0,005  | 0,004  | 0,123  | 0,022  | 0,014  | 0,046  | 0,014  | 0,010  | 0,018   | 0,003   | 0,002   |
| <b>MİSYON 1</b>                          | 0,31   | 0,11   | 0,10   | 0,21   | 0,23   | 0,14   | 0,31   | 0,11   | 0,10   | 0,09   | 0,07   | 0,23   | 0,14   | 0,09   | 0,04   | 0,09   | 0,09   | 0,09   | 0,36   | 0,10   | 0,08   | 0,13   | 0,33   | 0,09   | 0,07   | 0,07   | 0,07   | 0,14    | 0,20    | 0,08    |
| <b>MİSYON 2</b>                          | 0,37   | 0,32   | 0,24   | 0,29   | 0,17   | 0,78   | 0,37   | 0,32   | 0,24   | 0,14   | 0,17   | 0,08   | 0,34   | 0,78   | 0,78   | 0,78   | 0,78   | 0,14   | 0,47   | 0,15   | 0,46   | 0,13   | 0,39   | 0,71   | 0,11   | 0,11   | 0,12   | 0,91    | 0,71    | 0,62    |
| <b>MİSYON 3</b>                          | 0,31   | 0,57   | 0,65   | 0,50   | 0,60   | 0,09   | 0,31   | 0,57   | 0,65   | 0,78   | 0,76   | 0,72   | 0,33   | 0,09   | 0,14   | 0,14   | 0,14   | 0,78   | 0,16   | 0,75   | 0,46   | 0,75   | 0,33   | 0,12   | 0,82   | 0,82   | 0,81   | 0,78    | 0,10    | 0,31    |

Normalizasyon ve ağırlıklandırılmış normalizasyon matrisleri hesaplandıktan sonra her bir alternatif için  $S_i$  ve  $R_i$  değerleri hesaplanır. Hesaplama sonrası elde edilen değerler Tablo 3. 27'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 27  $S_i$  ve  $R_i$  Değerleri**

| <b><math>S_i, R_i, S^+, S^-, R^+, R^-</math> VE R- DEĞERLERİNİN HESAPLANMASI</b> |                         |                         |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>Misyon Alternatifleri</b>   | <b><math>S_i</math></b> | <b><math>R_i</math></b> |
| <b>MİSYON 1</b>  | <b>4,49</b>             | <b>0,36</b>             |
| <b>MİSYON 2</b>  | <b>11,17</b>            | <b>0,79</b>             |
| <b>MİSYON 3</b>  | <b>14,33</b>            | <b>0,82</b>             |
| <b><math>S^+</math></b>  |                         | <b>4,49</b>             |
| <b><math>S^-</math></b>  |                         | <b>14,33</b>            |
| <b><math>R^+</math></b>  |                         | <b>0,36</b>             |
| <b><math>R^-</math></b>  |                         | <b>0,82</b>             |

Karar vericilerin alabilecekleri farklı risk düzeylerindeki seçim sonuçlarını gösterebilmek amacıyla ilgili formülasyondaki maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlık değerini ifade eden ( $\nu$ ) değeri  $\nu=0,5$  olarak seçilmiştir. Bu değer seçilmesindeki neden genel olarak kabul gören uzlaşık çözüm konsensüs değerinin  $\nu=0,5$  olarak kabul görmesidir. Farklı risk düzeylerine göre  $S_i$ ,  $R_i$  ve  $Q_i$  değerleri ve alternatif sıralamaları Tablo 3. 28 ve Tablo 3. 29'da gösterilmektedir.

**Tablo 3. 28  $S_i, R_i$  ve  $Q_i$  Değerleri**

| <b><math>S_i, R_i</math> ve <math>Q_i</math> DEĞERLERİ</b> |                         |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                         |                         |
|--|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Misyon Alternatifleri</b>                               | <b><math>Q_i</math></b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | <b><math>S_i</math></b> | <b><math>R_i</math></b> |
|  | <b>0</b>                | <b>0,1</b> | <b>0,2</b> | <b>0,3</b> | <b>0,4</b> | <b>0,5</b> | <b>0,6</b> | <b>0,7</b> | <b>0,8</b> | <b>0,9</b> | <b>1</b>   |                         |                         |
| <b>MİSYON 1</b>  | 0,0<br>000              | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 0,0<br>000 | 4,49<br>40              | 0,3622                  |
| <b>MİSYON 2</b>  | 0,9<br>358              | 0,9<br>101 | 0,8<br>844 | 0,8<br>587 | 0,8<br>330 | 0,8<br>073 | 0,7<br>815 | 0,7<br>558 | 0,7<br>301 | 0,7<br>044 | 0,6<br>787 | 11,1<br>721             | 0,7872                  |
| <b>MİSYON 3</b>  | 1,0<br>000              | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 1,0<br>000 | 14,3<br>339             | 0,8163                  |



Tablo 3. 29  $S_i$ ,  $R_i$  ve  $Q_i$  Değerlerine Göre Alternatif Sıraları

| $S_i$ , $R_i$ ve $Q_i$ DEĞERLERİ   |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |       |       |
|--|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-------|-------|
| Miyon Alternatifleri   | $Q_i$ |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   | $S_i$ | $R_i$ |
|  | 0     | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1 |       |       |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yaralı yetkin bireyler yetiştirmek.  | 1     | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 | 1     | 1     |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak.   | 2     | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2 | 2     | 2     |
| Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. | 3     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 | 3     | 3     |

Yapılan analiz ve hesaplamalar sonrasında uzlaşık çözümün belirlenebilmesi için avantaj koşulu ve istikrar koşulunun sağlanması gerekmektedir. Bu koşullara ilişkin hesaplama ve değerlendirmeler Tablo 3.30'da yer almaktadır. Bu hesaplamalara göre bütün fayda değerleri için gerekli koşulları sağladığı görülmektedir.

Tablo 3. 30 Uzlaşık Çözüm Koşul Değerlendirmeleri

|   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Q(A2)</b>  | 0,935 | 0,910 | 0,884 | 0,858 | 0,833 | 0,807 | 0,781 | 0,755 | 0,730 | 0,704 | 0,678 |
| <b>Q(A1)</b>  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| <b>Q(A2)-Q(A1)</b>  | 0,935 | 0,910 | 0,884 | 0,858 | 0,833 | 0,807 | 0,781 | 0,755 | 0,730 | 0,704 | 0,678 |
| <b>DQ</b>   | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 | 0,500 |
| <b>(Q(A2)-Q(A1)) &gt;= DQ</b>                             | 0,435 | 0,410 | 0,384 | 0,358 | 0,333 | 0,307 | 0,281 | 0,255 | 0,230 | 0,204 | 0,178 |
| <b>KOŞUL 1<br/>(KABUL EDİLEBİLİR<br/>AVANTAJ KOŞULU)</b>  | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU |
| <b>KOŞUL 2<br/>(KABUL EDİLEBİLİR<br/>İSTIKRAR KOŞULU)</b> | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU | DOĞRU |

Yukarıdaki analiz ve hesaplamalar ışığında en öncelikli misyon alternatifinin “Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yaralı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)” olduğu görülmektedir.

### 3.5. Yükseköğretim Kurumlarında Performans Gösterge Sistemleri Kurulumu: Selçuk Üniversitesi APSIS+ Performans Yönetim ve Stratejik Planlama Yazılımı

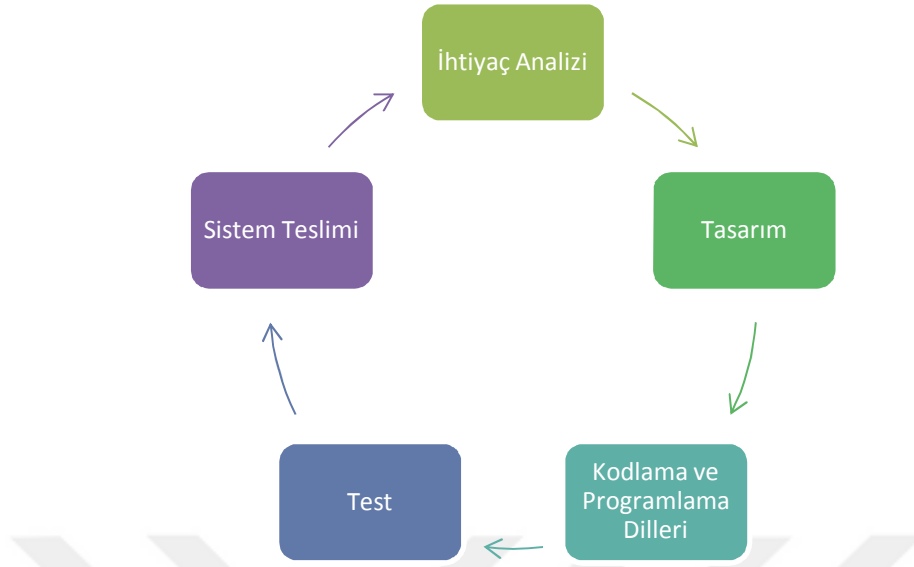
Yukarıdaki bölümlerde içerik analizi yöntemi ile belirlenen alternatif ve kriterlere göre bir AHP araştırma modeli (bkz. Şekil 3. 3) oluşturulmuştur. Bu modele göre amaç ve kriterlerin önem dereceleri ve oranları saptanmıştır (bkz. Tablo 3. 10). Ayrıca AHP analizleri sonucunda elde edilen vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri ve stratejik amaç, hedef ve stratejilerin ağırlıklı oranları ile TOPSIS ve VIKOR analizleri (bkz. s.199 - 215) gerçekleştirilmiştir. Bu analiz ve değerlendirmeler sonucunda bu çalışmada geliştirilen stratejik planlama ve performans sistemi için veri/içerik oluşturulmuştur. Yani yazılım sisteminin içeriklerinin belirlenmesi süreci için gerekli olan rektörlük düzeyinde vizyon, misyon ve stratejik amaçların belirlenmesi, dekanlık düzeyinde veri girişi yapılması gereken stratejik hedef ve bölümler düzeyinde belirlenmesi gereken stratejiler **Bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR** analizleri ile katılımcı ve objektif bir biçimde elede edilmiştir. Bu bölümde yukarıdaki bölümlerde belirlenen stratejik planlama unsurlarının kurumlarda bütünsel bir biçimde uygulamaya alınabilmesi için bir sistem geliştirmesi yapılmıştır. Bu sistem yükseköğretim kurumları için stratejik planlama ve performans yönetimi yazılım ve veri tabanıdır. İlgili yazılım **APSSIS+** (*Akademik Performans Yönetim Sistemi*) olarak isimlendirilmiştir. Uygulanan içerik analizleri ve geliştirilen sisteme dayalı olarak bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu model akademik bireysel ve kurumsal stratejik planlama ve performans ölçümüne olanak tanıyacak bir biçimde tasarlanmıştır. Bu sayede kurumlarda raflarda duran ve bütünsellik arz etmeyen stratejik planların performans yönetimi odaklı bütünleştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen APSIS+ stratejik planlama ve performans yönetim sistemini incelemeden önce yazılım geliştirme süreci ve aşamaları hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Daha sonra akademik ve bireysel stratejik planlama ve performans yönetim sisteminin modülleri hakkında bilgiler verilerek modüllere ilişkin arayüzlerden örnekler sunulmuştur.

Bilişim ve bilgi çağı olarak isimlendirilen 21. yüzyılda artan rekabet ve gelişen teknoloji kurumların gelişmiş yazılım sistemlerine olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Değişen teknoloji ve talepler, yazılım sistemlerini gün geçtikçe daha da

karmaşık hale sokmaktadırlar. Yazılım sistemlerinin gerçekleştirilmesi, ancak bu karmaşık projelerin başarıyla tamamlanmasına bağlıdır. Yazılım sistemleri eğitim, sağlık, ulaşım, finans, üretim endüstrisi, elektrikli aletler, eğlence gibi ve daha birçok farklı alanda farklı amaçlar için geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Sektörlerin çoğunda gerekli yazılımlar olmadan kurumların üretim süreçlerini tamamlaması, genel faaliyetlerinin takibinin yapılması ve hata kurum yaşamını devam ettirmesi bile mümkün gözükmemektedir (Gül, 2006: 1).

Günümüzde kurumlar ve kurum faaliyetleri tek bir kanaldan ve insan yaklaşımları ile yönetilemeyecek biçimde büyümekte, iş kolları, çalışanlar, araç ve gereçlerde önemli artışlar olmakta ve bunlara bağlı süreç takiplerinin zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Kurumların bu rekabet ve büyüme paradoksuna etkin bir yönetsel cevap verebilmesi için kendi süreçlerine özgü yazılım ve program geliştirmesi gerekmektedir. Bilgisayar donanımı ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler yazılım geliştirme süreçlerine yansımaktadır. Kurumsal çözümler sunan yazılımlara olan ihtiyaç arttıkça daha etkin yazılım geliştirme yollarına ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Yazılım geliştirme, kurumsal ihtiyaç ve beklentilere göre tasarlanan bir modelin seçimi, planlanması, kodlanması ve uygulanması olarak tanımlanabilir. Yazılım geliştirme süreci kurumlar için gerekli olan yazılımın projelendirilmesi ve planlanmasıdır. Bu süreç özel bir yazılımın geliştirilmesi, sürdürülmesi ve alternatiflerin oluşturulması için detaylı planlama ve tanımlamaların yapılmasını gerektirir. Yazılım süreçlerinin planlanması, yazılım kalitesi ve genel geliştirme süreci etkinliği için bir metodoloji olarak tanımlanabilir ([www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)).



**Şekil 3. 4 Yazılım Geliştirme Süreci Adımları**

**Kaynak:** www.tutorialspoint.com

Bir yazılım sürecinde birçok etkenin eş zamanlı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu nedenle istenilen yazılım süreç başında en kapsamlı ve ayrıntılı biçimde tanımlanmalı, şematize edilmeli ve etkin bir zaman planlaması yapılmalıdır. Bu açıdan APSIS+ performans ölçüm sistemi geliştirme sürecinde öncelikle proje ekibi oluşturulmuş, yazılım ihtiyaç ve son kullanıcı beklentileri listelenmiş, yazılım modül tasarımları oluşturulmuş, yazılım kodlama ekibi ile toplantılar yapılmış ve modüller tasarlanarak kodlama işlemi işletilmiştir (Şekil 3.4).

Yükseköğretim kurumlarında performans yönetimi ile ilgili olarak uluslararası şirketler tarafında geliştirilmiş performans yönetimi yazılımları da mevcuttur. Bunlardan birisi de Kaufmanhall Axiom Software firması tarafında geliştirilmiş olan yazılımdır. Bu yazılımda bütçeleme ve tahminleme, uzun vadeli planlama, raporlama ve analiz, sermaye planlama, kayıt planlama ve öğrenci yardımlarının planlamasına yönelik modüller yer almaktadır. Bu çalışmadaki faaliyet planlaması ve modüller Şekil 3.5'deki gibi özetlenebilir.



**Şekil 3. 5 APSIS + Yazılım Süreç Planlaması**

Bu çalışmada genel olarak bir yükseköğretim kurumunda stratejik planlama ve performans göstergesi kurulumu için örnek bir yazılım geliştirilmiştir. Bu yazılım akademik performans yönetim sistemi olarak kısaca APSİS Plus (+) olarak isimlendirilmiştir. Buradaki + (plus) bir akademik performans ölçümüne ek olarak kurumlarda süreç, birim, kurum ve birey odaklı bir stratejik planlamaya ve performans yönetimine olanak tanınmasını vurgulamaktadır. Veri tabanı yazılımı genel olarak stratejik yönetim perspektifinden yükseköğretim kurumları için akademik ve kurumsal stratejik planlama, performans ölçümü ve kurumsal faaliyet raporlaması gerçekleştirebilecek biçimde tasarlanmıştır. Performans gösterge yazılımı YÖKSİS veri tabanı ile etkileşimli bir biçimde tasarlandığı için kullanıcıların tekrar tekrar aynı verileri farklı platformlara giriş yapmalarının önüne geçilmektedir. Yazılım temelde *iki ana boyut* üzerine kurgulanmıştır. Bunlardan ilki *akademik anahtar performans göstergeleri* temel alınarak gerçekleştirilen kişisel bazda akademik personelin performansını takip etmeyi sağlayan sistemdir. İkincisi

ise yükseköğretim *kurumunun kurumsal bazda hedeflerine* göre rektörlük, fakülte dekanlıkları ve müdürlükler ile bölüm başkanlıklarının kurumsal olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin performanslarının ve bütçelemelerinin takibinin yapıldığı sistemdir. Bu sistem yükseköğretim kurumunun ilgili dönem başında o dönemde yapacakları faaliyetleri ve kurumsal amaç ve hedeflerini stratejik bir bakış açısı ile planlamalarına yardımcı olacak niteliktedir.

APSİS+ Akademik ve Kurumsal Performans Ölçüm Sistemi temelde iki ana modül üzerine kurgulanmıştır. Bunlardan ilki akademik anahtar performans göstergeleri temel alınarak gerçekleştirilen kişisel bazda akademik personelin performansını takip etmeyi sağlayan bireysel performans yönetim modeli ve ikincisi ise üniversitenin kurumsal bazda hedeflerine göre rektörlük, fakülte dekanlıkları ve müdürlükler ile bölüm başkanlıklarının kurumsal olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin performanslarının takibinin yapıldığı kurumsal performans yönetimi modülüdür. Bu modüller aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir.

### **3.5.1. Akademik Performans Ölçüm Sistemi**

Bu sistem bireysel bazda akademik faaliyetlerden hareketle akademik personel, bölüm, fakülte ve toplamda da üniversitenin tüm akademik faaliyetlerinin takip edilebileceği bir sistemdir. Burada öncelikle kişisel bazda akademik özgürlüğü etkilemeden bireysel hedeflerin dönem başında her bir akademik personel tarafından kendi hedefledikleri faaliyetler hedefler modülünden sisteme kayıtları yapılmaktadır. Bu hedeflerin belirli bir standardı yakalaması için her bölüm başkanlığı düzeyinde bir onay mekanizması söz konusudur. Bireysel bazda oluşturulan hedeflere yönelik her bir faaliyetin önceden belirlenmiş bir puanı vardır. Bireysel bazda oluşturulan hedeflere göre dönem başında her bir akademik personelin hedeflenen puanı hesaplanmaktadır. Tüm bölüm personelinin kendi hedeflerine göre toplanan puanlar dönem başı bölüm hedeflenen puanını ve tüm fakülte bazında bireysel hedeflere göre toplanan dönem başı hedeflere göre hesaplanan puanlar ise fakülte puanlarını ve nihayetinde tüm fakülteler düzeyinde toplanan dönem başı hedeflenen puanların toplamı da üniversite geneli hedeflenen puanı ortaya koymaktadır.

Dönem başında ortaya konulan hedefler dönem sonu veri giriş döneminde gerçekleşme durumlarına göre bireysel olarak sisteme kayıt edilmektedir. YÖKSİS'te kayıtlı bulunan proje vb. faaliyetler YÖKSİS'ten “verilerimi güncelle” butonu ile otomatik olarak gerçekleşen faaliyetlere eklenmektedir.

Bu gerçekleşen kayıt işlemlerinden sonra sistem otomatik olarak hedeflenen ve gerçekleşen puanları hesaplamakta ve bireysel bazlı, bölüm bazlı, fakülte bazlı ve üniversite geneli performans oranlarını hesaplamaktadır. Ayrıca her bir akademik personel için detay butonuna tıkladığında hedeflenen ve gerçekleşen tüm akademik faaliyetlerin listesine ulaşmak mümkündür.

Böylelikle tüm akademik personelin bir eğitim ve öğretim yılı başında bireysel planlamalarını yapmalarına yardımcı olunmaktadır. Tüm bu planlamalara göre bireysel ve kurumsal motivasyonun her faaliyet yılında üst düzeyde tutulması sağlanmaktadır. Ayrıca tüm akademik personelin, bölümlerin, fakültelerin ve üniversite genelinin faaliyet takibi otomatik olarak yapılabilmektedir.

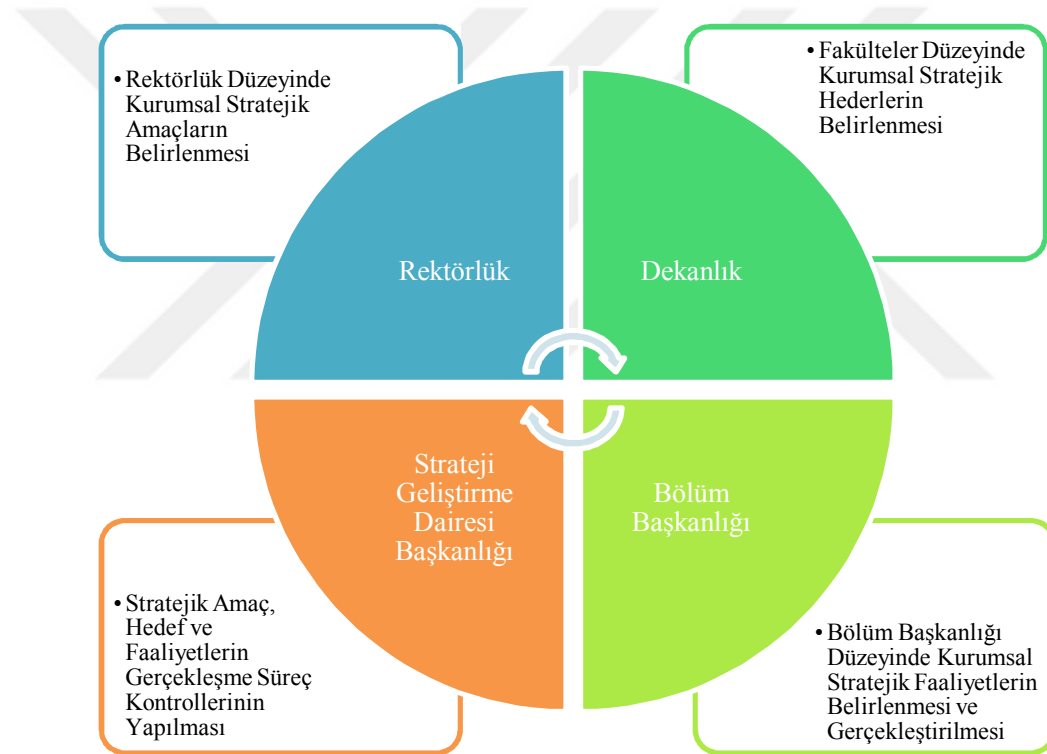
Tüm bu faaliyet alanlarına göre bireysel bazlı, bölüm bazlı, fakülte bazlı ve üniversite geneli pasta grafik, çizgi grafik ve histogram şeklinde özet tablolar sunulmaktadır. Bireysel ve kurumsal bazlı performans oranları ise gauge tipi grafik ile sunulmaktadır.

### **3.5.2. Kurumsal Performans Ölçüm Sistemi**

Bu sistemde ise bir yükseköğretim kurumunun birimlerinde kurumsal bazda yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin planlaması, bütçeleme ve takibi yapılabilmektedir. Bu sistemde her bölüm başkanı, fakülte dekanı ve rektörün ayrı ayrı hedef belirleme ve takip sayfaları mevcuttur.

Sistem stratejik planlamanın genel unsurlarına göre tasarlanmıştır. Kurumsal olarak stratejik planlamada stratejik amaçların belirlenmesi, bu stratejik amaçlara göre stratejik alt hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere göre stratejik amaç ve hedefleri yerine getirecek stratejik faaliyetlerin dönem başında belirlenmesi gerekmektedir. Bu sistemde üniversite geneli stratejik amaçlar rektörlük/strateji daire başkanlığı tarafından sisteme kaydedilmektedir. Rektörlük tarafından belirlenen bu stratejik amaçlar fakülte dekanlarının sayfalarına düşmektedir. Dekanlar rektörlük

tarafından belirlenen bu stratejik amaçları göz önünde bulundurarak her bir stratejik amaç ile ilişkili fakülte bazlı stratejik hedeflerini sisteme kaydetmektedirler. Son olarak rektörlük ve dekanlıklar düzeyinde belirlenen stratejik amaç ve hedefler bölüm başkanlarının kurumsal sayfalarına getirilmektedir. Bölüm başkanları ilgili stratejik amaç ve hedefleri göz önünde bulundurarak bölüm ve fakülte içerisinde yerine getirilmesi gereken faaliyetleri sisteme kaydetmektedirler. Bu faaliyet ve hedeflerin tahmini bütçe tutarlarının da sisteme girilmesi gerekmektedir. Böylelikle tüm kurumun aynı hedefler üzerinde ortak bir eylem planı geliştirmesine imkân tanınmış olmaktadır. Bu yönetim sistemi Şekil 3.6’da özet olarak sunulmaktadır.



**Şekil 3. 6. Kurumsal Performans Ölçüm Sistematığı**

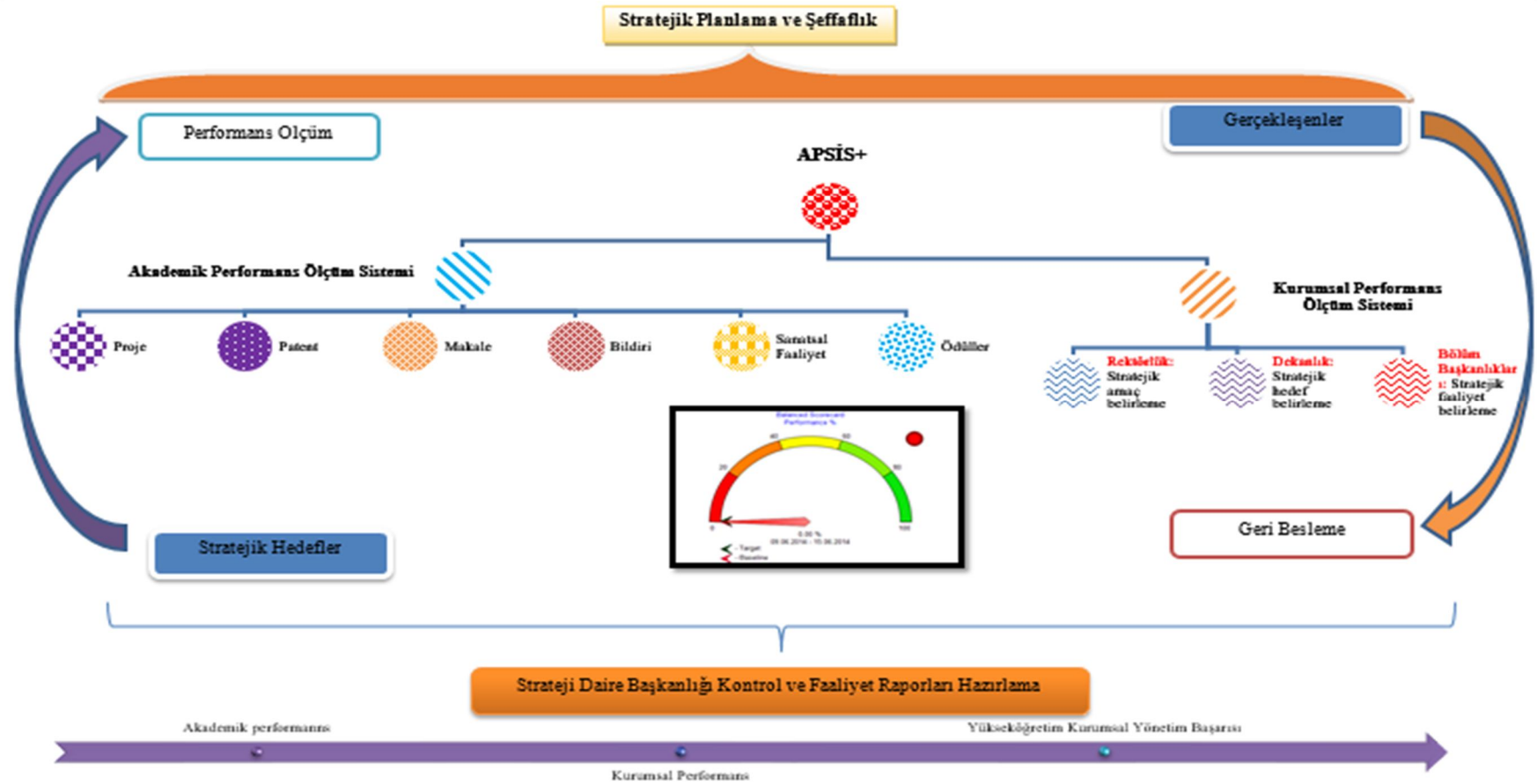
Bu çalışmada anlatılan Akademik ve Kurumsal Performans Ölçüm Sisteminin (APSİS+) temel amacı yükseköğretim kurumunun vizyon ve misyonundan hareketle üst yönetim stratejik amaçlarının kurumun alt birimlerine ve akademik bireylerine doğrudan aktarılmasını sağlayarak ortak bir eylem planının hazırlanması ve faaliyetlerin ortak hedeflere göre gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Ayrıca tüm akademik ve kurumsal faaliyetlerin paydaşlar ile paylaşılması için raporlama



modülünden kurumsal faaliyet raporları ve grafiklerine otomatik olarak yer verilmektedir.

Bu sistem sayesinde hem kurumsal faaliyet raporları otomatik olarak oluşturulmakta, paydaşlarla paylaşılmakta ve ilgili hedef faaliyetler, gerçekleşen faaliyetler ve performans puanları ile kurumsal geri besleme işlemi gerçekleştirilmektedir. Tüm bu stratejik planlama ve performans göstergeleri yükseköğretim kurumunun daha etkin bir biçimde yönetilmesi ve süreçlerde planlama ve performans ölçümüne dayalı şeffaflığın sağlanmasına katkı sağlayacak niteliktedir. APSIS+ stratejik planlama ve performans gösterge sistemi Şekil 3.7'deki gibi şematize edilebilmektedir.





Şekil 3. 7 APSIS+ Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Modeli

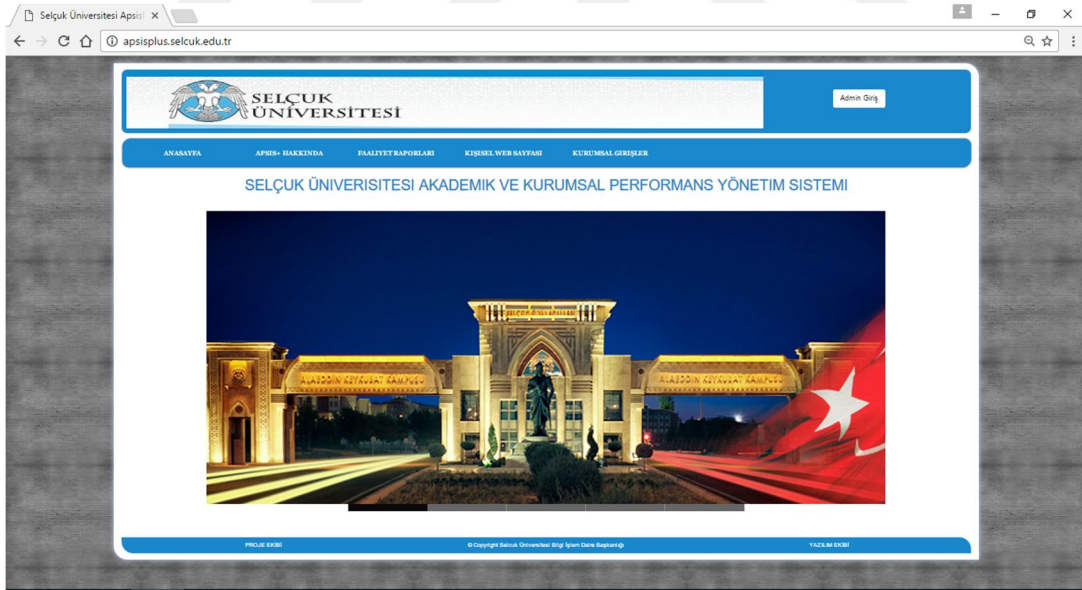
Akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans yönetimi odaklı geliştirilmiş olan APSIS+ sistemi yükseköğretim kurumlarında üst yöneticilerin kurumdaki tüm süreçlerden haberdar olmalarını ve tam zamanlı etkin bir yönetim gerçekleştirmelerini sağlayacak nitelikte bir tasarım ile modellenmiştir (bkz. Şekil 3.7). Bu sistemdeki temel amaçlar; kurumdaki tüm çalışanların ve birimlerin kurum genel amaç ve hedefleri etrafında motive olmalarını sağlamak, çalışanların ve birimlerin bireysel hedef ve faaliyetlerini kurumun üst genel amaçları ile bütünleştirmelerini sağlamak ve ortak bir vizyon ve misyon etrafında motive olmalarını sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak olarak sıralanabilir.

APSYS+ akademik ve kurumsal performans yönetim sisteminde önemli olabilecek unsurlar aşağıdaki gibi ele alınabilir;

- Bütüncül bir yaklaşım ile akademik personelin çalışma ve faaliyetlerinin planlanması,
- Akademik personelin YÖK akademik teşvik kriterlerine göre anahtar performans göstergelerinin belirlenmiş olması,
- Otomatik veri takip sistemi ve raporlamaları ile yıllık kurumsal faaliyetlerin tam zamanlı olarak izlenebilmesi,
- Stratejik planlamaya imkan tanıyarak süreçlerde sadece veri toplama ve izlemenin yanı sıra süreçlerin planlanmasının sağlanması,
- Bireysel ve kurumsal faaliyetlerin önem dereceleri ve puanlarının saptanması ile dönem başında hedef puan ve gerçekleşen faaliyetlerin sisteme kaydedilmesi ile gerçekleşen puanların elde edilerek kurumsal bir karnenin ve başarı değerlendirmelerinin oluşturulabilmesi (akademik personel, ana bilim dalı, bölüm, müdürlükler, fakülteler ve üniversite düzeyinde),
- Kurum stratejilerinin birim bazlı hedef ve faaliyetlere göre planlanarak ilgili faaliyetlerin genel olarak öğörlülen ve gerçekleşen bütçeleri ile bütçe bazlı stratejik planlama olanağının geliştirilebilir olması.

- Hiyerarşik olarak kurum üst yönetimi ile en alt birim hedeflerinin uyumlaştırılarak bütünleştirilmesi,
- Akademik personel ve kurumsal birimlerin hedef, çalışma ve faaliyetlerinin kendileri tarafından kurum genel amaçlarına göre planlamasına imkan vermesi kurumsal ve bireysel özerkliğe saygı gösterilerek özerk stratejik planlamalara imkan sağlaması.

