

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

**KAMU YÖNETİMİNDE BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN
STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLI KULLANIMI: KURAM VE
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Hazırlayan
Filiz Tufan EMİNİ

KONYA-2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER.....	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIM

DÜZEYLERİ

1.1. BİLİŞİM SİSTEMİ KAVRAMI.....	9
1.2. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ	11
1.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR.....	12
1.4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	13
1.4.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri.....	15
1.4.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri.....	15
1.4.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri.....	17
1.4.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri	17
1.4.2.2. Uzman Sistemler	19
1.4.2.3. İletişim Ağları.....	19
1.4.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri.....	20
1.4.3.1. Yönetim Raporlama Sistemleri	21
1.4.3.2. Yönetim Bilişim Sistemleri.....	22
1.4.3.3. Karar Destek Sistemleri	23
1.4.3.4. Grup Karar Destek Sistemleri	25
1.4.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri.....	25
1.4.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri.....	26
1.4.4.2. Stratejik Bilişim Sistemleri	27

1.5. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIM	
DÜZEYLERİ.....	28
1.5.1. Bilişim Sistemlerinin Kamu Yönetimi Açısından Önemi ve Sağladığı	
Avantajlar.....	28
1.5.2. Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemlerinin Kullanımı İçin Oluşturulması	
Gereken Altyapı Unsurları	30
1.5.2.1. İdari ve Mali Altyapı.....	31
1.5.2.2. Teknik Altyapı.....	33
1.5.2.3. Eğitim ve İnsan Kaynakları Altyapısı.....	34
1.5.2.4. Hukuksal Altyapı	35
1.5.3. Kamu Yönetiminde Kullanılan Bilişim Sistemleri.....	36
1.5.3.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri.....	36
1.5.3.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri.....	37
1.5.3.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri.....	37
1.5.3.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri	37
1.5.3.2.2. Uzman Sistemler	39
1.5.3.2.3. İletişim Ağları.....	40
1.5.3.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri.....	42
1.5.3.3.1. Yönetim Bilişim Sistemleri.....	42
1.5.3.3.2. Karar Destek Sistemleri	43
1.5.3.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri	44
1.5.3.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri	44
1.5.4. Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemi Uygulamalarına İlişkin Ülke	
Örnekleri.....	45
1.5.4.1. Tayvan’da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı.....	46
1.5.4.2. Singapur’da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı.....	47
1.5.4.3. Amerika Birleşik Devletleri’nde Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri	
Kullanımı	48
1.5.4.4. Avrupa’da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı.....	49
1.5.5. Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaya Aktarılan Bilişim Sistemi	
Projeleri.....	51
1.5.5.1. İçişleri Bakanlığı.....	56

1.5.5.2. Milli Eğitim Bakanlığı	58

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ VE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİ GELİŞTİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI	62
2.1.1. Strateji Kavramı	63
2.1.2. Stratejinin Örgütler Açısından Önemi ve Yararları	64
2.1.3. Stratejik Yönetim	65
2.2. STRATEJİ GELİŞTİRME OLGUSU VE SÜRECİ	67
2.2.1. Strateji Geliştirme Olgusu	67
2.2.2. Strateji Geliştirme Süreci	68
2.2.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi	70
2.2.2.2. Çevre Analizi	72
2.2.2.3. Örgüt Analizi	76
2.2.2.4. SWOT Analizi	78
2.2.2.5. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi	80
2.3. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİ GELİŞTİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ	80
2.3.1. Kamu Yönetiminde Geleneksel Yönetimden Stratejik Yönetime Geçiş Zorunluluğu	81
2.3.2. Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Süreci	83
2.3.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi	83
2.3.2.2. Çevre Analizi	84
2.3.2.3. Örgüt Analizi	85
2.3.2.4. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi	86
2.3.3. Dünyada Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Çalışmaları	87
2.3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Strateji Geliştirme Çalışmaları	88
2.3.3.2. Avrupa'da Strateji Geliştirme Çalışmaları	89
2.3.3.3. Yeni Zelanda'da Strateji Geliştirme Çalışmaları	90
2.3.4. Türk Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar	90

2.3.4.1. Türkiye’de Cumhuriyetten Bugüne Yönetimde Reform Çalışmalarının Strateji Geliştirme Boyutuyla Değerlendirilmesi	91
2.3.4.1.1 Raporlar.....	92
2.3.4.1.1.1 Yabancı Uzmanlarca Hazırlanan Raporlar	93
2.3.4.1.1.2. İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor.....	94
2.3.4.1.1.3. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu	95
2.3.4.1.2. Projeler	96
2.3.4.1.2.1. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)	96
2.3.4.1.2.2. Kamu Yönetimi Araştırması Projesi (KAYA).....	96
2.3.4.1.3. Kalkınma Planları	97
2.3.4.1.4. 2000’li Yıllarda Strateji Geliştirme Çalışmaları	103
2.3.4.1.4.1. Kanun ve Yönetmeliklerde Strateji Geliştirme	104
2.3.4.1.4.2. Kuruluş Düzeyinde Strateji Geliştirme Çalışmaları	110
2.3.5. Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLI KULLANIMI VE ÜNİVERSİTELER AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

3.1. YÖNETİMDE OTOMASYONUN TARİHİ GELİŞİMİ.....	116
3.2. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNE KATKILARI.....	119
3.2.1. Bilişim Sistemlerinin Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesine Katkıları.....	120
3.2.2. Bilişim Sistemlerinin Çevre Analizine Katkıları.....	121
3.2.3. Bilişim Sistemlerinin Örgüt Analizine Katkıları	123
3.2.4. Bilişim Sistemlerinin Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimine Katkıları.....	124
3.3. STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN BİLİŞİM SİSTEMLERİ.....	125

3.4. ÜNİVERSİTELERDE BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE STRATEJİ	
GELİŞTİRME SÜRECİ	133
3.4.1. Üniversiteler Hakkında Genel Bilgiler.....	134
3.4.2. Üniversite Bilişim Sistemleri.....	135
3.4.3. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Strateji Geliştirme Süreci.....	137
3.4.3.1. Üniversiteler Açısından Stratejik Yönetimin Önemi.....	138
3.4.3.2. Üniversitelerde Strateji Geliştirme Süreci.....	139
3.4.3.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi ve	
Üniversitelerden Misyon ve Vizyon Bildirimi Örnekleri	140
3.4.3.2.2. Çevre Analizi.....	145
3.4.3.2.3. Örgüt Analizi	146
3.4.3.2.4. SWOT Analizi	147
3.4.3.2.5. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi.....	148
3.4.4. Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı	
Kullanımı.....	148
3.4.4.1. Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı	
Kullanımı İçin Oluşturulması Gereken Altyapı Unsurları.....	149
3.4.4.2. Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanılan Bilişim	
Sistemleri	153
3.4.4.2.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri	153
3.4.4.2.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri	154
3.4.4.2.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri	155
3.4.4.2.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri.....	155
3.4.4.2.2.2. Uzman Sistemler	157
3.4.4.2.2.3. İletişim Ağları (Networkler)	157
3.4.4.2.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri	158
3.4.4.2.3.1. Yönetim Bilişim Sistemleri	158
3.4.4.2.3.2. Karar Destek Sistemleri.....	159
3.4.4.2.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri	160
3.4.4.2.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri	160
3.4.5. Dünya Üniversitelerinde Strateji Geliştirme Çalışmaları ve Bilişim	
Sistemlerinin Kullanım Düzeyleri	161

3.4.5.1. Amerika Birleşik Devletleri	161
3.4.5.2. Japonya.....	162
3.4.5.3. Avrupa.....	163
3.4.6. Türk Üniversitelerinde Strateji Geliştirme Süreci ve Bilişim Sistemlerinin Kullanım Düzeyleri	166
3.4.6.1. Türkiye’de Üniversitelerin Mevcut Durumu.....	167
3.4.6.2. Türkiye’de Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Mevcut Durumu	171
3.4.6.3. Türkiye’de Üniversitelerde Strateji Geliştirme Çalışmaları ve Yürütülen Projeler	172
3.4.6.4. Türkiye’de Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı Kullanım Düzeyleri	175

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İÇİN BİR STRATEJİK BİLİŞİM SİSTEMİ MODELİ VE STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ

4.1. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	177
4.2. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KULLANIM DÜZEYLERİ VE FAKÜLTENİN STRATEJİK PLAN HEDEFLERİ.....	184
4.2.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Kullanılan Bilişim Sistemlerinin Mevcut Durumu	185
4.2.2. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin Stratejik Plan Hedefleri.....	188
4.3. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İÇİN BİR STRATEJİK BİLİŞİM SİSTEMİ MODELİ VE STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ.....	190

4.3.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Bilişim Sistemi Modeli Önerisi	190
4.3.2. Anket Sonuçları ve Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Plan Önerisi.....	196
4.3.2.1. Anket Çalışmasının Amacı ve Yöntemi.....	197
4.3.2.1.1. Anket Çalışmasının Amacı	197
4.3.2.1.2. Anket Çalışmasının Yöntemi	198
4.3.2.1.2.1. Anket Çalışmasının Yapılacağı Kitlenin Seçimi.....	198
4.3.2.1.2.2. Anket Formlarının Hazırlanıp Gönderilmesi	198
4.3.2.1.2.3. Verilerin Kodlanması Düzenlenmesi ve Analiz Edilmesi	201
4.3.2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	201
4.3.2.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	202
4.3.2.3. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	205
4.3.2.4. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Plan Modeli	249
4.3.2.4.1. Misyon Önerisi	250
4.3.2.4.2. Vizyon Önerisi	250
4.3.2.4.3. Değerler.....	250
4.3.2.4.4. Paydaşlar	251
4.3.2.4.5. Üstün Yönler	252
4.3.2.4.6. Zayıf Yönler	252
4.3.2.4.7. Fırsatlar	253
4.3.2.4.8. Tehditler	253
4.3.2.4.9. Stratejik Amaç ve Hedefler İle Performans Göstergeleri	254
SONUÇ	262
KAYNAKLAR	269
EKLER	
Ek 1. Fakülte Stratejik Bilişim Sistemi Bileşenleri	313
Ek 2. Öğretim Elemanı Anketi	328
Ek 3. Öğrenci Anketi	331
Ek 4. Mezun Öğrenci Anketi Soruları	333
Ek 5. İş Dünyası Anketi	337

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Çalışmanın Kapsamı	6
Şekil 1.1. Bilişim Sistemleri ve Değişik Yönetim Kademelerinde Kullanım Düzeyleri.....	14
Şekil 1.2. Kayıt İşleme Sistemlerinin Temel İşleyişi.....	16
Şekil 1.3. Ofis Otomasyon Sistemleri.....	18
Şekil 1.4. Yönetim Raporlama Sistemleri.....	21
Şekil 3.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanımı	128
Şekil 3.2. Karar Destek Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanımı	130
Şekil 4.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Organizasyon Şeması.....	179
Şekil 4.2. Stratejik Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanımı	192
Şekil 4.3. Stratejik Bilişim Sistemi Kurulması.....	193

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa No
Grafik 4.1. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular	206
Grafik 4.2. Öğretim Elemanlarının Fakülteyi Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	209
Grafik 4.3. Öğrencilerin Fakülteyi ÖSS Sınavında Tercih Sıralarıyla İlgili Bulgular	225
Grafik 4.4. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkısına İlişkin Bulgular	227
Grafik 4.5. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular	230
Grafik 4.6. Fakültenin Diğer Üniversitelerin Benzer Fakültelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular	233
Grafik 4.7. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular	240
Grafik 4.8. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular.....	242
Grafik 4.9. Ankete Katılan Kurum ve Kuruluşların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular.....	244
Grafik 4.10. Ankette Değerlendirmeye Tabi Tutulan Elemanın Mezun Olduğu Bölüme İlişkin Bulgular.....	245
Grafik 4.11. Fakülte Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	247
Grafik 4.12. İş Dünyasının Fakülteye İlişkin Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	248

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1. Bilişim Sistemlerinin Gelişimi.....	11
Tablo 1.2. Bilişim Sistemleri Sınıflandırması.....	13
Tablo 1.3. İletişim Ağları ile Sağlanması Amaçlanan Hizmetler.....	40
Tablo 2.1. Durum Belirleme Matrisi.....	79
Tablo 4.1. Fakültenin Öğretim Elemanı Dağılımı ve Maaşları (YTL) (2006-2007 Akademik Yılı).....	180
Tablo 4.2. Bölümlere Göre Öğretim Üyeleri ve Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayıları (2006 Yılı)	181
Tablo 4.3. Fakültenin Bütçeden Aldığı Pay ve Harcama Kalemleri (YTL)	182
Tablo 4.4. Sınıfların Altyapı ve Donanım Unsurları	183
Tablo 4.5. Öğretim Elemanı Anketi Güvenirlik Katsayıları	203
Tablo 4.6. Öğrenci Anketi Güvenirlik Katsayıları	203
Tablo 4.7. Mezun Öğrenci Anketi Güvenirlik Katsayıları.....	204
Tablo 4.8. İş Dünyası Anketi Anketi Güvenirlik Katsayıları.....	204
Tablo 4.9. Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Görev Yaptığı Bölüm	205
Tablo 4.10. Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanları.....	205
Tablo 4.11. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular	206
Tablo 4.12. İdari Büro Hizmetlerine İlişkin Bulgular.....	207
Tablo 4.13. Öğretim Elemanlarının Fakülte Ortamında Hissettiklerine ve Psikolojik Ortama İlişkin Bulgular	208
Tablo 4.14. Öğretim Elemanlarının Fakülteyi Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	209
Tablo 4.15. Ankete Katılan Öğrencilerin Bölümlere Göre Dağılımına İlişkin Bulgular.....	224
Tablo 4.16. Öğrencilerin Fakülteyi ÖSS Sınavında Tercih Sıralarıyla İlgili Bulgular.....	224
Tablo 4.17. Öğrencilerin Fakülteyi Tercih Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	225
Tablo 4.18. Öğrencilerin Fakülteden Memnuniyetlerine İlişkin Bulgular.....	226
Tablo 4.19. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkısına İlişkin Bulgular.....	226

Tablo 4.20. Öğrencilerin Not Ortalamaları	227
Tablo 4.21. Öğrencilerin Fakültede Kaçınıcı Yıllarını Okuduklarına İlişkin Bulgular.....	228
Tablo 4.22. Mezun Olduktan Sonra Ne Yapmayı Düşünüyorsunuz Sorusuna Verilen Cevaplar	228
Tablo 4.23. Ders Gruplarının Önem Derecesine İlişkin Bulgular	229
Tablo 4.24. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular	230
Tablo 4.25. Dersler ve Sınav Sistemine İlişkin Bulgular	231
Tablo 4.26. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular.....	232
Tablo 4.27. Fakültenin Diğer Üniversitelerin Benzer Fakültelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	233
Tablo 4.28. Ankete Katılanların Mezun Olduğunu Bölüme İlişkin Bulgular	233
Tablo 4.29. Ankete Katılanların Mezun Oldukları Yıla İlişkin Bulgular	234
Tablo 4.30. Mezun Olduktan Sonra Ne Yapmayı Düşünüyordunuz Sorusuna Verilen Cevaplar	234
Tablo 4.31. Şu An Ne Yapmaktasınız Sorusuna Verilen Cevaplar	235
Tablo 4.32. Yürütmek İstedığınız Meslekle Şu Anki Mesleğiniz Aynı Değilse Bu Sonucu Neye Bağlamaktasınız Sorusuna Verilen Cevaplar	236
Tablo 4.33. Mezun Olduktan Sonra İş Buluncaya Kadar Ne Kadar Zaman Kaybettiniz Sorusuna Verilen Cevaplar.....	236
Tablo 4.34. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkılarına İlişkin Bulgular.....	236
Tablo 4.35. Öğrencilerin Fakülteyi Tercih Sebeplerine İlişkin Bulgular.....	237
Tablo 4.36. Öğrencilerin Fakülteden Memnuniyetlerine İlişkin Bulgular.....	238
Tablo 4.37. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini Bir Arkadaşınıza Tavsiye Eder misiniz Sorusuna Verilen Cevaplar.....	238
Tablo 4.38. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular	239
Tablo 4.39. Dersler ve Sınav Sistemine İlişkin Bulgular	241
Tablo 4.40. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular.....	242
Tablo 4.41. Ders Gruplarının Önem Derecesine İlişkin Bulgular	243

Tablo 4.42. Ankete Katılan Kurum ve Kuruluşların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular	244
Tablo 4.43. Ankette Değerlendirmeye Tabi Tutulan Elemanın Mezun Olduğu Bölüme İlişkin Bulgular	244
Tablo 4.44. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunların Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	246
Tablo 4.45. Fakülte Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	247
Tablo 4.46. İş Dünyasının Fakülteye İlişkin Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular	248
Tablo 4.47. İş Dünyasının Derslerin Önem Derecesine İlişkin Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular	249

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Anabilim Dalı
BD	Bilim Dalı
bkz.	Bakınız
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	Editör
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KDS	Karar Destek Sistemleri
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KMYK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KPS	Kimlik Paylaşım Sistemi
MEHTAP	Merkezi Hükümet Araştırma Projesi
MERNİS	Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
NGO	Non Governmental Organisations
ÖSS	Öğrenci Seçme Sınavı
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
s.	Sayfa
SBS	Stratejik Bilişim Sistemleri
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
S.Ü.	Selçuk Üniversitesi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	Türk Sanayici ve İşadamları Derneği
vb	ve benzeri
vd	ve diğerleri
YBS	Yönetim Bilişim Sistemleri
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

YRS

Yönetim Raporlama Sistemleri

YTL

Yeni Türk Lirası

GİRİŞ

Bilgi çağının bir getirisi olarak bugün tüm dünyada yoğun ve sürekli bir değişme ve yenileşme süreci yaşanmaktadır. Bu hızlı ve yoğun değişim süreci dünyanın küresel bir köy haline gelmesi ile daha çok hissedilmektedir. Yaşanan bu değişim, hem kamusal hem de özel sektör açısından önemli fırsat ve tehditler içeren çevresel belirsizlikler yaratmaktadır. Hızlı değişim sürecinin bir sonucu olarak oldukça karmaşık bir gelecekle karşı karşıya olan tüm kamu ve özel sektör kurumları çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilecek ve hizmet verdikleri alanda varlıklarını sürdürüp geliştirebilecek tedbirleri almak, bu değişimleri ve yenilikleri karşılayabilecek yeterlikte öngörü ve planlama gücüne sahip olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk, klasik planlama anlayışının yerini iç ve dış çevrenin analizine dayanan stratejik planlamaya bırakmasını ve bilişim sistem ve teknolojilerinin örgütsel faaliyetlerin her aşamasında kullanımını gerekli kılmaktadır.

Strateji, örgütün hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Küreselleşmeyle birlikte dünyada yaşanan değişim sürecinin etkisiyle rekabetin şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşteri/vatandaş standartlarının durağan olmaktan uzak olduğu düşünülürse, örgütlerin stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve yeniden oluşturmalarının ayakta kalabilmeleri için bir zorunluluk olduğu daha net görülebilecektir.

Strateji geliştirme süreci vizyon, misyon ve amaçların belirlenmesi, dış ve iç çevrenin analizi, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve bu alternatifler arasından en uygununun seçilerek uygulamaya konması aşamalarından oluşmaktadır. Bu süreç özel sektör kurumları kadar kamu kurumlarını da etkisi altına almış ve kendisine uyum sağlamaya zorlamıştır. Küreselleşme sonucu devletler ve kamu kurumları da herşeyden önce meşruiyetlerini sağlamlaştırmak için geleneksel yaklaşımları terketme, siyasal ve toplumsal yapı ile bütünlüğü bozmamak kaydıyla ekonomiden kültüre, bilim ve teknolojiden, iş örgütlenmesi ve çalışma ilişkilerine, değer yargılarından, vatandaşların istek ve beklentilerinin karşılanmasına kadar her alana kendini uyarlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır.

Stratejik yönetim ve strateji geliştirme sürecinin hayata geçirilmesi üst yönetim kademesinin en önemli işlevidir. Söz konusu süreç, küreselleşmenin bilgi ve iletişim alanında yarattığı bir diğer dönüşümü yansıtan bilişim teknolojilerinin kullanımı ile daha etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmektedir. Başka bir ifadeyle, strateji geliştirme sürecinin başarısı, doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesine bağlı bulunmaktadır. Bu da ancak bilginin toplanmasına, işlenmesine, saklanmasına ve dağıtılmasına hizmet eden bilişim sistemlerinin yardımı ile mümkün olmaktadır.

Bilindiği gibi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte rekabet üstünlüğü yaratmada bilgi ve teknolojinin rolü artmış, dolayısıyla hem kamu hem de özel sektör kurumları bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeleri takip etmek ve çağı yakalamak adına bilişim sistem ve teknolojilerini kullanmak zorunluluğunu daha yoğun şekilde hissetmeye başlamışlardır. Bugün bilişim teknolojileri ve bu teknolojilerin iletişim alanında sağladığı olanaklar aracılığı ile kamu ve özel sektör örgütlerindeki tüm bireylerin bilgi üretimine ve dağıtımına katkıda bulunabilmesi mümkün olmuştur. Bu teknolojilerin örgütler açısından en önemli getirisi rutin işlerden yönetsel faaliyetlere kadar her alanda örgütsel faaliyetleri kolaylaştıran bilişim sistemlerinin gelişimidir.

Bilişim sistemi, alt, orta ve üst düzey yöneticiler için karar verme sürecinde gerekli olan bilgiyi toplayan, işleyen, saklayan ve elde edilen verileri raporlayan ve çıktıyı örgütteki sorumlu kişilere tekrar göndererek girdilerin değerlendirilmesini ve düzeltilmesini sağlayan; yöneticilerin veri veya bilgi işlemlerini sağlayan bilgisayar destekli sistemlerin genel adıdır. Bu bağlamda bilişim sistemleri, örgütlerde işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde kullanılabilir. Bilişim sistemi, alt, orta ve üst düzey yöneticiler için karar verme sürecinde gerekli olan bilgiyi toplayan, işleyen, saklayan ve elde edilen verileri raporlayan ve çıktıyı örgütteki sorumlu kişilere tekrar göndererek girdilerin değerlendirilmesini ve düzeltilmesini sağlayan; yöneticilerin veri veya bilgi işlemlerini sağlayan bilgisayar destekli sistemlerin genel adıdır. Bu bağlamda bilişim sistemleri, örgütlerde işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde kullanılabilir.

Bilişim sistemleri özellikle aşırı merkezi bir yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan ve politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelerek halkın güvenini sarsan devletlerin bu güveni tekrar kazanmaları, temiz ve iyi işleyen yönetim mekanizmaları kurmalarının sağlanması açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu önem, kamu yönetiminin çok fazla iş sürecini ve kurumu içinde barındırdığı da düşünülürse daha da büyümekte, bilişim sistemlerinin

büyük ve ağır işleyen kamu yönetiminin yapısına dinamizm kazandırması beklenmektedir

Bilişim sistemleri kullanımı strateji geliştirmekle sorumlu olan üst yönetim kademesine de önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu anlamda, bilişim sistemleri kullanımı ile yöneticilerin karar verme sürecinde kolaylık, hızlilik, güvenilirlik, düşük maliyet, yaratıcılık, doğruluk, kalite, rasyonel olma, vatandaş istekleri doğrultusunda hareket etme kolaylığı sağlandığı gibi sürecin etkinliği ve verimliliği de artmaktadır. Bilişim sistemleri yardımı ile doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesi sağlandığı gibi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve dağıtılması da mümkün olmaktadır. Ayrıca strateji geliştirme süreci açısından önemi bulunan dış çevre analizi ve bu çevrede yaşanacak olan değişikliklerden dolayı ortaya çıkması olası problemlerin çözümleri bilişim sistemleri yardımıyla önceden belirlenerek bu problemlerle karşılaşıldığı an çözüm üretilebilmektedir. Yine bilişim sistemleriyle dahili bilgiler yöneticilere raporlanarak yöneticiler hem rutin işlerden kurtarılmakta hem de strateji geliştirme sürecinin bir parçası olan örgüt analizi kolaylaşmaktadır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bilişim sistemleri ve strateji geliştirme süreci hem kamu sektörü hem de özel sektör kurumları açısından çok büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede özellikle kamu kurumlarında bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine katkıları detaylıca değerlendirilmesi gereken bir konudur. Bu konuda teorik ve ampirik çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı; kamu kurumlarında bilişim sistemlerinin kullanım düzeylerinin belirlenmesi ve bu sistemlerin strateji geliştirme sürecine olan katkılarının incelenmesidir. Bu kapsamda, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için bir Stratejik Bilişim Sistemi tasarlanacak ve yapılan anket çalışmasının sonuçları ışığında fakülte için bir stratejik plan modeli hazırlanacaktır.

Konuya çalışmanın uygulama alanını oluşturan üniversiteler açısından bakıldığında bilişim sistemleri kullanımının yaygınlığı ve strateji geliştirme çalışmalarının da 2005 yılı itibariyle hız kazandığı görülmektedir. Stratejik Bilişim Sisteminin bir kurum içerisinde kullanılan tüm bilişim sistem ve teknolojilerinin strateji geliştirme sürecinde katkı sağlayan bileşenlerinin

toplamıdır şeklinde bir tanımı yapılacak olursa, çalışmanın en temel amacının üniversitelerce kullanılan bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine yardımcı olacak hale getirilmesi yönünde aydınlatıcı bir çerçeve sunmak olduğu söylenebilir. Ancak konuya kullanılmakta olan bilişim sistemlerinin neden strateji geliştirmeye yardımcı bileşenlerinin değerlendirilmediği sorunsalından yaklaşıldığında, bilişim sistemlerinin henüz üniversitelerde bile yeterli teknik altyapıyla kurulmadığı ve bilgisayar okuryazarlığından hizmetiçi eğitime, hukuki problemlerden maliyet sorunlarına kadar bir çok problemle karşılaştığı görülmektedir. Tüm bu problemler bilişim sistem ve teknolojilerinden yeteri kadar yararlanılamamasına yol açmaktadır. Çalışmada yer verilen kuramsal çerçeve ve uygulamalı çalışma sonuçları gözönüne alındığında aşağıdaki beş temel amacın öne çıktığı söylenebilir;

- Bilişim sistemlerinin kamu kurumları açısından öneminin ve kullanımının önündeki problemlerin tanımlanması,
- Strateji geliştirme sürecinin kamu kurumları açısından öneminin ortaya konması,
- Bilişim sistemlerinin strateji geliştirme amaçlı kullanım düzeylerinin ortaya konması,
- Üniversitelerde kullanılan bilişim sistemleri ile strateji geliştirme sürecinin irdelenmesi ve bilişim sistemlerinin üniversitelerin strateji geliştirme sürecine katkı sağlayacak şekilde tasarlanma yollarının araştırılması,
- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için bir Stratejik Bilişim Sistemi modeli ile stratejik plan modeli geliştirmek ve diğer üniversiteler ile kamu kurumlarına öncülük etmek.

Bu açıdan bakıldığında çalışmanın önemi, bu alanda yapılan ilk teorik ve uygulamalı çalışma olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma ile elde edilecek sonuçlar literatürde bu konudaki boşluğu dolduracağı gibi uygulamada da kamu kurumlarını teşvik edici nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın Metodolojisi

Çalışma, teorik analiz ile Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için geliştirilecek stratejik plan çalışmasına yön vermek amacı taşıyan alan araştırması kısımlarından oluşmaktadır.

Teorik çerçeve verilirken öncelikle literatür taraması yöntemi kullanılarak çalışma konusuyla ilgili yayınlar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda geniş bir literatür taraması yapılarak konuyla ilgili yerli ve yabancı bilimsel kitaplar, süreli yayınlar, tezler ve internet dökümanları incelenmiştir.

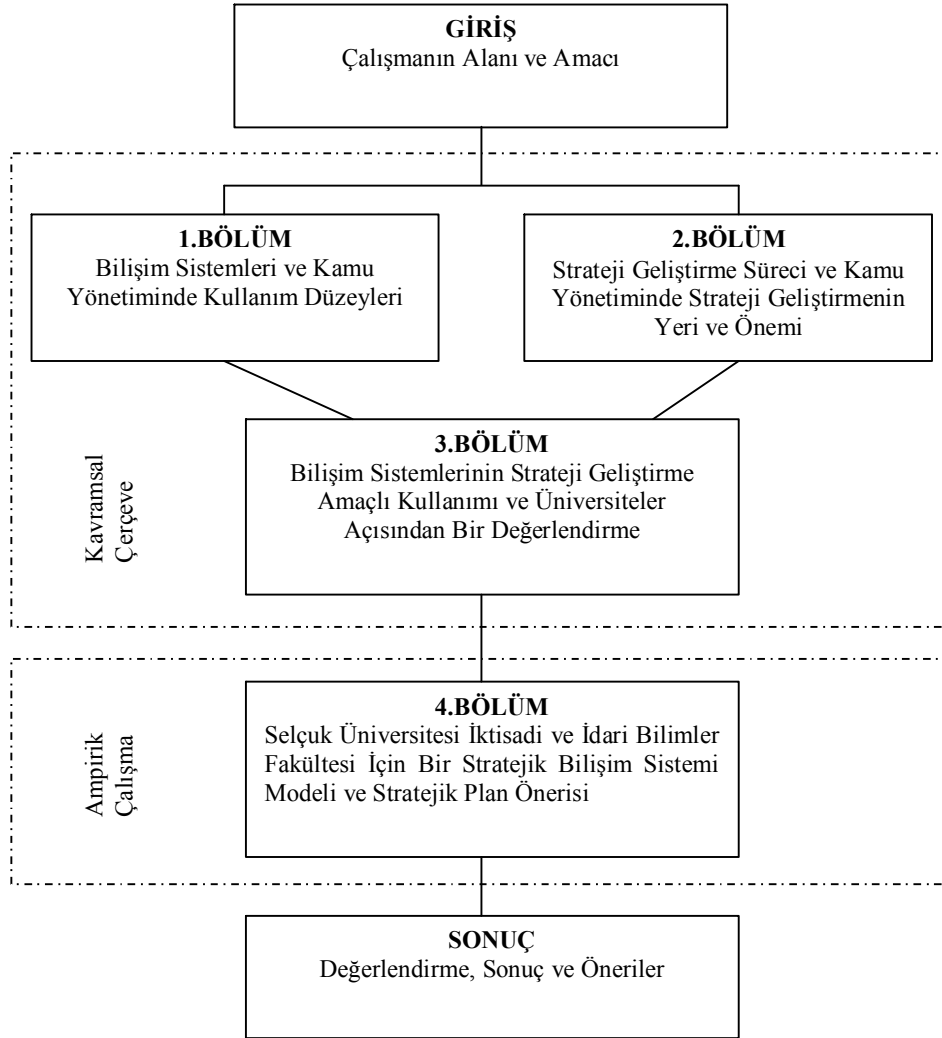
Alan araştırmasında stratejik planın hazırlanması amacına yönelik olarak bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sırasında anket sorularının hazırlanması, ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi aşamaları titizlikle gerçekleştirilmiştir.

Strateji geliştirme sürecinde temel alınacak anket çalışması dört grup üzerinde yapılmıştır. Bunlar fakültede görev yapan öğretim elemanları, fakültede okuyan öğrenciler, mezunlar ve iş dünyası yöneticileridir.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın amaç, kapsam ve metodolojisinin yer verildiği giriş bölümünün ardından gelen kavramsal çerçeve, “Bilişim Sistemleri ve Kamu Yönetiminde Kullanım Düzeyleri”, “Strateji Geliştirme Süreci ve Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirmenin Yeri ve Önemi” ve “Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı Kullanımı ve Üniversiteler Açısından Bir Değerlendirme” şeklinde adlandırılan ilk üç bölümden oluşmaktadır. “Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için Bir Stratejik Bilişim Sistemi Modeli ve Stratejik Plan Önerisi” başlığını taşıyan son bölüm ise mevcut durum analizinin ve uygulama sonuçları ile bu sonuçlar ışığında hazırlanan Stratejik Bilişim Sistemi modeli ile Stratejik Plan modelinin yer verildiği bölümdür.

Şekil 1. Çalışmanın Kapsamı



Çalışmanın birinci bölümü, bilişim sistemleri ve kamu kurumlarında kullanım düzeylerine ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesi niteliğindedir. Bu bölümde öncelikle bilişim sistemlerinin tanımı, özellikleri, avantajları ve bilişim sistemi sınıflandırması incelenmiş, ardından bilişim sistemlerinin kamu kurumlarında kullanım düzeyleri belirlenerek bu kullanım için gerekli altyapı eksikliklerine, bilişim sistemlerinin kamu yönetiminde kullanımının sağlayacağı avantajlara ve uygulamada ortaya çıkan sorunlara yer verilmiştir. Bu kapsamda bilişim sistemlerinin kamu yönetiminde kullanım düzeylerine ilişkin dünyadan ve Türkiye’den örneklere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim ve strateji geliştirme kavramlarına, strateji geliştirme sürecinin önemi ve bileşenleri ile kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanma düzeylerine değinilmiştir. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’de kamu yönetiminde strateji geliştirme sürecinin nasıl işlediğine dair örnekler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde strateji geliştirme sürecinde kullanılabilecek bilişim sistemlerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Bu çerçevede, bilişim sistemlerinin kamusal amaçların belirlenmesine, dış çevre ve iç çevre analizine, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve alternatif seçimine katkıları irdelenmiş ve ilk bölümde yapılan bilişim sistemi sınıflandırmasına uygun olarak her bilişim sisteminin strateji geliştirme sürecinin hangi aşamasında kullanılabileceği açıklanmıştır. Bunun ardından üniversitelerde kullanılan bilişim sistemleri tekrar bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş ve strateji geliştirme sürecine katkıları ayrıca incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için bir Stratejik Bilişim Sistemi modeli ve stratejik plan önerisine yer verilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiş, ardından fakültede kullanılan bilişim sistemlerinin mevcut durumu verilmiş ve fakültenin mevcut stratejik plan çalışmalarına değinilmiştir. Fakültede kullanılan bilişim sistemlerinin strateji geliştirmeye sürecine yardımcı olan bileşenleri seçilerek kurulacak Stratejik Bilişim Sisteminin parçaları oluşturulmuş, son olarak stratejik plana temel oluşturması için yapılan anket sonuçları değerlendirilerek fakülte için bir stratejik plan modeli kurulmuştur.

Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen sonuçlar ışığında bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecinde kullanım düzeylerine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIM DÜZEYLERİ

Uluslar, ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu süreçlerinden sonra bilişim teknolojileri sayesinde enformatik değerlerin üretildiği, bilgi kaynaklı beşeri sermayenin kullanıldığı, teknolojik altyapının belirleyici olduğu, geleneksel üretim metotlarının yerini elektronik tabanlı faktörlere bıraktığı, herkesin bilgi üretimine katkıda bulunduğu, bireylerin hem tüketici hem üretici olduğu ve insanoğlunu her yönüyle etkileyen bilgi toplumu sürecine geçmişlerdir¹. Bilgi toplumunun temel özelliği, yüksek kitlesel bilginin üretimi ve dağıtımıdır. Bilgi toplumunun en ileri aşaması olan bilişim teknolojileri ve özellikle internet sayesinde herkesin bilgi üretimine doğrudan katkıda bulunabilme avantajına sahip olmasıyla, yüksek kitlesel bilgi üretimi ve bu bilginin dünyanın her noktasına dağıtılması mümkün olmaktadır. Bilgi toplumunda, bilgiye dayalı örgütler gelişmekte ve bireysel bilgi üretiminden çok organizeli bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Bireysel iradeye dayalı organizeli bilgi üretiminin hem bireyin hem de toplumsal gelişmenin temelini oluşturduğu bilinci yaygınlaşmaktadır².

Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu kitlesel tüketim, kitlesel iletişim ve kitlesel turizm gibi olgular yardımıyla kitle kültürünün standart ürünleri dünya çapında yayılmış ve iletişim olanakları artmıştır³. Bu durum, yönetim ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi başta olmak üzere pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesi süreçlerini hızlandırmıştır⁴. Bununla beraber uluslararası antlaşmalar, evrensel hukuk, uluslararası paktlar, Birleşmiş Milletler'in çatısı altında yürütülen konferanslar,

¹ Mustafa Ökmen ve Mustafa Çiçek, "Küreselleşme Sürecinde Ekonomi, Yönetim ve Kentleşme", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, s. 935.

² Sabri Tekir, "Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, s. 412.

³ Jürgen Habermas, **Küreselleşme ve Milli Devletin Akabeti**, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2002, s. 95.

⁴ Gencay Şaylan, "Küreselleşmenin Gelişimi", **Küreselleşme**, Der. Işık Kansu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s. 9.

çevre, demokrasi, kadın hakları, dini haklar, insan hakları gibi alanlarda gelişen uluslararası Hükümet Dışı Kuruluşlar (Non Governmental Organisation/ NGO), bilimsel gelişmeler, bilgi toplumunun önünü açan bilgi araçları artık devletleri egemen oldukları alanda güç kaynağı olmaktan çıkarmıştır. Uluslararası platformun genişlemesiyle birlikte ulus devletin kamusal alan üzerinde açılan kanatları küçülmüş ve kamusal unsurlar uluslararası değerlerle bütünleşmiştir⁵. Tüm bu değişimler özel ve kamusal sektörde faaliyet gösteren örgütleri değişim sürecine ayak uydurmaya ve çağı yakalamak adına bilişim sistem ve teknolojilerini kullanmaya yöneltmiştir. Çalışmanın bu bölümünde bilişim sistemlerinin gelişimi, sağladığı avantajlar ve temel bilişim sistemi sınıflandırmasına değinildikten sonra kamu kurumları açısından bilişim sistemlerinin önemine, kamu yönetiminde kullanılan bilişim sistemlerine ve bazı ülkelerden örneklere yer verilecektir.

1.1. BİLİŞİM SİSTEMİ KAVRAMI

Bilişim sistemi, yöneticiler için karar verme sürecinde gerekli olan bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan, elde edilen verileri raporlayan⁶ ve girdi birimi, merkezi işlem birimi, çıktı birimi, yazılım, prosedürler, personel birimleri⁷ ile çıktıyı örgütteki sorumlu bireylere tekrar göndererek girdilerin değerlendirilmesini ve düzeltilmesini sağlayan geri besleme unsurlarından oluşan⁸, yöneticilerin veri veya bilgi işlemesini sağlayan bilgisayar destekli sistemlerle ilgili bir kavramdır⁹.

Bilişim sistemleri, genel olarak bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasını sağlayan teknolojiler, uygulama ve hizmetler ile sistem üzerindeki bilgilerin tümünü, uzman insan kaynaklarını ve uyulması gereken prosedür ve bilgileri kapsamaktadır¹⁰. Bu sistemler yöneticilerin

⁵ İlyas Doğan, **Özgürlükçü ve Totaliter Düşünce Geleneğinde Sivil Toplum**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 58-59.

⁶ Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Ögüt, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 177.

⁷ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayını, Ankara, 1996, s. 41.

⁸ Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, **Management Information Systems New Approaches to Organization and Technology**, Prentice Hall Publishing, New Jersey, 1998, s. 15.

⁹ Larry Long, **Management Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1989, s. 34.

¹⁰ Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 167.

doğru ve yerinde karar verebilmeleri için bilgi paylaşımının düzenli bir şekilde ve zamanında akışını sağlamakta¹¹ ve karar alma sürecinde bireylerin sınırlı bilgi derleme ve işleme kapasitelerini geliştirmek amacıyla örgütsel sorunlara ilişkin geniş kapsamlı bilgi sağlamakta, çeşitli çözüm alternatifleri geliştirmekte ve risk oranını azaltarak daha hızlı karar alınmasına yardımcı olmaktadır¹². Bununla beraber bilişim sistemleri örgüt çalışanlarına bilgilerin görsel gösterimi ve analizi, ürün tasarımı, karar verme¹³, örgütsel sorunların niteliğinin analizi ve bu sorunlara çözüm sağlanması¹⁴, örgütsel kaynakların etkin kullanımı, değişen örgüt faaliyetlerinin yeniden tanımlanması, örgüt hizmetlerinin geliştirilmesi ve karlılığın artırılması süreçlerinde yardımcı olabilmektedir¹⁵.

Örgütler açısından bilişim sistemleri, değişen koşulların ortaya çıkardığı bilişim teknolojisine dayanan yönetsel ve örgütsel tasarımlar olarak¹⁶ kurumsal etkinlik, rekabetçi üstünlük, nitelikli hizmet sunumu gibi amaçları gerçekleştirmeye yönelik bilgileri gerektiği zaman, istenen formda ve nitelikte sunabilmekte¹⁷, örgüt içi her tür bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla etkinlik ve verimliliği artırmaktadır¹⁸. Ancak bilişim sistemlerinin bu avantajları sağlayabilmesi ve bütünleşik bir örgüt yapısı oluşturulması amacıyla örgütlerin organizasyon (personel, kurallar, politikalar, örgüt kültürü), yönetim (stratejik amaçlar, hedefler ve yönetsel gereksinimler) ve teknoloji (bilgi sistem teknolojisi, donanım, yazılım, depolama ve telekomünikasyon teknolojisi)¹⁹ öğeleriyle uyumlu ve etkileşimli hale getirilmesi gerekmektedir.

¹¹ Vahap Tecim, "Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 1999, s. 3.

¹² Yasemin Abrak, "Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1995/1, s. 83.

¹³ Levent Demircan ve Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997, s. 2.

¹⁴ Henry C. Lucas, **The Analysis Design and Implementation of Information Systems**, McGraw Hill Press, Singapore, 1992, s. 6.

¹⁵ Graham Curtis, **Business Information Systems Analysis Design and Practice**, Addison-Wesley Publishing, England, 1994, s. 45.

¹⁶ Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2000, s. 4.

¹⁷ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 2001, s. 143.

¹⁸ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1998, s. 81.

¹⁹ Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, ss. 7-11.

Bilişim sistemleri formal ve informal sistemler olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir. Formal bilişim sistemleri, önceden tanımlanmış kuralları olan ve bu yapısı kolaylıkla değişmeyen bilişim sistemleridir. İnformal bilişim sistemleri ise formal sistemlerin aksine önceden tanımlanmış kuralları ve üzerinde varılmış bir anlaşma olmayan sistemlerdir²⁰.

1.2. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

Bilişim sistemleri örgütlerin yönetim anlayışlarında meydana gelen değişikliklere paralel olarak gelişim göstermiştir. Başlangıçta bilişim sistemleri kağıt kalem kullanılarak elle tutulan sistemler şeklinde ortaya çıkmış, zaman içinde teknolojik gelişim ve bu gelişime uyum sağlama gereksinimiyle beraber bilgisayar temelli bilişim sistemleri geliştirilmiştir²¹.

Tablo 1.1. Bilişim Sistemlerinin Gelişimi

1950-1960 Arası	Kayıt İşleme Sistemleri
1960-1970 Arası	Yönetim Raporlama Sistemleri ve Yönetim Bilişim Sistemleri
1970-1980 Arası	Ofis Otomasyon Sistemleri, Karar Destek Sistemleri ve Grup Karar Destek Sistemleri
1980 Sonrası	Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uzman Sistemler
1990 Sonrası	Stratejik Bilişim Sistemleri

Tablo, kavramsal çerçeve temel alınarak hazırlanmıştır.

Geliştirilen ilk bilişim sistemi, 1950’li yıllarda temelde ticari işlemlerin izlenmesi, bordro, ücretlendirme ve hesaplama işlemleri konusunda yardımcı olması düşünülen ve elektronik işlem düzeyinde işlem yapan Kayıt İşleme Sistemidir²².

²⁰ N. Caroline Daniels, **Information Technology The Management Challenge**, Addison Wesley Publishing, New York, 1994, ss. 34-37.

²¹ Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 10.

²² E. Louis Boone ve L. David Kurtz, **Management**, McGraw Hill Press, New York, 1992, s. 491.

1960-1970 arası dönemde yöneticilere bilgi raporlama amacıyla Yönetim Raporlama Sistemleri ve ardından yöneticilerin karar almalarını kolaylaştırmak amacıyla Yönetim Bilişim Sistemleri geliştirilmiştir. Bu dönemde yöneticiler bu sistemleri yalnız karar alma sürecine yardımcı olacak bilgilerin sağlanması, saklanması ve raporlanması amacıyla kullanmışlardır.

1970-1980 arası dönemde bilgisayar ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan hızlı gelişmeler sonucu bilgisayar kullanıcıları gereksinim duydukları bilgileri bireysel bilgisayarlarını kullanarak kolaylıkla elde edebilir hale gelmişlerdir. Bu dönemde Yönetim Bilişim ve Raporlama Sistemleri daha da geniş bir uygulama alanı bulmuş ve Ofis Otomasyon Sistemleri ve yönetsel kararların alınmasında karşılıklı etkileşim imkanı sağlayan Karar Destek Sistemleri geliştirilmiş, örgütler bilişim teknolojilerine yatırım yaparak rekabetçi üstünlük sağlamaya başlamışlardır.

1980'li yıllarda sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumu diye adlandırılan yeni bir toplum yapısı oluşmaya başlamış, bilgi devrimi sonucunda bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması, tüm üretim biçimlerini, ilişkilerini ve bunlara ek olarak günlük yaşamı sürdürme tarzlarını tümüyle değiştirmeye başlamıştır²³. Bu yıllarda Karar Destek Sistemlerinin her kararın alınmasında destekleyici olamaması sonucu alt, orta ve üst düzey yöneticilerin karar vermelerini kolaylaştıracak kritik bilgileri sağlamak amacıyla Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve programlandıkları alanda uzman görüş sağlayarak karar vericiyi destekleyen Uzman Sistemler geliştirilmiştir.

Son olarak 1990'larda strateji geliştirme ve uygulama sürecinde üst düzey yöneticileri desteklemek, örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmalarını ve rekabetçi üstünlük kazanmalarını sağlamak amacıyla Stratejik Bilişim Sistemleri geliştirilmiştir.

1.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ VE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Klasik yöntemler kullanarak çalışan örgütlerin çoğu bilişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin ardından bilişim teknolojilerinin

²³ Ceyhan Yurdakul ve M. Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1997, ss. 2-3.

yarattığı katma değerden yararlanmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla bilgisayar tabanlı bilişim sistemlerine yönelmişlerdir.

Bilişim sistemlerinin kullanımı ile bilgiye erişim kolaylaşmakta ve bu erişim sayesinde tüm kademeler bilgiye daha rahat ulaşabilmektedir²⁴. Böylece yöneticilerin karar verme sürecinde önemli yararlar sağlandığı gibi sürecin etkinliği ve güvenilirliği de artmaktadır²⁵. Bununla beraber örgütlerde bilgi toplama ve üst kademeye aktarma işlevleri bilişim sistemleri tarafından üstlenildiğinden, orta kademe yöneticileri ortadan kalkmaktadır²⁶. Tüm bu gelişmeler sonucu yapılması yer ve zaman alan işlevler bilişim sistemlerine aktarıldığı için yer ve zamanın etkin kullanılabileceği ve personel giderlerinde azalma sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bilişim sistemlerinin örgütlerde kullanımıyla birlikte, gerekli bilgi paylaşımı sağlandığı için örgüt içi iletişim²⁷ ile müşteriler ve tedarikçilerle olan iletişim kolaylaşmakta ve bu durum verimliliğe yansyarak örgütün karlılığını artırmaktadır.

1.4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilişim sistemleri örgütlerde işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde kullanılabilmektedir²⁸.

Tablo 1.2. Bilişim Sistemleri Sınıflandırması

İŞLEVSEL DÜZEY BİLİŞİM SİSTEMLERİ	Kayıt İşleme Sistemleri
BİLGİ DÜZEYİ BİLİŞİM SİSTEMLERİ	Ofis Otomasyon Sistemleri Uzman Sistemler İletişim Ağları
YÖNETİM DÜZEYİ BİLİŞİM SİSTEMLERİ	Yönetim Bilişim Sistemleri Yönetim Raporlama Sistemleri Karar Destek Sistemleri Grup Karar Destek Sistemleri
STRATEJİK DÜZEY BİLİŞİM SİSTEMLERİ	Üst Yönetim Bilişim Sistemleri Stratejik Bilişim Sistemleri

Tablo, kavramsal çerçeve temel alınarak hazırlanmıştır.

²⁴ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar , İstanbul 1992, s. 323.

²⁵ Niv Ahituv ve Seev Neumann, **Principles of Information Systems for Management**, Wm.C.Brown Publishers, USA, 1990, s. 67.

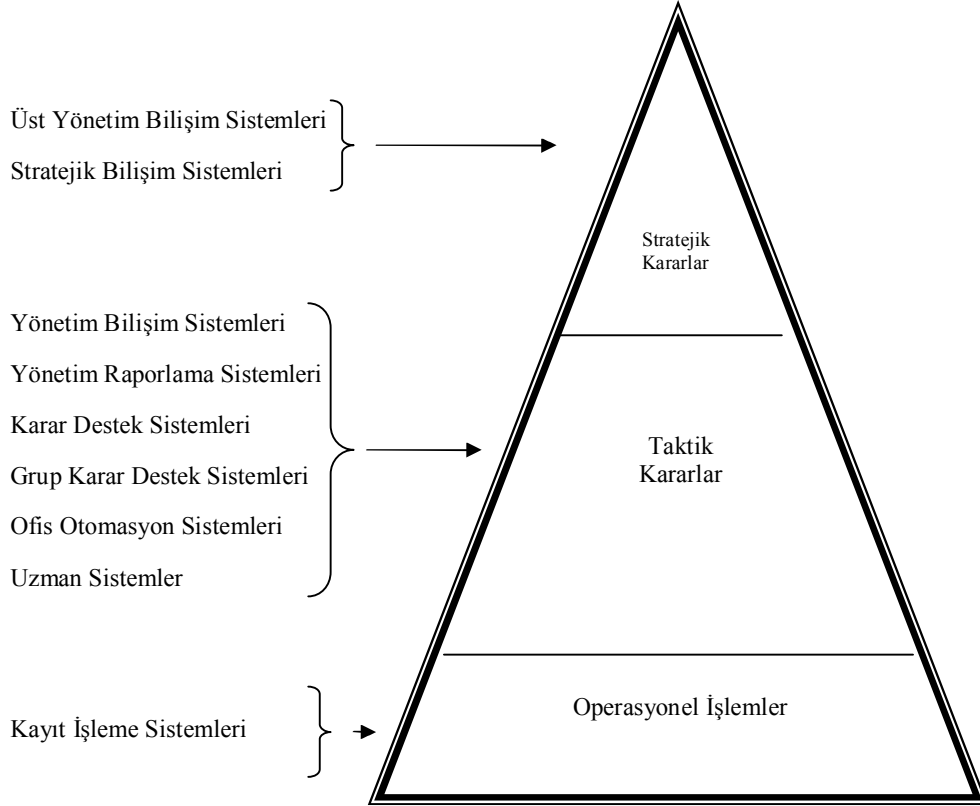
²⁶ H. Leavit ve T. L. Whisler, "Management in the 1980's", **Harvard Business Review**, 1985, Vol 36, Issue 6, s. 40.

²⁷ Kenneth Kraemer ve Jason Dedrick, "Computing and Public Organizations", **Journal of Public Administrations Research & Theory**, Vol. 7, No. 1, January, 1997, s. 100.

²⁸ Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 15.

İşlevsel düzey bilişim sistemleri örgütün operasyonel kademelerinde kullanılmaktadır ve Kayıt İşleme Sistemleri'nden oluşmaktadır. Bilgi düzeyi bilişim sistemleri kapsamına Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler ve İletişim Ağları girmektedir. Yönetim düzeyi bilişim sistemleri, Yönetim Bilişim Sistemleri, Yönetim Raporlama Sistemleri, Karar Destek Sistemleri ve Grup Karar Destek Sistemlerinden; stratejik düzey bilişim sistemleri ise stratejik kararların alınması sürecine yardımcı olan Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve Stratejik Bilişim Sistemlerinden oluşmaktadır.

Şekil 1.1. Bilişim Sistemleri ve Değişik Yönetim Kademelerinde Kullanım Düzeyleri



Kaynak: Patrick G. McKeown ve Robert A. Leitch, **Management Information Systems: Managing With Computers**, Dreyden Press, FL., 1993, s. 44'ten uyarlanmıştır.

İşlevsel düzey bilişim sistemleri örgütün operasyonel kademelerinde kullanılırken bilgi düzeyi ve yönetim düzeyi bilişim sistemleri taktik planların

hazırlanması ve uygulanması sürecine, stratejik düzey bilişim sistemleri ise stratejik kararların alınması sürecine yardımcı olmak üzere geliştirilmiştir.

1.4.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri

İşlevsel düzeydeki bilişim sistemleri işlemsel yöneticileri desteklemektedir. Bu düzeyde orta ve üst kademe yöneticilerin belirlediği işlemlerin kayıtları tutularak örgütün rutin sorunlarına çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. Örgütün işlevsel düzeyinde kullanılan bilişim sistemi, örgütsel kayıtların tutulması, saklanması ve işlenmesi sürecine yardımcı olan Kayıt İşleme Sistemleridir.

