

*Editörler:*

Refika BAKOĞLU  
Müge Leyla YILDIZ

*Üniversitelerde*  
STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE  
*Uygulamalı*  
DURUM ANALİZLERİ

İstanbul - 2016

**Beta**

Yayın No : 3473  
İşletme Ekonomi Dizisi : 835

Aralık 2016 - İSTANBUL

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

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

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

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

# Önsöz

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

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

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

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

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

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

En içten saygılarımla...

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU



# İçindekiler

Önsöz.....	III
Tablolar Listesi.....	XI
Şekiller Listesi.....	XII
Giriş.....	1
Öncelikle.....	1
Kitabın Amacı ve Planı .....	2
Yükseköğretimde Strateji Geliştirme Süreci .....	4
Strateji Geliştirme Süreci: Marmara Üniversitesi Örneği.....	5
Sürecin Temel Amacı .....	5
Sürecin Özgün Yanları .....	6
Strateji Geliştirme Sürecinde Yeni Paradigma .....	8
Strateji Geliştirme Modeli .....	10
Süreçte Görev Alan Akademik ve İdari Personel Dağılımı .....	14
Strateji Geliştirme Sürecinde Eğitim Modülleri .....	15
Bilimsel Araştırmalarla Desteklenen İç ve Dış Çevre Analizleri .....	20
Sonuç Olarak.....	23
Yararlanılan Kaynaklar .....	25
Paydaş Analizi .....	27
<i>Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU / Ayla Zehra ÖNCER / Banu ÇALIŞ</i>	
Paydaş ve Paydaş Yönetimi.....	29
Paydaş Teorisi .....	30
Yükseköğretimde Paydaş Analizi .....	31

Paydaş Analizi Yöntemleri.....	34
Paydaş Sınıflandırması .....	34
Üniversitelerde Kullanılan Paydaş Analizi Yöntemleri.....	37
Sonuç .....	43
Yararlanılan Kaynaklar .....	45
Değer Zinciri Analizi .....	49
<i>Ayla Zehra ÖNCER / Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU /</i> <i>Tevfik YOLDEMİR / İnci Deniz ILGIN / Cem Sefa SÜTÇÜ</i>	
Değer ve Değer Hedefli Yönetim .....	51
Değer Zinciri Modeli .....	51
1. Temel Faaliyetler .....	53
2. Destek Faaliyetler .....	54
Yükseköğretimde Değer Zinciri Analizi .....	56
Değer Zinciri Analiz Süreci .....	60
1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi .....	61
2. Yöntem ve Araç Geliştirme.....	61
3. Veri Toplama ve Analiz .....	62
4. Verilerin Yorumlanması ve Raporlanması .....	63
Sonuç .....	63
Yararlanılan Kaynaklar .....	65
Yetkinlik Analizi.....	67
<i>Malik Volkan TÜRKER / Mehmet Nuri İNEL /</i> <i>Refika BAKOĞLU / İlke KOCAMAZ</i>	
Temel Kavramlar .....	69
Yetkinlik Analizi .....	74
Yükseköğretimde Yetkinlik Analizi .....	75
Yetkinlik Analiz Süreci .....	76
Sonuç .....	78
Yararlanılan Kaynaklar .....	81



Üniversitelerin Analizi.....	83
<i>İhsan YİĞİT / Refika BAKOĞLU / Devrim DUMLUDAĞ / Erhan AKYAZI</i>	
<i>Ebru BULUT / Aysen GARGILI KELEŞ / Birol ÇOTUK</i>	
Stratejik Grup Analizi.....	86
Stratejik Grup Kavramı.....	86
Yükseköğretimde Stratejik Grup Oluşturma .....	86
Stratejik Grup Oluşturulabilecek Değişkenler .....	87
Stratejik Grup Analizi Örneği .....	88
Stratejik Grup Haritası Oluşturması Sürecinde Oluşabilecek Farklı Durumlar .....	91
Rakip Analizi .....	92
Üniversiteler İçin Rakip Analizi Modeli .....	93
Küresel Düzeyde Rakip Analizinde Üniversite Örneği .....	95
Kullanılan Yöntem.....	95
Örnekleme Seçimi .....	96
Sonuç.....	97
Yararlanılan Kaynaklar .....	99
PESTLE Analizi.....	101
<i>İbrahim EDİN / Refika BAKOĞLU / Zehra Semra CAN / Ş. Güniz KÜÇÜKGÜZEL /</i>	
<i>Sibel ÖZEL / Devrim DUMLUDAĞ / Ebru BULUT</i>	
Temel Kavramlar .....	104
Yükseköğretimde Pestle Analizi .....	105
Pestle Analizi.....	109
Pestle Analizi Süreci.....	112
Sonuç.....	118
Yararlanılan Kaynaklar .....	120
SWOT Tablosunun Hazırlanması.....	123
Güçlülük Örnekleri.....	125
Zayıflık Örnekleri.....	126

Fırsat Örnekleri .....	127
Tehdit Örnekleri.....	127
Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi (TOWS Matrisi).....	129
Stratejilerin Oluşturulması.....	131
Yararlanılan Kaynaklar .....	135

# Tablolar Listesi

<i>Tablo 1</i>	: M.Ü. 2017-2021 Stratejik Planı Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Modülleri.....	16
<i>Tablo 2</i>	: Paydaşlık durumuna göre sınıflandırma.....	40
<i>Tablo 3</i>	: Paydaşların etki derecelerine göre sınıflandırılması .....	41
<i>Tablo 4</i>	: Paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırılması .....	42
<i>Tablo 5</i>	: Temel Yetkinliklerin Nitelikleri.....	72
<i>Tablo 6</i>	: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına birinci örnek .....	72
<i>Tablo 7</i>	: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına ikinci örnek .....	73
<i>Tablo 8</i>	: İçerik Analizi Sonucunda Belirlenen Üstünlükler ve Zayıflıklar Listesi .....	79
<i>Tablo 9</i>	: Dış Hekimliği Fakültesi Stratejik Grup Haritası Analiz Verileri .....	90
<i>Tablo 10</i>	: Rakip Analizi Tablosu Örneği .....	94
<i>Tablo 11</i>	: PESTLE Odak Grup Toplantısı Sonuç Değerlendirme Formu .....	114
<i>Tablo 12</i>	: Kurumları Etkileyecek PESTLE Faktörü ve Etki Durumları.....	115
<i>Tablo 13</i>	: PESTLE Analizi Faktörlerinin Fırsat-Tehdit Potansiyeli ve Önem Sıralaması (Siyasal Faktör Örneği).....	116
<i>Tablo 14</i>	: Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri.....	116
<i>Tablo 15</i>	: Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri .....	117

## Şekiller Listesi

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