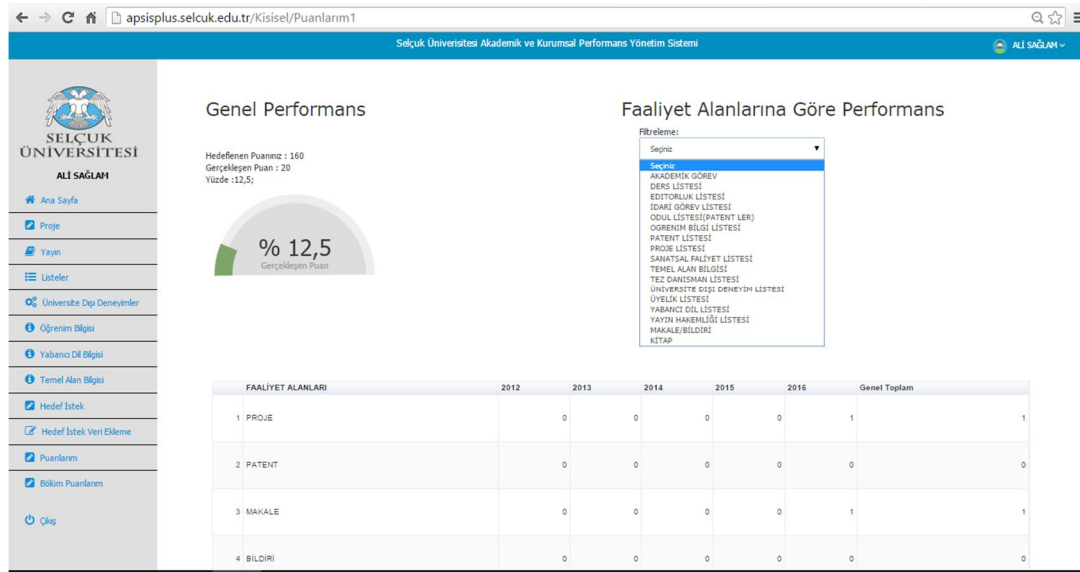
Tüm bu özellikler sayesinde kurumsal uyumlaştırma, özerk ve özelleşmiş stratejik planlama, faaliyet bazlı bütçeleme, gerçek zamanlı kurumsal faaliyet raporlarının otomatik olarak hazırlanması ve geri besleme olanakları ile yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir stratejik yönetim başarısı elde etmesi katkı sağlanabilir. Burada kısaca değinilmiş olan APSIS+ akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modeli dördüncü bölümde (bkz. s.250-253) detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca APSIS+ gösterge sistemi modüllerine ilişkin ara yüzler hakkında aşağıda örnekler yer almaktadır.



**Şekil 3. 8 APSIS+ Ana Sayfa**

Selçuk Üniversitesi akademik ve kurumsal performans yönetim sistemine (APSIS+) [apsisplus.selcuk.edu.tr](http://apsisplus.selcuk.edu.tr) adresinden ulaşılabilmektedir. Yukarıdaki arayüz APSIS+ sisteminin giriş sayfasıdır. Giriş sayfasında sistem hakkında bilgilerin sunulduğu “hakkında” modül girişi, “faaliyet raporları” modülü girişi, akademik

personel için tanımlanmış “kişisel sayfa girişi” modülü ve kurumsal birimlerin girişi için “kurumsal girişler” modülleri yer almaktadır. Ayrıca sağ üst köşede sistem ile ilgili statik değişikliklerin yapılabileceği “admin girişi” modülü yer almaktadır. Ana sayfanın altında ise yazılımın Selçuk Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından kodlama işlemlerinin yapıldığını gösteren etiket ile projenin geliştirici ekibi ve yazılımcı ekibi hakkında bilgi ekranları yer almaktadır.



**Şekil 3. 9 Kişisel Giriş Sayfası**

Kişisel giriş sayfasına akademik personel T.C. kimlik numarası ve kurumsal e-posta şifreleri ile giriş yapabilmektedirler. Bu sayfa akademik personelin hem mevcut akademik faaliyetlerinin raporlandığı ve gelecek dönemler için hedef belirleyebildiği ve bu hedeflere göre ve hedeflerin gerçekleşme durumlarına göre performans puanlarının ve raporlarının görülebildiği bir modüldür. Bu modülde kullanıcı dostu bir uygulama ile farklı sistem ve ekranlara birden fazla aynı bilgilerin eklenmesinin önüne geçebilmek için Yükseköğretim Kurulunun izin verdiği akademik faaliyetler “verilerimi yöksisten güncelle” butonu ile otomatik olarak sisteme yüklenebilmektedir. Ayrıca kişisel özlük bilgileri de sayfada yer almaktadır.

| K_RID | BÖLÜMİD | HEDEFİSİMİ  | YUZDELİK |
|-------|---------|---|----------|
| 21    | 0       | Eğitim ve Öğretim Niteliğini Geliştirmek  | 100      |
| 22    | 0       | Araştırma Kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmaya teşvik etmek  | 100      |
| 23    | 0       | Üniversite faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliği sağlayacak yönetim sistemleri oluşturmak   | 100      |
| 24    | 0       | Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak  |          |
| 25    | 0       | Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek   |          |
| 26    | 0       | Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliği Arttırmak   |          |
| 27    | 0       | Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Arttırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi  |          |
| 28    | 0       | Demokratik Yönetim açısından Üniversitemiz Öğrenci, İdari ve Akademik Personelimizin Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Kurmak |          |

Şekil 3. 10 Rektörlük Düzeyi Hedef Ekleme Sayfası

Rektörlük giriş sayfasında yükseköğretim kurumu üst yöneticileri kurumsal vizyon, misyon tanımlaması yaparak bu vizyon ve misyon temelinde kurumsal stratejik amaçların girişini yapabilmekte, kurum alt birimleri tarafından stratejik amaçlara göre girilmiş olan tüm hedefleri görebilme ve ilgili hedeflere göre tüm birim ve akademik personelin gerçekleşen performans puanlarını görebilme yetkisine sahiptir. Ayrıca sayfada kendisi adına yetkilendirdiği kişilerin giriş yapabilmesi için “kullanıcı tanımlama” olanağı da mevcuttur (Şekil 3.11 – Şekil 3.14).

Tümü Kapat | Tümünü Aç | Tüm Liste

- ☐ Selçuk Üniversitesi
- ☐ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
- ☐ İLETİŞİM FAKÜLTESİ
- ☐ MESLEKİ EĞİTİM FAKÜLTESİ
- ☐ VETERİNER FAKÜLTESİ
- ☐ ZİRAAT FAKÜLTESİ
- ☐ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
- ☐ KONYA SAĞLIK YÜKSEKOKULU
- ☐ GÜZEL SANATLAR FAKÜLTESİ
- ☐ FEN FAKÜLTESİ
- ☐ EDEBİYAT FAKÜLTESİ
- ☐ SANAT VE TASARIM FAKÜLTESİ
- ☐ TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ
- ☐ DİLEK SABANCI DEVLET KONSERVATUVARI
- ☐ TÜRKİŞİM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU
- ☐ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
- ☐ BEYŞEHİR ALI AKKANAT İŞLETME FAKÜLTESİ
- ☐ AKŞEHİR İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
- ☐ HİMARLIK FAKÜLTESİ
- ☐ BEYŞEHİR ALI AKKANAT UYGULAMALI BİLİMLER Y.O.
- ☐ MÜHÜRÖZLÜK FAKÜLTESİ
- ☐ SÖZLÜ HAKKARLIK YÜKSEKOKULU
- ☐ TEKNİK BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ AKŞEHİR MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ BOZÖZÜK MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ ÇUKURA MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ GÜNEYŞEHİR MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ HADİM MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ HÜĞLÜ MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ ULĞUN MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ KARADİĞİR ANADOLU MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ KONYA ERŞELİ MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ KULU MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ SARAYHÖNÜ MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ SÜLEYMANİYE TAŞIĞUCU MESLEK YÜKSEKOKULU
- ☐ SAĞKIZ MESLEK YÜKSEKOKULU

Şekil 3. 11 Rektörlük Düzeyi Tüm Fakülteler Hedef Görme Sayfası

apsisplus.selcuk.edu.tr/Rektor/HedefGorDetay1/046000000

Selçuk Üniversitesi Akademik ve Kurumsal Performans Yönetim Sistemi

| REKTÖR HEDEF İŞİ   | REKTÖR YÜZDELİK | DEKAN HEDEF İŞİ   | DEKAN YÜZDELİK | BELİRLENEN FİYAT | BÜTÇE | HEDEF İŞİ                  | VERİLEN FİYAT | YAPILACAK HEDEF SAYISI | YAPILAN HEDEF SAYISI | YÜZDELİK |
|--|-----------------|---|----------------|------------------|-------|----------------------------|---------------|------------------------|----------------------|----------|
| Araştırma Kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmaya teşvik etmek | 100             | Lisans üstü tezlerin %10'unun dekanlık tarafından yayın haline getirmek | 20             | 2000             | 1000  | Yayınlanan tezlerin sayısı | 3000          | 4                      | 2                    | 100      |

Anasayfa  
Hedef Ekleme  
Hedef Gör  
Puan Gör  
Kullanıcı Tanımlama  
Çıkış

Şekil 3. 12 Rektörlük Düzeyi Fakülte ve Bölüm Hedef Görme Sayfası

apsisplus.selcuk.edu.tr/Rektor/PuanGorDetay1/046000000

Selçuk Üniversitesi Akademik ve Kurumsal Performans Yönetim Sistemi

| TC          | UNVANI   | AD       | SOYAD     | HEDEFLERİN PUANI | GERÇEKLEŞEN PUANI | YÜZDE |            |
|-------------|----------|----------|-----------|------------------|-------------------|-------|------------|
| 10962110476 | ARS.GÖK. | ÖZCAN    | ÖZTÜRK    | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 1110673474  | ARS.GÖK. | ÖZGÜDAN  | ÖZTÜRK    | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 12065076632 | ARS.GÖK. | HASAN    | KOYUNCU   | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 12395851552 | ARS.GÖK. | MEHMET   | UNVER     | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 12840738168 | ARS.GÖK. | SERTAC   | DÜNDAR    | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 13388835658 | ARS.GÖK. | BİRANCI  | ŞERİF     | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 13890353441 | ARS.GÖK. | ABDULLAH | NAKİPOĞLU | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 14117296568 | ARS.GÖK. | SERKAN   | YAKAR     | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 14164160872 | ARS.GÖK. | EMEL     | ŞAKIR     | 0                | 0                 | NaN   | PERFORMANS |
| 1495017254  | ARS.GÖK. | ALİ      | SALMAN    | 160              | 20                | 12,5  | PERFORMANS |

1 2 3 4 5

KURUMUN TOPLAM HEDEFLERİN FAALİYET DAĞILIMI

KURUMUN TOPLAM GERÇEKLEŞEN FAALİYET DAĞILIMI

Hedeflenen Puan : 160  
Gerçekleşen Puan : 20  
Yüzde : 12,5%

Şekil 3. 13 Fakülte / Bölüm Bazlı Performans Düzeyleri

The screenshot shows the 'YETKİLİLER' (Authorized Users) page in the Selçuk University Academic and Institutional Performance Management System. The page includes a search bar at the top, a table of authorized users, and a sidebar with navigation options.

| ID | TC          | AD    | SOYAD    |                         |
|----|-------------|-------|----------|-------------------------|
| 12 | 35138088668 | KAZIM | KARABOĞA | <a href="#">AÇIKLAR</a> |

**Şekil 3. 14 Yetkili Kullanıcı Tanımlama**

The screenshot shows the 'FAALİYETLER' (Activities) page in the Selçuk University Academic and Institutional Performance Management System. The page displays a table of activities with columns for K\_DIK NUHARASI, REKTORHEDEF, DEKANHEDEFAD, and YUZDELİK.

| K_DIK NUHARASI | REKTORHEDEF   | DEKANHEDEFAD   | YUZDELİK |  |
|----------------|---|--|----------|--|
| 41             | Eğitim ve Öğretim Niteliğini Geliştirmek  | Öğretim elemanlarının yurtdışında deneyim kazanmasını sağlamak                                 | 20       | <a href="#">Gör</a> <a href="#">Ekle</a> <a href="#">Sil</a> |
| 42             | Eğitim ve Öğretim Niteliğini Geliştirmek  | Bologna sürecine uygun olarak eğitim programlarının yapılandırılması ve akreditasyonu sağlamak | 20       | <a href="#">Gör</a> <a href="#">Ekle</a> <a href="#">Sil</a> |
| 43             | Araştırma Kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmaya teşvik etmek              | Bilimsel araştırma projelerine katılımın sağlanması ve yaygınlaştırılması                      | 20       | <a href="#">Gör</a> <a href="#">Ekle</a> <a href="#">Sil</a> |
| 44             | Araştırma Kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmaya teşvik etmek              | Lisans üstü tezlerin %10'unun dekanlık tarafından yayın haline getirmek                        | 20       | <a href="#">Gör</a> <a href="#">Ekle</a> <a href="#">Sil</a> |
| 45             | Üniversite faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliği sağlayacak yönetim sistemleri oluşturmak | Yıl sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmalarını tamamlamak                                     | 20       | <a href="#">Gör</a> <a href="#">Ekle</a> <a href="#">Sil</a> |

**Şekil 3. 15 Fakülte Bazlı Hedef Ekleme**

Şekil 3.15'deki modül fakülte dekanlıkları ve müdürlükler düzeyinde kurumsal girişlerin yapıldığı modüldür. Bu modülde fakülte ve müdürlük üst yönetimleri rektörlükten gelen kurumsal stratejik amaçlara uyumlu olarak kurumlarının stratejik hedef girişlerini gerçekleştirebilirler. Akademik personel ve bölümlerin hedeflerini görebilirler. Fakülte/müdürlük gerçekleşen ve hedeflenen puanlarını görebilirler. Dekan ve müdürler kendileri adına kurumsal giriş için yetkilendirme yapabilirler.



| K_BRID | NUHARASI | REKTORHEDEF   | DEKANHEDEF   | HEDEFİSMİ                  | YUZDELİK | VERİLEN_FIYAT | BELİRLENEN_FIYAT | BUTCE | YPLCK_HDF_SAY | YPLMS_HDF_SAY |
|--------|----------|---|--|----------------------------|----------|---------------|------------------|-------|---------------|---------------|
| 44     |          | Araştırma Kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmaya teşvik etmek. | Lisans üstü tezlerin %10'unun dekanlık tarafından yayın haline getirmek. | Yayınlanan tezlerin sayısı | 100      | 3000          | 2000             | 1000  | 4             | 2             |

**Şekil 3. 16 Bölüm Başkanlığı Kurumsal Stratejik Faaliyet Ekleme**

Bölüm bazlı kurumsal giriş modülü bölüm başkanlıkları düzeyinde kurumsal girişlerin yapıldığı modüldür. Bu modülde rektörlükten gelen stratejik amaçlar ve fakülte/müdürlükten gelen stratejik hedeflere göre birim stratejileri ve faaliyetleri ile anahtar performans göstergesi girişlerini gerçekleştirebilirler. Akademik personel ve bölümlerin hedeflerini görebilirler. Bölüm düzeyinde gerçekleşen ve hedeflenen puanlarını görebilirler.

| Faaliyet              | AB Faaliyet           | TC          | Başlangıç Tarihi | Bitiş Tarihi | Adet | Onay Durumu | İşlem  |
|-----------------------|-----------------------|-------------|------------------|--------------|------|-------------|--------|
| MAKALE/BİLDİRİ        | MAKALE                | 14950017254 | 01.01.2016       | 12.01.2016   | 8    | Onaylandı   |        |
| AKADEMİK GÖREV        | YURT İÇİ              | 14950017254 | 04.01.2016       | 31.01.2016   | 3    | Onaylanmadı | Onayla |
| AKADEMİK GÖREV        | YURT İÇİ              | 14950017254 | 01.01.2016       | 13.01.2016   | 15   | Onaylandı   |        |
| ÖĞRENCİ BİLGİ LİSTESİ | ÖĞRENCİ BİLGİ LİSTESİ | 14950017254 | 01.01.2016       | 13.01.2016   | 18   | Onaylanmadı | Onayla |
| PROJE LİSTESİ         | AB PROJESİ            | 14950017254 | 01.01.2016       | 12.01.2016   | 5    | Onaylandı   |        |
| MAKALE/BİLDİRİ        | BİLDİRİ               | 14950017254 | 02.01.2016       | 13.01.2016   | 2    | Onaylanmadı | Onayla |
| AKADEMİK GÖREV        | YURT İÇİ              | 14950017254 | 01.01.2016       | 13.01.2016   | 8    | Onaylandı   |        |

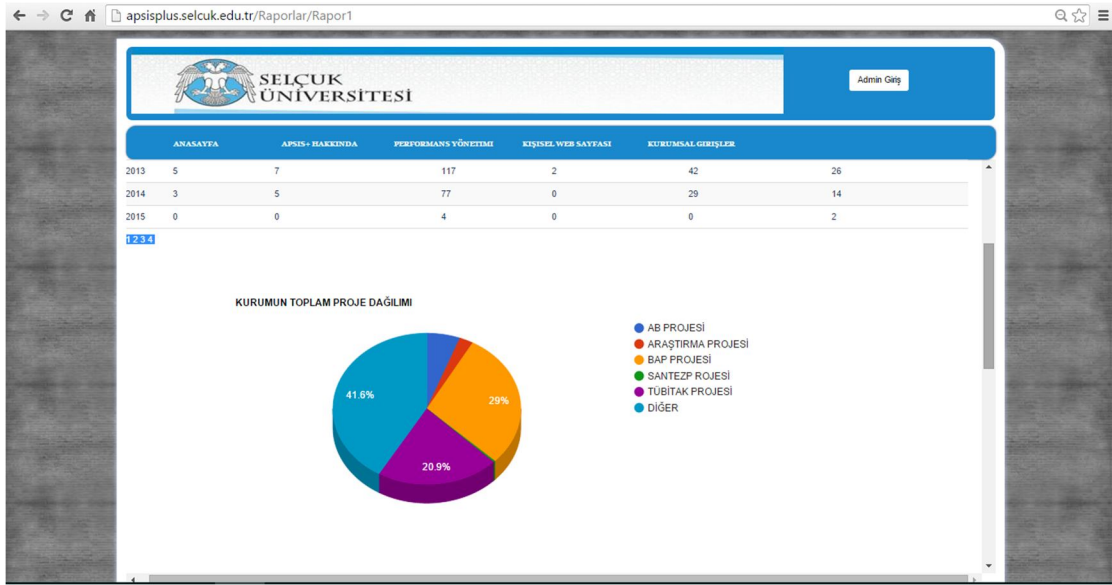
**Şekil 3. 17 Bölüm Başkanlığı Akademik Faaliyet Personel Onay Sayfası**

Bölüm başkanlığı kurumsal giriş modülünde ayrıca akademik personellerinin önceden belirlemiş oldukları bireysel akademik hedeflerini kurum stratejik amaç ve hedeflerine uygunluğu ve sayısal yeterliliğini kontrol ederek onay verme yetkisine sahiptir. Bu bölümlerde akademik personel bireysel planlamalarına müdahale değil sadece kurumsal amaç ve hedeflere uygunluklarının sağlanması açısından bir sistem olarak tasarlanmıştır.

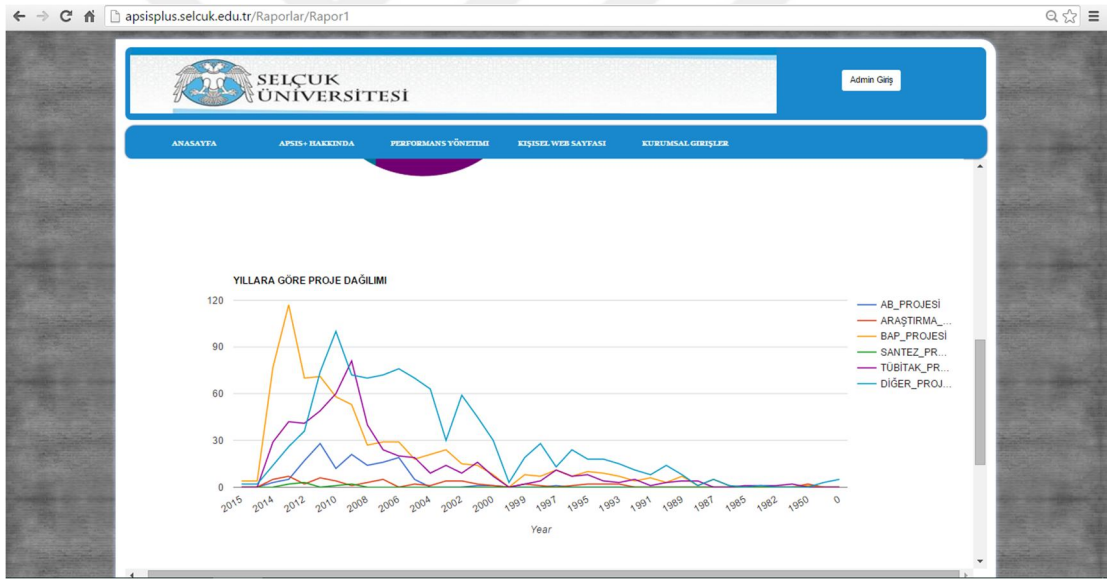
APSIS+ “faaliyet raporları” modülün ise tüm kurum tarafından gerçekleştirilen akademik ürün, çıktı ve faaliyetlerin farklı grafik, tablo ve formatlarda tüm paydaşlar ile paylaşılmasına imkan tanımaktadır. Bu raporlamalar proje, makale, bildiri, kitap, patent vb. sınıflamalara göre ve yıllara göre farklı formatlarda elde edilebilmektedir (Şekil 3. 18-Şekil 3. 24).

| YIL  | AB PROJESİ | ARAŞTIRMA PROJESİ | BAP PROJESİ | SANTEZ PROJESİ | TÜBİTAK PROJESİ | DİĞER PROJELER |
|------|------------|-------------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
| 2008 | 14         | 3                 | 27          | 0              | 40              | 70             |
| 2009 | 21         | 1                 | 53          | 2              | 81              | 72             |
| 2010 | 12         | 4                 | 58          | 1              | 60              | 100            |
| 2011 | 28         | 6                 | 71          | 0              | 49              | 74             |
| 2012 | 17         | 2                 | 70          | 3              | 41              | 36             |
| 2013 | 5          | 7                 | 117         | 2              | 42              | 26             |
| 2014 | 3          | 5                 | 77          | 0              | 29              | 14             |
| 2015 | 0          | 0                 | 4           | 0              | 0               | 2              |

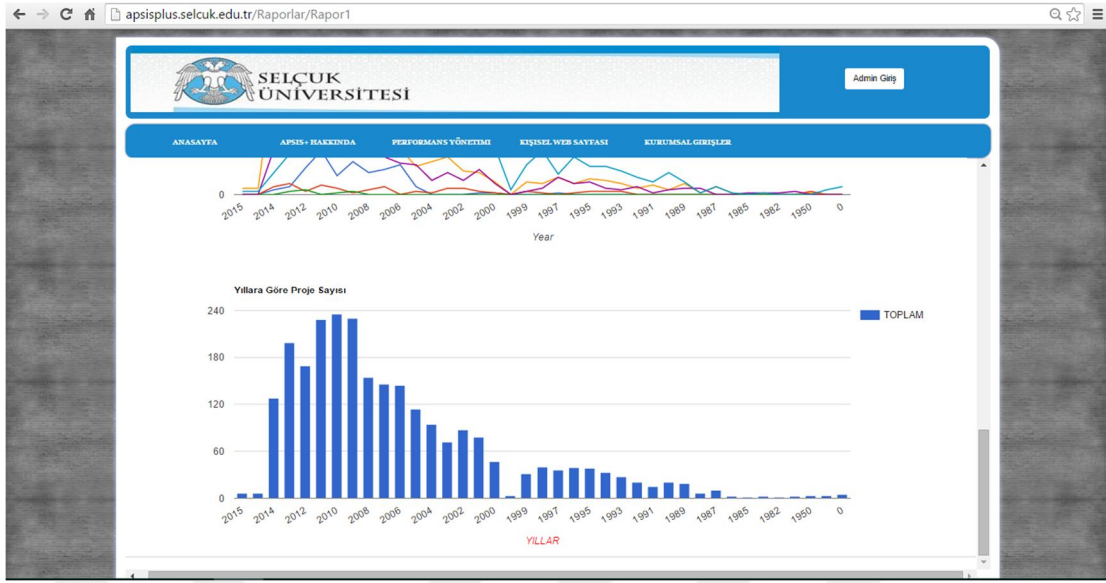
Şekil 3. 18 Kurumsal Raporlar/ Frekans Tabloları



Şekil 3. 19 Kurumsal Raporlar/Pasta Grafikler



Şekil 3. 20 Kurumsal Raporlar/Çizgi Grafikler



Şekil 3. 21 Kurumsal Raporlar/Histogramlar

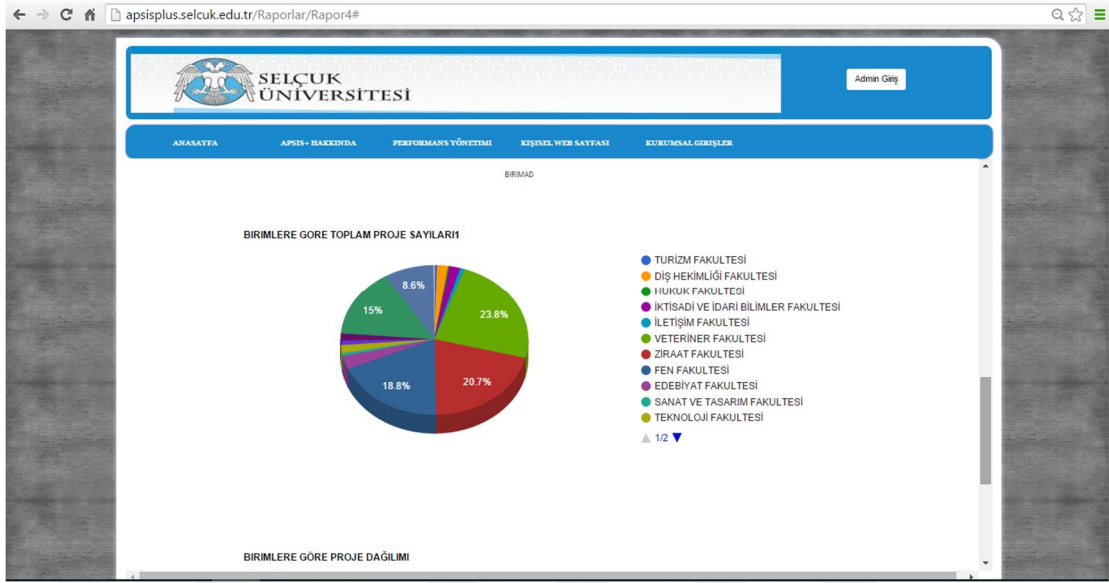
Raporlama

Kategoriler: Proje - Ödüller - Patentler - Sanatsal Faaliyet - Makale - Bİdri -

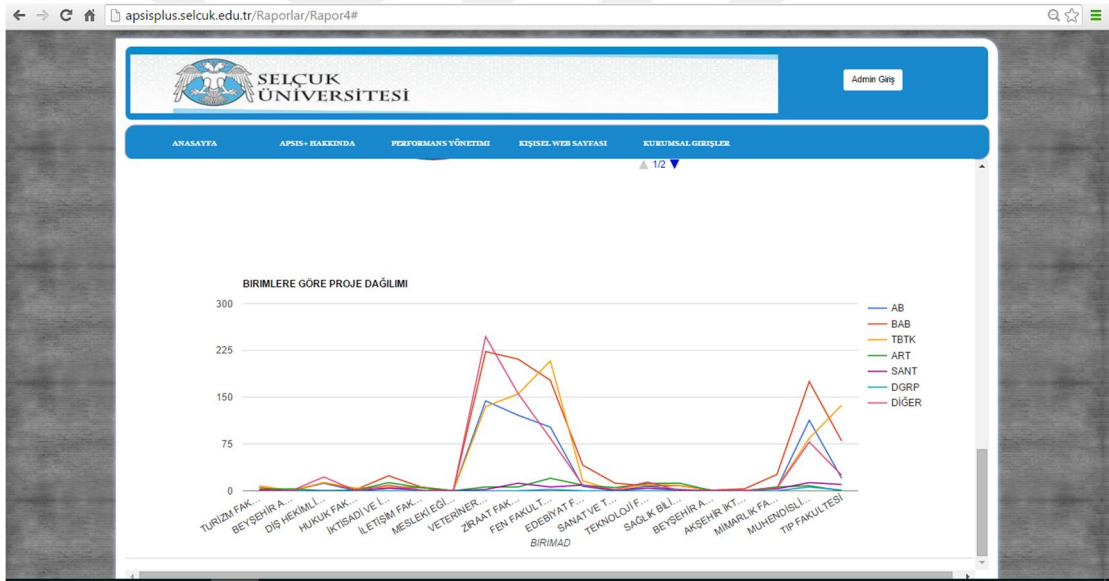
AB: Aynupa Birliği Projesi  
TBTk: TÜBİTAK Projesi  
ART: Araştırma Projesi  
SANTI: Sanayi Tecrübe Araştırma Projesi  
DGRP: Diğer Proje  
BAP: BAP Destekli Araştırma Projesi

| BİRİM ADI                                 | AB | BAB | TBTk | ART | SANTI | DGRP | DiğER |
|---|----|-----|------|-----|-------|------|-------|
| 1 TURİZM FAKÜLTESİ                        | 2  | 8   | 0    | 1   | 0     | 5    | 0     |
| 2 BEYŞEHİR ALİ AKKANAT TURİZM FAKÜLTESİ   | 3  | 0   | 0    | 0   | 0     | 0    | 0     |
| 3 Diğ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ                 | 0  | 13  | 12   | 0   | 0     | 13   | 22    |
| 4 HUKUK FAKÜLTESİ                         | 1  | 4   | 0    | 0   | 0     | 2    | 0     |
| 5 İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ    | 13 | 0   | 4    | 4   | 0     | 24   | 0     |
| 6 İLETİŞİM FAKÜLTESİ                      | 5  | 0   | 5    | 1   | 0     | 0    | 1     |
| 7 MESLEKİ EĞİTİM FAKÜLTESİ                | 0  | 0   | 0    | 0   | 0     | 0    | 0     |
| 8 VETERİNER FAKÜLTESİ                     | 6  | 155 | 144  | 2   | 0     | 223  | 247   |
| 9 ZİRAAT FAKÜLTESİ                        | 6  | 155 | 121  | 12  | 0     | 211  | 159   |
| 10 FEN FAKÜLTESİ                          | 20 | 208 | 102  | 6   | 2     | 177  | 84    |
| 11 EDEBİYAT FAKÜLTESİ                     | 9  | 16  | 7    | 9   | 0     | 41   | 9     |
| 12 SANAT VE TASARIM FAKÜLTESİ             | 5  | 0   | 0    | 0   | 0     | 12   | 2     |
| 13 TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ                    | 12 | 11  | 7    | 4   | 0     | 8    | 14    |
| 14 SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ             | 12 | 8   | 2    | 1   | 0     | 8    | 0     |
| 15 BEYŞEHİR ALİ AKKANAT İŞLETME FAKÜLTESİ | 0  | 0   | 0    | 0   | 0     | 1    | 0     |

Şekil 3. 22 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Frekans Tabloları



Şekil 3. 23 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Pasta Grafikleri



Şekil 3. 24 Kurumsal Raporlar/Bütünsel Çizgi Grafikleri

### 3.6. Bölüm Değerlendirmesi

Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında etkin bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi için bir model geliştirmeye çalışılmıştır. Stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerini performans gösterge sistemleri ile bütünleştirmek ve kurumlarda uygulanabilen ve takibi yapılabilen sistemler haline getirmek mümkündür. Bu kapsamda çalışmada araştırma ve uygulama kısmı iki temel unsur üzerinde kavramsallaştırılmıştır. Bu kavramlar stratejik planlama odaklı içerik geliştirme ve performans yönetimi odaklı sistem geliştirme süreçleridir. İçerik geliştirme sürecinde stratejik planlama unsurlarından olan stratejik yönlendirme aşaması (vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji belirleme süreci) içerik analizleri ve uzman görüşlerine dayalı olarak yerine getirilmiştir. İçerik geliştirmek için Selçuk Üniversitesi'ne yönelik vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji alternatifleri oluşturulmuştur.

Vizyon ve misyon alternatifleri geliştirme sürecinde Türkiye'de faaliyet gösteren 10 farklı üniversitenin vizyon ve misyon ifadeleri içerik analizi ile incelemeye tabi tutulmuştur (bkz. Tablo 3. 4 ve Tablo 3. 5). Bu tablolar oluşturulurken farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip şehirlerden (İstanbul, Ankara, İzmir, Kayseri ve Konya), farklı türlerde (devlet üniversitesi, vakıf üniversitesi ile genel ve teknik üniversite), farklı büyüklük ve başarı sıralarında üniversiteler incelemeye dâhil edilmiştir. Bu tablolar oluşturulurken içerik analizi yöntemine uygun bir biçimde ilgili vizyon ve misyon ifadelerinin ortak ve farklılaşan unsurları tespit edilerek bu ortak kavramlar üzerinden bir skor satırı oluşturulmuştur. Bu vizyon ve misyon ifadeleri temelinde en çok tercih edilen unsurlar dikkate alınarak üç farklı vizyon ve misyon alternatifleri oluşturulmuştur. Bu alternatifler uzman görüşleri alınarak uygulamaya dâhil edilmiştir.

Stratejik amaç, hedef ve stratejilerin seçiminde ise yine farklı büyüklükteki, farklı sosyo-ekonomik özelliklerdeki şehirlerden, farklı türlerde üniversitelerin stratejik planlama dokümanları incelenerek Selçuk Üniversitesi kaynak, öncelik ve koşullarına uygun olarak bir stratejik planlama tablosu oluşturulmuştur (bkz. EK-2).

Stratejik amaç, hedef ve stratejilerin kurum için uygunluğunun belirlenmesi için uzman görüşleri ve önerileri dikkate alınarak son hali verilmiştir.

Tüm bu stratejik yönlendirme süreci aşamalarından sonra belirlenen vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji alternatiflerine göre ikili karşılaştırma yöntemine dayalı anketler oluşturulmuştur. Bu anketler AHP yöntemine uygun olarak hazırlanmış ve Selçuk Üniversitesi Senato Üyelerine 2016 yılının Şubat ve Mart aylarında uygulanmıştır. Buradaki temel amaç içerik analizi ve uzman görüşleri ile belirlenmiş olan vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji alternatiflerinin önem dereceleri ve önceliklerinin Selçuk Üniversitesi'ne uygunluğunun bilimsel bir temelde katılımcı yönetim anlayışına göre belirlenmesidir.