1.4.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri

Kayıt İşleme Sistemleri, örgüt faaliyetleri sırasında oluşan ham veri hareketlerini kayıt altına alan, bu hareketleri işleyen²⁹, sınıflandıran ve veri tabanı sayesinde aynı anda birçok bireyin elde edilen bilgilere erişmesini olanaklı kılan³⁰, dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin desteklenmesinde önemli yararlar sağlayan bilişim sistemleridir. Bu sistemler örgütlerin işlemsel seviyesine servis sunan bordro, sipariş işlemleri, alacaklar, ödemeler, üretim ve malzeme kontrolü, personel kayıtlarının tutulması ve taşımacılık gibi günlük işlemlerin kayıtlarını tutmaktadır³¹. Daha çok rutin işler için düzenlenen bu sistem bilişim sistemleri içerisinde iş çevresine ilk adapte edilen sistemdir. Bu sistemler örgüt içinde çok fazla birbirine benzer iş olduğunda daha kullanışlı hale gelir ve genel olarak alt kademe yöneticileri açısından işlevseldir³². Sistemin kullanımının işgücünün azalmasını, yönetim giderlerinin kontrolünü ve daha iyi bir hizmetin sağlanmasını mümkün kıldığı, geniş veri tabanına sahip merkezi ana bilgisayarların ortaya çıkmasını hızlandırdığı ileri sürülmektedir³³.

²⁹ Patrick G. McKeown ve Robert A. Leitch, **MIS Managing With Computers**, Dreyden Press, FL., 1993, s. 35.

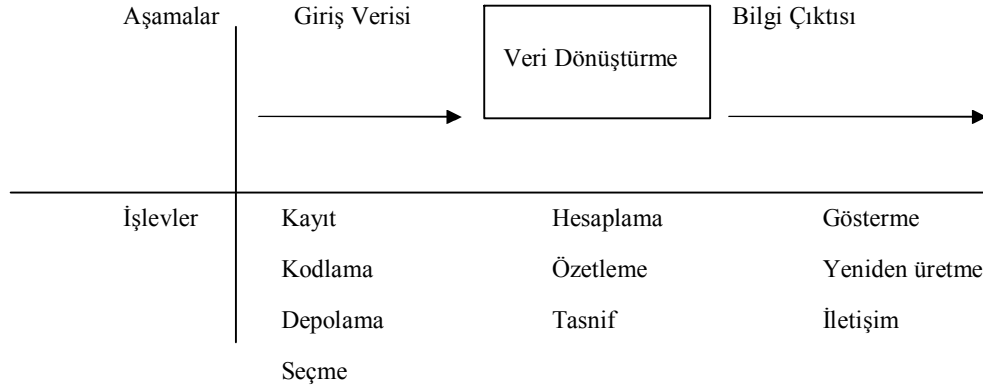
³⁰ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 84.

³¹ Laudon ve Laudon, **a.g.e.**, s. 33.

³² Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 24.

³³ Robert Schultheis ve Mary Sumner, **Management Information Systems The Manager's View**, Irvin Inc, ABD, 1995, s. 523.

Şekil 1.2. Kayıt İşleme Sistemlerinin Temel İşleyişi



Kaynak: Merle P. Martin, **Analysis and Design of Business Information Systems**, Macmillan Publishing, New York, 1991, s. 226.

Kayıt İşleme Sistemleri tarafından saklanan kayıtlar örgüt içinden ve örgüt dışından kaynaklanabilmektedir. Örneğin muhasebe departmanının bir elemanı satın alma departmanının bir elemanına büro malzemeleri siparişi verdiğinde içsel kayıt, örgütün ürün katoloğundan bir müşterinin sipariş vermesi halinde ise dışsal kayıt oluşmaktadır³⁴. Kayıt İşleme Sistemleri, verileri yığın ve gerçek zamanlı işleme olmak üzere iki yolla kayıtlara geçirmektedirler. Yığın işleme yönteminde veriler belli bir periyot dahilinde toplanıp periyodik aralıklarla kayıt altına alınırken gerçek zamanlı veri işleme yönteminde veriler her bir iş gerçekleştirildikten hemen sonra işlenmektedir³⁵.

Kayıt İşleme Sistemleri üç tür çıktı alımı için kullanılmaktadır. Bunlar verilerin güncelleştirilmesi sonucu elde edilen güncel temel veri, muhasebe işlemlerini kapsayan işlemsel sonuçlar ve son olarak planlanandan farklı şekilde gerçekleşmiş sonuçları gösteren raporlardır³⁶.

³⁴ Uma Gupta, **Information Systems Success in the 21'st Century**, Prentice Hall Press, New Jersey, 2000, s. 267.

³⁵ James A. O'Brien, **Management Information Systems: A Managerial And User Perspective**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1993, ss. 308-310.

³⁶ David Kroenke ve Richard Hatch, **Management Information Systems**, McGraw Hill Press, New York, 1994, s. 403.

1.4.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri

Bilgi düzeyi bilişim sistemleri, örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi sürecinde örgütün bilgi ve veri işçileri tarafından kullanılan sistemlerdir. Bu sistemler Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler ve İletişim Ağlarıdır.

Bilgi işçileri; bilgi üreticileri, bilim adamı, doktor, mühendis gibi, bilgi taşıyıcıları, öğretmenler, profesyonel iletişim işçileri, kütüphaneciler gibi, bilgi işlemcileri, yönetsel işler ve sekreterlik gibi, altyapı işgöreni, makine operatörleri, bakım işgöreni şeklinde oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır³⁷. Bilgi işçilerinin görevleri yeni bilgi üretmektir. Veri işçileri ise bilgi işçilerine göre daha düşük eğitim düzeyinde olan ve bilgi üretmekten çok işleme, uygun hale getirme ve dağıtma ile sorumlu olan bireylerdir. Bilgi düzeyindeki bilişim sistemleri bilgi ve veri işçilerini yeni bilgi oluşturmaları, bilgileri işlemeleri ve dağıtmaları sırasında desteklemek amacıyla geliştirilen sistemlerdir³⁸.

1.4.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis Otomasyon Sistemleri, veri işçilerinin örgütsel verimliliğini artırmak için dizayn edilen ve elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan³⁹ bilgisayar destekli metin süreçleme, veri süreçleme, telekomünikasyon ve diğer bilişim teknolojilerinden oluşan sistemlerdir⁴⁰.

Ofis Otomasyon Sistemleri, bilişim teknolojilerinin gelişimi ve beraberinde bireysel bilgisayarların, kelime işleme, masaüstü yayımcılığı, elektronik satış ve elektronik postalamayı getirmesiyle tasarlanmış ve iletişimde kağıt bazlı dosyalama sistemlerinin yerini kağıtsız ofise bırakmasını sağlamıştır⁴¹.

Ofis Otomasyon Sistemleri, verileri elektronik ofis iletişimi formunda toplayan, süreçleyen, saklayan ve iletimini sağlayan bilgi sistemleridir. Bu sistemler, çalışanların iş yüklerini azaltmak ve kurumsal işlemleri bilgisayarlaştırmak suretiyle ofis iletişimini ve verimliliği arttırmak amacıyla

³⁷ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1996, s.125.

³⁸ Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 20.

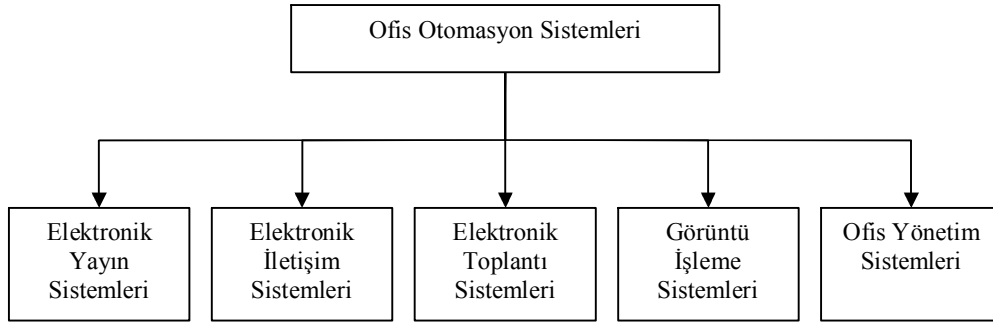
³⁹ James O. Hicks, **Management Information Systems**, Third Edition, West Publishing Company, New York, 1993, s. 192.

⁴⁰ Şahin, **a.g.e.**, s. 104.

⁴¹ Christopher Martin ve Philip Powell, **Information Systems a Management Perspective**, McGraw Hill Press, England, 1992, s. 8.

belge-işlem ve telekomünikasyon teknolojilerinden yararlanmakta ve her bir yönetici yardımcısına bireysel bilgisayar tahsis edilmesi zorunluluğunu ortadan kaldırarak teknoloji yatırım giderlerini azaltmaktadır⁴². Bununla beraber Ofis Otomasyon Sistemleri, örgütsel işlevlerin birbiriyle entegrasyonunu mümkün kılmakta ve örgütün gereksinim duyduğu personel sayısını azaltarak personel giderlerinde azalma sağlamaktadır⁴³.

Şekil 1.3. Ofis Otomasyon Sistemleri



Kaynak: James A. O'Brien, **Management Information Systems: A Managerial And User Perspective**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1993, s. 243-255.

Örgütlerde kullanılan Ofis Otomasyon Sistemleri, elektronik yayın sistemleri (kelime işleme, masaüstü yayıncılık ve kopyalama sistemleri), elektronik iletişim sistemleri (elektronik posta, ses postası ve faks), elektronik toplantı sistemleri (elektronik toplantılar, birlikte çalışma sistemleri, telekonferans ve tele iletişim), görüntü işleme sistemleri (elektronik doküman yönetimi, grafik sunumları ve multimedya sistemleri) ve ofis yönetim sistemleri (elektronik yardımcı ofis sistemleri, elektronik programlama, görev yönetimi) gibi iletişim sistemleridir⁴⁴.

⁴² Ögüt, **a.g.e.**, s. 149.

⁴³ Dan S.J. Remenyi, **Increase Profits with Strategic Information Systems**, NCC Publications, England, 1988, s. 87.

⁴⁴ O'Brien, **a.g.e.**, ss. 243-255.

1.4.2.2. Uzman Sistemler

Uzman Sistemler, belirli bir alanda yapılanmamış veya yarı yapılanmış karmaşık sorunları⁴⁵ uzman bir insan tarafından bilgisayar ortamına yüklenmiş olan uzman bilgisini kullanarak çözen⁴⁶ veya bu alanlarda tavsiyelerde bulunan, yol gösteren analiz ve sorun çözme modelleridir⁴⁷. Ancak Uzman Sistemler sadece belirli bir olay için geliştirildiklerinden çözülmesi istenen sorun ile ilgili bilgiler değiştiğinde sistem işleyemez hale gelebilmektedir. Bununla beraber aynı konu üzerinde değişik uzmanlar farklı yorum yapabilmekte ve dolayısıyla bir uzmana göre doğru olan bir bilgi bir diğer uzmana göre hatalı olabilmekte ve buna bağlı olarak uzman sistemler hatalı sonuçlar üretebilmektedirler⁴⁸.

Uzman Sistemlerin kullanımı ile karar süreci hızlanarak kararların doğruluğu ve güvenilirliği ve buna bağlı olarak uzman elemanların verimliliği artırılmaktadır⁴⁹. Ayrıca bir Uzman Sistemin gelişiminin ayrıntılı belgeler gerektirmesi bu bilgiyi sağlayan bireyin bilgisine katkı sağlamakta, sistem bununla beraber işe yeni başlayanlar için bir eğitim aracı olarak kullanılabilmektedir⁵⁰.

1.4.2.3. İletişim Ağları

İletişim ağları, bilgisayarların ve terminallerin birbirine bağlanmasıyla oluşan ve verilerin depolanması, işlenmesi ve iletişim sistemleri yoluyla taşınmasına ve veri değişimine yardımcı olan sistemlerdir. Örgütlerde kullanılan iletişim ağları arasında posta (mail) ve telefonlar, radyo ve televizyon, telekonferans sistemleri, talk/use net (her iki tarafında ekran üzerinde o anda karşılıklı yazışabilmeleri), fax-mail (fax postası), e-mail (elektronik posta), video text, on-line hizmetleri, voice-mail (sesli posta), intranet, extranet ve internet yer almaktadır.

⁴⁵ Erinç Yeldan, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No 1, Manisa, 1991, s. 336.

⁴⁶ Barbara C. McNurlin ve Ralph H. Sprague, **Information Systems Management in Practice**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1993, s. 455.

⁴⁷ Hicks, **a.g.e.**, s. 171.

⁴⁸ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı 1**, Ocak-Şubat 1998, s. 118.

⁴⁹ Şahin, **a.g.e.**, s. 134.

⁵⁰ Hicks, **a.g.e.**, ss. 175-176.

Bu ağlar, aynı statüde çalışanlar, ast-üst ilişkilerinde, uzmanlar ile bilgisayar kullanıcıları arasındaki ilişkilerde gerekli bilgi paylaşımını ve koordinasyonu sağladığı için, bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır⁵¹. İletişim ağlarının en basit şekli eş eşe (peer to peer) ağıdır. Bu ağ diğer bireyler ile iletişimde ve ikincil verilerin-aygıtların (device) dağıtımında kullanılmaktadır. Bilgi işçilerinin yazılım, bilgi ve yöntem paylaşımına yardımcı olan⁵² istemci/sunumcu ağında ise veriler server (sunucu) denen bir bilgisayarda saklanmakta, kullanıcı istediği zaman bireysel bilgisayarından bir sorguyu sunucuya göndererek istediği veriye ulaşabilmekte ve yine bireysel bilgisayarında bu verileri işleyebilmektedir⁵³.

İletişim ağları, kısa sürede geliştirilebilmekte, kullanımı uzmanlık ve fazlaca bir eğitim gerektirmemekte, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilmekte ve hataları tolere edebilmektedir⁵⁴. Bu kullanım kolaylıklarına karşın kurumlar arası bilgi akışına olanak sağlamak ve elektronik veri değişimi yardımıyla bilginin ve mal ve hizmetlerin kurumlar arasında değişimine yardımcı olmaktadır⁵⁵. Söz konusu ağlar, aynı ortam (örneğin aynı bina veya departman) içindeki bilgisayar veya terminallerin birbirine bağlanması halinde intranet, (local area network), birbirine yakın ortamlardaki iki veya daha fazla bina veya departmanın bağlanması halinde extranet (metropolitan area network) ve geniş bir coğrafi alana (ülkeler ve şehirler arası) yayılması halinde internet (wide area network) şeklinde adlandırılmaktadır.

1.4.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri

Yönetim düzeyindeki bilişim sistemleri örgütün orta kademe yöneticilerinin rutin yönetsel faaliyetlerine, raporlama işlemlerine ve bu bağlamda örgütün üst kademe yöneticileri tarafından yapılmış planlara uygun taktik planlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sistemler Yönetim Raporlama

⁵¹ Kraemer ve Dedrick, **a.g.e.**, s. 100.

⁵² Stephen Haag, Maeve Cummings ve James Dawkins, **Management Information Systems for the Information Age**, Irwin McGraw Hill Press, USA, 1998, s. 211.

⁵³ Demircan ve Moltay, **a.g.e.**, s. 44.

⁵⁴ Efraim Turban, **Decision Support Systems and Expert Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1995, s. 709.

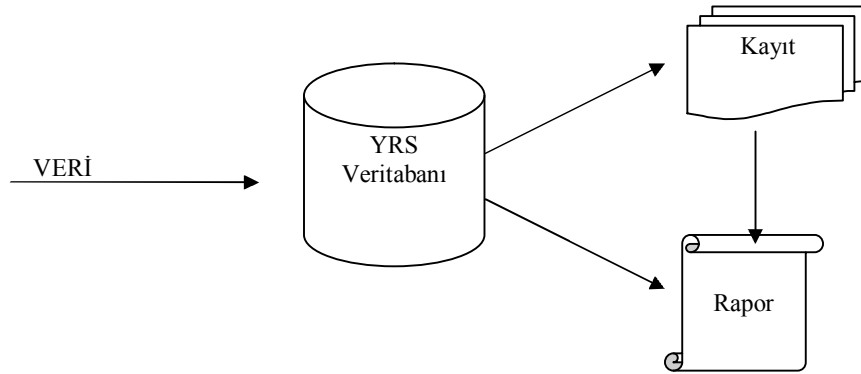
⁵⁵ Altıntaş, M. Hakan, "Müşteri ve Tedarikçi İlişkilerinde Kurumlararası Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/altintas/hakan.html>, 14.08.2004.

Sistemleri, Yönetim Bilişim Sistemleri, Karar Destek ve Grup Karar Destek Sistemleridir.

1.4.3.1. Yönetim Raporlama Sistemleri

Yönetim Raporlama Sistemleri sistem verilerini kayıt etme, sınıflama, sıralama, hesaplama, özetleme işlevleriyle beraber veri elde etme, saklama, yeniden başvurma ve çoğaltma işlevlerinin yerine getirilmesi sürecinde yardımcı olmaktadır. Bu sistemler örgütün operasyonel düzeyinde çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bilgiler yaratmaktadır, çıktıları periyodiktir ve katı bir programlamaya sahiptirler⁵⁶.

Şekil 1.4. Yönetim Raporlama Sistemleri



Şekil, kavramsal çerçeve temel alınarak hazırlanmıştır.

Yönetim Raporlama Sistemleri yöneticiler için rutin olarak yapılan faaliyetlere ilişkin periyodik raporlar, sıra dışı bir durumun ortaya çıkması halinde olağanüstü durum raporları ve yöneticilerin belli bir konuda özel bilgiye ihtiyaç duymaları halinde özel talep raporları çıkarabilmektedir⁵⁷.

Yönetim Raporlama Sistemlerinin kullanımıyla belgelerin çalışanlar tarafından işlenmesi, yazdırılması, iletilmesi ve kontrol edilmesi gereksinimi ve buna bağlı olarak gecikmeler ve hata oranları ortadan kalkmakta, yazışma,

⁵⁶ Bensghir, **a.g.e.**, ss. 54-56.

⁵⁷ Judith R. Gordon ve Steven R. Gordon, **Information Systems a Management Approach**, The Dryden Press, USA, 1999, s. 409.

postalama ve işgücü maliyetlerinde düşüş sağlanarak verimlilik artışı gözlemlenmektedir⁵⁸.

1.4.3.2. Yönetim Bilişim Sistemleri

Örgütlerde karar verme, yönetme ve diğer büro işlemlerini destekleyecek bilgilerin sağlanması için iç içe geçmiş insan-makine sistemi şeklinde tanımlanabilen⁵⁹ Yönetim Bilişim Sistemleri, örgütsel faaliyetlerle ilgili bilgi ve veri sunan⁶⁰, böylece yöneticilere örgütsel kararların alınması ve yürütülmesi sürecinde veri toplayarak⁶¹ bu verileri örgütün yönetimi için gerekli olan bilgiye dönüştüren, gerekli birimlere dağıtan⁶² ve genel olarak örgütün planlama, örgütlenme ve denetim faaliyetlerine yardımcı olan işlemler dizisidir⁶³.

Yönetim Bilişim Sistemleri yönetsel açıdan planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetim alt sistemlerinden⁶⁴, işlevsel açıdan ise örgütün yapısı ve iş kollarına göre farklılık göstermekle beraber temelde pazarlama, üretim, personel yönetimi ve muhasebe-finance alt sistemlerinden oluşmaktadır⁶⁵.

Yönetim Bilişim Sistemlerinin kullanımı ile rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılması sonucu örgütteki operasyonel verimliliğin artırılması, kırtasiyecilik masraflarının azaltılması ve müşterilere daha nitelikli hizmet sunabilme imkanı sağlanabilmektedir. Bununla beraber, örgüt açısından bilgiye dayalı yenilikçi ürünler geliştirebilme ve rekabet üstünlüğü kazanılması, pazardaki yeni fırsatların fark edilerek yakalanması, örgüt içindeki iletişimin niteliğinin ve

⁵⁸ Tekin vd., **a.g.e.**, s. 186.

⁵⁹ Gordon B. Davis, **Management Information Systems Conceptual Foundation Structure and Development**, McGraw-Hill Press, New York, 1984, s. 8.

⁶⁰ Charles Parker ve Thomas Case, **Management Information Systems**, McGraw Hill Press, New York, 1993, s. 9.

⁶¹ Donald W. Kroeber, **Management Information System**, The Free Press, New York, 1982, s.9.

⁶² Steven Alter, **Information Systems a Management Perspective**, Benjamin/Cummings Publishing, Canada, 1996, s. 476.

⁶³ Kroenke ve Hatch, **a.g.e.**, s. 22.

⁶⁴ Mustafa İpçi, "Elektronik Bilgi İşlem Makinelerine Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin (YBS) Karar Verme Süreciyle İlişkisi", **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, 1978, s. 144.

⁶⁵ Cengiz Yılmaz, Ahmet Doğan ve Erkan Topal, "Yönetim Bilgi Sistemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 8, Şubat 1989, s. 46.

düzeyinin artırılarak çalışanlarla üst yönetim arasındaki koordinasyonun güçlenmesi ve örgütlerde kurumsallaşmanın sağlanması mümkün olmaktadır⁶⁶.

Yönetim Bilişim Sistemleri geliştirilirken öncelikle örgüt açısından çözülmesi gereken sorunlar ortaya konularak konuyla ilgili veriler derlenmektedir. Sonraki aşamada bir yönetici, yönetim bilimci veya yönetim bilimi tekniklerinde uzman bir birey tarafından bir model kurulmakta ve böylece sorunun ortaya konduğu modelin çözümü bilgisayar sistemi vasıtasıyla sağlanabilmektedir⁶⁷. Ancak sistem geliştirilirken örgütün ihtiyaçları ve gelecekteki hedefleri göz önüne alınmadığı takdirde⁶⁸ model kurulurken gerçekleştirilecek görevin boyutlarının bilinmemesi sonucu hatalı varsayımların temel alınmasına ve bu durum da sistemin bekleneni vermekten uzak olmasına yol açmaktadır⁶⁹.

1.4.3.3. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri ile kullanıcıların bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak örgüt sorunları için etkin çözümler bulması sağlanmaktadır⁷⁰. Daha açık bir ifadeyle Karar Destek Sistemleri karar sürecinin özellikle alternatiflerin geliştirilmesi ve karar alternatiflerinin değerlendirilmesi aşamalarında karar vericilere yararlı bilgi sunulması ve analiz sürecinde yöneticinin mevcut yeteneklerini destekleyen kullanımı kolay araçlar sağlanması amacıyla tasarlanmış olan⁷¹ ve kullanımıyla yöneticilere sonuçlanmış ve filtre edilmiş bilgilere kısa sürede ulaşma olanağı sağlayarak yardımcı olan bilgisayarlara dayalı sistemlerdir⁷².

⁶⁶ Sarıhan, **a.g.e.**, ss. 202-203.

⁶⁷ “Bilgi-İşlem Teknolojisindeki Gelişmeler”, <http://members.tripod.com/ustun/thesis.htm>, 24.04.2004.

⁶⁸ Belkıs Çetinkaya, Çiğdem Kirel, Deniz Mutlu ve Nuray Uzkesici, “Yönetim Bilgi Sistemleri Artema A.Ş. Örneği”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Haziran 1988, s. 301.

⁶⁹ Ataç Soysal, Nakit Seraslan, Haluk Erkut, Tekin Çetinkaya ve Kamil Atalar, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, Mess Yayınları, İstanbul, 1989, ss. 38-39.

⁷⁰ Haldun Akpınar, “Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Öğretimine Etkileri”, <http://www.istanbul.edu.tr/enfor/et.htm> 10.08.2004.

⁷¹ Sevinç Üreten, **Üretim/İşlemler Yönetimi**, Başar Ofset, Ankara, 1999, s. 117.

⁷² Orhan Güvenen, **Küreselleşme Sürecinde Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemleri Stratejileri DPT Ön Çalışma Raporu**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 3-4.

Karar Destek Sistemleri, statik analizler için kullanılabilecek örgütsel verinin iletilmesine yardımcı olur⁷³. Bu sistemler analitik yöntemler kullanarak bilgileri rapor haline getiren Yönetim Bilişim Sistemlerinin aksine⁷⁴ yöneticilere veri ve analiz modelleriyle yapılandırılmamış veya yarı yapılandırılmış kararların⁷⁵ verilmesine yardımcı olacak şekilde karar alternatifleri ortaya koyabilen sistemlerdir⁷⁶.

Karar Destek Sistemleri kullanıcılara hızlı cevaplar sunabilmekte, girdi ve çıktıları basma ve kontrol olanağı sağlamakta, profesyonel yardım almadan veya çok az yardım alarak çalışabilmektedir. Bu sistemler kararlar ve çözümü bilinmeyen sorunlara karmaşık analiz ve modelleme araçları kullanarak destek olan⁷⁷ ancak gerektiğinde karar vericinin kendi görüşlerini karara ekleyebildiği esnek ve etkileşimli yapılanmalardır⁷⁸.

Karar Destek Sistemi, üst orta veya alt yönetim kademelerinin karşı karşıya kaldığı yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış sorunların çözümü için bilgisayar verileriyle insan zekasını bütünleştirmekte ve karar verme sürecinin bilgi toplama dahil her aşamasında yöneticiyi desteklemektedir. Bu sistem kurulurken farklı alternatifler belirlenerek modelleme yöntemi kullanılmaktadır. Geliştirilen model esnek yapıda olup değişen koşullara göre yeniden düzenlenebilmekte⁷⁹, kullanılan bilgilerin elde edilmesinde bilgisayar ile karar alıcılar arasında sinerji oluşturarak karşılıklı direkt etkileşime olanak sağlayabilmekte⁸⁰ ve yönetici karar verme sürecinin her aşamasında kendi deneyim ve düşüncelerini katabilmektedir⁸¹.

⁷³ Christopher Barnatt, **Management Strategy and Information Technology: Text and Readings**, International Thompson Business Press, London, 1996, s. 5.

⁷⁴ Ercan Öztemel, "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı II**, Mart-Nisan 1998, s. 1175.

⁷⁵ Yapılandırılmış kararlar, kurallar ve metotların açıkça bilindiği ve tanımlandığı karar alma sürecini, yapısal olmayan ve yarı yapısal kararlar ise bilinmediği veya kısmen bilindiği karar alma sürecini ifade etmektedir.

⁷⁶ Ralph H. Sprague ve Eric D. Carlson, **Building Effective Decision Support Systems**, Prentice Hall Press, USA, 1982, s. 4.

⁷⁷ Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 33.

⁷⁸ Akın Maşrap, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitap, Ankara, 1999, s. 78.

⁷⁹ Paul Gray, **Decision Support and Executive Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1994, ss. 6-15.

⁸⁰ Claire Cassie, "Marketing Decision Support Systems", **Industrial Management&Data Systems**, Vol. 97, No 8, 1997, s. 293.

⁸¹ Gordon Davis ve Margrethe Olson, **Management Information Systems Conceptual Foundations Structure and Development**, McGraw Hill Press, Singapore, 1984, s. 368.

1.4.3.4. Grup Karar Destek Sistemleri

Grup Karar Destek Sistemleri, bilişim teknolojilerinin karar alma veya sorun çözme süreçlerinde beyin fırtınası, yüzyüze görüşmeler ve toplantılar yapılması suretiyle⁸² grup olarak karar vermeyi desteklemek ve geliştirmek amaçlı tasarlanan bilişim sistemleridir.

Grup Karar Destek Sistemleri grup üyeleri arasında iletişim engellerini ortadan kaldırmak, karar analizleri oluşturmada teknikler sağlamak ve bunları sistematik olarak yönlendirmek suretiyle grup karar alma sürecini etkinleştirmeyi amaçlamaktadır⁸³. Bu sistemler kararların tek bir yönetici yerine farklı mekanlarda bulunan grup üyelerinin etkileşimi ile alınabilmesine olanak sağlamaktadır.

Grup Karar Destek Sistemleri yazılım ve donanım unsurlarıyla beraber grup dinamiklerini geliştirmek için alternatif yöntemlerin geliştirilmesi üzerine de yoğunlaşmaktadır⁸⁴. Bu sistemler birden fazla bireyin ortak karar vermesi durumunda karar verme sürecinin kalitesini ve etkinliğini geliştirmek için kullanılmaktadır⁸⁵. Bu nedenle sistem geliştirilirken grup üyelerinin aynı konu üzerinde eş zamanlı çalışabilmelerine olanak sağlayan ortak bir veri tabanı oluşturulmaktadır⁸⁶. Sistemin donanım elemanları arasında ana işlem birimi, iş istasyonları, girdi-çıkı birimleri, dağınık bir coğrafi alanda bulunan grup üyelerine yönelik olarak kurulan LAN, WAN, telefon bağlantıları, elektronik postalama, görsel ve işitsel video konferanslar girebilmektedir⁸⁷.

1.4.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri

Stratejik düzeydeki bilişim sistemleri, örgütün üst yönetim kademesinde çalışan yöneticilerine strateji geliştirme sürecinde yol gösteren sistemlerdir. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve Stratejik Bilişim Sistemleri bu kapsamda ele alınmaktadır.

⁸² Efraim Turban ve Jaye Aronson, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, s. 353.

⁸³ Bensghir, **a.g.e.**, s. 109.

⁸⁴ Vicki Sauter, **Decision Support Systems**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1997, s. 364.

⁸⁵ Tekin vd., **a.g.e.**, s. 193.

⁸⁶ Parker ve Case, **a.g.e.**, s. 460.

⁸⁷ Bensghir, **a.g.e.**, s. 109.

1.4.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri

Üst Yönetim Bilişim Sistemleri, alt, orta ve üst düzey yöneticilere stratejik bilgi sağlamak suretiyle yönetsel aktiviteleri desteklemek⁸⁸, bu bağlamda örgütün üstünlük ve zayıflıkları ile fırsat ve tehditlerinin tanımlanması gibi (strateji geliştirme) süreçlerde gerekli olan iç ve dış veriyi sağlamak⁸⁹, filtre etmek, saklamak ve gerektiğinde grafiklemek suretiyle üst yönetim kademelerine ulaştırmak amacıyla geliştirilen sistemlerdir⁹⁰. Bu sistemler karar sürecini hızlandırarak yöneticilerin bu süreçte hissettikleri zaman baskısını en aza indirmektedir.

Örgütün üst kademe yöneticilerine yönelik geliştirilen Üst Yönetim Bilişim Sistemleri yöneticilere özellikle stratejik karar alma sürecinde gerekli olan bilginin zamanında etkin bir şekilde toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması⁹¹, işlenmesi ve yöneticiye günlük işlemlerinde yardımcı olacak şekle getirilmesi konularında yardımcı olmaktadır⁹². Üst Yönetim Bilişim Sistemleri strateji geliştirmeye yönelik hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgileri işleyerek birleştirir. Bu sistemler aynı zamanda Yönetim Bilişim Sistemleri ve Karar Destek Sistemlerinden bilgi özetleri çıkaran⁹³ ve bununla beraber planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirme, akıllı modeller geliştirme gibi yönetsel amaçları gerçekleştirme konularında da üst kademe yöneticilere yardımcı olan kapsamlı sistemlerdir⁹⁴.

Üst Yönetim Bilişim Sistemleri, çok boyutlu analiz yapan OLAP (On-line Analytical Processing) yöntemi ile veritabanı (veriambarı) üzerindeki verileri tablolama ve grafikleme yetenekleri sayesinde her boyutuyla inceleyebilmektedir⁹⁵. Ayrıca gelişmiş hesaplama ve iletişim yetenekleri

⁸⁸ Joyce J. Elam ve Dorothy G. Leidner, "EIS Adoption Use and Impact: The Executive Perspective", **Decision Support Systems**, Vol 14, Issue 1, 1995, s. 91.

⁸⁹ Robert J. Thierauf, **Executive Information Systems: a Guide for Management and MIS Professionals**, Quorum Books, USA, 1991, s. 8.

⁹⁰ Hugh J. Watson, George Houdeshel ve Rex Kelly Rainer, **Building Executive Information Systems and Other Decision Support Applications**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1997, s. 11.

⁹¹ Harold Koontz ve Heinz Weichrich, **Management: a Global Perspective**, McGraw Hill Press, New York, 1993, s. 618.

⁹² Erhan Altuntaş ve Tuncay Çelik, "Bilişim Teknolojileri", <http://members.tripod.com/~Bagem/bagem/giris.html>, 11.08.2004.

⁹³ Öztemel, **a.g.m.**, s. 1179.

⁹⁴ Bensghir, **a.g.e.**, ss. 120-122.

⁹⁵ Turban ve Aronson, **a.g.e.**, s. 405.

sayesinde grafikleri ve verileri birçok kaynaktan hızlı bir şekilde yöneticilere ulaştırabilmektedir⁹⁶.

1.4.4.2. Stratejik Bilişim Sistemleri

Stratejik Bilişim Sistemleri, örgütün hedeflerini, faaliyetlerini, ürünlerini, servislerini ve çevre ile ilişkilerini, hatta gerektiğinde işin stratejik avantajlarından yararlanmak amacıyla iş sahasını, rakiplerine göre rekabetçi avantaj elde etmek doğrultusunda değiştirmektedir⁹⁷. Bu sistemlerin kullanımı ile örgüt açısından maliyet azalması ve verimlilik artışı sağlanarak, örgütün yeni ürün geliştirme, müşteri odaklılık ve hizmet sunumu konularında etkinlik ve yeterliliği artmaktadır.

Stratejik Bilişim Sistemleri örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan ürün ve servisler konusunda bilgi sağlamaktadır. İçsel Stratejik Bilişim Sistemleri ürün ve servislerin kalitesi ile yöneticilerin karar verme yeterliliklerinin artırılması konularına odaklanmakta ve örgüt çalışanlarınca kullanılmaktadır. Dışsal Stratejik Bilişim Sistemleri ise müşteriler, tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi dışsal çevre unsurları tarafından kullanılmakta ve müşteri açısından müşteri memnuniyetinin ve kontrolünün artırılmasına ve işlemsel maliyetlerin azalmasına, örgüt açısından ise pazar payının artırılmasına, süreç maliyetlerinin azaltılmasına ve karlılığın artırılmasına yardımcı olmaktadır⁹⁸.

Stratejik Bilişim Sistemleri örgütün üst kademe yöneticilerine strateji geliştirme sürecinde gerekli bilgiyi sağlayarak onların uzun vadeli karar verme sürecinde karşılaştıkları sorunları proaktif bir yaklaşım tarzı izleyerek çözümlmelerini sağlamaktadır⁹⁹. Stratejik Bilişim Sistemleri girdi olarak örgütün misyon, vizyon, hedefleri ile iç ve dış çevreye ilişkin bilgiyi alarak bu bilgilerin stratejilere (çıktı) dönüştürülmesi ve geliştirilen stratejilerin uygulanması süreçlerinde yöneticileri desteklemektedir.

⁹⁶ Karahoca ve Karahoca, **a.g.e.**, s. 33.

⁹⁷ Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, **Essentials of Management Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 2001, s. 53.

⁹⁸ Uma Gupta, **Management Information Systems a Managerial Perspective**, West Publishing Company, USA, 1996, ss. 518-520.

⁹⁹ John Burch ve Gary Grudnitski, **Information Systems Theory and Practice**, John Wiley&Sons Inc., Canada, 1996, s. 536.

Stratejik bilişim sistemleri fırsat ve tehditlerin analizinde müşteriler ve tedarikçilerin gücü ile sektördeki rekabet unsurlarını, üstünlük ve zayıflıkların analizinde ise örgütsel kaynakları değerlendirmektedir. Strateji geliştirme ve uygulama sürecinin başarısı için Stratejik Bilişim Sistemleri örgüt çevresinden kaynaklanan değişkenlere uyum sağlayabilecek esneklikte olmalı ve bu değişkenleri örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla eşleştirerek örgütün piyasada pay sahibi olmasını ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamalıdır.

1.5. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIM DÜZEYLERİ

Dünyada teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin toplumda, ekonomide ve yönetimde meydana getirdiği dönüşüm, özel sektör örgütleriyle beraber kamu kurumlarını da kendisine uyum sağlamaya zorlamıştır. Bununla birlikte bir çok işlevin gerçekleştirilmesinde bilişim sistem ve teknolojilerinin zaman, mekan ve maliyet tasarrufu sağlaması ve herşeyden önemlisi doğru bilgi elde edilmesine yaptığı katkılar gözardı edilemeyerek kullanımlarının gündeme getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu kısmında bilişim sistemlerinin kamu yönetimi açısından önemi ile sağladığı avantajlara ve kamu kurumlarında kullanılan bilişim sistemlerine yer verilecektir.

1.5.1. Bilişim Sistemlerinin Kamu Yönetimi Açısından Önemi ve Sağladığı Avantajlar

Kamu kurumlarında yönetim mekanizmalarının karar vermesine yardımcı olacak her türlü bilginin hazırlanması ve dış kullanıcılara ihtiyaç duydukları bilgilerin ve hizmetlerin en iyi şekilde sunulması etkin bir bilgi sistemi ile daha sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir. Bu sistemin hedefleri karar mekanizmalarının hızını ve kalitesini artırmak, kamu hizmetlerinin kalitesini ve hızını arttırmak, kamu kurumları arasında bilgi alış verişini etkin olarak sağlamak ve kamu hizmetlerini bilgisayar ortamında sunmaktır¹⁰⁰.

Bilişim sistemleri ülkelerin ekonomik yapısını, rekabet gücünü, insan kaynaklarını ve meslekler profilini çok yönlü olarak etkilemektedir. Bununla beraber bu sistemler kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında ve kamu

¹⁰⁰ Hasan Çoban, “Hükümet Bilgi Sistemi Kurulmasının Önemi”,
<http://inet-tr.org.tr/inetconf2/coban.doc>, 23.08.2004.

hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca örgütlerin yapısını, kurum içi ilişkilerini değiştirebilmekte ve kamu yönetiminde tasarrufun, etkinliğin, sorumluluğun ve kalitenin sağlanmasına yardımcı olabilmektedir¹⁰¹.

Kamu kurumlarında bilişim sistemleri kullanımı bazı süreçlerden geçilmesini gerekli kılmaktadır. Buna göre kamu kurumlarında e-dönüşüm adımları¹⁰²;

- Vizyon ve strateji belirleme, projelendirme (kurumların bütününe kapsayacak ortak standartlar belirlenmesi ve proje yönetimi yapılması),
- Nitelikli insan kaynaklarını planlama ve geliştirme, bilgi envanteri-modeli oluşturma (vatandaşların bilgilere kolay erişimlerinin sağlanması için kurumlar arası entegre bir yapının oluşturulması),
- Bilişim teknolojileri teminini ve yetkinliğini geliştirme (erişimin artırılması),
- Bilişim sistemleri olanaklarını ve kullanımını iyileştirme (bilgisayar okur yazarlığının geliştirilmesi, eğitim programları),
- Bilgi üretim ve yönetim sistemi tasarımı (bilgi ve hizmet üretiminde yöneticilerin ve personelin etkinliğini artıracak yönetim bilişim sistemleri ile karar destek sistemlerinin geliştirilmesi),
- Hizmet sunumu ve paylaşımı ile bunların sürekliliğini artırma

şeklinde olmalıdır. Bu adımlar sırayla yürütülebileceği gibi birbirine paralel süreçler şeklinde de yürütülebilir.

Bilişim sistemlerinin kullanılmasıyla birlikte kurumun tüm faaliyetleri bilgi işlem sistemine dahil edilmektedir. Bu durum kurumun etkinliğinin artırılmasından daha çok maliyetin düşürülmesini ve verimli çalışmayı

¹⁰¹ Hamza Al, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilimadamı Yayınları, Ankara, 2002, ss. 256-257.

¹⁰² Türkiye Bilişim Şurası, **Bilgi Toplumu Doğru, Türkiye 2. Bilişim Şurası Sonuç Raporu**, Ankara, 2004, ss. 115-117.

sağlamaktadır¹⁰³. Böylece birimler masraf çıkaran merkezler yerine sonuç üreten merkezler haline gelebilmektedir¹⁰⁴.

Bilişim sistemlerinin kullanımı kamu kurumlarında standartlara göre işlem yapmayı zorunlu hale getirmekte, işlem maliyetlerini düşürmekte, kamu görevlilerinin iş tanımlarının yapılmasını kolaylaştırmakta, kamu sektörünün hizmet görme kapasitesini ve denetim imkanlarını artırmaktadır¹⁰⁵. Yine bilişim sistemleri kullanımıyla, vatandaşlar bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla kamusal alandaki karar alma süreçlerine katılabilecek, kamu idareleri şeffaf ve hesap verebilir hale gelebilecek ve kamu kurumları arasında gerekli koordinasyon sağlanacaktır¹⁰⁶. Diğer taraftan kamu hizmetlerinin sunumunda iyi yönetim ilkeleri hayata geçirilebilecek, hizmet kalitesi artacak, zaman-kaynak tasarrufu sağlanacak, araştırmacılar ve vatandaşlar daha sağlıklı–hızlı bilgilere ulaşacak, memur davranışları disipline edilebilecektir¹⁰⁷.

Kamu kurumlarında kullanılan bilgi teknolojileri, bilgisayarlar, ofis otomasyonu, telekomünikasyonu ve yeni yönetim tekniklerini içermektedir¹⁰⁸. Bu teknikler kamu hizmeti sunumunda işlemlerin kağıt dolaştırılması esasına dayalı bürokratik kurallardan kurtarılarak daha hızlı yapılması, kaynak kullanımında verimliliğin sağlanması ve işlerin rasyonelleştirilmesi yönünde değişiklikler sağlamaktadır¹⁰⁹.

1.5.2. Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemlerinin Kullanımı İçin Oluşturulması Gereken Altyapı Unsurları

Kurumların örgütsel yapısı bilişim sistemlerine uyum sağlayabilecek şekilde geliştirilirken örgütlerin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, varolan ve potansiyel kaynakların saptanması, yakın gelecekteki olası çalışma ortamının

¹⁰³ William R. King, **Strategic Planning for Management Information Systems**, Yourdon Press, New Jersey, 1984, s. 34.

¹⁰⁴ Peter F. Drucker, **Gelecek için Yönetim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993, s. 402.

¹⁰⁵ Ömer Demir, **Küresel Rekabette Etkin Devlet**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 151.

¹⁰⁶ M. Emin Mutlu ve Işıl Kabakçı, “Türkiye Bilişim Derneği Eskişehir Oluşumu”, <http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/1>, 17.08.2004.

¹⁰⁷ Ahmet Ulusoy, “E-Devlet (in), Bürokrasi (Out)”, http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/A.%20Ulusoy/au_burokrasi.htm, 17.08.2004.

¹⁰⁸ Kaster Isaac, Henry Cris Painter ve Cris Barnes, **Management in The Public Sector: Challenge and Change**, Published by Chapman & Mail, London, 1993, s. 561.

¹⁰⁹ Doğan N. Leblebici, Mustafa Kemal Öktem ve Mehmet Devrim Aydın, “Türkiye’de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkiler”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara 2003, s. 504.

değerlendirilmesi ve uygulamaların yöneticilere, kullanıcılara ve uzmanlara hizmet içi eğitim yoluyla öğretilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütün kapsamlı ve bütüncül bir şekilde benimsenmesini de beraberinde getirmektedir. Örneğin donanım ve yazılım konuları ele alınırken insan boyutunun göz ardı edilmemesi başarı şansını artırmakta ve kurum içi dengelerin korunmasına da yardımcı olmaktadır¹¹⁰.

Bilişim sistemlerinin kamu kurumlarında kullanımı, diğer örgütler açısından olduğu gibi bu kurumlar açısından da bir takım avantajlar taşımaktadır. Bununla beraber kurum bünyesinde bir takım düzenlemelerin yapılmasını da zorunlu kılmaktadır. Özellikle kamu yönetiminin merkeziyetçi ve hantal yapısı göz önüne alındığında bilişim sistemleri altyapısının önemi daha da artmaktadır. Kamu yönetiminde bilişim sistemleri kullanımı için oluşturulması gereken altyapı unsurları, idari ve mali altyapıya, teknik altyapıya, eğitim ve insan kaynakları altyapısına ve hukuki altyapıya ilişkin bir takım düzenlemelerin yapılmasını içermektedir.

1.5.2.1. İdari ve Mali Altyapı

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilişim teknolojilerinin gerektirdiği değişim süreci kamu kurumlarını da etkileyerek kamunun yeniden yapılanması ihtiyacını doğurmuştur. Yeniden yapılanma sürecinde vatandaşa sunulan hizmet kalitesini artırmak amacıyla hizmetin etkin, şeffaf, güvenli, hızlı ve kesintisiz bir hale gelmesi amaçlanmıştır. Bu süreçte kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesi, görev ve örgüt arasında dengenin sağlanması, hizmet etkinliğinin artırılması, kamu hizmetlerinde vatandaşın taleplerini esas alan kaliteli mal ve hizmet sunumu, katılımcılık ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi¹¹¹, kamu yönetimi sistemindeki bir takım idari sorunların çözüme kavuşturulmasını gerektirmektedir. Bu sorunlar, kamu kurumlarının statükocu yapısı, nitelikli personel eksikliği, bilgi işlem

¹¹⁰ Sadun Emrealp, **Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi**, Kent Basmevi, İstanbul, 1993, ss. 77-79.

¹¹¹ Başbakanlık, “Herkes için Bilgi Toplumu, e-Türkiye Girişimi Eylem Planı, 2002”, <http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/e-TurkiyeEylemPlani2002.pdf>, 17.08.2004, s. 31.

merkezlerinin aktif çalışamaması, bir koordinasyon kurulunun oluşturulmaması ve kamu hizmetlerinin standart bir bedelinin olmamasıdır¹¹².

Söz konusu sorunların aşılması için periyodik olarak faaliyet alanındaki hizmetlerin verilmesine ilişkin performans ölçüm kriterleri belirlenmeli ve performans ölçümleri yapılmalıdır. Bu kapsamda bir takım hedefler ortaya konmalı ve denetlenmelidir. Ayrıca bürokrasi de mümkün olan en minimum düzeye çekilmeli¹¹³, birbirinden bağımsız olarak aynı alanlarda hizmet veren kamu kurumları arasında entegrasyon sağlanmalı ve ortak hizmetler aynı çatı altında toplanmalı¹¹⁴, esnek bir yapılanmaya gidilmeli, gereksiz kademeler azaltılmalı ve örgütler yalınlaştırılmalıdır.

Kamu hizmeti sunumunda bilişim sistemleri kullanımı, daha önce kağıt üzerinde yapılan işlemlerin büyük bir kısmının uzaktan erişimli bilgisayarlar aracılığıyla yapılmaya başlanmasını, bilişim teknolojisi ürün ve yöntemlerinin yoğun olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Bu aynı zamanda bilgisayar ve ağ teknolojileri ile çeşitli konularda uzmanlaşmış olan işgücünün istihdamı, sayısız form ve evrakın bilgisayar ortamına aktarılması¹¹⁵, dolayısıyla bir kuruluş ve işletim maliyeti ile karşılaşılması anlamına gelmektedir. Bu maliyet kısa sürede karşılanamayacağı gibi para ile ölçülemeyen diğer önemli oluşumları da beraberinde getirecektir. Bu durum kamu kurumları açısından ödenek eksikliği ve kaynak sağlanamaması gibi sebeplerden dolayı önemli bir sorun teşkil etmekte ve bu kurumların teknolojik yapılanmalarını önlemektedir¹¹⁶. Bu bağlamda bilişim sistemleri kurulumundan önce gerekli ödeneklerin ayrılması, ayrıca mevcut yapının etkin bir şekilde analiz edilmesi ve süreçte yer alan gereksiz adımların elenmesi gerekmektedir¹¹⁷. Bunun için ağ hizmetleri sübvansede edilmelidir. Kurulacak ulusal ağ, tüm kamu kurumlarına ortak bir şekilde hizmet vermelidir.

¹¹² Hüseyin Çetin, Okan Aydoğan ve Zerrin Ertuğrul, “E-Türkiye Durum Analizi ve Çözüm Önerileri”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/eposter/aydogan.html>, 17.08.2004.

¹¹³ Türkiye Bilişim Şurası, “E-Devlet Dönüşümünde Kamu Kurumlarının Yapması Gerekenler” http://www.bilimsurasi.org.tr/e-turkiye/docs/e-devlet_donusumu_07042004.doc, 17.08.2004, ss. 11-12.

¹¹⁴ Kayalı ve Yereli, *a.g.e.*, s. 122.

¹¹⁵ Murat İnce, “Elektronik Devlet Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar”, http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/e-devlet_mayis_2001.pdf, 17.08.2004, s. 40.

¹¹⁶ Vahap Tecim, “Kamu Kurumlarında Etkin Yönetim İçin Bilişim Teknolojileri Sakarya Valiliği Bilişim Sistemleri Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 2002, s. 145.

¹¹⁷ İnce, *a.g.m.*, s. 17.

Bu ağın, kurulum ve yıllık işletim masrafları, üniversiteler örneğinde olduğu gibi bütçede bir kalemden toplanarak raporlanmalı, bu raporlar ağ kuruluşu ve işletilmesinden sorumlu birimlere aktarılmalıdır¹¹⁸.

1.5.2.2. Teknik Altyapı

Bilişim sistemlerinin istenen sonuçları vermesi, sistemler arasında uyum sorunun yaşanmaması, bilginin kaybolmaması ve anlaşılır olması için birtakım teknik standartların sağlanması gerekmektedir¹¹⁹. Bilişim sistemlerinin kullanımının yaygınlaştırılmasında eylem planı olarak öncelikle devlet, iletişim altyapısını ülkeye yaymalı, erişim altyapısını geliştirmeli ve ucuz hale getirmeli, bireyleri bilgisayar ve internet konusunda eğitmeli, e-vatandaşlardan gelen taleplere ve iş yüküne bakarak uygulanması en kolay ve en çok katma değer sağlayan uygulamaları harekete geçirmelidir¹²⁰. Bu açıdan kamu kurumlarında kullanılan veritabanı uygulamalarının ve arayüzlerin envanteri gibi verilerin tespiti¹²¹, veri kalitesi, doğruluğu ve güncelliği ile teknik açıdan farklı standarttaki verilerin veri tabanında tek bir standartta korunması önemli konulardır¹²².

Teknik altyapı oluşumu için kamu kurumlarında tüm birimlerin uyması gerekli standartlar belirlenmeli ve bunun için gerekli olan kanuni düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca vatandaşların, devletin hizmet ve bilgilerine en hızlı, en kolay ve en aktif şekilde ulaşabilmelerini sağlayacak en düşük maliyetli dağıtım kanallarının devlet tarafından tespit edilerek tüm halkın kullanımına açılması gerekmektedir¹²³.

Ülkede bölge, şehir ve mahalleler arasında hizmete ulaşım için yeterli altyapının olmaması, hizmetten eşit düzeyde yararlanmayı olanaksız kılacaktır¹²⁴. Bu nedenle bilişim sistemleri altyapısının ve kullanımının, geniş bant erişimini de

¹¹⁸ Başbakanlık, Kamu Bilgisayar Ağları Konferansı,

<http://siyaset.bilkent.edu.tr/kamunet/kamusonuc.html>, 23.08.2004.

¹¹⁹ Murat İnce, “E-Dönüşüm Türkiye Projesi”, <http://www.la21turkey.net/dl/10>, 17.08.2004.

¹²⁰ Türkiye Bilişim Şurası, **a.g.e.**, s. 88.

¹²¹ Başbakanlık, “Herkes için Bilgi Toplumu... **a.g.m.**, s.17.

¹²² D.H. Byun ve E.H. Suh, “A Builder’s Introduction to Executive Information Systems”, **International Journal of Information Management**, Vol. 14, Issue 5, 1994, s. 361.

¹²³ Cevdet A. Kayalı ve Ayşe N. Yereli, “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, s. 122.

¹²⁴ A. Ramazan Altınok, “İnternet, Demokrasi ve Devlet”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 73, Sayı 433, Aralık 2001, ss. 161-162.

içercek şekilde ülke genelinde yaygınlaştırılmasına yönelik çalışma yapılması gerekmektedir¹²⁵. Yine iletişim altyapısının rekabetçi bir çevrede her türlü işleme cevap verecek şekilde geliştirilmesi¹²⁶ ve veri sağlayıcılar ile veri düzenleyiciler arasında yeterli iletişimin sağlanması gerekmektedir¹²⁷. İletişim altyapısını kurabilmek için teknolojiye yatırım yapılmasına, kurumlar arası iletişim altyapısının kurulmasına ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla kamu kurumlarının kendi bünyelerindeki iletişim ve paylaşımın yanı sıra, ilişkide bulunduğu diğer kurum ve bireylerle de işbirliğini sağlayacak ve sinerjiyi artıracak şekilde ortak paylaşım alanları yaratması gerekmektedir¹²⁸.