Bu çalışmada geliştirilen performans yönetim sisteminin uygulanabilir olması için gerekli olan adımlar stratejik planlama (stratejik yönlendirme) süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejilerin kurum için uygunluğunun bilimsel yöntemlerle saptanması ve tüm yöneticilerin görüşlerinin planlama süreçlerine dahil edilebilmesi için AHP ikili karşılaştırma anketleri ile elde edilen veriler bütünlük AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan üç farklı yöntemin kullanılma sebebi ise bütünlük bir analiz yönteminin işletilmesinden kaynaklanmaktadır. Öncelikle kurum için en uygun olan ya da en önemli olan vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi için AHP analizlerinden faydalanılmıştır. Uygulanan AHP yöntemi ile vizyon ve misyon alternatiflerinin önem derecesi ve sıralamalarının belirlenmesi için öncelik oranları belirlenmiştir. Bu öncelik oranlarını dikkate alarak Selçuk Üniversitesi için en uygun vizyon ve misyon alternatifinin belirlenmesi için TOPSIS ve VIKOR analizleri uygulanmıştır. Bu sayede bütünlük bir perspektif ve analiz süreci ile en uygun alternatiflerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Sistem geliştirme sürecinde ise yine iki farklı performans yönetim sistemi üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Yükseköğretim kurumları yapıları gereği akademik ve idari işlerin yürütüldüğü kurumlardır. Burada yükseköğretim kurumları için geliştirilecek stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin bu iki temelde

planlanması gerekmektedir. Akademik ve idari süreçler bu çalışmada bireysel ve kurumsal olmak üzere isimlendirilmiş ve bu ayrıma göre süreçler geliştirilmiştir.

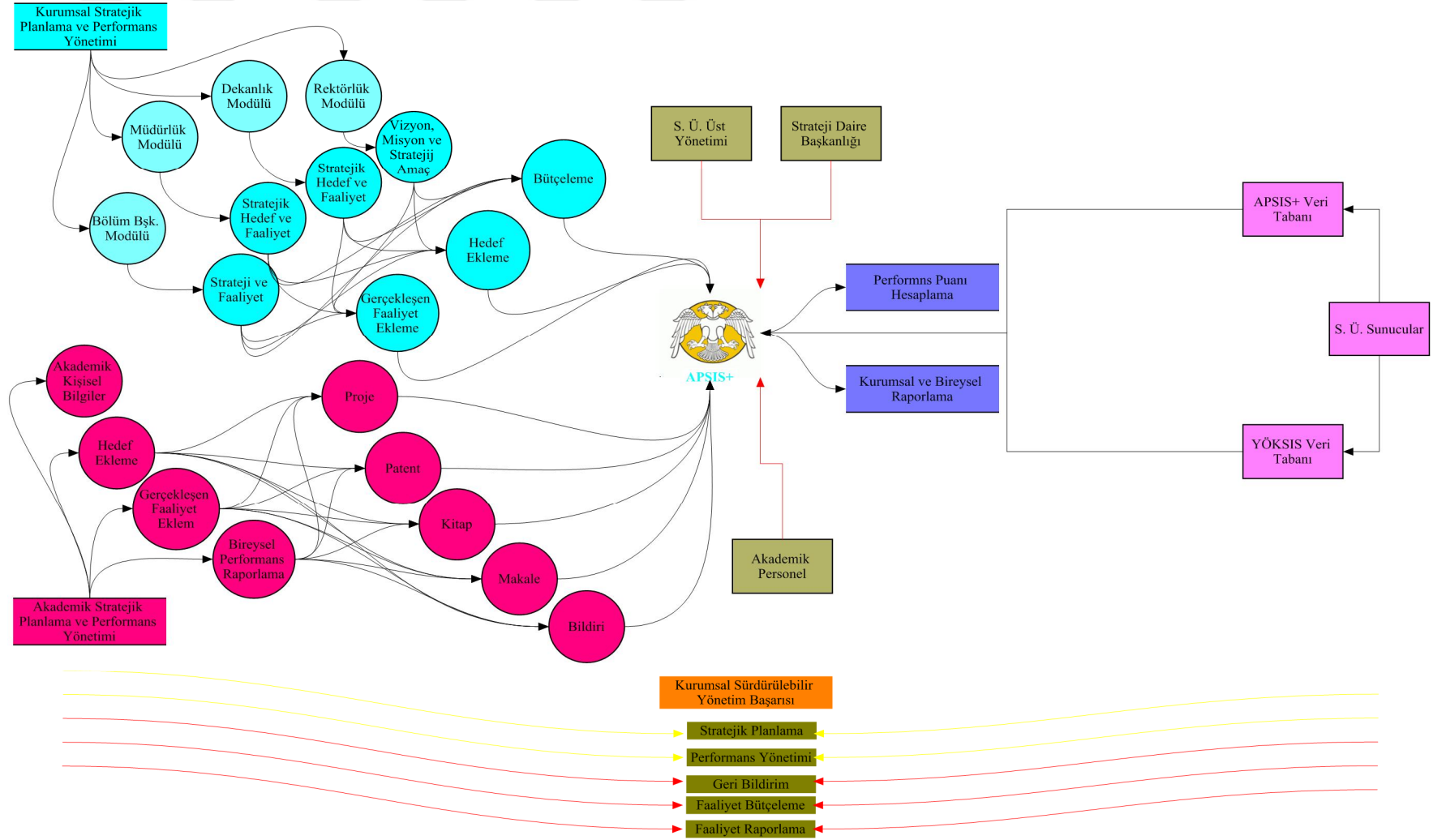
Bireysel planlama ve performans yönetim sistemi Yükseköğretim Kurumu Akademik Teşvik Kriterleri dikkate alınarak şekillendirilmiştir. Bireysel stratejik planlama ve performans yönetim sisteminde akademisyenlerin kurum genel eğitim ve öğretim çıktı hedefleri temelinde bir yıl içerisinde yapacakları faaliyetleri (makale, bildiri, kitap, proje, patent vb.) bölümlerinin gerekliliklerini dikkate alarak kendi isteklerine göre planlama yapmalarına uygun bir sistem tasarlanmıştır. Bireysel hedef planlama sistemindeki temel amaç akademik ve bireysel özgürlük ilkesine bağlı kalmaktır. Bu sistemde her bir faaliyetin önceden belirlenmiş bir puanı yer almaktadır. Bireysel strateji planlama ve performans yönetimi sisteminde öğretim üye ve elemanları kurum genel hedefleri, bölüm gereklilikleri ve kendi istek ve arzularına göre şekillendirdikleri akademik faaliyetlere göre bir toplam puan elde etmektedirler. Her bir akademisyenin puanın toplamı bölüm hedeflenen puanını, her bir bölüm hedef puanları toplamı ise dekanlık/müdürlük ve dolayısıyla üniversitenin genel hedeflenen performans puanını oluşturmaktadır. Böylece birimden başlayıp kurumsal olarak bütün üniversitenin akademik faaliyetlerinin belirli hedefler temelinde planlanması ve takibinin yapılması amaçlanmıştır. Dönem sonu geldiğinde ise sisteme yüklenen faaliyetlere göre gerçekleşen akademik performans puanlarının belirlenmesi sağlanmıştır. Bu hedeflenen ve gerçekleşen puanlamalara göre performans puan ve grafikleri geliştirilmiştir.

Kurumsal stratejik planlama ve performans yönetim sisteminde ise stratejik planlamanın doğasına uygun olarak kurum üst amaç, hedef ve önceliklerinin orta ve alt kademe çalışanlara aktarılarak bütünsel ve aynı amaçlar etrafında motive olmuş bir sistem oluşturmak amaçlanmıştır. Bu modül ve sistemde öncelikle rektörlük düzeyinde kurum vizyon, misyon, öncelik ve ana amaçlar belirlenerek rektörlük kurumsal girişinden sisteme girişlerinin yapılmasına yönelik veri tabanı ve sistem geliştirilmiştir. Rektörlük tarafından belirlenen kurum stratejik amaçları daha sonra her bir orta kademe yönetici konumundaki dekan ve müdürlerin sayfasına düşmektedir. Kurum ana ve amaçları temelinde dekan ve müdürlerin kendi kurumları



için uygun olabilecek stratejik hedef ve faaliyet girişlerini yapmaları öngörülmüştür. En son ise bölümler ve bölüm başkanlıkları düzeyinde kurum stratejik amaç ve stratejik hedefleri bağlamında ilgili dönemdeki faaliyetlerini planlamalarına olanak tanıyan bir yapı oluşturulmuştur. Bu sayede kurum amaç, hedef, strateji ve faaliyetlerinin aynı düzlemde bütünleştirilerek aynı öncelik ve amaçlar etrafında motive olmuş kurumlar oluşturulması hedeflenmiştir. Bu sistemde ayrıca her bir birim amaç, hedef ve faaliyetinin önem derecesini saptamaktadır. Ayrıca ilgili amaç, hedef, strateji ve faaliyet için hedeflenen ve gerçekleşen bütçe modülü de yer almaktadır.

Kurumlarda stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için performans gösterge sistemleri ile bütünleştirilmeleri gerekmektedir. Performans gösterge sistemleri bir çarkın dişlilerinin bütünleşmesi gibi stratejik planlama ve performans yönetim sistemi unsurlarının bütünleşerek uygulanabilir hale gelmesine aracılık edebilmektedir. Yükseköğretim kurumları için tasarlanmış olan bu bütünleşik strateji planlama ve performans yönetim sistemi **modeli algoritması** Şekil 3. 25'deki gibi özetlenebilir. Geliştirilen APSIS+ Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemine “<http://apsisplus.selcuk.edu.tr/>” adresinden ulaşılabilmektedir.



Şekil 3. 25 APSIS+ Algoritması

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümünde öncelikle çalışmanın şekillendirilmesinin temel dayanaklarını oluşturan, küresel ölçekte yönetim bilimlerinde meydana gelen değişimler, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler ve yükseköğretimden beklentilerde meydana gelen değişimler ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu çerçevede, geliştirilen stratejik planlama ve performans yönetim sistemi genel değerlendirmesi, stratejik planlama boyutlarını oluşturan amaç, hedef ve strateji belirleme süreçlerine ilişkin bütünlük AHP-TOPSIS-VIKOR analiz sonuçları, çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler alt başlıklarında değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuç bölümü geliştirilen APSIS+ performans gösterge sistemi, içerik geliştirmeye yönelik stratejik planlama adımları ve buna bağlı olarak uygulana Bütünlük AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri sonuçları, çalışma kapsamındaki kısıtlar ve gelecek çalışmalar için öneriler olmak üzere beş alt başlıkta oluşturulmuştur. Bu değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

#### **4.1. Çalışmanın Temel Dayanakları**

Bu çalışmanın temel dayanağını kamu yönetimi anlayışındaki temel değişiklikler ve yükseköğretim kurumlarına karşı olan kamu, toplum ve endüstriyel beklentilerde meydana gelen değişimler oluşturmaktadır. Günümüz yükseköğretim kurumları küresel, ulusal, bölgesel ve kurum içi birçok değişiklikle karşı karşıyadır. Bu değişim ve yeni beklentiler yükseköğretim kurumlarının yenilikçi kamu yönetimi yaklaşımı odaklı kendilerine özgü yönetim sistemleri geliştirmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Yükseköğretim kurumları mevcut bilgi üretme ve bunu yayma misyonuna ek olarak günümüzde birçok farklı beklenti ile de karşı karşıyadır. Bunlardan bazıları yeni fonlama sistemleri beklentileri, bilgi ve tecrübelerin ticarileştirilmesi, ulusal ve uluslararası rekabet ve sıralamalarda üstünlük elde etmek

şeklinde sıralanabilir. Buna bağlı olarak yükseköğretim kurumlarının kendi öz kaynaklarını da etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanması beklenmektedir. Tüm bu dış değişim ve beklentiler temelinde kurum içi kaynakların etkin kullanımı için geliştirilen politika ve uygulamaların da topluma ve üst kurullara şeffaf ve hesap verebilir biçimde aktarılması beklenilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında ekonomik, etkin ve verimli kaynak kullanımı, iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin takibi ve uyumlu politikaların geliştirilebilmesi ve tüm kademelerde çalışanların kurum amaç ve hedefleri etrafında motive olmasını sağlayacak sistemler, stratejik planlama ve performans yönetimi odaklı performans göstergesi sistemlerinin kurulumu ile sağlanabilir. Bu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu çerçevesinde düzenlenmiştir. Bu kanunda kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapmasının gerekliliğini ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmada genel olarak bu kanun ve küresel değişimler çerçevesinde kamu kurumları ve yükseköğretim kurumları için yazılım sistemi ve veri tabanı geliştirilerek bir model önerisi sunulmaktadır.

#### **4.2. Amaç, Hedef ve Stratejilere Göre Vizyon ve Misyon Belirleme Süreci ve Analiz Sonuçları**

Stratejik planlama süreçleri doğası gereği çok kriterli bir karar verme sürecidir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci kısmını oluşturan içerik geliştirme olarak da tanımlanabilecek stratejik planlama süreci ve stratejik amaç, hedef ve stratejilerinin önem derecelerinin belirlenebilmesi için öncelikle ikili karşılaştırma yöntemine dayalı Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) anketleri oluşturulmuştur. Bu anket oluşturulmadan önce Selçuk Üniversitesi için uygun olabilecek vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve stratejiler farklı yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama dokümanlarına yönelik içerik analizi uygulanmıştır. Oluşturulan ikili karşılaştırma anketleri 2016 yılı ilk çeyreğinde üniversite senato üyelerine uygulanmıştır. Senato üyelerinden elde edilen bu veriler kurum yöneticilerinin görüşlerine başvurularak bir stratejik planlama yapılması ve katılımcı bir süreç izlenmesi bakımından stratejik bir öneme sahiptir. Ayrıca senato üyeleri özelinde kurum yöneticilerinin stratejik planlama unsurları açısından önceliklerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle Selçuk Üniversitesi için en uygun

vizyon ve misyon alternatifinin seçimi için AHP analizleri gerçekleştirilmiş ve AHP sonuçlarından elde edilen öncelik oranlarına göre Bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR analizleri uygulanmıştır. Bu analizler çok kriterli karar verme problemleri için en uygun ve önemli alternatifi seçmek için kullanılan yöntemlerdendir. AHP yöntemi ikili karşılaştırmalar matrisleri ile belirli ana ve alt kriterlere göre en uygun alternatifin seçilmesi ve alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. TOPSIS yöntemi pozitif idealden negatif ideal noktalara uzaklıklarını dikkate alarak alternatifleri sıralayan bir yöntemdir. VIKOR yöntemi ise aynı birimle ölçülemeyen, birbiriyle çelişebilen kriterlerden oluşan çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için kullanılmaktadır.

AHP analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Stratejik amaç kriterleri içinde en önemli kriter **%73,2** ile **“Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi”** olmuştur. Yani Selçuk Üniversitesi yöneticileri üniversite için en öncelikli amaç olarak eğitim ve öğretim ile ilgili kalite güvence sistemlerinin sağlanmasına vurgu yapmaktadır. Bu stratejik amaç kriterini **%17,6** önem derecesi ile **“Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi”** kriteri izlemektedir. Altyapı ile ilgili üniversitenin hem peyzaj düzenlemesi hem internet erişim olanaklarının geliştirilmesi hem de sınıf ve laboratuvar araç ve gereçlerinin yeterlilik ve kullanım koşullarının yeniden değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Son olarak **%9,1** önem düzeyi ile **“Kurumsal İş Birliklerinin Geliştirilmesi”** kriteri yer almaktadır. Yani Kurum yöneticileri öncelikli olarak mevcut eğitim ve olanakları içerisinde eğitim ve öğretim kalitesine vurgu yaparak ilgili gelişme ve değişim politikalarının uygulanmasının gerekliliğine dikkat çekmektedirler.

Stratejik hedef kriterleri önem dereceleri incelendiğinde ise stratejik amaç kriterlerine göre stratejik hedef kriterleri önem dereceleri arasında daha homojen bir dağılım olsa bile en önemli kriter **%33,4** önem derecesi ile **“KGS1 (Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek)”** kriteri belirlenmiştir. Bu sonuç yöneticilerin üniversitenin eğitim ve öğretim olanaklarının uluslararası kabul görmüş başarılı üniversitelerin standartlarına ulaşılması gerektiği görüşlerini yansıtmaktadır. Burada dikkat çeken diğer bir

stratejik hedef kriteri ise **%15,6** ile **“Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek”** kriteridir. Yani stratejik amaç kriteri içerisinde nispeten düşük bir oran elde eden “Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi” kriteri içerisinde önemli bir oranı üniversite için geliştirilecek çevreci ve yenilenebilir enerji kaynakları stratejik hedef kriteri almıştır. Yani üniversite yöneticileri Alaattin Keykubat Kampüsü içerisinde uygulanabilecek yenilenebilir enerji kaynaklı projelerin geliştirilmesi ve böylece üniversite enerji maliyetlerinin düşürülerek çevreci bir üniversite olarak öne çıkan bir üniversite olmayı arzulamaktadır. Stratejik hedefler içerisinde en düşük önem derecesini ise **“Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek”** kriteri almıştır. Bu sonucun beklenenin aksine bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü genel olarak iyi bir araştırma ve bilgi üretme kurumu olabilmek için öncelikli olarak kurumun teknolojik altyapısını geliştirmesi gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte bu yıl 41. yılını kutlamış olan Selçuk Üniversitesi'nin fiziksel ve teknolojik alt yapısının araştırma kriterlerine göre ve günümüz şartlarına uygun bir biçimde kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir. Böylece kurum toplumsal ve endüstriyel beklentilere çağın gereksinimlerine göre cevap verebilme imkanını elde edebilecektir.

Stratejik faaliyetlere ilişkin ağırlıklar ve önem dereceleri incelendiğinde ise diğerlerine göre ön plana çıkan ve daha fazla önem derecesine sahip olan üç stratejik faaliyetin olduğu görülmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Stratejik hedef kriterlerinin en önemlisi **“Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi”** stratejik amaç ve **“Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek”** stratejik hedefi içerisinde yer alan **“Eğitim Öğretim Programlarının Niteliğinin Geliştirilmesi”** alt kriterdir. “Eğitim Öğretim Programlarının Niteliğinin Geliştirilmesi” stratejik faaliyet kriteri **%23,07** önem derecesi ile en önemli stratejik faaliyet olarak belirlenmiştir. Bu sonuç üniversitenin mevcut eğitim ve öğretim sisteminde; program akreditasyonlarının sağlanması, öncü fakülte ve programlar ile imaj odaklı araştırma ve geliştirme projelerinin geliştirilmesi, güncel toplumsal ve sanayi beklentilerine göre müfredat

ve derslerin geliştirilmesi ve iç ve dış değerlendirme sistemleri ile eğitim ve öğretimde kalite belge ve standartlarının sağlanması gibi alanlarda adımlar atılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Stratejik faaliyet kriterleri içerisinde **“Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi”** stratejik amaç ve **“Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek”** stratejik hedefi içerisinde yer alan **“Alaattin Keykubat Kampüsü İçerisinde Yenilenebilir Enerji Kaynakları (Güneş, Rüzgar vb.) Projeleri Geliştirmek”** alt kriterdir. Bu kriter **%12,34** önem düzeyi ile ikinci en önemli kriter olmuştur.

Stratejik faaliyet kriterleri içerisinde **“Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi”** stratejik amaç ve **“Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek”** stratejik hedefi içerisinde yer alan **“Katma Değer Yaratan Bilimsel ve Yenilikçi Projelerin Artırılması”** alt kriterdir. Bu kriter **%10,99** önem düzeyi ile üçüncü en önemli kriter olmuştur. Bu sonuç üniversitenin mevcut eğitim ve öğretim sisteminde; Bilimsel Araştırma Projeleri süreç ve desteklerinin geliştirilmesi, fikri varlık ve patent geliştirici çalışmalar için akademik personeli motive edici uygulamaların artırılması gibi alanlarda yenilikçi politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

AHP analiz sonuçlarına göre vizyon alternatiflerinin önem dereceleri incelendiğinde; Önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi **%62,1** ile **“Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye'nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır”** olarak belirlenmiştir. Misyon alternatifleri incelendiğinde ise; önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi **%69,1** ile **“Bölgesel ve Ulusal İhtiyaçlara Cevap Verecek Uluslararası İşbirliği Ağı Kuvvetli, Öğrenci ve Sektör Odaklı, Tarım, Havacılık, Otomotiv ve Gıda Teknolojileri Alanlarına Gelişmiş Ar-Ge Altyapısına Sahip Yenilikçi ve Tercih Edilen Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak”** olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında çok kriterli karar verme problemi olan bu stratejik planlama süreçlerine göre vizyon ve misyon seçimi probleminde üçer tane vizyon ve misyon alternatifi ve bu alternatifleri değerlendirmek için üç stratejik amaç (Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme, Altyapı Olanaklarını Geliştirme ve Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme), on stratejik hedef ve otuz stratejik faaliyetten oluşan kriterlere göre bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Üç stratejik amaç ve on stratejik hedef ağırlıkları dikkate alınarak hesaplanan otuz stratejik faaliyet değişkenine göre Selçuk Üniversitesi için en uygun olabilecek vizyon ve misyon alternatifini ve diğer alternatiflerin önem derecelerini belirlemek için TOPSIS analiz yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 4. 1 Kriter ve Alternatifler**

| Alternatifler                    |                       | Kriterler               |                            |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|
| <b>3 Adet Misyon Alternatifi</b> | 3 Adet Stratejik Amaç | 10 Adet Stratejik Hedef | 30 Adet Stratejik Faaliyet |
| <b>3 Adet Vizyon Alternatifi</b> | 3 Adet Stratejik Amaç | 10 Adet Stratejik Hedef | 30 Adet Stratejik Faaliyet |

TOPSIS analizleri vizyon ve misyon alternatiflerine göre ayrı ayrı uygulanmıştır. İlgili sonuçlar değerlendirildiğinde; Selçuk Üniversitesi senato üyeleri tarafından %76,8 oran ile en önemli vizyon alternatifi ***“Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye’nin stratejik bir üniversitesi olmaktadır. (V10.2)”*** alternatifi tercih edilmiştir. Misyon alternatifleri içerisinde ise; %77,3 oran ile en önemli misyon alternatifi ***“Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3)”*** olarak belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların küresel ölçekte bilime ve gelişime katkı sağlayan ve Türkiye açısından da devlet, toplum ve endüstriyel beklentilere cevap verebilen stratejik öneme sahip bir kurum olmasını arzuladıkları görülmektedir. Bu gelecek perspektifine ulaşabilmek için ise ulusal anlamda toplumda tartışılan ve Türkiye’yi orta gelir tuzağından kurtaracak ileri sanayi, tarım



ve teknolojik hamlelerine katkı sağlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Selçuk Üniversitesi'nin bu gelecek perspektifi ve misyonlarını gerçekleştirebilmek için kurum içi süreçlere özgü etkin ve verimli bir yönetim sistemi geliştirmesi oldukça önemlidir. Bu amaç ve hedefler etkin bir stratejik planlama ve üst yönetim amaçları etrafında motive olmuş akademik ve idari personel sayesinde başarılabilir.

Bütünleşik AHP-VIKOR analizi sonuçları değerlendirildiğinde vizyon alternatifleri için uzlaşık koşulların sağlanamadığı görülmektedir. VIKOR sonuçlarının uzlaşık çözümünün belirlenebilmesi için gerekli olan iki ayrı koşulu (1. Kabul edilebilir avantaj koşulu ve 2. Karar vermede kabul edilebilir istikrar koşulu) vardır. Eğer  $Q$  ölçüsüne göre küçükten büyüğe doğru yapılan sıralamada ilk sırada yer alan (minimum  $Q$  değerine sahip)  $A^{(1)}$  alternatifi bu iki koşulu da sağlıyorsa, uzlaşmış ortak en iyi çözüm olarak önerilir.

Misyon alternatifleri için yapılan analizler sonucunda ise en önemli misyon alternatifinin ***“Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)”*** olduğu görülmektedir.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan AHP-TOPSIS ve VIKOR yöntemleri ile gerçekleştirilen analizlere göre; AHP ve TOPSIS analizleri benzerlik göstermiştir. Bütünleşik AHP-TOPSIS analizi sonuçlarına göre ***“Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmaktır. (V10.2)”*** vizyon alternatifi ve ***“Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3)”*** misyon alternatifi en önemli alternatifler olarak belirlenmiştir. VIKOR analizinde ise vizyon alternatifi için yapılan analizler ön koşulları sağlayamamış ve değerlendirme dışında tutulmuştur. Ayrıca misyon alternatifleri içinde ise AHP ve TOPSIS analizlerinin aksine ***“Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)”*** alternatifi en önemli alternatif olarak sıralanmıştır.

Çalışmada kullanılan analiz ve yöntemler ve bu analizlerin sonuçları ile ilgili özet tablolar oluşturulmuştur. Çalışmanın içerik geliştirme bölümünde stratejik planlama unsurları ana ve alt kriterler olarak belirlenmiş ve alternatifler için ise vizyon ve misyon alternatifleri oluşturulmuştur. Bu yöntemle çalışmada stratejik

| Kriter                 | Kullanılan Araştırma ve Analiz Yöntemleri |              |                   |        |       |
|------------------------|---|--------------|-------------------|--------|-------|
|                        | Araştırma Yöntemleri                      |              | Analiz Yöntemleri |        |       |
|                        | İçerik analizi                            | Uzman Görüşü | AHP               | TOPSIS | VIKOR |
| <b>Stratejik Amaç</b>  | X   | X            | X                 | -      | -     |
| <b>Stratejik Hedef</b> | X   | X            | X                 | -      | -     |
| <b>Strateji</b>        | X   | X            | X                 | -      | -     |
| <b>Vizyon</b>          | X   | X            | X                 | X      | X     |
| <b>Misyon</b>          | X   | X            | X                 | X      | X     |

planlama unsurları çok kriterli karar verme problemine uygulanarak en uygun vizyon ve misyon alternatifinin seçimi yapılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4. 2 Kriter ve Alternatiflere Göre Kullanılan Analiz Yöntemleri**

Araştırmanın uygulama kısmında içerik analizleri ve uzman görüşleri ile belirlenen vizyon ve misyon alternatiflerinin öncelik ve önem sırasını belirleyebilmek için çok kriterli karar verme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çok kriterli karar verme yöntemleri incelendiğinde, AHP yöntemi ikili karşılaştırma matrisleri ile belirli ana ve alt kriterlere göre en uygun alternatifin seçilmesi ve alternatiflerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. TOPSIS yöntemi pozitif idealden negatif ideal noktalara uzaklıklarını dikkate alarak alternatifleri sıralayan bir yöntemdir. VIKOR yöntemi ise aynı birimle ölçülemeyen,

birbiriyle çelişebilen kriterlerden oluşan çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında AHP-TOPSIS ve VIKOR gibi üç farklı çok kriterli karar verme analiz yönteminin kullanılmasının nedeni ağırlıkları dikkate alacak bütünleşik yöntemler ile kurum için en uygun vizyon ve misyon seçiminin bütünleşik olarak ve ağırlıklı değerlendirmelerin yapılabilmesidir. Bu çalışmada öncelikle AHP analizleri ile stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine dayalı olarak vizyon ve misyon önem derecesi ile kriterlerin oranları belirlenmiştir. AHP yöntemi ile elde edilen bu öncelik değerleri ve oranlar ile TOPSIS ve VIKOR analizlerinin karar matrisini oluşturulmuş ve analizler gerçekleştirilerek kurum senato üyeleri görüşlerine göre kurum için en uygun vizyon ve misyon alternatifi belirlenmeye çalışılmıştır. AHP analizleri sonucunda elde edilen önem dereceleri ve oranları içeren özet tablo Tablo 3. 10'da (s.195-198) yer almaktadır. AHP, TOPSIS ve VIKOR analizleri sonucunda vizyon ve misyon alternatifleri önceliklendirilerek önem sıraları belirlenmiştir. Bu öncelik ve sıralamalar Tablo 4. 3'deki gibidir.

**Tablo 4. 3 Kullanılan Analizlere Göre Öncelik Sıralamaları**

| Alternatifler  | Analiz Türü |               |        |               |                          |
|--|-------------|---------------|--------|---------------|--------------------------|
|  | AHP         |               | TOPSIS |               | VIKOR                    |
|  | Sıra        | Önem Derecesi | Sıra   | Önem Derecesi | Sıra Önem Derecesi       |
| Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  | 2           | 0,313         | 2      | 0,294         | Ön Koşullar Sağlanam adı |
| Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmak. (V10.2)   | 1           | 0,621         | 1      | 0,768         |                          |
| Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3)   | 3           | 0,066         | 3      | 0,108         |                          |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)   | 3           | 0,128         | 3      | 0,030         | 1                        |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2)   | 2           | 0,181         | 2      | 0,284         | 2                        |
| Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası iş birliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) | 1           | 0,691         | 1      | 0,773         | 3                        |

### 4.3. APSIS+ Yazılımı Genel Değerlendirme

Performans göstergesi kurulumu için APSIS+ (Plus) “*Akademik ve Kurumsal Performans Ölçüm Sistemi*” adında bir yazılım geliştirilmiştir. Bu yazılımın diğer performans gösterge yazılımlarından farkı akademik kurumlarda hem bireysel akademik personel performanslarını ve kurumsal akademik çıktıları ölçümlemesi hem de hedef bazlı bireysel planlama ve stratejik yönetim bazlı kurumsal planlamaya olanak tanınmasıdır. Bu çalışmada geliştirilen Akademik ve Kurumsal Performans Ölçüm Sisteminin (APSIS+) temel amacı yükseköğretim kurumunun vizyon ve misyonundan hareketle üst yönetim stratejik amaçlarının kurumun alt birimlerine ve akademik bireylerine doğrudan aktarılmasına olanak sağlayarak ortak bir eylem planının hazırlanması ve faaliyetlerin ortak hedeflere göre gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Ayrıca bu sistemin bir çıktısı olarak tüm akademik ve kurumsal faaliyetlerin paydaşlar ile paylaşılması için raporlama dökümlerinin otomatik ve tam zamanlı olarak elde edilmesi ve tüm paydaşlara sunulması şeffaf bir yönetimin sağlanmasına katkı sağlayabilmesi için önemli bir özelliktir. Bu sistem sayesinde kurumsal faaliyet raporları otomatik olarak oluşturulmakta, paydaşlarla paylaşılmakta ve ilgili hedef faaliyetler, gerçekleşen faaliyetler ve performans puanları ile kurumsal geri besleme işlemi gerçekleştirilmektedir. Projenin stratejik planlama ve yönetim bağlamında daha etkin bir rol alabilmesi için akademik faaliyetlerin yanı sıra kurumsal ve idari faaliyetlerin de standart anahtar performans göstergeleri tanımlanarak performans ve bütçe takiplerinin yapılabilmesi önemli avantajlar sunma potansiyeline sahiptir.

Yükseköğretim kurumları için rektörlük düzeyindeki kurumsal amaçların orta ve alt kademe birim ve bireyler tarafından sahiplenilmesine olanak tanınmaktadır. Genel olarak kurumlarda gerçekleştirilen stratejik planlamalar orta ve alt kademe çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılammakta ve benimsenmemektedir. Bu model sayesinde akademik ve kurumsal hedeflerin bütünleşmesine ve kurumsal bir sinerji ve motivasyon oluşmasına imkan tanınabilmektedir. Bu bütünsel sinerjinin oluşabilmesi için kurumsal amaç ve üst birim faaliyetlerine yönelik birey ve birim bazlı planlama sistemi geliştirilmiştir. Böylelikle kurum ve üst yönetim amaç ve hedeflerinin en alt kademe birey ve birim ile bütünleşmesi amaçlanmıştır.

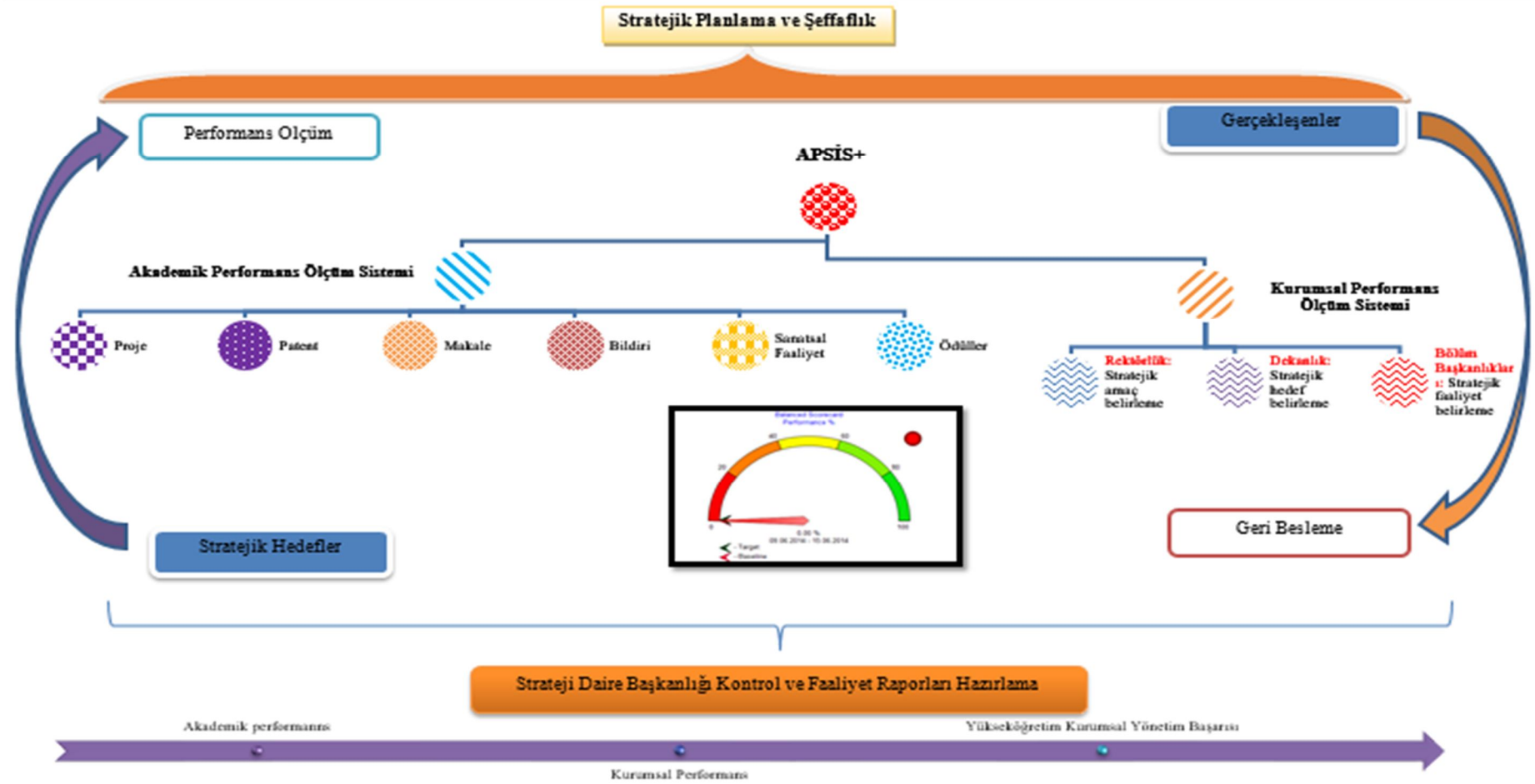
Çalışma kapsamında geliştirilmiş olan model Şekil 4.1'deki gibi özetlenebilir. Bu modelin önemi yükseköğretim kurumları süreçlerini temel alan bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi olmasıdır. Performans yönetim sistemleri, yükseköğretim kurumlarının genel aşama ve unsurları içermemektedir. Kurum ya da sektör farklılıkları dikkate alınmadan genel modüller tasarlanmaktadır. Bu model yükseköğretim kurumlarının süreç ve faaliyetleri temelinde katılımcı ve şeffaf bir planlama ve yönetim imkânı sunmaktadır. Süreç kompakt ve bütünsel bir bakış açısı ile kurgulanmıştır. Bu modelde diğer stratejik planlama model ve performans yönetim sistemlerine göre *farklılaşan unsur*, sadece gerçekleşmiş olan faaliyetlerin ölçümü ve raporlanması değil aynı zamanda bu modelin kuruma bir gelecek ufku oluşturabilecek stratejik planlama aşamaları ile bütünleşmesidir.