1.5.2.3. Eğitim ve İnsan Kaynakları Altyapısı

Vatandaşların bilişim sistemleri aracılığıyla hizmet alabilmesi için toplumun tüm kesimlerinin bilgi okur yazarlığı ve teknoloji kullanım oranlarının artırılması gerekmektedir¹²⁹. Bilgi okur yazarlığı, bireylerin basılı ve elektronik ortamdaki bilgi kaynaklarından gerekirse bilgisayarları ve ağları da kullanarak ihtiyacı olan bilgilere erişebilme yeteneğidir. Bu yeteneğin kazanılması için eğitim yapısı teorik ve analitik bilgi vermenin yanında bu anlamda yetenek kazandırıcı bir şekilde geliştirilmelidir¹³⁰. Eğitimde kalite ve verimliliğin artırılması amacıyla, bilgi teknolojilerinin etkin ve yararlı şekilde kullanılmasına yönelik olarak okul müfredatları yenilenmeli ve öğretmenler yenilikçi ve pratik öğretim uygulamaları geliştirmek üzere yetiştirilmelidir. Ayrıca öğretmenlerin yeni teknolojileri kullanma becerilerini artırmak üzere hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli¹³¹, bununla beraber eğitim kurumlarına bilişim teknolojileri altyapısı kurulmalı ve yaygın eğitim kurumlarının dışında kalan

¹²⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, “E-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı”, http://www.bilgitoplumu.gov.tr/kdep/200348_ek1_KDEP.doc, 17.08.2004.

¹²⁶ İnce, “E-Dönüşüm...” a.g.m.

¹²⁷ Byun ve Suh, a.g.e., s. 361.

¹²⁸ İbrahim Onur Yaranlı, “E-Devlet’e Doğru Ödüllü Bir Proje : VEDOP İnternet Vergi Dairesi”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/138.doc>, 17.08.2004.

¹²⁹ Ahmet Büke, “Bilişim Çağında e-Devlet ve e-Türkiye”,

http://edevlet.net/eTürkiye/edevlet_ab.pdf, 17.08.2004.

¹³⁰ Özcan Karahan, “Bilgi Ekonomisine Yönelik Kamu Politikası Stratejisi ve Türkiye”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No 30, Mart 2004, s. 11.

¹³¹ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.m.

toplumsal kesimlerin sayısal okur yazarlık kazanmasına yönelik kurs ve uzaktan eğitim programları hayata geçirilmelidir¹³².

Ülkedeki insan yapısının mevcut bilişim teknolojilerini iyi kullanabilecek nitelikte olmasının yanı sıra bu teknolojilerin hızlı ve sürekli değiştiği ve bu teknolojiler sayesinde global kültür ve yaşam tarzlarının sık sık bir araya geldiği göz önüne alınırsa eğitimin niteliğinin insanları kültürel olarak katı kalıplar içerisine sokmayan esnek bir özelliğe sahip olması da gerekmektedir¹³³.

Sistemi kullanan uygulayıcıların eğitim ihtiyacının yoğun ve sistemli hizmet içi programlarla giderilmesi ve eğitimin sürekliliğinin sağlanması¹³⁴, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ve sistemin etkin kullanımı açısından önemlidir.

1.5.2.4. Hukuksal Altyapı

İnsanların güvenerek elektronik ortamda işlem yapabilmelerinin sağlanması için hukuki altyapının sağlıklı olması, bireyin, kurumların hak ve sorumluluklarını tayin etmesi ve bunları koruması gerekmektedir¹³⁵. Çünkü bireylerin bilgi toplumuna özgü kazanımları yaşamlarına geçirirken hukuken güvencede olduklarını hissetmeleri önemli bir konudur. Hukuki güvence, hem istenilen hedeflere ulaşmada bir yol haritası işlevi yüklenecek, hem de hedeflere doğru çizilen yolda teşvik edici, koruyucu ve sosyo-ekonomik dengeyi sağlayıcı bir rol oynayacaktır¹³⁶. Bu kapsamda, Elektronik İmza, Kişisel Verilerin Korunması, Ulusal Bilgi Güvenliği, Bilgi Edinme Hakkı, yeni Telekomünikasyon Kanunları ile Ceza Kanununun bilgi ve iletişim teknolojileri alanına özgü suç ve cezaları içerecek değişiklik tasarısının yasalaşması, internet servis sağlayıcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile denetimleri, telekomünikasyon alanında ikincil düzenlemeler ve Evrensel Hizmet Yönetmeliği'nin hazırlanması, ayrıca, elektronik ortamda fikri hakların korunması için gerekli kanun çalışmalarının yapılması gerekmektedir¹³⁷.

¹³² Büke, **a.g.m.**

¹³³ Karahan, **a.g.m.**, ss. 11-12.

¹³⁴ İnce, "Elektronik Devlet..." **a.g.m.**, s. 39.

¹³⁵ Ümit Atalay, "E-Devlet Uygulamalarında İstedğimiz Katma Değeri Yaratacak Noktada Değiliz", <http://www.haberaliz.com/soylesi.php?detayid=43>, 17.08.2004.

¹³⁶ Türkiye Bilişim Şurası, **a.g.e.**, ss. 56-57.

¹³⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.m.**

Bu kanun çalışmaları sırasında online kullanımda ortaya çıkabilecek suistimallerin, aşırılıkların, usulsüzlüklerin, kuraldışı davranışların denetlenmesi ve bunlara yaptırım uygulanması¹³⁸ gerekliliği göz önünde tutularak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ancak farklı ülkelerde farklı kanunların olması veya hiçbir düzenleme yoluna gidilmemesi bu suçların önlenmesi konusunda en büyük engeli oluşturmaktadır. Bu bağlamda bireylerin ve örgütlerin eylemlerinden sorumlu tutulabilmeleri için kimliklerinin saptanabilir olması gerekmektedir. Eylemin kim tarafından yapıldığını bilmek, suçun tekrarlanmamasını sağlayacak önlemlerin alınmasını ve gerektiğinde suçluları belli bir biçimde cezalandırabilmeyi mümkün kılacaktır¹³⁹.

Bu çerçevede Türkiye’de ulusal bilgi güvenliğinin sağlanması için Ulusal Bilgi Güvenliği Kurulunun kurulması düşünülmektedir. Kurulun görevleri arasında, Ulusal Bilgi Güvenliğine yönelik tehdidi değerlendirmek, bu konudaki politikanın oluşturulması ve uygulamasıyla ilgili kararları almak ve bu konuda Ulusal Bilgi Güvenliği Kurumuna direktif vermek, uygulamaları değerlendirmek ve yönlendirmek ve konuya ilişkin kanun tekliflerini değerlendirmek bulunmaktadır¹⁴⁰. Ayrıca elektronik ortamda atılan imzalarla, elle atılan imzaların aynı hukuki çerçevede değerlendirilmesini düzenleyen Elektronik İmza Kanunu 23 Temmuz 2004 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir¹⁴¹.

1.5.3. Kamu Yönetiminde Kullanılan Bilişim Sistemleri

Kamu yönetiminde kullanılan bilişim sistemleri, işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde incelenmiştir.

1.5.3.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri

Kamu kurumlarında kullanılan işlevsel düzey bilişim sistemleri, kurumlara ve kurumların faaliyet alanlarına ilişkin bir takım verilerin toplanması ve gerektiğinde kullanılmak üzere kayıt altına alınması amacıyla kullanılan Kayıt İşleme Sistemleridir.

¹³⁸ Mehmet Akbaş, “İnternet İletişimi ve Demokrasi Üzerindeki Etkileri”

<http://www.edevlet.net/eTurkiye/InternetveDemokrasi.pdf>, 17.08.2004.

¹³⁹ Pınar Değirmenci ve Uğur Yozgat, “Net Toplumu ve Mahremiyetin İhlal Edilmesi Kaygıları”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, s. 385.

¹⁴⁰ Ulaştırma Bakanlığı, “Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı Sonuç Raporu”, <http://www.tuena.tubitak.gov.tr/pdf/sonucrapor1.pdf>, 23.08.2004.

¹⁴¹ <http://www.hukuki.net/haber/detay.asp?id=444>, 23.08.2004.

1.5.3.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri

Kamu kurumlarında kullanılan Kayıt İşleme Sistemleri, temelde bordro, sipariş işlemleri, alacaklar, ödemeler, üretim ve malzeme kontrolü, personel kayıtlarının tutulması ve taşımacılık gibi günlük işlemlerin kayıtlarını tutma¹⁴² konularında kurum çalışanlarının işlerini kolaylaştırmaktadır.

Vergi, gümrük kayıtları gibi yönetsel kayıtlar, sayımlar, anketlerle derlenen nüfus sayımları, sanayi ve istihdam verileri gibi veriler¹⁴³ ile e-arşiv ve e-kütüphane gibi hizmetlerin sağlanması amacıyla kurulan sistemler de kamu kurumlarında kullanılan Kayıt İşleme Sistemlerine örnek gösterilebilir.

1.5.3.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri

Kamu kurumlarında kullanılan bilgi düzeyi bilişim sistemleri, vatandaşların verilen hizmetlere daha kolay ulaşmasını amaçlayan ve kağıtsız ofis uygulamasını ifade eden Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler ve İletişim Ağlarıdır.

1.5.3.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri

Elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan¹⁴⁴ Ofis Otomasyon Sistemlerinin kullanımıyla bir evrakın kamu kurumuna ulaştığı andan itibaren yetkili bireyler tarafından herhangi bir zamanda nerede ve ne aşamada olduğu elektronik ortamda izlenebilmektedir¹⁴⁵. Kullanıcı ile kamu kurumu arasındaki ilişkiler genellikle dilekçeler, formlar ve benzeri belgeler üzerinden gerçekleştirildiğinden, hizmetlerin elektronik ortamda sunulması, hem kullanıcının yararına olacak hem de kamu kurumunun söz konusu talep üzerindeki işlemlerini kolaylaştıracaktır¹⁴⁶.

Ofis Otomasyon Sistemlerinin kullanımı, ayrımcılığı, kayırmacılığı ve yolsuzluğu önleyerek standartlara göre işlem yapmayı zorunlu hale getirebilmektedir. Bununla beraber işlemlerin maliyeti düşmekte, kamu

¹⁴² Laudon ve Laudon, **a.g.e.**, s. 33.

¹⁴³ Peter Browne, "Bilgisayarların Kamu Yönetiminde Kullanılması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt19, Sayı 1, Mart 1986, s. 186.

¹⁴⁴ Hicks, **a.g.e.**, s. 192.

¹⁴⁵ Nevzat Saygılıoğlu ve Selçuk Arı, **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003, s. 279.

¹⁴⁶ İnce, "Elektronik Devlet..." **a.g.m.**, s. 48.

görevlilerinin işlerinin tanımı, görev ve sorumluluklarının dağıtımı daha kolay yapılabilmekte, kamunun hizmet görme kapasitesi artmakta, kamusal işlevlerin denetimi kolaylaşmaktadır¹⁴⁷. Böylece dilekçelere yanıt alınmakta, pasaport ve nüfus cüzdanı başvurusu yapılmakta, tapu kaydı, trafik işleri, vergi ödemeleri, emeklilik gibi günlük yaşamda zaman ve enerji kaybına neden olan birçok işlem¹⁴⁸ gerçekleştirilebilmektedir.

Kamu kurumlarında kullanılan Ofis Otomasyon Sistemleri arasında yasal, mali, sosyal güvenlik ve istihdam, adli sicil, savunma, vergi ve ulusal güvenlik birimleri ile taşıt araçları, sürücüler ve benzerleri ile ilgili bilişim sistemleri sayılabilir. Yasal bilişim sistemleri kanunlar ve bağlı kanuni işlemleri kapsamaktadır. Bunlar esas olarak bina el değiştirmeleri ile ilgili bilgiler, bazı sözleşmeler ve patent kayıtlarını içerebilmektedir. Mali bilişim sistemleri binaların özellikleri ve piyasa değerleri, birey gelirlerinden alınan dolaysız vergiler, şirketler ve diğer yasal kuruluşlardan alınan dolaysız vergiler, gümrük gelirleri ve taşıt vergisi, radyo ve televizyon vergileri, emlak vergisi gibi çeşitli vergilere¹⁴⁹ ilişkin işlemlerin yürütülmesinde kullanılabilmektedir.

Sosyal güvenlik ve istihdam bilişim sistemleri çok çeşitli dallara bölünmüştür ve bunlar özel sektör tarafından bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sistemler, fonların toplanması, dağıtımı ve değişik alanlara tahsisi, emeklilik maaşları, işsizlik ödemeleri, yıllık izin ödemeleri ve sağlık sigortası gibi kategorileri içermektedir¹⁵⁰.

Adli sicil bilişim sistemi kapsamında, adli sicil bilgileri bilgisayara aktarılarak bu bilgilerin adli sicil bilgi bankasında yer alması sağlanmakta, adli sicil kaydı istemi söz konusu olduğunda anında hizmet verilmektedir¹⁵¹.

Ulusal savunma ve güvenlik bilişim sistemleri içinde özellikle silahlı kuvvetler için önemli olan personel yönetimi, teçhizat ve malzeme gibi bilgiler yer almaktadır. Sistemde askerlik yapanlar, askerlik hizmeti ile yükümlü tüm

¹⁴⁷ Demir, **a.g.e.**, s. 151.

¹⁴⁸ Bahadır Kaleağası, “İnternet ve E-Devlet”, www.edevlet.net/eTurkiye/InternetveEdevlet.pdf 23.08.2004.

¹⁴⁹ Browne, **a.g.m.**, s. 180.

¹⁵⁰ **A.g.m.**, s. 180.

¹⁵¹ “Adli Sicil Hizmetleri”, <http://www.adli-sicil.gov.tr/ashizmet.htm>, 26.08.2004.

personel, şüpheli bireyler, gruplar ve stratejik yapılar ile ilgili bilgiler bulunmaktadır¹⁵².

Vergi-muhasebe bilişim sistemleriyle teknolojinin sunduğu olanaklardan yararlanarak vergi mükelleflerine daha iyi hizmet sunulması amacıyla vergi idaresinin merkezi ve taşra teşkilatında, bilgi ve belge açısından güvenli, kolay erişimin sağlanması, otomatik kayıt ve dijital arşiv sisteminin kurulması, kağıt kullanımının en aza indirildiği bir ofis ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır¹⁵³.

Sağlık bilişim sistemleri, kamu sağlığı ile ilgili siyasanın belirlenmesine yardımcı olabilecek tüm bilgileri yetkililere sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sistemler belirli bir nüfus kesimi için aşılama, ölüm nedenleri, genetik ilişkiler ve çeşitli önleyici kampanyaları içermektedir¹⁵⁴.

Motorlu taşıtlar ile ilgili bilişim sistemleri kayıtlı ticari ve özel taşıtlar, kimlik bilgileri ve sahiplerine ilişkin bilgiler, motorlu taşıtlar vergisi borçları, trafik para cezası borçları, tahsilat bilgileri, trafik kuralı ihlalleri, trafik kazaları, ihbar ve şikayetler, ehliyet bilgileri, ceza puanları ile ehliyeti geri alınmış sürücülerle ilgili bilgileri içermektedir¹⁵⁵.

1.5.3.2.2. Uzman Sistemler

Kamu hizmetlerinin sağlanmasında Uzman Sistemler, donanım ile birleştirilerek karayolu trafiğinin kontrolünde kullanılabilmektedir¹⁵⁶. Bu bağlamda akıllı ulaşım sistemlerine ilişkin çeşitli sektörlerde farklı projeler yürütülmektedir. Bu projeler, karayollarında, elektronik ücret toplama sistemi kapsamında otomatik geçiş sistemi, hava durumu ön bilgilendirme sistemi, sürücü bilgilendirme sistemi, hareketli ağırlık ölçüm sistemi projeleridir¹⁵⁷. Bunların dışında Uzman Sistemler yöneticilere finansman yönetimi, finansal planların

¹⁵² Browne, **a.g.m.**, s. 181.

¹⁵³ Başbakanlık, **a.g.m.**

¹⁵⁴ Browne, **a.g.m.**, s. 181.

¹⁵⁵ <http://www.otomax.com/production/public/NewsInfo/yb/sr/surucuwebadres.cfm>, 01.09.2004.

¹⁵⁶ Erhan Akdoğan, “Kavşak Trafiğinin Kontrolü için Bir Sinyal Zamanlama Algoritması ve Uzman Sistem Yaklaşımında Kullanılması”, <http://www.trafik.gov.tr/icerik/bildiriler/C4-40.doc>, 01.09.2004.

¹⁵⁷ “Avrupa Birliğine Gönderilen Ara Rapor (Nisan 2002)”, <http://www.e-ticaret.gov.tr/raporlar/nisan2002.htm>, 23.08.2004.

hazırlanması, muhasebe işlemleri ve stoklama, satın alma ve satış kararlarının alınması, maliyet analizleri, personel yönetimi ve bakım-onarım işlerinin belirlenmesi, planlanması ve bu sürecin takibi konularında gerekli bilgileri sağlamaktadır.

Bu sistemin kullanımı ile ücretlerinin insan müdahalesine gerek kalmaksızın toplanıp hesaplarının tutulması, ücret toplama ve otomatik ücretlendirme yöntemleriyle mekanik sistemlerin getirdiği bakım-onarım ve yoğun emek maliyetlerinden kaçınılması mümkün olmaktadır¹⁵⁸.

1.5.3.2.3. İletişim Ağları

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile geliştirilen ağ teknolojisi sayesinde bilgisayarlar birbirine bağlanmış ve kamu kurumlarında bilginin alt sistemler arasında bu şekilde akışı sağlanmıştır¹⁵⁹. Bu ağların temelde üç tür hizmet sağlaması amaçlanmaktadır. Bunlar bilgi verme hizmetleri, iletişim hizmetleri ve on-line işlem hizmetleridir (Tablo 1.3).

Tablo 1.3. İletişim Ağları ile Sağlanması Amaçlanan Hizmetler

	<i>Bilgi Verme Hizmetleri</i>	<i>İletişim Hizmetleri</i>	<i>On-Line İşlem Hizmetleri</i>
Günlük Yaşam	*iş hayatı, *konut, *eğitim, *sağlık, *kültür, *ulaşım, *çevre vs. hakkında bilgiler	*günlük yaşama ilişkin konularda danışmanlık *iş ya da konut ilanları *elektronik posta iletişimi	*bilet rezervasyonu *çeşitli programlara kayıtlar
Uzaktan Yönetim	*kamu hizmetleri rehberi *idari süreçler için kılavuz *kamu kayıtları ve veritabanları	*kamu görevlileri ile elektronik posta iletişimi	*Formların elektronik ortamda doldurulması
Politik Katılım	*yasal düzenlemeler *meclis kayıtları *siyasi programlar *görüş belgeleri *karar alma sürecinde hazırlanan belgeler	*siyasi konulara ilişkin tartışmalar *politikacılarla elektronik posta iletişimi	*referandum *seçimler *anketler

Kaynak: Murat İnce, “Elektronik Devlet Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar”, http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/e-devlet_mayis_2001.pdf, 17.08.2004, ss. 9-10.

¹⁵⁸ Çoban, **a.g.m.**

¹⁵⁹ İnce, “Elektronik Devlet...” **a.g.m.**, ss. 8-9.

Birçok kurum bünyesinde geniş tabanlı kamu iletişim ağları kurularak doğru karar vermek için kurumsal entegrasyonu sağlayan bilişim sistemleri uygulamaya konulmuştur. Bu sistemler arasında isteyen her an 24 saat açık hat ile erişebileceği internet sistemi aynı zamanda dışarıdaki kurumların da veri alış-verişini sağlayacak bir yapıya kavuşturulmuştur. Böylece kurumlar dünyaya açılmıştır. Gelecekte bu sistemin tüm kamu kurumlarını içine alan bir yapıya kavuşması hedeflenmektedir. İnternete göre daha dar kapsamlı olan bu sistem extranet olarak adlandırılmaktadır. Sistem kamu kurumlarının bilgi paylaşımını sağlayan bir yapıyı ortaya koymaktadır. Kurumların kapalı devre bilgisayar kanalı olarak da algılayabilecekleri bu sistemde bilgi ihtiyacı, eğitim, kültür, sanat duyuruları ve personel gereksinimleri gibi yüzlerce farklı bilgi her an kullanımdadır. Bununla beraber bir çok kurum kendi bünyesinde intranet sistemini oluşturmuş ve kurum içerisinde tüm bilgisayarların birbirlerini görmeleri sağlanmıştır¹⁶⁰.

Kamu kurumları arasında kurulan yerel ağlar aracılığıyla, çok uzak yerlerdeki birimlere ulaşma imkanı doğmuştur. Bilişim teknolojileri, finansal sistem, personel rejimi, coğrafi bilgi sistemi veya acil yardım gönderme sistemleri gibi özellikle yönetimin farklı alanlarında birlikte çalışma gerektiren alanlarda yakın işbirliğini kolaylaştırmıştır¹⁶¹. Yine e-posta yolu ile dokümanların gönderilmesi söz konusu olduğundan, randevu, talep formu gibi özel amaçlı çalışmalar için de etkin çalışmaların yapılmasına ortam hazırlamakta, fax/modem ile gelen faxlar doğrudan bilgisayara bir belge olarak gelmekte ve oradan fax hedef bireyin bilgisayarına yönlendirilmektedir¹⁶².

İnternet üzerinden vatandaşların yerel yönetim bilgilerine ve çalışanlarına doğrudan ulaşabilmelerini, istek, şikayet ve önerilerini iletebilmelerini hedefleyen ağlar yerel yönetimlerin daha demokratik, kolay ulaşılabilir ve şeffaf olmalarını sağlamaktadır¹⁶³.

¹⁶⁰ Vahap Tecim, "Coğrafi Bilgi Sistemleri Tabanlı Valilik Bilişim Sistemi", <http://geography.fatih.edu.tr/gisday/pdf/tecim.pdf>, 17.08.2004.

¹⁶¹ Marc S. Gerstein, **The Tecnology Connections: Strategy and Change in the Information Age**, California, Addison-Wesley Publishing Company, 1987, s. 20.

¹⁶² Tecim, **a.g.m.**

¹⁶³ Mete Yıldız, "Yerel Yönetimde Bir Katılım Kanalı İnternet: ABD'de ve Türkiye'de Elektronik Kamu Bilgi Ağları", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 4, Ekim, 1995, ss. 146-147.

1.5.3.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri

Kamu kurumlarında yöneticilere rutin işlevlerinde yardımcı olmak ve gerektiğinde karar alma sürecini desteklemek amaçlı geliştirilen bilişim sistemleri Yönetim Bilişim Sistemleri ve Karar Destek Sistemleridir.

1.5.3.3.1. Yönetim Bilişim Sistemleri

Kamu kurumlarında kullanılan Yönetim Bilişim Sistemleri genel olarak kurumların insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, hazine yönetimi ve benzeri işlevlerinde kullanılmaktadır¹⁶⁴. Buna göre insan kaynakları bilişim sistemi ile, personel bilgilerinin yayınlanması mümkün olmakta, özlük bilgileri, görev yeri ve bölümü, nitelikleri, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, görev tanımları, masraf ve zaman takibi izlenebilmektedir¹⁶⁵.

Mali yönetimde kullanılan bilişim sistemlerinde tüm hizmetlerle ilgili harcama ve gelirleri içine alan bütçe işlemleri yer almaktadır. Bu sistemler bir örgütün finansal varlıkları ile fon akımına ilişkin takibin nasıl yapılacağı, finansal varlıklara ilişkin stok düzeyinin ne olduğu, ödemeler, tahsiller, ücret bordroları ve diğer fonlarla ilgili kayıtların neler olduğunun belirlenmesi gibi konularda yardımcı olmaktadır¹⁶⁶.

Hazine yönetimi ile ilgili bilişim sistemleri, mali yönetimin alt sistemi olarak kabul edilmektedir. Parasal kaynaklar devlet için her zaman hayati öneme sahiptir. Maliye Bakanlığı istenildiği zaman çeşitli kamu hesaplarının durumunu bilmek veya döner varlıkların kısıtlığına karşı önlemler almak ya da mevcut parasal kaynakların dağıtımını optimize etmek zorundadır. Hazine bilişim sistemi, tüm devlet hesaplarının, kısa ve uzun dönem borç ve alacaklarının, vadesi gelen ve yapılması gereken ödemelerin günlük görünümü hakkında bilgi vermektedir. Merkez Bankası bilişim sistemi ise diğer bankacılık işlemlerini, döviz operasyonlarını ve sermaye transferlerini kanuni olarak denetlemekten sorumludur¹⁶⁷.

¹⁶⁴ Browne, **a.g.m.**, s. 178.

¹⁶⁵ Belgin Subaşlar, “Teknolojinin Önünde İnsan Sınırı”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=994>, 26.08.2004.

¹⁶⁶ Adem Ögüt, Hasan Kürşat Güleş ve Ali Şükrü Çetinkaya, **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 130.

¹⁶⁷ Browne, **a.g.m.**, ss. 178-180.

1.5.3.3.2. Karar Destek Sistemleri

Kamu kurumlarında kullanılan karar destek özelliği taşıyan bilişim sistemleri, adli bilişim sistemleri, trafik bilişim sistemleri ve hastane bilişim sistemleridir.

Adli bilişim sistemleri; potansiyel yasal delillerin elde edilmesi amacıyla bilgisayar inceleme ve analiz tekniklerini kullanmaktadır. Bu sistemler, bir davayı destekleyecek veya çürütecek gerekçelerin ortaya çıkarılması amacıyla yönelik olarak kurulmuşlardır¹⁶⁸. Bilişim sistemlerinin veri tabanında suçlular, şüpheliler, hakkında soruşturma yapılanlar ve bu bireylerin mahrumiyet, sabıka kaydı, parmak izi, fiziki görünüm ve özellikleri, başka bireylerle ilişkiler gibi bilgileri, suçların işleniş biçimi, mahkumiyetler ya da suçlamalar, pişmanlıklar, gözaltında tutulan faaliyetler ve şüpheli kuruluşlar yer almaktadır. Polis bilgi sistemlerinde ise trafik kazaları, kaza yoğun olan noktalar, trafik yolları, işaretleme sorunları, çalışan arabalar konusunda bilgiler bulunmaktadır¹⁶⁹. Bu sayede memurlar, tek talimatla herhangi bir arabanın çalıntı olup olmadığını belirleyebilmekte, şüphelinin sabıka kaydını kontrol edebilmekte, hatta şüphelinin gizli bir silah ruhsatı bulunup bulunmadığını öğrenebilmektedir¹⁷⁰.

Trafik bilişim sistemleri trafik ile ilgili düzenlemelerde karar verme pozisyonunda olan yöneticilere, bu faaliyetlerinde yardımcı olacak istatistiksel bilgileri üretmek amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre trafik kazaları ile ilgili olarak trafik denetleme birimlerince matbu formlara doldurularak merkeze gönderilen veri giriş formlarının, geliştirilen Karar Destek Sistemi uygulaması ile yerinde girilmesine imkan verilerek daha sağlıklı ve güncel bilginin merkezde daha hızlı olarak konsolide edilmesi sağlanmaktadır. Bununla beraber trafik kaza istatistikleri, yıllara göre kaza istatistikleri, meydana geldiği zamanlara göre kaza istatistikleri, meydana geldiği yerlere göre kaza istatistikleri, meydana geldiği yerlerdeki faktörlere göre kaza istatistikleri, oluş şekillerine göre kaza istatistikleri, kazaya neden olan kusurlara ait istatistikler, kazaya karışanlara veya kazaya sebebiyet verenlere ait istatistikler, otobüs kazalarına veya ağır tonajlı araç

¹⁶⁸ Leyla Keser Berber, “Adli Bilişim”, <http://bthukuku.bilgi.edu.tr/doc/adlibilisim.pdf>, 26.08.2004.

¹⁶⁹ Browne, a.g.m., s. 181.

¹⁷⁰ http://www.nortelnetworksnetas.com.tr/basin_bulteleri/new_2004_63.html, 01.09.2004.

kazalarına ait istatistikler, kazaya karışan yabancı uyruklulara ait istatistikler, sürücü belgesi ve sınıflarına ait istatistikler, tescil edilmiş araçlara ait istatistikler ve trafik cezalarına ait istatistikler üretilmektedir¹⁷¹.

Hastane bilişim sistemleri, hastanede ya da dışarıda tedavi gören hastalarla ilgili sağlık ve yönetimle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu sistemde her hasta tanımlanmakta, daha önce yatmış ise bu konudaki bilgiler, yapılan tıbbi müdahaleler ve sonuçları, tıbbi malzeme ve reçeteler belirtilmektedir. Böylece ilgili hastanenin tıbbi bir kütük oluşturması sağlanmaktadır¹⁷². Sistem birbirleriyle entegre edilmiş hasta kabul ve sekreterlik, arşiv, laboratuvar, eczane, sipariş-satın alma-aynıyat-stok, tahakkuk-tahsilat-muhasebe, döner sermaye ve personel modüllerinden oluşmaktadır. Bir malzemenin ve/veya bir hastanın hastaneye girişinden çıkışına kadar geçen sürede oluşan süreçlerin ve bu esnada üretilen hizmetlerin isteminden faturalanması ve tahsilatına kadar geçirdikleri evrelerin kaydedilmesini, izlenmesini ve denetlenmesini sağlamaktadır¹⁷³.

Mali bilişim sistemlerinin ise sabit aktiflerin muhasebesi, maliyet muhasebesi ve bütçeleme sistemleri oluşturacak şekilde kullanımı yöneticilere karar destek hizmeti verebilmektedir¹⁷⁴.

1.5.3.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri

Kamu kurumlarında strateji geliştirme sürecinde üst düzey yöneticilere iç ve dış çevreden derleyerek stratejik bilgi sağlayan ve karar alma sürecinde yardımcı olan bilişim sistemleri, Üst Yönetim Bilişim Sistemleridir.

1.5.3.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri

Strateji geliştirme süreci, çeşitli kategorilerde bilgiye gereksinim göstermektedir. Bunun için teknolojik bilgi, bibliyografik bilgi, ülkeye ilişkin istatistiksel bilgi ve öngörü ve karar modelleri gereklidir. Bu sistemler içinde bilimsel ve teknolojik bilişim sistemleri ile sosyo-ekonomik bilişim sistemleri yer almaktadır¹⁷⁵. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ayrıca demografik ve ekonomik tahminlerde, çevrede görülen uygulamaların gözden geçirilmesi sürecinde, bütçe

¹⁷¹ Ahmet Koçak, "E-Polis Uygulamalarına Trafik Bilgi Sisteminin (TBS) Getirdikleri", http://www.egm.gov.tr/sempozyum2003/Bildiriler/Trafik_Bilgi_Sistemi.pdf, 23.08.2004.

¹⁷² Browne, a.g.m., s. 182.

¹⁷³ <http://www.akdeniz.edu.tr/web/bim/proje.asp>, 26.08.2004.

¹⁷⁴ Ögüt vd., a.g.e., s. 129-139.

¹⁷⁵ Browne, a.g.m., s. 182.

tahminlemede, insan kaynakları planlamasında, iş gücü tahmininde ve terfi planlama sürecinde de kullanılmaktadır¹⁷⁶.

Eğitim konusundaki bilişim sistemleri genel olarak öğretim personeli, bu personelin nitelikleri, çalışma maliyetleri ve yeri, öğrenciler ve eğitim kayıtları ve öğrenim kuruluşlarının yönetimi gibi konularda bilgi sağlamaktadır¹⁷⁷. Ayrıca bu sistemler temel verilerin toplanması, son eğilim ve gelişmeleri incelemek gerektiği zaman veri sağlanması, eğitim sistem, eylem ve politikalarının karşılaştırılması, uzun vadeli reformlar açısından temel konular veya reformlar üzerinde düşünülüp tartışılması, göstergelerin hazırlanması ve bunlar içindeki değişiklik ve gelişmelerin incelenmesi, stratejik analizler yapılması, araştırma sonuçlarının toplanması ve değerlendirilmesi ve mevcut bilgi kaynaklarının tanımlanması sürecinde de kullanılmaktadır¹⁷⁸.

Sosyo-ekonomik bilgi sistemleri istatistiksel amaçlarla çok geniş ölçüde bilgi toplamaya dayalı bilgi sistemleri, coğrafi bilgi sistemleri ve kronolojik bilgi sistemleri ile ekonomik birimler, teknik birimler ve ürünlere ilişkin bilgi sistemlerinden oluşmaktadır. Ekonomik birim düzeyinde, mali konular (hesap durumu, kar ve zarar, devir hızı, ulusal ve yabancı sermaye, stok işlemleri, devlet yatırımları vb.) ile ekonomik konulardaki (fiyat endeksleri) bilgiler göz önüne alınmaktadır. Teknik birim düzeyinde ana ilgi alanı ise istihdam, ürünler ve üretim hakkındaki bilgilerdir. Ürün düzeyinde de üretim, dış alım, dış satım, arz ve fiyatlar ile ilgili bilgiler vardır¹⁷⁹.

1.5.4. Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemi Uygulamalarına İlişkin Ülke Örnekleri

Başlangıçta oldukça basit olan devlet-vatandaş ilişkisi zaman içinde son derece karmaşık bir hal almıştır. Vatandaşlar kendilerine hizmet veren kurumların daha aktif daha açık ve daha az maliyetle çalışmalarını bekler hale gelmiştir. Bu bağlamda özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar önem kazanmış, kamu hizmetlerinin elektronik ortamda verilebilmesi tercih edilmeye

¹⁷⁶ Ögüt vd., **a.g.e.**, ss. 129-134.

¹⁷⁷ Browne, **a.g.m.**, s. 181.

¹⁷⁸ “EURYDICE (Avrupa Eğitim Bilgi Ağı)”, http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=218,33355&_dad=portal&_schema=PORTAL, 23.08.2004.

¹⁷⁹ Browne, **a.g.m.**, ss. 184-185.

başlanmıştır. Bu süreçte bilginin dijital ortama aktarılması, kamu bilgi ağlarının yaratılması kamu yönetiminin temel gereği olmuştur¹⁸⁰.

Dünyada bilişim sistemleri kullanımı öncelikli olarak yerel yönetimlerdeki uygulamalarla başlatılmıştır¹⁸¹. Bilişim sistemlerinin yerel yönetimlerde kullanımı hem yönetsel, hem de politik alanda gerçekleşmektedir. Politik alanda amaç, bilişim sistemleri yardımı ile katılım, şeffaflık, hesapverebilirlik gibi alanlarda daha iyi bir performans sergilemektir. Konunun yönetsel boyutu ise daha çok web sayfası oluşturma faaliyeti olarak kavranmaktadır. Bu noktada web-odaklı kullanım ile e-devletin tüm olanaklarından istifade eden bütünsel kullanım ayrımını yapmak gerekmektedir. Çünkü yerel yönetimlerin bilişim sistemleri kullanımı sadece web sayfalarıyla sınırlı değildir. Yerel karar vericilere şehir planlaması konusunda yardımcı olan yazılımlar, yerel altyapı planlama, yapım ve onarım aşamalarında kritik önemde olan coğrafi bilgi sistemleri de yaygın olarak kullanılan sistemler arasında sayılmaktadır¹⁸². Merkezi yönetimlerce kullanılan bilişim sistemleri ağırlıkla kamuyla ilgili haber, duyuru ve hizmetlere ulaşılması, elektronik satış işlemleri, sigorta işlemleri, vergi ve ceza ödeme gibi hizmetlerdir.

Dünyada kamu yönetiminde 2005 yılı itibariyle bilişim sistem ve teknolojilerini en etkin kullanan devletler ve kullanım oranlarına bakıldığında Tayvan %57.2 ile ilk sırada yer almaktadır. Singapur %54.5, Amerika Birleşik Devletleri %50.5, Hong Kong %46,2 ile sıralamada Tayvan'ı izlemektedir. Türkiye bu sıralamada %27.7 ile son sıralarda yer almaktadır¹⁸³.

1.5.4.1. Tayvan'da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı

Tayvan'da kamuya ait siteler bilgi vermenin yanı sıra vatandaşların kendine özel işlemlerini interaktif olarak yapmalarına imkan tanımaktadır. Bazı sitelerde mevcut olan PDA (Personal Digital Assistance / bireysel dijital yardımcı) seçenekleri, kamusal sitelerdeki olağanüstü ve uzmanlaşmış bir hizmet biçimi

¹⁸⁰ Halil Mutioğlu, "Küreselleşme ve E-(Tik)Devlet",

http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=178, 20.07.2006.

¹⁸¹ Ali Arifoğlu, *E-dönüşüm: Yol Haritası Türkiye, Dünya*, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2004, s. 32.

¹⁸² Mete Yıldız, "Yerel Yönetimlerde İnternet Uygulamaları ve E-Devlet",

http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=537, 20.07.2006.

¹⁸³ Darrell M. West, "Global E-Government 2005",

<http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=23340>, 20.07.2006, ss. 10-11.

olarak Tayvan'daki web sitelerinin ileri teknolojilerle donatılmış olduğunu göstermektedir. Tayvan, ülkede genel bir portal olan MyEgov isimli spesifik bir e-devlet sitesi de oluşturmuştur. Site ziyaretçilerinin tüm idari kurumlara ve bakanlıklara bağlanmasını sağlamaktadır¹⁸⁴.

1.5.4.2. Singapur'da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı

Dünyanın en geniş iletişim ağlarından birine sahip olan Singapur, e-devlet projesini büyük bir başarıyla hayata geçiren ülkelerin başında gelmektedir. Doğum kayıtlarını tutmaktan emeklilik formu doldurmaya kadar çok sayıda işlemi elektronik ortamda gerçekleştiren Singapur'da vergi yatırmak, memur ve işçi alımlarına başvurmak, vergi ödemek, vergi iadelerini almak, emeklilik formlarını doldurmak, doğum bilgilerini girmek ve evlilik gibi işlemler online yapılmakta; e-ticaret işlemlerinin hız kazanması için yeni programlar hazırlanmaktadır. Ülkede e-devlet işlemleri www.ecitizen.gov.sg adresindeki sanal başvuru merkezinde toplanmıştır. Ülkede Singapur One adlı iletişim ağı ülkedeki birçok evi içine almış durumdadır¹⁸⁵. Singapur hükümeti e-devlete geçişi hızlandırmak ve bürokrasiyi ortadan kaldırmak için vatandaşlarını teşvik etmek amacıyla gelir düzeyi düşük olanlara uygun fiyatlı bilgisayar alma imkanı sunarken, yaşlılara da ücretsiz eğitim vermektedir. Çocukların ise ilkökul seviyesinden itibaren yetiştirilerek bilişim teknolojileri ile donatılması hedeflenmektedir. Singapur One projesi ile yetkililer çok iyi bir noktaya değinmiş, bireylerdeki değişimin bir gecede gerçekleşmeyeceğini belirterek, elektronik dönüşümün yanısıra zihinsel dönüşüm için de alt yapı oluşturmuşlardır¹⁸⁶. 1999 yılında yürürlüğe konulan “21. yy. için Bilgi Toplumu Programı” adlı program ile devletin ortaya çıkan hızlı ve kablosuz haberleşme teknolojilerinden yararlanması hedeflenmektedir¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Ahmet Nohutçu ve Demokaan Demirel, “Dünyada E-Devlet Uygulamaları”, http://www.nvi.gov.tr/Attached/NVI/makale/makale_doc/dunyada_e-devlet_uygulamalari.doc, 20.07.2006.

¹⁸⁵ “Bürokrasi Elektroniğe Yenik Düştü”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/13658.asp>, 20.07.2006.

¹⁸⁶ Yasin Özarslan, “Bilgi Toplumu Yolunda Türkiye’de E-Devlet ve Bireyin Rolü Üzerine Kavramsal Bir Çözümleme”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/56.doc>, 20.07.2006.

¹⁸⁷ N. Hüseyin Kuran, **Türkiye için E-devlet Modeli Analizi ve Model Önerisi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s. 33.

1.5.4.3. Amerika Birleşik Devletleri’nde Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı

Amerika Birleşik Devletleri’nde bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha etkin kullanımıyla federal hükümetin yurttaşlarla ilişkisine daha çok etkileşim getirilmesi amaçlamaktadır¹⁸⁸. Bu bağlamda FirstGov adlı bir portal oluşturulmuştur. Bu portal ABD’li vatandaşların devlet hizmetleri veya her türlü bilgi edinme için internetteki ilk temas portalıdır. Anlayış olarak vatandaş, müşteri gibi benimsenmiş ve iş dünyasındaki müşteri anlayışı ve hizmeti devlet vatandaş ilişkisine taşınmıştır. Bu devlet kapısı, vatandaşların statüsü her ne olursa olsun (öğrenci, devlet çalışanı, özel sektör çalışanı, işletmeci, girişimci vb) elektronik ortamda ihtiyaç duyulan her kaynağa ulaşımı sağlayan ilk kapıdır¹⁸⁹. Ülkede temel kamu hizmetlerinin internet üzerinden sağlanmasının yanı sıra vergilerin ödenmesi, e ticaret işlemleri, sürücü belgesi, trafik cezası, trafik sigortası, sürücü lisans başvuruları, sosyal güvenlik maaş ve ödemeleri, iş ve eleman ilanları, askerlik hizmeti için başvurular¹⁹⁰ ile yargı ağı sayesinde bazı hukuki işlemlerin bilişim sistemleri aracılığıyla yürütüldüğü görülmektedir.

Ülkede federal düzeyin yanı sıra eyaletler bazında da pek çok çevrim içi hizmet verilmektedir. Örneğin California eyalet portalı trafik vergisi, lisans yenileme gibi pek çok hizmetin sunulduğu bireyselleştirilebilir bir portaldır. Indiana eyaleti kamusal bilgilere abonelik ücreti karşılığında erişim sağlamaktadır. Minnesota eyaletinde bilgi sistemleri aracılığıyla daha etkili ve hesap verilebilir bir eyalet yönetimini tesis etmek amacıyla “Mükemmellik Girişimini Sürdürmek” adlı bir proje başlatılmıştır. Illinois eyaletinde bilişim sistemleri kullanımının diğer eyaletlerle bilgi alışverişini kolaylaştırdığı, vatandaşların seçilmiş ve atanmış bürokratlarla olan iletişimini artırdığı tespit edilmiştir. Ülkede bilişim sistemleri kullanımını başarılı kılan diğer husus kayıtların elektronik yollarla tutulmasını mümkün kılan e-imza kanunu olarak bilinen Küresel ve Ulusal Ticarete Elektronik İmza Kanunudur¹⁹¹.

¹⁸⁸ Özgür Uçkan, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması için Strateji ve Politikalar**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 76.

¹⁸⁹ <http://www.infomag.com.tr/v2/dosyalar/haber/10053-Turkiye%20e-devlet%20Kapisini%20Bekliyor.doc>, 20.07.2006.

¹⁹⁰ Saygılıoğlu ve Arı, **a.g.e.**, s. 307.

¹⁹¹ Nohutçu ve Demirel, **a.g.m.**

Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı açısından Amerika'nın diğer dünya ülkelerine oranla üstün olduğu görülmektedir. Dünyadaki bilişim sektörüne bakıldığında, 2001 yılında üretiminin yaklaşık % 30'unu ABD'nin tek başına gerçekleştirdiği görülmektedir. Yine bilgi ve iletişim hizmetlerindeki en büyük dış alımı ve dış satımı ABD yapmaktadır¹⁹².

1.5.4.4. Avrupa'da Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemleri Kullanımı

Avrupa Birliği, bilişim teknolojileri ve internet alanında Amerika ve Japonya'dan geride olduğunu görüp, Lizbon hedefleriyle bilgi-tabanlı ekonomiye geçmeyi hedefleyerek e-Avrupa eylem planını oluşturmuştur. e-Avrupa ve e-Avrupa+ eylem planlarında teknolojilerin kullanımına yönelik göstergeler belirlenerek bu göstergeler karşılaştırılmaktadır. Öte yandan birliğe yeni katılacak ülkelerde bilişim teknolojileri üretim durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar da Avrupa Komisyonuna bağlı araştırma enstitüleri tarafından yürütülmektedir¹⁹³.

Aralık 1999 tarihli e-Avrupa girişimi ile, Avrupa'nın dünyadaki en dinamik ve rekabet gücü en yüksek pazar haline getirilmesi amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak özellikle internet için altyapı kurulması hedeflenmiştir. Bu çerçevede üç temel amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar, daha ucuz, daha hızlı ve daha güvenli internet; insan kaynaklarına yatırım ve internet kullanımını özendirme. 2003 tarihine kadar sürecek eylem planı çerçevesinde, bu hedeflere yönelik ölçüm kriterleri saptanmıştır. Bununla birlikte AB, adaylık sürecinde bulunan orta ve doğu Avrupa ülkelerinin de benzer hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla e-Avrupa+ girişimini başlatmış ve bu kapsamda Türkiye'nin de katılımını istemiştir¹⁹⁴.

e-Avrupa 2002 girişimi kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda, hemen hemen tüm iş dünyasının ve okulların internet erişimi sağlanmış, internet erişimine sahip hane halkı sayısı üç katına çıkarılmış ve Avrupa dünyadaki en hızlı araştırma ağına sahip olmuştur. Ayrıca, elektronik haberleşme alanındaki yasal çerçeve çizilmiş ve e-ticaret alanında önemli yasal düzenlemeler yapılmıştır.

¹⁹² Rukiye Herken Özcivelek, "Bilişim Teknolojileri ve Ekonomik Büyüme Dünya ve Türkiye", http://www.bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/common/yayinlar/bilisim%20bildiri%20rukiye.pdf, 20.07.2006, s. 4.

¹⁹³ Özcivelek, a.g.m., ss. 5-6.

¹⁹⁴ Murat Rifat Özgören, "Dünyada E-Devlet", <http://www.angelfire.com/hero/e-devlet/dunya.htm>, 20.07.2006.

Fakat, internetin etkin kullanımı, erişim kadar hızlı bir gelişme gösterememiştir. Bu nedenle yeni politikalar, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının yüksek kaliteli alt yapı, çekici servisler, uygulamalar ve kurumsal yapıların değiştirilmesiyle desteklenmesine yönelmiştir¹⁹⁵.

11-12 Mayıs 2000 tarihlerinde Varşova'da yapılan Avrupa Bakanlar Konferansı'nda, orta ve doğu Avrupa ülkeleri, 15 AB ülkesi tarafından Lizbon'da ortaya konulan stratejik hedefi benimsemiş; 15 AB ülkesinin e-Avrupa ile ortaya koyduğu girişimin bir parçası olma konusunda uzlaşmış ve AB'nin politik kararlılığına destek olarak, belirtilen bu iddialı hedefe ulaşmayı denemek ve bundan yararlanılacak zemini genişletmek amacıyla, aday ülkeler olarak kendileri için “e-Avrupa benzeri bir Eylem Planı”nı hazırlamaya karar vermişlerdir. Hazırlanan Eylem Planı Haziran 2001'de Göteborg'da yapılan Avrupa Konseyi toplantısında kabul edilmiştir. e-Avrupa+ adı verilen bu girişim bilgi toplumunun temel yapı taşlarını oluşturma çalışmalarının hızlandırılması başlığı altında herkes için uygun fiyatlı iletişim hizmetlerinin sağlanması ve bilgi toplumu ile ilgili müktesebata uyum ve uygulama amaçlarını benimsemiştir¹⁹⁶.

Son olarak e-Avrupa 2005 Eylem Planının temel hedefleri; e-devlet, e-eğitim ve e-sağlık başta olmak üzere modern çevrimiçi hizmetlerin sunumu dinamik e-iş ortamının yaratılması ve bunları mümkün kılacak rekabetçi fiyatlarla yaygın geniş bant erişimi ve güvenli bilgi alt yapısının sağlanmasıdır¹⁹⁷.

Avrupa, bilişim sektör üretiminde toplam üretimin % 21,5'ini gerçekleştirmektedir. Avrupa'nın pazar büyüklüğü ise toplam pazarın % 29,4 dür¹⁹⁸.

İngiltere'de kamu yönetiminde bilişim sistemleri kullanımı 90'lı yıllara dayanmaktadır. Bu çalışmaların ilk örnekleri diğer ülkelerde olduğu gibi bilgilendirme amaçlı web sayfalarıdır. Daha sonraları ise bu web sayfaları “etkileşimli web siteleri” ne dönüştürülmüştür. Ülkede devlet kurumlarının yanı sıra sivil toplum kuruluşları da bilgi toplumu oluşumu içerisinde, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kendi rollerinin nasıl olması gerektiğini değerlendirmiş ve bilişim teknolojilerinin sunduğu “bilgi iletişimi” ve “bilgi

¹⁹⁵ http://www.bilgitoplumu.gov.tr/eAvrupa/euindex_4.html, 20.07.2006.

¹⁹⁶ http://www.bilgitoplumu.gov.tr/eAvrupa/euindex_3.html, 20.07.2006.

¹⁹⁷ http://www.bilgitoplumu.gov.tr/eAvrupa/euindex_4.html, 20.07.2006.

¹⁹⁸ Özçivlek, a.g.m., s. 4.

etkileşimi” gelişimi göz önünde bulundurularak yeniden yapılandırılmışlardır. Diğer yandan yerel yönetimler de, bilişim teknolojileri sektöründen nasıl etkilendiklerini, beklentilerinin ne olduğunu belirleyerek çalışmalarını şekillendirmişlerdir¹⁹⁹. Ülkedeki mevcut uygulamalarına birkaç örnek vermek gerekirse, ilk olarak e-posta altyapısının kurulduğu, yerel yönetimle ilgili iskan edinme, kamu yararları, vergi yükümlülüğü gibi konularla ilgili olarak vatandaşların sorularına yanıt verildiği, Londra Şartlı Tahliye Dairesinin yüksek risk taşıyan hükümlüleri elektronik ortamda izlediği görülmektedir²⁰⁰.

1.5.5. Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaya Aktarılan Bilişim

Sistemi Projeleri

Kamu yönetiminde bilişim sistemlerinin kullanımı vatandaşların ihtiyaçlarına göre yeniden biçimlendirilmiş daha iyi hizmetlerin sağlanmasının anahtarını oluşturmaktadır. Türkiye’de bilişim sistemleri kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla Ulusal Bilişim Sisteminin kurulması amaçlanmaktadır. Ulusal Bilişim Sisteminin ulusal düzeyde tüm kamu kurumlarını, diğer sektörleri ve bireyleri içermesi hedeflenmektedir²⁰¹.

Türkiye’de 8. ve 9. Kalkınma Planlarında ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısında kamu hizmetlerinin sunumunda Bilişim Sistemleri kullanımının önemi vurgulanmış, e-Avrupa sürecinin gerekliliklerinin yerine getirilmesi açısından merkezi kurum ve kuruluşlarla yerel yönetimlerde birçok proje uygulamaya aktarılmış; Elektronik İmza Kanunu süreci destekler nitelikte 23 Temmuz 2004 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir

Bugün itibarıyla kimlik numarası, istatistikler, çalışma planları, örgüt bilgileri gibi kamuya ait bazı gerekli bilgi ve belgelerin internet aracılığıyla öğrenilmesi ya da indirilmesi sağlanmış durumdadır. Bu gelişmeler, hizmetin işlem süresini kısaltması ve kullanıcıya belirgin bir zaman ve emek tasarrufu sağlanması açısından önemlidir. Bu tür hizmetleri sunabilen kamu sayfalarının bir

¹⁹⁹ Özgören, **a.g.m.**

²⁰⁰ E. Elif Yüçetürk, “Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme : Bolu Örneği”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 2002, s. 148.

²⁰¹ Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, “E-Türkiye”, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/e-turkiye.pdf>, 23.08.2004.

sonraki hedefleri, söz konusu belgelerin elektronik ortamda kabul edilebilmesidir²⁰². Türk kamu yönetiminde e-devlet uygulamalarına geçişin amaçlanması ile birçok kurum ve bakanlık bünyesinde bilişim sistemi projeleri uygulamaya aktarılmıştır. Birçok kurumda ise projeler hazırlık aşamasındadır.

Türkiye’de kamusal bilgi ağının ve altyapısının kurulmasına yönelik ilk rapor, Ulaştırma Bakanlığına bağlı Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun hazırladığı ve Ekim 1999’da yayınlanan Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı’dır²⁰³. Başbakanlık, 5 Şubat 1996’daki bir genelgesiyle enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesi ve bilgi toplumuna geçişin sağlanması amacıyla enformasyon alanında kamu güvenliği ve menfaatleri, sosyoekonomik, yasal, kurumsal ve düşünülebilecek diğer hususları da kapsayan bir enformasyon politikasının geliştirilmesine duyulan ihtiyaç nedeniyle Ulaştırma Bakanlığı sorumluluk ve koordinatörlüğünde, sekretarya hizmetlerini TÜBİTAK Başkanlığı’nın yürüteceği Türkiye’de Enformasyon Politikası ve Enformasyon Altyapısı Master Planı’nın oluşturulmasını istemiştir²⁰⁴. Bu plan için enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesi ve bilgi toplumuna geçişin sağlanması maksadıyla enformasyon alanında kamu güvenliği ve menfaatleri, sosyo-ekonomik, yasal, kurumsal ve düşünülebilecek diğer hususları da kapsayan bir enformasyon (internet dahil) politikasının geliştirilmesine yönelik olarak, Ulaştırma Bakanlığı sorumluluk ve koordinatörlüğünde, sekretarya hizmetlerini TÜBİTAK Başkanlığı’nın yürüteceği bir çalışma grubu oluşturulmuş, gruba katılacak diğer kamu ve özel sektör kurum ve kuruluş temsilcileri koordinatör bakanlıkça belirlenmiş ve Türkiye’de enformasyon politikasını tespit edecek Enformasyon Altyapısı Master Planı’nın hazırlanmasına başlanmıştır²⁰⁵.

Başbakanlıkça bilişim sistem ve teknolojileri kullanımı amacına yönelik çalışmaların yürütülmesi amacıyla yılında Başbakanlık Yönetim Bilişim Sistemi Merkezi (BYBS) kurulmuştur. Başbakanlıkça yürütülen çalışmalarda, ilgili

²⁰² Mahmut Bilen ve Cahit Şanver, “Genişleyen Devletin Bunalımı ve E Devlet”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 2002, s. 107.