Bu çalışmada oluşturulmaya çalışılan stratejik planlama ve performans yönetim sistemi modelinde akademisyenlerin bireysel performanslarının planlanması hem rektörlük üst yönetim amaç ve hedeflerine göre dizayn edilebilmesine olanak sağlanmış hem de YÖK Akademik Teşvik değerlendirme unsurlarına göre anahtar performans göstergelerinin oluşturulması sağlanmıştır. Ayrıca kullanıcı dostu bir kullanım olması için farklı platformlara aynı veri girişlerinin engellenmesi için YÖKSİS üzerinden otomatik veri aktarımı yapılmasına yönelik bir veri ekleme sistemi tasarlanmıştır.

Kurumsal performans yönetim sistemi modülünde ise yükseköğretim kurumlarının strateji daire başkanlıklarının faaliyetlerinin otomatik bir sistem dahilinde bireyler ve birimlerin kendileri tarafından planlanmasına imkan tanınmıştır. Böylelikle yükseköğretim kurumlarında kurumsal özerkliğe bağlı kalarak birey ve birim farklılıklarını gözetenek stratejik planlamaya imkan tanınmıştır. Strateji daire başkanlıklarının faaliyetleri arasında yer alan stratejik planlama, faaliyet raporlama ve bütçeleme işlemlerinin otomatik ve tam zamanlı olarak yapılması ve takibine yönelik bir tasarım yapılmıştır. Faaliyet raporlarının düzenli ve tam zamanlı olarak sürekli yayınlanması ile yükseköğretim kurumlarının tüm paydaşlarına karşı önemli bir sorumluluğunu sistematik ve gerçekçi bir biçimde yerine getirmesine olanak sağlanmıştır. Bu modelde bütünsel olarak her birim ve birey kendi sorumlulukları

dahilinde üst birimlerinden gelen kurumsal amaç ve hedeflere göre stratejik faaliyetlerini saptayabilmektedir.

Tüm yukarıdaki değerlendirmeler ışığında yükseköğretimde sürdürülebilir kalite ve başarının sağlanabilmesi için sistematik bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu model paydaş katılımını destekleyen, tüm düzeylerde çalışan ve birimlerin üst yönetim amaç ve hedefleri etrafında ortak bir yönelim gerçekleştirmesini sağlayan, her bir faaliyetin bütçe takibinin tam zamanlı olarak yapılmasına olanak tanıyan, ilgili ortak anahtar performans göstergeleri ile objektif bir değerlendirmeye imkan tanıyan, raporlama ve performans puanlama sistemleri ile şeffaf bir yönetim takip süreci oluşturan ve gerçekleşme durumlarına göre geri bildirimde bulunan bir bütünsel bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemidir. Önerilen *Akademik ve Kurumsal Performan Yönetim Sistemi (APSIS+) Modeli* aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil 4. 1 APSIS+ Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Modeli

#### 4.4. Araştırma Önergeleri Kapsamında Değerlendirmeler

Bu çalışma yedi temel araştırma önermesi etrafında şekillendirilmiştir. Bu önermeler bireysel stratejik planlama, kurumsal stratejik planlama, veri tabanı yazılımları, bütçeleme sistemleri, geri bildirim sistemleri temelinde objektif yöntemlere göre oluşturulmuştur (bkz. Tablo 4. 4). Araştırma önermeleri ile model arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda bütünsel bir şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 4. 4 Araştırma Önergeleri ve Model İlişkisi**

| KOD  | Araştırma Önermesi İfadesi   | Bireysel Model | Kurumsal Model | Veri Tabanı | Yazılım | Bütçeleme | Geri Bildirim | Objektif Yöntemler |
|------|--|----------------|----------------|-------------|---------|-----------|---------------|--------------------|
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları sürdürülebilir yönetsel başarı elde edebilmek için üst düzey vizyon ve misyonlarını orta ve alt kademe çalışanlarını motive edici ve benimseyici bir yapı oluşturmalıdır.   | X              | X              |             | X       |           | X             | X                  |
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları stratejik planlama ve performans yönetiminde veri tabanı olan ve geri bildirim sağlayan sistemler kurmalıdır.   |                |                | X           | X       |           | X             |                    |
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık stratejik hedef ve faaliyet planlarını üst düzey ana amaç, vizyon ve misyon ile uyumlu olarak belirlemelidir. (Kurumsal uyumlaştırma)  | X              | X              |             | X       |           |               |                    |
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık faaliyet planlarını veri tabanı sistemlerinde bütçe odaklı olarak belirleyebilmelidir.   |                | X              | X           | X       | X         | X             |                    |
| AÖ 1 | Kurumların/yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri bireysel ve kurumsal birimlerin kurumun genel amaçları ile bütünlük sağlayan kendi stratejik planlamalarını yapmalarına imkân tanımalıdır. (Akademik ve kurumsal özgürlük) | X              | X              |             |         |           |               |                    |
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları şeffaf ve değerlendirmeye imkân sağlayan geri bildirim ve faaliyet verileri sunan bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri kurmalıdır. (Şeffaflık ve hesapverebilirlik)  | X              | X              | X           | X       |           | X             |                    |
| AÖ 1 | Kurumlar/yükseköğretim kurumları kurumsal performans kriterlerini bilimsel yöntemler (çalıştay-anket-odak grup görüşmesi) kullanarak katılımcı bir yönetim anlayışı ile belirlemelidir. (Katılımcı yönetişim)  | X              | X              |             |         |           |               | X                  |



Yazındaki çalışmalar incelendiğinde, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama bağlamında oluşturulan vizyon, misyon ve ana amaçların tüm kademelerde ve tüm çalışanlar tarafından benimsemesine imkan sağlayan bir yönetim ve performans sistemine olanak tanıyan, yöneticilere daha etkin kararlar almalarını sağlayacak veri tabanlı ve geri bildirim sağlayan, kurumsal tüm amaç, hedef ve faaliyetleri bütünleştirici kurumsal uyumu sağlayan, faaliyet ve hedef odaklı bütçeleme sistemi olan, bireysel ve akademik özgürlük odaklı birey ve birimlerin kendi hedef ve faaliyetlerinin belirlenmesine olanak tanıyan, hesap verebilir ve şeffaf yönetim anlayışını destekleyen ve bilimsel araçlar ile katılımcı yönetim imkanlarını geliştiren sistemlerin kurulması gerektiği önerilmiştir.

Araştırma önermeleri temelinde Şekil 4. 1'deki model incelendiğinde, sistemin akademik (bireysel) ve birim (kurumsal) özgürlükler temelinde yükseköğretim kurumu vizyon ve misyonuna ulaşmasını sağlayacak amaç ve hedeflere göre kendi bireysel ve birim bazlı planlamalarını yapabilecekleri bir yapı oluşturulduğu görülebilir. Kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik için her birim ve birey bazında oluşturulan hedefler ve bu hedeflerin gerçekleşme durumlarına göre otomatik raporlamalar ilgili sistemin raporlar modülünde otomatik tüm paydaşlar ile paylaşılabilir. Bütçe odaklı stratejik planlama için ise hedeflenen ve gerçekleşen bütçe takip sistemi oluşturulmuştur. Sistemden elde edilen hedeflenen ve gerçekleşen faaliyetlerin kurum üst yöneticilerinin birey ve birim bazında tam zamanlı olarak görmesine olanak tanıyan bir yapı oluşturulmuştur. Bu yöneticilerin kurumsal ve bireysel bazda tüm aşama ve faaliyetleri kontrol ederek bilgi sahibi olmalarına ve bilgiye dayalı geri bildirim imkanı ile daha etkin kararlar almalarını sağlayabilmektedir. Önerilen bu model yükseköğretim kurumlarında kurumsal vizyon ve misyonun gerçekleştirilebilmesi için üst kademe amaçları alt kademe faaliyetleri ile bütünleştirme imkanı da sunmaktadır. Bu sistemde öncelikle üst yönetici yani kurum amaçları belirlenir. Bu belirlenen amaçlar dekanlık düzeyinde sisteme düşer ilgili orta kademe yöneticiler üst kademe kurumsal amaçları dikkate alarak onlara bağlı stratejik hedefleri saptayabilmektedir. Son olarak kurum stratejik amaç ve hedefleri bölüm ve anabilim dalı yöneticilerinin ekranına düşmekte ve ilgili yöneticiler üst kademe stratejik amaç ve hedeflere göre kurumsal ve bireysel

faaliyetlerin planlamasını yapabilmekte ve performans göstergelerini tanımlayabilmektedir. Tüm bu stratejik planlama ve performans yönetim süreçleri katılımcı yönetim anlayışına uygun olarak ana amaç ve hedeflerin seçimi için bilimsel araçları kullanarak tüm yöneticilerin sürece dahil edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada kurum vizyon ve misyonunun seçimi stratejik amaç, hedef ve stratejiler temelinde oluşturulan ikili karşılaştırma anketleri ile elde edilen verilerin bütünleşik AHP-TOPSIS-VIKOR analizlerine uygun olarak yapılmıştır.

#### 4.5. Kısıtları ve Öneriler

Yükseköğretim kurumlarına benzer büyüklükteki kurumlara yönelik modüler ve dinamik veri tabanı yazılımları geliştirebilmek için öncelikle kurumlara, birimlerde yürütülen faaliyetlere, yükseköğretim beklentilerine ve bilgisayar yazılım süreçlerine vakıf olan bir yazılım ve stratejik planlama ekibinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu kapsamda bir sistemin başarılı bir biçimde yürütülmesi için yetkin ve kapsayıcı bir planlama ekibinin oluşturulması öncelikli bir şarttır. Ayrıca bu büyüklükteki yazılımların geliştirilmesi yetenekli bir yazılımcı ekibine bağlıdır. Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nün desteği ile Selçuk Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı yazılımcıları tarafından kodlanmıştır. Bunun gibi yazılımların daha etkili bir biçimde geliştirilmesi ve uygulanabilmesi için yükseköğretim kurumlarının üst yönetimleri inisiyatifi ve desteğinde daha büyük ve planlı bütçelemeler ile gerçekleştirilmesi önemlidir. Ayrıca doktora gibi bir takım kısıt ve gereklilikleri barındıran süreçte geliştirilmesi de önemli bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bir proje kapsamında etkin bir zaman ve süreç planlaması ile bu gibi çalışmaların ele alınması yapılacak diğer çalışmalar için önemli avantajlar sunabilir. Ayrıca performans yönetim sisteminin etkin bir bütçeleme ve ödül sistemi barındırması da kurumsal yönetim başarısı üzerinde oldukça etkilidir. Sistemin başarılı bir biçimde kurulmasının yanında etkin bir biçimde işletilmesi ve geri bildirim sisteminin ve standartlarının belirlenmesi de oldukça önemlidir. Tüm paydaşlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi açısından etkin bir geri bildirim sistemi geliştirilerek yukarıdan aşağıya doğru bir akış ile kurum birimleri ve çalışanlarının yeni ufuk açıcı hedef ve amaçlara güdülenmesi gerekir. Etkin ve bütünsel yönetim ve yönetim olanaklarının

geliştirilebilmesi için yükseköğretim kurumlarında strateji daire başkanlığı faaliyetleri ve muhasebe birimi muhasebeleştirme şekillerine uygun bir biçimde yeni modüllerin tanımlanması hem kurumsal faaliyet raporlamalarının tam zamanlı ve otomatik olarak yapılması hem de muhasebe kayıtlarının da ikili karşılaştırma yöntemi ile daha etkin kontrolüne olanak tanıyabilir. Bu çalışmanın stratejik planlama unsurları için alternatifler oluşturma sürecinde sadece Türkiye’de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarının stratejik planları incelemeye alınarak Selçuk Üniversitesi için alternatifler oluşturulmuştur. Uluslararası yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama dokümanları incelenerek ulusal ve uluslararası rekabette daha etkin hedefler saptanabilir. Ayrıca sistemin başarılı bir biçimde çalışabilmesi için anahtar performans göstergelerine yönelik puanlama ve hesaplamaların önceden tanımlanması gerekir.

Bu çalışmada genel olarak bir yükseköğretim kurumu için stratejik planlama süreçlerine yönelik bireysel ve kurumsal performans ölçüm sistemi kurulumu gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla stratejik amaç, hedef ve stratejilere göre kurum için en uygun vizyon ve misyon alternatifini seçimi gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının büyüklükleri, farklı sorumluluklara sahip ve farklı unvanlarda çalışanların olması, toplumsal ve endüstriyel beklentilerin değişmesi ve kamu yönetimi anlayışındaki değişimler yükseköğretim kurumlarının, gelecek perspektifleri oluşturacak bir biçimde performans yönetimi odaklı stratejik planlama sistemleri kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma bu açıdan yükseköğretim kurumları için yazılım tabanlı performans yönetimi ve stratejik planlama sistemleri kurmalarına yardımcı olabilmek için bir model önerisinde bulunmaktadır. Mevcut yükseköğretim kurumu yönetim süreçlerinde stratejik planlamalar sadece ilgili dönemlerde ve üst kurullara sunulmak için hazırlanan dosyalar olarak raflarda yer almaktadır. Uygulamaya alınamayan bu stratejik planlar yükseköğretim kurumlarında sistematik ve gelecek hedefleri bağlamında bütünsel kararlar alınmasının önüne geçebilmektedir. Kurumlarda katılımcılık esaslı daha etkin kararlar alabilmek, süreçleri daha etkin ve tam zamanlı takip edebilmek, süreçleri bireysel ve kurumsal anlamda planlayabilmek ve faaliyet yılı sonunda oluşturulan geri bildirimler yoluyla kararlar alabilmek için performans odaklı stratejik planlama

sistemleri geliştirilmelidir. Bu çalışma yükseköğretim kurumlarındaki bu ihtiyaca cevap aramak için gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu model, ilgili yazılım sayesinde yükseköğretim kurumlarında faaliyet ve performans raporlamaları yapılmasına olanak sağlayarak bu raporların tüm paydaşlarla paylaşılmasına imkan tanımaya yöneliktir. Bu uygulama yükseköğretim kurumlarının daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı geliştirmelerine katkı sağlayabilecek potansiyele sahiptir.

Araştırmanın yazılım geliştirme süreci sosyal bilimci akademisyenler ve kodlama sistematiğine vakıf olmayanlar için bir takım zorluklar barındırmaktadır. Öncelikle kurgulanacak yazılım ve veri tabanının kodlama süreçlerinde daha etkin bir biçimde planlanması ve yazılımcılar tarafından istenilen programın kodlanabilmesi için yazılımcılarında dahil olduğu bir ekip ile istenilen özelliklerin tanımlaması ve modüllerin şematize edilmesine yönelik toplantıların gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü yazılımcılar ile sosyal bilimci bir proje ekibi geliştirecek yazılım ile ilgili istek ve beklentiler konusunda ortak bir dile sahip olamamaktadır. Nihai kullanıcı için gerekli olan ve süreç sonunda var olması istenilen tüm modüller ve alt birimler detaylı bir biçimde uzun bir planlama sürecine göre tanımlanmalı ve şekillendirilmelidir. Yapılacak olan işlere (kodlamalara) ilişkin etkin bir zaman planlaması yapılarak yazılımcı ekibin bu plana uyması sağlanmalıdır. Yazılımın nihai kullanıcılara yönelik kullanıcı dostu bir biçimde planlanması önemlidir. Arayüzlerin, görsellerin ve raporlama grafiklerinin farklı çeşitlerde ve değerlendirme yapmaya olanak tanıyacak özellikte olması sağlanabilir.

Bu çalışma bir yükseköğretim kurumu için stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu için gerekli olan tüm aşamaları barındırmaktadır. Bunlar, stratejik planlama unsurlarının içerik analizi, uzman görüşü ve çok kriterli karar verme yöntemleri ile katılımcı bir biçimde belirlenmesi ve performans gösteye sistemi geliştirme olarak tanımlanabilir. Çalışmada bir yükseköğretim kurumunda başarılı bir yönetim ve süreç takibinin sağlanabilmesi için stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumunda gerekli olan ana boyutlar (vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejiler) belirlenmiş ve sistem kurulmuştur. Stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin etkin ve başarılı bir biçimde yürütülmesi ve

sonuçların başarılı bir biçimde ölçülebilmesi için her bir hedef, strateji ve faaliyet için anahtar performans göstergelerinin dikkatli bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Stratejik planlama unsurlarının en son halkasını oluşturan anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi sürecinde YÖK Kalite Kurulu tarafından önceden belirlenmiş olan kurumsal iç değerlendirme göstergelerinin kullanılması üst kurullar ile ortak bir payda da sistemin çalışabilmesine olanak tanınması bağlamında önemli olabilir. Çalışma kapsamında nihai bir deneme kullanımının yapılması, raporlama sistemi ve grafiklerinin çeşitlerinin ihtiyaca göre yenilenmesi, arayüzlerin tasarımının geliştirilmesi yazılımın tercih edilebilirliğini arttırabilir. Ayrıca APSIS+ yazılımı stratejik planlama ve performans yönetimi sistemi açısından yükseköğretim kurumlarına bir alt yapı oluşturacak biçimde kurgulanmıştır ve bu çalışmanın daha kapsamlı bir çalışma için ön koşul olabilecek yönetici önceliklerinin geliştirilmesi konusunda dikkate değer bir katkı sunacağı söylenebilir. Geliştirilen yazılım bir deneme sürecinden geçirilerek ve eksiklikleri tamamlanarak daha yetkin ve uygulanabilir hale getirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adam, E. E. (1994). Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance, *Journal of Operations Management*, (12), 27-44.
- Ahmad, A. R., Farley, A. ve Naidoo, M. (2012) Strategic Planning in Higher Education Institutions, *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, Melaka, Malaysia 18-19 Dec 2012*, 439-446.
- Agnew, M. (2012). Strategic Planning: An Examination of the Role of Disciplines in Sustaining Internationalization of the University. *Journal of Studies in International Education*.
- Aktan, C. (2007). Yükseköğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar. *İzmir Yaşar Üniversitesi Yayınları*. 1-43.
- Akyel, N., Korkusuz Polat, T ve Arslankay, S. (2012). Strategic Planning in Institutions of Higher Education: A Case Study of Sakarya University, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 66-72
- Alberto, P. (2013). An Innovative Public Value Chain to Improve Public Services, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(5), 85-94.
- Alparslan, A. M. ve Çarıkçı, İ. H. (2014). İşletmelerde Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18-44.
- Alptekin, N. (2013). Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method in Strategic Decision Making Process, *The Macrotheme Review*, 2, (7), 1-8
- Altbach, P. (2011). *Leadership for World-Class Universities: Challenges for Developing Countries*. New York: Taylor and Francis Group.
- Altbach, P., Reisberg, L. ve Rumbley, L. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, *UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*. 1-22.

- Amaratunga, D., Baldry, D. ve Sarshar, M. (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology, *Work Study*, 50(5), 179-188.
- Anis, A. ve Islam, R. (2015). The Application of Analytic Hierarchy Process in Higher-Learning Institutions: A Literature Review, *J. International Business and Entrepreneurship Development* 2 (8), 166-182
- Andrews, L., Aungles, P., Baker, S. ve Sarris, A. (1998). *Characteristics and Performance of Higher Education Institutions (A Preliminary Investigation)*, Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs Higher Education Division.
- Anna, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic, *Journal of Competitiveness*, 7(3), 19-36.
- Arasa, R. ve K'Obonyo, P. (2012). The Relationship Between Strategic Planning and Firm Performance, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition). Philadelphia: Kogan Page.
- Azimi, R., Abdolreza Y. C., Mohammad M. F., Edmundas K. Z. ve Mohammad H. B. (2011). Ranking the Strategies of Mining Sector Through ANP and TOPSIS in a SWOT Framework, *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 670-689.
- Bacal, R. (1998). *A Critical Look at Performance: Management Systems Why Don't They Work?* Winnipeg: Institute for Cooperative Communication.
- Ballard, P. (2013). *Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP)*, Western Michigan University ScholarWorks at WMU Dissertations.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources And Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press on Demand.
- Barney, B. ve Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantages*, Pearson.
- Barrows, E. ve Neely, A. (2012). *Managing Performance in Turbulent Times: Analytics and Insight*, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (2. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bart, C. ve Baetz, C. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study, *Journal of management Studies*, 35(6), 823-853.
- Bartkus, B. R., Glassman, M. ve McAfee, R. B. (2004). A Comparison of the Quality of European, Japanese and us Mission Statements: A Content Analysis, *European Management Journal*, 22(4), 393-401.
- Beall, J. (2012). The Shape of Things to Come: Higher Education Global Trends and Emerging Opportunities to 2020, *British Council*, 1-72.
- Belansky, E. S., Cutforth, N., Chavez, R., Crane, L. A., Waters, E. ve Marshall, J. A. (2013). Adapted Intervention Mapping: A Strategic Planning Process for Increasing Physical Activity and Healthy Eating Opportunities in Schools via Environment and Policy Change, *Journal of School Health*, 83(3), 194-205.
- Benington, J. (2009). Creating the Public in Order to Create Public Value?, *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 232-249.
- Berry, F. S. ve Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey, *Public Administration Review*, 159-168.



- Bingöl, B. (2012). Üniversite Özerkliğinin Değişen Tanımı ve Üniversitelerin Yeniden Yapılandırılması, *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 39-75
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Yükseköğretim Dergisi*, 4, (3), 135-147
- Bisbe, J. ve Malagueno, R. (2012). Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does it Work in Dynamic Environments?, *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, *Journal of Management Studies*, 28, 353-374.
- Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (4th Edition), John Wiley and Sons.
- Bunting, I. ve Cloete, N. (2004). *Developing Performance Indicator for Higher Education A South Africa Case Study*, Centre for Higher Education Transformation (CHET).
- California State Department of Finance. (1998). *Strategic Planning Guidelines*, California: California State Department of Finance.
- Campbell, A. (1997). Mission Statements, *Long Range Planning*, 30(6), 931-932.
- Certo, S. ve Certo, S. (2006). *Modern Management (10th Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Chalmers, D. (2008). Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities, *OECD's Higher Education Management and Policy Journal*, 1-18.
- Chaudhuri, A. K. ve Acharya, U. H. (2000). Measuring Effectiveness and Suitability of a Quality System, *Total Quality Management*, 11(2), 149-153.

- Chen, C. M., Delmas, M. A. ve Lieberman, M. B. (2015). Production Frontier Methodologies and Efficiency as a Performance Measure in Strategic Management Research, *Strategic Management Journal*, 36, 19-36.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chiarini, A. ve Vagnoni, E. (2014). World-Class Manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota Production System from a Strategic Management, Management Accounting, Operations Management and Performance Measurement Dimension, *International Journal of Production Research*, DOI: 10.1080/00207543.2014.958596.
- Chibuzor, G. E. ve Friday, E. O., (2013). Adopting Strategic Management in Planning and Implementation of Entrepreneurship Education in Tertiary Institutions in Nigeria, *European Scientific Journal* 31, (3), 377-386
- Cook, D. C., Nelson, E. L., Ast, C. ve Lillis, T. (2013). A Systematic Strategic Planning Process Focused on Improved Community Engagement by an Academic Health Center: The University of Kansas Medical Center's Story, *Academic Medicine*, 88(5), 614-619.
- Costa Marques, M. D. C. (2009). Key Performance Indicators in Portuguese Public Universities, *Research in Higher Education Journal*, 5(1).
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Coulter, M. (1998). *Strategic Management in Action*, London: Prentice-Hall International.
- Cox, A., Lonsdale, C., Sanderson, J. ve Watson, G. (2005). *The Right Tools for the Job on the Use and Performance of Management Tools and Techniques*, New York: Palgrave Macmillan.

- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası*, Yükseköğretim Kurumu Yayınları, 2. Baskı, Ankara
- David, F. (2011) *Strategic Management Concept ve Cases (13th Edition)*, Prentice Hall, Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkinn, G.T., Eisner, A. B. ve Peridis, T. (2012). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages (3rd Edition)*, Canadian: McGraw-Hill-Ryerson.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Eckerson, W. (2009). *Performance Management Strategies. How to Create and Deploy Effective Metrics*, The Data Warehousing Institute, 1-35.
- Education Policy Analysis (2003). *Changing Patterns of Governance in Higher Education*, OECD.
- Efe, I. ve Ozer, O. (2015). A Corpus-Based Discourse Analysis of the Vision and Mission Statements of Universities in Turkey, *Higher Education Research and Development*, 34(6), 1110-1122.
- Elwood, L. ve Rainnie, A. (2012). Strategic Planning in Ireland's Institutes of Technology, *Higher Education Policy*, 25(1), 107-129.
- Engert, S., Rauter, R. ve Baumgartner, R. (2016). Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review, *Journal of Cleaner Production*, 2833-2850.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Esfandiari, M. ve Rizvandi, M., (2014). An Application of TOPSIS Method for Ranking Different Strategic Planning Methodology, *Management Science Letters*, (4), 1445-1448.

- Faganel, A. ve Dolinsek, S. (2004). Quality Management Systems in Higher Education, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 245-252
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H. ve Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (186), 950-954.
- Foundation for Community Association Research (2014). *Strategic Planning: Best Practices*. Washington.
- Franceschini, F., Galetto, M. ve Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, Berlin: Springer-Verlag.
- Garton, S. (2013). *Institutional Key Performance Indicators*, Sydney University Planning and Information Office.
- Gelade, G. ve Ivery, M. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Ghosh, S. ve Das, N. (2015). Effective Implementation of Performance Management in Higher Educational Institutions (HEI), *Journal of Scientific Research and Development*, 2(11), 17-21.
- Gimbert, X., Bisbe, J. ve Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes, *Long Range Planning*, 43(4), 477-497.
- Gladies, J. J. ve Kennedy, V. (2014). Comparative Analysis of Performance Management System in Higher Education Institutions, *Journal of Applied Management Research*, 3(1), 63-70.
- Glass, A., Pijano, C., Scott, P. ve Knight, J. (2014). The State of Higher Education. *The OECD Higher Education Programme (IMHE)*, 1-147. (Erişim tarihi: 21.08.2016).

- Görener, A., (2009). Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4 (1), 99-110
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Grifoll, J. (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education*, European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Groves, R. E. V., Pendlebury, M. W. ve Stiles, D. R. (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities, *Financial Accountability and Management*, 13(4), 293-312.
- Grünig, R. ve Kühn, R. (2011). *Process-Based Strategic Planning*. Springer Science and Business Media, New York.
- Gokhale, M., (2007). *Use of Analytical Hierarchy Process in University Strategy Planning*, University of Missouri-Rolla Master Thesis.
- Günay, B. ve Kaya, İ., (2015). *BİST’de İşlem Gören Çimento Şirketlerine Yönelik Etkinlik Ölçümü ve Performans Değerlendirmesi: Veri Zarflama Analizi, Topsis ve Vikor Uygulamaları*, 19. Finans Sempozyumu, 21-24 Ekim 2015, Çorum.
- Güleş, H.K., Gökbel, H., Akgemci, T. ve Kuzu, Ö.H., (2012). Yükseköğretimde Dönüşen Değerler Bağlamında Stratejik Yönetim Bakış Açısı Geliştirilmesi: Selçuk Üniversitesi Stratejik Yol Haritası Belirleme Örneği Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Yükseköğretim Dergisi*, 2, (3), 167-178
- Haapalainen, V. ve Skog, N. (2011). *Growth Strategies of Multinational Companies*, JAMK University of Applied Sciences International Business.
- Hanover Research (2010). Key Performance Indicators for Administrative Support Units, *Hanover Research*, 1-31.

- Helms, M. M. ve Nixon, J. (2010). Exploring SWOT Analysis-Where Are We Now? A review of Academic Research from the Last Decade, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hill, C. W., Jones, G. R. ve Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning.
- Hinton, K. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Society for College and University Planning, 1-50.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2010). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cengage Learning.
- Hladchenko, M., (2013). The Strategic Management of The German Higher Education Institutions As A Transparent, Cyclic and Participative Process, *Euromentor Journal*, 4, 14-36
- Horsch, K. (1997). *Indicators: Definition and Use in a Results-Based Accountability System*, Harvard Family Research Project.
- Işık, H. ve Alpay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, (3), 349-363
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.
- Janes, A. ve Faganel, A. (2013). Instruments and Methods for the Integration of Company's Strategic Goals and Key Performance Indicators, *Kybernetes*, 42(6), 928-942.
- Jean, R. J. B., Sinkovics, R. R. ve Kim, D. (2008). Information Technology and Organizational Performance Within International Business to Business Relationships, *International Marketing Review*, 25(5), 563-583.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge, New York.

- Jung, C. S. ve Lee, G. (2013). Goals, Strategic Planning and Performance in Government Agencies, *Public Management Review*, 15(6), 787-815.
- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters, *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Karataş, Z., (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 62-80
- Kaplan, R. ve Norton, D., (2001). *The Strategy Focused Organization: How The Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kavili Arap, S. (2007). *Türkiye’de Üniversitelere İlişkin Politikalar ve Üniversitelerin Kuruluş Yeri Seçimi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Malatya, 1-289
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2003). Mission Statements of International Airlines: A Content Analysis, *Tourism Management*, 24(6), 635-653.
- Kemper, H. G., Rausch, P. ve Baars, H. (2013). Business Intelligence and Performance Management: Introduction, (Edited by: Peter Rausch, Alaa F. Sheta and Aladdin Ayesh). *Business Intelligence and Performance Management: Theory, Systems and Industrial Applications*, London: Springer-Verlag, 3-10
- Kennerley, M. ve Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kenny, G. (2005). *Strategic Planning and Performance Management Develop and Measure Winning Strategy*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Kloot, L. ve Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government, *Management Accounting Research*, (11), 231-251.
- Kong, F. T. (2016). Suitability of Performance Indicators and Benchmarking Practices in UK Universities, *Benchmarking: An International Journal*, 23(3), 584-600.
- Koparal, C. ve Şakar, N. (2013). *Stratejik Yönetim* (2. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kömürçügil, H. (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education. What is Excellence?*, 21. European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- KPMG International. (2005). Strategic Financial Analysis for Higher Education, *New York: KPMG International*, 8, 1-135.
- Krempkow, R. ve Kamm, R. (2014). Can We Support Diversity by Performance Measurement of European Higher Education Institutions?, *Management Revue*, 25(3), 227-242.
- Kueng, P. (2000). Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations, *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Kumar, P. (2015). Correlation Between Strategic Planning and Firm Performance, *International Journal of Management and Business Studies-IJMBS*, 2(5), 64-75.
- Kutucuoğlu, K., Hamali, J., Irani, Z. ve Sharp, J. (2001). A Framework for Managing Maintenance Using Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 1(21), 173-195.
- Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management, *International Journal of Production Economics*, (41), 23-35.



- Lerner, A. L., (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education, Institutional Effectiveness / CSU Strategic Planning Report*, 1-30
- Levis, D., Terumasa, I. and Dündar, H. (2001). On the Use of Performance Indicators in Japan's Higher Education Reform Agenda, *Nagoya Journal of Higher Education*, 66-98.
- Locke, E. A. (2004). Guest Editor's Introduction: Goal-Setting Theory and its Applications to the World of Business, *Academy of Management Executive*, 18(4), 124-125.
- Makkar, D., Gabriel, E. O. ve Tripathi, D. (2008). Value Chain for Higher Education Sector-Case Studies of India and Tanzania, *Journal of Services Research, Special Issue*.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers* (1st Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Martin, M. ve Sauvageot, C. (2011). Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education: A Practical Guide, *UNESCO-International Institute for Educational Planning*, 1-86.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press.
- Nenad, M., Darko, P. ve Vesna, B. (2015). Identification of Key Performance Indicators of Higher Education Institutions Through Application of Balanced Scorecard, *Journal of Trends in the Development of Machinery and Associated Technology*, 19(1), 113-116.
- Niven, P. R., (2002). *Balanced Scorcard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley and Sons, Inc.

- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, (10), 363-382.
- Özer, M. A., (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, (59), 3-46.
- Özden, Ü. H., Deniz Başar, Ö. ve Bağdathlı Kalkan, S., (2012). İMKB’de İşlem Gören Çimento Sektöründeki Şirketlerin Finansal Performanslarının VIKOR Yöntemi ile Sıralanması, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 17, 23-44
- Pakdil, F. (2002). *Hizmet İşletmelerinde Performans İyileştirme ve Hastaneler İçin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Paula, L. G., Araujo, R. M., Tanaka, A. K. ve Cappelli, C., (2015). ICT Strategic Planning at Public Higher Educational Organizations: Building an Approach Through Action Research at UNIRIO, *JISTEM, Brazil*, 12, (2), 351-370.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs* (3rd edition), New Jersey: John Wiley and Sons.
- Parhizgar, S.S. ve Parhizgar, K. D., (2015). Analysis of Global Academic Modeling of University Systems, *CF Journal*, 13, (2), 443-449.
- Papadimitriou, A., (2014). Strategic Planning and Benchmarking Organizational Routines of Universities in the Western Balkans, *The TQM Journal*, 3, (26), 261-274.
- Patterson,, M., Warr, P. ve West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2011). *Strategic Managemet Formulation, Implementation and Control*, New York: McGraw-Hill.

- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* (Çeviren: M. Barca), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Perez-Mendez, J. A. ve Cabezas, M. A. (2014). *Relationship Between Management Information Systems and Corporate Performance*, *Spanish Accounting Review*, 18, 32-33
- Perrin, B. (1998). Effective Use and Misuse of Performance Measurement, *American Journal of Evaluation*, 19(3), 367-379.
- Pollard, E., Williams, M., Williams, J., Bertram, C. ve Buzzeo, J. (2013). *How Should We Measure Higher Education? A Fundamental Review of the Performance Indicators*, UK Institute for Employment Studies, 1-108.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, New York.
- Pucciarelli, F. ve Kaplan, A. (2016). Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty, *Business Horizons*, 59(3), 311-320.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, Singapore: Wiley-Blackwell.
- Putter, L. (2010). Organizational Climate and Performance: The Relation Between Organizational Climate and Performance and an Investigation of the Antecedents of Organizational Climate, *Delft University of Technology Faculty of Technology, Policy and Management*, 1-66.
- Raynor, M. E. (1998). That Vision Thing: Do We Need it?, *Long Range Planning*, 31(3), 368-376.
- Ratnayake, R. M. C. (2009). Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View, *Journal of Technology Management and Innovation*, 4(1), 152-161.

- Rohm, H. ve Jalili, D., (2013), Align the Organization: People, Purpose and Performance, Balanced Scorecard Institute, 1-3
- Rostami, M., Goudarzi, A. ve Zaj, M. M., (2015). Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach, *International Journal of Economics and Business Administration*. (1)1, 25-38
- Saaty, T.L., (1982). Rank Generation, Presevation and Reveral in the Analyitic Hierarchy Decision Process, *Decision Sciences*, 18, 157-177
- Sahney, S. ve Thakkar, J. (2016). A Comparative Assessment of the Performance of Select Higher Education Institutes in India, *Quality Assurance in Education*, 2(24), 278-302.
- Salmi, J., (2009). "The Growing Accountability Agenda in Tertiary Education: Progress or Mixed Blessing?", World Bank Education Working Paper Series, No. 16, 1-39
- Schram, A., (2014). Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education, *World Business and Economics Research Conference*, 24-25 February 2014, New Zealand, 1-18.
- Serdar, M.T. (2008). *Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Süpermarket Kuruluş Yeri Seçimi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Shawyun, T. (2010). *Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Education Institutions*. Bangkok: Assumption University Press.
- Sheaffer, Z., Carmeli, A., Steiner-Revivo, M. and Zionit, S. (2009). Downsizing Strategies and Organizational Performance: A Longitudinal Study. *Management Decision*, 950-974.
- Shojaee, M. R., Fallah, M. and Fallah, M., (2012). A Hybrid TOPSIS-BSC Method For Strategic Planning, *Management Science Letters*, 2845-2850

- Sirat, M. B. (2010). Strategic Planning Directions of Malaysia's Higher Education: University Autonomy in The Midst of Political Uncertainties, *Higher Education*, 59 (4), 461-473.
- Sison, R. ve Pablo, Z. C. (2000). Value Chain Framework and Support System for Higher Education, *In Proceedings of the Philippine Computing Science Congress (PCSC)*.
- Sokola, A., Gozdek, A., Figurska, I. ve Blaskova, M. (2014). Organizational Climate of Higher Education Institutions and its Implications for the Development of Creativity, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (182), 279-288.
- Stukalina, Y., (2014), Strategic Management of Higher Education Institutions, *Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (70), 79-90
- Suryadi, K. (2007). Key Performance Indicators Measurement Model Based on Analytic Hierarchy Process and Trend-Comparative Dimension in Higher Education Institution, *In International Symposium on the Analytic Hierarchy Process (ISAHP)*, 3, Vina Del Mar, Chile.
- Sutic, I. ve Jurcevic, M. (2012). Strategic Management Process and Enhancement, *Poslovno Izvrsnost Zagreb, God*, (4), 147-177.
- Tam, M. (2001). Measuring Quality and Performance in Higher Education, *Quality in Higher Education*, 1(7).
- Tran, C. D. T. T. and Villano, R. A. (2016). An Empirical Analysis of the Performance of Vietnamese Higher Education Institutions, *Journal of Further and Higher Education*. DOI: 10.1080/0309877X.2015.1135886.
- Tremblay, K., Lalancette, D. ve Roseveare, D., (2012), *Assessment of Higher Education Learning Outcomes, Feasibility Study Report, Volume 1 – Design and Implementation*, OECD, 1-270
- Tornow, W. W. (1993). Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback, *Human Resource Management*, 32(2-3), 211-219.

- University of Oxford (2012). University of Oxford Gazette Supplement, *143*, 187-194.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Vuksic, V. B., Bach, M. P. ve Tomicic-Pupek, K. (2014). Process Performance Management in Higher Education, *International Journal of Engineering Business Management*, *6(11)*, 1-8.
- Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*, Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, *5(2)*, 171-180.
- Wheellen, T. ve Hunger, J. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (5th Edition), New York: Addison-Wesley Publishing Corporation.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition), Pearson Education.
- White, C. (2004). *Strategic Management*, Tottenham: Palgrave Macmillan.
- William, D. (1997). Principles of Strategic Planning. *Association Management*, 85-86.
- Wisner, J. ve Fawcett, S. (1991). Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement, *Production and Inventory Management Journal*, 5-11.
- Wholey, J. S. ve Hatry, H. P. (1992). The Case for Performance Monitoring, *Public Administration Review*, *52(6)*, 604-610.

- Woznicki, J. (2013). *Financing and Deregulation in Higher Education. The Role of Deregulation in the Higher Education System (HES) in Poland*, Warsaw: Copyright by Polish Rectors Foundation.
- Yaralıoğlu, K. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşı Proses, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (1), 129-142.
- Yılmaz, S. (2007). *Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye'deki Pilot Uygulamalar*. Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Zhu, C. ve Justice, M., K. (2015). A SWOT Analysis of the Integration of e-learning at a University in Uganda and a University in Tanzania, *Technology, Pedagogy and Education*, 24(5), 1-19.
- Wu, J. A. ve Wu, N. L., (1991). A Strategic Planning Model: Structuring and Analysing via the Analytic Hierarchy Process, *Industrial Management & Data Systems*, 91 (6), 5 – 9

### İnternet Kaynağı

- Boston Üniversitesi Stratejik Planı, <https://www.bu.edu/president/strategic-plan/plan.shtml> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- Carnegie Mellon Üniversitesi 2015-2025 Stratejik Planı, <http://www.cmu.edu/strategic-plan/> (Erişim tarihi: 15.07.2016).
- Castro, M. (2011). Defining and Using Performance Indicators and Targets in Government M&E Systems. The World Bank, [http://siteresources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/335642-1276521901256/ME12\\_v2.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/335642-1276521901256/ME12_v2.pdf) (Erişim tarihi: 21.07.2016).
- Components of Strategic Planning (2016). Simply Strategic Planning, <http://www.simply-strategic-planning.com/components-of-strategicplanning.html> (Erişim tarihi: 10.07.2016).

- Cornell Üniversitesi 2010-2015 Stratejik Planı,  
<https://www.cornell.edu/strategicplan/docs/060410-strategic-plan-final.pdf>  
 (Erişim tarihi: 29.07.2016).
- Edinburgh Üniversitesi 2012-2016 Stratejik Planı,  
<http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/201216/StrategicPlan201216.pdf> (Erişim tarihi: 26.07.2016).
- EFQM Mükemmellik Modeli 2003. (2003). Türkiye Kalite Derneği,  
[www.kalder.com](http://www.kalder.com) (Erişim tarihi: 23.07.2016).
- Fortune (2016). 100 Best Companies to Work For, <http://fortune.com/best-companies/googlealphabet-1/>. (Erişim tarihi: 04.07.2016).
- Georgia Devlet Üniversitesi 2016-2021 Stratejik Planı,  
[http://strategic.gsu.edu/files/2012/09/GSU\\_Strategic\\_Plan\\_2016-2.pdf](http://strategic.gsu.edu/files/2012/09/GSU_Strategic_Plan_2016-2.pdf) (Erişim tarihi: 23.08.2016).
- Higher Education System Performance Framework 2014-2016,  
<https://www.education.ie> (Erişim tarihi: 23.08.2016).
- Hunter, F. (2013). The Importance of Strategic Planning in Higher Education,  
<http://www.eaie.org/blog/the-importance-of-strategic-planning-in-higher-education/> (Erişim tarihi: 27.07.2016).
- Investment Management Guideline 3 (2009). Melbourne: Department of Treasury and Finance, <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf> (Erişim tarihi: 12.06.2016).
- International Trends in Higher Education 2015 (2015). University of Oxford International Strategy Office, 1-25.  
<https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/International%20Trends%20in%20Higher%20Education%202015.pdf> (Erişim tarihi: 19.08.2016).



Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5018 Sayılı Kanun, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5018&MevzuatIliski=0> (Erişim tarihi: 12.08.2015).

Kellen, V. (2003). Business Performance Measurement At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization, 1-36. <http://www.kellen.net/bpm.htm> (Erişim tarihi: 11.07.2016).

Kenny, G. (2003). Growth Strategies: What and How to Choose. Strategic Factors, [www.strategicfactors.com](http://www.strategicfactors.com) (Erişim tarihi: 28.08.2016).

Morath, E. (2015). These Jobs Offer the Highest Pay for Your Degree (or lack of one, <http://blogs.wsj.com/economics/2015/12/24/these-jobs-offer-the-highest-pay-for-your-degree-or-lack-of-one/>. (Erişim tarihi: 02.07.2016).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Plan 2011-2016, 1-77, Ortadoğu Teknik Üniversitesi. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8AkPA+ODTU\\_Stratejik\\_Plan\\_2011\\_2016.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8AkPA+ODTU_Stratejik_Plan_2011_2016.pdf) (Erişim tarihi: 13.08.2016).

Oxford Üniversitesi 2013-2018 Stratejik Planı, [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf) (Erişim tarihi: 21.07.2016).

Performance Assessment and Management Guidebook For Staff (2016), <https://www.stthomas.edu/media/humanresources/compensation/PAMGuidebook.pdf> (Erişim tarihi: 02.11.2016).

Public Record Office Victoria Strategic Management (2010). Key Performance Indicators, <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

Reform Support Network (2014). Performance Management Collecting and Using Data to Measure Progress, Improve Results, <https://www2.ed.gov/about/inits/ed/implementation-support-unit/tech->

assist/performance-management-collecting-data.pdf. (Erişim tarihi: 08.07.2016).

Selçuk Üniversitesi İç Değerlendirme Raporu, <http://kalite.selcuk.edu.tr/Kalite/IcDegerlendirmeRaporu> (Erişim tarihi: 04.01.2017)

Sheffield Üniversitesi 2010-2015 Stratejik Planı, <https://www.sheffield.ac.uk/ourplan/wp-content/uploads/2015/12/TUOS-Strategic-Plan.pdf> (Erişim tarihi: 22.07.2016).

Tidemark-Corporate Performance Management Software (2016). The Importance of Strategic Financial Analysis for Higher Education, <http://tidemark.com/>. (Erişim tarihi: 08.01.2016).

The Concept of Excellence in Higher Education. (2014). Approaches to Excellence, 10. European Association for Quality Assurance in Higher Education, [http://www.enqa.eu/indirme/papers-and-reports/occasional-papers/ENQA%20Excellence%20WG%20Report\\_The%20Concept%20of%20Excellence%20in%20Higher%20Education.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/papers-and-reports/occasional-papers/ENQA%20Excellence%20WG%20Report_The%20Concept%20of%20Excellence%20in%20Higher%20Education.pdf) (Erişim tarihi: 18.07.2016).

The Importance of Strategic Planning in Higher Education, Hunter, F., (2016), <http://www.eaie.org/blog/the-importance-of-strategic-planning-in-higher-education/>

U.S. Department of Education (2016). Race to the Top Resources, <http://www2.ed.gov/about/inits/ed/implementation-support-unit/tech-assist/index.html?exp=4>. (Erişim tarihi: 08.07.2016).

U.S. Office of Personnel Management (2016). Performance Management: Reference Materials, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/more-topics/effective-performance-management-doing-what-comes-naturally/>. (Erişim tarihi: 08.07.2016).

Washington Devlet Üniversitesi 2014-2019 Stratejik Planı,  
<https://strategicplan.wsu.edu/wp-content/uploads/sites/153/2014/07/WSU-Strategic-Plan-2014-2019.pdf> (Erişim tarihi: 30.08.2016).



## **EKLER**

**EK-1: ARAŞTIRMA ANKETİ**

**EK-2: STRATEJİK AMAÇ-STRATEJİK HEDEF VE STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ**

**EK-3: AHP-TOPSIS-VIKOR YÖNTEMLERİ METODOLOJİSİ VE UYGULAMA ADIMLARI**

**EK-3.1 AHP YÖNTEMİ**

**EK-3.2 TOPSIS YÖNTEMİ**

**EK-3.3 VIKOR YÖNTEMİ**

**EK-4: AHP ANALİZLERİ / STRATEJİLERE GÖRE VİZYON VE MİSYON ALTERNATİFİ ÖNEM DERECELERİ BELİRLEME**

**EK-4.1 STRATEJİJ AMAÇLARA GÖRE AHP ANALİZLERİ**

**EK-4.2 STRATEJİK HEDEFLERE GÖRE AHP ANALİZLERİ**

**EK-4.3 VİZYON VE MİSYONA GÖRE AHP ANALİZLERİ**

**EK-4.4 STRATEJİLERE GÖRE AHP ANALİZLERİ**



SELÇUK  
ÜNİVERSİTESİ



SELÇUK  
ÜNİVERSİTESİ

**Değerli Selçuk Üniversitesi Senato Üyeleri;**

Bu araştırma üniversite üst yönetimimiz tarafından yükseköğretim kurumlarına kalıcı bir **“Stratejik Planlama ve Performans Sistemi”** geliştirmek amacıyla yürütülmekte olan proje ve **“Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Geliştirme ve Bir Model Önerisi”** isimli doktora çalışmasının bir parçasıdır. İlgili çalışma kapsamındaki bu anket, üniversitemizin senato üyelerini oluşturan siz değerli yöneticilerimizin görüş ve beklentilerini gerçekçi bir şekilde belirlemek ve stratejik planlama çalışmalarının **tüm üniversite yöneticilerimize yayılarak hazırlanması** ve uygulanması sürecine veri oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket cevaplarınız, üniversitemizi sizlerle birlikte **ülkemizin önde gelen ve bir dünya üniversitesi** haline getirme ve **geleceği tasarlama** çalışmalarımızda bizlere ışık tutacaktır. Bu bağlamda anketimizi olabildiğince samimi ve objektif cevaplandırmanız stratejik amaç ve hedefleri gelecek vizyon ve misyonuna göre belirleyebilmemiz açısından oldukça önemlidir.

Yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı iletirim.

**Prof. Dr. Mustafa ŞAHİN**

## Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi Geliştirme ve Bir Model Önerisi

### “Stratejik Planlama Açısından Selçuk Üniversitesi Misyon ve Vizyon Seçiminin Bütünleşik AHP ve TOPSİS Yöntemi İle Belirlenmesi”

**AÇIKLAMALAR:** Selçuk Üniversitesi vizyon alternatifleri aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur. Değerlendirilmede kullanılacak ölçeğe ilişkin rakamlar ve anlamları ise Tablo 2’de verilmiştir. 1’den 9’a kadar yapılan sıralamalarda sağ taraftaki bir rakamın seçilmesi, sağ tarafta yer alan kriterin diğer kriterlere göre kaç kat önemli olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde sol kısımdaki dokuz rakamdan birisi seçildiğinde soldaki kriterin diğer kriterlere göre kaç kat önemli olduğu işaretlenmektedir. Yapılan örnek değerlendirmeyi dikkate alarak her bir kriteri ayrıca değerlendiriniz.

Tablo 1

| VİZYON ALTERNATİFLERİ  |
|--|
| V.1. Uluslararası işbirlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak.  |
| V.2. Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen bir üniversite olmaktır.   |
| V.3. Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası işbirliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. |
|  |
|  |
|  |

Tablo 2

| Sayısal Değerler | Anlam                        |
|------------------|------------------------------|
| 1                | Eşit derecede öneme sahip    |
| 3                | Orta derecede önemli         |
| 5                | Kuvvetli derecede önemli     |
| 7                | Çok kuvvetli derecede önemli |
| 9                | Kesin önemli                 |
| 2,4,6,8          | Ara değerler                 |

#### ÖRNEK DEĞERLENDİRME:

##### Aşağıdaki vizyon alternatiflerini karşılaştırınız

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Uluslararası işbirlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                   | 7 | 8 | 9 | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen bir üniversite olmaktır. (V.2) |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input checked="" type="checkbox"/> |   |   |   |   |

**Genel olarak değerlendirildiğinde** “Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen bir üniversite olmaktır. (V.2)” **kriteri** “Uluslararası işbirlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V.1)” **kriterine göre 6 kat daha önemlidir.**

#### 1. Stratejik Amaç Boyutlarını (A10) karşılaştırınız.

1. Lütfen akademik unvanınızı belirtiniz.

2. Lütfen idari görevinizi belirtiniz.

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Yönetimsel Süreçlerin Geliştirilmesi (A10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi (A10.2)    |
| Yönetimsel Süreçlerin Geliştirilmesi (A10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kurumsal İşbirliklerinin Geliştirilmesi (A10.3) |
| Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi (A10.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kurumsal İşbirliklerinin Geliştirilmesi (A10.3) |

#### 1.1. Yönetimsel Süreçlere İlişkin Stratejik Amaçların (Y10) unsurlarını karşılaştırınız

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (Y10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi (Y10.2.) |
| Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (Y10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim (Y10.3)           |
| Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (Y10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak (Y10.4)                                  |
| Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (Y10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek (Y10.5)                       |
| Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (Y10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak (Y10.6) |
| Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi (Y10.2.)                          | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim (Y10.3)           |
| Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi (Y10.2.)                          | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak (Y10.4)                                  |
| Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi (Y10.2.)                          | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek (Y10.5)                       |
| Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi (Y10.2.)                          | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak (Y10.6) |
| Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim (Y10.3)                                    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak (Y10.4)                                  |
| Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim (Y10.3)                                    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek (Y10.5)                       |
| Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim (Y10.3)                                    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak (Y10.6) |
| Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak (Y10.4)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek (Y10.5)                       |
| Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak (Y10.4)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak (Y10.6) |
| Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek (Y10.5)  | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak (Y10.6) |

**1.2. Altyapı Geliştirmeye İlişkin (A10) Unsurlarını Karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek (A10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek (A10.2) |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|

**1.3. İşbirlikleri Geliştirmeye İlişkin (İ10) Unsurlarını Karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İşbirlikleri Geliştirmek (İ10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliği Olanaklarını Geliştirmek (İ10.2) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|

**1.4. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH10) Unsurlarını Karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eğitim öğretim programlarının niteliğinin geliştirilmesi (SH10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğretim üyelerinin eğitici niteliklerinin geliştirilmesi (SH10.2)   |
| Eğitim öğretim programlarının niteliğinin geliştirilmesi (SH10.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrencilerin öğrenme isteklerini ve uluslararası öğrencilerin Selçuk Üniversitesini tercih etmelerini sağlamak (SH10.3) |
| Öğretim üyelerinin eğitici niteliklerinin geliştirilmesi (SH10.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrencilerin öğrenme isteklerini ve uluslararası öğrencilerin Selçuk Üniversitesini tercih etmelerini sağlamak (SH10.3) |

**1.5. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH20) Unsurlarını Karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Katma değer yaratan bilimsel ve yenilikçi projelerin artırılması (SH20.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Girişimciliği destekleyecek altyapının geliştirilmesi (SH20.2)  |
| Katma değer yaratan bilimsel ve yenilikçi projelerin artırılması (SH20.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | İnsan kaynağının akademik beceri, nitelikli ve etkin araştırma yapabilme kapasitesinin artırılması (SH20.3) |
| Girişimciliği destekleyecek altyapının geliştirilmesi (SH20.2)            | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | İnsan kaynağının akademik beceri, nitelikli ve etkin araştırma yapabilme kapasitesinin artırılması (SH20.3) |

**1.6. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH30) Unsurlarını Karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlamak (SH30.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesi Öğrenci memnuniyet araştırmaları ve öğretim üyesi değerlendirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak (SH30.2)    |
| Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlamak (SH30.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarına yönelik yeni sosyal alanların ihtiyaçlarını belirlemek ve yapılmasını sağlamak (SH30.3) |
| Selçuk Üniversitesi Öğrenci memnuniyet araştırmaları ve öğretim üyesi değerlendirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak (SH30.2)       | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarına yönelik yeni sosyal alanların ihtiyaçlarını belirlemek ve yapılmasını sağlamak (SH30.3) |



**1.7. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH40) unsurlarını karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Akademik birimlerce yayınlanan dergilerin alan endekslerince taranır hale gelmesini sağlamak (SH40.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Akademik ihtiyaçlara göre yeni dergi yayınlamak(SH40.2)  |
| Akademik birimlerce yayınlanan dergilerin alan endekslerince taranır hale gelmesini sağlamak (SH40.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Yeni kongre/sempozyum/panel/çalıştay düzenlemek (SH40.3) |
| Akademik ihtiyaçlara göre yeni dergi yayınlamak (SH40.2)  | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Yeni kongre/sempozyum/panel/çalıştay düzenlemek (SH40.3) |

**1.8. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH50) unsurlarını karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Selçuk Üniversitesi tüm birimlerle akademik değerlendirme ve kalite çalışmaları ile stratejik planlama bilgilendirme toplantıları düzenlemek (SH50.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tüm birimde düzenli veri toplama, analiz ve değerlendirme sistemleri kurmak (SH50.2)                           |
| Selçuk Üniversitesi tüm birimlerle akademik değerlendirme ve kalite çalışmaları ile stratejik planlama bilgilendirme toplantıları düzenlemek (SH50.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tüm birimlerin katılımı ile stratejik plan ve uygulamaları izleyerek yeni planlamalara katkı sağlamak (SH50.3) |
| Tüm birimde düzenli veri toplama, analiz ve değerlendirme sistemleri kurmak (SH50.2)  | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tüm birimlerin katılımı ile stratejik plan ve uygulamaları izleyerek yeni planlamalara katkı sağlamak (SH50.3) |

**1.9. Yönetimsel Süreç Boyutlarının Geliştirilmesine İlişkin Stratejik Hedef (SH60) unsurlarını karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Selçuk Üniversitesinin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yükselmesini sağlamak (SH60.1)               | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesinin sosyal medya ve kitlesel medyada etkin bir biçimde yer almasını sağlamak (SH60.2) |
| Selçuk Üniversitesinin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yükselmesini sağlamak (SH60.1)               | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesi için etkin bir bağış ve sponsorluk sistemini hayata geçirmek (SH60.3)                |
| Selçuk Üniversitesinin sosyal medya ve kitlesel medyada etkin bir biçimde yer almasını sağlamak (SH60.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk Üniversitesi için etkin bir bağış ve sponsorluk sistemini hayata geçirmek (SH60.3)                |

**2.1. Altyapı Geliştirme Boyutlarına İlişkin Stratejik Hedef (SH70) unsurlarını karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır. (SH70.1)    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Derslik, laboratuvar ve kütüphane ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır. (SH70.2)   |
| Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır. (SH70.1)    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artırılması ve ölçülmesi. (SH70.3) |
| Derslik, laboratuvar ve kütüphane ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır. (SH70.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artırılması ve ölçülmesi. (SH70.3) |

**2.2. Altyapı Geliştirme Boyutlarına İlişkin Stratejik Hedef (SH80) unsurlarını karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Alaattin Keykubat Kampüsü içerisinde yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgar vb.)projeleri geliştirmek (SH80.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk üniversitesi bünyesinde yapılacak yeni binaların yeşil projeler ile projelendirilmesini sağlamak (SH80.2) |
| Alaattin Keykubat Kampüsü içerisinde yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgar vb.)projeleri geliştirmek (SH80.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk üniversitesi ve Konya için karbon ayak izi çalışmaları yaparak ilgili önlemleri almak (SH80.3)            |
| Selçuk üniversitesi bünyesinde yapılacak yeni binaların yeşil projeler ile projelendirilmesini sağlamak (SH80.2)       | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selçuk üniversitesi ve Konya için karbon ayak izi çalışmaları yaparak ilgili önlemleri almak (SH80.3)            |

**3.1. Kurumsal İşbirlikleri Geliştirme Boyutlarına İlişkin Stratejik Hedef (SH90) unsurlarını karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Uluslararası araştırma ağları içerisinde yer almak. (SH90.1)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası ikili/çoklu anlaşmalar yapmak. (SH90.2)                       |
| Uluslararası araştırma ağları içerisinde yer almak. (SH90.1)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası üniversitelerle ortak eğitim programları düzenlemek. (SH90.3) |
| Ulusal ve Uluslararası ikili/çoklu anlaşmalar yapmak. (SH90.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal ve Uluslararası üniversitelerle ortak eğitim programları düzenlemek. (SH90.3) |

**3.2. Kurumsal İşbirlikleri Geliştirme Boyutlarına İlişkin Stratejik Hedef (SH100) unsurlarını karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Kamu ve özel sektöre, yenilik yaratmak üzere, araştırma işbirlikleri/stratejik ortaklıklar kurmak. (SH100.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Teknokent ve TTO'nun büyümesine katkı sağlayacak Ar-Ge üssü haline getirmek. (SH100.2)   |
| Kamu ve özel sektöre, yenilik yaratmak üzere, araştırma işbirlikleri/stratejik ortaklıklar kurmak. (SH100.1) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Konya OSB bölgesinde işletmelere kalite kontrol, test merkezi ve yeni ürün geliştirici bir inovasyon ve test merkezinin kurulması. (SH100.3) |
| Teknokent ve TTO'nun büyümesine katkı sağlayacak Ar-Ge üssü haline getirmek. (SH100.2)                       | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Konya OSB bölgesinde işletmelere kalite kontrol, test merkezi ve yeni ürün geliştirici bir inovasyon ve test merkezinin kurulması. (SH100.3) |

**4.1. Yukarıdaki Stratejik Planlamada Kullanılan Stratejik Amaç ve Hedef Unsurlarına Göre Vizyon İfadelerini (V10) karşılaştırınız**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Uluslararası işbirlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmaktır. (V10.2)                 |
| Uluslararası işbirlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası işbirliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3) |
| Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmaktır. (V10.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası işbirliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3) |

**4.2. Yukarıdaki Stratejik Planlamada Kullanılan Stratejik Amaç ve Hedef Unsurlarına Göre Misyon İfadelerini (M10) karşılaştırınız**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2)  |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2) | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) |

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı için teşekkür ederiz...

*Prof. Dr. Mustafa ŞAHİN*

**REKTÖR**

EK-2

**“Yükseköğretim Kurumlarında  
Stratejik Planlama ve  
Performans Yönetim Sistemi  
Geliştirme ve Bir Model  
Önerisi”**

halilbaser

---

## Stratejik Amaç-Stratejik Hedef ve Strateji Belirleme Süreci

| Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama  |  |   |
|---|--|---|
| Stratejik Amaçlar   | Stratejik Hedefler   | Stratejiler   |
| <b>SA-1. Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek</b> | SH-1.1. Eğitim öğretim programlarının niteliğinin geliştirilmesi   | S.1.1.1. Eğitim programlarının akreditasyonunu sağlamak   |
|   |  | S.1.1.2. Üniversitenin marka ve imaj çalışmalarına katkı sağlayacak lokomotif bölüm ve alanlarda dikkat çekici araştırma ve projeleri geliştirmek             |
|   |  | S.1.1.3. Güncel beklenti ve gereksinimlere uygun olarak, yeni eğitim programları ve yeni dersler geliştirmek  |
|   |  | S.1.1.4. Toplam kalite yönetimi kapsamında eğitimin sürekli iyileştirilmesi çalışmalarını iç ve dış kalite güvencesi belge ve uygulamaları ile desteklemek    |
|   | SH-1.2. Öğretim üyelerinin eğitici niteliklerinin geliştirilmesi   | S.1.2.1. Öğretim elemanlarına eğitim öğretim teknolojisi olanaklarının tanıtımını yapmak ve kullanım etkinliğini artırmak üzere eğitim programları düzenlemek |
|   |  | S.1.2.2. Eğitimin sürekli iyileştirilmesi kapsamında ders değerlendirmeleri yapmak ve öğretim üyelerine geribildirimde bulunmak                               |
|   |  | S.1.2.3. Öğretim Elamanlarının yabancı dil bilgi ve becerilerini geliştirici eğitim programları ve yurt dışı tecrübesi imkânlarını geliştirmek                |
|   |  | S.1.2.4. Teknokent ve TTO aracılığı ile öğretim elemanlarının özel sektör- üniversite proje sayısının geliştirilmesi  |
|   | SH-1.3. Öğrencilerin öğrenme isteklerini ve uluslararası öğrencilerin Selçuk Üniversitesini tercih etmelerini sağlamak | S. 1.3.1. Yeni öğrencilerin uyumunu kolaylaştırmak amaçlı oryantasyon programları geliştirmek ve uygulamak  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | S. 1.3.2. Öğrenciyi iş yaşamına hazırlayacak ulusal ve uluslararası kurumlarla staj olanaklarını geliştirmek ve öğrenci katılımını sağlamak                              |
|   |   | S. 1.3.3. Öğrenci kulüplerini destekleyici mekanizmalar geliştirmek ve kulüplerin faaliyetlerinin etkinliğini artırmak   |
|   |   | S. 1.3.4. Kariyer geliştirme hizmetlerini etkinleştirerek öğrencilere kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk desteği vermek   |
|   |   | S. 1.3.5. Yabancı uyruklu öğrenci sayısının artırılması için projeler, yurtdışı eğitim fuarları, tanıtım günleri, üniversite ziyaretleri vb. etkinlikler gerçekleştirmek |
| <b>SA-2. Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek</b> | SH-2.1. Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır.    | S.2.1.1. Üniversitenin web sitesinin tasarım ve kullanım imkanlarının geliştirilmesi ve interaktif olmasının sağlanması  |
|   |   | S.2.1.1. Üniversitenin web sitesinin İngilizce, Arapça ve Türki cumhuriyetleri öğrencilerine yönelik yeniden dizayn edilmesi   |
|   |   | S.2.1.1. Üniversitenin web sitesinin ders materyalleri, örnek soru çözümleri gibi uygulamalarının geliştirilmesi   |
|   | SH-2.2. Derslik, laboratuvar ve kütüphane ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır. | S.2.2.1. Yeni derslik ve laboratuvar ihtiyaçlarının tespit edilerek ilgili birimlerle paylaşılması   |
|   |   | S.2.2.2. Mevcut derslik ve laboratuvar ihtiyaçlarının tespit edilerek ilgili birimlerle paylaşılması   |
|   |   | S.2.2.3. Kütüphane online veri tabanlarının ve fiziksel yayınların çeşit ve sayı bakımından geliştirilmesi   |
|   | SH-2.3. Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.)                        | S.2.3.1. S.Ü. Sosyal Tesislerinin fiziki imkanları ile yemek menülerinin gözden geçirilmesi  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artırılması ve ölçülmesi.                                       |   |
|   |  | S.2.3.2. S.Ü. Öğrenci kulüplerinin etkinlik faaliyet sayısının geliştirilmesi ve desteklenmesi için üniversite web sayfasının daha etkin kullanılması   |
|   |  |   |
| <b>SA-3. Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi</b> | SH-3.1. Katma değer yaratan bilimsel ve yenilikçi projelerin artırılması                                   | S.3.1.1. BAP süreçlerini geliştirmek ve destek imkanlarını geliştirmek  |
|   |  | S.3.1.2. Lokomotif bölüm ve fakültelerden en az bir yenilikçi ürün(güneş ve rüzgâr enerjisi, tohum bankacılığı, tedavi ürünü, Havacılık ve uzay teknolojileri, biyobenzer ilaç vb.) geliştirmek |
|   |  | S.3.1.3. Fikri varlık ve patent geliştirici çalışmalar için akademik personeli motive edici uygulamalar geliştirmek   |
|   | SH-3.2. Girişimciliği destekleyecek altyapının geliştirilmesi  | S.3.2.1. Girişimcilik sertifika programları geliştirmek   |
|   |  | S.3.2.2. Girişimcilik yaz okulları düzenlemek   |
|   |  | S.3.2.3. KOSGEB tarafından akredite edilen girişimcilik derslerinin öğretim planlarına entegrasyonunu sağlayacak düzenleyici mekanizmalar oluşturmak  |
|   |  | S.3.2.4. Yatırım alan girişimcilik projesi sayısını arttırmak   |
|   | SH-3.3. İnsan kaynağının akademik beceri, nitelikli ve etkin araştırma yapabilme kapasitesinin artırılması | S.3.3.1. Uluslararası proje sayısını arttırıcı ikili/çoklu anlaşmalar yapmak ve ortak proje sayısını arttırmak  |
|   |  | S.3.3.2. Araştırmacılara yönelik (araştırma yöntemleri, araştırma etiği, yabancı dil becerileri vb) geliştirici programları düzenlemek  |
|   |  | S.3.3.3. Öğretim elemanlarının en az üç ay yurt dışı araştırma deneyimi kazanmasına yönelik   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | işbirlikleri ve özendirici düzenlemeler yapmak   |
| <b>SA-4. Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İşbirlikleri Geliştirmek</b> | SH-4.1. Uluslararası araştırma ağları içerisinde yer almak  | S.4.1.1. Ulusal ve uluslararası düzeyde lokomotif bölümlere yönelik 5 yeni ortak eğitim programı açmak   |
|  |   | S.4.1.2. Ulusal ve uluslararası düzeyde lokomotif bölümlere yönelik 5 yeni ortak eğitim programı açmak   |
|  | SH-4.2. Ulusal ve Uluslararası ikili/çoklu anlaşmalar yapmak  |  |
|  | SH-4.3. Ulusal ve Uluslararası üniversitelerle ortak eğitim programları düzenlemek  |  |
| <b>SA-5. Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliği Olanaklarını Geliştirmek</b>        | SH-5.1. Kamu ve özel sektörle, yenilik yaratmak üzere, araştırma işbirlikleri/stratejik ortaklıklar kurmak                                |  |
|  | SH-5.2. Teknokent ve TTO'nun büyümesine katkı sağlayacak Ar-Ge üssü haline getirmek   | S.5.1.1. Ulusal ve uluslararası Ar-Ge şirketleri ile büyük ölçekli işletmelere Selçuk Üniversitesi ve Konya Teknokenti tanıcı faaliyetler geliştirmek  |
|  |   | S.5.1.2. Ulusal ve uluslararası Ar-Ge şirketleri (tarım, gıda, hayvancılık, havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında)ile büyük ölçekli işletmelerin Selçuk TTO ve Konya Teknokent içerisinde yer almaları için projeler geliştirmek |
|  |   | S.5.1.3. Selçuk Üniversitesi akademisyen ve öğrencilerinin Konya Teknokent bünyesinde şirket kurmak için özendirici faaliyetler geliştirmek  |
|  | SH-5.3. Konya OSB bölgesinde işletmelere kalite kontrol, test merkezi ve yeni ürün geliştirici bir inovasyon ve test merkezinin kurulması |  |
| <b>SA-6. Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim</b>     | SH-6.1. Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlamak.    |  |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | SH-6.2. Selçuk Üniversitesi Öğrenci memnuniyet araştırmaları ve öğretim üyesi değerlendirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak                      |  |
|   | SH-6.3. Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarına yönelik yeni sosyal alanların ihtiyaçlarını belirlemek ve yapılmasını sağlamak                   |  |
| <b>SA-7. Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak</b>   | SH-7.1. Akademik birimlerce yayınlanan dergilerin alan endekslerince taranır hale gelmesini sağlamak.  |  |
|   | SH-7.2. Akademik ihtiyaçlara göre yeni dergi yayınlamak.   |  |
|   | SH-7.3. Yeni kongre/sempozyum/panel/çalıştay düzenlemek.   |  |
| <b>SA-8. Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek</b> | SH-8.1. Alaattin Keykubat Kampüsü içerisinde yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgar vb.)projeleri geliştirmek                                |  |
|   | SH-8.2. Selçuk üniversitesi bünyesinde yapılacak yeni binaların yeşil projeler ile projelendirilmesini sağlamak                                      |  |
|   | SH-8.3. Selçuk üniversitesi ve Konya için karbon ayak izi çalışmaları yaparak ilgili önlemleri almak   |  |
| <b>SA-9. Üniversitenin stratejik yönetim kültürünü geliştirmek</b>  | SH-9.1. Selçuk Üniversitesi tüm birimlerle akademik değerlendirme ve kalite çalışmaları ile stratejik planlama bilgilendirme toplantıları düzenlemek |  |
|   | SH-9.2. Tüm birimde düzenli veri toplama, analiz ve değerlendirme sistemleri kurmak  |  |
|   | SH-9.3. Tüm birimlerin katılımı ile stratejik plan ve uygulamaları izleyerek yeni planlamalara katkı sağlamak  |  |
| <b>SA-10. Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak yeni imkanlar sağlamak</b>   | SH-10.1. Selçuk Üniversitesinin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yükselmesini sağlamak   | S.10.1.1. Uluslararası üniversite sıralamalarının takibi ve üniversite sıralamasının geliştirilmesi için bir strateji ekibinin oluşturulması |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | S.10.1.2. Yabancı dilde eğitim veren bölüm ve program sayısının arttırılması   |
|  |  | S.10.1.2. Uluslararası endekslerce taranan yayın sayısının arttırılması sayısının arttırılması   |
|  | SH-10.2. Selçuk Üniversitesinin sosyal medya ve kitlesel medyada etkin bir biçimde yer almasını sağlamak | S.10.2.1. Selçuk Üniversitesinin ve birimlerinin Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram vb. hesaplarının oluşturulması ve etkin kullanımının sağlanması  |
|  |  | S.10.2.2. Selçuk Üniversitesinin ÜNTV bünyesinde bölgesel ve ulusal medya tarafından ilgi çekecek programlar düzenlemesini sağlamak  |
|  |  | S.10.2.3. Selçuk Üniversitesinin kitlesel ve sosyal medyada yenilikçi ve bilimsel çalışmalar ile yer almasının sağlanması  |
|  | SH-10.3. Selçuk Üniversitesi için etkin bir bağış ve sponsorluk sistemini hayata geçirmek                | S.10.3.1. Selçuk Üniversitesi bağış ve sponsorluk yönetmeliği oluşturmak ve güncellemek  |
|  |  | S.10.3.2. Selçuk Üniversitesi bağış ve sponsorluklarını geliştirmek için mezunlar ile etkin bir iletişim ağı kurmak ve programlar düzenlemek   |
|  |  | S.10.3.3. Selçuk Üniversitesi altyapı yatırımları ve düzenlenen kültür, sanat, spor, gibi etkinliklerine sponsor kuruluşların daha etkin katılımı için anlaşma ve proje toplantıları düzenlemek. |
|  |  |  |

### **EK-3: AHP-TOPSIS-VIKOR YÖNTEMLERİ METODOLOJİSİ VE UYGULAMA ADIMLARI**

#### **Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: AHP-TOPSIS-VIKOR**

Kurumlarda karar vericiler (tek bir kişi ya da komite) süreçlerle ilgili bilgilerin sistematik bir biçimde değerlendirme odaklı zor bir karar süreci ile yüz yüzedirler. Bu değerlendirme sürecinde alternatifleri değerlendirme aşaması birçok etmen arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bütün karar vericiler için gerekli olan en önemli şey alternatifler ve değerlendirme kriterleri arasındaki öncelik sıralamalarıdır. Karar süreçlerinde birden fazla ve birbiri ile çelişen unsurlar söz konusudur. Bu karmaşık yapıda hatta statüko ile karşı karşıya olsa bile karar vericilerin etkin kararlar alması gerekmektedir. Bir karar sürecinde faktörler ve kriterler ile ilgili öngörülebilirlik az, değişkenlik fazla ve tutarsızlıklar olabilir. Bu özellikle kamu kurumlarına karar vericilerin ve aldıkları kararların güvenilirlikleri, şeffaflıkları ve meşruiyetleri gündeme gelebilir (Thokala vd., 2016: 1).

Karar verme sürecinin etkinliği karar vericiler ve paydaşların sürece ortaklaşa destek sağlamaları ile gerçekleştirilebilir. Birden fazla kriter içeren ve açık yaklaşımlar kullanarak karar verme kalitesi ve niteliği artırılabilir. Bu aşamada çok kriterli karar verme teknikleri olarak nitelendirilen yöntemler etkin ve şeffaf kararlar alabilmek için faydalı olabilmektedir. Çok kriterli karar verme teknikleri her bir kriter, faktör ve alternatifi dikkate alarak önem dereceleri sunar ve alınan kararlarda daha objektif kararların alınmasına katkı sağlar. Böylece alınan kararların tutarlılık, şeffaflık ve meşruiyeti artırılabilir (Thokala vd., 2016: 2).

Kurumlarda genel olarak birden çok nitelik ve nicelik içeren amaç, kriter ve alternatifler mevcuttur. Bu tip karar verme süreçlerinde problem çözme tekniği olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmaktadır. Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri daha etkin kararlar alınabilmesi için karar süreçlerine birden fazla kişiyi dâhil edebilmesi, objektif ve sübjektif, stratejik ve operasyonel değişkenleri değerlendirme sürecine alması bakımından sistematik ve analitik bir yaklaşım sunmaktadır. Diğer karar verme yöntemlerine göre (tek kriterli) çok kriterli karar verme teknikleri birbiri ile çelişebilen birden fazla faktör, kriter, hedef ve

niteliği dikkate alarak, mevcut alternatifler, politikalar, eylemler ve seçenekler yada adalar arasından en iyi ve öncelikli alternatifin belirlenmesine yardımcı olur. ÇKKV süreçlerinde bir biri ile çelişkili alternatiflerin seçimi için alternatifler için gerekli olan kriterlerin biri için diğerinden bir miktar fedakârlık edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ÇKKV için çelişkili kriterler arasından en uygun alternatifin seçimi için bir takım yöntemler geliştirilmiştir (Timor, 2011: 15-16). Bu alışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi, TOPSIS ve VIKOR yöntemleri incelenmektedir.



### **EK-3.1 Analitik Hiyerarşi Prosesi**

Literatürde AHP, 1976 yılından itibaren performans ölçümü, enerji pazarında strateji belirleme, kaynakların değerlendirilmesi, dolum sistemleri, üretim devirleri, bankalar, yazılım, tedarikçiler, elektrik santralleri, yakıt sistemleri, tarımsal ürün üretim teknolojileri, güvenilirlik, firmaların finansal performans açısından değerlendirilmesi ve yer seçimi gibi birçok karar verme sürecinde akademisyen ve uygulamacılar tarafından kullanılmaktadır (Serdar, 2008: 58). Ayrıca eğitim sektörü ve yükseköğretim kurumlarına yönelik çalışmalarında yer aldığı görülmektedir.

Bir karar verme probleminde, birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriter ve amaç var ise, bu tip karar verme problemleri “Çok Nitelikli Karar Verme” adı altında ele alınmaktadır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert tarafından ortaya atılmıştır. Saaty (1977) tarafından geliştirilerek bir model olarak karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale dönüştürmüştür. AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar değişkenlerinin yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak ifade edilebilir. İkili karşılaştırma temeline dayalı bir hiyerarşik yapıda önem farklılıkları ve karar değişkenleri üzerinde yüzde dağılımlarını veren süreçtir (Yaralıoğlu, 2001: 131). Hiyerarşik olmayan yapılarda ise ANP (Analitik Network Proses) kullanılmaktadır.

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), karmaşık karar problemlerinde, karar alternatif ve kriterlerine önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar süreçlerinin ikili karşılaştırma ve önem dereceleri belirleme temeline dayalı karar verme mekanizmasıdır. Saaty tarafından 1980’lerde geliştirilen çok faktörlü karar problemlerinde daha etkin karar vermek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Birçok karar problemi hem objektif, hem de sübjektif unsurlar içermektedir. AHP, bu iki unsuru da bulunduran bir çözüm yapısına sahip olduğu için birçok karar verme yöntemine göre daha gerçekçi bir çözüm yöntemidir. Karar verme süreç ve problemlerinin çoğu yapıları gereği çok niteliklidir. AHP karmaşık karar

problemlerinde özellikle subjektif unsurların var olduğu problemlerde rahatlıkla uygulanabilecek bir teknik sunmaktadır (Timor, 2011: 25-26).

### **AHP Yönteminin Adımları**

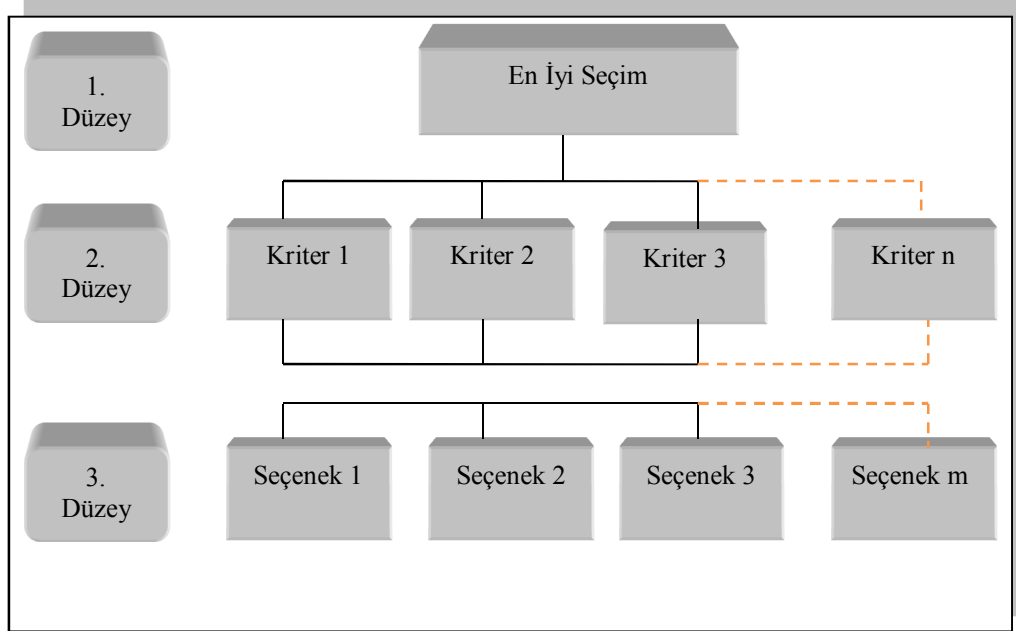
AHP yöntemi genel olarak bir takım sistematik faaliyetlerin belirli bir sıra ile yapılmasını gerektirmektedir (Görener, 2009: 101).

- Karar problemi tanımlanır. Bu süreçte; amaç, ana kriterler, alt kriterler ve alternatifler tanımlanır.
- Kriterler arasındaki etkileşimler belirlenir. İç ve dış korelasyonlar tanımlanarak kriterler arası ilişkiler oluşturulur.
- Karşılaştırma matrislerini oluşturularak öncelikler vektörü belirlenir. Her düzey için bu işlem ayrı ayrı uygulanır.
- Karşılaştırma matrislerinin tutarlılıkları incelenir. ( $CR < 0,10$  olmalıdır.)
- Süper matrisler oluşturulur. Süper matris parçalı matris yapısındadır. Süper matrisin her bir bölümü bir sistem içerisindeki iki kriter / faktör arasındaki ilişkiyi göstermektedir.
- Alternatif ve kriterlere ait önem dereceleri belirlenir. Problem çözümünde en yüksek ağırlığa sahip alternatif en iyi alternatif olarak seçilir.

### **AHP Yönteminde Hiyerarşik Yapının Oluşturulması**

Karar verme sürecinin en önemli aşamasıdır. Çünkü karar probleminin ne olduğu, hangi ölçütlere göre değerlendirme yapılacağı ve seçenekler bu aşamada belirlenir. Karmaşık problemlerde karar problemini, seçenekleri ve ölçütleri doğru tanımlamak için disiplinler arası yaklaşım gerekir. Özellikle ölçütlerin doğru olarak belirlenmesi hayati önemdedir. Çünkü verilecek karar seçeneklerin belirlenen ölçütleri karşılama düzeylerine göre yapılacağından, eksik ya da yanlış bir tanımlama sonucu karar vericinin amacına yeterince hizmet edemeyen, yanlış bir kararın verilmesi olasılığı vardır.

Hiyerarşik yapı en tepede karara ait hedef, ara düzeylerde kriterler ve en alt düzeyde alternatifler seti yer alacak şekilde oluşturulmaktadır. Benzer bir örnek Şekil-55'teki gibidir.



Şekil 1 AHP Hiyerarşik Yapısı

AHP'nin temeli ikili karşılaştırmalara dayanır. Saaty (1982) karar kriterlerinin ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmasında kullanılan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekle karar kriterleri ve her bir karar kriterine göre karar seçenekleri ikili karşılaştırmalarla 1 ile 9 arasında bir değerle değerlendirilir. Aşağıdaki tabloda karşılaştırmalarda kullanılan sayısal değerler ve karşılıkları yer almaktadır.

Tablo 1 Analitik Hiyerarşi Prosesinde Kullanılan Önem Ölçeği

| Önem Değerleri | Değer Tanımları                  | Açıklama   |
|----------------|----------------------------------|--|
| 1              | Eşit önemli                      | Her iki faaliyet amaca eşit şekilde katkıda bulunur.   |
| 3              | Biri diğerine göre çok az önemli | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine çok az derecede tercih ettirir.                          |
| 5              | Kuvvetli derecede önemli         | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli derecede tercih ettirir.                        |
| 7              | Çok kuvvetli derecede önemli     | Bir faaliyet güçlü bir biçimde tercih edilir ve baskınlığı uygulamada etkin bir biçimde görülür. |

|         |                       |  |
|---------|-----------------------|--|
| 9       | Aşırı derecede önemli | Bir faaliyetin diğerine göre tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük güvenilirliğe sahiptir.          |
| 2,4,6,8 | Ara değerler          | Faaliyetler arasında uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere yukarıdaki yargılar arasına denk gelen değerler. |

**Kaynak:** Paksoy vd., 2013: 118.

Analitik Hiyerarşi Prosesinde (AHP) amaç önem derecesini belirleyebilmek için gerekli olan  $n$  tane kriter olduğunda ( $n \times n$ ) boyutlu bir  $A$  matrisi oluşturulur. Bu ikili karşılaştırma matrisinde  $i$ . Sıra elemanın  $j$ . Sütun elemanına göre ne kadar önemli olduğunu gösteren değerler yer almaktadır. Bu değerler yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Karşılaştırılacak eleman sayısı  $n$  tane ise toplamda  $n(n-1)/2$  adet ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulması gerekir.

**Tablo 2 Kriterler İçin İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması**

| i        | j         |           |     |           |
|----------|-----------|-----------|-----|-----------|
|          | Kriter 1  | Kriter 2  | ... | Kriter n  |
| Kriter 1 | $w_1/w_1$ | $w_2/w_1$ |     | $w_1/w_2$ |
| Kriter 2 | $w_2/w_1$ | $w_2/w_2$ |     | $w_1/w_2$ |
| .        |           |           |     |           |
| .        |           |           |     |           |
| .        |           |           |     |           |
| Kriter n | $w_1/w_n$ | $w_2/w_n$ | ... | $w_n/w_n$ |

**Kaynak:** Paksoy vd., 2013: 118.

Yukarıdaki matrister  $w_i/w_j$  terimi, karar verme sürecindeki amaca ulaşabilmek için  $i$ . Kriterin  $j$ . Kriterden ne kadar daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlendirmede Tablo-19'daki önem derecesi ölçeği kullanılır.

Kriterlerin göreceli önem dereceleri belirlenerek matrislerin tutarlılıkları hesaplanır. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için tutarlılık göstergesinin hesaplanması ve rassallık göstergesine oranlanması ile elde edilen tutarlılık oranının 0,10 değerinden daha küçük olması gerekmektedir (Paksoy vd., 2013: 219).



Tutarlılık Oranının Hesaplanması için gerekli adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Timor, 2011: 44);

1. İkili karşılaştırma matrisinin her bir satırı için, sütunlarda yer alan elemanların ağırlıkları toplamı hesaplanır.
2. Karşılaştırma matrisinin her bir sütunundaki eleman, elde edilen toplam sütun ağırlığına bölünerek Normalize Edilmiş Matris hesaplanır.
3. Normalize edilmiş matrisinin her bir satırının ortalaması alınarak öncelikler vektörü oluşturulur.
4. Öncelikler vektörü başlangıçtaki karşılaştırma matrisi ile çarpılarak, karşılaştırma matrisini dikkate alan Tüm Öncelikler Matrisi oluşturulur.

CI: Tutarlılık indeksi hesaplanır;

$$CI (\text{Tutarlılık indeksi}) = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

Tutarlılık oranının hesaplanabilmesi için CI, RI: Rassallık göstergesine bölünür.

$$CR = CI / RI$$

**Tablo 1 Rassallık Gösterge Değerleri**

| <b>n</b>  | <b>1</b> | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>7</b>  | <b>8</b> |
|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>RI</b> | 0,00     | 0,00      | 0,58      | 0,90      | 1,12      | 1,24      | 1,32      | 1,41     |
| <b>n</b>  | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> |          |
| <b>RI</b> | 1,45     | 1,49      | 1,51      | 1,48      | 1,56      | 1,57      | 1,59      |          |

Yukarıdaki rassallık indeksi incelendiğinde 1-15 aralığında  $n$  değeri için rassallık indeksi hesaplandığı görülmektedir. Tabloya göre  $n$  değeri büyüdükçe tutarlılık oranı elde etme ihtimalinin azaldığı görülmektedir (Paksoy, Yapıcı Pehlivan, & Özceylan, 2013, s. 118).

### EK-3.2 TOPSIS Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) Yoon ve Hwang tarafından 1980 yılında geliştirilmiştir. TOPSIS ile belirli kriterler ışığında alternatiflerin sıralaması yapılmaktadır. Yöntemin ilk aşaması karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisinde alternatifler yukarıdan aşağıya doğru kaydedilerek her bir alternatifin karşısına o alternatif ile ilgili kritere ait özellik değeri yazılmaktadır. Bu matris yardımı ile alternatifler arasında bir sıralama işlemi yapılmaktadır. Aşağıda TOPSIS yönteminin adımları tanımlanmıştır (Timor, 2011). TOPSIS yönteminin temel yaklaşımı, çözüm alternatifinin pozitif-ideal çözüme en kısa mesafe ve negatif-ideal çözüme en uzak mesafe düşüncesine göre oluşturulmasıdır. Aşağıda TOPSIS yönteminin adımları tanımlanmıştır (Supçiller ve Çapraz, 2011: 9-12).

#### Adım 1: Karar Matrisinin (A) Oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen karar noktaları, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme faktörleri yer alır. A matrisi karar verici tarafından oluşturulan başlangıç matrisidir. Karar matrisi aşağıdaki gibi gösterilir:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

$A_{ij}$  Matrisinde m karar noktası sayısını, n değerlendirme faktörü sayısını verir.

#### Adım 2: Standart Karar Matrisinin (R) Oluşturulması

Standart Karar Matrisi, A matrisinin elemanlarından yararlanarak ve aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanır.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$$

R matrisi aşağıdaki gibi elde edilir:

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

### Adım 3: Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması

Öncelikle değerlendirme faktörlerine ilişkin ağırlık değerleri  $w_i$  belirlenir

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1$$

Daha sonra R matrisinin her bir sütunundaki elemanlar ilgili  $w_i$  değeri ile çarpılarak V matrisi oluşturulur. V matrisi aşağıda gösterilmiştir:

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

### Adım 4: İdeal $A^*$ ve Negatif İdeal $A^-$ Çözümlerin Oluşturulması

TOPSIS yöntemi, her bir değerlendirme faktörünün monoton artan veya azalan bir eğilime sahip olduğunu varsaymaktadır.

İdeal çözüm setinin oluşturulabilmesi için V matrisindeki ağırlıklandırılmış değerlendirme faktörlerinin yani sütun değerlerinin en büyükleri (ilgili

değerlendirme faktörü minimizasyon yönlü ise en küçüğü) seçilir. İdeal çözüm setinin bulunması aşağıdaki formülde gösterilmiştir.

$$A^* = \left\{ (\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

formülünden hesaplanacak set  $A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\}$  şeklinde gösterilebilir.

Negatif ideal çözüm seti ise, V matrisindeki ağırlıklandırılmış değerlendirme faktörlerinin yani sütun değerlerinin en küçükleri (ilgili değerlendirme faktörü maksimizasyon yönlü ise en büyüğü) seçilerek oluşturulur. Negatif ideal çözüm setinin bulunması aşağıdaki formülde gösterilmiştir.

$$A^- = \left\{ (\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

formülünden hesaplanacak set  $A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\}$  şeklinde gösterilebilir.

Her iki formülde de  $J$  fayda (maksimizasyon),  $J'$  ise kayıp (minimizasyon) değerini göstermektedir.

Gerek ideal gerekse negatif ideal çözüm seti, değerlendirme faktörü sayısı yani m elemandan oluşmaktadır.

### Adım 5: Ayrım Ölçülerinin Hesaplanması

TOPSIS yönteminde her bir karar noktasına ilişkin değerlendirme faktör değerinin İdeal ve negatif ideal çözüm setinden sapmalarının bulunabilmesi için Euclidian Uzaklık Yaklaşımından yararlanılmaktadır. Buradan elde edilen karar noktalarına ilişkin sapma değerleri ise İdeal Ayrım  $S_i^*$  ve Negatif İdeal Ayrım  $S_i^-$  Ölçüsü olarak adlandırılmaktadır. İdeal ayırım  $S_i^*$  ölçüsünün hesaplanması ve negatif ideal ayırım  $S_i^-$  ölçüsünün hesaplanması aşağıda gösterilmiştir.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

Burada hesaplanacak  $S_i^*$  ve  $S_i^-$  sayısı doğal olarak karar noktası sayısı kadar olacaktır.

#### **Adım 6:** İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

Her bir karar noktasının ideal çözüme göreli yakınlığının  $C_i^*$  hesaplanmasında ideal ve negatif ideal ayırım ölçülerinden yararlanılır. Burada kullanılan ölçüt, negatif ideal ayırım ölçüsünün toplam ayırım ölçüsü içindeki payıdır. İdeal çözüme göreli yakınlık değerinin hesaplanması aşağıdaki formülde gösterilmiştir.

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*}$$

Burada  $C_i^*$  değeri  $0 \leq C_i^* \leq 1$  aralığında değer alır ve  $C_i^* = 1$  ilgili karar noktasının ideal çözüme,  $C_i^* = 0$  ilgili karar noktasının negatif ideal çözüme mutlak yakınlığını gösterir.

### EK-3.3 VIKOR Yöntemi

Çok kriterli karar vermede kullanılan VIKOR yöntemi, bir biri ile çelişen kriterler altındaki alternatifleri sıralayarak en uygun alternatifin seçimine odaklanan bir yöntemdir. Yöntemin amacı, sıralamada ve seçimde uzlaştırıcı çözümü bulabilmektir. Opricovic ve Tzeng (2004) VIKOR yöntemini ideal çözüme yakınlık ölçümü temeline dayanan çok kriterli karar sıralama indeksi olarak tanımlamışlardır. VIKOR yönteminin adımları aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Liu ve Zhang, 2015: 6-7).

VIKOR yönteminin bir problemin çözümünde kullanılabilmesi için aşağıdaki genel özellikleri taşıması gerekmektedir (Paksoy vd., 2013: 165);

- Fikir ayrılıklarının çözüme ulaştırılmasında uzlaşma kabul edilebilir olmalıdır.
- Karar verici, ideal çözüm en yakın çözümü kabul etmeye istekli olmalıdır.
- Karar verici için fayda ile her kriter fonksiyonu arasında doğrusal bir ilişki var olmalıdır.
- Alternatifler belirtilen tüm kriterler için değerlendirilmelidir.
- Karar vericinin tercihleri ağırlıklar ile ifade edilebilir.
- VIKOR yöntemi, karar vericinin etkileşimli katılımı olmadan başlar fakat karar verici nihai çözümü onaylamaktan sorumludur. Karar verici, bu nihai çözüme kendi tercihlerini de dâhil edebilir.

VIKOR yönteminin başlangıç noktasını  $L_p$ -metrik formu aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

$$L_{pi} = \left\{ \sum_{j=1}^n [(f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-)]^p \right\}^{1/p} \quad 1 \leq p \leq \infty; i = 1, 2, 3, \dots, m.$$

VIKOR yönteminde  $L_{pi}$  sıralama ölçümlerinde  $S_i$  ve  $R_i$  olarak formüle edilir. Bu çözümlemedeki  $S_i$  ile maksimum grup faydası (en büyük) ve  $R_i$  ile minimum pişmanlık tanımlanabilir. Alternatiflerin her bir kriter fonksiyonu ile değerlendirildiği

varsayıldığında, ideal alternatif yakınlık ölçüsü karşılaştırmaları uzlaşma sıralamaları ile gerçekleştirilir.  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_m$   $m$  sayıdaki değişik alternatifi simgeler.

**Adım 1:** Her kriter ( $j=1,2,\dots,n$ ) için en iyi  $f_j^*$  ve en kötü  $f_j^-$  değerleri belirlenir. Eğer  $j$ . kriter bir faydayı ifade ediyorsa;

$$f_j^* = \max_i f_{ij}, f_j^- = \min_i f_{ij}$$

**Adım 2:**  $S_i$  ve  $R_i$  değerleri,  $i=1,2,\dots,m$  için hesaplanır.  $S_i$  ve  $R_i$  değerleri  $i$ . Alternatif için ortalama ve en kötü grup sonuçlarını gösterir. Bu ilişkiler;

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_j (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-),$$

$$R_i = \max_j w_j (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-),$$

Buradaki  $w_j$  görelî önlemleri gösteren kriter ağırlıklarını ifade etmektedir.

**Adım 3:** Her bir alternatif için  $Q_i: i=1,2,\dots,m$  değerleri hesaplanır. Bu ilişki aşağıdaki gibi tanımlanır;

$$Q_i = v(S_i - S^*) / (S^- - S^*) + (1-v)(R_i - R^*) / (R^- - R^*)$$

Buradaki  $S^* = \min_i S_i, S^- = \max_i S_i, R^* = \min_i R_i, R^- = \max_i R_i$  ve  $v$  değeri kriterlerin çoğunluğunun ağırlığını göstermektedir. Başka bir ifade ile  $v$  değeri maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade ederken,  $(1-v)$  ise karşıt görüştekilerin minimum pişmanlığının ağırlığını ifade etmektedir.

**Adım 4:**  $S, R$  ve  $Q$  değerleri küçükten büyüğe sıralanarak alternatifler arasındaki 3 sıralama listesi belirlenir.

**Adım 5:** Eğer aşağıdaki iki koşul sağlanır ise, en iyi  $Q$  minimum değerine göre sıralanan alternatif  $A''$ 'yi uzlaşık çözüm olarak önerilir.

Koşul 1: Kabul edilebilir avantaj;

$$Q(A'') - Q(A') \geq DQ$$

Buradaki  $A''$  değeri  $Q$  tarafından sıralanan listede ikinci en iyi alternatiftir.  $J$  alternatifler sayısını gösterirken  $DQ=1/(J-1)$





#### EK-4.1 Stratejik Amaçlara İlişkin AHP Analizi Sonuçları

Stratejik planlama unsurlarının önem derecelerinin belirlenmesi için yapılan AHP analizleri sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tablolardaki gibi özetlenmiştir. Bu tablolar amaç, hedef, stratejiler, vizyon ve misyon kısaltmalarını, ikili karşılaştırma değerlerini, önem derecelerini ve tutarlılık değerlerini içermektedir.

**Tablo 1 Stratejik Planlama Ana Boyutlarının Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |      |      |     |              |                                     |       |
|--|------|------|-----|--------------|-------------------------------------|-------|
| Ana Amaç                                       | KGS  | AOG  | KİB | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| <b>KGS</b>                                     | 1    | 5    | 6   | <b>0,732</b> | CR                                  | 0,021 |
| <b>AOG</b>                                     | 0,2  | 1    | 7   | <b>0,176</b> | RI                                  | 0,580 |
| <b>KİB</b>                                     | 0,17 | 0,14 | 1   | <b>0,092</b> | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloya göre stratejik planlama unsurlarından stratejik amaçlar içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik amaç %73,2 ile “Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2 Kalite Güvence Sistemlerinin Alt Boyutlarının Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |              |              |              |              |              |              |              |                                     |      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------------|------|
| KGSB1<br>0                                     | KGSB<br>10.1 | KGSB<br>10.2 | KGSB<br>10.3 | KGSB<br>10.4 | KGSB<br>10.5 | KGSB<br>10.6 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |      |
| <b>KGSB<br/>10.1</b>                           | 1            | 4            | 3            | 5            | 5            | 6            | <b>0,457</b> | CR                                  | 0,97 |
| <b>KGSB<br/>10.2</b>                           | 0,25         | 1            | 4            | 3            | 7            | 5            | <b>0,218</b> |                                     |      |
| <b>KGSB<br/>10.3</b>                           | 0,33         | 0,25         | 1            | 5            | 6            | 5            | <b>0,146</b> | RI                                  | 0,58 |
| <b>KGSB<br/>10.4</b>                           | 0,2          | 0,33         | 0,2          | 1            | 4            | 3            | <b>0,076</b> |                                     |      |
| <b>KGSB<br/>10.5</b>                           | 0,2          | 0,14         | 0,17         | 0,25         | 1            | 7            | <b>0,058</b> | CI                                  | 0,02 |
| <b>KGSB<br/>10.6</b>                           | 0,17         | 0,2          | 0,2          | 0,33         | 0,14         | 1            | <b>0,045</b> |                                     |      |

Yukarıdaki tabloya göre Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi stratejik amacı içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik hedef %45,7 ile “Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek” olarak belirlenmiştir. En düşük önem düzeyi ise %4,5 ile “Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak” olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3 Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi Alt Boyutlarının Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |              |                                     |      |       |
|--|--------|--------|--------------|-------------------------------------|------|-------|
| AOG10  | AG10.1 | AG10.2 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |      |       |
| AG10.1   | 1      | 0,13   | <b>0,115</b> | CR                                  | 0,33 | CI    |
| AG10.2   | 8      | 1      | <b>0,885</b> | RI                                  | 0,58 | 0,057 |

Yukarıdaki tabloya göre “Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi” stratejik amacı içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik hedef %88,5 ile “Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4 Kurumsal İşbirliklerinin Geliştirilmesi Alt Boyutlarının Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |              |                                     |      |       |
|--|--------|--------|--------------|-------------------------------------|------|-------|
| KİG10  | İG10.1 | İG10.2 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |      |       |
| KİG10.1  | 1      | 3      | <b>0,750</b> | CR                                  | 0,33 | CI    |
| KİG10.2  | 0,33   | 1      | <b>0,250</b> | RI                                  | 0,58 | 0,057 |

Yukarıdaki tabloya göre “Kurumsal İşbirliklerinin Geliştirilmesi” stratejik amacı içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik hedef %75,0 ile “Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek” olarak belirlenmiştir.