²⁰³ Mustafa Sağsan, “E-Devlet Toplamların Yeni Umut Işığı mı?”, **Stratejik Analiz Dergisi**, Cilt 2, Sayı 19, Kasım 2001, ss. 95-96.

²⁰⁴ TUENA, “Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Anaplanı Sonuç Raporu”, <http://www.tuena.tubitak.gov.tr/Pdf/sonucrapor1.pdf>, 20.07.2006.

²⁰⁵ http://www.tuena.tubitak.gov.tr/tuena_amac.html, 23.08.2004.

kurumlarca üretilen verilerin, ulusal standarttaki veri tabanlarında oluşturulması temel alınmaktadır. Söz konusu sistemlerin, ülke çapında kullanma, erişim yetkileri ve güvenliği göz önünde bulundurularak ilgili kullanıcılara açılması ve paylaşımının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım ile iş bölümü ve koordinasyon anlayışı içinde verilerin ülke standartlarında üretilmeleri ve güncelleştirilmeleri; yüksek maliyetle elde edilen verilerde tekrarlanan, dolayısıyla zaman, iş gücü ve kaynak kaybının önlenmesinin koordinasyonu amacı güdülmektedir. Çalışmaların başarıyla sürdürülmesi için ulusal kamu bilgisayar ağının (Kamu-Net) oluşturulması öngörülmüştür²⁰⁶. Yapılan değerlendirme toplantısı sonucunda bilişim sistemleri konusunda yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi, koordinasyonun izlenmesi ve finansman konusunda karşılaşılan darboğazların aşılması için çalışmalar yapmak üzere bir Kamu-Net Üst Kurulu oluşturulmasına ve bu kurulun Başbakanlık Müsteşarı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı, Ulaştırma Bakanlığı Müsteşarı, Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı, Sağlık Bakanlığı Müsteşarı ve Dış Ticaret Müsteşarı'ndan oluşturulmasına karar verilmiştir²⁰⁷. Kamu birimlerinin bilişim sistemlerinin birlikte çalışacağı bütüne Kamu Bilgi Ağı (Kamu-Net) adı verilmiştir²⁰⁸.

Tüm kamu hizmetlerini barındıracak bir e-devlet portalı oluşturma amacı güden ve 19 Mart 1998 tarihli Başbakanlık genelgesi ile hayata geçirilen Kamu-Net projesi ile kısa vadede her kamu kurumunda farklı isimlerde yer alan mail adreslerinin standartlaştırılması, her kurumun vatandaş@kurumadi.gov.tr şeklinde bir e-posta adresi olması, vatandaşın da bu adrese başvurarak başvurusuyla ilgili yapılan işlemi takip edebilmesi planlanmaktadır. Kamu-Net projesinde orta ve uzun vadede ise e-belge, e-imza, e-ihale gibi çalışmaların yapılması, belediyelerde alınan kararlarda vatandaşın katılımının sağlanması, bilgi güvenliği ve bilgi

²⁰⁶ Ahmet Büke, “E-Devlet Kavramı ve Türkiye’de E-Devlet”, <http://www.edevlet.net/eTurkiye/edevletd.pdf>, 20.07.2006, ss. 5-6.

²⁰⁷ Başbakanlık, Kamu Bilgisayar Ağları Konferansı, <http://siyaset.bilkent.edu.tr/kamunet/kamusonuc.html>, 23.08.2004.

²⁰⁸ İnce, “Elektronik Devlet...” **a.g.m.**, s. 75

standartlarının oluşturulması, kurumlar arası bilgi paylaşımı, bütçe finans ve yatırım planlaması gibi çalışmaların gerçekleştirilmesi beklenmektedir²⁰⁹.

Ulaştırma Bakanlığı tarafından oluşturulan ve çalışmalarına 1998 yılında başlayan İnternet Üst Kurulu, ana işlevi Ulaştırma Bakanlığına danışmanlık olmak üzere; Türkiye'de internetin altyapıdan başlayarak tüm boyutları ile kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek, bu hedeflere erişmek için gerekli stratejik ve taktik ulusal kararların alınması ve uygulanması sürecinde danışmanlık görevini yürütmek, uygulamada gözlenen aksaklıkları belirlemek ve bunların giderilmesi için öneriler oluşturmak, konu ile ilgili birimler arasında eşgüdüm sağlamak, gelişme, yaygınlaştırma, hizmet üretimi konularında düzenleyici öneriler oluşturmak ve uluslararası gelişmeleri yakından izleyerek ülke çıkarlarını korumak amaçları ile oluşturulmuştur²¹⁰. Kurul, “İnternet Üst Kurulu Görevleri ve Teşkilat Yapısı Hakkında Kanun Tasarısı Taslağı”nın 3. maddesinde ulusal her türlü bilgiyi, üretim, kullanım, işleme saklanma, nakledilme ve imha sırasında yetkisiz bireylerin erişimine ve olası her türlü fiziksel ve elektronik müdahaleye karşı korumaya; bilgiye erişim ve kullanıma ait usulleri açık şekilde belirlemeye ve bilgiyi gerektiğinde hazır bulundurmaya yönelik tedbir ve politikaları geliştiren kurum şeklinde tanımlanmıştır.

Türkiye'nin e-Avrupa dönüşüm projesi kapsamındaki girişimlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla 2003 yılı Mart ayında DPT bünyesinde Bilgi Toplumu Dairesi kurulmuştur. Dairenin amacı başta e-dönüşüm Türkiye projesinin koordinasyonu olmak üzere kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımları arasında koordinasyonun sağlanmasıdır. Dairenin kurulması, bilgi toplumu olma yolunda atılması gereken adımlara ilişkin stratejilerin belirlenmesi amacıyla yapılması gereken çalışmaların izlenmesi açısından önemlidir²¹¹.

2005 yılında DPT Müsteşarlığı Bilgi Toplumu Dairesince hazırlanan e-Dönüşüm Türkiye Projesi 2005 eylem planında Türkiye'nin bilgi toplumu stratejisinin oluşturulması (tüm kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum

²⁰⁹ “Kamu-Net 2004'te Bütün Türkiye'de”

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?kulakcik_nox=38&konu_dosya_nox=148
17.08.2004.

²¹⁰ <http://kurul.ubak.gov.tr>, 20.07.2006.

²¹¹ <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/edtr.asp>, 20.07.2006.

kuruluşları bu kapsamdadır), akıllı kartların kamuda kullanımı konusunda ön çalışma yapılması, bilgi toplumunun gerektirdiği insan kaynağı planlamasının yapılması, bireylerin bilgisayar okur-yazarlığının artırılması, e-ticarete yönelik nitelikli eleman yetiştirilmesi ve istihdamı, güvenli internet kullanımının sağlanması, bilişim suçları kanununun hazırlanması, kamu hizmetlerinin ortak platformda tek kapıdan sunumunu ve vatandaşın e-devlet hizmetlerine güvenli ve hızlı bir şekilde erişimini sağlamak amacıyla e-devlet ana kapısının oluşturulması, e-satınalma platformunun oluşturulması, araç trafik ve tescil belgeleri veri tabanının oluşturulması, iş ve işçi bulma platformunun oluşturulması, sosyal güvenlik bilişim sisteminin hazırlanması, kamu personeli bilişim sisteminin hazırlanması, akademik tez veritabanının oluşturulması, tarım bilişim sisteminin oluşturulması, kamu bilişim sistemlerinin acil durum yönetimi ihtiyaçlarının tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilebilmesi için kamu bilişim sistemleri acil durum yönetiminin sağlanması, ulusal coğrafi bilişim sistemi oluşturulması, elektronik ortamlarda üretilecek, kayıt altına alınacak, başka birimlere ya da kurumlara iletilecek, saklanacak ya da gerektiğinde imha edilecek elektronik bilgi ve belgelerin kayıt, iletim, paylaşım, imha ve güvenlik açılarından tabi olacağı usul ve esaslar ile kurumlarda oluşturulacak elektronik kayıt sistemlerinin birbiriyle uyumlu işlemesi ve etkin şekilde yönetilmesine ilişkin asgari standartların belirlenmesi hususlarında çalışmalar yapılması, yerel yönetimlerde verilecek elektronik hizmet standartlarının belirlenmesi, sağlık hizmeti veren ve ödeme yapan kurumlar arasında klinik ve idari verilerin değişimi, aile hekimliği bilişim sisteminin oluşturulması, hastane yönetim bilişim sistemlerinin oluşturulması, elektronik hasta kayıtlarının tutulması, merkezi tüzel kişilik bilişim sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır²¹².

Türkiye’de e-dönüşüm projelerine her geçen yıl daha fazla kaynak ayrılmaktadır. Bu kapsamda 2002 yatırım programında toplam 203 kamu bilişim ve iletişim projesi için 159 milyon dolar ayrılırken, 2003 yılında bu rakam 209 milyon dolara, 2004 yılında ise 281 milyon dolar ayrılmıştır²¹³. Merkeze bağlı kuruluşların bir çoğunda hizmet sunumuna yardımcı olan bilişim sistemi projeleri hayata geçirilmiştir ve bu konudaki çalışmalar devam etmektedir. Yerel

²¹² Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.m.**

²¹³ Kuran, **a.g.e.**, s. 25.

yönetimlerde ise verilen hizmetler web sayfalarının hazırlanması, vergi ve fatura ödeme ve ihale işlemleri ile sınırlıdır. Bazı bölgelerde kent bilişim sistemlerinin hayata geçirilmesi düşünülmekle beraber projeler henüz hazırlanma aşamasındadır. Çalışmanın bu kısmında Türkiye’de bilişim sistemlerinin kamu yönetiminde kullanımı açısından bir ilk teşkil eden Mernis Projesini hayata geçiren İçişleri Bakanlığı ile tez konusu üniversiteleri kapsadığı için Milli Eğitim Bakanlığının çalışmalarına ve ULAKBİM projesine yer verilmiştir.

1.5.5.1. İçişleri Bakanlığı

Mernis Projesi, nüfus mevzuatına uygun olarak merkez ve ilçe birimlerinde nüfus işlemlerinin bilgisayar ortamında yapılması ve merkezi veritabanının oluşturulması, Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarasının verilmesi, kolay taşınabilir, kolay taklit edilemez çağdaş nüfus kimlik kartlarının verilmesi, nüfus ve aile istatistiklerinin hızlı ve sağlıklı alınması, kamu kurumlarına ve vatandaşa elektronik ortamda bilgi hizmetinin verilmesi amaçlarıyla kurulan bir sistemdir²¹⁴. Proje ilk defa 1974 yılında gündeme gelmiş ve 1976 yılında ihaleye açılmıştır. İhaleyi kazanan ODTÜ ile anlaşma yapılmış ve çalışmalara başlanmıştır. Çok uzun süren proje çalışmaları kimi zaman unutulmuş kimi zaman da pek çok tartışmaya konu olmuştur. Mernis Projesinde 1996 yılında ancak 600 ilçenin nüfus bilgileri bilgisayar ortamına aktarılabilmektedir. 2000 yılında ise 923 ilçenin yazılımı tamamlanmıştır²¹⁵. Mart 2001 sonu itibarıyla herkese bir vatandaşlık numarası verilmesi ve isteyenlerin internet üzerinden numaralarını öğrenmeleri aşaması gerçekleşmiştir. Mernis’in, e-Türkiye bilgi sisteminin önemli bir parçası olması ve diğer projelerin kurulan bilgi sistemlerinin, bu projenin altyapı çalışmalarına bağlı kalması planlanmaktadır²¹⁶.

İl Envanteri Modernizasyonu Projesi’ne 1996 yılında başlanmıştır. Bu proje ile il envanterlerinin ve kırsal altyapı hizmetlerinin uygulama ve izlenmesinde modernizasyon amaçlanmaktadır²¹⁷. İçişleri Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon (APK) Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen proje,

²¹⁴ <http://www.nvi.gov.tr/81,Mernis.html>, 17.08.2004.

²¹⁵ Yüçetürk, **a.g.m.**, s. 151.

²¹⁶ Türkiye Bilişim Şurası, **a.g.e.**, s. 83

²¹⁷ Coşkun Can Aktan, “Türkiye’de E-Devlet”,

<http://www.canaktan.org/politika/e-devlet/turkiyede.htm> 17.08.2004.

merkezi yönetimin taşra mülki kademeleri ile veri alışverişini gerçekleştirmek amacıyla sürdürülmektedir²¹⁸.

POL-NET 2000 (polis ağı oluşturma) projesi, polislerin görevlerinin gerekli kıldığı her türden bilgiye hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde sistem ve yazılımları kullanarak ulaşmalarını sağlayacak, tüm veri girişlerinin ve sorgulamalarının yapıldığı bilişim sisteminin kurulmasını amaçlamaktadır. Proje 81 il ve 86 hudut kapısında 2002 yılbaşında devreye girmiştir. Polnet'in ikinci aşamasında ilçeler ve bütün polis merkezlerinin de devreye sokulması planlanmaktadır. Sistemin, 2005 yılı sonuna kadar mobil araçlardan sorgulama yapabilecek hale getirilerek tamamlanması planlanmıştır²¹⁹.

Trafik Bilişim Sistemi, 10.06.2003 tarihinde hizmete girmiş ve trafik denetimlerinde cezaların denetim yapılan otoyolda çevrimiçi olarak işlenmesi, sürücü belgesi, araç tescil, şahıs ve ceza puanı veritabanlarının anında ve olay yerinde sorgulanabilmesi, ekiplerin çalışmakta oldukları konumun harita üzerinden izlenebilmesi, kaza istatistiklerinin oluşturulabilmesi imkanlarını sağlamıştır²²⁰.

Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS), kamu kurumlarının hizmet üretim ve sunumu esnasında ihtiyaç duyacakları nüfus bilgilerine elektronik ortamda doğrudan erişebilecekleri bir sistemdir. Sistem için MERNİS veri tabanından ayrı ve yüksek güvenlik düzeyine sahip yeni bir veri tabanı oluşturulmuştur ve bilgiler sürekli olarak MERNİS veri tabanından güncellenmektedir. KPS veri tabanında bireyin kimliğini bulmaya yarayan anahtar bilgiler (nüfusa kayıtlı olunan il/ilçe...), bireyin kimliğine ilişkin bilgiler (adı-soyadı,baba-anne adı...) ve bireyin haline ilişkin bilgiler (evlenme,ölüm vb.) ile birlikte olay bilgileri yer almaktadır²²¹.

²¹⁸ Birgül Ayman Güler, "Yerel Yönetimler ve İnternet",

<http://inet-tr.org.tr/inetconf7/Sunum/yerelyonetim.doc>, 17.08.2004.

²¹⁹ Ahmet Kocabal, "Polnet ve Transpol", <http://www.caginpolsi.com.tr/15/22.htm>, 23.08.2004.

²²⁰ <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=9988>, 20.07.2006.

²²¹ <http://www.tbb.org.tr/turkce/gruplar%5CKPS%5C28%20Aral%C4%B1k%202004.doc>, 20.07.2006.

İçişleri Bakanlığı bünyesinde yürütülen diğer projeler Mobil Elektronik Sistem Entegrasyon Projesi ve Mevzuat Paylaşımı Projesi, Devlet Teşkilatı Veri Tabanı, Genelge Bilişim Sistemi, İl Özel İdareleri Kurumsal Bilişim Sistemidir²²².

1.5.5.2. Milli Eğitim Bakanlığı

Eğitim Portalı, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, veliler ve ihtiyaç duyan herkes için geniş kapsamlı bilgi, içerik, uygulama ve eğitim hizmetleri sağlayan; on-line giriş noktalarından hizmet verebilecek olan Web tabanlı bir uygulama ve ortamdır. Bir Web sitesinden daha fazla özelliklere sahip entegre bir geçiş kapısıdır. Kullanıcısı ile etkileşme özelliğinden dolayı aynı zamanda bireysel bir eğitim sistemidir. Portalın sağladığı hizmetler, öğrenci, öğretmen, yönetici ve ailelerin isteklerini karşılayan zengin, sürekli, güncel, güvenilir, tanımlanabilir ve geliştirilebilir eğitsel içerik, öğrenci, öğretmen ve yönetici eğitimi, öğrenci, öğretmen, yönetici ve ailelerin karşılıklı iletişimi; eposta, web sayfaları vb. hizmetler, arama motorları ve linkler aracılığı ile gerekli site yönlendirmeleri, eğitimin tüm yönetsel fonksiyonlarına uyarlanabilme, her okul için idari ve eğitim açısından e-posta grupları oluşturma, her öğretmene e-posta ve sisteme giriş şifresi, her veli ve öğrenciye ayrı şifre, veli toplantı tarihi, duyuru, ilan gibi birtakım bilgileri yayınlama ve e-posta yolu ile gönderme şeklinde sıralanabilir²²³.

Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilişim Sistemi (MEBSİS), bakanlık hizmetlerinin bilişim teknolojilerinden yararlanılarak daha etkin hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bu sistemin alt sistemleri; personel yönetim bilişim sistemi, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri yönetim bilişim sistemi, yüksek öğretim yönetim bilişim sistemi, dış ilişkiler yönetim bilişim sistemi, bütçe yönetim bilişim sistemi, idari ve mali işler yönetim bilişim sistemi, yurt dışı eğitim yönetim bilişim sistemi, işletmeler dairesi yönetim bilişim sistemi, sosyal ilişkiler yönetim bilişim sistemi ve okul yönetim bilişim sistemidir²²⁴. Ayrıca Bilgisayar Destekli Meslek Rehberliği Projesi (BİLDEMER), Milli Eğitim Bakanlığı Yönetim Bilişim Sistemi (MEB- NET), DÖNERSİS Projesi, Etkileşimli

²²² http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=177, 21.07.2006.

²²³ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, “Bülten”,

<http://www.mebnet.net/duyurular/bulten/bulten.pdf>, 22.07.2006.

²²⁴ <http://ilsis.meb.gov.tr/home/mebedevlet/mebsis.htm>, 20.07.2006.

Uzaktan Eğitim Kablo Yayıncılığı Uygulamaları Projesi, Açık Öğretim Lisesi Projesi ve Eğitimde Modernizasyon Projesi (EMP) bu kapsamdadır.

Yüksek Öğretim Yönetim Bilişim Alt Sistemi ile burslu öğrencilerin, başvuru bilgileri, genel bilgileri ile başvuruları reddedilenlerin ret sebepleri, kontenjanlar, başvuru sınav değerlendirme işlemleri, burslu öğrenci olarak kaydedilen öğrencilerin takip işlemleri, istatistik ve ek işlemler, burslu öğrencilerin tazminat bilgilerinin hesaplanması ve takip edilmesi, faize girenlerin faiz hesaplatma işlemleri, aldığı bursa karşılık mecburi hizmet görev takibinin yapılması, özel öğrenci statüsünde müracaat edenlerin giriş takip, istatistik işlemleri ile dosya kapatma işlemlerinin yapılması, idari şubenin evrak işlemlerinin takibi, üniversitelere ait bilgi ve personel bilgilerinin tutulması, bütçe şubesinde ise yurt dışına gidenlerin ilk iki aylık ödenek hesaplamaları, öğrencilere ait yurt içi ve dışı bordro işlemleri münferit masraf kayıtlarının tutulması, geri dönüşlü öğrenciler için aylık hesaplama işlemleri, kredi talep değerlendirilmesi, uçak bileti temini ve ayrıca bütçe gider defteri düzenlenmesi, üniversite takip ve sayısal işlemlerin yapılması amaçlanmıştır²²⁵.

ULAKBİM Projesi üniversite ve araştırma kurumlarının ve bunların kullanıcılarının bilgi gereksinimlerinin karşılanmasında teknolojik kolaylık sağlamayı hedeflemektedir. Bu teknolojik kolaylıklar, ağırlıklı olarak akademik kesimin oluşturduğu son kullanıcıların etkinliğini ve üretkenliğini artırıcı nitelikte, başta bilgisayar ağları olmak üzere, bilgi teknolojisi desteği ile bilgi ve belge erişim hizmetleri şeklindedir²²⁶. Bu amaçlara yönelik görevleri üniversiteler ve araştırma kurumları arasında etkileşimli bir bilgisayar ağı kurmak, işletmek, bilgi üretimine yardımcı olacak nitelikte bilgi teknolojileri desteği sağlamak ve bu ağ üzerinden Türkiye'nin bilgi üretimine yardımcı olacak bilgi hizmetleri sunmaktır²²⁷.

Çalışmanın bilişim sistemlerine ilişkin teorik çerçevesini oluşturan bu bölümde, genel olarak bilişim sistemleri ve kamu yönetiminde kullanım düzeyleri incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bilişim sistemlerinin tanımına ve örgütler

²²⁵ <http://www.meb.gov.tr/mebedevlet/yosis.html>, 20.07.2006.

²²⁶ “ULAKBİM’in Amaç ve Görevleri”,

<http://www.ulakbim.gov.tr/hakkimizda/ulakbim/amac.uhtml>, 17.08.2004.

²²⁷ Türkiye Bilişim Şurası, a.g.e., s. 85

açısından bilişim sistemi kullanımının avantajlarına yer verilerek bilişim sistemi sınıflandırması yapılmıştır. Ardından aynı sınıflandırma çerçevesinde bilişim sistemlerinin kamu yönetimi açısından önemine, bu bağlamda oluşturulması gereken altyapı unsurlarına ve bilişim sistemlerinin kamu yönetiminde kullanım düzeylerine yer verilmiştir. Son olarak dünyada ve Türkiye’de kamu yönetiminde bilişim sistemlerinin uygulama örneklerine yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ VE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİ GELİŞTİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Dünyada yaşanan yoğun ve sürekli değişme ve yenileşme süreci hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından fırsat ve tehditler içeren bir çevresel belirsizlik yaratmaktadır. Hızlı değişim sürecinin bir sonucu olarak oldukça karmaşık bir gelecekle karşı karşıya olan tüm kurumlar gibi kamu kurumları da çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilecek ve hizmet verdikleri alanda varlıklarını sürdürüp geliştirebilecek tedbirleri almak, bu değişimleri ve yenilikleri karşılayabilecek yeterlikte öngörü ve planlama gücüne sahip olmak zorundadır. Bu zorunluluk, klasik planlama anlayışının; yerini iç ve dış çevrenin analizine dayanan stratejik planlamaya bırakmasını gerekli kılmaktadır.

Kamu yönetimi aslında strateji ve stratejik yönetimin uygulamaya aktarıldığı ilk sektördür. Başka bir ifadeyle kamu yönetimi (devletler) açısından ayakta kalabilmek ancak etkin bir askeri strateji ile mümkündür. Ancak küreselleşme ve değişim süreci sonucu vatandaş beklentilerinin değişmesi ve memnuniyetin esas alınması sonucu devletler açısından askeri stratejiyle beraber vatandaşa karşı meşruiyetin sağlanması açısından verilen hizmetlerin niteliği ve niceliğine ilişkin stratejilerin belirlenmesi gerekliliği doğmuştur.

Strateji, bir örgütün vizyonuna ulaşmak için geliştirdiği en kapsamlı plandır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşandığı dünyada bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi, belirlediği stratejilerin uygulanabilirliğiyle doğru orantılıdır. Strateji geliştirilirken öncelikle örgüt misyonu, vizyonu, örgütsel değerler ve vizyonu hayata geçirmeye yönelik amaçlar tespit edilmelidir. Amaçların belirlenmesinin ardından örgütün dış çevresi analiz edilerek olası fırsat ve tehditler; örgüt analiz edilerek de üstün ve zayıf yönler gözden geçirilmelidir. Bu analizler yapıldıktan sonra ise vizyon çerçevesinde uygulanabilecek alternatif stratejiler belirlenmeli ve bunlar arasından örgütü amaçlarına ulaştırmaya en yakın alternatif seçilerek uygulamaya aktarılmalıdır.

Strateji geliştirme sürecinin ardından gelen stratejilerin uygulanması süreci, uygulama planlarının hazırlanması ve yürürlüğe konmasıyla başlamaktadır. Geliştirilen stratejiler ile uygulama sonrasında edinilen sonuçlar performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirildikten sonra amacına ulaşan stratejiler ile amaçlarda meydana gelen sapmalar tespit edilmekte ve elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçlar bir sonraki strateji geliştirme sürecinin girdisi olarak geri bildirimle iletilmektedir. Bu bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları ile strateji geliştirme sürecinin bileşenlerine, stratejik yönetimin kamu yönetimi açısından önemine ve kamu kurumlarında strateji geliştirme sürecinin bileşenlerine yer verilecektir.

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Örgütlerin başarılarının ya da başarısızlıklarının temelinde yatan temel etken stratejidir²²⁸. Yoğun değişim rüzgarlarının etkisiyle rekabetin şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşteri/vatandaş standartlarının giderek yükseldiği bir dünyada, durağan bir rekabet anlayışıyla başa çıkmak mümkün değildir. Bu nedenle örgütlerin stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve yeniden oluşturmaları başarı için bir zorunluluktur. Burada yapılması gereken, stratejiyi her örgütün öncelikli konu olarak kabul etmesi ve bu amaca ulaşabilmek için liderlik ve yönetim tarzlarını baştan aşağı gözden geçirmesidir²²⁹. Çünkü globalleşme ile rekabetin gerçekten acımasız hale geldiği bugünün iş dünyası strateji geliştirme sürecini örgütler için birincil amaç haline getirmekte; bu amacı görmezden gelen örgütler açısından ise yok olmak kaçınılmaz olabilmektedir²³⁰. Daha açık bir ifadeyle, değişim trendlerine bağlı olarak örgütlerin faaliyette bulundukları çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bu değişiklikler örgütlerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve örgütleri çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen yönetim yapısına sahip

²²⁸ Michael E Porter, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", **Strategic Development Methods and Models**, Edited by, Robert G. Dyson ve Frances A. O'Brien, John Wilay & Sons Ltd. England, 2001, s. 81.

²²⁹ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 8 – 10.

²³⁰ N. Güneş Berberoğlu ve Figen Dalyan, "Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1-2, 1999, s. 88.

olmaya bağılı olmaktadır. Bu bağlamda strateji geliştirme sürecinin temel amacı, örgütlerin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır²³¹.

2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji, kelime anlamı itibariyle sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir. Bu kavram yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. İşletme ve yönetim alanındaki kullanımı 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamakla beraber stratejinin örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğin artması, örgütün işlevlerinin çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması gibi birçok sebepten dolayı kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Ancak stratejinin değişik tanımlarında aslında stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayış olduğu görülmektedir²³².

Strateji, bir örgütün uzun vadeli hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi, bu hedef ve amaçlara ulaşmak için bir eylem planının yapılarak benimsenmesi²³³ ve örgütün tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kısıt olan kaynaklarını ayırmasına varan plan ya da hareket yönüdür²³⁴.

Strateji, örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir²³⁵. Bu süreç, stratejik niyetin oluşumu, faaliyetin niyetle ve gelişen konularla (fırsatlara) devamı ve bunun ardından gelen ve bu üçüyle bağlantılı olan öğrenme (ders çıkarma) aşamalarının art arda gelmesiyle oluşmaktadır²³⁶.

²³¹ Gülay Budak, “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, s. 4.

²³² Yahya Fidan, “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, **Yönetim ve Organizasyon**, KTO Yayın No: 10, Haziran, 1998, ss. 206 – 207.

²³³ Alfred D. Chandler, **Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise**, The Massachusetts Institute of Technology Press, London, 1984, s.13.

²³⁴ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 34.

²³⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 19.

²³⁶ James Mancieff, “Is Strategy Making a Difference?”, **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 2, 1999, s. 273.

Örgüt stratejisi; işlevsel strateji, örgüt stratejisi ve şirket stratejisi olmak üzere üç düzeyde geliştirilmektedir. İşlevsel strateji, örgütün işlevsel ve örgütsel kaynaklarıyla beraber eşgüdüm kabiliyetinin örgüte öz yetenek yaratma amacıyla güçlendirilmesi için geliştirilen eylem planıdır. Örgüt stratejisi, işlevsel öz yeteneklerin örgütün kendi alanında rekabetçi avantaj elde etmesi doğrultusunda birleştirme planıdır²³⁷ ve rakiplerle nasıl rekabet edileceğini planlamak üzere geliştirilmektedir²³⁸. Son olarak şirket stratejisi örgütün uzun vadeli karlılığını maksimize etmek amacıyla dikey bütünleşme ve global yayılma planını içermektedir²³⁹.

Örgütün elde ettiği avantaj ve üstünlükleri sürdürme amacı güden strateji²⁴⁰, örgütsel amaçlara ulaşılması amacıyla örgütün üst yönetimi tarafından iç ve dış çevre faktörleri de göz önünde bulundurularak hazırlanan ve genellikle uzun vadeli eylem planıdır. Bu tanımla strateji bir anlamda örgütün en genel anlamdaki planıdır ve orta ve alt düzeydeki planlar açısından bir genel çerçeve, temel alınması gereken bir yapı taşı niteliğindedir.

Etkin bir strateji, açık, iyi tanımlanmış ve anlaşılır yönleri sahip olmalıdır. Ayrıca genel olarak çevreden gelen belirsizlikleri karşılayacak güveni içermeli, buna bağlı olarak esnek ve örgüt üyelerini birleştirici nitelikte olmalı, üyelerin dikkatini belli noktalarda yoğunlaştırmayı sağlamalıdır²⁴¹.

2.1.2. Stratejinin Örgütler Açısından Önemi ve Yararları

Küreselleşmenin de etkisiyle son yıllarda örgütlerin faaliyette bulunduğu dış çevre, artan bir hızla değişmektedir. Bu noktada strateji, örgüte çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlamaktadır. Elde edilen bu

²³⁷ Gareth R. Jones, **Organizational Theory Text and Cases**, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1998, ss. 272-273.

²³⁸ Leslie W. Rue, **Strategic Management Concepts and Experience**, McGraw Hill Press, New York, 1989, s. 9.

²³⁹ Charles W.L. Hill ve Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory an Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company Press, USA, 1992, s. 15.

²⁴⁰ Henry Mintzberg, "Five Ps for Strategy", **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, s. 11.

²⁴¹ Burç Ülengin, Füsun Ülengin, Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Hamza Koşma, Öztin Akgüç ve Yurdakul Alpay, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997, ss. 24-25.

bilgiler, sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede örgüte belirli bir yön ve istikamet kazandırmaktadır²⁴².

Strateji bir anlamda örgütün en genel anlamdaki planıdır. Bu bağlamda strateji, örgütün her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapılmasını mümkün kılmakta; etkili bir koordinasyon ve hedef birliği sağlamakta, böylece giderek farklılaşan, birbirinden ayrılan bölümler ortak bir hedef etrafında birleşebilmektedir. Bunun sonucunda örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlanmış olmaktadır²⁴³.

Strateji, mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik kullanmayı sağlayacak analizler yapılması yoluyla örgütte kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır²⁴⁴. Bu analizler aynı zamanda örgüte kendi kendini değerleme, üstün ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vb. öğrenme fırsatı vermektedir²⁴⁵.

Strateji, örgütleri, iç ve dış çevresini analiz etmeye yöneltmekte ve böylece fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Önceden tahmin, sorunların ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanakların seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanımakta ve örgütün kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltmektedir²⁴⁶.

2.1.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, örgütün dışa dönük ve özellikle de üreteceği ürünler ve hedeflediği pazarlarla ilgili stratejik karar düzeyine, günlük yönetimde etkinlik için operasyonel karar düzeyine, yapısal sorunlar ve kararlarla ilgili idari kararlar düzeyine ilişkin yönetsel faaliyetlerin sentezinden oluşan bir yaklaşımdır²⁴⁷. Bu yaklaşım stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrolü safhalarından oluşmaktadır. Stratejilerin geliştirilmesi safhasında stratejistler, örgütün amaçları doğrultusunda üstünlüklerin ve zayıflıkların ya da fırsatların ve tehditlerin bütünüyle farkında olabilmek için örgütün içsel ve dışsal çevresinin

²⁴² Fidan, **a.g.e.**, s. 214.

²⁴³ Dinçer, **a.g.e.**, s. 29.

²⁴⁴ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 19.

²⁴⁵ Fidan, **a.g.e.**, s. 215.

²⁴⁶ Dinçer, **a.g.e.**, s. 30.

²⁴⁷ A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 10.

taranması²⁴⁸, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerine çalışmaktadırlar. Strateji seçildikten sonra geçilen uygulama aşaması, geliştirilen stratejinin işletildiği, yani ürün ve hizmetlerin üretilmeye başlandığı aşamadır. Ancak geliştirilen stratejinin doğru uygulanması örgüt içinde bazı hususları gözönünde bulundurmayı gerektirmektedir. Buna göre geliştirilen bir stratejinin işlerliği için strateji mutlaka örgütsel yapı göz önüne alınarak geliştirilmeli; örgüt yapısı da, stratejiye göre biçimlendirilerek ona uygun hale getirilmelidir²⁴⁹. Stratejik çıktıların değerlendirilmesinin ardından geribildirim sağlanması ile döngüsüne devam eden stratejik yönetim süreci, bu döngü yoluyla stratejik öğrenmeyi mümkün kılmaktadır. Çıktıların değerlendirilmesi ile izlenen stratejik amaca ulaşma veya stratejik amaçtan sapma gibi sonuçlar da geribildirim yoluyla iletilerek oluşturulacak yeni stratejik niyetin yönünü belirlemektedir. Bu anlamda stratejik yönetim dinamik bir olgudur²⁵⁰.

Stratejik yönetimin başarıyla uygulanmasında özellikle bireylerin yetenekleri kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü strateji uygulamaları örgütte çalışan tüm işgören ve yöneticileri etkilemektedir. Bu nedenle öncelikle örgütte faaliyette bulunan tüm bölümler, örgüt stratejisinde kendi paylarına düşeni en iyi nasıl ve ne şekilde uygulayacaklarını²⁵¹ kararlaştırmalı ve en iyi uygulama için iş analizi ve değerlemelerini yapmalıdır. Bunun ardından tanımlanan göreve en uygun personelin seçimi yapılmalı, ayrıca işe alınan personel sürekli eğitime tabi tutularak yetenekleri geliştirilmelidir. Diğer taraftan bir stratejiyi uygulamanın en zor kısmı, örgütteki işgören ve yöneticileri belirlenen amaçlara ulaşmak için heves ve gururla çalışmaya teşvik edebilmektir. Bunun için de çalışanları işe yönlendiren ve geliştirilen stratejiyi destekleyen performans yönetimi ve ödül sistemleri geliştirilmelidir²⁵². Son olarak stratejik yönetim sürecinin başarısı seçilen

²⁴⁸ Ömer Faruk İşcan, “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Haziran 2000, s. 232.

²⁴⁹ Alfred D. Chandler, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, 1969, s. 14.

²⁵⁰ Mancieff, **a.g.m.**, s. 274.

²⁵¹ Arthur Sharplin, **Strategic Management**, McGraw Hill Press, U.S.A., 1985, s. 13.

²⁵² Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart ve Patrick M. Wright, **Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**, Irwin/Mc-Graw-Hill, 1996, s. 50.

stratejinin uygulanması için gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanılmasını gerektirmektedir²⁵³.

2.2. STRATEJİ GELİŞTİRME OLGUSU VE SÜRECİ

Strateji geliştirme, hedef ve amaçların saptanması ve tanımlanması ile başlayan, örgüt ve çevresi arasında aracılık edecek ve en iyi sonucu vereceği düşünülen bir stratejik hareket planı geliştirilmesi ile devam eden, planın uygulanması için etkin yöntemlerin oluşturulması ve planın uygulamaya aktarılması ile son bulan bir süreçtir. Bu süreç, bir örgütün her seviyede yönetsel sistemini kapsayarak bütün birimlerine baştan sona stratejik vizyonun yayılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, planlama, yönetim kontrolü ve örgütsel yapı arasında geniş bir işbirliği gerektirmekle beraber iletişim ve bilişim sistemleri arasında da geniş bir birleşimi ve entegrasyonu gerektirmektedir²⁵⁴.

2.2.1. Strateji Geliştirme Olgusu

Strateji geliştirme, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, geliştirilen stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra da bu stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır²⁵⁵. Söz konusu süreç, örgütün geleceğine yönelik düzenlemeler içermektedir. Bununla beraber bu olgu örgütü bir açık sistem olarak görmekte ve çevre faktörünü de göz önünde bulundurarak örgütün çeşitli alt sistemlerinin alınan kararlara bağlı olarak etkileşimini göz önüne almaktadır²⁵⁶.

Strateji geliştirme, aslında örgütlerin daha iyi bir performans sergilemesi²⁵⁷, uzun vadede başarılı olması ve değişen çevreye adapte olması

²⁵³ Peter M. Ginter, Andrew C. Rucks ve W. Jack Duncan, "Planner's Perceptions of the Strategic Management Process", **Journal of Management Studies**, Vol. 22, Issue 6, 1985, s. 583.

²⁵⁴ H. Hüseyin Çevik ve Turgut Göksu, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 72, Sayı 428, Eylül 2000, s. 83.

²⁵⁵ Mustafa Gümüüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 315.

²⁵⁶ Necati Taşkıran, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Kardeşler Mat., İzmir, 1995, ss.194-195.

²⁵⁷ Richard R. Rumelt, "Evaluating Business Strategy", **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, s. 55.

amacıyla üstün ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin değerlendirildiği²⁵⁸ dinamik bir süreçtir. Bu süreç örgütün ulaşmak istediği amaçlar ve hedeflerin tespiti ile başlamakta, bu amaçlara zamanında ulaşılması için gerekli eylem planının yapılması ile devam etmektedir²⁵⁹. Bu bağlamda iç ve dış çevre analiz edilerek, örgütün fırsat ve üstünlüklerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi ve karşılaştığı tehditler ile zayıflıklarının da en aza indirilmesine yönelik alternatif stratejiler geliştirilmektedir²⁶⁰. Süreç, alternatif stratejiler arasından uygun stratejinin seçimi ve uygulamaya aktarılması ile sona ermektedir.

Strateji geliştirme olgusu, örgütün yönetimine belli bir perspektiften bütüncül olarak bakmayı gerektirmektedir. Yani zaman içinde verilen kararlar, yapılan tercihler ve uygulamaların birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir. Aynı zamanda strateji geliştirme sürecinin etkin işleyişi yatay düzlemde örgütü oluşturan bütün birimlerin aynı hedefin gerçekleştirilmesi için birbirleriyle uyumlu ve tutarlı uygulamalar geliştirmelerini gerektirmektedir²⁶¹.

2.2.2. Strateji Geliştirme Süreci

Strateji geliştirme, daha etkili bir stratejinin gelişimini destekleyen kararlar ve faaliyetler dizisidir. Strateji geliştirme süreci analiz, teşhis, seçim, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Stratejik analiz ve teşhis süreci stratejik davranabilmek ve geleceğe yönelik bir vizyon sahibi olabilmek için geleceğin belirlenmesi ve tanımlanmasını ifade etmektedir²⁶². Başka bir ifadeyle bu süreç, örgüt çevresindeki sorunlar ile fırsatları ve örgüt içi kuvvet ve zayıflıkları belirleme aşamasıdır. Seçim, örgüt sorunlarına seçenekli çözümler bulunması, onların değerlendirilmesi ve örgüt için en uygununun seçilmesi aşamasıdır. Uygulama, stratejiyi destekleyecek örgüt yapısını meydana getirerek strateji oluşturma, planlar ve politikalar geliştirme aşamasıdır. Değerlendirme ise

²⁵⁸ George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny, **İşletme Politikası Analitik Giriş**, Çev. İbrahim Anıl, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 12.

²⁵⁹ John L. Thompson, **Strategic Management Awareness and Change**, Thompson Publishing, London, 1997, s. 6.

²⁶⁰ Arvind V. Phatak, **International Management**, South-Western College Publishing, Ohio, 1997, s. 206.

²⁶¹ Mehmet Barca, “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi Tarzı ve Gerekliliği”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s. 21.

²⁶² Ömer Dinçer, “İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Ed. Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 27.

geribildirim yoluyla stratejinin başarılı olup olmadığına karar verme aşamasıdır²⁶³. Bir başka ifadeyle strateji geliştirme süreci, örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının ve buna bağlı olarak hedeflerinin doğru olarak saptanması çalışmalarıyla başlamaktadır. Burada önemli olan nokta, amaç ve hedeflerin örgütün gelecekte nerede olması gerektiğini belirleyecek biçimde saptanabilmesidir. Bu amaçla örgüt, zayıf ve kuvvetli yönlerini, fırsat ve tehditlerini iyi incelemelidir²⁶⁴. Bunun ardından belirlenen amaç ve hedeflere ulaştıracak strateji alternatifleri belirlenip bunlar arasında en uygunu seçilerek geliştirilen stratejilerin uygulanması aşamasına geçilmektedir.

Strateji geliştirme, çoğu zaman dinamik, değişken, bilinmeyen ve arzu edilmeyen durumlar karşısında nasıl hareket edileceğini belirlemektedir. Strateji geliştirme sürecinin diğer bir özelliği sistematik bir süreç olması, yani geçmiş tecrübelerden ders almayı, bugünü değerlendirmeyi ve bu bağlamda geleceğe ilişkin analiz yapmayı gerektirmesidir. Önceliklendirme, strateji geliştirme sürecinin bir diğer önemli özelliğidir. Buna göre örgütlerde her düzeydeki kararların faaliyetlerin önemine göre önceliklendirilmesi ve bu sıraya uygun ele alınması gerekmektedir. Faaliyet önceliklerinin belirlenmesi ve eylem planlarının harekete geçirilmesi sürecinde toplum fertlerinin, müşterilerin, vatandaş beklentilerinin vs. dikkate alınması gerekmektedir²⁶⁵. Dolayısıyla strateji geliştirme sürecinde müşterilerin gereksinimleri ve örgütün hizmet çeşitliliği ve müşterilerin hizmete ulaşabilirliği önem taşımakla beraber²⁶⁶ aynı zamanda bireylerin ve grupların örgüt içinde oynamaları gereken temel roller ve bundan doğan kültür üzerine de odaklanılmaktadır²⁶⁷.

Strateji geliştirme süreci, misyon vizyon ve genel amaçların belirlenmesi, çevre analizi, örgüt analizi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygun alternatifin seçilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

²⁶³ Fermani Maviş, “Stratejik Yönetim Modeli”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Haziran, 1988, ss. 144-146.

²⁶⁴ Sumru Tümer, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1993/1, s. 113.

²⁶⁵ Ercan Öztemel, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, ss. 136-137.

²⁶⁶ Michael E. Porter, “What is Strategy”, **Harvard Business Review**, November-December, 1996, s. 66.

²⁶⁷ Yurdakul Alpay, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul 1990, ss. 171-172.

2.2.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi

Strateji geliştirme sürecinde en temel işlerden biri amaçların belirlenmesidir. Çünkü örgütün bir işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacağını ve hangi yönde hareket edeceğini saptanması ancak amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır²⁶⁸. Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenen durumlardır. Örgütsel açıdan ise amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta var oluşlarının nedenini oluştururlar²⁶⁹.

Başarılı bir şirket stratejisi örgütün sahip olduğu kaynaklarını rakiplerinden nasıl farklılaştıracağına ilişkin bir vizyonla başlamalı ve bu vizyona nasıl ulaşılacağı açıklanmalıdır²⁷⁰. Vizyon, gelecekte oluşabilecek veya oluşturulabilecek bir durumun düşüncede önceden yaratılmasıdır²⁷¹. Stratejik vizyon birtakım kritik öğelere odaklanarak şekillenmektedir. Bu odaklar örgütün faaliyet alanı, kültürü, rekabet pozisyonu, ürün/pazar avantajı, iş ölçeği ve ilişkilerini kapsamaktadır. Bunların tümünü karşılayan bir vizyon güçlü bir yapısal özellik taşımakta, örgüte rekabet üstünlüğü ve güç kaybetmeden ayakta kalma imkanı sağlamaktadır²⁷².

Vizyonun gerçekleştirilmesi için kurulacak mimarinin temelini misyon şekillendirmelidir. Misyon, bir örgütü benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü eşsiz amaçtır. Yani misyon, örgütün kendisine seçtiği en kapsamlı amaçtır²⁷³. Bu amaç, örgüt içerisinde, hangi kademede olursa olsun, bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değer, en belirgin tanımıyla örgütün var olma nedenidir. Dolayısıyla örgüt üyelerine yön vermesi ve yapılan işe bir anlam

²⁶⁸ İnan Özalp, Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir, “İşletmelerde Stratejik Planlama: Stratejik Planlamada Uygulama Planı Olarak Araştırma Geliştirme Planlarının İncelenmesi ve KÜMAŞ (Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.) Örneği”, **Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, Kasım, 1989, ss. 60 – 61.

²⁶⁹ Eren, a.g.e., s. 57

²⁷⁰ Bilçin Tak, “Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/2/bilcin/bilcin.html>, 17.08.2004.

²⁷¹ Serap Benligiray, “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1-2, 2000, s. 169.

²⁷² Gürçan Papatya ve Köksal Hazır, “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 4, Güz 1999, s. 150.

²⁷³ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 130.

kazandırması açısından önem taşımakta²⁷⁴ ve örgütsel davranışın yönünü belirleme amacı güden örgüt ilkelerinin belirlenmesine de yön vermektedir.

Vizyonun, örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi, değerlerin açıkça ortaya konup paylaşımının sağlanması ile orantılıdır. Değerler, örgütlerin inanç sistemini ve kültürel algılama düzeyini ifade etmektedir. Değerlerin doğru belirlenmesi ve açıkça ortaya konması, vizyonun gücüne ivme kazandırmaktadır²⁷⁵.

Vizyonun misyon çerçevesinde belirlenmesinin ardından üstün ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler çerçevesinde stratejik amaçlar belirlenmelidir. Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Geleceğe yönelik olarak örgütün uygulamalarını şekillendiren ve yönlendiren stratejik amaçlar, çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli amaçlardır. Bunlar, örgütün bütününe yön vermekte, çalışanlara rehberlik etmekte, örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarmakta, örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturmakta ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmaktadır²⁷⁶. Belirlenen stratejik amaçlar, eylem seçenekleri sunan taktik planlarla desteklenmelidir. Taktik planlar, belirli bir stratejiyi destekleyen kısa dönemli eylem planlarıdır²⁷⁷. Bu planlar; hedefler, bu hedeflere ulaşma doğrultusunda yön gösteren normlar ile politika ve programlarla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Strateji geliştirme sürecinde başarı sağlanması için çalışanların örgüt değerlerine, misyon ve vizyona ortak bağlılığının sağlanması gereklidir²⁷⁸. Ayrıca strateji geliştirme, üst yönetimin görevi olduğu için amaçların belirlenmesinde üst yönetim etkili olmalıdır. Strateji geliştirilirken öngörülen amaçlar örgütün mevcut durumu, kaynakları, üstün ve zayıf tarafları dikkate alınarak saptanmalı, amaçlar saptanırken örgüt içi ve dışı çevre faktörlerinin olumlu ve olumsuz etkileri ve sınırlayıcıları dikkate alınmalıdır. Amaçlar örgütün çeşitli departmanlarının amaçlarının dikey ve yatay koordinasyonunu sağlayacak biçimde olmalı ve

²⁷⁴ Joe G. Thomas, **Strategic Management: Concepts, Practice and Cases**, Harper&Row Ltd., New York, 1988, ss. 5-6.

²⁷⁵ Papatya ve Hazır, **a.g.m.**, s. 147.

²⁷⁶ Dinçer, **a.g.e.**, ss. 142 – 143.

²⁷⁷ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 113.

²⁷⁸ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1, 2002, s. 72.

özellikle rakiplerin yenilikçi amaçlarının gerisinde kalınmaması amacıyla çağdaştırılmalıdır²⁷⁹.

2.2.2.2. Çevre Analizi

Çevre analizi, tedarik fonksiyonuna etki eden iç ve dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesi sürecidir²⁸⁰. Burada fırsat ve tehditlerle beraber risk ve güçlüklerin de analizi yapılarak²⁸¹ bu fırsat ve tehditlerin kaynağının bulunması, hangilerinin örgütü etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır²⁸². Çevre, örgütün dışında yer alan fakat örgütle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade etmektedir. Değişen çevre, yeniden şekillenen ihtiyaçlar, örgüt içi ve dışı birtakım zorunluluklar örgütleri çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya getirmektedir. Örgütler fırsatları tamamen değerlendirmeye, tehlikeleri ise en az zararla geçirmeye çalışmaktadır²⁸³.

Örgütler faaliyetlerini genel çevre, iş çevresi ve uluslararası çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak yerine getirmek durumundadırlar. Genel çevre, örgütün dışında yer alan ve örgütle ilgili olan faktör ve koşulların tamamını ifade etmektedir²⁸⁴. Buna göre genel çevre, örgütün bir üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler kaçınılmaz olarak örgütü kendine uymaya zorlamaktadır. Ancak örgüt, yeni bir teknoloji ve düşünciyi uygulamaya koyarak, çevresini etkileyebilmektedir. Bu açıdan örgüt ile çevresi arasında karşılıklı bir bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir²⁸⁵. Örgütün iş (özel) çevresi, örgütün faaliyetleri sırasında en çok ilişkide bulunduğu birey, grup ve kuruluşlardan oluşmaktadır²⁸⁶. Son olarak örgütler açısından önemli fırsatlarla beraber büyük

²⁷⁹ İnan Özalp, “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Haziran 1998, ss. 38 – 39.

²⁸⁰ Veli Matti Virolainen, “A Survey of Procurement Strategy Development in Industrial Companies”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 56 – 57, 1998, s. 684.

²⁸¹ Lues E. Quezada, Felisa M. Cordova, Serge Widmen ve Christopher O’Brien, “A Methodology For Formulating a Business Strategy in Manufacturing Firms”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 60 – 61, 1999, s. 91.

²⁸² Williams F. Glueck ve Lawrence R. Jauch, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill Press, Singapore, 1988, s. 85.

²⁸³ Mahmud Özdemir, “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3-4, Ağustos 1988, s. 229.

²⁸⁴ Lester A. Digman, **Strategic Management: Concepts Decisions Cases**, Irwin Inc. Press, Boston, 1990, s. 96.

²⁸⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997, s. 101.

²⁸⁶ Mahmud Özdemir, “Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3-4, Ağustos 1988, s. 151.

tehditleri de beraberinde getirebilecek potansiyele sahip olan uluslararası çevre faktörleri ise örgütlerin kaynak elde etme yeteneklerini direkt etkileyen güçlerden oluşmaktadır²⁸⁷.

Örgüt dışından gelen fırsat ve tehditler, örgütün kararlarını, yönünü, eylem ve amaçlarını, en önemlisi de örgüt yapısını ve içsel süreçlerini etkilediği için fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin örgütü etkileyeceğinin belirlenmesi örgüt açısından önemlidir. Çevre analizi, örgütün iş çevresi ile ulusal ve uluslararası dış çevrede yüz yüze geldiği fırsat ve tehditlerin araştırılması, gözlenmesi ve yorumlanması sürecidir²⁸⁸. Çevre analizi sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır, muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Ardından her bir kritik alanın geçmiş durumu incelenir, bu göstergelerin sebepleri gözlenir, örgütün bu alandaki başarı durumu belirlenir ve gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı ile bunların örgüt üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur²⁸⁹.

Örgütün iş çevresi örgütün faaliyetlerini yerine getirirken ilişkide bulunduğu ve onu belirli yollarda hareket etmek doğrultusunda etkileyen tüketiciler, satıcılar, rekabet, finans kurumları ve çeşitli birliklerden oluşmaktadır.

Tüketiciler küreselleşmeyle beraber birçok kesim gibi değişmekte ve her geçen gün daha bilinçli hale gelmekte; iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları kolaylıkla tahmin edilemeyen, aktif, zaman zaman da karmaşık davranabilen ve örgütlerin etkin bir şekilde ilgilenmek zorunda oldukları çevresel güçlerden birini oluşturmaktadırlar²⁹⁰. Buna göre tüketiciler piyasayı, fiyatları aşağı düşürme, mal çeşitliliğini veya hizmet ve kaliteyi artırma yönünde etkilemektedir. Satıcılar ise tüketicilerin aksine piyasayı fiyatları artırma, ürünlerde kaliteyi ve hizmet çeşitliliğini azaltma yönünde etkilemektedirler²⁹¹. Ayrıca piyasada nispeten güçlü konumda olan satıcılar ürünlerin fiyatlarına piyasanın müdahalesi olmadan yön

²⁸⁷ Jones, **a.g.e.**, ss. 223-316.

²⁸⁸ John A. Pearce ve Richard B. Robinson, **Strategic Management, Formulation Implementation and Control**, Irwin McGraw Hill Press, Malaysia, 2000, s. 71.

²⁸⁹ Dinçer, **a.g.e.**, ss. 174 – 175.

²⁹⁰ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 102.