### EK-4.2 Stratejik Hedeflere İlişkin AHP Analizi Sonuçları

**Tablo 5 KGS1 (Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |             |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|-------------|-------------------------------------|-------|
| SH10   | SH10.1 | SH10.2 | SH10.3 | Öncelikler  | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH10.1   | 1      | 5      | 4      | <b>0,69</b> | CR                                  | 0,002 |
| SH10.2   | 0,2    | 1      | 3      | <b>0,17</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH10.3   | 0,25   | 0,33   | 1      | <b>0,14</b> | CI                                  | 0,004 |

Yukarıdaki tabloya göre “Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet % 69,0 ile “Eğitim Öğretim Programlarının Niteliğinin Geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6 KGS2 (Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |             |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|-------------|-------------------------------------|-------|
| SH20   | SH20.1 | SH20.2 | SH20.3 | Öncelikler  | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH20.1   | 1      | 5      | 4      | <b>0,69</b> | CR                                  | 0,002 |
| SH20.2   | 0,2    | 1      | 3      | <b>0,17</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH20.3   | 0,25   | 0,33   | 1      | <b>0,14</b> | CI                                  | 0,004 |

Yukarıdaki tabloya göre “Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %69,0 ile “Akademik birimlerce Yayınlanan Dergilerin Alan Endekslerince Taranır Hale Gelmesini Sağlamak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 7 KGS3 (Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |              |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH30   | SH30.1 | SH30.2 | SH30.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH30.1   | 1      | 4      | 4      | <b>0,668</b> | CR                                  | 0,006 |
| SH30.2   | 0,25   | 1      | 4      | <b>0,203</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH30.3   | 0,25   | 0,25   | 1      | <b>0,129</b> | CI                                  | 0,010 |

Yukarıdaki tabloya göre “Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %66,8 ile “Katma Değer Yaratın Bilimsel ve Yenilikçi Projelerin Artırılması” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 8 KGS4 (Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |              |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH40   | SH40.1 | SH40.2 | SH40.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH40.1   | 1      | 5      | 5      | <b>0,715</b> | CR                                  | 0,011 |
| SH40.2   | 0,2    | 1      | 5      | <b>0,175</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH40.3   | 0,2    | 0,2    | 1      | <b>0,110</b> | CI                                  | 0,019 |

Yukarıdaki tabloya göre “Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %71,5 ile “Selçuk Üniversitesi Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlamak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 9 KGS5 (Üniversitenin Stratejik Yönetim Kültürünü Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |              |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH50   | SH50.1 | SH50.2 | SH50.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH50.1   | 1      | 5      | 4      | <b>0,692</b> | CR                                  | 0,015 |
| SH50.2   | 0,2    | 1      | 6      | <b>0,184</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH50.3   | 0,25   | 0,17   | 1      | <b>0,124</b> | CI                                  | 0,025 |

Yukarıdaki tabloya göre “Üniversitenin Stratejik Yönetim Kültürünü Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %69,2 ile “Üniversitenin Tüm Birimlerle Akademik Değerlendirme ve Kalite Çalışmaları ile Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantıları Düzenlemek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 10 KGS6 (Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |              |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH60   | SH60.1 | SH60.2 | SH60.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH60.1   | 1      | 7      | 7      | <b>0,777</b> | CR                                  | 0,007 |
| SH60.2   | 0,14   | 1      | 7      | <b>0,137</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH60.3   | 0,14   | 0,14   | 1      | <b>0,086</b> | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloya göre “Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %77,7 ile “Selçuk Üniversitesinin Ulusal ve Uluslararası Sıralamalarda Yükselmesini Sağlamak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 11 AOG1 (Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |            |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH70   | SH70.1 | SH70.2 | SH70.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH70.1   | 1      | 2      | 2      | 0,503      | CR                                  | 0,001 |
| SH70.2   | 0,5    | 1      | 2      | 0,291      | RI                                  | 0,580 |
| SH70.3   | 0,5    | 0,5    | 1      | 0,207      | CI                                  | 0,002 |

Yukarıdaki tabloya göre “Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %50,3 ile “Tüm Ders Materyallerinin %100’ünün Açık Ders Malzemesi Olarak İnternet Sitesinde Yer Alması Sağlamak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 12 AOG2 (Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |            |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH80   | SH80.1 | SH80.2 | SH80.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH80.1   | 1      | 7      | 7      | 0,777      | CR                                  | 0,007 |
| SH80.2   | 0,14   | 1      | 7      | 0,137      | RI                                  | 0,580 |
| SH80.3   | 0,14   | 0,14   | 1      | 0,086      | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloya göre “Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %77,7 ile “Alaattin Keykubat Kampüsü İçerisinde Yenilenebilir Enerji Kaynakları (Güneş, Rüzgar vb.) Projeleri Geliştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 13 KİB1 (Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |        |        |        |            |                                     |       |
|--|--------|--------|--------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH90   | SH90.1 | SH90.2 | SH90.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH90.1   | 1      | 3      | 5      | 0,673      | CR                                  | 0,027 |
| SH90.2   | 0,33   | 1      | 1      | 0,207      | RI                                  | 0,580 |
| SH90.3   | 0,2    | 1      | 1      | 0,150      | CI                                  | 0,046 |

Yukarıdaki tabloya göre “Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İşbirlikleri Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %67,3 ile “Uluslararası Araştırma Ağları İçerisinde Yer Almak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 14 KİB2 (Üniversite-Kamu-Özel Sektör İş Birliği Olanaklarını Geliştirmek) Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |         |         |         |              |                                     |       |
|--|---------|---------|---------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH100  | SH100.1 | SH100.2 | SH100.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| SH100.1  | 1       | 8       | 7       | <b>0,787</b> | CR                                  | 0,002 |
| SH100.2  | 0,13    | 1       | 6       | <b>0,123</b> | RI                                  | 0,580 |
| SH100.3  | 0,14    | 0,17    | 1       | <b>0,090</b> | CI                                  | 0,003 |

Yukarıdaki tabloya göre “Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliği Olanaklarını Geliştirmek” stratejik hedefi içerisinde önem düzeyi en yüksek stratejik faaliyet %78,7 ile “Kamu ve Özel Sektörle, Yenilik Yaratmak Üzere, Araştırma İşbirlikleri/Stratejik Ortaklıklar Kurmak” olarak belirlenmiştir.

### EK-4.3 Vizyon ve Misyon Alternatiflerine İlişkin AHP Analizi Sonuçları

**Tablo 15 Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| V10  | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 0,5   | 5     | <b>0,313</b> | CR                                  | 0,001 |
| V10.2  | 2     | 1     | 9     | <b>0,621</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,2   | 0,11  | 1     | <b>0,066</b> | CI                                  | 0,001 |

Yukarıdaki tabloya göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %62,1 ile “Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye’nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır.” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 16 Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| M10  | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 0,2   | 0,25  | <b>0,128</b> | CR                                  | 0,010 |
| M10.2  | 5     | 1     | 0,2   | <b>0,181</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 4     | 5     | 1     | <b>0,691</b> | CI                                  | 0,018 |

Yukarıdaki tabloya göre “Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %69,1 ile “Bölgesel ve Ulusal İhtiyaçlara Cevap Verecek Uluslararası İş Birliği Ağı Kuvvetli, Öğrenci ve Sektör Odaklı, Tarım, Havacılık, Otomotiv ve Gıda Teknolojileri Alanlarına Gelişmiş Ar-Ge Altyapısına Sahip Yenilikçi ve Tercih Edilen Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

#### EK-4.3.1 Stratejik Hedeflere Göre Vizyon ve Misyon Alternatiflerinin AHP Analizi Sonuçları

**Tablo 17 KGS1’e Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH10-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 0,5   | 2     | <b>0,307</b> | CR                                  | 0,001 |
| V10.2  | 2     | 1     | 1     | <b>0,417</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,5   | 1     | 1     | <b>0,276</b> | CI                                  | 0,002 |

Yukarıdaki tabloda KGS 1 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %41,7 ile “Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye’nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 18 KGS1'e Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH10-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 3     | 0,2   | <b>0,320</b> | CR                                  | 0,027 |
| M10.2  | 0,33  | 1     | 5     | <b>0,346</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 5     | 0,2   | 1     | <b>0,304</b> | CI                                  | 0,046 |

Yukarıdaki tabloda KGS 1 stratejik hedef kriterine göre “Misyona” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %34,6 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Kaliteli Eğitim Olanaklarının Sunulmasıyla Yenilikçi, Uluslararası Rekabet Gücü Yüksek Stratejik Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 19 KGS2'ye Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH20-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 1     | 2     | <b>0,400</b> | CR                                  | 0,000 |
| V10.2  | 1     | 1     | 2     | <b>0,400</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,5   | 0,5   | 1     | <b>0,200</b> | CI                                  | 0,000 |

Yukarıdaki tabloda KGS 2 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %40 ile “Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye'nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 20 KGS2'ye Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH20-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 3     | 4     | <b>0,632</b> | CR                                  | 0,002 |
| M10.2  | 0,33  | 1     | 3     | <b>0,236</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,25  | 0,33  | 1     | <b>0,132</b> | CI                                  | 0,004 |

Yukarıdaki tabloda KGS 2 stratejik hedef kriterine göre “Misyona” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %63,2 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplum Yararlı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 21 KGS3'e Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH30-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 0,2   | 5     | <b>0,175</b> | CR                                  | 0,007 |
| V10.2  | 5     | 1     | 5     | <b>0,715</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,2   | 0,2   | 1     | <b>0,110</b> | CI                                  | 0,012 |



Yukarıdaki tabloda KGS 3 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %71,5 ile “Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye’nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 22 KGS3’e Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH30-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 0,2   | 0,2   | <b>0,110</b> | CR                                  | 0,007 |
| M10.2  | 5     | 1     | 0,2   | <b>0,175</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 5     | 5     | 1     | <b>0,715</b> | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloda KGS 3 stratejik hedef kriterine göre “Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %71,5 ile “Bölgesel ve Ulusal İhtiyaçlara Cevap Verecek Uluslararası İşbirliği Ağı Kuvvetli, Öğrenci ve Sektör Odaklı, Tarım, Havacılık, Otomotiv ve Gıda Teknolojileri Alanlarına Gelişmiş Ar-Ge Altyapısına Sahip Yenilikçi ve Tercih Edilen Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 23 KGS4’e Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH40-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 9     | 9     | <b>0,816</b> | CR                                  | 0,001 |
| V10.2  | 0,11  | 1     | 0,13  | <b>0,072</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,11  | 8     | 1     | <b>0,111</b> | CI                                  | 0,002 |

Yukarıdaki tabloda KGS 4 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %81,6 ile “Uluslararası İş Birlikleri Ağı Gelişmiş Ulusal ve Uluslararası Öncü Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 24 KGS4’e Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH40-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 9     | 9     | <b>0,816</b> | CR                                  | 0,005 |
| M10.2  | 0,11  | 1     | 9     | <b>0,112</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,11  | 0,11  | 1     | <b>0,071</b> | CI                                  | 0,008 |

Yukarıdaki tabloda KGS 4 stratejik hedef kriterine göre “Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %81,6 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplum Yararlı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 25 KGS5'e Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH50-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 9     | 9     | <b>0,816</b> | CR                                  | 0,001 |
| V10.2  | 0,11  | 1     | 8     | <b>0,111</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,11  | 0,13  | 1     | <b>0,072</b> | CI                                  | 0,002 |

Yukarıdaki tabloda KGS 5 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %81,6 ile “Uluslararası İşbirlikleri Ağı Gelişmiş Ulusal ve Uluslararası Öncü Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 26 KGS5'e Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH50-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 9     | 9     | <b>0,816</b> | CR                                  | 0,005 |
| M10.2  | 0,11  | 1     | 9     | <b>0,112</b> | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,11  | 0,11  | 1     | <b>0,071</b> | CI                                  | 0,008 |

Yukarıdaki tabloda KGS 5 stratejik hedef kriterine göre “Misyona” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %81,6 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplum Yararlı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 27 KGS6'ya Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |              |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|--------------|-------------------------------------|-------|
| SH60-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler   | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 0,5   | 1     | <b>0,250</b> | CR                                  | 0,000 |
| V10.2  | 2     | 1     | 2     | <b>0,500</b> | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 1     | 0,5   | 1     | <b>0,250</b> | CI                                  | 0,000 |

Yukarıdaki tabloda KGS 6 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %50 ile “Dünya Çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye'nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 28 KGS6'ya Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH60-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 3     | 3     | 0,600      | CR                                  | 0,000 |
| M10.2  | 0,33  | 1     | 1     | 0,200      | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,33  | 1     | 1     | 0,200      | CI                                  | 0,000 |

Yukarıdaki tabloda KGS 6 stratejik hedef kriterine göre “Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %60 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplumaya Yaralı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 29 AOG1'e Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH70-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 7     | 7     | 0,777      | CR                                  | 0,007 |
| V10.2  | 0,14  | 1     | 0,14  | 0,086      | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,14  | 7     | 1     | 0,137      | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloda AOG 1 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %77,7 ile “Uluslararası İş Birlikleri Ağı Gelişmiş Ulusal ve Uluslararası Öncü Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 30 AOG1'e Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH70-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 7     | 7     | 0,777      | CR                                  | 0,007 |
| M10.2  | 0,14  | 1     | 7     | 0,137      | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,14  | 0,14  | 1     | 0,086      | CI                                  | 0,012 |

Yukarıdaki tabloda AOG 1 stratejik hedef kriterine göre “Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %77,7 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplumaya Yaralı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 31 AOG2'ye Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH80-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 1     | 3     | 0,429      | CR                                  | 0,000 |
| V10.2  | 1     | 1     | 3     | 0,429      | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,33  | 0,33  | 1     | 0,143      | CI                                  | 0,000 |

Yukarıdaki tabloda AOG 2 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %49,2 ile bir ve ikinci alternatifler elde etmiştir.

**Tablo 32 AOG2'ye Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH80-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 2     | 2     | 0,500      | CR                                  | 0,000 |
| M10.2  | 0,5   | 1     | 1     | 0,250      | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,5   | 1     | 1     | 0,250      | CI                                  | 0,000 |

Yukarıdaki tabloda AOG 2 stratejik hedef kriterine göre “Misyona” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %50 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplumaya Yaralı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 33 KİB1'ye Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH90-V10                                       | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 4     | 3     | 0,632      | CR                                  | 0,002 |
| V10.2  | 0,25  | 1     | 0,33  | 0,132      | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,33  | 3     | 1     | 0,236      | CI                                  | 0,004 |

Yukarıdaki tabloda KIB 1 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %63,2 ile “Uluslararası İşbirlikleri Ağı Gelişmiş Ulusal ve Uluslararası Öncü Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 34 KİB1'ye Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH90-M10                                       | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 3     | 3     | 0,601      | CR                                  | 0,001 |
| M10.2  | 0,33  | 1     | 0,5   | 0,172      | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,33  | 2     | 1     | 0,227      | CI                                  | 0,002 |

Yukarıdaki tabloda KIB 1 stratejik hedef kriterine göre “Misyona” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %60,1 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Toplumaya Yaralı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 35 KİB2'ye Göre Vizyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH100-V10                                      | V10.1 | V10.2 | V10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| V10.1  | 1     | 8     | 8     | 0,798      | CR                                  | 0,003 |
| V10.2  | 0,13  | 1     | 7     | 0,122      | RI                                  | 0,580 |
| V10.3  | 0,13  | 0,14  | 1     | 0,080      | CI                                  | 0,004 |

Yukarıdaki tabloda KIB 2 stratejik hedef kriterine göre “Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %79,8 ile “Uluslararası İş Birlikleri Ağı Gelişmiş Ulusal ve Uluslararası Öncü Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 36 KİB2'ye Göre Misyon Alternatifleri Önem Dereceleri**

| İkili Karşılaştırma Matrisi ve Önem Dereceleri |       |       |       |            |                                     |       |
|--|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------|-------|
| SH100-M10                                      | M10.1 | M10.2 | M10.3 | Öncelikler | Tutarlılık Değişkenleri ve Oranları |       |
| M10.1  | 1     | 8     | 8     | 0,799      | CR                                  | 0,009 |
| M10.2  | 0,13  | 1     | 9     | 0,125      | RI                                  | 0,580 |
| M10.3  | 0,13  | 0,11  | 1     | 0,080      | CI                                  | 0,016 |

Yukarıdaki tabloda KIB 2 stratejik hedef kriterine göre “Miyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %79,9 ile “Bilim, Teknoloji, Sanat ve Spor Alanlarında Topluma Yaralı Yetkin Bireyler Yetiştirmek” olarak belirlenmiştir.

AHP analizleri genel olarak değerlendirildiğinde vizyon, misyon, stratejik amaç, hedef ve strateji kriterlerine ilişkin önem dereceleri ve sıralamalar aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo 37 Vizyon Alternatiflerine İlişkin Ağırlıklar**

| Kurumsal Vizyon Kriterleri   | Önem Düzeyleri (%) |
|--|--------------------|
| Dünya çapında tanınmış bir üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen Türkiye'nin stratejik bir üniversitesi olmaktır. (V10.2)                  | 0,621              |
| Uluslararası iş birlikleri ağı gelişmiş ulusal ve uluslararası öncü bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.1)  | 0,313              |
| Ulusal bilim, teknoloji, sanat ve spor bilimlerinin gelişimine doğrudan katkı sağlayan, uluslararası iş birliği gelişmiş, öğrenci ve paydaş odaklı yönetimi benimseyen lider bir yükseköğretim kurumu olmak. (V10.3) | 0,066              |

“Vizyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek vizyon alternatifi %62,1 ile “Dünya çapında Tanınmış Bir Üniversite Olmayı Amaçlayan, Öğrencilerin Tercih Ettiği ve

Mezunları Tercih Edilen, Sürekli Değişimi Hedefleyen Türkiye'nin Stratejik Bir Üniversitesi Olmaktır” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 38 Misyon Alternatiflerine İlişkin Ağırlıklar**

| <b>Kurumsal Misyon Kriterleri</b>   | <b>Önem Düzeyleri (%)</b> |
|---|---------------------------|
| Bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara cevap verecek uluslararası işbirliği ağı kuvvetli, öğrenci ve sektör odaklı, tarım, havacılık, otomotiv ve gıda teknolojileri alanlarına gelişmiş ar-ge altyapısına sahip yenilikçi ve tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.3) | 0,691                     |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında kaliteli eğitim olanaklarının sunulmasıyla yenilikçi, uluslararası rekabet gücü yüksek stratejik bir yükseköğretim kurumu olmak. (M10.2)  | 0,181                     |
| Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında topluma yararlı yetkin bireyler yetiştirmek. (M10.1)  | 0,128                     |

“Misyon” alternatifleri içerisinde önem düzeyi en yüksek misyon alternatifi %69,1 ile “Bölgesel ve Ulusal İhtiyaçlara Cevap Verecek Uluslararası İşbirliği Ağı Kuvvetli, Öğrenci ve Sektör Odaklı, Tarım, Havacılık, Otomotiv ve Gıda Teknolojileri Alanlarına Gelişmiş Ar-Ge Altyapısına Sahip Yenilikçi ve Tercih Edilen Bir Yükseköğretim Kurumu Olmak” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 39 Stratejik Amaçlara İlişkin Ağırlıklar**

| <b>Stratejik Amaç Kriterleri</b>       | <b>Önem Düzeyleri (%)</b> |
|--|---------------------------|
| Kalite Güvence Sistemlerini Geliştirme | 0,732                     |
| Altyapı Olanaklarını Geliştirme        | 0,176                     |
| Kurumsal İşbirliklerini Geliştirme     | 0,091                     |

Stratejik amaçlar içerisinde en önemli amaç kriteri %73,2 önem düzeyi ile “Kalite Güvence Sistemlerinin Geliştirilmesi” olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 40 Stratejik Hedeflere İlişkin Ağırlıklar**

| <b>Stratejik Hedef Kriterleri</b>   | <b>Önem Düzeyleri (%)</b> |
|---|---------------------------|
| KGS1 (Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri Geliştirmek)                         | 0,334                     |
| KGS2 (Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak)   | 0,159                     |
| KGS3 (Üniversite Araştırma Kapasite ve Yenilikçilik Olanaklarının Geliştirilmesi)   | 0,107                     |
| KGS4 (Öğrenci Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ve Öğrenci Odaklı Yönetim)  | 0,056                     |
| KGS5 (Üniversitenin Stratejik Yönetim Kültürünü Geliştirmek)  | 0,042                     |
| KGS6 (Ulusal ve Uluslararası İmaj ve Saygınlığı Arttırarak Yeni İmkânlar Sağlamak)  | 0,033                     |
| AOG1 (Üniversitenin Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek)   | 0,020                     |
| AOG2 (Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığının Artması İçin Yenilenebilir Enerji Kaynakları Geliştirmek) | 0,156                     |
| KİB1 (Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar İle Etkili İş Birlikleri Geliştirmek)   | 0,069                     |
| KİB2 (Üniversite-Kamu-Özel Sektör İş Birliği Olanaklarını Geliştirmek)  | 0,023                     |

Stratejik hedefler içerisinde en önemli hedef kriteri ise %33,4 önem düzeyi ile “Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Standartları Sağlamak ve Uluslararasılaşma Stratejileri

Geliştirmek” olarak tespit edilmiştir. Stratejik stratejilere göre vizyon ve misyon alternatiflerinin önem dereceleri aşağıdaki AHP analizleri içerisindeki tablolarda detaylı olarak yer almaktadır.





### EK-4.2 Stratejilere İlişkin AHP Analizi Sonuçları

| SH10.1-V10    | V10.1       | V10.2       | V10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| V10.1         | 1,00        | 0,33        | 3,00        |
| V10.2         | 3,00        | 1,00        | 4,00        |
| V10.3         | 0,33        | 0,25        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>4,33</b> | <b>1,58</b> | <b>8,00</b> |

| SH10.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,23  | 0,21  | 0,38  |
| V10.2      | 0,69  | 0,63  | 0,50  |
| V10.3      | 0,08  | 0,16  | 0,13  |

| ortalama |
|----------|
| 0,27     |
| 0,61     |
| 0,12     |

| SH10.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,06  | 0,13  | 0,04  |
| V10.2      | 0,19  | 0,38  | 0,06  |
| V10.3      | 0,02  | 0,10  | 0,01  |

| Öncelikler   |              |
|--------------|--------------|
| 0,236        | 0,87         |
| 0,632        | 1,04         |
| 0,132        | 1,10         |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>    |
| <b>3,01</b>  | <b>0,002</b> |
| <b>CR</b>    | <b>0,004</b> |

| SH10.1-M10    | M10.1       | M10.2       | M10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| M10.1         | 1,00        | 0,33        | 3,00        |
| M10.2         | 3,00        | 1,00        | 0,50        |
| M10.3         | 0,33        | 2,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>4,33</b> | <b>3,33</b> | <b>4,50</b> |

| SH10.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,23  | 0,10  | 0,67  |
| M10.2      | 0,69  | 0,30  | 0,11  |
| M10.3      | 0,08  | 0,60  | 0,22  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,37     |
| 0,30     |

| SH10.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,08  | 0,04  | 0,20  |
| M10.2      | 0,23  | 0,11  | 0,03  |
| M10.3      | 0,03  | 0,22  | 0,07  |

| Öncelikler   |              |
|--------------|--------------|
| 0,313        | 0,94         |
| 0,374        | 1,02         |
| 0,313        | 1,04         |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>    |
| <b>3,00</b>  | <b>0,001</b> |
| <b>CR</b>    | <b>0,001</b> |

| SH10.2-V10    | V10.1       | V10.2       | V10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| V10.1         | 1,00        | 0,20        | 3,00        |
| V10.2         | 5,00        | 1,00        | 3,00        |
| V10.3         | 0,33        | 0,33        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>6,33</b> | <b>1,53</b> | <b>7,00</b> |

| SH10.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,16  | 0,13  | 0,43  |
| V10.2      | 0,79  | 0,65  | 0,43  |
| V10.3      | 0,05  | 0,22  | 0,14  |

| ortalama |
|----------|
| 0,24     |
| 0,62     |
| 0,14     |

| SH10.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,04  | 0,08  | 0,06  |
| V10.2      | 0,19  | 0,41  | 0,06  |
| V10.3      | 0,01  | 0,14  | 0,02  |

| Öncelikler   |              |
|--------------|--------------|
| 0,178        | 0,74         |
| 0,654        | 1,05         |
| 0,168        | 1,22         |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>    |
| <b>3,01</b>  | <b>0,004</b> |
| <b>CR</b>    | <b>0,008</b> |

| SH10.2-M10    | M10.1        | M10.2       | M10.3       |
|---------------|--------------|-------------|-------------|
| M10.1         | 1,00         | 0,20        | 0,25        |
| M10.2         | 5,00         | 1,00        | 0,50        |
| M10.3         | 4,00         | 2,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>10,00</b> | <b>3,20</b> | <b>1,75</b> |

| SH10.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,10  | 0,06  | 0,14  |
| M10.2      | 0,50  | 0,31  | 0,29  |
| M10.3      | 0,40  | 0,63  | 0,57  |

| ortalama |
|----------|
| 0,10     |
| 0,37     |
| 0,53     |

| SH10.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,01  | 0,02  | 0,08  |
| M10.2      | 0,05  | 0,11  | 0,15  |
| M10.3      | 0,04  | 0,23  | 0,30  |

| Öncelikler   |              |
|--------------|--------------|
| 0,109        | 1,07         |
| 0,317        | 0,87         |
| 0,57         | 1,08         |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>    |
| <b>3,02</b>  | <b>0,005</b> |
| <b>CR</b>    | <b>0,009</b> |

| SH10.3-V10    | V10.1       | V10.2       | V10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| V10.1         | 1,00        | 3,00        | 2,00        |
| V10.2         | 0,33        | 1,00        | 0,50        |
| V10.3         | 0,50        | 2,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>1,83</b> | <b>6,00</b> | <b>3,50</b> |

| SH10.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,55  | 0,50  | 0,57  |
| V10.2      | 0,18  | 0,17  | 0,14  |
| V10.3      | 0,27  | 0,33  | 0,29  |

| ortalama |
|----------|
| 0,54     |
| 0,16     |
| 0,30     |

| SH10.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,29  | 0,08  | 0,17  |
| V10.2      | 0,10  | 0,03  | 0,04  |
| V10.3      | 0,15  | 0,05  | 0,08  |

| Öncelikler   |              |
|--------------|--------------|
| 0,546        | 1,01         |
| 0,168        | 1,02         |
| 0,287        | 0,96         |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>    |
| <b>3,00</b>  | <b>0,000</b> |
| <b>CR</b>    | <b>0,000</b> |

| SH10.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,20  | 0,20  |
| M10.2      | 5,00  | 1,00  | 0,33  |
| M10.3      | 5,00  | 3,00  | 1,00  |
| Toplam     | 11,00 | 4,20  | 1,53  |

| SH10.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,09  | 0,05  | 0,13  |
| M10.2      | 0,45  | 0,24  | 0,22  |
| M10.3      | 0,45  | 0,71  | 0,65  |

| ortalama |
|----------|
| 0,09     |
| 0,30     |
| 0,61     |

| SH10.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,01  | 0,01  | 0,08  |
| M10.2      | 0,04  | 0,07  | 0,13  |
| M10.3      | 0,04  | 0,22  | 0,40  |

| Öncelikler   |             |
|--------------|-------------|
| 0,102        | 1,14        |
| 0,245        | 0,81        |
| 0,653        | 1,08        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,02         | 0,006 0,011 |

| SH20.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 2,00  | 2,00  |
| V10.2      | 0,50  | 1,00  | 1,00  |
| V10.3      | 0,50  | 1,00  | 1,00  |
| Toplam     | 2,00  | 4,00  | 4,00  |

| SH20.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,50  | 0,50  | 0,50  |
| V10.2      | 0,25  | 0,25  | 0,25  |
| V10.3      | 0,25  | 0,25  | 0,25  |

| ortalama |
|----------|
| 0,50     |
| 0,25     |
| 0,25     |

| SH20.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,25  | 0,13  | 0,13  |
| V10.2      | 0,13  | 0,06  | 0,06  |
| V10.3      | 0,13  | 0,06  | 0,06  |

| Öncelikler   |             |
|--------------|-------------|
| 0,500        | 1,00        |
| 0,250        | 1,00        |
| 0,250        | 1,00        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,00         | 0,000 0,000 |

| SH20.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,50  | 0,50  |
| M10.2      | 2,00  | 1,00  | 0,50  |
| M10.3      | 2,00  | 2,00  | 1,00  |
| Toplam     | 5,00  | 3,50  | 2,00  |

| SH20.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,20  | 0,14  | 0,25  |
| M10.2      | 0,40  | 0,29  | 0,25  |
| M10.3      | 0,40  | 0,57  | 0,50  |

| ortalama |
|----------|
| 0,20     |
| 0,31     |
| 0,49     |

| SH20.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,04  | 0,04  | 0,12  |
| M10.2      | 0,08  | 0,09  | 0,12  |
| M10.3      | 0,08  | 0,18  | 0,25  |

| Öncelikler   |             |
|--------------|-------------|
| 0,207        | 1,05        |
| 0,291        | 0,93        |
| 0,503        | 1,02        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,00         | 0,001 0,002 |

| SH20.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,33  | 0,50  |
| V10.2      | 3,00  | 1,00  | 2,00  |
| V10.3      | 2,00  | 0,50  | 1,00  |
| Toplam     | 6,00  | 1,83  | 3,50  |

| SH20.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,17  | 0,18  | 0,14  |
| V10.2      | 0,50  | 0,55  | 0,57  |
| V10.3      | 0,33  | 0,27  | 0,29  |

| ortalama |
|----------|
| 0,16     |
| 0,54     |
| 0,30     |

| SH20.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,03  | 0,10  | 0,04  |
| V10.2      | 0,08  | 0,29  | 0,17  |
| V10.3      | 0,05  | 0,15  | 0,08  |

| Öncelikler   |             |
|--------------|-------------|
| 0,168        | 1,02        |
| 0,546        | 1,01        |
| 0,287        | 0,96        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,00         | 0,000 0,000 |

| SH20.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 2,00  | 0,33  |
| M10.2      | 0,50  | 1,00  | 0,33  |
| M10.3      | 3,00  | 3,00  | 1,00  |
| Toplam     | 4,50  | 6,00  | 1,67  |

| SH20.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,22  | 0,33  | 0,20  |
| M10.2      | 0,11  | 0,17  | 0,20  |
| M10.3      | 0,67  | 0,50  | 0,60  |

| ortalama |
|----------|
| 0,25     |
| 0,16     |
| 0,59     |

| SH20.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,06  | 0,05  | 0,12  |
| M10.2      | 0,03  | 0,03  | 0,12  |
| M10.3      | 0,17  | 0,08  | 0,35  |

| Öncelikler   |             |
|--------------|-------------|
| 0,227        | 0,90        |
| 0,172        | 1,08        |
| 0,601        | 1,02        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,00         | 0,001 0,002 |

| SH20.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| SH20.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| ortalama |
|----------|
|----------|

| SH20.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| Öncelikler |
|------------|
|------------|

| V10    |      |      |       |
|--------|------|------|-------|
| V10.1  | 1,00 | 0,14 | 7,00  |
| V10.2  | 7,00 | 1,00 | 7,00  |
| V10.3  | 0,14 | 0,14 | 1,00  |
| Toplam | 8,14 | 1,29 | 15,00 |

| V10   |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.1 | 0,12 | 0,11 | 0,47 |
| V10.2 | 0,86 | 0,78 | 0,47 |
| V10.3 | 0,02 | 0,11 | 0,07 |

| 0,23 |
|------|
| 0,70 |
| 0,07 |

| V10   |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.1 | 0,03 | 0,08 | 0,03 |
| V10.2 | 0,20 | 0,55 | 0,03 |
| V10.3 | 0,00 | 0,08 | 0,00 |

|       |      |
|-------|------|
| 0,137 | 0,59 |
| 0,777 | 1,11 |
| 0,086 | 1,33 |

| $\lambda$ maks | CI    | CR    |
|----------------|-------|-------|
| 3,02           | 0,007 | 0,012 |

| SH20.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,14  | 7,00  |
| M10.2      | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| M10.3      | 0,14  | 0,14  | 1,00  |
| Toplam     | 8,14  | 1,29  | 15,00 |

| SH20.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,12  | 0,11  | 0,47  |
| M10.2      | 0,86  | 0,78  | 0,47  |
| M10.3      | 0,02  | 0,11  | 0,07  |

| ortalama |
|----------|
| 0,23     |
| 0,70     |
| 0,07     |

| SH20.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,03  | 0,08  | 0,03  |
| M10.2      | 0,20  | 0,55  | 0,03  |
| M10.3      | 0,00  | 0,08  | 0,00  |

| Öncelikler |      |
|------------|------|
| 0,137      | 0,59 |
| 0,777      | 1,11 |
| 0,086      | 1,33 |

| $\lambda$ maks | CI    | CR    |
|----------------|-------|-------|
| 3,02           | 0,007 | 0,012 |

| SH30.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,33  | 3,00  |
| V10.2      | 3,00  | 1,00  | 4,00  |
| V10.3      | 0,33  | 0,25  | 1,00  |
| Toplam     | 4,33  | 1,58  | 8,00  |

| SH30.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,23  | 0,21  | 0,38  |
| V10.2      | 0,69  | 0,63  | 0,50  |
| V10.3      | 0,08  | 0,16  | 0,13  |

| ortalama |
|----------|
| 0,27     |
| 0,61     |
| 0,12     |

| SH30.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,06  | 0,13  | 0,04  |
| V10.2      | 0,19  | 0,38  | 0,06  |
| V10.3      | 0,02  | 0,10  | 0,01  |

| Öncelikler |      |
|------------|------|
| 0,236      | 0,87 |
| 0,632      | 1,04 |
| 0,132      | 1,10 |

| $\lambda$ maks | CI    | CR    |
|----------------|-------|-------|
| 3,01           | 0,002 | 0,004 |

| SH30.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,33  | 3,00  |
| M10.2      | 3,00  | 1,00  | 0,50  |
| M10.3      | 0,33  | 2,00  | 1,00  |
| Toplam     | 4,33  | 3,33  | 4,50  |

| SH30.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,23  | 0,10  | 0,67  |
| M10.2      | 0,69  | 0,30  | 0,11  |
| M10.3      | 0,08  | 0,60  | 0,22  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,37     |
| 0,30     |

| SH30.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,08  | 0,04  | 0,20  |
| M10.2      | 0,23  | 0,11  | 0,03  |
| M10.3      | 0,03  | 0,22  | 0,07  |

| Öncelikler |      |
|------------|------|
| 0,313      | 0,94 |
| 0,374      | 1,02 |
| 0,313      | 1,04 |

| $\lambda$ maks | CI    | CR    |
|----------------|-------|-------|
| 3,00           | 0,001 | 0,001 |

| SH30.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,20  | 3,00  |
| V10.2      | 5,00  | 1,00  | 3,00  |
| V10.3      | 0,33  | 0,33  | 1,00  |
| Toplam     | 6,33  | 1,53  | 7,00  |

| SH30.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,16  | 0,13  | 0,43  |
| V10.2      | 0,79  | 0,65  | 0,43  |
| V10.3      | 0,05  | 0,22  | 0,14  |

| ortalama |
|----------|
| 0,24     |
| 0,62     |
| 0,14     |

| SH30.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,04  | 0,08  | 0,06  |
| V10.2      | 0,19  | 0,41  | 0,06  |
| V10.3      | 0,01  | 0,14  | 0,02  |

| Öncelikler |      |
|------------|------|
| 0,178      | 0,74 |
| 0,654      | 1,05 |
| 0,168      | 1,22 |

| $\lambda$ maks | CI    | CR    |
|----------------|-------|-------|
| 3,01           | 0,004 | 0,008 |

| SH30.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

| SH30.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

| ortalama |
|----------|
|----------|

| SH30.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

Öncelikler

|        |       |      |      |
|--------|-------|------|------|
| M10.1  | 1,00  | 0,20 | 0,25 |
| M10.2  | 5,00  | 1,00 | 0,50 |
| M10.3  | 4,00  | 2,00 | 1,00 |
| Toplam | 10,00 | 3,20 | 1,75 |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| M10.1 | 0,10 | 0,06 | 0,14 |
| M10.2 | 0,50 | 0,31 | 0,29 |
| M10.3 | 0,40 | 0,63 | 0,57 |

|      |
|------|
| 0,10 |
| 0,37 |
| 0,53 |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| M10.1 | 0,01 | 0,02 | 0,08 |
| M10.2 | 0,05 | 0,11 | 0,15 |
| M10.3 | 0,04 | 0,23 | 0,30 |

|       |      |
|-------|------|
| 0,109 | 1,07 |
| 0,317 | 0,87 |
| 0,57  | 1,08 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,005     | 0,009     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 3,00         | 2,00         |
| V10.2             | 0,33         | 1,00         | 0,50         |
| V10.3             | 0,50         | 2,00         | 1,00         |
| Toplam            | 1,83         | 6,00         | 3,50         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,55         | 0,50         | 0,57         |
| V10.2             | 0,18         | 0,17         | 0,14         |
| V10.3             | 0,27         | 0,33         | 0,29         |

|          |
|----------|
| ortalama |
| 0,54     |
| 0,16     |
| 0,30     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,29         | 0,08         | 0,17         |
| V10.2             | 0,10         | 0,03         | 0,04         |
| V10.3             | 0,15         | 0,05         | 0,08         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| <b>Öncelikler</b> |      |
| 0,546             | 1,01 |
| 0,168             | 1,02 |
| 0,287             | 0,96 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 0,20         | 0,20         |
| M10.2             | 5,00         | 1,00         | 0,33         |
| M10.3             | 5,00         | 3,00         | 1,00         |
| Toplam            | 11,00        | 4,20         | 1,53         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,09         | 0,05         | 0,13         |
| M10.2             | 0,45         | 0,24         | 0,22         |
| M10.3             | 0,45         | 0,71         | 0,65         |

|          |
|----------|
| ortalama |
| 0,09     |
| 0,30     |
| 0,61     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH30.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,01         | 0,01         | 0,08         |
| M10.2             | 0,04         | 0,07         | 0,13         |
| M10.3             | 0,04         | 0,22         | 0,40         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| <b>Öncelikler</b> |      |
| 0,102             | 1,14 |
| 0,245             | 0,81 |
| 0,653             | 1,08 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,006     | 0,011     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 0,17         | 7,00         |
| V10.2             | 6,00         | 1,00         | 0,17         |
| V10.3             | 0,14         | 6,00         | 1,00         |
| Toplam            | 7,14         | 7,17         | 8,17         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,14         | 0,02         | 0,86         |
| V10.2             | 0,84         | 0,14         | 0,02         |
| V10.3             | 0,02         | 0,84         | 0,12         |

|          |
|----------|
| ortalama |
| 0,34     |
| 0,33     |
| 0,33     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,05         | 0,01         | 0,28         |
| V10.2             | 0,29         | 0,05         | 0,01         |
| V10.3             | 0,01         | 0,28         | 0,04         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| <b>Öncelikler</b> |      |
| 0,335             | 0,99 |
| 0,339             | 1,02 |
| 0,326             | 1,00 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 0,14         | 0,14         |
| M10.2             | 7,00         | 1,00         | 0,14         |
| M10.3             | 7,00         | 7,00         | 1,00         |
| Toplam            | 15,00        | 8,14         | 1,29         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,07         | 0,02         | 0,11         |
| M10.2             | 0,47         | 0,12         | 0,11         |
| M10.3             | 0,47         | 0,86         | 0,78         |

|          |
|----------|
| ortalama |
| 0,07     |
| 0,23     |
| 0,70     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,00         | 0,00         | 0,08         |
| M10.2             | 0,03         | 0,03         | 0,08         |
| M10.3             | 0,03         | 0,20         | 0,55         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| <b>Öncelikler</b> |      |
| 0,086             | 1,33 |
| 0,137             | 0,59 |
| 0,777             | 1,11 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,007     | 0,012     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 0,17         | 5,00         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,14         | 0,02         | 0,81         |

|          |
|----------|
| ortalama |
| 0,32     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,05         | 0,01         | 0,28         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| <b>Öncelikler</b> |      |
| 0,330             | 1,02 |