²⁹¹ Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley Publishing, USA, 1995, s. 96.

verebilmektedirler²⁹². Örgütün satın alma gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça örgütün maliyeti ve bağımlılığı artacağından satıcıların örgütler için önemi büyüktür²⁹³. Bununla beraber örgüt, kaynak elde etmek için ne gibi üstünlükler geliştirmesi gerektiğini ve piyasadaki rakiplerinin muhtemel davranışlarını da bilmelidir. Bu açıdan örgüt rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken muhtemel rakipler ve yaratabilecekleri tehditler, pazara giriş ve çıkış engelleri, ikame malların tehdit teşkil edip etmediği²⁹⁴, rakiplerin ürettikleri mal ve hizmetlerin türü ve üretim özellikleri, büyüme oranı ve rekabet üstünlükleri gibi hususlar gözönünde bulundurulmaktadır²⁹⁵.

Örgütler, sadece çevreden hammadde, yardımcı malzeme veya yarı mamuller tedarik etmekle kalmamakta, bunun yanında koşullar ve olanaklar elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletme amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına da başvurmaktadırlar. Bu nedenle stratejistler para piyasasını, merkez bankasının kararlarını ve devletin para ve kredi kararlarına ilişkin olayları dikkatle izlemeli ve bu durumun stratejiyi nasıl etkileyeceğine dikkat etmelidirler²⁹⁶. Yine sendikalar, iş gücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında önemli bir unsurdur. Eğer örgütler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, işçiler yönetime katılabiliyorsa, örgütün amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleşeceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır²⁹⁷.

Örgütün ulusal çevresi teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki-politik ve tabii çevreye ilişkin bir çok değişken tarafından biçimlendirilmektedir. Örgüte önemli fırsatlar sunmakla birlikte tehditler de yaratabilen teknolojik güçler, bilimsel gelişme ve yenilikleri içermektedir. Teknolojideki değişimler örgüt faaliyetlerini, ürün ve servis kalitesini etkilemekte ve örgütleri değişime

²⁹² Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, s. 79.

²⁹³ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 104.

²⁹⁴ Michael E. Porter ve Cynthia A. Montgomery, **Strategy: Seeking Competitive Advantage**, Harvard Business Press, Boston, 1991, s. 24.

²⁹⁵ Dinçer, **a.g.e.**, ss. 192 – 193.

²⁹⁶ Eren, **a.g.e.**, ss. 140 – 141.

²⁹⁷ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 104.

adapte olmaya zorlamaktadır²⁹⁸. İnsanların davranışları ve sosyo – kültürel değerler, örgütleri etkileyen diğer bir faktör grubudur. Gerek örgüt içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan örgütlerde de değişmeye sebep olacaktır. Sosyo – kültürel çevre analizi yapılırken örgüt çalışanlarının değerleri, tüketicilerin değer ve davranışları, tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları, toplumun değerleri, ahlaki yapısı²⁹⁹, nüfus ve gelir dağılımı, sosyal hareketlilik, yaşam tarzı değişimleri ve eğitim düzeyleri gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütü etkileyen iş çevresi, gayri safi milli hasıla, kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları, tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, faiz oranları, hammadde ve iş gücü masrafları, devletin para ve maliye politikaları ve enflasyon, işsizlik oranı, kullanılabilir enerji ve maliyeti³⁰⁰ gibi ekonomik çevre değişkenleri de strateji geliştirme sürecinde doğru değerlendirilmelidir. Örgütler, kanunların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde faaliyette bulunurlar ve bu düzeyde konulan kısıtlamalar ve sınırlar kesin olarak belirlenmiştir³⁰¹. Devlet, örgütler açısından düzenleyici, destekleyici, işveren ve müşteri konumlarında olduğu için yaptığı düzenlemeler örgütler açısından bağlayıcı olmak zorundadır. Buna bağlı olarak hem örgütün faaliyette bulunduğu devletin hem de diğer devletlerin düzenlediği patent haklarına ilişkin kanunlar, vergi oranları ve lobicilik faaliyetleri örgütler açısından önemli fırsat ve tehditleri beraberinde getirmektedir³⁰². Son olarak örgütler strateji geliştirme sürecinde tabii çevreye dair bir takım düzenlemelere uymalı, ekolojik dengeyi gözetmeli ve buna dair değerlendirmeler yapmalıdırlar.

Örgütler, küreselleşme ve dünyanın artan iletişim olanakları ile küçük bir pazara dönüşmesi sonucu faaliyetlerini birçok ülkede yürütmeye

²⁹⁸ Peter Wright, Mark J. Kroll ve John Parnell, **Strategic Management Concepts and Cases**, Prentice Hall Press, USA, 1998, s. 28.

²⁹⁹ Dinçer, **a.g.e.**, ss. 178 – 179.

³⁰⁰ Gerry Johnson ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall Press, USA, 1988, s. 58.

³⁰¹ Richard Lynch, **Corporate Strategy**, Prentice Hall Press, London, 2000, s. 157.

³⁰² Fred R. David, **Concepts of Strategic Management**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1997, s. 111.

başlamışlardır. Bu durum, örgütlerin faaliyette bulunacakları ülkelerin tüketicilerinin kültürlerini, değer yargılarını, inanışlarını³⁰³ incelemelerini, küresel çevreye ilişkin sosyo-kültürel, teknolojik, politik ve hukuki faktörleri, kota ve tarifelere dair sınırlamaları da hesaba katmalarını gerektirmektedir.

2.2.2.3. Örgüt Analizi

Örgütsel amaçların ve alternatif stratejilerin ortaya konabilmesi çevre analiziyle birlikte örgütün kendi kaynak ve yeterlilikleri ile üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek analiz edilmesini de gerektirmektedir³⁰⁴. Bu analiz örgütün içinde bulunduğu mevcut durumunun, sahip olduğu varlık ve yeteneklerin belirlenmesi, aynı zamanda sahip olduğu varlık ve yeteneklerin rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre durumunun ortaya konması sürecidir³⁰⁵.

Strateji geliştirme sürecinde, örgütün faaliyette bulunduğu piyasa ve hedef kitlesi (müşteriler) açısından değerini ifade eden değer zinciri analizinin yapılması önem taşımaktadır³⁰⁶. Değer zinciri analizi ile örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabilecek faaliyetlerin ve hangi faaliyetler dizisinin değer yaratıp hangilerinin yaratmadığının belirlenmesi mümkün olmaktadır. Daha açık bir ifade ile değer zinciri analizi, piyasadaki rekabetçi üstünlüğün doğası ve bu piyasada örgütün gücü ve örgütün değer zincirinin analizidir³⁰⁷. Buna göre örgüt açısından değer yaratan temel faaliyetler hammaddelerin yönetimine yönelik içsel lojistik faaliyetler, üretim, nihai ürünlere yönelik dışsal lojistik faaliyetler, pazarlama, satış ve servis faaliyetleri; destek faaliyetleri ise tedarik süreci, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, planlama, muhasebe ve finansman, yasal ve politik konular ile kalite yönetimine ilişkin altyapı faaliyetleridir³⁰⁸. Bu bağlamda örgütün üstün ve zayıf yönleri, örgüt çalışanlarının deneyimleri, yeterliliği, bilgisi ve yargı gücünü ifade eden insan kaynaklarının; örgütün stratejilerini, yapısına, kültürüne, pazarlama ve dağıtım ile finansal

³⁰³ Ricky W. Griffin, **Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 1996, s. 150.

³⁰⁴ Michael J. Stahl ve David W. Grisby, **Strategic Management for Decision Making**, PWS Kent Publishing, Boston 1992, s. 28.

³⁰⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 116.

³⁰⁶ Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Prentice Hall Press, London, 2000, s. 59.

³⁰⁷ Ralph D. Stacey, **Strategic Management & Organizational Dynamics the Challenge of Complexity**, Prentice Hall Press, London, 2000, s. 56.

³⁰⁸ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, West Publishing Company, USA, 1997, s. 93.

faktörlerine ilişkin sistem ve süreçlerle kullandığı bilgi ve kontrol sistemlerini içeren örgütsel kaynaklarının; bina, ekipman coğrafi konum, hammadde temini, dağıtım kanalları ve teknolojisini içeren fiziksel kaynaklarının analiz edilmesini kapsamaktadır³⁰⁹.

Örgüt stratejisi açısından temel faaliyetlerin analizi, piyasada üretilen ürünler, bu ürünlerin fiyatları, verilen promosyonlar ve örgütün piyasa içindeki konumu ile rekabet alanlarına ilişkin bir araştırma yapılmasını³¹⁰ gerektirmektedir. Sonraki süreçler, örgütün faaliyet gösterdiği sahalarda üretmesi gereken temel ürünlerin belirlenmesini, bu ürünlerin hammaddelerinin teminini, stoklanmasını ve üretim sürecine alınarak nihai mal ve hizmete dönüşmesini, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerinin ve bunlardaki gelişmelerin değerlendirilmesini ve buna dair pazarlama ve satış faaliyetleri ile verilecek promosyonlar ile sağlanacak servis hizmetlerinin belirlenmesini içermektedir.

Örgütün temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan destek faaliyetleri, üretime destek veren veya örgütün altyapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri ve politikaları ile kullanılacak bina, makine gibi altyapı unsurlarının tedarik edilmesiyle ilgili unsurlar ile örgütün personel alımı, personelin eğitimi, performans değerlemesi, maaş ve ücret yönetimi, ödüllendirilmesi ve iş tatminine ilişkin politikalarının analiz edilmesini³¹¹, örgütün likit kaynakları ile gelecekteki nakit durumunun değerlendirilmesini³¹², örgütün sermaye yapısının, yatırım bütçelemesi ve finansman planlamasının finansal oranlarının ve muhasebe düzeni ile hesap planlarının gözden geçirilmesini içermelidir. Bu arada örgütün piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve mali gücü analiz edilmeli, ayrıca Ar – Ge faaliyetlerinin maliyeti, örgütün rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi üzerinde de durulmalıdır³¹³.

³⁰⁹ Wright vd., **a.g.e.**, ss. 56-57.

³¹⁰ Hill ve Jones, **a.g.e.**, s. 118.

³¹¹ Gregory G. Dess ve Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill Press, USA, 1993, ss.75-76; Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 124.

³¹² Gündüz Pamuk, Erkut Yucaoglu ve Mehmet Küçük, **Uzun Vadeli Planlama**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s. 57.

³¹³ Dinçer, **a.g.e.**, ss. 225 – 226.

Örgüt sinerjisinin analizi örgütün birçok üstün ve zayıf yönlerinin değerlendirmesine olanak sağlaması açısından çok önemlidir. Sinerji, bütünün parçaların toplamından büyük olmasıdır. Sinerjik yönetimin özelliği, başarı için kritik sayılan faktörlerin birlikte el alınması ve tümünde ilerleme sağlanmasıdır³¹⁴. Sinerji genellikle genişleme veya birleşme stratejilerinin seçiminde ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve örgüt özellikleri arasında uygunluğu sağlamaktadır³¹⁵. Yine genişleme veya birleşme sonucu örgüt girdiği yeni üretim alanına eski faaliyet alanlarından birtakım avantajları beraberinde getirdiğinden bu durum örgütün rekabet çevresi içerisinde pozisyonunu pekiştirici ve iyileştirici bir unsur olmaktadır.

2.2.2.4. SWOT Analizi

SWOT analizi, örgütün üstünlük ve zayıflıklarını, fırsat ve tehditler ile eşleştiren bir stratejik planlama aracıdır³¹⁶. SWOT analizinin amacı, strateji geliştirilirken örgütün kendine özgü üstünlükleri ve zayıflıkları ile çevresindeki değişime uyum sağlayabilme, fırsatları değerlendirebilme ve kendine özgü kaynakları ile temel yeteneklerini kullanabilme yeterliliğinin birbirine oranlanmasıdır³¹⁷. SWOT analizi, bu oranlama sonrası örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için gerekli olan stratejilerin seçilmesi ve bu stratejilerin kısa ve uzun vadeli sonuçlarının belirlenmesidir³¹⁸. Buna göre SWOT analizi yapılabilmesi için öncelikle örgütsel iş tanımları yapılmakta, bundan sonra o anda iş kolunda mevcut olan fırsat ve tehditler ile örgütü başarıya götürecek yetenek ve yeterlilikler tanımlanmaktadır³¹⁹. Çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmak amacı güden örgüt stratejisi, analiz sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak

³¹⁴ İbrahim Kavrakoglu, **Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınları, İstanbul – 1994, s. 3.

³¹⁵ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publishing, England, 1990, s. 99.

³¹⁶ Susan E. Jackson, Aparna Joshi ve Niclas L. Erhardt, “Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications”, **Journal of Management**, Vol 29, Issue 6, 2003, s. 803.

³¹⁷ Gerry Johnson ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy Text and Cases**, Prentice Hall Press, England, 1999, s. 190.

³¹⁸ M. James Higgins, **Strategic Management and Business Policy**, The Dreyden Press, Chiago, 1986, s. 33.

³¹⁹ Kıvanç Dündar, “SWOT Analizi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1989, s. 197.

örgütün zayıf yönleri ile çevredeki tehditler elimine edildikten sonra ortaya çıkarılan üstünlükler üzerine inşa edilmektedir³²⁰.

Örgüt açısından üstünlükler, örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan, örgütü diğer örgütlerden ayıran³²¹ ve örgüt stratejinin dayandırılacağı pozitif yansımaları; zayıf yönler, örgüt üzerine etkileri minimize edilmesi gereken örgüt kaynaklarındaki ve yeteneklerindeki eksiklikleri³²²; fırsatlar, örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratabilecek ekonomik, sosyo-kültürel, politik-hukuki, teknolojik ve küresel çevre unsurlarını; tehditler ise örgütün faaliyetlerine engel teşkil eden olumsuz çevre faktörlerini ifade etmektedir.

Tablo 2.1. Durum Belirleme Matrisi

Örgüt dışı unsurlar / Örgüt içi unsurlar	ÜSTÜNLÜKLER (S) örgüt stratejinin dayandırılacağı pozitif yansımalar	ZAYIFLIKLAR (W) örgüt kaynaklarındaki ve yeteneklerindeki eksiklikler
FIRSATLAR (O) olumlu sonuçlar yaratabilecek ekonomik, sosyo-kültürel, politik-hukuki, teknolojik ve küresel çevre unsurları	SO Stratejisi örgütün üstün yönlerini kullanarak maksimum fayda elde etmesine yöneliktir	WO Stratejisi zayıflıkları minimize, faydaları maksimize etmeye yöneliktir
TEHDİTLER (T) örgütün faaliyetlerine engel teşkil eden olumsuz çevre faktörleri	ST Stratejisi üstün yönleri maksimize ederken tehditleri minimize etmeye yöneliktir	WT Stratejisi zayıflıkları ve tehditleri minimize etmeyi amaçlamaktadır

Kaynak: Harold Koontz ve Heinz Weichrich, **Management: A Global Perspective**, McGraw Hill Press, Singapore, 1988, ss. 168-181.

SWOT analizinden sonra örgütün dış çevresinin analizi sonucu oluşan fırsat ve tehditler ile iç çevre analizi sonucunda ortaya çıkan üstünlük ve zayıflıklar, örgütün stratejik kararları için gerekli olan bir durum belirleme matrisinin hazırlanmasında kullanılmaktadır³²³. Bu matris, örgütün üstünlükleri ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditlerin birbiriyle eşleştirilmesi sonucu oluşturulmaktadır. Matrisin alternatif stratejilerinden zayıf yönler-tehditler stratejisi, zayıflıkları ve tehditleri minimize etmeyi amaçlamaktadır. Zayıf yönler-

³²⁰ Robert G. Dyson, "Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick", **European Journal of Operational Research**, Vol. 152, Issue 1-3, 2004, s. 632.

³²¹ G. Houben ve K. Lenie, K. Vanhoof, "A Knowledge Based SWOT Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises", **Decision Support Systems**, Vol. 26, Issue 2, 1999, s. 126.

³²² Mullins, **a.g.e.**, s. 99.

³²³ Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 163.

fırsatlar stratejisi zayıflıkları minimize, faydaları maksimize etmeye, üstünlükler-tehditler stratejisi üstün yönleri maksimize ederken tehditleri minimize etmeye yöneliktir. Üstünlükler-fırsatlar stratejisi ise örgütün üstün yönlerini kullanarak maksimum fayda elde etmesini ifade etmektedir³²⁴.

2.2.2.5. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi

Strateji geliştirme sürecinde amaçlar belirlenip çevresel ve örgütsel analiz yapıldıktan sonraki aşama, ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Bunun ardından seçilen stratejiler arasından seçim yapılmaktadır. Bu seçimde pazar koşulları, rakiplerin seviyesi, tüketici davranışları ve örgütlerin zayıf veya kuvvetli yönleri etkili olmaktadır. Alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt dışındaki güçlerin örgütü geçmişte nasıl etkilediği de dikkate alınmalıdır³²⁵.

Alternatif stratejilerin oluşturulması ve strateji seçiminde portföy ve Q-Sort analizlerinden yararlanılmaktadır. Portföy analizleri strateji seçiminde kullanılan yöntemlerden biridir. Portföy analizleri yapılarak örgütün pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme gibi konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanmaktadır. Q-Sort analizi ise strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemekte kullanılan bir yöntemdir ve bu yöntemde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılmaktadır³²⁶.

2.3. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİ GELİŞTİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Son yıllarda yaşanan değişim süreci ve devletler açısından gündeme gelen yeniden yapılanma çalışmaları kamu kurumları açısından önemli fırsat ve tehditler yaratmaktadır. Hızlı değişim sürecinin bir sonucu olarak oldukça karmaşık bir gelecekle karşı karşıya olan tüm kurumlar gibi kamu kurumları da çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilecek ve hizmet verdikleri alanda varlıklarını sürdürüp geliştirebilecek tedbirleri almak, bu değişimleri ve yenilikleri karşılayabilecek yeterlikte öngörü ve planlama gücüne sahip olmak zorundadırlar.

³²⁴ Harold Koontz ve Heinz Weichrich, **Management: A Global Perspective**, McGraw Hill Press, Singapore, 1988, ss. 168-181.

³²⁵ Özalp vd., **a.g.e.**, s. 62.

³²⁶ Coşkun Can Aktan, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 71, Sayı 425, Aralık 1999, ss. 4-5.

Bu zorunluluk, kamu kurumları açısından da stratejik planlamanın önemini gözler önüne sermekte ve klasik planlama anlayışının yerini iç ve dış çevrenin analizine dayanan stratejik planlamaya bırakmasını gerekli kılmaktadır.

2.3.1. Kamu Yönetiminde Geleneksel Yönetimden Stratejik Yönetime Geçiş Zorunluluğu

Küreselleşme süreci ve bu süreçte meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler sonucu kamu yönetimi, geleneksel yaklaşımları terketmiş, siyasal ve toplumsal yapı ile bütünlüğü çerçevesinde düşünce ve kültür alanında, bilim ve teknoloji, ekonomide, iş örgütlenmesinde, çalışma ilişkilerinde, değer yargılarında, devlet olgusunun niteliğinde ve vatandaşların istek ve beklentilerindeki değişim ve gelişmelerden bağımsız kalamamıştır³²⁷. Buna göre değişim sonucu dünya pazarları büyümüş, teknoloji, haberleşme, ulaşım ve diğer alanlardaki hızlı gelişme ve değişimler kurumlar açısından pek çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi aynı zamanda onları umulmadık risklerle de karşı karşıya bırakmıştır³²⁸. Aşırı merkezi bir yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kurumları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişler, dolayısıyla halkın yönetime olan güveni de sarsılmıştır. Halkın güvenini tekrar kazanmak temiz ve iyi işleyen yönetim mekanizmaları kurmakla mümkündür. Bu yönetim sürecinde merkezi birimlerle yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşları ile piyasa aktörlerinin açık bir dünyada rekabet eden bir ülke vizyonu etrafında katkılarını sinerjiye dönüştürmek gerekmektedir. Bu vizyon çerçevesinde kurum düzeyinde stratejik planların hazırlanması ile kamu kurumları varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirerek politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek ve performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir³²⁹.

Stratejik yönetimin genellikle özel şirketler tarafından uygulanan bir yönetim tekniği olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak kamu sektöründe

³²⁷ Bekir Parlak, “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 372.

³²⁸ Mustafa Aksu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Geleceğin Organizasyon Yapıları”, **Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı 1, 2003, s. 3.

³²⁹ Başbakanlık, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim**, Başbakanlık , Ankara, 2003, ss. 118-130.

stratejik yönetim konusuna maalesef fazla önem verilmediği ve stratejik yönetimi uygulayan kamu kurumu veya kamu teşebbüsü sayısının çok yetersiz olduğu söylenebilir. Ancak stratejik yönetim, özel şirketlerin yanı sıra, kamu sektöründe ve üçüncü sektörde uygulanması mutlaka gerekli olan bir yönetim aracı ve tekniğidir³³⁰.

Stratejik yönetim sürecinde kamusal ve özel yönetimlerin her ikisinde de benzer amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada benzer araçların kullanıldığı görülmektedir. Ancak kamusal ve özel yönetimler memurların eğitilmesi, malzeme temini, bina yapımı gibi konularda aynı yöntemleri kullanmakla beraber aralarında bu örgütlerin yapısal farklılıklarından kaynaklanan önemli ayrılıklar da bulunmaktadır. Bu ayrılıklar özel örgütlerin kar amacına karşılık kamu örgütlerinin hizmet amacı gütmesi ve kamu örgütleri açısından rekabet kurallarının geçerli olmamasından ve özel örgütlerin özerk yönetimine karşılık kamu örgütlerinin kanunlar ve diğer düzenlemelerle sınırlandırılmış yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır³³¹.

Kamu sektörü açısından stratejik yönetimin temel amacı, stratejik düşünmeyi yönetimin bütün kademelerine adapte etmektir. Bu süreç örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanmakta; örgüt için öncelikleri belirlemeyi ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının hazırlanmasını ve bunların uygulanmasını içermektedir³³². Buna göre örgütlerin büyüklüğü ve faaliyet konusu ne olursa olsun misyonları çerçevesinde belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için sahip oldukları örgüt içi çevresel faktörleri analiz ederek üstün ve zayıf yönlerini saptamaları gerekmektedir. Bununla beraber yakın veya uzak çevre faktörlerinin yarattığı fırsatlardan maksimum fayda sağlamaları ve riskleri bertaraf etmek veya en azından az zararla geçiştirmekleri bir zorunluluktur. Dolayısıyla kamu kurumları açısından stratejik planlama göz ardı edilemez³³³.

³³⁰ Coşkun Can Aktan, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s. 22.

³³¹ Ali Acar, “Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 6, Ekim 2003, ss. 5-6.

³³² Sedat Azaklı, “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, **Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, 2000, s. 415.

³³³ Aksu, **a.g.m.**, s. 6.

Katılımcı bir anlayışla hazırlanması gereken stratejik planlarda, dış ve iç müşteri memnuniyeti esas alınmalı, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dahil edilmeli ve kurum, stratejik planlarının hazırlanması sonrasında bütçesini de bu plana dayalı olarak oluşturmaktadır³³⁴. Böylece geleneksel kalıplardan sıyrılarak geleceğe yönelik amaç odaklı bir yönetim tarzının benimsenmesi mümkün olacak ve bu yönetim anlayışı kamu kurumlarının gücünü ekonomik ve yönetsel krizlerin aşılması bazında artıracaktır³³⁵. Bununla beraber kamu kurumlarının politika oluşturma kapasiteleri güçlenecek; katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu hayata geçirilerek yönetim sonuçlara ve performansa odaklanabilecektir³³⁶.

2.3.2. Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Süreci

Özel sektör kurumlarında olduğu gibi kamu yönetiminde de strateji geliştirme süreci, misyon vizyon ve genel amaçların belirlenmesi ile başlamakta, iç ve dış çevre analiziyle fırsat ve tehditlerin, örgüt analiziyle üstünlük ve zayıflıkların ortaya konmasının ardından alternatif strateji belirleme, alternatiflerden en uygununun seçilmesi ve uygulamaya aktarılması ile sona ermektedir.

2.3.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim anlayışının uygulanması, kamu kurumlarını geleneksel yöntemleri ifade eden bütçe ve kural yönelimli yapıyı terk edip amaç yönelimli yapıyı benimsemek durumunda bırakmaktadır. Misyon yönelimli bu yaklaşım anlayışına göre de geleneksel kurallar bir kenara atılıp önce örgütün ana amaçları tanımlanmakta, daha sonra çalışanlar bu amaçları takip etmek için yetkilendirilmekte, bütçe sistemleri bu yeni amaca göre oluşturulmaktadır. Bu anlayışa göre öncelik kurallar ve araçlar değil, amaçlardır. Açık ve net bir misyon kavramı³³⁷ ile bu misyon çerçevesinde oluşturulacak temel örgütsel ilkelerin şekillendirilmesi gerekmektedir.

³³⁴ Başbakanlık, **a.g.e.**, s. 130.

³³⁵ Uğur Ömürgönülşen, “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 26.

³³⁶ Neşe Songör, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 4, Aralık, 2005, s. 146.

³³⁷ Al, **a.g.e.**, s. 247.

Misyon belirleme, strateji geliştirme sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için devlet birimlerinde ya da kurumlarında seçilmiş memurları ya da atanmış yöneticileri ve işgörenleri de kapsayacak şekilde değerlere, misyon, vizyon ve genel amaçlara ortak bağlılığın olması gereklidir³³⁸. Ancak kamu kurumlarının amaçları, kanunlarla örgütün iradesi dışında belirlenmektedir ve bu amaçlar özel sektörde faaliyet gösteren örgütler gibi ekonomik değil, öncelikli olarak toplumsal ve politiktir³³⁹. Dolayısıyla tüm bu şartlar altında kurumun misyon ya da hedeflerinin belirlenmesi, değiştirilmesi ya da yeni çevresel gelişmeler karşısında uyarlama gereksiniminin ortaya çıkması halinde siyasi iktidarın onayına gereksinim duyulacaktır³⁴⁰.

2.3.2.2. Çevre Analizi

Kamu kurumları, öncelikli amaçları kamu yararı olduğu ve rekabet amacı gütmedikleri için çevreden gelen fırsat ve tehditleri analiz gereksinimi duymamaktadırlar. Ancak değişen şartlar kamu kurumları açısından birtakım riskleri beraberinde getirdiği için bu kurumlar da çevresel faktörlerin olası getiri ve götürülerini hesaba katarak geleceği planlamak ve çevresel değişkenleri kontrol altında tutma ihtiyacı hissetmişlerdir.

Çevre analizi sayesinde kamu kurumları, faaliyet gösterdikleri çevrede hizmetlerin sunulduğu bireylerin talepleri, bu taleplerdeki olası değişimler ve verdikleri hizmetlerde algılanan aksaklıklar hakkında bilgi sahibi olabilmekte, böylece çevrelerine uyum sağlama, zamanında ve doğru önlem alma kabiliyetleri gelişmektedir.

Özel sektör kurumlarına kıyasla kamu kurumlarının faaliyette bulundukları çevre, ürün ve hizmet sunmakla yükümlü olduğu tüketicilere ek olarak basın, çıkar grupları, vatandaşlar ve politikacılar gibi güdü ve hedefleri birbirinden farklı ve zaman zaman çatışan unsurlardan oluşmakta ve daha

³³⁸ Durna ve Eren, **a.g.m.**, s. 72.

³³⁹ Beyza Oba Furman, “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 1987, s. 47.

³⁴⁰ İsmail Bircan, “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara 2003, s. 422.

karmaşık bir yapı arz etmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında strateji geliştirme süreci özel sektöre oranla daha yavaş ve sorunlu işlemektedir³⁴¹.

Çevre analizi yapılırken kurumun faaliyet alanında dünyadaki ve faaliyette bulunduğu ülkedeki durum ve gelişme eğilimleri, bu temel eğilimler ve sorunlar arasında kurumu yakından ilgilendiren kritik konular, bu konuların kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca kurumun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum, kurumun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler de değerlendirilmelidir³⁴².

Kurumun iş çevresi analizinde ise faaliyetlerini sürdürmesi için kuruma girdi sağlayan kurum dışı birimler, kurum faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar ele alınmalıdır. Bununla beraber öncelik sırasına göre kurumun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kurum ile ilgili temel beklentileri, hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikayetleri değerlendirme sistemi ve hedef kitle ve diğer ilgililerin kurum çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği konuları incelenmelidir³⁴³.

2.3.2.3. Örgüt Analizi

Kamu kurumları, çevre analizinden sonra üstünlük ve zayıflıklarını ortaya çıkarmak, zayıf yönlerini elimine ederek üstün yönlerini geliştirmek için kaynak ve yeteneklerini değerlendirmelidirler. Bu değerlendirme kamu kurumlarına hangi faaliyetlere yoğunlaşacağı ve hangi hizmet alanında başarılı olacağı yönünde önemli ipuçları vererek geliştirilen stratejilerin başarı şansını artıracaktır³⁴⁴.

Kamu kurumları açısından kaynak analizi, finansal kaynak analizi anlamına gelmektedir. Kamu kurumları kaynaklarının büyük bir bölümünü ürün ve hizmetlerini sundukları vatandaşlardan değil, vatandaşların ödediği vergiler ile oluşan kaynak havuzundan kamu otoritesinin ayırdığı ödeneklerden elde

³⁴¹ Bircan **a.g.m.**, s. 421.

³⁴² Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Klavuzu**, DPT Yayınları, Ankara, Mayıs 2003, s. 15.

³⁴³ Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.e.**, s. 16.

³⁴⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 157.

etmektedir. Bir stratejinin seçilmesi, hazırlanması ve uygulamaya konması insan ve para kaynağına gereksinim duymaktadır. Bu nedenle kamu kurumları strateji geliştirme aşamasında kaynak yeterlilikleri doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar³⁴⁵. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken olumsuz bir faktör kamu kurumların finansal kaynaklara ilk elden ulaşmamalarıdır. Bu nedenle karşılaşılan mali sorunlar, stratejik kararların alınması sürecine ket vurabilmektedir³⁴⁶.

Kamu kurumlarında örgüt analizi yapılırken insan kaynaklarının da değerlendirilmesi ve planlanması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının planlanması, kurumun amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklerde personelin belirlenmesi, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılması ile ilgilidir³⁴⁷. Bu bağlamda kurumun insan kaynaklarının yeterli bireyler arasından seçilmesi ve işe alınan personelin güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli eğitime tabi tutulması ve performansının sürekli değerlendirilerek performans artırıcı çalışmalar yapılması önemli konulardır.

Örgüt analizinde göz önünde bulundurulması gereken diğer hususlar ise kurumun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri, kurumun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı, kurum içi iletişim ve karar alma süreci, kurumun yararlandığı değişik finansman kaynakları (bütçe, fon, döner sermaye, diğer), kurum çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kurumun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileridir. Bununla beraber kurumun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi, araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları, kullanılan raporlama sistemi, kurum faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi, kurumun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler, son dönemde kurum yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler, kurum yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler ile aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları da gözününe alınmalıdır³⁴⁸.

³⁴⁵ Bircan, **a.g.m.**, s. 422.

³⁴⁶ Jack Koteen, **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations**, Praeger Publishing, New York, 1989, s. 7.

³⁴⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 2001, ss. 125-128.

³⁴⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.e.**, s. 13.

2.3.2.4. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi

Örgütün iç ve dış çevre analizi yapıldıktan sonra üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri gözönünde bulundurularak alternatif strateji seçenekleri belirlenir. Alternatif strateji geliştirilmesi aşaması, gelecekte doğabilecek farklı durumlarda hangi önlemlerin alınması gerektiği konusunda yön vermekte, böylece hangi durumla karşılaşılırsa karşılaşılın, o durum planda öngörüldüğü için yöneticiler gerekli önlemleri alabilmektedir³⁴⁹. Alternatif strateji belirlenmesi aşamasında geçmişteki stratejilerin başarı veya başarısızlık düzeyleri de yön verici olmaktadır. Alternatiflerin belirlenmesinin ardından seçenekler arasından en uygun olanı seçilerek uygulamaya aktarılır.

Strateji seçiminin ardından çalışanların ve yöneticilerin biçimlendirilmiş stratejileri eyleme dönüştürmek için harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada kaynak tahsisi önemli bir rol oynamaktadır³⁵⁰. Strateji geliştirme sürecinde bütçeler, kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş planları uygulamaya imkan verecek şekilde hazırlanmakta; bu uygulamaya program-bütçe adı verilmektedir. Buna göre stratejik amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler belirlendikten sonra her bir faaliyetin maliyeti hesaplanmakta ve bütçelendirilmektedir³⁵¹.

2.3.3. Dünyada Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Çalışmaları

Kamu sektörü, işlevi itibarıyla kamusal hizmet sunumunu yerine getirmektedir. Ancak yerine getirdiği işlevler gün geçtikçe değer kaybetmekte ya da yanlış algılanmaktadır. Bu durum, kamu sektörünün yeniden yapılandırılması gereğini ortaya çıkarmış³⁵² ve birçok gelişmiş ülkede kamu yönetimi alanında önemli reformlar yapılmasını gündeme getirmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda toplumsal değişim süreci, kamu sektörü üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiş, kamu kurumlarını çeşitli ve nitelikli mal ve hizmet

³⁴⁹ Hasan Dursun, “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimine Genel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 77, Sayı 446, Mart 2005, s. 47.

³⁵⁰ Sema Yıldırım Becerikli, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler için Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, s. 104.

³⁵¹ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 77, Sayı 446, Mart 2005, ss. 73-74.

³⁵² Paul C. Nutt ve Robert W. Backoff, “Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership”, **Journal of Management**, Vol. 19, No 2, 1993, s. 301.

sunma gerekliliğiyle karşı karşıya bırakmıştır³⁵³. 1960'lı ve 1970'li yıllarda Amerika'da geliştirilen kamu kurumlarında özel sektör yönetim tekniklerinin kullanımı ve stratejik politika üretme, Avrupa ülkelerinde de özel sektör kurumları ve kamu kurumları tarafından benimsenmiştir. Bu etkilenme, 1970'lerde devletlerin mali krizler ile karşı karşıya kalmaları sonucu yeniden yapılanma çalışmalarında özel sektör değerlerinin ve tekniklerinin kullanılması fikrini bir zorunluluk haline getirmesi ile devam etmiştir³⁵⁴. Kamu sektörünün yeniden yapılandırılması gereği öncelikle Amerika'da (Reagan döneminde) ardından Avrupa'da hissedilmiş ve kamu sektörünün güçlendirilmesi için çalışmalar başlatılmıştır³⁵⁵. Bu çalışmalar çerçevesinde etkin bir uygulamanın gerçekleştirilmesi stratejik planların hazırlanarak etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirmiş, ABD, Japonya ve bazı Avrupa ülkelerinde stratejik planlar geliştirilmiş ve uygulamaya aktarılmıştır³⁵⁶. Bugün gelinen nokta itibariyle stratejik planlamayı kamu yönetiminde yaygın bir şekilde kullanan ülkelerin başında ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda gelmektedir³⁵⁷.

2.3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Strateji Geliştirme Çalışmaları

Bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde tüm kamu kurumları stratejik plan hazırlamak, bu planları yıllık performans planlarına dönüştürmek, bütçelerini bu bazda hazırlamak, harcamaları konusunda ise önceden ilan ettikleri performans göstergeleri temelinde hesap vermek zorundadırlar. Girdiler yerine sonuçlara odaklanan bu anlayış ile birlikte 30 yıl aradan sonra halkın yönetime olan güveni ilk kez artma eğilimine girmiştir³⁵⁸.

Amerika'da Şubat 2002'de Bütçe Bürosu ve Eyalet Planlama Ofisi tarafından yayımlanan "Maine's Guide To Performance Measurement"de eyalet kanunları gereğince her kurumun bütçeden ödenek almış olduğu programlar için

³⁵³ Demokaan Demirel, "Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 58, Temmuz-Eylül 2005, s. 105.

³⁵⁴ M. Akif Özer, "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, Ekim-Aralık 2005, ss. 3-4.

³⁵⁵ Nutt ve Backoff, **a.g.m.**, s. 302.

³⁵⁶ <http://ekutup.dpt.gov.tr/haber/2002/05/kumcue.pdf>, 17.07.2006.

³⁵⁷ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler**, Alfa Aktüel Yayıncılık, Bursa, 2005, s. 299.

³⁵⁸ Başbakanlık, **a.g.e.**, s. 15.

performans ölçüleri belirleme zorunluluğu olduğu belirtilmiştir. Bu rehber kurumların performans ölçülerini belirlemelerine yardımcı olmak üzere hazırlanmış olup kurumların performans ölçüm sistemlerini nasıl oluşturmaları gerektiği konusunda birtakım bilgiler içermektedir³⁵⁹. Teksas Eyaleti strateji geliştirme çalışmalarına 1991; Missouri Eyaleti ise 1993 yılında başlamıştır. Teksas Eyaleti Valilik Bütçe ve Planlama Ofisi ve Bütçe Kanunu Kurulu tarafından hazırlanan ve kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinin nasıl işleyeceğine yönelik bilgiler içeren “Instructions for Preparing and Submitting Agency Strategic Plans, Fiscal Years 2003-2007” bu sürecin işlemesiyle, stratejik planlardaki kurumsal amaç ve hedefler ile bu hedeflere ulaşılabilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları arasında nasıl bağlantı kurulacağı hakkında birtakım bilgiler içermektedir³⁶⁰. Yine Kurumlararası Planlama Konseyi tarafından Missouri Eyaletinin girişimlerini adım adım içeren “Missouri Strategic Planning, Model and Guidelines” adlı rapor hazırlanmış ve kamu kurumlarına yardımcı olmak hedeflenmiştir³⁶¹. Ülkede tüm kamu kurumları 5 yılı kapsayan stratejik planlarını hazırlamış bulunmaktadır.

2.3.3.2. Avrupa’da Strateji Geliştirme Çalışmaları

Avrupa Komisyonu, Birlik boyutunda stratejik planlama yapmaktadır. Örneğin, halk oylamasına sunulan Maastircht Anlaşması böyle bir belgedir. Bununla beraber AB ülkelerinin here birinde kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı hakimdir.

İngiltere’ de başbakanlık strateji birimi tarafından Temmuz 2004’te “Strategic Survival Guide” adlı bir kılavuz yayımlanmıştır. Kılavuzda strateji geliştirme; örgütleri, hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yolları hakkında düşünmeye yönlendiren bir süreç şeklinde tanımlanmıştır³⁶². Strateji biriminin web sitesinde birimin üç temel görevi olduğu belirtilmiştir. Bunlar, Başbakanın politikaları çerçevesinde strateji geliştirilmesinin sağlanması ve bu konuda Başbakana

³⁵⁹ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=378>, 17.07.2006.

³⁶⁰ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=377>, 17.07.2006.

³⁶¹ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=379>, 17.07.2006.

³⁶² “Strategy Survival Guide”, <http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/downloads/ssgv2.1.pdf>, 20.07.2006, s.5.

danışmanlık yapmak ve bakanlıkların etkin stratejiler ve politikalar oluşturmalarına ve stratejik kapasitelerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktır³⁶³.

İrlanda'da Stratejik Yönetim Girişimi adı altında başlatılan reform çalışmaları sırasında uygulama grubu tarafından hazırlanmış olan ve strateji bildirimlerinin hazırlanmasında kamu kurumlarına yardımcı olmayı hedefleyen “Guidelines for the Preparation of Strategy Statements under the Public Service Management Act, 1997” adlı çalışma strateji bildirimleri hakkında mevzuatça yapılan düzenlemeler ve bu bildirimlerin üretilme süreçleri ve içerikleri hakkında gerekli bilgileri kapsamaktadır³⁶⁴. “The Role of the Strategy Statements” ise ülkede yayımlanan ve kamu yönetiminde strateji bildiriminin rolünü değerlendiren bir çalışmadır³⁶⁵. Başbakanlık ofisinin 2003 yılı sonuna kadarki misyonunu, stratejik yönetiminin çerçevesini, hükümetin genel perspektifini ve hükümetin öncelikli ve temel hedeflerini, uygulamalarını ve gerçekleştirilen işlerin ölçüm süreçlerini içeren “Strategy Statement to 31 December 2003” diğer çalışmalar arasındadır³⁶⁶.

2.3.3.3. Yeni Zelanda'da Strateji Geliştirme Çalışmaları

Yeni Zelanda 1980'lerin ortalarından itibaren başlattığı çalışmalar sonucunda dünya ölçeğinde en kapsamlı ve en köklü yeniden yapılanmalardan birini gerçekleştirmiştir. Yeniden yapılanmanın itici unsuru, bu ülkenin 1980'lerin başlarında yaşadığı ekonomik ve mali kriz olmuştur³⁶⁷. Yeni Zelanda'da tüm kamu kurumları stratejik planlarını tamamlamışlardır.

2.3.4. Türk Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan değişimler sonucunda Türkiye'de kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerektirecek dört temel açık tespit edilmiştir. Bunlar, stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı ve güven açığıdır. Buna göre stratejik bir bakış açısından ve uzun vadeli planlamadan yoksun bir çerçevede aşırı büyüyen ve merkezileşen kamu yönetimi, gelirlerini aşan harcamalara yönelmekte ve kaynaklarını verimli kullanamayarak bütçe açığı oluşturmakta,

³⁶³ <http://www.strategy.gov.uk> , 20.07.2006.

³⁶⁴ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=389>, 17.07.2006.

³⁶⁵ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=236>, 17.07.2006.

³⁶⁶ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=391>, 17.07.2006.

³⁶⁷ Başbakanlık, a.g.e., s. 15.

halkın beklentilerini karşılamayarak performans açığı vermekte, bu verimsiz yönetim süreci çeşitli yozlaşma ve yolsuzluk olayları ile birleştiğinde ise halkın yönetime olan güvenini eritmektedir³⁶⁸.

Stratejik açık içinde yer alan kurumlar gündelik sorunlar altında kaybolmakta, dünya ve ülke eğilimlerini doğru ve zamanında okuyamamakta, gerekli tercih ve öncelikleri ortaya koyamamakta, geleceğe dair vizyon ve hedefler formüle edememektedir. Stratejik açık özellikle uzun vadeli bir bakış açısını gerektiren yatırım kararlarının alınmasında belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin yerleşmesini, performansa dönük çalışma anlayışının kökleşmesini, hesap verme sorumluluğunun bu kapsamda netleştirilmesini gerektiren stratejik açık sorunu, aynı zamana kamu kurumlarının çevreye daha duyarlı hale gelmelerini, ilgili tüm tarafları sürece katarak planlama yapmalarını ve uygulamayı sürekli izlemelerini ve değerlendirmelerini gerektirmektedir³⁶⁹.

Bu bağlamda kamu kurumlarının etkinliğini artırmayı amaçlayan yeni kamu yönetimi anlayışıyla kamu yönetiminde özel sektör yönetim tekniklerinin kullanımı amaçlanmış ve yeni kamu yönetimi ilkelerinden aktif katılımlı yönetim ilkesiyle kamu yöneticilerinin başında bulundukları birimin yönetiminde aktif şekilde hareket etmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece yönetim faaliyetini yerine getiren yöneticinin gerek karar mekanizmasının hızlı işlemesi, gerekse pragmatik olmasından dolayı kaynakları daha iyi kullanması, değişen koşullara çabuk adapte olmasının vereceği avantajla etkin bir kaynak kullanımının sağlanması amaçlanmıştır³⁷⁰.

2.3.4.1. Türkiye’de Cumhuriyetten Bugüne Yönetimde Reform

Çalışmalarının Strateji Geliştirme Boyutuyla Değerlendirilmesi

Türk kamu yönetiminde strateji geliştirmeye yönelik çalışmalar 1940’lı yıllardan itibaren başlamış, performansa dayalı bütçeleme çalışmaları ile profesyonel bir anlam kazanmıştır. Performansa dayalı bütçeleme uygulamalarında stratejik plan hazırlanması zorunlu tutulmuş; kuruluş düzeyinde

³⁶⁸ Başbakanlık, **a.g.e.**, ss. 65-66.

³⁶⁹ **A.g.e.**, ss. 66-67.

³⁷⁰ Orhan Gökçe ve Önder Kutlu, “Kamu Sektöründe Verimlilik Sorunu ve Son Yirmi Yıllık Dönemde Buna Yönelik Çalışmalar”, **2. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**, MPM Yayınları, Ankara, 2002, s. 345.

stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesinden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili ve sorumlu tutulmuştur.

Türkiye’de profesyonel anlamda strateji geliştirme çalışmalarının başlamasında etkili olan en önemli unsur, 2003 yılında hazırlanan AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı’dır³⁷¹. AB müktesebatının üstlenilmesi ve uygulanması, son derece kapsamlı bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Bu dönüşümün başarıyla tamamlanması için sürecin şeffaflık ve katılımcılık ilkeleri gözetilerek, doğru yönetilmesi amacıyla kullanılacak en etkili araç, uyum sürecinin getireceği maliyetleri ve fırsatları önceden tespit ederek ileriye dönük planların şekillenmesine yardımcı olan düzenleyici etki analizleridir³⁷². Bu gelişmeler doğrultusunda, Devlet Planlama Teşkilatı’nın 2003 yılında yayımladığı “Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu” adlı kitapçık ışığında sekiz pilot kurumda pilot düzeyde strateji geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu kurumlar Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, DİE Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesidir³⁷³. Bu başlık altında öncelikle yabancı uzmanlara hazırlatılan raporlar, daha sonra projeler, kalkınma planları ve son olarak da performans dayalı bütçeleme sistemine geçilmesinin ardından gündeme gelen kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmaları ile stratejik planla ilgilendirilen kanunlara yer verilecektir.

2.3.4.1.1 Raporlar

Kamu yöneticilerine strateji geliştirmelerinde yardımcı olması için hazırlanan ilk raporlar, yabancı uzmanlar tarafından düzenlenmiştir. Bu raporları, İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor ve İdari Reform Danışma Kurulu Raporu izlemiştir.

³⁷¹ Güner, **a.g.m.**, s. 63.

³⁷² Zeynep Solak, “Müzakere Sürecinin Olmazsa Olmaz Aracı Düzenleyici Etki Analizleri Semineri Toplantı Raporu”, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/2D60E8DD-1CDE-4E06-A4A9-8EB7CB4A536A/5920/DUZENLEYICIETKIANALIZI.pdf#search=%22etki%20analizi%22> 12.03.2007, ss. 1-2.

³⁷³ Songür, **a.g.m.**, ss. 148-150.

2.3.4.1.1.1 Yabancı Uzmanlarca Hazırlanan Raporlar

Neumark Raporu

Yabancı uzmanlarca hazırlanan ilk rapor 1949 yılında Başbakanlığın isteği üzerine “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Hakkında Rapor” başlığı altında hazırlanan Neumark Raporudur³⁷⁴. Rapor yedi bölümden oluşmaktadır³⁷⁵: Birinci bölümde yönetimde reformu gerektiren nedenler arasında memur sayısının dağılımındaki dengesizlik, memurların niteliklerinin yetersizliği, mevzuattaki bozukluklar ve denetim yöntemlerinin bozukluğu sayılmıştır. İkinci bölümde yönetsel reform çalışmaları için kurulması gerekli örgüt yapısı üzerinde durulmuş ve bakanlıklar bünyesinde reorganizasyon komiteleri kurulması önerilmiştir. Üçüncü bölümde kamu yönetimine ilişkin sorunların ve bunların çözümü için alınacak önlemlerin halka açıklanması ve bu amaçla Başbakanlığa bağlı bir enformasyon bürosu kurulması öngörülmüştür. Dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerinde memur sayısı ve kalitesi, memur dağılımının düzeni ve prensipleri ile ilgili sorunlar, ücret rejimi ve işten ayrılacak memurlara yapılacak işlemlerden söz edilmiştir. Raporun son bölümünde ise rasyonel çalışmayı sağlayacak çeşitli tedbirler ele alınmış, kanunların geliştirilmesi, yönetsel işlem ve yöntemlerin basitleştirilmesi gibi konular üzerinde durulmuş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Barker Raporu

Türkiye’nin iktisadi kalkınmasını gerçekleştirecek olan mali politikayı ve idari mekanizmayı incelemek amacıyla çalışan Dünya Bankası heyetinin 1949 yılında hazırladığı Barker Raporu³⁷⁶, yönetimin merkezîyetçiliği ve personel sorunları üzerine odaklanmış, raporda memurların görev dağılımı, maaş, emeklilik, işe alma ve terfi usullerinin değiştirilmesinin gerekliliği üzerinde durularak Devlet Personel Dairesinin kurulması önerilmiştir³⁷⁷.

³⁷⁴ Birgül Ayman Güler, **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi**, TODAİE Yayını, Yayın No: 266, Ankara, 1996, s. 33.

³⁷⁵ Kenan Sürgit, **Türkiye’de İdari Reform**, TODAİE Yayını, Yayın No: 128, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972, ss. 67-68.

³⁷⁶ Güler, **a.g.e.**, s. 33.

³⁷⁷ Bedri Işıl, **Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare**, Ayıldız Matbaası, Ankara, 1965, s. 8.

Martin ve Cush Raporu

James W. Martin ve Frank C.E. Cush tarafından 1951 yılında hazırlanan rapor, Maliye Bakanlığının çalışma metotları ve personel sorunlarına ilişkindir. Bununla beraber raporda genel nitelikli sorunlara da yer verilmiş, bu arada üst kademe yöneticilerin rutin işlerden kurtulmaları önerilmiştir³⁷⁸. Raporda ayrıca devlet dairelerinde çalışma usul ve metotlarının birleştirilmesi amacıyla organizasyon ve metot birimlerinin kurulmasının sağlanması ve kamu personeli politikalarını tespit etmek, geliştirmek ve tek bir elde birleştirmek amacıyla Devlet Personel Dairesinin kurulması gibi öneriler de yer almaktadır³⁷⁹.

Leimgruber, Maurice Chailleux-Dantel ve Podol Raporları

Leimgruber Raporu, 1951 yılında hükümetin isteği üzerine Leimgruber tarafından hazırlanmış, yönetim örgütü ve personel konularına ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Raporda kamu personelinin hukuki statüleri, ücret rejimi, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlik ve personelin sınıflandırılması gibi konulara değinilmiştir³⁸⁰.

Maurice Chailleux-Dantel Raporu'nda da benzer şekilde kamu personelinin sorunları, ücret rejimi ele alınmış ve kamu personeli reformu, yönetimde reform çalışmalarının öncelikli faktörü olarak belirtilmiştir. Podol Raporunda ise Türk kamu yönetiminin özelliklerinden bahsedilerek yöneticilerin belirgin bir niteliklerinin bulunmayışı, iş başarma eğiliminin zayıflığı, merkeziyetçi yönetim anlayışı, dikey iletişim eksikliği ve teknik personelin yetersizliği konularına değinilmiştir³⁸¹.

2.3.4.1.1.2. İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor

TODAİE tarafından hazırlanan rapor, örgüt sorunlarını yabancı ülkelerde yapılmış başlıca tecrübeler ve Türk yönetim tarihi tecrübeleri ışığında gözden geçiren ve ilgilileri düşünmeye davet eden bir ön rapordur³⁸². Rapor iki amaçla hazırlanmıştır: Birinci amaç, yönetsel reform ve reorganizasyonun anlamı hakkında gerçekçi bir kanaate varılmasının sağlanmasına hizmet etmek ve ikinci

³⁷⁸ Sürgit, **a.g.e.**, ss. 70-71.

³⁷⁹ Burhan Aykaç, Hüseyin Yalman ve Mehmet Akif Özeri “Türkiye’de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili”, **dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/5209.pdf**, 23.08.2004, s. 14.

³⁸⁰ Selçuk Kantarcıoğlu, **Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne Oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?**, DPT Yayınları, Yayın No: 34, Ankara, 1977, s. 24.

³⁸¹ Aykaç vd., **a.g.m.**, s. 15.

³⁸² **A.g.m.**, s. 17.

amaç ise Türkiye’de yapılacak bir yönetsel reform çalışmasının hangi sahaları içine alabileceği ve hangi yöntemler izlenerek gerçekleştirilebileceği hakkında fikir vermektir³⁸³. Bu bağlamda raporun ilk kısmında yönetimi geliştirme ihtiyacını doğuran sebepler, yönetimi geliştirmenin niteliği ve yönetimi geliştirecek ve reorganizasyonu gerçekleştirecek yöntemler ile ilgili düşünceler ortaya konmuştur. İkinci kısımda ise II. Dünya Savaşı’ndan sonra yapılan yönetimi geliştirme çalışmaları gözden geçirilmiş ve Türkiye’de var olan yönetimi geliştirme kuruluşları gözden geçirilmiştir. Son kısımda ise yönetimi geliştirme çalışmalarının yürütülmesi için gerekli teşkilat yapısı ile ilgili önerilerde bulunulmuştur³⁸⁴.

2.3.4.1.1.3. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu

Rapor, yönetimin yeniden düzenlenmesinde izlenecek yol, örgütlenme, uygulamada takip edilecek ilkeler ve KİT’ler ile uyum konularını içermektedir. Raporda ayrıca 1971 yılına kadar yapılan yönetimin yeniden düzenlenmesi çalışmalarının değerlendirilmesi de yapılmıştır³⁸⁵.

Çalışmalarının kapsamına merkezi idare kuruluşları, merkezi idarenin taşra kuruluşları, mahalli idareler ve diğer kamu kuruluşlarını alan İdari Reform Danışma Kurulu raporuna göre³⁸⁶ yönetimde reform kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde iş ve görevlerinin bölünüşünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve kaynakların kullanılış biçiminde, metotlarında, mevzuatlarında, haberleşme ve halkla ilişkiler v.b. konularında mevcut aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri gidermek için gerekli değişikliklerin yapılması amacını gütmelidir. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde temel politika, kamu hizmeti gören kuruluşları çabuk, kaliteli ve tasarruf sağlayıcı biçimde hizmet görecektir bir sisteme kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamak olacaktır³⁸⁷.