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| V10.2  | 6,00 | 1,00 | 0,17 |
| V10.3  | 0,20 | 6,00 | 1,00 |
| Toplam | 7,20 | 7,17 | 6,17 |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.2 | 0,83 | 0,14 | 0,03 |
| V10.3 | 0,03 | 0,84 | 0,16 |

0,33  
0,34

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.2 | 0,27 | 0,05 | 0,01 |
| V10.3 | 0,01 | 0,28 | 0,06 |

0,326  
0,344

0,98  
1,00

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 0,14         | 0,11         |
| M10.2             | 7,00         | 1,00         | 0,20         |
| M10.3             | 9,00         | 5,00         | 1,00         |
| Toplam            | 17,00        | 6,14         | 1,31         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,06         | 0,02         | 0,08         |
| M10.2             | 0,41         | 0,16         | 0,15         |
| M10.3             | 0,53         | 0,81         | 0,76         |

ortalama  
0,06  
0,24  
0,70

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.2-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,00         | 0,01         | 0,06         |
| M10.2             | 0,02         | 0,04         | 0,11         |
| M10.3             | 0,03         | 0,20         | 0,54         |

**Öncelikler**  
0,068  
0,169  
0,762

1,23  
0,70  
1,09

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,01         | 0,005     | 0,009     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 0,17         | 6,00         |
| V10.2             | 6,00         | 1,00         | 0,14         |
| V10.3             | 0,17         | 7,00         | 1,00         |
| Toplam            | 7,17         | 8,17         | 7,14         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,14         | 0,02         | 0,84         |
| V10.2             | 0,84         | 0,12         | 0,02         |
| V10.3             | 0,02         | 0,86         | 0,14         |

ortalama  
0,33  
0,33  
0,34

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,05         | 0,01         | 0,29         |
| V10.2             | 0,28         | 0,04         | 0,01         |
| V10.3             | 0,01         | 0,28         | 0,05         |

**Öncelikler**  
0,339  
0,326  
0,335

1,02  
1,00  
0,99

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 7,00         | 0,25         |
| M10.2             | 0,14         | 1,00         | 0,14         |
| M10.3             | 4,00         | 7,00         | 1,00         |
| Toplam            | 5,14         | 15,00        | 1,39         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,19         | 0,47         | 0,18         |
| M10.2             | 0,03         | 0,07         | 0,10         |
| M10.3             | 0,78         | 0,47         | 0,72         |

ortalama  
0,28  
0,07  
0,65

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH40.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,05         | 0,03         | 0,12         |
| M10.2             | 0,01         | 0,00         | 0,07         |
| M10.3             | 0,22         | 0,03         | 0,47         |

**Öncelikler**  
0,203  
0,079  
0,718

0,72  
1,21  
1,10

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,03         | 0,009     | 0,016     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 0,20         | 7,00         |
| V10.2             | 5,00         | 1,00         | 7,00         |
| V10.3             | 0,14         | 0,14         | 1,00         |
| Toplam            | 6,14         | 1,34         | 15,00        |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,16         | 0,15         | 0,47         |
| V10.2             | 0,81         | 0,74         | 0,47         |
| V10.3             | 0,02         | 0,11         | 0,07         |

ortalama  
0,26  
0,68  
0,07

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,04         | 0,10         | 0,03         |
| V10.2             | 0,21         | 0,50         | 0,03         |
| V10.3             | 0,01         | 0,07         | 0,00         |

**Öncelikler**  
0,173  
0,744  
0,082

0,67  
1,10  
1,26

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,03         | 0,009     | 0,016     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 6,00         | 0,14         |
| M10.2             | 0,17         | 1,00         | 7,00         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,12         | 0,84         | 0,02         |
| M10.2             | 0,02         | 0,14         | 0,86         |

ortalama  
0,33  
0,34

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH50.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,04         | 0,29         | 0,01         |
| M10.2             | 0,01         | 0,05         | 0,29         |

**Öncelikler**  
0,331  
0,341

1,01  
1,00

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| M10.3  | 7,00 | 0,14 | 1,00 |
| Toplam | 8,17 | 7,14 | 8,14 |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| M10.3 | 0,86 | 0,02 | 0,12 |
|-------|------|------|------|

0,33

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| M10.3  | 0,28 | 0,01 | 0,04 |
| Toplam |      |      |      |

0,328

0,98

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,00             | 0,000 | 0,000 |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| V10.2      | 7,00  | 1,00  | 0,14  |
| V10.3      | 7,00  | 7,00  | 1,00  |
| Toplam     | 15,00 | 8,14  | 1,29  |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,07  | 0,02  | 0,11  |
| V10.2      | 0,47  | 0,12  | 0,11  |
| V10.3      | 0,47  | 0,86  | 0,78  |

ortalama

0,07

0,23

0,70

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,00  | 0,00  | 0,08  |
| V10.2      | 0,03  | 0,03  | 0,08  |
| V10.3      | 0,03  | 0,20  | 0,55  |

Öncelikler

0,086

1,33

0,137

0,59

0,777

1,11

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,02             | 0,007 | 0,012 |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 1,00  | 0,14  | 7,00  |
| M10.2      | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| M10.3      | 0,14  | 0,14  | 1,00  |
| Toplam     | 8,14  | 1,29  | 15,00 |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 0,12  | 0,11  | 0,47  |
| M10.2      | 0,86  | 0,78  | 0,47  |
| M10.3      | 0,02  | 0,11  | 0,07  |

ortalama

0,23

0,70

0,07

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 0,03  | 0,08  | 0,03  |
| M10.2      | 0,20  | 0,55  | 0,03  |
| M10.3      | 0,00  | 0,08  | 0,00  |

Öncelikler

0,137

0,59

0,777

1,11

0,086

1,33

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,02             | 0,007 | 0,012 |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| V10.2      | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| V10.3      | 7,00  | 0,14  | 1,00  |
| Toplam     | 15,00 | 1,29  | 8,14  |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,07  | 0,11  | 0,02  |
| V10.2      | 0,47  | 0,78  | 0,86  |
| V10.3      | 0,47  | 0,11  | 0,12  |

ortalama

0,07

0,70

0,23

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,00  | 0,08  | 0,00  |
| V10.2      | 0,03  | 0,55  | 0,20  |
| V10.3      | 0,03  | 0,08  | 0,03  |

Öncelikler

0,086

1,33

0,777

1,11

0,137

0,59

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,02             | 0,007 | 0,012 |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| M10.2      | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| M10.3      | 7,00  | 0,14  | 1,00  |
| Toplam     | 15,00 | 1,29  | 8,14  |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 0,07  | 0,11  | 0,02  |
| M10.2      | 0,47  | 0,78  | 0,86  |
| M10.3      | 0,47  | 0,11  | 0,12  |

ortalama

0,07

0,70

0,23

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH50.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1      | 0,00  | 0,08  | 0,00  |
| M10.2      | 0,03  | 0,55  | 0,20  |
| M10.3      | 0,03  | 0,08  | 0,03  |

Öncelikler

0,086

1,33

0,777

1,11

0,137

0,59

|                  |    |    |
|------------------|----|----|
| $\lambda_{maks}$ | CI | CR |
|                  |    |    |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH60.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 1,00  | 7,00  | 0,14  |
| V10.2      | 0,14  | 1,00  | 7,00  |
| V10.3      | 7,00  | 0,14  | 1,00  |

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH60.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,12  | 0,86  | 0,02  |
| V10.2      | 0,02  | 0,12  | 0,86  |
| V10.3      | 0,86  | 0,02  | 0,12  |

ortalama

0,33

0,33

0,33

|            |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|
| SH60.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1      | 0,04  | 0,29  | 0,01  |
| V10.2      | 0,01  | 0,04  | 0,29  |
| V10.3      | 0,29  | 0,01  | 0,04  |

Öncelikler

0,333

1,00

0,333

1,00

0,333

1,00

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,02             | 0,007 | 0,012 |

|               |      |      |      |
|---------------|------|------|------|
| <b>Toplam</b> | 8,14 | 8,14 | 8,14 |
|---------------|------|------|------|

| <b>SH60.1-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| M10.2             | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| M10.3             | 7,00  | 0,14  | 1,00  |
| <b>Toplam</b>     | 15,00 | 1,29  | 8,14  |

| <b>SH60.1-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,07  | 0,11  | 0,02  |
| M10.2             | 0,47  | 0,78  | 0,86  |
| M10.3             | 0,47  | 0,11  | 0,12  |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| <b>ortalama</b> | 0,07 | 0,70 | 0,23 |
|-----------------|------|------|------|

| <b>SH60.1-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,00  | 0,08  | 0,00  |
| M10.2             | 0,03  | 0,55  | 0,20  |
| M10.3             | 0,03  | 0,08  | 0,03  |

| <b>SH60.2-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 1,00  | 0,14  | 7,00  |
| V10.2             | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| V10.3             | 0,14  | 0,14  | 1,00  |
| <b>Toplam</b>     | 8,14  | 1,29  | 15,00 |

| <b>SH60.2-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 0,12  | 0,11  | 0,47  |
| V10.2             | 0,86  | 0,78  | 0,47  |
| V10.3             | 0,02  | 0,11  | 0,07  |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| <b>ortalama</b> | 0,23 | 0,70 | 0,07 |
|-----------------|------|------|------|

| <b>SH60.2-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 0,03  | 0,08  | 0,03  |
| V10.2             | 0,20  | 0,55  | 0,03  |
| V10.3             | 0,00  | 0,08  | 0,00  |

| <b>SH60.2-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| M10.2             | 7,00  | 1,00  | 7,00  |
| M10.3             | 7,00  | 0,14  | 1,00  |
| <b>Toplam</b>     | 15,00 | 1,29  | 8,14  |

| <b>SH60.2-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,07  | 0,11  | 0,02  |
| M10.2             | 0,47  | 0,78  | 0,86  |
| M10.3             | 0,47  | 0,11  | 0,12  |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| <b>ortalama</b> | 0,07 | 0,70 | 0,23 |
|-----------------|------|------|------|

| <b>SH60.2-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,00  | 0,08  | 0,00  |
| M10.2             | 0,03  | 0,55  | 0,20  |
| M10.3             | 0,03  | 0,08  | 0,03  |

| <b>SH60.3-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 1,00  | 7,00  | 7,00  |
| V10.2             | 0,14  | 1,00  | 7,00  |
| V10.3             | 0,14  | 0,14  | 1,00  |
| <b>Toplam</b>     | 1,29  | 8,14  | 15,00 |

| <b>SH60.3-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 0,78  | 0,86  | 0,47  |
| V10.2             | 0,11  | 0,12  | 0,47  |
| V10.3             | 0,11  | 0,02  | 0,07  |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| <b>ortalama</b> | 0,70 | 0,23 | 0,07 |
|-----------------|------|------|------|

| <b>SH60.3-V10</b> | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| V10.1             | 0,55  | 0,20  | 0,03  |
| V10.2             | 0,08  | 0,03  | 0,03  |
| V10.3             | 0,08  | 0,00  | 0,00  |

| <b>SH60.3-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| M10.2             | 7,00  | 1,00  | 0,14  |
| M10.3             | 7,00  | 7,00  | 1,00  |
| <b>Toplam</b>     | 15,00 | 8,14  | 1,29  |

| <b>SH60.3-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,07  | 0,02  | 0,11  |
| M10.2             | 0,47  | 0,12  | 0,11  |
| M10.3             | 0,47  | 0,86  | 0,78  |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| <b>ortalama</b> | 0,07 | 0,23 | 0,70 |
|-----------------|------|------|------|

| <b>SH60.3-M10</b> | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| M10.1             | 0,00  | 0,00  | 0,08  |
| M10.2             | 0,03  | 0,03  | 0,08  |
| M10.3             | 0,03  | 0,20  | 0,55  |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |

**Öncelikler**

|       |      |
|-------|------|
| 0,086 | 1,33 |
| 0,777 | 1,11 |
| 0,137 | 0,59 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,007     | 0,012     |

**Öncelikler**

|       |      |
|-------|------|
| 0,137 | 0,59 |
| 0,777 | 1,11 |
| 0,086 | 1,33 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,007     | 0,012     |

**Öncelikler**

|       |      |
|-------|------|
| 0,086 | 1,33 |
| 0,777 | 1,11 |
| 0,137 | 0,59 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,007     | 0,012     |

**Öncelikler**

|       |      |
|-------|------|
| 0,777 | 1,11 |
| 0,137 | 0,59 |
| 0,086 | 1,33 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,007     | 0,012     |

**Öncelikler**

|       |      |
|-------|------|
| 0,086 | 1,33 |
| 0,137 | 0,59 |
| 0,777 | 1,11 |

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
|--------------|-----------|-----------|

| SH70.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 1,00  | 0,17  |
| V10.2      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| V10.3      | 6,00  | 1,00  | 1,00  |
| Toplam     | 8,00  | 3,00  | 2,17  |

| SH70.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,13  | 0,33  | 0,08  |
| V10.2      | 0,13  | 0,33  | 0,46  |
| V10.3      | 0,75  | 0,33  | 0,46  |

| ortalama |
|----------|
| 0,18     |
| 0,31     |
| 0,51     |

| SH70.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,02  | 0,10  | 0,04  |
| V10.2      | 0,02  | 0,10  | 0,24  |
| V10.3      | 0,13  | 0,10  | 0,24  |

| SH70.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| M10.2      | 1,00  | 1,00  | 6,00  |
| M10.3      | 1,00  | 0,17  | 1,00  |
| Toplam     | 3,00  | 2,17  | 8,00  |

| SH70.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,33  | 0,46  | 0,13  |
| M10.2      | 0,33  | 0,46  | 0,75  |
| M10.3      | 0,33  | 0,08  | 0,13  |

| ortalama |
|----------|
| 0,31     |
| 0,51     |
| 0,18     |

| SH70.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,10  | 0,24  | 0,02  |
| M10.2      | 0,10  | 0,24  | 0,13  |
| M10.3      | 0,10  | 0,04  | 0,02  |

| SH70.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| V10.2      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| V10.3      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| Toplam     | 3,00  | 3,00  | 3,00  |

| SH70.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.2      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.3      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,33     |
| 0,33     |

| SH70.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.2      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.3      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |

| SH70.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,17  | 0,17  |
| M10.2      | 6,00  | 1,00  | 0,17  |
| M10.3      | 6,00  | 6,00  | 1,00  |
| Toplam     | 13,00 | 7,17  | 1,33  |

| SH70.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,08  | 0,02  | 0,13  |
| M10.2      | 0,46  | 0,14  | 0,13  |
| M10.3      | 0,46  | 0,84  | 0,75  |

| ortalama |
|----------|
| 0,08     |
| 0,24     |
| 0,68     |

| SH70.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,01  | 0,01  | 0,09  |
| M10.2      | 0,03  | 0,03  | 0,09  |
| M10.3      | 0,03  | 0,20  | 0,51  |

| SH70.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,17  | 1,00  |
| V10.2      | 6,00  | 1,00  | 1,00  |
| V10.3      | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| Toplam     | 8,00  | 2,17  | 3,00  |

| SH70.3-M10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,13  | 0,08  | 0,33  |
| V10.2      | 0,75  | 0,46  | 0,33  |
| V10.3      | 0,13  | 0,46  | 0,33  |

| ortalama |
|----------|
| 0,18     |
| 0,51     |
| 0,31     |

| SH70.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,02  | 0,04  | 0,10  |
| M10.2      | 0,13  | 0,24  | 0,10  |
| M10.3      | 0,02  | 0,24  | 0,10  |

3,02 0,007 0,012

**Öncelikler**0,164 0,92  
0,362 1,18  
0,474 0,92λmaks CI CR  
3,02 0,007 0,012**Öncelikler**0,362 1,18  
0,474 0,92  
0,164 0,92λmaks CI CR  
3,02 0,007 0,012**Öncelikler**0,333 1,00  
0,333 1,00  
0,333 1,00λmaks CI CR  
3,00 0,000 0,000**Öncelikler**0,097 1,29  
0,154 0,64  
0,749 1,10λmaks CI CR  
3,02 0,007 0,013**Öncelikler**0,164 0,92  
0,474 0,92  
0,362 1,18λmaks CI CR  
3,02 0,007 0,012



| SH70.3-M10    | M10.1        | M10.2       | M10.3       |
|---------------|--------------|-------------|-------------|
| M10.1         | 1,00         | 0,17        | 0,17        |
| M10.2         | 6,00         | 1,00        | 1,00        |
| M10.3         | 6,00         | 1,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>13,00</b> | <b>2,17</b> | <b>2,17</b> |

| SH70.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,08  | 0,08  | 0,08  |
| M10.2      | 0,46  | 0,46  | 0,46  |
| M10.3      | 0,46  | 0,46  | 0,46  |

| ortalama |
|----------|
| 0,08     |
| 0,46     |
| 0,46     |

| SH70.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,01  | 0,04  | 0,04  |
| M10.2      | 0,04  | 0,21  | 0,21  |
| M10.3      | 0,04  | 0,21  | 0,21  |

| Öncelikler   |           |           |  |
|--------------|-----------|-----------|--|
| 0,077        | 1,00      |           |  |
| 0,462        | 1,00      |           |  |
| 0,462        | 1,00      |           |  |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |  |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |  |

| SH80.1-V10    | V10.1       | V10.2       | V10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| V10.1         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| V10.2         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| V10.3         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> |

| SH80.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.2      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.3      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,33     |
| 0,33     |

| SH80.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.2      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.3      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |

| Öncelikler   |           |           |  |
|--------------|-----------|-----------|--|
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |  |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |  |

| SH80.1-M10    | M10.1       | M10.2       | M10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| M10.1         | 1,00        | 1,00        | 0,17        |
| M10.2         | 1,00        | 1,00        | 0,17        |
| M10.3         | 6,00        | 6,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>8,00</b> | <b>8,00</b> | <b>1,33</b> |

| SH80.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,13  | 0,13  | 0,13  |
| M10.2      | 0,13  | 0,13  | 0,13  |
| M10.3      | 0,75  | 0,75  | 0,75  |

| ortalama |
|----------|
| 0,13     |
| 0,13     |
| 0,75     |

| SH80.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,02  | 0,02  | 0,09  |
| M10.2      | 0,02  | 0,02  | 0,09  |
| M10.3      | 0,09  | 0,09  | 0,56  |

| Öncelikler   |           |           |  |
|--------------|-----------|-----------|--|
| 0,125        | 1,00      |           |  |
| 0,125        | 1,00      |           |  |
| 0,750        | 1,00      |           |  |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |  |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |  |

| SH80.2-V10    | V10.1       | V10.2       | V10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| V10.1         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| V10.2         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| V10.3         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> |

| SH80.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.2      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| V10.3      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,33     |
| 0,33     |

| SH80.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.2      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| V10.3      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |

| Öncelikler   |           |           |  |
|--------------|-----------|-----------|--|
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |  |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |  |

| SH80.2-M10    | M10.1       | M10.2       | M10.3       |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| M10.1         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| M10.2         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| M10.3         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |
| <b>Toplam</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> | <b>3,00</b> |

| SH80.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| M10.2      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |
| M10.3      | 0,33  | 0,33  | 0,33  |

| ortalama |
|----------|
| 0,33     |
| 0,33     |
| 0,33     |

| SH80.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| M10.2      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |
| M10.3      | 0,11  | 0,11  | 0,11  |

| Öncelikler   |           |           |  |
|--------------|-----------|-----------|--|
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| 0,333        | 1,00      |           |  |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |  |
| 3,00         | 0,000     | 0,000     |  |

| SH80.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| SH80.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| ortalama |
|----------|
|----------|

| SH80.3- | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|---------|-------|-------|-------|
|---------|-------|-------|-------|

| Öncelikler |  |  |  |
|------------|--|--|--|
|------------|--|--|--|

| V10    |       |      |      |
|--------|-------|------|------|
| V10.1  | 1,00  | 0,14 | 0,20 |
| V10.2  | 7,00  | 1,00 | 0,17 |
| V10.3  | 5,00  | 6,00 | 1,00 |
| Toplam | 13,00 | 7,14 | 1,37 |

| V10   |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.1 | 0,08 | 0,02 | 0,15 |
| V10.2 | 0,54 | 0,14 | 0,12 |
| V10.3 | 0,38 | 0,84 | 0,73 |

| 0,08 |
|------|
| 0,27 |
| 0,65 |

| V10   |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| V10.1 | 0,01 | 0,01 | 0,10 |
| V10.2 | 0,04 | 0,04 | 0,08 |
| V10.3 | 0,03 | 0,22 | 0,48 |

|              |             |
|--------------|-------------|
| 0,107        | 1,32        |
| 0,161        | 0,60        |
| 0,732        | 1,12        |
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b>   |
| 3,04         | 0,015 0,026 |

| SH80.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,14  | 0,14  |
| M10.2      | 7,00  | 1,00  | 8,00  |
| M10.3      | 7,00  | 0,13  | 1,00  |
| Toplam     | 15,00 | 1,27  | 9,14  |

| SH80.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,07  | 0,11  | 0,02  |
| M10.2      | 0,47  | 0,79  | 0,88  |
| M10.3      | 0,47  | 0,10  | 0,11  |

| ortalama |
|----------|
| 0,06     |
| 0,71     |
| 0,22     |

| SH80.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,00  | 0,08  | 0,00  |
| M10.2      | 0,03  | 0,56  | 0,20  |
| M10.3      | 0,03  | 0,07  | 0,02  |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| 0,088             | 1,35        |
| 0,787             | 1,11        |
| 0,125             | 0,56        |
| <b>Öncelikler</b> |             |
| <b>λmaks</b>      | <b>CI</b>   |
| 3,02              | 0,005 0,009 |

| SH90.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,13  | 0,33  |
| V10.2      | 8,00  | 1,00  | 7,00  |
| V10.3      | 3,00  | 0,14  | 1,00  |
| Toplam     | 12,00 | 1,27  | 8,33  |

| SH90.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,08  | 0,10  | 0,04  |
| V10.2      | 0,67  | 0,79  | 0,84  |
| V10.3      | 0,25  | 0,11  | 0,12  |

| ortalama |
|----------|
| 0,07     |
| 0,77     |
| 0,16     |

| SH90.1-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,01  | 0,08  | 0,01  |
| V10.2      | 0,05  | 0,60  | 0,14  |
| V10.3      | 0,02  | 0,09  | 0,02  |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| 0,088             | 1,19        |
| 0,788             | 1,03        |
| 0,124             | 0,77        |
| <b>Öncelikler</b> |             |
| <b>λmaks</b>      | <b>CI</b>   |
| 2,99              | - -         |
|                   | 0,003 0,005 |

| SH90.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 1,00  | 0,13  | 0,11  |
| M10.2      | 8,00  | 1,00  | 0,11  |
| M10.3      | 9,00  | 9,00  | 1,00  |
| Toplam     | 18,00 | 10,13 | 1,22  |

| SH90.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,06  | 0,01  | 0,09  |
| M10.2      | 0,44  | 0,10  | 0,09  |
| M10.3      | 0,50  | 0,89  | 0,82  |

| ortalama |
|----------|
| 0,05     |
| 0,21     |
| 0,74     |

| SH90.1-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| M10.1      | 0,00  | 0,00  | 0,07  |
| M10.2      | 0,02  | 0,02  | 0,07  |
| M10.3      | 0,03  | 0,19  | 0,60  |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| 0,072             | 1,37        |
| 0,111             | 0,53        |
| 0,816             | 1,11        |
| <b>Öncelikler</b> |             |
| <b>λmaks</b>      | <b>CI</b>   |
| 3,00              | 0,001 0,002 |

| SH90.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 1,00  | 0,17  | 0,17  |
| V10.2      | 6,00  | 1,00  | 6,00  |
| V10.3      | 6,00  | 0,17  | 1,00  |
| Toplam     | 13,00 | 1,33  | 7,17  |

| SH90.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,08  | 0,13  | 0,02  |
| V10.2      | 0,46  | 0,75  | 0,84  |
| V10.3      | 0,46  | 0,13  | 0,14  |

| ortalama |
|----------|
| 0,08     |
| 0,68     |
| 0,24     |

| SH90.2-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
| V10.1      | 0,01  | 0,09  | 0,01  |
| V10.2      | 0,03  | 0,51  | 0,20  |
| V10.3      | 0,03  | 0,09  | 0,03  |

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| 0,097             | 1,29        |
| 0,749             | 1,10        |
| 0,154             | 0,64        |
| <b>Öncelikler</b> |             |
| <b>λmaks</b>      | <b>CI</b>   |
| 3,02              | 0,007 0,013 |

| SH90.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

| SH90.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

| ortalama |
|----------|
|----------|

| SH90.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
|------------|-------|-------|-------|
|------------|-------|-------|-------|

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Öncelikler</b> |  |
|-------------------|--|

|        |       |       |      |
|--------|-------|-------|------|
| M10.1  | 1,00  | 0,11  | 0,11 |
| M10.2  | 9,00  | 1,00  | 0,11 |
| M10.3  | 9,00  | 9,00  | 1,00 |
| Toplam | 19,00 | 10,11 | 1,22 |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| M10.1 | 0,05 | 0,01 | 0,09 |
| M10.2 | 0,47 | 0,10 | 0,09 |
| M10.3 | 0,47 | 0,89 | 0,82 |

0,05  
0,22  
0,73

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| M10.1 | 0,00 | 0,00 | 0,07 |
| M10.2 | 0,02 | 0,02 | 0,07 |
| M10.3 | 0,02 | 0,20 | 0,60 |

0,071  
0,112  
0,816

1,38  
0,51  
1,12

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,01         | 0,005     | 0,008     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 1,00         | 9,00         | 5,00         |
| V10.2             | 0,11         | 1,00         | 1,00         |
| V10.3             | 0,20         | 1,00         | 1,00         |
| Toplam            | 1,31         | 11,00        | 7,00         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,76         | 0,82         | 0,71         |
| V10.2             | 0,08         | 0,09         | 0,14         |
| V10.3             | 0,15         | 0,09         | 0,14         |

ortalama  
0,77  
0,11  
0,13

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1             | 0,58         | 0,09         | 0,09         |
| V10.2             | 0,06         | 0,01         | 0,02         |
| V10.3             | 0,12         | 0,01         | 0,02         |

**Öncelikler**  
0,762  
0,093  
0,145

1,00  
0,87  
1,12

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,00         | 0,002     | 0,003     |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 1,00         | 0,11         | 0,11         |
| M10.2             | 9,00         | 1,00         | 0,13         |
| M10.3             | 9,00         | 8,00         | 1,00         |
| Toplam            | 19,00        | 9,11         | 1,24         |

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,05         | 0,01         | 0,09         |
| M10.2             | 0,47         | 0,11         | 0,10         |
| M10.3             | 0,47         | 0,88         | 0,81         |

ortalama  
0,05  
0,23  
0,72

|                   |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH90.3-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1             | 0,00         | 0,00         | 0,06         |
| M10.2             | 0,02         | 0,03         | 0,07         |
| M10.3             | 0,02         | 0,20         | 0,58         |

**Öncelikler**  
0,070  
0,122  
0,807

1,36  
0,54  
1,12

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,02         | 0,006     | 0,011     |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 1,00         | 0,11         | 0,17         |
| V10.2              | 9,00         | 1,00         | 0,14         |
| V10.3              | 6,00         | 7,00         | 1,00         |
| Toplam             | 16,00        | 8,11         | 1,31         |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 0,06         | 0,01         | 0,13         |
| V10.2              | 0,56         | 0,12         | 0,11         |
| V10.3              | 0,38         | 0,86         | 0,76         |

ortalama  
0,07  
0,26  
0,67

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 0,00         | 0,00         | 0,08         |
| V10.2              | 0,04         | 0,03         | 0,07         |
| V10.3              | 0,03         | 0,23         | 0,51         |

**Öncelikler**  
0,093  
0,144  
0,764

1,37  
0,54  
1,14

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,05         | 0,018     | 0,031     |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1              | 1,00         | 6,00         | 0,14         |
| M10.2              | 0,17         | 1,00         | 0,14         |
| M10.3              | 7,00         | 7,00         | 1,00         |
| Toplam             | 8,17         | 14,00        | 1,29         |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1              | 0,12         | 0,43         | 0,11         |
| M10.2              | 0,02         | 0,07         | 0,11         |
| M10.3              | 0,86         | 0,50         | 0,78         |

ortalama  
0,22  
0,07  
0,71

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.1-M10</b> | <b>M10.1</b> | <b>M10.2</b> | <b>M10.3</b> |
| M10.1              | 0,03         | 0,03         | 0,08         |
| M10.2              | 0,00         | 0,00         | 0,08         |
| M10.3              | 0,19         | 0,03         | 0,55         |

**Öncelikler**  
0,135  
0,088  
0,777

0,61  
1,31  
1,09

|              |           |           |
|--------------|-----------|-----------|
| <b>λmaks</b> | <b>CI</b> | <b>CR</b> |
| 3,01         | 0,003     | 0,006     |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 1,00         | 5,00         | 0,25         |

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 0,19         | 0,56         | 0,16         |

ortalama  
0,30

|                    |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SH100.2-V10</b> | <b>V10.1</b> | <b>V10.2</b> | <b>V10.3</b> |
| V10.1              | 0,06         | 0,07         | 0,09         |

**Öncelikler**  
0,216

0,72

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| V10.2  | 0,20 | 1,00 | 0,33 |
| V10.3  | 4,00 | 3,00 | 1,00 |
| Toplam | 5,20 | 9,00 | 1,58 |

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| V10.2  | 0,04 | 0,11 | 0,21 |
| V10.3  | 0,77 | 0,33 | 0,63 |
| Toplam |      |      |      |

0,12

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| V10.2  | 0,01 | 0,01 | 0,12 |
| V10.3  | 0,23 | 0,04 | 0,37 |
| Toplam |      |      |      |

0,147

1,22

0,637

1,10

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,04             | 0,013 | 0,023 |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 1,00  | 0,25  | 4,00  |
| M10.2       | 4,00  | 1,00  | 6,00  |
| M10.3       | 0,25  | 0,17  | 1,00  |
| Toplam      | 5,25  | 1,42  | 11,00 |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 0,19  | 0,18  | 0,36  |
| M10.2       | 0,76  | 0,71  | 0,55  |
| M10.3       | 0,05  | 0,12  | 0,09  |

ortalama

0,24

0,67

0,09

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.2-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 0,05  | 0,12  | 0,03  |
| M10.2       | 0,19  | 0,47  | 0,05  |
| M10.3       | 0,01  | 0,08  | 0,01  |

Öncelikler

0,196

0,80

0,706

1,05

0,098

1,15

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,01             | 0,002 | 0,004 |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1       | 1,00  | 7,00  | 0,25  |
| V10.2       | 0,14  | 1,00  | 4,00  |
| V10.3       | 4,00  | 0,25  | 1,00  |
| Toplam      | 5,14  | 8,25  | 5,25  |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1       | 0,19  | 0,85  | 0,05  |
| V10.2       | 0,03  | 0,12  | 0,76  |
| V10.3       | 0,78  | 0,03  | 0,19  |

ortalama

0,36

0,30

0,33

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-V10 | V10.1 | V10.2 | V10.3 |
| V10.1       | 0,07  | 0,26  | 0,02  |
| V10.2       | 0,01  | 0,04  | 0,25  |
| V10.3       | 0,28  | 0,01  | 0,06  |

Öncelikler

0,344

0,95

0,301

0,99

0,355

1,07

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,00             | 0,001 | 0,002 |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 1,00  | 0,13  | 0,25  |
| M10.2       | 8,00  | 1,00  | 2,00  |
| M10.3       | 4,00  | 0,50  | 1,00  |
| Toplam      | 13,00 | 1,63  | 3,25  |

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 0,08  | 0,08  | 0,08  |
| M10.2       | 0,62  | 0,62  | 0,62  |
| M10.3       | 0,31  | 0,31  | 0,31  |

ortalama

0,08

0,62

0,31

|             |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|
| SH100.3-M10 | M10.1 | M10.2 | M10.3 |
| M10.1       | 0,01  | 0,05  | 0,02  |
| M10.2       | 0,05  | 0,38  | 0,19  |
| M10.3       | 0,02  | 0,19  | 0,09  |

Öncelikler

0,077

1,00

0,615

1,00

0,308

1,00

|                  |       |       |
|------------------|-------|-------|
| $\lambda_{maks}$ | CI    | CR    |
| 3,00             | 0,000 | 0,000 |