³⁸³ Sürgit, **a.g.e.**, ss. 81-82.

³⁸⁴ Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, **21. Yüzyıla Girerken Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerdeki Uygulamalar, Araştırma Raporları II**, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 1994, s. 39.

³⁸⁵ Aykaç vd., **a.g.m.**, s. 18.

³⁸⁶ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s. 201.

³⁸⁷ TODAİE, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi Öneriler ve İlkeler İdari Reform Danışma Kurulu Raporu**, TODAİE Yayını, Ankara, 1972, s. 29.

2.3.4.1.2. Projeler

Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesine yönelik fikir veren projelerden ilki Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir. Bu projenin bekleneni vermemesi üzerine DPT tarafından Kamu Yönetimi Araştırması Projesi hazırlanmıştır.

2.3.4.1.2.1. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma amaçlı çalışmalardan ilki ve en kapsamlısıdır. Geniş bir uzman kadrosu tarafından 1962 yılında başlatılan proje 1963 yılında bitirilmiştir. Proje merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili tüm sorunları kapsamına almış, taşra kurumlarını, mahalli idareleri ve kamu iktisadi teşebbüslerini kapsam dışı bırakmıştır³⁸⁸.

MEHTAP Raporu yönetimde reformun temel şartını üst yöneticilere bağlamıştır. Üst yöneticiler her türlü toplumsal sınıf ve katmanlardan, siyasal bağlantı ve düşüncelerden arınmış varsayılmıştır. Ayrıca, bu bireylerin yönetimi yenileştirmenin bilincinde yeterli sayı ve nitelikte bir toplumsal katman gibi değerlendirildiği görülmektedir³⁸⁹.

Raporda Türkiye'nin hızlı ve sürekli bir şekilde kalkınması için devlet örgütünü modern devlet anlayışına uygun bir hale getirmenin şart olduğu ve idareyi geliştirme, düzeltme ve yeniden düzenleme hizmetlerinin aslında her bakanlık ve dairenin görevi olduğu belirtilmekte, bütün bakanlık ve gerekli diğer kurumlarda İdareyi Geliştirme Komitesi kurulması önerilmektedir³⁹⁰.

2.3.4.1.2.2. Kamu Yönetimi Araştırması Projesi (KAYA)

Kamu Yönetimi Araştırması Projesi 1988 yılında DPT tarafından TODAİE'den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına ışık tutacak şekilde ve kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere o zamana kadar yapılmış çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa

³⁸⁸ Başbakanlık, **a.g.e.**, s. 115.

³⁸⁹ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayını, Ankara, 1992, s. 17.

³⁹⁰ TODAİE, **Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu**, TODAİE Yayını, Ankara, 1966, ss. 125-126.

kavuşturmak, Avrupa Topluluğuna yönetsel uyum amacıyla gerekli hazırlıkları saptamak üzere bir yönetim araştırması yapılmasının istenmesiyle başlatılmıştır³⁹¹.

KAYA Projesi, reforma neden ihtiyaç duyulduğunu ve devletin işlevlerini sorgulamamış, kamu kesiminin daraltılması ya da devletin küçültülmesi ve özelleştirme politikası üzerinde hiçbir değerlendirme yapmamıştır. Bu nedenlerden dolayı 1980'lerde hazırlanan KAYA projesi, bu yıllar "yapısal uyarlama" dönemi olmasına rağmen içeriği dolayısıyla "idari reform" dönemi içerisinde değerlendirilmektedir³⁹².

2.3.4.1.3. Kalkınma Planları

Kalkınma planlarında kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması için insan gücü, örgüt ve malzeme sistemlerinde işlerin basitleştirilmesi konularında ilkeler ve öneriler sunulmuştur. Ancak bu öneriler hiçbir plan döneminde gerçekleşememiştir³⁹³.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetiminin yapısının temel olarak Osmanlı yönetim sisteminin yeni koşullara uydurulmak üzere değiştirilmesiyle ortaya çıktığı belirtilerek bu değişikliklerin belirli ilkelere dayanmaması nedeniyle bütünüyle yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle planda kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinin merkezi yönetim ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimlerin yönetsel gereklilikleri yerine getirebilecek bir yapıya kavuşturulması açısından bir zorunluluk haline geldiği belirtilmiştir³⁹⁴.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, ilk planın belirlediği ilkelerle beraber yönetsel birimlerin aşırı büyümesine engel olmak için bakanlıkların ve merkez kuruluşların işlevsel ilkelere göre örgütlenmesini öngörmüş, yerel yönetimleri mali ve işlevsel açıdan güçlendirecek düzenlemelere yer vermiştir³⁹⁵.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, kamu kesimini merkezi idare, taşra yönetimi, mahalli idareler ve kamu teşebbüslerini yapısı, işleyişi ve personeli ile

³⁹¹ TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor**, TODAİE Yayını, Ankara, 1991, s. 3.

³⁹² Güler, **a.g.e.**, s. 40.

³⁹³ Fikret Ar, "Türkiye'de ve ABD'de Yapılan Bazı İdari Reform Çalışmaları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 3, Ankara, 1983, s. 76.

³⁹⁴ Tacettin Karaer, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İdari Reform Bir Karşılaştırma", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 62, Sayı 387, Haziran 1990, s. 387.

³⁹⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)**, DPT Yayınları, Ankara, 1968, ss. 620-624.

kapsayan bir bütün olarak ele almış, planla kamu yönetimini, görevlerini hızlı, nitelikli ve verimli bir şekilde yerine getirecek düzeye çıkarmak, bunun için gerekli donanımı sağlamak ve nitelikli personel ve yönetici yetiştirmek temel amaçlar arasında sayılmıştır³⁹⁶.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetiminin demokratikleşme süreci içerisinde gelişmelere uyum sağlayacak şekilde iyileştirilmesi ve etkinleştirilmesi hedef alınmıştır. Bu hareketin başlangıç noktası olarak kamu yönetiminin görevlerinin yeniden tanımlanması ve bu görevlerin ilgili birimlere uyumlu şekilde dağıtılmasının sağlanması düşünülmüştür. Bununla beraber önceki planlarda olduğu gibi bu planda da kamu yönetiminin tüm teşkilatının etkin çalışması için gerekli tedbirler sıralanmış ve bu tedbirlerin uygulanmasını sağlamak amacıyla ilgili mevzuatta plan ve programları yavaşlatan veya geciktiren yetkilileri sorumlu kılacak şekilde düzenlemeler yapılması öngörülmüştür³⁹⁷.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın temel hedef ve stratejileri, kamu hizmetlerinin hizmette birlik ilkesine uygun, dengeli ve kaynak israfını önleyecek şekilde yürütülmesi, merkez ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimler arasında etkin bir ilişki sağlanması ve yetki devri esasına önem verilmesi konularını içermektedir. Bu bağlamda görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, personel ve ücret sisteminin düzenlenmesi ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, bürokratik işlemlerin azaltılması ve halk-yönetim ilişkisinin geliştirilmesi konularına önem verilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca planda Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile ilgili tespitler yapılmıştır³⁹⁸.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın temel hedefleri ve stratejisi, kamu yönetiminin bilimsel araştırmalara dayalı, günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulan bir teşkilat yapısına kavuşturulması, kamu yönetiminde verimlilik ve etkinlik ilkelerine bağlı kalınması, performans artırılması çalışmalarına hız verilmesi, devlet-vatandaş

³⁹⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)**, DPT Yayınları, Ankara, 1973, ss. 915-918.

³⁹⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)**, DPT Yayınları, Ankara, 1979, ss. 299-300.

³⁹⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)**, DPT Yayınları, Ankara, 1985, ss. 173-204.

ilişkilerinde vatandaşın beyanının esas alınarak idari usul ve işlemlerin sadeleştirilmesi, temel ilkenin vatandaşa götürülen hizmetin verimli, kaliteli hızlı olması, kamu kuruluşlarının merkez-taşra teşkilatları arasında daha etkin bir ilişki kurulması, plan ve program uygulamaları açısından kamu kuruluşlarının birbirleriyle coğrafi açıdan uyumlu hale getirilmesi, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikası uygulanması, dengeli, görev ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sistemi geliştirilmesi ve son olarak Avrupa Topluluğu ile ilgili faaliyetleri yürütecek personelin yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alınması konularını kapsamaktadır³⁹⁹.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında devletin hangi faaliyetleri yürütmeye devam edeceği, hangi faaliyetler açısından ise gözetici, destekleyici, yol gösterici veya sadece izleyici rol üstleneceğine karar verilerek kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesi, görev ve teşkilat arasında uyumun sağlanması, hizmet etkinliğinin artırılması, şeffaflık, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı, ücret adaletinin sağlanması, katılımcılık ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi esas alınmış, kamu kaynaklarının etkin kullanılması, devletin rolünün küreselleşme politikaları çerçevesinde yeniden tanımlanması hedeflenmiş, bu bağlamda görevlerin merkez ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimler arasında etkin dağıtımı ve yetki genişliği ilkesinin uygulanması önerilmiştir⁴⁰⁰.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında da yönetimde yeniden yapılanma ihtiyacı dile getirilmiş ve bu amaçla özel ihtisas komisyonlarınca çalışmalar yapılmıştır. Bu planda diğer planlarda olduğu gibi genel bir durum değerlendirmesi yapıldıktan sonra planın temel amaç, ilke ve politikaları ile tahminler ortaya konmuş ve kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması için aşağıdaki ilkeler benimsenmiştir⁴⁰¹:

- Demokratik, laik, sosyal, hukuk devleti ilkeleri çerçevesinde demokratik devlet yönetimini, sosyal adaleti ve gelişmeyi gözetken bir

³⁹⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)**, DPT Yayınları, Ankara, 1989, s. 360.

⁴⁰⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, DPT Yayınları, Ankara, 1995, ss. 118-118.

⁴⁰¹ Devlet Planlama Teşkilatı, "Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)", <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/taslak.pdf>, 23.08.2004, ss. 237-238.

kamu yönetimi yapısının ve işleyişinin oluşturulması; kamu yönetimine, hızlı bir işleyiş yapısının, kaliteli mal ve hizmet sunumu anlayışının ve buna ilişkin yöntemlerin yerleştirilmesi temel amaçlardır,

- Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın tatmini esas alınmak suretiyle, hizmet kalitesine ve sonuçlara odaklanarak, kamu yönetiminin etkinliğini ve halk nezdinde güvenilirliğini geliştirmek esas olacaktır,
- Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır,
- Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır,
- Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır. Taşra teşkilatı bulunan kuruluşların, il veya bölge teşkilatlarındaki kadrolar da bu kıstaslara göre tespit edilerek, kadroların belirli bölgelerde yığılması önlenecek, yapılan hizmetlere göre kadrolar ihdas edilecektir. Kurum farklılığı gözetilmeksizin bütün kadro ve pozisyonların kanunla ihdas edilmesi sağlanarak, önceden belirlenen norm kadro sayısı, olağanüstü bir

hizmet genişlemesi olmadan artırılmayacaktır. Bu bağlamda, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname gözden geçirilerek, yukarıda belirtilen kıstaslara uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanacaktır,

- Anayasanın 128. maddesinde yer alan memurlar ve diğer kamu görevlileri ifadesine açıklık getirilerek, bu maddenin yeniden düzenlenmesi ve ücret sisteminin bu düzenlemeye göre yeniden oluşturulması; memur, kamu görevlisi ve işçi tanımına açıklık getirilmesi, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki ücret dengesizliğinin giderilmesi sağlanacaktır,
- Taşra yönetiminin 5442 sayılı İl İdaresi Kanununda yer alan il sistemine ve yetki genişliği ilkesine göre örgütlenmesi sağlanarak, hizmet gerekleri bakımından zorunluluk taşıyanlar dışındaki bölge teşkilatları kaldırılacak, kalacak olanlarla il yönetimleri arasındaki sorunları giderecek planlama ve eşgüdüm mekanizmaları oluşturulacaktır,
- Yurt dışı teşkilatları yeniden düzenlenerek, işlevi kalmamış birimler kaldırılacak, kalan birimlerdeki gereksiz kadrolar iptal edilecektir. Yurt dışı teşkilatlarında görevlendirilecek personelin seçiminde, sınav uygulamasını da içerebilecek genel nitelikli standartlar geliştirilerek, bu standartların tespitinde yabancı dil bilgisi, mesleki yeterlik, temsil yeteneği gibi niteliklerin belirleyici olması sağlanacaktır,
- Araştırma-Planlama-Koordinasyon birimlerinin yeniden düzenlenerek güçlendirilmeleri, yetki ve görevlerini hukuki düzenlemeler doğrultusunda etkin şekilde yerine getirebilmeleri, görev alanlarıyla ilgili yönetimi geliştirme, plan ve program hazırlıklarında dikkate alınacak dönemsel faaliyet raporları hazırlamaları; gerekli araştırmaları yapabilecek, geleceğe dönük program ve proje oluşturabilecek, analitik yöntemler yardımıyla yönetimi ve sistemleri geliştirebilecek, teknik kapasitesi yüksek personel ve teknoloji donanımlı birimler şeklinde örgütlenmeleri sağlanacaktır,

- Kurum içerisinde düzenli ve süratli bilgi akışı ile işlemlerde basitliğin sağlanabilmesi ve kurumlarda kırtasiyeciliği önleme, evrak, dosyalama ve arşiv sorunlarına köklü çözümler getirmek amacıyla her kurumda elektronik bilgi yönetimine önem verilecektir,
- Nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece kamu yönetiminin, yeni yaklaşımlardan da faydalanarak toplam yönetim kalitesinin artırılması sağlanacaktır,
- Kamu görevlilerinin kurmuş oldukları vakıfların kamu hizmetinin sunumunda devreye girmesinin önüne geçilecektir. Kamu kurumlarınca veya personeline kurulmuş olan personel vakıfları incelenerek vakıf niteliği taşımayan, kurumun hizmet sürecinde yer alan ve bu yolla kaynak aktarılan vakıflar tasfiye edilecektir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı, “İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye” vizyonu ve uzun vadeli strateji (2001-2023) çerçevesinde, AB’ye üyelik sürecine katkı sağlayacak temel strateji dokümanı olarak hazırlanmıştır. Bu nedenle plan dönemi AB mali takvimi dikkate alınarak 2007-2013 yıllarını kapsacak şekilde 7 yıllık olarak belirlenmiştir⁴⁰².

Planda, dünyada ve Türkiye’de değişen ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde kalkınma planlarının geçmişte olduğundan çok daha önemli bir araç haline geldiği ve yine bu koşulların bir gereği olarak planların yeniden tasarlanmasının da kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, devletin ekonomideki rolünün yeniden tanımlanmasının da bir sonucu olarak, Dokuzuncu Kalkınma Planı ile her alanı detaylı düzenlemeye dayanan bir plan hazırlama anlayışından, belirlenen kalkınma vizyonu çerçevesinde makro dengeleri gözeterek, öngörülebilirliği artıran, piyasaların daha etkin işleyişine imkan verecek kurumsal ve yapısal düzenlemeleri öne çıkaran, sorunları önceliklendiren, temel amaç ve önceliklere yoğunlaşan bir stratejik yaklaşıma geçilmiştir. Bu yeni anlayış çerçevesinde, öngörülen stratejik amaç ve önceliklerin gerçekleştirilmesi

⁴⁰² Devlet Planlama Teşkilatı, “Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani.pdf>, 23.05.2007, s. 1.

sürecinde, uygulamada etkinlik ve şeffaflığın sağlanması ve hesap verebilirliğe zemin oluşturulması amacıyla, planda etkili bir izleme ve değerlendirme mekanizmasına yer verildiği ifade edilmiştir⁴⁰³.

Plan, bakanlar kurulunca benimsenen strateji esas alınarak Devlet Planlama Teşkilatının koordinasyonunda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanmıştır. Planda, istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye vizyon olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, beşeri gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmenin sağlanması, kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması hedeflenmiştir⁴⁰⁴.

2.3.4.1.4. 2000'li Yıllarda Strateji Geliştirme Çalışmaları

Helsinki Zirvesinde Avrupa Birliğine aday ülke statüsü alındıktan sonra; Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ilişkiler Katılım Ortaklığı Belgesi, Ulusal Program, İzleme Raporları, Katılım Öncesi Ekonomik Program ve Ulusal Kalkınma Planı gibi bir dizi plan ve program tarafından şekillendirilmeye başlanmıştır. Demokratikleşme ve gelişmiş bir piyasa düzeni kurma, ekonomik gelişmenin nimetlerini adil bir şekilde paylaşma hedefleri ile de uyum içinde olan AB'ye tam üyelik sürecinde, Türk yönetim yapısının çağdaş standartlara kavuşturulması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'nin mevzuat ve kurumsal yapı olarak Avrupa Birliğine uyumu temel bir unsur olarak gündeme gelmiştir. Kopenhag kriterleri çerçevesinde siyasi ve ekonomik alanlarda ve müktesabata uyum sağlanması konusunda çok yönlü çabalar yoğunlaşmıştır. Küreselleşme sürecinin de bir parçası olarak görülebilecek olan bu bölgesel entegrasyon çabası, piyasa, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve demokratik değerler üzerine kurulu bir birliktelik ve yönetim anlayışını yansıtmaktadır⁴⁰⁵.

Türkiye'de strateji geliştirme çalışmaları 2002 yılında performansa dayalı bütçeleme çalışmaları ile başlamıştır. Ancak performansa dayalı bütçe uygulamalarında stratejik planların hazırlanması bir zorunluluk olmasına karşın

⁴⁰³ Devlet Planlama Teşkilatı, **a.g.e.**, s. 1.

⁴⁰⁴ **A.g.e.**, ss. 2-4.

⁴⁰⁵ Başbakanlık, **a.g.e.**, ss. 35-36.

planlama çalışmalarında istenen sonuca ulaşamamıştır. Bu çalışmalar sürerken İçişleri Bakanlığı “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Kültürüne Geçiş Programı” adı altında yeni bir programı 2002 yılında uygulamaya sokmuştur. Vatandaş memnuniyetini esas alan ve temeli vatandaş odaklı yönetimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına dayanan program mülki ve yerel idarelerin hazırladıkları stratejik planları eylem planlarına dönüştürmelerini amaçlamış ancak mülki ve yerel idare amirlerinin yeterli bilgiye sahip olamamaları sonucu istenen başarı sağlanamamıştır⁴⁰⁶. Bu çalışmaların ardından Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu yayımlanmış, 4 Temmuz tarih ve 2003/14 sayılı ve 19 Temmuz 2004 tarih ve 2004/27 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Kararları uyarınca 8 pilot kuruluştaki stratejik planlama çalışmaları başlatılmış, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlüğe girmiş ve planlama çalışmaları hız kazanmıştır.

Bu başlık altında öncelikle stratejik planların ilgilendirildiği kanun ve yönetmeliklere; ardından kuruluş bazında strateji geliştirme çalışmalarına yer verilecektir.

2.3.4.1.4.1. Kanun ve Yönetmeliklerde Strateji Geliştirme

Strateji ve strateji geliştirme kavramlarını içeren kanunlar; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’dır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun⁴⁰⁷ 3/n maddesinde “Stratejik plan kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tanımlanmaktadır.

Kanunun stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme adını taşıyan 9. maddesine göre ise “kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili

⁴⁰⁶ Songür, **a.g.m.**, ss. 148-149.

⁴⁰⁷ “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html>, 16.05.2007.

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. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.”

Kanunun bütçe ilkeleri başlıklı 13. maddesinin d bendinde “bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir” ifadesi yer almaktadır. Son olarak kanunun faaliyet raporları adlı 41. maddesinde “idare faaliyet raporu, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan malî bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenir” ifadesine yer verilmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanan **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**⁴⁰⁸, 26.05.2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik, 1.

⁴⁰⁸ “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html>, 16.05.2007.

maddesinde belirtildiği üzere “stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.” Yönetmeliğin 4/d maddesinde stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tanımlanmıştır. Dört bölüm ve toplam 20 maddeden oluşan yönetmelikte stratejik planlama sürecinde izlenmesi gereken genel ilkeler, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idareleri, stratejik planlama sürecine ilişkin takvim ve stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi konularına yer verilmiştir.

Yönetmeliğin 5. maddesinde stratejik planlama sürecinde gözönünde bulundurulması gereken hususlar;

- Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır,
- Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür,
- Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır,
- İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

maddeleriyle ifade edilmiştir.

Yönetmelik kapsamındaki kamu kurumlarının 5 yıllık dönemi kapsayan stratejik planlarını (md. 7) en geç 31 Ocak 2009 tarihine kadar hazırlamak zorunda oldukları belirtilmiştir (md. 6).

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun⁴⁰⁹ büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumlulukları başlığını taşıyan 7. maddesinin a bendinde “ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak” ifadesi; kanunun büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri başlığını taşıyan 18. maddesinin b bendinde ise “Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ifadesi yer almaktadır. Kanunun 21. maddesinde ise “Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanır” denmektedir.

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun⁴¹⁰ Belediye Meclisinin Görev ve Yetkileri başlıklı 18. maddesinin a bendinde “stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek”, encümenin görev ve yetkileri başlığını taşıyan 34. maddesinin a bendinde “stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek”; Belediye başkanının görev ve yetkilerini düzenleyen 38. maddesinin b bendinde ise “belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ifadeleri yer almaktadır.

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun⁴¹¹ il genel meclisinin görev ve yetkilerine ilişkin 10. maddesinin a bendinde “stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini

⁴⁰⁹ “Büyükşehir Belediyesi Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>, 16.05.2007.

⁴¹⁰ “Belediye Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, 16.05.2007.

⁴¹¹ “İl Özel İdaresi Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>, 16.05.2007.

görüşmek ve karara bağlamak”, encümenin görev ve yetkilerini düzenleyen 26. maddesinin a bendinde “stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek” ve valinin görev ve yetkilerini düzenleyen 30. maddesinin b bendinde ise “il özel idaresini stratejik plâna uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ifadeleri yer almaktadır.

Kanunun 31. maddesinde “vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir” denmektedir.

Kanunun 35. maddesinde “sekreter, il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar” ifadesine, 38. maddesinde “il özel idaresinin malî işlemler dışında kalan diğer idarî işlemleri, idarenin bütünlüğüne ve kalkınma plânı ve stratejilerine uygunluğu açısından İçişleri Bakanlığı, vali veya görevlendireceği elemanlar tarafından da denetlenir” ifadesine, 39. maddesinde ise “vali, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar” ifadesine yer verilmiştir.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde “stratejik yönetim” yaklaşımına geçilmesini öngörmekte; tasarıda stratejik yönetim kapsamında; ortaya konan yeni zihniyete

uygun bir şekilde geleceğe dair tasarım geliştirme, misyon ve vizyon belirleme, temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme, ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme, insan kaynaklarını geliştirme unsurları vurgulanmaktadır.

Kanun ile merkezi idare ve mahalli idareler arasında yetki ve görev paylaşımı netleştirilerek merkezi idarenin stratejik düzeyde etkinliği artırılırken, mahalli idarelerin operasyonel düzeyde esneklikleri ve kaynakları genişletilmekte, devletin asli hizmetleri dışında bakanlıkların taşra teşkilatı ortadan kaldırılarak yerel ve yerinden yönetim birimleri güçlendirilmekte, kamuda stratejik yönetim anlayışı benimsenmekte ve kaynak tahsisi mekanizmaları ile ilişkisi kurulmaktadır.

Kamu Yönetimi Temel Kanununun 3/c maddesinde “Stratejik planın kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı” ifade ettiği belirtilmiştir.

Kanunun 14/c maddesinde “bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı ve ilgili kuruluşların görev alanına giren hususlarda politika ve stratejiler geliştirmeleri, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturmaları, performans ölçütleri belirlemeleri, bakanlık bütçesini hazırlamaları, gerekli yasal ve idari düzenleme çalışmalarını yapmaları öngörülmüş, belirlenen stratejilerin, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmesi, izlemesi ve değerlendirmesi hedeflenmiştir.”

Kanunun 15. maddesinde “bakanın yardımcısı” olarak tanımlanan “müsteşarın görevi, bakanlık hizmetlerini, bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenlemek ve yürütmek” şeklinde tanımlanmıştır.

Kanunun 20/a maddesinde “bakanlıkların merkez teşkilatında ihtiyaca göre danışma birimi olarak Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulabileceği” belirtilmiş; 37. maddesinde ise “bakanlıklarda, bakanlık stratejilerinin, amaç ve politikalarının belirlenmesine, bakanlık hizmet ve teşkilatının geliştirilmesine, bakanlık faaliyetlerinin performans sonuçlarının değerlendirilmesine yardımcı

olmak üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmasını öngörmüştür. Kurul, bakanlık müsteşarının başkanlığında, bakanlıkların kuruluş kanunlarında belirtilen birim amirlerinden oluşmaktadır. Konu ile ilgili bireyler, kamu veya özel kuruluş ve sivil toplum örgütü temsilcileri çağrılabilir. Kurulun sekreteryahizmetleri Strateji Geliştirme Başkanlığınca yürütülecektir” ifadesi yer almıştır

Kanunun 30. maddesine göre “Strateji Geliştirme Başkanlığı, ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde bakanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak, bakanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek, bakanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak; bakanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek, bakanlığın yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak, üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak, bakanlığın görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, Yönetim Bilişim Sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryahizmetlerini yürütmek ile görevlidir.”

2.3.4.1.4.2. Kuruluş Düzeyinde Strateji Geliştirme Çalışmaları

4 Temmuz tarih ve 2003/14 sayılı ve 19 Temmuz 2004 tarih ve 2004/27 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) kararları uyarınca 8 pilot kuruluştaki stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu kuruluşlar Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi, İller Bankası ve Kayseri Büyükşehir Belediyesidir⁴¹². Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama

⁴¹² <http://www.sp.gov.tr/pilot.html>, 10.12.2005.

Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili tutulmuştur (KMYK 9. madde). Stratejik planlama uygulamasının tüm kamu kurumlarına yaygınlaştırılmasına yönelik mevzuat düzenleme çalışmaları yürütülmektedir. Bu çerçevede Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Yine performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama ile bütünlük teşkil etmekte ve Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmektedir⁴¹³.

Yürütülen pilot çalışmalardan Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi, İller Bankası ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin planları tamamlanarak yürürlüğe girmiştir. Hacettepe Üniversitesi ve Devlet İstatistik Enstitüsü taslak planları hazır durumdadır. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın çalışmaları ise devam etmektedir⁴¹⁴.

İçişleri Bakanlığının 2005/36 sayılı genelgesi uyarınca 2004/160 sayılı bakanlık genelgesinde, nüfusu 50.000 ve üzeri belediyelerin 2006 yılı bütçelerini stratejik planlarına ve performans planlarına göre hazırlamaları gerektiği, bu nedenle stratejik planın bir yıl içinde hazırlanarak uygulamaya konulması gerektiği belirtilmiştir. Ancak kanun hükümlerinin yeniden değerlendirilmesi sonucu, stratejik planın mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde (ilk stratejik plan bir yıl içinde), performans planlarının da ilgili olduğu yıl başından önce hazırlanması ve bunların bütçeye esas teşkil etmesi gerektiği değerlendirilmiş ve 2004/160 sayılı genelgenin stratejik planların 2006 yılından önce hazırlanmasıyla ilgili hükümleri iptal edilmiştir. Nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyelerde ilk stratejik planların bir sonraki mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren bir yıl içinde hazırlanarak uygulamaya konulması hedeflenmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca seçilen belediyelerde stratejik planlar hazırlanmaya başlanmıştır. Stratejik planının içeriği, hazırlanması, stratejik planlarını hazırlayacak kuruluşların seçilmesi konularında yetkili olan Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan rehberlere ve talimatlara uyulması

⁴¹³ <http://www.sp.gov.tr/default.asp>, 10.12.2005.

⁴¹⁴ <http://www.sp.gov.tr/pilot.html>, 10.12.2005.

gerekmektedir⁴¹⁵. Belediyelerin stratejik planlarını hazırlamaları gereken son tarih 13.07.2006'dır.

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun Stratejik Plan ve Performans Planı başlıklı 31. maddesi uyarınca "vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir." İl özel idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları gereken son tarih 04.03.2006'dır.

2.3.5. Kamu Yönetiminde Strateji Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik yönetimin kamu kurumlarında etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyecek bazı durumlar vardır. Bunlar arasında yasal ve yargısal görevlerle ilgili anayasal düzenlemeler, yönetimin bağlı olduğu kurallar ve düzenlemeler, yargısal sınırlarla, kaynak kıtlığıyla bağlantılı sorunlar, siyasal yapı faktörleri, vatandaş ve seçmenlerin beklentileri yer almaktadır⁴¹⁶. Stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanabilirliğini olumsuz etkileyen diğer bir husus da stratejik yönetimin bir özel sektör uygulaması olarak algılanması ve özel yönetimle kamu yönetimi arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklardan ilki özel sektörün kar elde etme amaçlı oluşuna karşın kamu kurumlarının hizmet amaçlı olması ve rekabet ortamları arasındaki farktır. İkinci farklılık mali kaynaklarda görülmektedir. Buna göre özel sektörde sunulan mal ve hizmetlerin maliyetini müşteriler karşılarken kamusal hizmetlerden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilmektedir. Yani kamu sektöründe hizmeti hiç kullanmayan birinin verdiği vergiyle bir hizmet finanse ediliyor olabilmekte, hizmetten yararlananların istekleri ihmal edilebilmektedir. Üçüncü olarak kamu kesimi

⁴¹⁵ <http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mevzuat/Genelge/2005Genelgeleri/5216%20ve%205272%20sayili%20kanun%20uygulama%20genelge.htm>, 13.07.2006.

⁴¹⁶ Hasan Hüseyin Çevik, *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 138.

siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda siyasetçilerden etkilenmektedirler. Özel sektör ise daha çok siyasetten etkilenen değil, bir baskı grubu olarak onu etkileyen konumundadır. Son fark ise özel sektörde stratejik kararların alınmasını etkileyecek bir bürokrasinin olmamasına karşılık kamu kesiminde katı bürokratik kuralların olmasıdır⁴¹⁷. Bununla beraber kamu politikaları oluşturan ve karar veren kamu yöneticilerinden çok fazla istem ve beklenti bulunmakta ancak karar vericilerin elinde çoğu zaman bu kadar imkan olmayabilmektedir. Ayrıca alternatif politikalar için ayrı ayrı ve öncelikli hedefler belirlenmesinin ve kurulmasının çok mümkün olabileceği düşünülmemelidir. Özellikle hem bilgi eksikliği ve hem de karar verenlerin seçeneklerle ilgili imkanlarının sınırlı olması olasılığı yüzünden karar vericiler çoğu zaman çok fazla hedef veya amaç belirlemeyebilmekte ve işi olurluna bırakabilmektedirler⁴¹⁸.

Yeniden yapılandırmaya ilişkin proje ve planlardan sonuç alınamamasının nedeni ise bu çalışmaların politik ve toplumsal açıdan yeterince sahiplenilmemiş olması, bununla beraber planların uygulama projelerini kapsayacak şekilde hazırlanamaması, yeniden yapılanmaya ilişkin temel bir felsefenin açıklıkla ortaya konamaması, siyasi istikrarsızlık nedeniyle yeniden yapılanmanın gerektirdiği sürekliliğin sağlanamaması, merkezi bürokraside mevcut durumu korumaya dönük bürokratik direncin kırılmaması, yeniden yapılanmanın gerektirdiği mali ve diğer külfetlerin aşılammış olmasıdır. Tüm bunlarla beraber yasal ve anayasal değişiklikler yapmadaki zorluklar ve yeniden yapılanma sürecinin toplumun değişik kesimleri tarafından yeterince paylaşılamaması, gerekli katılımın sağlanamaması ve yeniden yapılanmanın gerektirdiği koordinasyonun sağlanamaması sonucu gereken sonuç alınamamıştır⁴¹⁹. Ayrıca kamu kurumları, genel itibarıyla kapalı, kendi iç sorunlarına odaklı, kurallara dayalı ve çevredeki gelişmeler ile toplumsal taleplere duyarsız olduğu için reform faaliyetlerini somut uygulamalara dönüştürmekten uzak kalmıştır. Bu durum kamu kurumlarının meydana gelen değişimlere uyum

⁴¹⁷ Çevik, a.g.e., ss. 139-142.

⁴¹⁸ Hasan Hüseyin Çevik, "Modern Devlette Kamu Politikası Oluşturma: Kavramlar Aktörler Karar Verme Kamu Politikası Süreci ve Türkiye Analizi", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 142.

⁴¹⁹ Başbakanlık, a.g.e., ss. 116-117.

sağlayamaması, verimsizleşmesi ve benzeri kurumlara kıyasla etkisizleşmesi sonucunu doğurmuştur⁴²⁰.

Kamu kurumlarında strateji geliştirme sürecinin en sorunlu aşaması uygulama aşamasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kurumun geliştirdiği stratejiyi uygulamaya geçirebilme yöntemlerini araştırmasıdır. Buna göre kurumun varlık amacının bilinmesi, kapasite ve performansının, fırsat ve tehditleriyle üstün ve zayıf yönlerinin iyi saptanıp değerlendirilmesi, geliştirilen stratejinin nasıl ve ne zaman uygulanacağını bilmesi gerekmektedir⁴²¹.

Stratejilerin uygulanması uzun süreli yönetme prosedürlerinin oryantasyonunu ve örgüt kültürünün değişmesini de zorunlu hale getirmekte ve birtakım değişimlere yol açmakta, başarı sağlandığında ise örgütün geleceğe yönelik karar almasına yardımcı olmaktadır. Düzenli olarak uygulanan stratejik planlama yetkililer, uygulayıcılar ve yöneticiler için politika önceliklerini kontrol etmek ve bağımsız ünitelerin faaliyetlerini bütünleştirmek için bir araç olarak kullanılabilmektedir⁴²².

Çalışmanın strateji geliştirmeye yönelik teorik çerçevesini oluşturan bu bölümde, öncelikle strateji ve stratejik yönetim olguları ile strateji geliştirme sürecinin bileşenlerine ve bu kapsamda stratejik yönetimin örgütler açısından önemi ve yararlarına yer verilmiştir. Ardından kamu kurumları açısından stratejik yönetimin önemine değinilmiş ve kamu kurumlarında strateji geliştirme sürecinin aşamaları incelenmiştir. Son kısımda ise dünyada ve Türkiye’de kamu yönetiminde strateji geliştirme çalışmalarına ilişkin uygulamalardan örnekler sunulmuştur.

⁴²⁰ Başbakanlık, **a.g.e.**, s. 67.

⁴²¹ Çevik ve Göksu, **a.g.m.**, s. 92.

⁴²² H. Bahadır Akın ve Sevcin Güleç, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesinde Gerçekleştirilen Bir Analiz”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara, 2003, s. 435.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLI KULLANIMI VE ÜNİVERSİTELER AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Küreselleşme süreci ile birlikte dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonominin hızla değişen yapısı, uluslararası düzenlemeler ve örgütlerin sürekliliklerini devam ettirmeleri için tüm bu gelişmeleri çok yakından takip etme, bu değişimlere uyumlu yapısal ve yönetsel dönüşümler geçirme zorunluluğu, stratejik yönetimin örgütler açısından önemini artırmıştır.

Yöneticiler, strateji geliştirme sürecinde örgütlerin karmaşık yapılarından kaynaklanan zorlukları aşmada bilişim sistemlerinden büyük ölçüde yararlanabilmektedir. Bu çerçevede bilişim sistemleri, yöneticilerin kolaylık, hızlilik, güvenilirlik, işbirliği, düşük maliyet, yaratıcılık, doğruluk, kalite, rasyonel olma, vatandaş istekleri doğrultusunda hareket etme kolaylığı gibi kriterler aracılığı ile daha isabetli kararlar almalarına yardımcı olmaktadır⁴²³.

Strateji geliştirmeden sorumlu yöneticiler, yöneticiye strateji geliştirme sürecinde yardımcı olacak bilgiyi sağlamakla görevli çalışanlar ve strateji geliştirme sürecini desteklemekten sorumlu bilişim sistemi tasarımcıları, pek çok bilgi kaynağını göz önünde bulundurmak zorundadırlar⁴²⁴. Bilişim sistemlerinin doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesi sırasında bilginin toplanmasına, işlenmesine, saklanmasına ve dağıtılmasına önemli katkıları bulunmaktadır. Bilişim sistemleriyle dış çevrede yaşanacak olan değişikliklerden dolayı ortaya çıkması olası sorunların çözümleri önceden belirlenerek bu sorunlarla karşılaşıldığı an çözüm üretilebilmektedir. Yine bilişim sistemleriyle dahili bilgiler yöneticilere raporlanarak yöneticiler hem rutin işlerden kurtarılmakta hem de strateji geliştirme sürecinin bir parçası olan örgüt analizi kolaylaşmaktadır.

⁴²³ Y. Ziya Ayık ve Abdullah Karaman, “Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Palandöken Kayak Merkezinde Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, 2003, s. 105.

⁴²⁴ Samuel C. Certo ve J. Paul Peter, *Strategic Management*, McGraw Hill Press, Singapore, 1990, s. 45.

Üniversitelerin mevcut durumlarını ve süreçlerini gözlemek için gerçekçi bir bakış açısına, faaliyetlerini planlamak için bir metodolojiye, iş; talep ve süreçlerini desteklemek için doğru ve zamanında bilgiye, strateji ve planları uygulamak için kuvvetli bir lidere gereksinimi vardır. Bu da bilişim sistem ve teknolojilerine olan gereksinimi artırmaktadır.

Bununla beraber üniversiteler birer kamu örgütleri olarak birden fazla bileşenden oluşmaktadırlar ve yapı olarak karmaşıktırlar. Bu bileşenlerin kendi aralarında ve dış etmenlerle aralarında binlerce bağlantı, ilişki ve etkileşim vardır. Bu nedenle bu sistemde doğru karar verilebilmesi ve sistemin etkili denetimi her şeyden önce hem sistemin o andaki durumunun, hem de dış etmenlerin etkinliklerinin iyi irdelenmesini gerektirmektedir⁴²⁵. Ayrıca örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla karar alma merkezi de değişmektedir. Bilgi örgütü, kesin bir karar otoritesini ve hangi kararların nereye ait olduğu konusunu yeniden gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Bu örgütler belli bir doğrultuda hareket eden örgütlerden çok daha karmaşıktır. Bu nedenle karar otoritesinin açıkça ortaya konması karışıklık eğilimini minimize edecektir⁴²⁶.

Bu çalışmada yönetimde otomasyonun ilk örnekleri olan sibernetik ve yöneylem araştırmaları ile bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine katkılarına yer verilecektir.

3.1. YÖNETİMDE OTOMASYONUN TARİHİ GELİŞİMİ

Karar verme sürecinde üst yönetimin karşılaştığı sorunlarının çözümlenmesi için kararlara etki eden tüm koşulların ele alınması ve tüm elverişli karar seçeneklerinden beklenen sonuçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada en doğru karara ulaşabilmek için sorunların sağlıklı analizi ve araştırılması için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır⁴²⁷. Bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı, bilgilerin sürekli olarak kaydedilmesini ve amaca uygun olarak işlenmesini ve bunun sonucunda raporlar hazırlanmasını kapsamaktadır⁴²⁸ ve uygulaması ilk olarak sibernetik ve yöneylem araştırmasıyla başlamıştır.

⁴²⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 240.

⁴²⁶ Peter F. Drucker, **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları**, Çev. Fatoş Dilber, ODTÜ Yayını, Ankara, 1994, s. 333.

⁴²⁷ Ahmet Öztürk, **Yöneylem Araştırması**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997, s. 1.

⁴²⁸ Ataç Soysal, "Tekel İç Mal Sevkiyatları Yönetim Bilişim Sistemi", **Yöneylem Araştırması Bildiriler 78**, Kocaeli, 1981, s. 173.

Yönetme sanatı anlamında kullanılan Sibernetik, 13. yüzyılda ortaya çıkmıştır⁴²⁹. Amacı çok değişik sorunlar karşısında takınılacak tutumlar için çözümler getirmek olan sibernetik⁴³⁰, canlılarla kendi kendini düzenleyen makineler arasındaki çalışma benzerliklerini araştırır, bu bakımdan organize sistemlerin davranış bilimidir. Organize sistemler aldıkları bilgi sonucunda çeşitli hal değişiklikleri ile bir denge durumuna varmaya çalışırlar. Buna göre organize sistemler kavramından anlaşılması gereken, belli bir denge durumunu elde etmek için çalışan ve bu denge durumunu bozmaya yönelik dış etkiler karşısında kendi iç dengesini koruyabilen çeşitli elementlerin birlikteliğidir⁴³¹.

13. yüzyılda otomatik sistemler üzerine çalışan ilk birey Ebu'l-İz El-Cezeri adlı Türk bilginidir. Bugünkü elektronik bilgi işlemin esaslarını bulan ise Blaise Pascal adlı bilim adamıdır. Temelleri 13. yüzyılda atılan mekanik sistemler, bilimsel devrimlerin başladığı 19. yüzyılda yerini elektronik beyinler aracılığıyla bilgi alışverişi esasına dayanan sistemlere bırakmıştır⁴³². Bu yüzyıla kadar yapılan çalışmalar da sibernetiğin kökenleri kapsamında incelenmekle beraber bu bilimi sibernetik adıyla ve makinelerde haberleşme ile kendiliğinden yönetim esasına dayalı olarak kullanan ilk birey Norbert Wiener'dir. Wiener'in, İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya koyduğu sibernetik bilimi ile bu zamana kadar süregelen otomatik makineler yapımı, otomatik hareketten öte bilgi alışverişi ile kendi kendine işlemde bulunan makineler yapımına dönüşmüştür⁴³³.

Bilgi alışverişi yolu ile kendiliğinden çalışan sistemleri araştıran sibernetik bilimine en önemli katkı 19. yüzyılda Maxwell tarafından ortaya atılan geri merkezle haberleşerek yönetim (feed-back) durumudur. Bu çerçevede sibernetik, karşılıklı bilgi alışverişi ve kontrol sistemi üzerine kurulu bir iletim bilimidir⁴³⁴.

Sibernetik bilgi iletimine esas olan bilgi birimlerinin neler olduğunu araştırıp saptayan ve bu bilgi birimlerini en küçük ölçeklere indirerek iletimini

⁴²⁹ Ayhan Songar, **Sibernetik**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1991, s. 3.

⁴³⁰ Özer Kabaş, **Tüm Çevresel Gerçekçilik**, İstanbul Güzel Sanatlar Akademisi Yayınları, Yayın No 69, İstanbul, 1976, s. 37.

⁴³¹ Songar, **a.g.e.**, ss. 5-7.

⁴³² Toygar Akman, **Sibernetik Yaratıcılık**, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1984, ss. 33-36, 81-82.

⁴³³ Toygar Akman, **2000 Yılına Doğru Siberetik**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1988, ss. 37-38.

⁴³⁴ Akman, **Siber.. a.g.e.**, ss. 83-104, 132.

araştıran bir bilim dalı iken Türkçe’ye yöneylem araştırması şeklinde çevirilen “Operational Research”, sibernetiğin saptadığı bilgi birimlerini kullanan bir bilim dalıdır. Başka bir ifadeyle yöneylem araştırması incelediği uygulama modellerini sağlıklı bir şekilde saptayabilmek için elektronik bilgi işlem sistemlerinden yararlanır. Sibernetik ise yöneylem araştırmacısının kullandığı bilgi işlem sisteminin yapısını hazırlar, bilgi iletim yollarını saptar ve bilgilerin makinelerde kendiğinden kontrolü sistemini kurar⁴³⁵.

Yöneylem araştırmasının temel vurgusu, insan, makine, para, zaman ve malzemedan oluşan, endüstriyel, ticari, resmi ve askeri sistemlerin yönetiminde karşılaşılan sorunlara modern bilimsel teknikler kullanarak sistemin şans ve risk ölçüsünü de içeren alternatif karar, strateji ve kontrol sonuçlarını tahmin ve karşılaştırmaya yarayan bilimsel bir model geliştirmektir⁴³⁶.

Yöneylem araştırması, sorunun tanımlanması, matematiksel model kurulması, modelden çözüm elde edilmesi, model ve çözümün kanıtlanması ve çözümün uygulanması aşamalarından oluşmaktadır. Sorunun tanımlanması aşamasında sorunun kapsamının ne olduğu ortaya konmaktadır. Sorunun tanımının yapılması, karar organı ve amaçlarının, uygulanabilir seçeneklerin ve ilgili çevre koşullarının saptanmasını gerektirmektedir. Matematiksel model kurulması, kontrol edilebilen değişkenler ve kontrol edilemeyen değişkenler ile etkinliğin ve kaynakların değerlendirilmesinin ardından seçeneklerin bir matematiksel model üzerinde denenmesi anlamına gelmektedir. Modelin kurulmasının ardından modelden bir çözüm elde edilmekte ve modelin sistemi temsil edip etmediği, temsil ediyorsa ne ölçüde temsil ettiği, değişkenlerin geçerliliği ve verilerin ulaşılmak istenen amaçlarla tutarlı olup olmadığı belirlenerek model ve çözümü kanıtlanmaktadır⁴³⁷. Yöneylem araştırmasının son aşaması çözümün uygulanması aşamasıdır. Bu safhada ayrıca geliştirilen modelin uygulamaya rahat aktarılması için karar vericinin söz konusu modelin sağlayacağı yararları görmesi gerekmektedir⁴³⁸.

⁴³⁵ Akman, **a.g.e.**, ss. 133-136.

⁴³⁶ Halim Doğrusöz, “Türkiye’de Yöneylem Araştırması”, **Yöneylem Araştırması Bildiriler 75**, Kocaeli, 1976, s. 7.

⁴³⁷ Tortop vd, **a.g.e.**, ss. 268-271.

⁴³⁸ Alptekin Esin, **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, Gazi Üniversitesi Yayın No: 128, Ankara, 1988, s. 8.

Karar verme sürecinde alternatif kararları, kararın hangi kısıtlar altında verildiğini ve bu alternatifleri değerlendirmede kullanılacak uygun amaç fonksiyonunu değerlendiren⁴³⁹ yöneylem araştırması yöneticinin en etkili kararı vermesine yardımcı olur. Bu nedenle yöneylem araştırması, sorunların en kısa zamanda ve etkili bir şekilde çözümüne olanak vererek kaynak israfını önlemekte, kamu hizmetlerinin sunulmasında nitelik ve nicelik artışı sağlamaktadır⁴⁴⁰.

Yönetimde otomasyonun değinilen bu ilk örnekleri, 19. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım düzeyinde meydana gelen gelişmeler sonrasında yerini elektronik veri işleyen makineler bırakmıştır. Bu yüzyılda söz konusu makineler küreselleşmenin de katkılarıyla yönetim anlayışında yaşanan dönüşümler ve klasik yönetim anlayışının yerini stratejik yönetime bırakması sonucu giderek karmaşıklaşan yönetim süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.

3.2. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNE KATKILARI

Strateji, örgütün hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Strateji geliştirme süreci, vizyon, misyon ve amaçların belirlenmesi, dış çevrenin ve iç çevrenin analizi, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve bu alternatifler arasından en uygununun seçilerek uygulamaya konması aşamalarından oluşmakta ve söz konusu sürecin etkinliği, doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesine bağlı bulunmaktadır. Bu süreçte bilişim sistemlerinin önemi doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesi aşamasında ön plana çıkmaktadır. Bu sistemlerin strateji geliştirme sürecine katkıları bununla da kalmayarak bilginin saklanması ve iletilmesi aşamalarında olduğu kadar alternatif kararların değerlendirilmesi ve doğru karar alınması aşamalarında da ön plana çıkmaktadır.

⁴³⁹ Hamdy A. Taha, **Yöneylem Araştırması**, Çev. Ş. Alp Baray ve Şakir Esnaf, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 1.

⁴⁴⁰ Tortop vd., **a.g.e.**, ss. 271-272.

3.2.1. Bilişim Sistemlerinin Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesine Katkıları

Örgütün yönünü belirten misyonu ve vizyonu belirlenirken, örgütün iç ve dış müşterilerinden gelen tepkilerin göz önüne alınması, belirlenen vizyonun bu hedef kitle tarafından benimsenmesine ve hayata geçirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bilişim sistemleri, örgütün vizyonunun belirlenmesi aşamasında iç ve dış müşterinin beklenti ve tepkilerini ölçmek amacıyla gerekli bilgiyi sağlamakta, vizyonun belirlenmesi aşamasında bu sistemler vizyon alternatiflerinin örgütte yaratabileceği katkı konusunda destek olarak uygun alternatifin seçilmesine yardımcı olmaktadır. Bu bilgilere dayanılarak belirlenen vizyonun iç ve dış müşterilere iletilmesinde ve dolayısıyla örgütün iç ve dış iletişim kabiliyetinin geliştirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bilişim sistemleri vizyon ve misyon bildirileri göz önüne alınarak genel amaçların belirlenmesi sürecinde ise örgütlerin hayata geçirdikleri takdirde kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayacak amaçlar belirlemeleri ve bu amaçların belirlenmesi sürecinde örgütün yeterlilikleri ile piyasa şartlarının değerlendirilmesine, alternatif amaçlar arasından uygun olanının seçilmesine ve bu amacın gerçekleştirilmesine dönük plan ve programların hazırlanıp zaman ve kaynak tasarrufu sağlanarak etkin şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Uygulamadan elde edilen sonuçlar geri bildirim suretiyle sisteme gönderilmekte ve mevcut sapmalar tespit edilerek bu bilgiler planlama aşamasına temel teşkil etmektedir.

Kamu kurumlarının vizyon misyon ve amaçları, özel sektör kurumlarından farklı olarak kanunlarla ve örgütün iradesi dışında belirlenmektedir. Bu amaçlar özel sektörde faaliyet gösteren örgütler gibi kar amaçlı değil, öncelikli olarak toplumsal ve politiktir⁴⁴¹. Dolayısıyla kurumun misyon ya da hedeflerinin belirlenmesi, değiştirilmesi ya da yeni çevresel gelişmeler karşısında uyarılma gereksiniminin ortaya çıkması halinde siyasi iktidarın onayına gereksinim duyulmaktadır⁴⁴². Bu şartlar altında kamu kurumlarında genel amaçların belirlenmesi örgüt iradesi dışında gerçekleştiği için

⁴⁴¹ Furman, **a.g.m.**, s. 47.

⁴⁴² Bircan, **a.g.m.**, s. 422.

bilişim sistemlerinin kullanımı ancak belirlenen amaçların uygulama planlarına aktarılması süreciyle sınırlı kalmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse bilişim sistemleri, örgütlerin vizyon, misyon ve genel amaçlarının belirlenmesi sırasında ihtiyacı olan iç ve dış bilginin doğru ve zamanında sağlanması, saklanması, işlenmesi ve gerektiğinde raporlanmasına yardımcı olmaktadır. Tüm bu süreçlerde bilişim sistemlerinin kullanımı zaman ve kaynak tasarrufu sağlamakta, yöneticiler elde edilen bilgilerin güvenilirliğinden emin olabilmekte ve karar verme aşamasında objektif bir bakış açısına kavuşmaktadırlar.

3.2.2. Bilişim Sistemlerinin Çevre Analizine Katkıları

Kamu ve özel sektör kurumları, rakiplerine karşı üstünlük elde etmek için çevrede meydana gelen değişimleri takip etmek ve bu değişimlere uyum sağlamak durumundadırlar. Ancak küreselleşme ve örgütün ulusal ve uluslararası çevresinde meydana gelen hızlı değişimlere örgütün zamanında cevap vermesi, bilişim sistemlerinin yardımıyla sağlanabilmekte, örgütler bu sayede işlevlerini etkileyebilecek değişkenleri zamanında görerek önlem alabilmekte, kısacası çevrelerinde meydana gelen değişimden daha hızlı bir değişim sürecine girebilmektedirler. Ayrıca kurumlar çevre analizi sayesinde faaliyet gösterdikleri çevrede hizmetlerin sunulduğu bireylerin talepleri, bu taleplerdeki olası değişimler ve verdikleri hizmetlerde algılanan aksaklıklar hakkında bilgi sahibi olabilmekte, böylece çevrelerine uyum sağlama ve zamanında ve doğru önlem alma kabiliyetleri gelişmektedir.

Bilişim sistemleri, büyük miktarlardaki bilgiye girişi kolaylaştıran yazılımlara sahip olduğu için yöneticilere içsel ve dışsal veri tabanlarına çok hızlı bir biçimde ulaşma imkanı vererek sorunların erken teşhisi ve çözümü için kolaylıklar sağlamaktadır⁴⁴³. Çevre analizinin en önemli kaynağı örgütün işlevlerine etki eden iç ve dış çevre faktörlerine ilişkin bilgilerdir. Bu faktörlere ilişkin bilginin doğru, zamanında ve istenilen niteliklerde olması çevre analizinin istenilen sonuçları vermesi için önemlidir. Ayrıca bilişim sistemleri, çevreye ilişkin bilgilerin gerekli kaynaklardan elde edilmesi, saklanması, işlenmesi ve üst yönetime aktarılması sırasında da kullanılmaktadır. Söz konusu bilgiler üst

⁴⁴³ Daft, a.g.e., s. 676.

yönetim kademesine strateji geliştirme sürecinde veri teşkil etmektedir. Bilişim sistemlerine aktarılan iç ve dış çevre bilgileri üst yönetim tarafından örgütün vizyonuna ve misyonuna uygun olarak stratejik amaçların ve uygulama stratejilerinin oluşturulmasında kullanılır.

Çevre analizinde bilgi sistemlerinin kullanılabilmesi için ilk olarak bilgi sisteminin üzerine kurulacağı bilgi (veri) tabanına ihtiyaç vardır. Veritabanı bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralını yıkmış, aynı anda birçok bireyin aynı bilgiden yararlanmasını sağlamıştır. Kolayca ulaşılabilen veri, basit kullanımlı analiz ve modelleme araçlarıyla birleştiğinde karar herkes tarafından verilebilir hale gelmekte, hiyerarşik karar mekanizmasının yüksek maliyeti ortadan kalkmakta, değişikliklere uyum sağlama hızı artmakta, karar alma süreci hızlanmakta ve sorunlar hemen çözüme ulaştırılabilmektedir⁴⁴⁴.

Çevre analizi yapılırken yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgi, uluslararası çevreye, ulusal çevreye ve iş çevresine ilişkindir. Uluslararası çevreye ilişkin bilgi örgütün faaliyette bulunacağı ülkelerin tüketicilerinin kültürlerini, değer yargılarını, inanışlarını ve küresel çevreye ilişkin sosyo-kültürel, teknolojik, politik ve hukuki faktörleri ve kota ve tarifelere dair sınırlamaları içermektedir. Örgütün ulusal çevresine ilişkin bilgi, faaliyette bulunduğu ülkedeki teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki-politik ve tabii çevreye ilişkin değişkenleri kapsamaktadır. Son olarak örgütün iş çevresi ile ilgili bilgi örgütün faaliyetlerini yerine getirirken ilişkide bulunduğu ve onu belirli yollarda hareket etmek doğrultusunda etkileyen tüketiciler, rekabet koşulları, finans kurumları, satıcılar ve çeşitli birliklerin örgüte sağlayacağı fırsat ve tehditlerin belirlenmesine yöneliktir.

Özel sektör kurumlarına kıyasla kamu kurumlarının faaliyette bulundukları çevre, ürün ve hizmet sunmakla yükümlü olduğu tüketicilere ek olarak basın, çıkar grupları, vatandaşlar ve politikacılar gibi güdü ve hedefleri birbirinden farklı ve zaman zaman çatışan unsurlardan oluşmakta ve daha karmaşık bir yapı arz etmektedir⁴⁴⁵. Kamu örgütleri birden fazla bileşenden oluşmaktadırlar. Bu nedenle yapı olarak karmaşıktırlar. Bu bileşenlerin kendi

⁴⁴⁴ Göksel Ataman, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt I, Sayı 5, Haziran 1996, s. 27.

⁴⁴⁵ Bircan a.g.m., s. 421.

aralarında ve dış etmenlerle aralarında binlerce bağlantı, ilişki, etkileşim vardır. Bu nedenle bu sistemde doğru karar verilebilmesi ve sistemin etkili denetimi her şeyden önce hem sistemin o andaki durumunun, hem de dış etmenlerin etkinliklerinin iyi irdelenmesini gerektirir⁴⁴⁶. Bununla beraber kamu örgütleri milli kaynakları kullanan örgütler olarak kamuoyunun dikkatini üzerlerine devamlı olarak çektiklerinden verimlilik ve etkinliklerini devamlı arttırmak zorundadırlar. Bu veriler arasındaki ilişkileri kurmaları hayati önem taşımaktadır. Buna ek olarak nüfus artışı, kentleşme ve kamu hizmetlerinin nitelik ve niceliğinde meydana gelen değişimler sonucu kamu hizmetlerinin çeşidi ve çapı büyümektedir. Bu nedenle karar verme konumunda olan kamu yöneticilerinin önüne çok sayıda veri yığılmaktadır⁴⁴⁷. Bu nedenle ulusal çevre veritabanı ile ulusal ve uluslararası bazda güncel, güvenilir ve her türlü bilgi ihtiyacını karşılayacak, çevre bilgi sistemine imkan verecek veritabanı bileşenlerinin oluşturulması ve uluslararası sistemler ile çevresel veri paylaşımının sağlanması önem arz etmektedir⁴⁴⁸.

Örgütün dış bilgi kaynakları, periyodik dergi ve gazeteler, örgütün faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin yayınlar, internet yayınları, toplantı ve konferanslar, çeşitli araştırmalar⁴⁴⁹ olabileceği gibi örgütler bilgi bankaları aracılığıyla da istedikleri bilgilere ve istenilen konularda meydana gelen yeni gelişmelere düzenli olarak ulaşılabilirler.

3.2.3. Bilişim Sistemlerinin Örgüt Analizine Katkıları

Bilişim sistemleri, örgütün faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu kalitatif ve kantitatif bilgiyi içeren ve denetim ve fiziksel kontrol için kullanılan sistemler ile kelime işlemciler, e-mail, bilginin sağlanması ve yaygınlaştırılması amacıyla kullanılan telekonferans gibi yazılım ve donanımlar yoluyla örgüt faaliyetlerinden elde edilen bilgileri tanımlamakta, toplamakta ve organize etmektedir⁴⁵⁰.

Bilişim sistemlerine bilgi nitelik olarak iki kategoride ulaştırılmaktadır: formal bilgi ve informal bilgi. Formal bilgi, kesin, belirgin, resmi niteliklerdeki bilgidir. Genellikle bilgi sistemlerinden elde edilen sayısal bilgiler bu tip bilgi

⁴⁴⁶ Can, a.g.e., s. 240.

⁴⁴⁷ Heinz K. Klein ve Rudy Hirschheim, "Choosing Between Competing Design Ideals in Information Systems Development", **Information Systems Frontiers**, Vol 3, Issue 1, 2001, s. 79.

⁴⁴⁸ Hasan Çoban, "Hükümet Bilgi Sistemi Kurulmasının Önemi", <http://inet-tr.org.tr/inetconf2/coban.doc>, 23.08.2004.

⁴⁴⁹ Certo, a.g.e., s. 45.

⁴⁵⁰ Daft, a.g.e., s. 678.

kategorisine girmektedir. İnfomal bilgi, formal bilginin tersine, kesin olmayan, subjektif, daha yok dış çevreden elde edilen bilgilerdir. Strateji geliştirme sürecinde infomal bilgi örgütün geçmişinin, o anki durumunun ve geleceğinin daha iyi anlaşılmasını sağladığı için ve bu anlamda örgütün stratejilerinin değerlendirilmesi ve gelecekte uygulayacakları stratejilerin belirlenmesine yardımcı olduğu için formal bilgi tipine göre daha yararlı olmaktadır.

Örgütün iç bilgi kaynakları her departmanın faaliyetlerine ilişkin sunulan düzenli raporlardır. Örgütün muhasebe-finance departmanından örgütün finansal durumuna ilişkin; üretim yönetimi departmanından ürün ve hizmetlere ilişkin satışlar, dağıtım kanalları, pazar payları, pazarlama ve promosyon bilgileri, marka imajı ve kalitesine ilişkin; insan kaynakları yönetimi departmanından çalışan personele ilişkin bilgiler ve satın alma departmanından örgütün hammadde, makine, tesis satın alma işlemlerine ilişkin bilgiler raporlanmaktadır. Bu raporlamalar departmanların kendi bünyelerinde işlevlerine uygun olarak geliştirilen bilişim sistemleriyle daha kolay, güvenilir ve hızlı şekilde sunulabilmektedir.

Bu noktada kamu kurumları açısından belirtilmesi gereken olumsuz bir faktör kamu kurumların finansal kaynaklara ilk elden ulaşmamlarıdır⁴⁵¹. Bu nedenle de bilişim sistemlerinin kullanımı mali açıdan ancak kurumun mevcut durumunu ortaya koymakla kalacak, bir sorun ortaya çıkması durumunda sorunun çözülmesi veya tespit edilen duruma ilişkin herhangi bir strateji geliştirilmesi söz konusu olamayacaktır.

3.2.4. Bilişim Sistemlerinin Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimine Katkıları

Alternatif strateji belirlenmesi aşamasında stratejistler temel olarak erişebildikleri bilgileri zihinsel operasyonla yorumlamakta ve böylece sorunun çözümü için en iyi karar üretilmiş olmaktadır⁴⁵². Bu aşamada, bilişim sistemleri, stratejistlere çeşitli modeller yardımıyla mevcut alternatifleri daha etkili değerlendirme imkanı sunup rasyonel kararların alınmasına katkıda bulunarak tek

⁴⁵¹ Koteen, **a.g.m.**, s. 7.

⁴⁵² Hakan Altıntaş, “Sanal Bürokrasiden E-Devlete Teorik Yaklaşımlar”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 2003, ss. 29-30.

merkezden alınması için gerekli ortamı sağlamakta, strateji geliştirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır⁴⁵³.

Bilgi teknolojilerinin karar alma sürecine önemli bir etkisi de kararların objektif ve ölçülebilir olmasını sağlamalarıdır. Bu da karar ile ilgili prosedürlerin bilgisayar programcıları ile karar sistemlerine aktarılması ve rutin kararlarda bireysel taraftarlığın bertaraf edilmesiyle mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, bilgisayar programlarına aktarılan kararlar ölçülebilir kriterlere de kavuşmaktadır⁴⁵⁴.

Strateji geliştirildikten sonra geçilen uygulama aşaması, gerçek anlamda uygulama planlarının hazırlanması ve yürürlüğe konulmasıyla başlamaktadır. Söz konusu planlama sürecinin öncesinde, bilişim sistemleri bilgi sağlama, saklama ve işleme konularında, planların geliştirilmesi sürecinde ise karar destek özellikleriyle alternatiflerin belirlenmesi ve uygun planın geliştirilmesi aşamalarında yardımcı olmaktadır.

Stratejilerin uygulanması aşamasında örgüt kaynaklarının tahsis edileceği yerlerin belirlenmesi, bireylerin yeteneklerinin göz önüne alınarak iş analizi ve değerlemelerinin yapılması, işgören ve yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşmak için heves ve gururla çalışmaya teşvik edilebilmesi amacıyla performans yönetimi ve ödül sistemleri geliştirilmesi önemli konulardır. Bilişim sistemleri bu konularda da veri tabanlarında saklanan bilgiler ve bu bilgilerin karar destek özellikleri sayesinde yöneticilere kaynaklık etmektedirler.

3.3. STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Örgütlerin üst düzey yöneticilerine strateji geliştirme sürecinde yardımcı olan bilişim sistemleri, Kayıt İşleme Sistemleri, Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler, İletişim Ağları, Yönetim Bilişim Sistemleri, Karar Destek Sistemleri, Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve Stratejik Bilişim Sistemleridir.

İşlevsel düzey kararlar, basit gibi görünmesine rağmen örgütün diğer düzeylerindeki karar verme faaliyetlerine temel teşkil ettiği için önemlidir. Kayıt

⁴⁵³ Gio Wiederhold, "Information Systems that Really Support Decision-Making", **Journal of Intelligent Information Systems**, Issue 14, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2000, s. 87.

⁴⁵⁴ H. Leavit ve T. L. Whisler, "Management in the 1980's", **Harvard Business Review**, 1985, Vol. 36, Issue 6, s. 67.

İşleme Sistemleri, genelde örgütlerin temel işleyişi ile ilgili günlük ya da kısa dönemi ilgilendiren kararların verilmesi sürecinde örgütün alt kademe yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Bu seviyedeki görevler stok kayıtları, satış faturalarının hazırlanması, hammadde ihtiyaçlarının belirlenmesi, görev dağılımının yapılması gibi işlerdir. Bu işlere ilişkin bilgi ihtiyacı, kayıt tutma, finansal durum tabloları gibi raporlar sunan basit Kayıt İşleme Sistemleriyle giderilebilmektedir⁴⁵⁵.

Ofis Otomasyon Sistemleri, örgütsel işlevlerin birbiriyle entegrasyonunu mümkün kılmakta⁴⁵⁶ ve diğer bilişim sistemlerini destekleyerek, örgütsel kararların alınmasında yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır⁴⁵⁷.

Ofis Otomasyon Sistemleri, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasına, işlenmesine ve kayıt altına alınmasına⁴⁵⁸ ve bununla birlikte insanların değişik biçimlerde birlikte düşünme, iletişim kurma ve ortak çalışmalarına imkan sağlamaktadır. Sistemin kullanılmasıyla birlikte, örgütteki yazılı, kağıtla iletişim azalmakta veya ortadan kalkmakta, bu sayede yatay iletişim artmakta, örgütte yatay iletişim mekanizmalarının artmasıyla, bilginin tüm örgüt birimleri arasında dolaşımı⁴⁵⁹ ve dolayısıyla üst yönetime strateji geliştirme sürecinde ihtiyaç duyacağı iç ve dış kaynaklı bilgi aktarımı mümkün olabilmektedir.

Bu sistemler ayrıca örgütün çevre ile iletişimini güçlendirerek çevresinde meydana gelen değişikliklerden haberdar olmasını sağlamakta, çevre analizi sırasında gerekli olan bilgilerin doğru ve zamanında sağlanması, süreçlenmesi, saklanması ve ilgili bireye ulaştırılmasına yardımcı olmaktadır.

Uzman sistemlerin kullanımıyla sorunlara daha hızlı, tarafsız ve doğru çözümler bulunabilmektedir. Bu sistemler strateji geliştirme sürecinde genel amaçların saptanması, bu amaçlara göre stratejik ve taktik planların hazırlanması gibi özel uzmanlık gerektiren konularda ve bu planların uygulamaya aktarılması

⁴⁵⁵ Serkan Bayraktaroğlu, "Stratejik Yönetim için Yönetim Bilgi Sistemleri", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s. 96.

⁴⁵⁶ Dan S.J. Remenyi, **Increase Profits with Strategic Information Systems**, NCC Publications, England, 1988, s. 87.

⁴⁵⁷ Daft, **a.g.e.**, s. 678.

⁴⁵⁸ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya, 2000, s. 123.

⁴⁵⁹ Daft, **a.g.e.**, s. 567.

sürecinde yöneticilere yol göstermektedirler. Ayrıca uzman sistemler yardımıyla kararlar daha etkin ve süreçler daha tutarlı olmakta, yöneticilerin değerlendirmelerini objektif ve tarafsız bir bakış açısı ile yapmaları mümkün olmakta, hata payı düşmekte, hazırlanan planlardan sapmalar en aza indirgenerek alınan kararların uygulanabilirliği ve etkinliği artmaktadır.

İletişim ağları büyük miktarlardaki bilgi kaynaklarına kolay ve ucuz yoldan ulaşma imkanı vererek⁴⁶⁰ yöneticilerin içsel ve dışsal veri tabanlarına çok hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlamakta; sorunların erken teşhisi ve çözümünü kolaylaştırmaktadır. Daha açık bir ifadeyle iletişim ağları, geniş bilgi ve örgüt içi ve dışı veri akışını hızlandırarak karar alma sürecinde zaman ve kaynak tasarrufu sağlamakta, bununla beraber verilerin güvenilirliği karar alma sürecinin etkinliğini artırmaktadır.

İletişim ağları, aynı statüde çalışanlar arasında, ast-üst ilişkilerinde, uzmanlar ile bilgisayar kullanıcıları arasındaki ilişkilerde gerekli bilgi paylaşımı ve koordinasyonu sağladığı için, bireyler arası iletişimi kolaylaştırmaktadır⁴⁶¹. Bu avantaj, aynı zamanda müşteri ile örgüt arasındaki bilgi akışını da kolaylaştırmakta, böylece iç ve dış müşteri beklentileri kolayca algılanabilmekte, bu veriler strateji geliştirme sürecine aktarılabilmektedir.

Yönetim Bilişim Sistemleri yönetime, karar verme sürecinde yardımcı olmak amacıyla gerek personel, gerekse elektronik bilgi işleme sistemleri yardımıyla bilgilerin biriktirilmesi, kaydedilmesi, saklanması, çözümlenmesi ve rapor edilmesi sürecinde yardımcı olmaktadır⁴⁶². Böylece rutin işlevler zaman ve para tasarrufu sağlanarak etkin bir şekilde yerine getirildiği gibi yöneticiler de rutin işlevlerin yükünden kurtularak strateji geliştirme sürecine odaklanabilmektedir.

Yönetim Bilişim Sistemleri örgütün yapısı ve iş kollarına göre farklılık göstermekle beraber temelde pazarlama, üretim, personel yönetimi ve muhasebe-

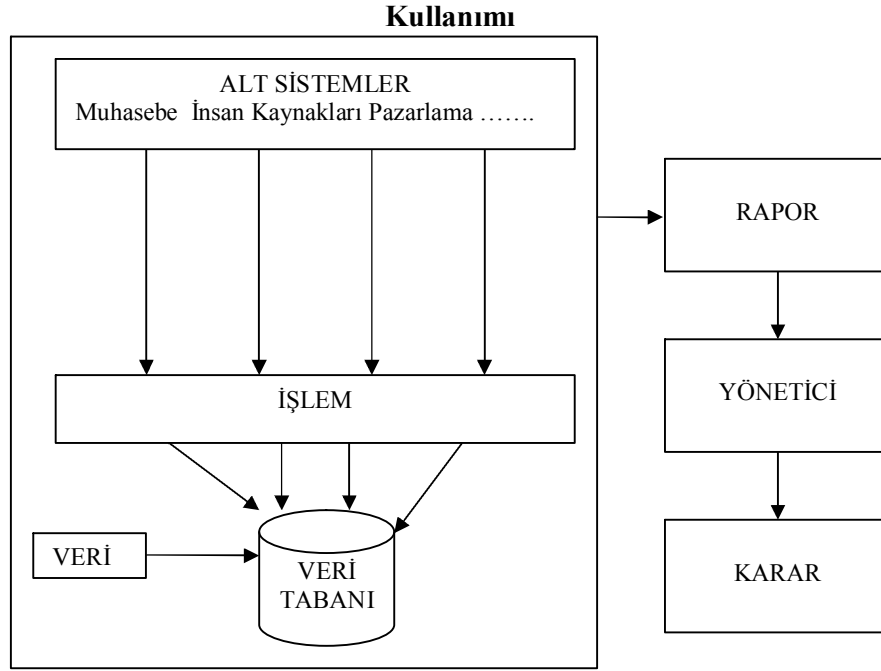
⁴⁶⁰ Raymond R. Ling ve David C. Yen, "Extranet: A New Wave of Internet", **SAM Advanced Management Journal**, Spring, 2001, s. 41.

⁴⁶¹ Kraemer ve Dedrick, **a.g.m**, s. 100.

⁴⁶² Jean C. Tarondeau, **Systems Analysis and Design**, Reston Publishing Company Inc., 1982, s. 29.

finansman alt sistemlerine⁴⁶³ ilişkin bilgilerin saklanması, işlenmesi ve iletilmesini sağlamaktadır. Bu tarz bir işlem ayrıca planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerine de yardımcı olmaktadır.

Şekil 3.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde



Kaynak: Graham Curtis, **Business Information Systems Analysis Design and Practice**, Addison-Wesley Publishing, England, 1994, s. 33.

Yönetim Bilişim Sistemleri aynı zamanda tüm bilişim sistemleri gibi örgüt içi iletişimi artırmakta, departmanlar arası ve hiyerarşik kademeler arası koordinasyonu ve bilgi alış verişini kolaylaştırarak strateji geliştirme sürecinde gerekli olan iç değerlendirme bilgilerini (üstünlük ve zayıflıklar) özet raporlar halinde sunabilmektedir.

Karar Destek Sistemleri, karar sürecinin özellikle alternatiflerin geliştirilmesi ve karar alternatiflerinin değerlendirilmesi aşamalarında karar vericilere yararlı bilgi sunulması ve analiz sürecinde yöneticinin mevcut yeteneklerini destekleyen kullanımı kolay araçlar sağlanması amacıyla

⁴⁶³ Cengiz Yılmaz, Ahmet Doğan ve Erkan Topal, “Yönetim Bilgi Sistemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 8, Şubat 1989, s. 46.

tasarlanmıştır⁴⁶⁴. Bu sistemlerin kullanımıyla yöneticiler sonuçlanmış ve filtre edilmiş bilgilere kısa sürede ulaşma olanağı bulabilecektir⁴⁶⁵.

Karar destek sistemleri sayesinde ihtiyaç duyulan verilere daha kolay ve hızlı ulaşılmakta bu sayede alınan kararlar daha rasyonel olmaktadır⁴⁶⁶. Karar destek sistemlerinin temel özelliği, karar vericinin bir model geliştirmesine imkan vermesi ve oluşturulan modelle kararın alınmasına destek olmasıdır.

Karar destek sistemleri teknolojik kararlarda olduğu gibi yönetimin diğer konularda almış olduğu kararlara da destek sağlamaktadır. Bu nedenle bu sistemler örgüt birimlerinin karar alma özerkliklerini artırmıştır⁴⁶⁷. Bu sistemler bilgi eksikliğini gidererek yöneticilerin verecekleri kararların kalitesini artırmaktadır.

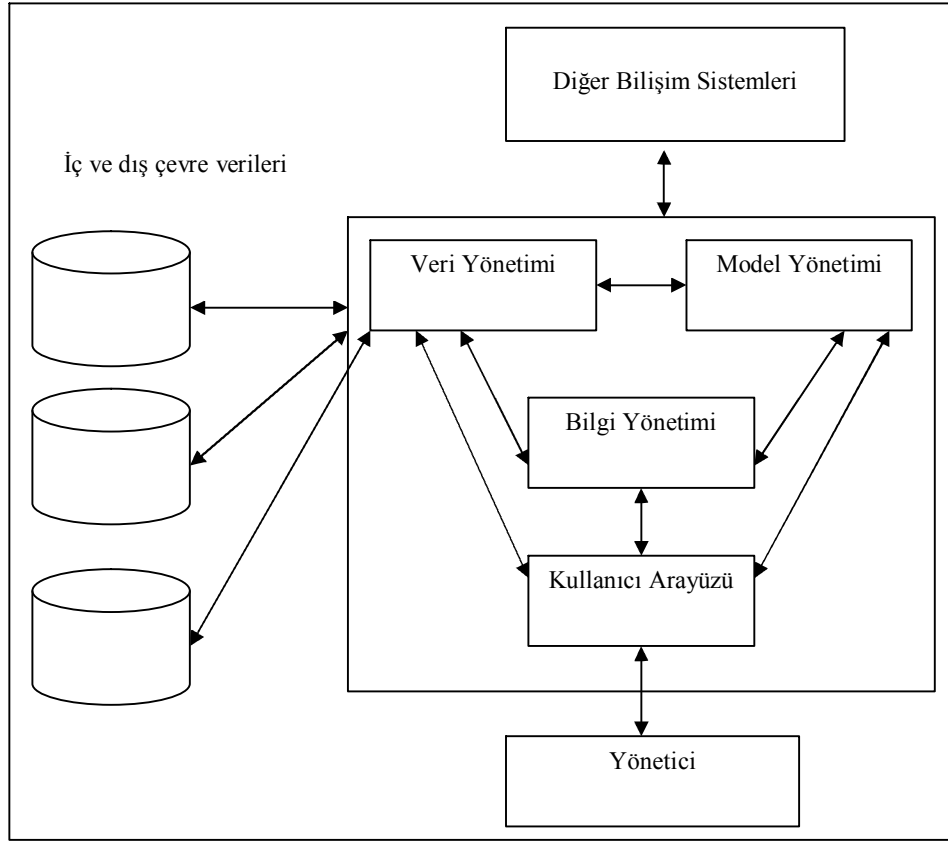
⁴⁶⁴ Sevinç Üreten, **Üretim/İşlemler Yönetimi**, Başar Ofset, Ankara, 1999, s. 117.

⁴⁶⁵ Güvenen, **a.g.e.**, ss. 3-4.

⁴⁶⁶ Crowstone ve Malone, **a.g.e.**, s. 266.

⁴⁶⁷ Daft, **a.g.e.**, s. 676.

Şekil 3.2. Karar Destek Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanımı



Kaynak: Efraim Turban ve Jaye Aronson, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, Fifth Edition, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, s. 79.

Şekilde yer alan veri yönetimi alt sistemi, veri tabanı, veri tabanı yönetim sistemi, veri sözlüğü ve sorgulama özelliklerini kapsamaktadır. Model yönetimi alt sistemi model tabanı, model tabanı yönetim sistemi, modelleme dili, model sözlüğü ve model uygulayıcı ve entegre edici işlemcileri içermektedir⁴⁶⁸. Bilgi yönetimi alt sistemi bir veya daha fazla uzman bileşenden oluşmaktadır ve uzmanlık gerektiren konularda karar destek bileşenlerine bilgi sağlamaktadır⁴⁶⁹. Kullanıcı arayüzü alt sistemi ise sistemi kullanan ile bilgisayarın karşılıklı iletişimine olanak veren yazılım, donanım gibi unsurlardan oluşmaktadır.

⁴⁶⁸ Hugh Watson ve Ralph J. Sprague, **Decision Support Systems Putting Theory into Practice**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1993, ss. 95-99.

⁴⁶⁹ Michael R. Klein ve Leif B. Methile, **Knowledge Based Decision Support Systems with Applications in Business**, John Wiley&Sons Ltd, England, 1995, ss. 285.

Buna göre sistem iç ve dış çevre analizi sonrası elde edilen sonuçlar ışığında örgütün hareket yönünün belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecinde yöneticiye yardımcı olmakta, bu öngörü yeteneği ile örgütün çevresel değişimlere uyum kabiliyetini artırmaktadır.

Ayrıca Karar Destek Sistemleri, alternatiflerin belirlenmesi sırasında alternatif stratejilerden; misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi sırasında ise alternatif misyon, vizyon ve amaçlardan en uygununun seçilmesi sürecinde üst yöneticiye yardımcı olmaktadır.

Büyük miktarlarda ve kompleks veri girişini ve bu verilerin anlamlandırılmasını, analiz edilmesini ve iletilmesini sağlayan⁴⁷⁰ Üst Yönetim Bilişim Sistemlerinin temel amacı, üst düzey yöneticilerin örgütün mevcut durumu ile ilgili yüksek seviyede stratejik bilgilere kolayca erişmelerini sağlamaktır. Bu sistemler üst yöneticilere yönetsel planlama izleme ve analiz faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere tasarlanmışlardır⁴⁷¹.

Üst Yönetim Bilişim Sistemleri yöneticilere özellikle stratejik karar alma sürecinde gerekli olan bilginin zamanında etkin ve etkili şekilde toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması⁴⁷², işlenmesi ve yöneticiye günlük işlemlerinde yardımcı olacak şekle getirilmesi konularında yardımcı olmaktadır⁴⁷³. Dış çevre ve iç çevre kaynaklarından toplanan formal ve informal bilgiler, Üst Yönetim Bilişim Sistemleri yardımıyla analiz edilerek zamanında üst yönetime sunulmakta, üst yönetim bu veriler yardımıyla örgütün misyon, vizyon ve genel amaçları ışığında karşılaşılan soruna ilişkin örgüt stratejisini belirlemektedir.

Strateji geliştirme sürecinde yöneticiye yardımcı olmak amacıyla örgüt içi ve örgüt dışı bilgileri işleyen Üst Yönetim Bilişim Sistemleri, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Karar Destek Sistemlerinden bilgi özetleri de çıkarabilmektedir⁴⁷⁴. Bununla beraber planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirme, akıllı modeller

⁴⁷⁰ Robin Mathews ve Antony Shoebridge, "EIS a Guide for Executives", **Long Range Planning**, Vol, 25, No 6, 1992, s. 95.

⁴⁷¹ Batuhan Kocaoğlu ve Bahadır Gülsün, "Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramından Beklenenler", **Verimlilik Dergisi**, 2004/1, s. 40.

⁴⁷² Koontz ve Weichrich, **a.g.e.**, s. 618.

⁴⁷³ Erhan Altuntaş, Tuncay Çelik, "Bilişim Teknolojileri", <http://members.tripod.com/~Bagem/bagem/giris.html>, 11.08.2004.

⁴⁷⁴ Ercan Öztemel, "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", **Yeni Türkiye Dergisi** 21. Yüzyıl Özel Sayısı II, Mart-Nisan 1998, s. 1179.

geliştirme gibi yönetsel amaçları gerçekleştirme konularında da üst kademe yöneticilere yardımcı olabilmektedir⁴⁷⁵.

Bilişim sistemlerinden elde edilen sayısal bilgiler formal bilgi bankasına, çevreye ilişkin bilgiler ise informal bilgi bankasına aktarılarak Üst Yönetim Bilişim Sistemlerine aktarılmaktadır. Bilgiler Üst Yönetim Bilişim Sistemlerinde analize tabi tutulmakta ve üst yönetim kademesine iletilmektedir.

Stratejik kararların alınmasında Üst Yönetim Bilişim Sistemleri karar destek özellikleri olan, modelleme, simulasyon, senaryo geliştirme, hassasiyet (sensivity) analizi, hedef arama analizi, ne eğer (what if) analizi teknikleriyle üst yönetimi desteklemektedir. Ayrıca yine Üst Yönetim Bilişim örgütün en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar her türlü bilgiye ulaşabilme (drill down), oluşturulan veritabanında analiz yapabilme (data mining), OLAP (on-line analytical processing) teknikleriyle yok boyutlu geleceğe ve geçmişe dönük analizler yapabilme yetenekleri sayesinde, önemli bir karar destek aracı durumundadır⁴⁷⁶.

Henüz yeni geliştirilmiş olmalarına karşın Üst Düzey Yönetim Bilişim Sistemleri örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerinde bulunan yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak yönünde oluşan talep sonucu geniş bir kullanım alanına sahiptir⁴⁷⁷.

Stratejik Bilişim Sistemleri, örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasının sağlanması, sağlanan rekabet üstünlüğünün korunması ve rakiplerin göreceli üstünlüğünün azaltılması amacıyla geliştirilmişlerdir⁴⁷⁸.

Stratejik Bilişim Sistemleri örgütün üst kademe yöneticilerine strateji geliştirme sürecinde gerekli bilgiyi sağlayarak onların uzun vadeli karar verme sürecinde karşılaştıkları sorunları proaktif bir yaklaşım tarzı izleyerek çözümlmelerini sağlamaktadır⁴⁷⁹. Stratejik Bilişim Sistemleri örgüt stratejisi ile bilişim sistemlerinin entegrasyonuna dayanmaktadır. Bu sistemler örgüt stratejilerinin belirlenmesi veya mevcut stratejilerin değiştirilmesi sürecinde rol

⁴⁷⁵ Bensghir, **a.g.e.**, ss. 120-122.

⁴⁷⁶ Turban ve Aronson, **a.g.e.**, ss. 126-130.

⁴⁷⁷ Daniel R. Headrick, **Enformasyon Çağı, "Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri 1700-1850"**, Çev. Zühal Kılıç, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s.30.

⁴⁷⁸ Charles M. Wiseman, **Strategy and Computers: Information Systems as Competitive Weapons**, Dow-Jones Irwin Publishing, Homewood, 1985, s. 233.

⁴⁷⁹ Burch ve Grudnitski, **a.g.e.**, s. 536.

oynamaktadırlar ve girdi olarak örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini, üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini alarak, çıktı olarak rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilere dönüştürme sürecinde yöneticilere gerekli bilgi ve desteği sağlamakta, ayrıca geliştirilen stratejilerin uygulanması sürecinde de yöneticileri desteklemektedir.

Stratejik bilişim sistemleri fırsat ve tehditlerin analizinde müşteriler ve tedarikçilerin gücü ile sektördeki rekabet unsurlarını, üstünlük ve zayıflıkların analizinde ise örgütsel kaynaklarını değerlendirmektedir. Strateji geliştirme ve uygulama sürecinin başarısı için Stratejik Bilişim Sistemleri örgüt çevresinden kaynaklanan değişkenlere uyum sağlayabilecek esneklikte olmalı ve bu değişkenleri örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla eşleştirerek örgütün piyasada pay sahibi olmasını ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamalıdır.

3.4. ÜNİVERSİTELERDE BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Yerine getirdiği işlevler itibariyle kalitesinin sorgulanmasına gereksinim duyulmayan üniversiteler, çevresel değişimlere duyarsız kalamamış ve bu değişimlere ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Dolayısıyla diğer kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitelerde de strateji geliştirme uygulamaları 1970’li yılların sonunda başlamıştır⁴⁸⁰. Strateji geliştirme, üniversitelerin mevcut potansiyelini tanımlayarak geliştirmeye yönelik⁴⁸¹, hem verimli çalışmayı hem de amaçlara en kısa yoldan ulaşmayı sağlayan bir süreçtir⁴⁸². Sürecin başarısı; mevcut durum, eğilimler ve gelecekte karşılaşılması olası koşullar hakkında detaylı ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmayı zorunlu kılmaktadır⁴⁸³. Bilişim sistemleri bu bilgilerin toplanması ve saklanması için kullanılmakla beraber bazı sistemler yöneticilere karar alma sürecinde de yol gösterici olabilmekte; yöneticilerin stratejik alternatifler arasından en doğru seçeneği tarafsız bir gözle görmelerini sağlayabilmektedir. Ancak bilişim sistemleri kullanımı teknik ve

⁴⁸⁰ Halil Işık ve Ahmet Alpay, “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 3, 2004, s. 350.

⁴⁸¹ William Marcus Cutright, **A Chaos-Theory Metaphor For Strategic Planning in Higher Education: an Exploratory Study**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Tennessee, Knoxville, May, 1999, s. 11.

⁴⁸² Aytekin İşman ve Ahmet Eşicimalı, **Eğitimde Planlama ve Değerlendirme**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000, s. 19.

⁴⁸³ Cutright, **a.g.e.**, s. 12.

finansal altyapının geliştirilmesini ve insan kaynaklarına ilişkin birtakım eğitim çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Ayrıca üniversitelerde bilişim sistemlerinin kullanımı ile bilgi daha kolay tartışılabilmekte, dönüştürülebilmekte, ortak projeler geliştirilebilmekte⁴⁸⁴, üniversitelerin iş ve sanayi dünyası ile entegrasyonu sağlanabilmektedir⁴⁸⁵.

Bu kısımda öncelikle üniversiteler hakkında birtakım genel bilgiler verildikten sonra üniversitelerde kullanılan bilişim sistemleri ile strateji geliştirme sürecine, dünyadaki uygulamalara, Türkiye'deki üniversitelerde strateji geliştirmekle sorumlu organ ve birimler ile strateji geliştirme sürecine; ardından bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanım düzeyleri ile gerekli altyapı unsurlarına değinilecektir.

3.4.1. Üniversiteler Hakkında Genel Bilgiler

Bilgi, küreselleşen dünyada üretim sürecine yardımcı bir faktör olmaktan çıkmış bilgi üretiminin kendisi bir endüstri haline gelmiştir. Bu durum, üniversitelerin gelişimini etkilemiş bilginin yeri ve anlamının değiştirmiş ve bilgi üretim süreçlerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla üniversiteler modernizm ile birlikte ulus devletin en önemli araçlarından biri olarak görülmeye başlanmış ve üniversitelerin görevlerini buna uygun olarak yerine getirmeleri beklenmiştir⁴⁸⁶.

Üniversite, Latince "Universitas" sözcüğünden kaynaklanmaktadır. Bu sözcüğün "bütün, evren" ya da "yaratılmış, varolan şeylerin tümü, hepsi" gibi bir anlamsal içeriği bulunmaktadır. Bu bağlamda üniversiteyi, insanın düşünsel kapasitesinin tüm ürünlerini kapsayıcı ve onlara açık bir kavram olarak düşünmek mümkündür⁴⁸⁷.

Üniversitelerin işlevleri eğitim-öğretim yapmak, bilgi üretmek (araştırma ve yayın yapmak) ve kamusal hizmet biçiminde özetlenebilmektedir. Araştırma etkinliklerinin, üniversitenin işlevleri arasında yer alması, üniversitede

⁴⁸⁴ Rana A. Arslanoğlu, "Küreselleşme ve Üniversite", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2002, s. 10.

⁴⁸⁵ Michael L. Skolnik, "Higher Education in the 21st Century", **Futures**, Vol. 30, No. 7, 1998, s. 635.

⁴⁸⁶ Kürşad Yılmaz, M. Barış Horzum, "Küreselleşme Bilgi Teknolojileri ve Üniversite", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 10, Güz, 2005, ss. 104-105.

⁴⁸⁷ Berna Arda, "Üniversitenin Araştırma İşlevi ve Etik", **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 4, 2003 Özel Eki, s. 7.

bilimsel araştırma etkinlikleri ile öğretimin ayrılmaz bir bütünlüğe sahip olması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma ve öğretim, üniversite öğretim elemanlarının kimliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Ayrıca üniversitelerin toplum hizmeti de bu bağlamda düşünülebilir⁴⁸⁸. Bununla beraber, eğitim sisteminin en üst basamağı olan yüksek öğretimin topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekir. Dolayısıyla üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön veren eğitim örgütleridir. Bu sebeple üniversitelerin temel işlevi, sadece eğitim-öğretim ve araştırma yapmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda topluma hizmet ve yol gösterme görevlerini de kapsamaktadır⁴⁸⁹. Toplumlar, üniversitelerin sayılan temel görevlerini, kendi ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak önceliklere göre belirlemişlerdir. İngiliz üniversiteleri, öğrencilere genel ve mesleki bilgiler verirken bunun yanında, kendi öz kültürü ile kişilik biçimlendirme eğitimine öncelik vermektedir. ABD’de üniversitelerin görev öncelikleri, yetiştirilecek insan gücünün niteliği ve yapılacak araştırmaların konusu, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan iş dünyasının temsilcileri tarafından belirlenmektedir. Fransız üniversiteleri 1968 yılına kadar sadece toplumsal düzeni koruyacak, dolayısıyla devletin devamlılığını sağlayacak bireyler yaratan kurumlar olarak görev yapmışlardır. Doğu blokunda yer alan ülkelerde ise genellikle üniversitenin temel görevi üretimi artıracak mesleki ve ideolojik eğitimi vermektir⁴⁹⁰.

3.4.2. Üniversite Bilişim Sistemleri

1980’li yıllardan itibaren yükseköğretim kurumlarını ve sistemlerini büyük ölçüde etkileyen gelişmeleri; küreselleşme, yaşam boyu eğitime artan gereksinim ve bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve yoğun gelişmeler olarak sıralamak mümkündür. Bu gelişmeler içerisinde özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve yoğun gelişmeler yükseköğretim sistemlerini oldukça fazla etkilemiştir. Bunun sonucunda, bilişim sistem ve teknolojileri,

⁴⁸⁸ Kürşad Yılmaz ve Güven Özdem, “ Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, 2004, s. 118.

⁴⁸⁹ Selahattin Turan, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler" **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005, ss. 186–187.

⁴⁹⁰ Gülsün Atanur Başkan, “Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001, s. 23.

eğitim-öğretim kurumlarındaki faaliyetlerde, laboratuvarlarda, idari işlerde ve ders dışı faaliyetlerde aktif olarak kullanılmaya başlanmış, vazgeçilmez bir teknoloji haline gelmiştir. Bilgisayarların, bilgiyi depolama, saklama ve tekrar kullanmadaki üstünlüğü bu bilgilerin başkalarıyla paylaşılması gereğini ortaya çıkarmıştır⁴⁹¹.

Üniversite içi etkin bilgi depolama sistemlerinin geliştirilmesi ve bilişim sistem ve teknolojilerinden bilgi edinim ve paylaşımı için etkili bir biçimde yararlanılması, üniversite içindeki araştırmacıların birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarını sağlayarak, bilgiye erişme hususunda zaman ve kaynak israfını azaltacaktır. Ayrıca, örgüt açısından önem arz eden yönetsel faaliyetler de örgütsel bilgi yönetimi süreci kapsamında değerlendirilmelidir. Üniversite faaliyetlerinin misyon doğrultusunda bir eşgüdümüne kavuşturulması ve istikrarlı bir şekilde yürütülebilmesi için etkin bir yönetim işlevine sahip olmak, bunun için ise yeterli düzeyde yönetim bilgisini edinmek ve bu bilgiyi etkin bir biçimde yönetmek gerekmektedir. Sahip olunması gereken bilgi hem araştırma hem de eğitim konularına ilişkin kurum içi ve kurum dışı bilgidir. Yönetsel faaliyetler bilgi yönetim süreci ve genel örgütsel bilgi yönetim sürecinin çıktıları karar destek sisteminin bir unsuru olarak işlev görebilir⁴⁹².

Üniversitelerde kullanılan bilişim sistemleri; diğer kamu ve özel sektör kurumlarında olduğu gibi, işlevsel düzeyde Kayıt İşleme Sistemleri, bilgi düzeyinde Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler ve İletişim Ağları, yönetim düzeyinde Yönetim Bilişim Sistemleri, Yönetim Raporlama Sistemleri ve Karar Destek Sistemleri, stratejik düzeyde ise Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ve Stratejik Bilişim Sistemleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Söz konusu sınıflandırma bu çalışmada genel olarak, Üniversite Bilişim Sistemleri şeklinde adlandırılmıştır.

Üniversite Bilişim Sistemleri, diğer kamu ve özel sektör kurumlarında kullanılan bilişim sistemleri ile aynı işlevlere sahip olmakla beraber, üniversitelerin temel misyonlarının ve iç ve dış müşterilerinin özelliğinden

⁴⁹¹ Yılmaz ve Horzum, **a.g.e.**, ss. 105,110.

⁴⁹² Veli Denizhan Kalkan, “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”, **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, Kasım 2004, ss. 778-779.

kaynaklanan birtakım farklılıklar da göstermektedir. Buna göre Üniversite Bilişim Sistemleri, işlevsel düzeye, bilgi düzeyine, yönetim düzeyine ve stratejik düzeye dağılmak kaydıyla aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Üniversite hakkında genel bilgiler,
- Akademik personelin çalıştığı bölüm, kimlik ve adres bilgileri, özlük bilgileri, sicil numarası, ünvanı, verdiği dersler, ders, öğrenci ve not takibi,
- Akademik personelin sayısı, başarı durumu, yayınları,
- Bölümlerin akademik başarı oranları,
- İdari personelin çalıştığı birim, kimlik ve adres bilgileri, özlük bilgileri, sicil numarası,
- Muhasebe ve finansmana ilişkin bilgiler, aktarılan kaynaklar, kaynakların kullanım düzeyleri ve dağılımları,
- Öğrencilerin kimlik ve adres bilgileri, aldıkları dersler ve not durumları,
- Öğrencilerin başarı durumları, mezun sayıları,
- Kampüste yer alan binalar ile sosyal tesislerin bağlı bulundukları birim, kapasiteleri, donanımları.

Söz konusu bilgiler, genel olarak üniversitenin iç ve dış müşterileri olan öğrenciler, akademik ve idari personel ile üniversite dışından birey ve kurumların kullanımına açık olmalıdır.

3.4.3. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Strateji Geliştirme

Süreç

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği değişim süreci, üniversitelerin bünyelerinde birtakım düzenlemeler yapmalarını ve değişime ayak uydurmalarını gerektirmiştir. Bu durum, zayıflıkların ve tehditlerin detaylı bir şekilde gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini beraberinde getirdiğinden üniversiteler açısından yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi⁴⁹³ ve dolayısıyla strateji geliştirme sürecini bir zorunluluk haline getirmiştir.

⁴⁹³ Sarah Cowburn, “Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction”, **Perspectives**, Vol. 9, No 4, October 2005, ss. 103-109.

Strateji geliştirme, birçok kurum açısından olduğu gibi üniversiteler açısından da hayati öneme sahip olan bir süreçtir. Bu başlık altında üniversiteler açısından strateji geliştirmenin önemine ve üniversitelerde strateji geliştirme sürecinin aşamalarına yer verilmiştir.

3.4.3.1. Üniversiteler Açısından Stratejik Yönetimin Önemi

Üniversiteler, yerine getirdikleri bilgi üretme, eğitim ve kamusal hizmet işlevlerini niteliği itibarıyla geleneksel bir yol izleyerek yürütmektedirler. Bu politika kalıpları dıştan gelen fırsat ve tehditlerle içten kaynaklanan üstünlük ve zayıflıkların yönetilmesi için yeterli olabilmektedir. Hatta bu geleneksel politikaların izlenmesi sırasında elde ettikleri deneyimlerle gün geçtikçe daha da etkin ve başarılı eğitim veren ve bilgi üreten üniversiteler de mevcuttur⁴⁹⁴. Dolayısıyla 1950’li yıllara kadar üniversitelerin doğal olarak yüksek niteliklere sahip kurumlar olmaları ve üst düzeyde eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerinde bulunmaları nedeniyle kalitelerinin sorgulanmasına gerek duyulmamıştır⁴⁹⁵. Ancak çağ değişim çağıdır ve tüm kamu ve özel sektör kurumları gibi üniversiteler de giderek daha belirsiz bir çevre ve beklentilerle karşılaşabilmektedirler⁴⁹⁶. Bu nedenle 1980’li yıllardan başlayarak tüm sanayilemiş ülkeler yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için Ulusal Kalite Güvence Ajansları (National Quality Assessment Agency) kurmuşlardır. Bu ajansların temel görevleri, yükseköğretimde kalite güvencesi bilincini oluşturmak, yükseköğretim kurumlarının iç veya öz değerlendirmelerini (internal assessment) incelemek ve değerlendirmek, kurumların üstün ve zayıf yanlarını belirlemek, sorunların giderilmesi için öneriler sunmak ve gelişmeleri izlemek, kamuoyunu ve ilgili yurtdışı kurumları bilgilendirmek, saydamlığı sağlamak şeklinde özetlenebilir⁴⁹⁷.

Bununla beraber yükseköğretimin kitleselleşmeye başlaması devletler üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiş ve devletler yükseköğretimde yapılan

⁴⁹⁴ Philip Kotler ve Patrick E. Murphy, “Strategic Planning for Higher Education”, **Journal of Higher Education**, Vol. 52, No 5, September-October 1981, s. 478.

⁴⁹⁵ Hüseyin Korkut, **Sorgulanan Yükseköğretim**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 145.

⁴⁹⁶ Tony Conway, Stephen Mackay ve David Yorke, “Strategic Planning in Higher Education: Who Are the Customers”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 8, Issue 6, December, 1994, s. 32.

⁴⁹⁷ YÖK, **Türkiye’nin Yüksek Öğretim Stratejisi- Taslak Rapor**, Ankara, Haziran 2006, s. 43.

işlerin ortaya çıkan maliyete değip değmediğini öğrenmek istemişlerdir⁴⁹⁸. Yine toplumun artan beklentileri, hükümetlerin denetim güçlerini artırmak amacı ile gündeme getirilen kamuya hesap verilmesi istekleri, öğrenci niteliğindeki değişimler, teknolojik gelişmeler ve yaşam standartlarının yükselişi üniversitelerin kendilerini sorgulamalarına neden olan diğer etkenlerdir⁴⁹⁹. Sayılan bu ve benzeri etkenler ile çevrenin daha iyi değerlendirilebilmesi ve beklentilerin karşılanma düzeyinin artırılması, dolayısıyla rekabetçi üstünlüğün sağlanması gereği, üniversiteleri de değişim sürecine odaklanmaya ve bu sürece uyum sağlamak için alternatif stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir⁵⁰⁰.

Üniversitelerde stratejik yönetim çalışmalarının hız kazanmasının bir diğer nedeni öğrenci değişimi programlarının, eğitimin niteliği, standartlaştırılması ve akreditasyonu konularını gündeme getirilmesidir⁵⁰¹. Öğrenci değişim programları, üniversiteler açısından öğrenci ve öğretim elemanlarının kalitesinin, ders programlarının ve üniversite/fakülte araç gereçlerinin ve fiziki ve sosyal alt yapısının beklentileri karşılama düzeylerinin yeniden gözden geçirilerek geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

3.4.3.2. Üniversitelerde Strateji Geliştirme Süreci

Strateji geliştirme, geleceğin planlanması sürecidir ve tüm kamu ve özel sektör kurumları gibi üniversitelerin de karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri için, stratejik yönetim anlayışını hayata geçirmeleri şarttır. Üniversitelerde strateji geliştirme süreci, diğer kamu ve özel sektör kurumlarında olduğu gibi misyon vizyon ve genel amaçlar ile örgüt ilkelerinin belirlenmesinin ardından bu çatı altında çevre ve örgüt analizlerinin yapılarak üstünlük ve zayıflıklarla fırsat ve tehditlerin tespiti, bu bilgiler ışığında alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçimi aşamalarından oluşmaktadır.

⁴⁹⁸ Korkut, **a.g.e.**, s. 145.

⁴⁹⁹ Arif Çağlar, “Çağdaş Yükseköğretim ve Türk Üniversitelerinin Yeniden Yapılanması”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 164-165.

⁵⁰⁰ Conway, **a.g.m.**, s. 31.

⁵⁰¹ Korkut, **a.g.e.**, ss. 144-145.

3.4.3.2.1. Misyon Vizyon ve Genel Amaçların Belirlenmesi ve Üniversitelerden Misyon ve Vizyon Bildirimi Örnekleri

Misyon, örgütün kendisine seçtiği en kapsamlı amaçtır. Bu amaç, örgütü benzerlerinden ayıran kapsamdadır ve kendine özgü eşsiz bir niteliktedir⁵⁰². Misyon bildirileri, örgütlerin varlık nedenlerine, amaçlarına ve ne yapmak istediklerine ilişkindir⁵⁰³ ve örgüt kültürünü ve örgütsel ilke ve değerleri şekillendirici bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle üniversitelerin misyon bildirimleri, öğrenci odaklı olmalı, dolayısıyla öğrencilerin aldıkları hizmetten tatmin olabilmelerini amaçlamalıdır⁵⁰⁴.

Misyon bildirimi, strateji geliştirme ve uygulama sürecinin değerli bir aracıdır. Üniversitelerde misyon bildirimi yapılırken öncelikle örgüt imajı geliştirilmeli ve ikinci olarak kurum personeli motive edilmelidir⁵⁰⁵. Üniversitelerin temel misyonu, öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması olmalı, bu süreç üniversitelerin temel işlevi olmalıdır⁵⁰⁶. Bu kapsamda temel bir tanımlama yapılması gerekirse üniversitelerin esas misyonu, sıradan insana kültürlü bir şahsiyet ve mesleğinin ideal bir üyesi olmayı öğretmek, bunu sağlamak için kültürel disiplinler ile mesleki derslerin sistematik, sentezci ve rasyonel tarzda sunulduğu, öğretim elemanlarının seçiminin sentez yeteneklerine ve öğretme becerilerine dayandığı kurumlar olabilmektir⁵⁰⁷.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin misyonu, bilginin, toplumun ve insanlığın, sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik alanlarda gelişmesi yönünde kullanılmasıdır. Üniversite bu amaçla, uluslararası standartlar düzeyinde eğitim, araştırma ve toplum hizmeti yürütmeyi ilke edinmiştir⁵⁰⁸.

Muğla Üniversitesi'nin misyonu, bilimsel çalışma, araştırma ve yayınlarını çağdaş dünyanın kabul ettiği bilim adamlarının rehberliğinde

⁵⁰² Şimşek, **a.g.e.**, s. 130.

⁵⁰³ Christopher K. Bart, Nick Bontis ve Simon Taggar, "A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance", **Management Decision**, Vol. 39, No 1, 2001, s. 19.

⁵⁰⁴ Carle M. Hunt, Kenneth W Oosting, Robert E Stevens, David L Loudon ve R Henry Migliore, **Strategic Planning for Private Higher Education**, Hawort Press, US/Canada, 1997, ss. 71-72.

⁵⁰⁵ Conway vd., **a.g.m.**, s. 29.

⁵⁰⁶ Howard Nattrass, "Why is Continuous Quality Improvement Important in Higher Education", **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, s. 278.

⁵⁰⁷ Ortega Y. Gasset, **Üniversitenin Misyonu**, Çev. Bülent Üçpınar, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss. 125-126.

⁵⁰⁸ <http://www.odtu.edu.tr/about/misguide.php#1>, 07.09.2004.

gerçekleştirilecek eğitim-öğretimle; ülkesi ve insanlık için yapması gerekenler konusunda fikri yapısı şekillenmiş; hür ve bilimsel düşünme gücüne sahip, laik, demokrat ve erdemli bir birey olmanın ancak sevgi ve hoşgörü dolu bir yürekle mümkün olabileceğine inanmış; milletimizin ve insanlığın geleceğe güvenle bakmalarını mümkün kılacak bilgi, beceri, heyecan ve iradeyle donatılmış; Atatürk ilke ve inkılapları ışığında Türk toplumunun değerlerini tanıyan ve tanıtan bireyler yetiştirmek ve öğrencileri ile birlikte Muğla Üniversitesi olmanın gururunu çalışanlarında da yaratmak ve yaşatmaktır⁵⁰⁹.

Ege Üniversitesi'nin misyonu, üstün eğitim gücüne sahip öğretim kadrosu ve etkin yönetim politikası ile yönlendirilen, yüksek kalitede insan gücü yetiştiren, bilimsel araştırma merkezi olan, tasarrufu ilke edinerek, verimliliği arttıran, ülke ve bölgenin sosyo-ekonomik yaşamında rol oynayan bir üniversite olabilmektir⁵¹⁰.

Boğaziçi Üniversitesi'nin misyonu, evrensel boyutta bilgi üretmek, bilim ufku genişletmek, çağdaş bilimsel, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak, toplumun gelişmesine katkıda bulunacak aydın ve yaratıcı düşünebilen insanlar yetiştirmektir. Bu misyonu gerçekleştirmek için Boğaziçi Üniversitesi'nin bugün ulaştığı yüksek düzeyi aşarak, uluslararası boyutlarda bilimsel mükemmeliği ölçü alan bir araştırma ve eğitim kurumu haline getirilmesi amaçlanmaktadır⁵¹¹.

Vizyon, gelecekte oluşabilecek veya oluşturulabilecek bir durumun düşüncede önceden yaratılması anlamına gelmektedir⁵¹². Vizyon, örgütün misyonuna ulaşması amacıyla geliştirilen ve tüm çalışanların paylaşacağı uzun vadeli bir hayaldir. Üniversiteler vizyonlarını yerine getirmekle yükümlü oldukları üç temel işleve göre biçimlendirmek durumundadırlar. Bu işlevler eğitim, bilgi üretimi ve kamusal hizmettir. YÖK tarafından hazırlanan “Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi” taslak raporunda bu işlevlere yönelik vizyonlar belirlenmiştir buna göre eğitim vizyonu şu şekildedir: “Eğitim; herkesin tam ve fırsat eşitliği içinde ulaşmasına olanak verecek biçimde, bireylerin yaşam

⁵⁰⁹ <http://www.mu.edu.tr/t/universite/misyon.html>, 07.09.2004.

⁵¹⁰ <http://universitem.ege.edu.tr/misyon.html>, 07.09.2004.

⁵¹¹ <http://www.boun.edu.tr/about/mission%5Fvision%5Ftur.html>, 07.09.2004.

⁵¹² Serap Benligiray, “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1-2, 2000, s. 169.

projelerini hayata geçirmesini zenginleştirecek potansiyellerle donatımını sağlamak, onları girişimde bulunmaktan ve sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan, eleştirel düşünme becerilerine sahip aktif yurttaşlar olmaya yönlendirmek, insan hakları demokrasi ve çevresel, kültürel ve estetik değerler konusunda duyarlı olmasını sağlamak için verilecektir.” Bilgi üretme vizyonu ise, “Yükseköğretim sisteminde yapılan bilimsel araştırmalar dış ve iç tarihi bulunan ve uluslararası düzeyde saygınlığı olan bilimsel bilgi üretimine yönelmiş olmalıdır” şeklindedir. Son olarak kamu hizmeti vizyonu; “Yükseköğretim kurumlarının hem eğitim ve araştırma işlevlerini yerine getirebilmesi hem de içinde bulundukları toplum için anlamlılığını koruyarak yararlı olabilmeleri için gerek duyulan farklı alanlarda kamu hizmeti üretmesi gerekmektedir. Bu kurumların hangi hizmetleri toplum ve piyasayla hangi tür ilişkiler içinde üreteceği, bu kurumlarla toplum arasındaki sınırları belirleyen “ethos”ca belirlenecektir. Bu kamu hizmetlerinin sistem içinde bir uyumsuzluk kaynağı haline gelmemesi için bu hizmetler karşılığı elde edilen gelirlerin nasıl bölüşüldüğü ve kullanıldığı konusundaki bilgilerin kurum içi ve dışına karşı saydam olması, üretilen hizmetlerin kalitesinin iç denetiminin bulunması ve öğretim elemanlarının bu hizmetlerin üretilmesindeki performanslarının akademik kariyerleriyle açıkça ilişkilendirilmiş olması gerekir” şeklinde belirlenmiştir⁵¹³.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin vizyonu, uluslararası düzeyde tanınan, geleceğin liderlerini yetiştiren, disiplinler arası sinerji yaratan; araştırma-ağırlıklı, yenilikçi, yaratıcı; toplumsal gelişme sürecinde önderlik rolü üstlenen, yönetim ve kurum geliştirmede başarılı, kaynakları zengin; paydaşları ile etkili iletişim ve işbirliği altyapısına sahip bir üniversite olabilmektir⁵¹⁴.

Muğla Üniversitesi’nin vizyonu, dünya standartlarında gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla insanlığa sunduğu hizmetlerin garantisini kendi adında taşıyan ve bu hizmetlerin toplumsal refaha dönüştürülmesinde öncülük eden; öğrencisi, çalışanı, bilim ve sanat dünyası için sürekli cazibe merkezi olan bir üniversite olmaktır⁵¹⁵.

⁵¹³ YÖK, a.g.e., ss. 150-153.

⁵¹⁴ Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı 2005-2010, http://sp.metu.edu.tr/ODTU_Stratejik_Plan_2005_2010.pdf, 10.06.2005, s. 1.

⁵¹⁵ <http://www.mu.edu.tr/t/universite/misyon.html>, 07.09.2004.

Doğu Akdeniz Üniversitesi'nin vizyonu, dünyadaki diğer örneklerle benzer çağdaş, yenilikçi, değişimci ve öğrenci odaklı bir eğitim anlayışı uygulamak, bugünün rekabetçi dünyasında bölgenin gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünün yetişmesine katkıda bulunmak, öğrencileri sadece mesleğe değil aynı zamanda hayata da hazırlamaktır⁵¹⁶.

Ege Üniversitesi'nin vizyonu, eğitim, bilim, araştırma-geliştirme ve sosyal gelişim alanında öncülük ederek, ulusal rekabet gücünü yükseltmektir⁵¹⁷.

Boğaziçi Üniversitesi'nin vizyonu, araştırma ağırlıklı bir üniversite modelini benimsemektedir. Buna göre lisansüstü eğitim ve araştırma için ilave kaynaklar yaratılması ve lisans eğitimi kalitesinden ödün verilmemesi hedeflenmektedir. Ayrıca Boğaziçi Üniversitesi Türkiye'de en iyi öğretim üyesini ve en iyi öğrenciyi almaya devam ederek, dünyadaki en kaliteli üniversiteler arasında gösterilen bir yükseköğrenim kurumu olmayı amaçlamaktadır⁵¹⁸.

Genel amaçlar, örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmekte; geleceğe yönelik olarak örgütün uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Stratejik amaçlar, çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli amaçlardır. Bunlar, örgütün bütününe yön vermekte, çalışanlara rehberlik etmekte, örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarmakta, örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturmakta ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmaktadır⁵¹⁹. Yükseköğretim kurumlarının, amaçlarını belirlerken misyonlarını, vizyonlarını, öğrencilerin beklentilerinin ne olduğunu, öğrenenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için ne yapılması gerektiğini, eğitimin başarı faktörlerinin ne olması gerektiğini gözönünde bulundurmaları gerekmektedir⁵²⁰.

Bu anlamda üniversiteler herşeyden önce bilgi ve bilgelik kaynağı olmayı ve araştırmacı kimliğe sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlamalı, bilginin

⁵¹⁶ <http://www.emu.edu.tr/tr/DauHakkinda/?sayfa=misyonvevizyon>, 07.09.2004.

⁵¹⁷ <http://universitem.ege.edu.tr/misyon.html>, 07.09.2004.

⁵¹⁸ <http://www.boun.edu.tr/about/mission%5Fvision%5Ftur.html>, 07.09.2004.

⁵¹⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss. 142 – 143.

⁵²⁰ İbrahim Kocabaş, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar", *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 271.

aktarımı bu çerçevede yapılmalıdır⁵²¹. Bu temel amaç doğrultusunda üniversiteler ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen, dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmalı, bilgi üretimi ve aktarımının yanısıra ülkelerin entelektüel, ekonomik, sosyo-kültürel ve etik bilinçlenmesinde de etkin bir rol oynamalıdır⁵²².

Üniversitelerin diğer amaçları arasında, en iyi eğitim ve araştırma kadrosuna ve nitelikli öğrencilere sahip olmak, mükemmeliyeti hedefleyen, ilgi çekici, dinamik bir kurumda çalışma olanağı yaratmak, araştırmanın ve akademik hayatın gelişebildiği, aykırılığın bastırılmadığı ve yaratıcılığın ifade edildiği bir ortam yaratmak, üniversite hayatının eğitim, araştırma, idari vb. her türlü alanında mükemmeliği yakalamak sayılabilir. Bununla beraber en temel akademik amaç ve görev olarak, varolan bilgiyi geliştirmek, varolan bu bilgi üzerine yenilerini eklemek için araştırmaya ağırlık vermek, üniversitelerin bilgi üretme misyonlarını yerine getirmeleri için üstlenecekleri sorumluluklar arasında yer almalıdır. Yönetmelik açısından üniversitelerin amaçları, her fakülteyi, bölümü ve idari birimi, ileriye dönük planlama yapmaları ve gelecek yıllar için belirgin stratejiler üretmeleri konusunda teşvik etmek, adil ve yetkin bir yönetim için, fikir danışma ve sorumluluğu paylaşma mekanizmalarının önemini kavramak, üniversite ile ilgili işlerde üniversite çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını teşvik etmek olabilir. Üniversitelerin öğrencilere ve topluma ilişkin amaçları ise öğrencilere, insani ve ahlaki değerlerin önemini anlatmayı hedeflemek, hayatları boyunca öğrenme ve lider olabilme özelliklerini onlara kazandıracak eğitimi vermeyi amaç edinmek, çevre ile yakın ilişkiler içinde faaliyet göstermeyi ve çevresine katkıda bulunmayı önemsemek, bütün üyelerinin ve toplumun, barışın ve adaletin sağlanabilmesi ve korunabilmesi için hayati önemi olan anlayış, tolerans, başkalarına saygı gibi özelliklere sahip olmasını teşvik etmeye çalışmak⁵²³ ve öğrenciler açısından mezuniyet sonrası istihdam çözüm mekanizmalarına sahip olmak olabilir⁵²⁴.

⁵²¹ Herman Van Den Bosch, “Yükseköğretim ve Öğrenim Konusunda İdealize Edilmiş Beş Görüş”, **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Baburoğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, ss. 156-159.

⁵²² Namık Çevik, “Çağdaş Üniversite Kavramları ve Değerlendirmeler”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 133.

⁵²³ <http://www.odtu.edu.tr/about/misguide.php#1>, 07.09.2004.

⁵²⁴ Necdet Serin, “Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite: Dünyada ve Türkiye’de”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 43.

Fakülte ve yüksekokullar bazında bu amaçlar yükseköğretim çağındaki nüfusu da gözönünde bulundurarak kabul edilecek normal öğretim ve ikinci öğretim ile lisansüstü öğrenci sayılarını belirlemeyi, bu sayılarla orantılı olarak öğretim elemanı, teknik ve fiziksel ekipman ve bütçe ayarlaması yapmayı kapsamaktadır.

3.4.3.2.2. Çevre Analizi

Çevre analizi, iç ve dış çevrenin analiz edilerek çevreden kaynaklanan tehditlerin elimine edilmesini, fırsatların değerlendirilmesini ve bu suretle üniversitelerin kararlarının, eylem ve amaçlarının yönünü belirlemeyi olanaklı kılmaktadır. Çevre, üniversitelerin dışında yer alan fakat kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade etmektedir. Bu faktörler genel çevre, iş çevresi ve uluslararası çevre ile ilgili olabilmektedir.

Genel çevre analizinde, bu çevreye ilişkin faktörlerinin tesbiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılmakta, muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler ile her bir kritik alanın geçmiş durumu incelenmekte, bu göstergelerin sebepleri gözlenmekte ve üniversitenin bu alandaki başarı durumu belirlenmektedir.

Ulusal çevre, yarattığı fırsat ve tehditlerle üniversitelerin stratejilerini biçimlendiren gündemin takibi ve teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki-politik ve tabii çevreye ilişkin değişkenlerin değerlendirilmesi sürecidir. Buna göre üniversiteler karar alma sürecinde ülkedeki bilimsel çalışmaları, teknolojik gelişmeleri, içinde bulundukları toplumun sosyo – kültürel değerlerini, Anayasa ve ilgili diğer kanun ve yönetmelikleri, hükümet karar ve uygulamalarını, ülkenin genel ekonomik durumunu ve bu durumun olası sonuçlarını göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

İş çevresi, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirirken ilişkide bulunduğu ve onu belirli yollarda hareket etmek doğrultusunda etkileyen iş dünyası ve işverenler, yurt içi ve yurt dışı üniversitelerin uygulamaları ve olanakları, mezun olan ve halen okuyan öğrenciler, çeşitli birlik ve kurumlar ile toplum beklentilerinden oluşmaktadır.

Küresel çevre analizi ise yurt dışındaki üniversitelerle öğrenci ve öğretim elemanı değişimi programlarına destek olmak veya yabancı uyruklu

öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak ilişkide bulunulan ülkelerin sosyo-kültürel, ekonomik ve hukuki-politik uygulamalarının göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir. Ayrıca yüksek öğrenim için ülkelerarası işbirliğinin ve özel Avrupa organizasyonlarının rekabetlerinin takibi küresel çevre analizi açısından önemlidir⁵²⁵.

Çevre analizine ilişkin anlatılanlar ışığında üniversitelerin paydaşları; YÖK, ulusal ve uluslararası üniversiteler, ulusal ve uluslararası araştırma kuruluşları, akreditasyon ve değerlendirme kuruluşları, öğrenci adayları, mevcut öğrenciler, mezun öğrenciler, iş dünyası, resmi kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, medya, ulusal ve uluslararası burs ve kaynak sağlayan kurumlardır.

3.4.3.2.3. Örgüt Analizi

Üniversiteler, bilgi üretme ve eğitim faaliyetlerini yerine getirirken öğretim elemanları, mevcut öğrencilerin kalitesi, fiziki ortam ve sosyal atmosfer ile bir bütünlük içinde olmalıdır. Bu bütünlüğün sağlanması, örgüt analizini gerekli kılmaktadır⁵²⁶. Örgüt analizi, üniversitelerin kendi kaynak ve yeterlilikleri ile üstün ve zayıf yönlerinin belirlenerek analiz edilmesini ifade etmektedir. Bu analiz kurumun içinde bulunduğu mevcut durumunun, sahip olduğu varlık ve yeteneklerin belirlenmesi, aynı zamanda sahip olduğu varlık ve yeteneklerin rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre durumunun ortaya konması sürecidir⁵²⁷.

Örgüt analizi, üniversitelerin üstün ve zayıf yönleri ile çalışanlarının deneyimleri, yeterliliği, bilgisi ve yargı gücünü ifade eden insan kaynaklarının, örgütün yapısına, kültürüne, ve finansal faktörlerine ilişkin sistem ve süreçlerle kullandığı bilgi ve kontrol sistemlerini içeren örgütsel kaynaklarının, bina, ekipman coğrafi konumunu içeren fiziksel kaynaklarının analiz edilmesini kapsamaktadır⁵²⁸.

Üniversiteler açısından örgüt analizi, insan kaynakları açısından mevcut akademik, idari ve teknik personel ile memur ve diğer görevlilerin yeterlilik ve verimliliğinin analizini içermektedir. Mali analiz, üniversitenin mevcut kaynak ve

⁵²⁵ “A.B. Eğitim Bakanları Konferansı Sonuç Bildirgeleri Sorbon Deklerasyonu”, <http://disis.meb.gov.tr/belgeler/ab/sorbondeklerasyonu.htm>, 09.09.2004.

⁵²⁶ Orhan Oğuz, “Çağdaş Üniversite”, *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 235.

⁵²⁷ Ülgen ve Mirze, *a.g.e.*, s. 116.

⁵²⁸ Wright, vd., *a.g.e.*, ss. 56-57.

harcamaları ile demirbaşlarının ve stoklarının değerlendirilmesidir. Mali analiz kapsamına döner sermaye gelirleri ve araştırma fonları da girmektedir. Bunun dışında üniversiteler açısından iç çevre analizi fakülte, yüksekokul ve bölüm bazında öğrenci ve öğretim elemanlarının değerlendirilmesini ve ders kalitesi ve yeterliliğinin analizini; idari birimlerin ve daire başkanlıklarının çalışmalarının ve misyon ve vizyonlarının değerlendirilmesini gerektirmektedir. Üniversitelerin örgüt analizi sürecinde değerlendireceği diğer birimler, enstitüler, araştırma merkezleri, üniversite kapsamındaki vakıflar ve teknokentlerdir.

Fakülteler açısından örgüt analizine ilişkin performans göstergeleri, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri açısından fakültenin çekicilik düzeyi, mezuniyet dereceleri ve bu derecelerin sınıflandırılması, yüksek derecelerdeki başarı oranı ve süresi, kuruma ne kadar çok araştırma bursu verildiği, öğretimin kalitesi, öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası yayınlardaki başarısı, citation durumları, dış yayınlar açısından kurumun saygınlığının değerlendirilmesi, makale ve bildiri sayıları, patentler, buluşlar ve danışmanlıklar, sınıf büyüklükleri, akademik personel/öğrenci oranı, ders seçenekleri, akademik personelin iş yükü, kütüphane ve bilgisayar imkanlarıdır⁵²⁹.

3.4.3.2.4. SWOT Analizi

SWOT analizi, örgütün üstünlük ve zayıflıkları ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi ve bir durum belirleme matrisinde bu faktörlerin eşleştirilmesi yoluyla analiz edilmesine ilişkin bir yöntemidir. SWOT analizinin amacı, strateji geliştirilirken üniversitelerin kendine özgü üstün ve zayıf yönleri ile çevrelerindeki değişime uyum sağlayabilme, fırsatları değerlendirebilme ve kendine özgü kaynakları ile temel yeteneklerini kullanabilme yeterliliğinin birbirine oranlanması ve bu oranlama sonrası üniversitelerin stratejik amaçlarına ulaşması için gerekli olan stratejilerin seçilmesine yardımcı olmaktır.

SWOT analiziyle belirlenen performans ölçüleri kullanılarak üniversite veya birimin performansı iç ve dış çevreye ilişkin veri kayıtlarından mümkün olduğunca ölçülebilmekte ve bu ölçümleri içeren tablolar hazırlanabilmektedir. Söz konusu tablolar incelenerek birimlerin zayıf, üstün yanları, geleceğe yönelik

⁵²⁹ Korkut, **a.g.e.**, ss. 147-148.

eğilimleri, misyon ve vizyona erişmede karşılaşılan veya karşılaşılabilecek sorunlar daha tarafsız ve güvenilir bir şekilde ortaya konabilmektedir⁵³⁰.

3.4.3.2.5. Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi

Üniversitelerin misyon, vizyon ve genel amaçlarının belirlenmesinin ve bu çerçevede yapılan çevre ve örgüt analizlerinin ardından elde edilen bulgular ışığında alternatif stratejilerin belirlenerek uygun alternatifin seçilmesi ve uygulama planlarına aktarılması gerekmektedir.

Alternatiflerin belirlenmesi aşamasında daha önce alınan ve uygulanan kararlar ile bu uygulamalar sırasında meydana gelen sapmaların, kısacası daha önceden elde edilen deneyimlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bununla beraber kurumdan kaynaklanan üstünlük ve zayıflıklar ile çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler alternatif belirleme ve uygun alternatifin seçimi sürecine önemli ölçüde yön vermektedir.

Stratejinin uygulanması, strateji ile öngörülen amaçların daha kısa vadeli uygulama planlarına aktarılması ile mümkündür. Bu uygulama planlarının ve plana göre gerçekleştirilecek uygulamaların başarısı, planları yapan ve uygulayan yönetici ve çalışanların ilgisine, yetenek ve yeterliliğine ve mali olanakların elverişliliğine bağlıdır.

3.4.4. Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı Kullanımı

Strateji geliştirme sürecinin zaman ve kaynak tasarrufu sağlanarak verimli bir şekilde sonlanmasında bilişim sistemlerinin çok büyük rolü bulunmaktadır. Buna göre iç ve dış çevreden gelen bilgilerin hız ve nitelikleri ile bu bilgilerin doğru değerlendirilebilmesi bilişim sistemlerinin kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu durum üniversiteler açısından da bilişim sistemlerinin önemini artırmaktadır. Bilişim sistemleri sayesinde üniversiteler ihtiyaç duyulan verilere daha kolay ve hızlı ulaşılmakta, bu sayede alınan kararlar daha rasyonel olmaktadır⁵³¹. Sonuç itibarıyla strateji geliştirme sürecinde bilişim sistemleri kullanımı ile üniversiteler, daha etkili planlar yapmakta ve bu planların

⁵³⁰ Ahmet Acar, Sibel Güven, Gülser Köksal, Özlem Öz ve Yıldırım Üçtuğ, “ODTÜ Stratejik Planlaması Modeli ve ODTÜ Mühendislik Fakültesi Uygulaması”, <http://www.kalder.org/genel/12ukk/ODTUstratejikplanlama.doc>, 07.09.2004, s. 11.

⁵³¹ Kevin Crowstone ve Thomas Malone, “Information Technology and Work Organization”, *Operations Research*, May-Jun, 1988, s. 266.

uygulanmasında daha başarılı olmaktadırlar⁵³². Ancak bu başarının üniversitelerde bilişim sistemlerine yönelik altyapı ile strateji geliştirme çalışmalarına yönelik altyapının kurulmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

3.4.4.1. Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme

Amaçlı Kullanımı İçin Oluşturulması Gereken Altyapı Unsurları

Üniversitelerde bilişim sistemleri kullanımı, diğer kamu ve özel sektör kurumlarında olduğu gibi, teknik, mali, idari, hukuki ve insan kaynaklarına yönelik birçok unsurun elverişliliğine bağlıdır.

Bilişim sistemleri kullanımı çok ciddi finans kaynaklarının yatırıma dönüştürülmesini gerektirdiğinden finansman için klasik bütçe hazırlama usullerinin dışında yeni modeller oluşturulmalıdır. Bu yatırımlar bilgi işlem bütçelerinin dışındaki tüm birimleri de ilgilendiren bir yaklaşım gerektirmektedir⁵³³. Bu bağlamda bilişim sistemleri kurulumundan önce gerekli ödeneklerin ayrılması, ayrıca mevcut yapını iyi analiz edilmesi, süreçte yer alan gereksiz adımların elenmesi gerekmektedir⁵³⁴. Bunun için ağ hizmetleri sübvansede edilmeli, kurulacak ağ, tüm birimlere ortak bir şekilde hizmet vermeli, bu ağın, kurulum ve yıllık işletim masrafları, üniversiteler örneğinde olduğu gibi bütçede bir kalemdede toplanarak raporlanmalı ve ağ kuruluşu ve işletilmesinden sorumlu birimlere aktarılmalıdır⁵³⁵.

Bilişim sistemlerinin kullanımında; bilgisayar donanımları ve yazılımlarının etkin kullanımının yanı sıra bilgi üretimi ve paylaşımı da çok önemlidir. Bu amaca uygun olarak kurulan kurumsal internetler (intranet) bu oluşumun temel adımıdır. Kurumsal bilgi üretimi ve paylaşımını tamamlamış kurumların e-uygulama içindeki erişiminde en yaygın araç olarak ağ portallarının kurulumu önerilmektedir. Bu portalların bir altında ise, kurumsal portalların yer alması oluşumun klasik hiyerarşisini tamamlar nitelikte olmaktadır. Bu portalın oluşumundan itibaren çözülmesi gereken sorunların başında genel ağ iletişiminin yaygınlaştırılmasıyla iletişim hızında ve performansındaki gelişiminin sağlanması

⁵³² Robert W. Zmud, "An Examination of Information Technology Planning in a Large Diversified Public Organization", **Decision Science**, Vol. 26. No 1, 1997, s. 68.

⁵³³ Hilal Yıldırım, "E-Devlet ve Uygulamaları", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=205, 20.09.2004.

⁵³⁴ İnce, "Elektronik Devlet..." **a.g.m.**, s. 17.

⁵³⁵ Başbakanlık, Kamu Bilgisayar Ağları Konferansı, **a.g.m.**

ve ucuzlatılması gelmektedir. İkincil olarak çözülmesi gereken sorun ise; bu portallara erişimin nasıl sağlanacağı ve internet servis sağlayıcılarının bu oluşumun neresinde olacağıdır⁵³⁶.

Bilişim sistemleri kullanımı, sistemi kullanacak bireylerin bilgi okur yazarlığı ve teknoloji kullanım oranlarının arttırılmasını gerektirmektedir⁵³⁷. Bilgi okur yazarlığı, bireylerin basılı ve elektronik ortamdaki bilgi kaynaklarından gerekirse bilgisayarları ve ağları da kullanarak ihtiyacı olan bilgilere erişebilme yeteneğidir⁵³⁸. Bu yeteneğin kazandırılması için bireyler hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.

Bilişim sistemleri kullanımı ayrıca kurum içi değişik birimlerin birbirinden habersiz yürüttükleri çabaların koordine edilerek ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesini gerektirmektedir⁵³⁹. Ayrıca kullanıcıların bilgilerinin güvenli bir ortamda saklanması, ve kullanıcıların gizlilik prensiplerinin uygulandığından emin olmaları gerekmektedir⁵⁴⁰. Tüm bu anlatılanlar bağlamında örgütlerde bilişim sistemlerinin kurulması için aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekmektedir⁵⁴¹:

- Örgütün mevcut iletişim ağlarının, intranet ve extranet bilgileri yönetimi stratejilerine bağlanması,
- Bilgi yönetim teknolojisinin ve bileşenlerinin uyarlanması,
- Mevcut veri madenciliği, veri ambarlama, proje yönetimi ve karar desteği süreçlerinin analizi ve geliştirilmesi,
- İlgili bilgi sunucusu seçimlerinin değerlendirilmesi için iş gereksinim analizlerinin gerçekleştirilmesi,
- Yerleştirilen araçların yetersizliklerinin ve örgütün altyapısındaki mevcut açıkların saptanması,
- Mevcut altyapı yatırımlarının etkin biçimde kullanılması ve geliştirilmesi için kesin adımların atılması.

⁵³⁶ Yıldırım, **a.g.e.**

⁵³⁷ Büke, **a.g.m.**

⁵³⁸ Karahan, **a.g.m.**, s. 11.

⁵³⁹ Asım Balcı, “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 273.

⁵⁴⁰ Yıldırım, **a.g.m.**

⁵⁴¹ Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003, s. 137.

Bununla beraber sistemin kurulması⁵⁴²;

- Örgüt içerisinde organizasyon ve görev tariflerinin belirlenmiş olmasını,
- Bilişim sistemi kurulmasının örgütün üst kademe yöneticileri tarafından bilinçli bir şekilde desteklenmesini,
- Bilişim sisteminin kurum içinde yöneticilere tanıtılmasını,
- Bilişim sistemini kullanacak yöneticilerin sisteme katkıda bulunmalarının sağlanmasını,
- Etkin bir bilişim sistemi ekibinin oluşturulmasını gerektirmektedir.

Strateji geliştirme, gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları ile stratejilerin uygulanabilmesi için alınması gereken yapısal ve motivasyonel tedbirlerin yürürlüğe konmasını, stratejilerin yürürlüğe konmadan önce amaçlara uygunluğunun test edilmesini kapsayan bir süreçtir⁵⁴³. Yükseköğretim kurumlarında strateji geliştirme sürecinin uygulanması; kalitenin artırılması için fiziki altyapının (bina, spor tesisleri, kantin vs.), akademik altyapının, müfredatın, sınav ve değerlendirme sisteminin, akademik ve idari personelin temini ve geliştirilmesi isteminin, araştırma ve yayınların, kurumsal gelişme planının ve üniversite-sanayi-toplum ilişkilerinin⁵⁴⁴, öğrencilerin kalitesinin, öğretim elemanlarının kalitesinin ve yönetim anlayışının⁵⁴⁵ geliştirilmesini gerektirmektedir.

Üniversiteler ve verdikleri hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi konusunda değişik kriterler vardır. Bunlardan biri, hizmet alanların (müşterilerin) verilen hizmet konusundaki fikirlerinin değerlendirilmesidir. Üniversitelerin verdiği hizmetin değerlendirilebilmesi için müşteri profilinin tanımlanması gerekir. Bu bağlamda öğrenciler birer müşteri olarak görünmektedirler. Üniversitelerin

⁵⁴² Yüksel Ören, “Hastane Yönetim Bilişim Sistemi”, **Yöneylem Araştırması Bildiriler 78**, Kocaeli, 1981, s. 207.

⁵⁴³ Işık Şifa Üstüner, Faik Ardahan ve Ercüment Okumuş, “Eğitimde Stratejik Planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 136.

⁵⁴⁴ Hayal Köksal, “Değişik Üniversitelerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, s. 144.

⁵⁴⁵ İnci Varinli ve Nispet Uzun, “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Kaliteyi Artırmaya Yönelik Çalışmalar”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 158.

müşterileri olarak öğrencilerin memnuniyetinin strateji geliştirme sürecinin girdisi olması ve bu amaçla memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi, ve memnuniyetlerinin sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması, akademik programın kalitesini ve tercih edilebilirliğini artıracaktır⁵⁴⁶.

Üniversitelerde karar vermekle yükümlü organlar, üniversite genelinde rektör, senato ve üniversite yönetim kurulu, fakültelerde fakülte akademik genel kurulu, fakülte kurulu ve fakülte yönetim kurulu, enstitülerde enstitü başkanı, enstitü kurulu, enstitü yönetim kurulu, yüksekokullarda yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu, bölümlerde bölüm başkanı ve bölüm kuruludur⁵⁴⁷. Ancak strateji geliştirme sürecinin işlerliğinin sağlanması ve akademik birimler düzeyinde disiplinlerarası araştırma ve eğitim faaliyetlerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi, strateji belirlenmesi ve uygulanması amacıyla yeni birtakım mekanizmalar ve birimler oluşturulması gerekmektedir. Bu mekanizmalar ve birimler Orta Doğu Teknik Üniversitesinin stratejik planında şu şekilde sıralanmıştır⁵⁴⁸:

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulması,
- Disiplinlerarası Araştırma ve Eğitim Komisyonunun oluşturulması,
- Disiplinlerarası araştırma ve eğitim-öğretim faaliyetleri ve çıktıları için ek puan getirilmesi,
- Disiplinlerarası yayınlar için ek yayın ödülü verilmesi,
- Üniversite ve akademik birimler düzeyinde öncelikli disiplinlerarası araştırma alanları belirleme ve destek mekanizmalarının kurulması,
- Fikri mülkiyet haklarının tescili ve ürüne dönüştürülmesi amacı ile kurulacak bir şirket aracılığıyla destek sağlanması,
- ISI kaynaklı atıflara verilen önemin artırılması ve atıf cinsinden üstün başarıya ödül verilmesi,
- Tüm akademik birimlerde akademik insan kaynakları planlaması, temini, üstün niteliğinin sürdürülmesine yönelik çalışma yapılması,

⁵⁴⁶ Timothy C. Krehbiel, Richard H. McClure ve Eleni Pratsini, "Assessing an Academic Major Using a Service Quality Model", **Journal of Education for Business**, Vol. 74, No. 2, November/December 1998, ss. 92, 97.

⁵⁴⁷ <http://www.kou.edu.tr/rektorluk/UAK%20YOK%20TASLA%C4%9E1.DOC>, 20.09.2004.

⁵⁴⁸ "Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı 2005-2010", http://sp.metu.edu.tr/ODTU_Stratejik_Plan_2005_2010.pdf, 10.06.2005, ss. 4-5.

- Stratejik planların uygulamaya konulması, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli mekanizmaların oluşturulması,
- Kurumsal Gelişme ve Planlama Ofisinin oluşturulması,
- Mezunlar hakkında bilgiler için ortak Mezun Bilgi Sisteminin kullanıma sokulması,
- Akademik birimler bünyesinde Sektör Danışma Kurulları oluşturulması,
- Danışma Hattı sisteminin kurulması,
- Kurumsal İletişim Ofisinin oluşturulması,
- Öncelikli toplumsal konulardaki araştırma ve uygulamaları destekleyecek Toplumsal Hizmet Fonu ve Komisyonunun oluşturulması,
- Yönetime katılımı yaygınlaştıracak pilot uygulamaların yapılması,
- Çalışanların memnuniyetinin, kuruma yönelik tutumlarının düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Eğitim-öğretim tekniklerini geliştirmek ve öğrencilerin akademik, sosyal ve bireysel gelişimlerini desteklemek için Öğrenme ve Öğrenci Gelişim Ofisinin kurulması,
- Akademik birimler bünyesinde eğitim komisyonlarına işlerlik kazandırılması,
- Öğrenme ve Öğrenci Gelişim Ofisinin teknik desteği ile eğitim programlarının sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi.

3.4.4.2. Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanılan Bilişim Sistemleri

Üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde bilişim sistemlerinden işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde yararlanılmaktadır.

3.4.4.2.1. İşlevsel Düzey Bilişim Sistemleri

İşlevsel düzey bilişim sistemleri, kuruma ilişkin kayıtların tutulması, saklanması ve işlenmesi sürecine yardımcı olan ve kurumun rutin sorunlarına çözümler üretilmesini amaçlayan Kayıt İşleme Sistemleridir.

3.4.4.2.1.1. Kayıt İşleme Sistemleri

Üniversitelerde kullanılan Kayıt İşleme Sistemleri, genel olarak aşağıdaki bilgileri içermektedir:

Öğrenci İşlerine İlişkin Bilgiler

Öğrencinin fakülteye girişinden mezun oluşuna karar olan süreçte gerçekleşen gelişmelerle ilgili tüm bilgiler öğrenci işlerine ilişkindir. Bu işlevler aşağıda sıralandığı gibidir:

- Öğrencinin aldığı dersler,
- Aldığı derslerin kredileri,
- Danışmanları,
- Ders veren öğretim üyeleri,
- Kütüğüne ilişkin bilgiler,
- Kayıt yenileme işlemleri,
- Derslere devam durumu,
- Aldığı cezalar,
- Harç takibi,
- Mezun olan öğrenci sayıları,
- Ayrılan öğrenci sayıları.

Muhasebe İşlemlerine İlişkin Bilgiler

- Tahakkuk işlemlerinin takibi,
- Ödeneklerin takibi,
- Döner sermaye projelerinin sayısı,
- Bütçe-ödenek harcamalarının takibi,
- Demirbaşların takibi,
- Stokların takibi ve sene sonu devir işlemleri,
- Harcamaların takibi.

Özlük İşlerine İlişkin Bilgiler

- Kadro işlemleri,
- Kadro değişiklikleri,
- Memur işlemleri,
- Personel bilgileri ve bu bilgilerin güncellenmesi,

- Terfi işlemleri,
- Nakil işlemleri,
- Görev uzatmalar,
- Emekli sicil bilgileri,
- Personelin aldığı cezalar,
- İşten ayrılma durumları,
- İzin durumları,
- Akademik ve idari kadrolara ilişkin bilgiler,
- Görevlendirmeler,
- Fakültelere göre öğretim elemanları,
- Anabilim dallarına göre öğretim elemanları,
- Kadrolara göre listeler,
- Görev süresi bitenlerin listesi,
- Ayrılanların listesi,
- Akademik unvanlara göre liste,
- Ceza ve ödül bilgileri ve raporları,
- Personel sayıları,
- Öğretim üyelerinin ders sayıları,
- Öğretim üyelerinin makale, kitap, bildiri ve sempozyum sayıları.

3.4.4.2.2. Bilgi Düzeyi Bilişim Sistemleri

Üniversitelerde kullanılan bilgi düzeyi bilişim sistemleri Ofis Otomasyon Sistemleri, Uzman Sistemler ve İletişim Ağlarıdır.

3.4.4.2.2.1. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis Otomasyon Sistemleri, çalışanların iş yüklerini azaltmak ve kurumsal işlemleri bilgisayarlaştırmak amacıyla verileri elektronik formda toplayan, saklayan ve iletimini sağlayan bilişim sistemleridir.

Ofis Otomasyon Sistemleri üniversitelerde öğrenci işlerine ilişkin işlevlerin yerine getirilmesinde kullanılmaktadır. Birçok üniversitede geliştirilen Öğrenci İşleri Otomasyon Sistemleri ile öğrencilere ilişkin bilgilere ulaşmak için tozlu raflar yerine bilgisayarlara başvurmak yeterli hale gelmiştir. Bu sistemlerle aşağıdaki işlemler yapılmaktadır:

- Öğrenci harçlarının kontrol edilmesi,
- Öğrenci kayıtlarının yapılması ve onaylanması,
- Öğrenci belgesi düzenlenip verilmesi,
- Not durum belgelerinin düzenlenmesi,
- Not girişlerinin yapılması,
- Mesaj sayfası aracılığıyla öğrencilerin bilgilendirilmesi,
- Askerlik belgesi düzenlenmesi ve tecil işlemlerinin yapılması,
- Mezuniyet transkriptlerinin hazırlanması,
- Mezuniyet bilgilerinin girilmesi,
- Diplomaların hazırlanması,
- Mezun olan öğrencilerin arşivlenmesi,
- Arşivdeki öğrencilerin kimlik bilgilerini ve mezuniyeti ile ilgili bilgileri gerektiğinde sistemden alma,
- Öğrenci sorgulamaları,
- Danışman atanması,
- Sisteme ders hocalarının girilmesi,
- Ceza alan ve kayıt donduran öğrencilerin sistemdeki kararlar butonuna girilmesi,
- Okutulacak derslerin girilmesi,
- Derslerin ders hocaları üzerine atanması,
- Ders şubesi varsa şubeleme işlemlerinin yapılması,
- Ders tanımlarının girilmesi,
- Derslerin bölüm bilgilerinin girilmesi,
- Ders planlarının ilan edilmesi,
- Bölüm öğrenci listeleri,
- Bölüm ders listeleri girimi ve çıktı alımı,
- Bölüm başarı oranı çıktılarının alımı,
- Derslere göre not durum belgelerinin alımı,
- İlk beş mezunlarının mezun listelerinden seçilmesi ve ilgili yerlere gönderilmesi,
- Mezunların askerliklerinin bildirilmesi,

- İlgili yerlere her yıl kayıt olan mezun olan öğrencilerin, kaç yılda mezun olduklarının, kaç yaşında mezun olduklarının, hangi yılda nasıl mezun olduklarının istatistik formları ile bildirilmesi,
- İlgili yerlere burs, katkı ve kredi senetlerinin dağıtımı ve daha önceden burs ve kredi alanların başarı durumlarının bildirilmesi,
- Kayıt donduran kaydı silinen veya kayıt sildirenlerin durumlarının ilgili yerlere bildirilmesi,
- Yatay geçişle ve dikey geçişle gelen öğrencilerin kayıtlarının yapılması, intibakı tamamlayamazsa kaydının silinmesi ve tüm üniversitelerle ilgili yerlere bildirilmesi.

3.4.4.2.2.2. Uzman Sistemler

Uzman Sistemler, olguların önceden tahmin edilmesi, tanımlanması, yorumlanması veya açıklanması, planlanması, denetlenmesi sırasında yardımcı olmaktadır⁵⁴⁹. Bu olgular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansman yönetimi, finansal planların hazırlanması,
- Muhasebe işlemleri ve stoklama,
- Satın alma ve satış kararlarının alınması,
- Maliyet analizleri,
- Personel yönetimi,
- Hizmet içi eğitim,
- Performans değerlendirme,
- Bakım-onarım işlerinin belirlenmesi, planlanması, sürecin takibi,
- Risk analizi.

3.4.4.2.2.3. İletişim Ağları

İletişim ağları, bilgisayarların birbirine bağlanması sonucu kurulan ve bir ya da daha fazla kurumu birbirine bağlayarak bilgi alış verişini sağlayan bilişim sistemleridir.

Üniversitelerde kullanılan iletişim ağları arasında sayılabilecek olan posta (mail) ve telefonlar, telekonferans sistemleri, talk/use net (her iki tarafında ekran üzerinde o anda karşılıklı yazışabilmeleri), fax-mail (fax postası), e-mail (elektronik posta), video text, on-line hizmetler, voice-mail (sesli posta), intranet,

⁵⁴⁹ Fatemeh Zahedi, **Intelligent Systems for Business**, Wadsworth Inc., USA, 1993, s. 27.

extranet ve internet, bilgi akışına olanak sağlamakta ve elektronik veri değişimi yardımıyla bilginin kurumlar, birimler ve bireyler arasında aktarımına yardımcı olmaktadır.

3.4.4.2.3. Yönetim Düzeyi Bilişim Sistemleri

Yönetim düzeyindeki bilişim sistemleri kurum yöneticilerine rutin yönetsel faaliyetlerde ve raporlama işlemlerinde yardımcı olan Yönetim Bilişim Sistemleri ve Karar Destek Sistemleridir.

3.4.4.2.3.1. Yönetim Bilişim Sistemleri

Yönetim Bilişim Sistemleri kurum için gerekli içsel (kuruma ilişkin) bilgilerin doğru ve zamanında işlenmesini ve gerekli olan yerlere iletilmesini sağlayan bilişim sistemleridir. Bu sistemler, üniversitelerin öğrenci işlerinden elde edilen bilgiler ile insan kaynakları yönetimine ve muhasebe işlemlerine ilişkin olabilmektedir. Bu sistemlere dahil edilebilecek alt sistemler şu şekildedir:

- Bölüm başına düşen döner sermaye bilgilerinin ve nakit akışlarının raporlanması, bütçelerin sisteme girilmesi, takip edilmesi ve bu bütçelerin karşılaştırılarak raporlanması (Bütçeleme ve Finans Bilişim Sistemi, Muhasebe Yönetim Bilişim Sistemi),
- Akademik ve idari personelin işe alınması, değerlendirilmesi, derece ve kademe ilerlemeleri ile özlük haklarının izlenmesi gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin işlevlerin yerine getirilmesi (İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişim Sistemi),
- Satın alma kalemlerinin belirlenmesi, teklif toplama ve sipariş verilmesi, bütçe kontrolü (Satınalma Yönetimi Bilişim Sistemi); malzeme intikal ve tedarik zincirinin kontrolü, satın alma, bütçeleme ve muhasebe sistemleriyle koordinasyonun sağlanması (Malzeme Yönetimi Bilişim Sistemi),
- Demirbaş takibi (Demirbaş Yönetimi Bilişim Sistemi),
- Üniversite bünyesinde bilgi ve belge iletişiminin elektronik ortamdan sağlanması (İdari İşler Bilişim Sistemi, Döküman Yönetimi Bilişim Sistemi).

3.4.4.2.3.2. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri; karar sürecinin özellikle alternatiflerin geliştirilmesi aşamasında gerekli bilgilerin toplanması ve analizinde karar vericilere yardımcı olmak amacıyla geliştirilen bilgisayarlara dayalı sistemlerdir. Bu sistemlerin karar sürecine yön vermeleri, karar vericinin hızlı ve doğru karar almasını mümkün kılmakta, bununla beraber alınan kararların güvenilirliği de sağlanmaktadır. Üniversiteler açısından Karar Destek Sistemlerinin işlevleri aşağıdaki gibidir:

Öğrenciler Açısından

- Ders programlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirmesi,
- Öğrencilerin performansının değerlendirilmesi,
- Ders içerikleri ve yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi,
- Ders materyallerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Ders notu ortalamaları ve ders veren öğretim üyesinin verimliliğinin ölçümü,
- Eklenmesi ve kaldırılması gereken derslerin belirlenmesi,
- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının değerlendirilmesi,
- Derslik başına düşen öğrenci sayılarının değerlendirilmesi,
- Öğrencilere ilişkin cinsiyet istatistiklerinin değerlendirilmesi,
- Öğrencilere ilişkin yaş grubu istatistiklerinin değerlendirilmesi,
- Ders ve bölüm bazında başarı istatistiklerinin değerlendirilmesi,
- Bölümlere göre öğrenci sayılarının değerlendirilmesi,
- Fakültenin öğrencilere göre olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirilmesi.

Öğretim Elemanları Açısından

- Çalışma ortamının değerlendirilmesi,
- Örgüt kültürünün değerlendirilmesi,
- Kütüphane, laboratuvar hizmetleri,
- Fiziksel koşulların yeterliliği,
- Döner sermaye projelerinden bölüm ve öğretim elemanı başına düşen miktar,

- Sekreterlik hizmetleri,
- Psikolojik ortam.

Yönetim Açısından

- Öğrenci işlerinden elde edilen başarı oranları (bölümler bazında),
- Öğretim elemanlarının yıllar ve konular itibariyle yaptıkları çalışmalar (bölümler bazında),
- Bölüm başkanlarının astlarını değerlendirmesi,
- Öğrenci maliyetlerinin değerlendirilmesi,
- Dekanların akademik ve idari personeli değerlendirmesi konularındaki kararların alınması,

Karar Destek Sistemleri yardımıyla mümkün olmaktadır.

3.4.4.2.4. Stratejik Düzey Bilişim Sistemleri

Stratejik düzeydeki bilişim sistemleri, üniversite ve fakültelerin üst yönetim kademesinde çalışan yöneticilerine strateji geliştirme sürecinde yol gösteren Üst Yönetim Bilişim Sistemleri'dir.

3.4.4.2.4.1. Üst Yönetim Bilişim Sistemleri

Üst Yönetim Bilişim Sistemleri üst yönetime kurumun stratejik amaçlarına ulaşması sürecinde kritik kararların alınmasına yardımcı olmak için iç ve dış bilgi sağlayan sistemlerdir. Sistem, sağlanan bilgileri grafiksel format şeklinde vermekte, bununla beraber istenildiğinde bilgiler projelendirilerek veya veri analizi yapılmış olarak sunulabilmektedir⁵⁵⁰. Buna göre Üst Yönetim Bilişim Sistemleri, strateji geliştirme sürecinde gerekli olan iç ve dış bilgiyi toplayan, filtre eden, saklayan ve gerektiğinde grafiklemek suretiyle üst yönetim kademelerine ulaştıran sistemlerdir⁵⁵¹. Bu sistemler karar sürecini hızlandırarak yöneticilerin bu süreçte hissettikleri zaman baskısını en aza indirmektedir.

Üst Yönetim Bilişim Sistemleri ile aşağıdaki işlevler yerine getirilmektedir:

- Mezunların fakülteyi değerlendirmelerinin analizi,
- İş dünyasının değerlendirmeleri ve beklentilerinin analizi,
- İş bulma oranlarının değerlendirilmesi,

⁵⁵⁰ O'Brien, **a.g.e.**, ss. 160-161.

⁵⁵¹ Watson vd., **a.g.e.**, s. 11.

- Ders programlarının iş dünyasının beklentilerini karşılama düzeyinin değerlendirilmesi,
- Verilen eğitimin iş hayatına hazırlama düzeyinin değerlendirilmesi,
- Derslerin kalitesi ve gerekli derslerin okutulması,
- Ders materyallerinin mevcudiyeti ve kalitesinin değerlendirilmesi,
- Kütüphane, laboratuvar, bilgisayar yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Fakültelerde yapılan çalışmaların akademik kalitesinin değerlendirilmesi,
- Mali konulara ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi,
- Altyapı yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Bölüm başkanlarına bölümlerle ilgili bilgilerin gönderilmesi,
- Dekana fakülteyle ilgili bilgilerin gönderilmesi.

3.4.5. Dünya Üniversitelerinde Strateji Geliştirme Çalışmaları ve Bilişim Sistemlerinin Kullanım Düzeyleri

Küreselleşme süreciyle birlikte yükseköğretim de giderek ülkelere özgü bir etkinlik olmaktan çıkarak küresel bir etkinlik haline gelmektedir. Genç nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş ülkelere yönelik büyük yükseköğrenim talebi karşısında gelişmiş ülkelerin yükseköğretim sistemleri öğrenci hareketliliğine giderek daha açık hale gelmektedir. Yükseköğrenim gören öğrenci sayıları 1998 -2003 yılları arasında Japonya’da yılda ortalama % 0,2, ABD de % 2.2, AB ülkelerinde % 3.1 artış göstermiştir⁵⁵². Bu durum, üniversiteler açısından standartlaşmayı bir zorunluluk haline getirmektedir. Sözkonusu ülkelerde üniversitelerin mevcut durumu şu şekildedir:

3.4.5.1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki üniversiteler, ilgili kuruluşlardan daha çok parasal destek almak, araştırma ve yayınlar konusunda nitelik ve niceliksel olarak büyük rakamlara ulaşmak, ülke çapında üne kavuşmak ve bu ünü sürdürmek çabası içerisindeyler. Bu nedenle bu üniversitelerde bilgi üretme ve araştırma oldukça önem verilen bir etkinlik alanı olmuş, araştırma eğitimden bağımsız olarak desteklenmiştir. Öğretim elemanları açısından bakıldığında kendi alanında endüstri ve hükümetten aldığı projelerde başarılı olamayan öğretim

⁵⁵² YÖK, a.g.e., s. 35.

elemanlarının kadro alması imkansızdır. Amerikan üniversitelerinde eğitimin kalitesinin kontrol edilmesi ise ilgili eğitim kurumlarının akredite edilmesi suretiyle sağlanmaktadır. Bu çerçevede eğitimde birtakım standartların konulması ve uyulması amacıyla üniversiteye alınacak öğrencilerin çok yetenekli olması da bir amaç haline getirilmiştir⁵⁵³. Ülkede yükseköğretim kurumlarının paydaşları, öğretim alanında öncelikli olarak bu hizmetten yararlanan öğrenciler, araştırma alanında ise sanayi kuruluşları olduğu için öğretim giderlerinin karşılanmasında öğrencilerin katkı payı, araştırma giderlerinin karşılanmasında ise sanayi desteği (üniversite-sanayi işbirliği) öncelikli gündem maddeleri haline gelmiş, öğretim ve araştırma bütçeleri oldukça kesin çizgilerle birbirinden ayrıştırılmaya başlanmıştır⁵⁵⁴. Amerikan üniversitelerinde son yıllarda meydana gelen en önemli değişiklikler, müfredat ve öğretimde yeni buluşlar, şirket üniversiteleri, sanal üniversiteler ve uzaktan öğrenim ve yükseköğretimin küreselleşmesidir⁵⁵⁵.

3.4.5.2. Japonya

Japonya, bilim literatürüne önemli katkıları olan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Ülkede iyi yetişmiş insan gücüne yatırım konusunda önemli adımlar atılmıştır⁵⁵⁶. Japonya’da Deming’in ondört ilkesi eğitim yönetimi anlayışının da temeli yapılmış ve hayata geçirilmiştir. Bu bağlamda eğitim örgütleri takım çalışması içinde eğitimin hedeflerine ulaşmada eğitim-öğretim süreçlerinin kalite ve verimlilik esaslarına göre düzenlenmesinde işbirliği içinde çalışmaktadır⁵⁵⁷. Ayrıca ekonomik ve teknolojik faktörler üniversite eğitimi üzerinde önemli rol oynamaktadır. Japon kültürünün bir uzantısı şeklinde gelişen temel ilkeler çerçevesinde geçmişten geleceğe yönelmek, deneyip yanılarak öğrenmek, dünyayı yakından izlemek, değişen koşullara uyum, bilmekle yetinmeyip yaratmak, bildiğini yenileyip geliştirmek ilkelerini eğitim kurumlarına da yansıtan Japon toplumu, bu açıdan çağdaş özelliklere sahiptir. Yine hükümet,

⁵⁵³ Korkut, a.g.e., ss. 3-5.

⁵⁵⁴ YÖK, a.g.e. s. 38.

⁵⁵⁵ Guillermo Duenas, “Sosyal Sermaye Yaratıcıları Olarak Üniversiteler”, **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Babüroğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, s. 144.

⁵⁵⁶ Mithat Çoruh, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 103.

⁵⁵⁷ Ahmet Apay ve Ruhi Kılıç, “Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 12.

endüstrinin üniversitelere daha çok destek vermesini sağlamak amacıyla işbirliğini önermiştir⁵⁵⁸. Ülkede görev yapan Üniversite Kuruluş Konseyi, yükseköğretimin koordinasyonu ve eğitim-öğretim programlarına alınacak öğrenci sayıları ile ilgili plan ve programlar yapmakta; ayrıca her düzeydeki eğitim-öğretim programının asgari ortak dersleri ile mezuniyet şartlarını belirlemektedir⁵⁵⁹.

3.4.5.3. Avrupa

Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda, bugüne kadar bu alanda yapılan çalışmalar ve bu kapsamda önerilen ilke ve standartlar, 2005 yılında ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) tarafından "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları" raporunda yayınlanmış ve Bergen toplantısında Bologna sürecine dahil ülkelerin eğitim ile ilgili bakanları tarafından kabul edilmiştir. Bu alanda benimsenen ilke ve standartlar; yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi (internal quality assurance), yükseköğretim kurumlarının dış kalite güvencesi (external quality assurance), kalite güvence ajanslarının dış kalite güvencesi uygulama ve süreçlerine yönelik temel ilke ve standartları içermekte ve üye ülkelerin bu alandaki çalışmalarını, belirlenen bu ilke ve standartlar çerçevesinde yürütmeleri beklenmektedir⁵⁶⁰.

Avrupa'da, yüksek öğretim niteliklerinin Avrupa ülkeleri arasında akademik alanda tanınması, Lizbon da 1997 yılında yapılan bir toplantıda kabul edilmiştir. Anlaşmayla bir dizi temel koşullar oluşturulmuş ve ayrı ayrı ülkelerin çok daha yapısal bir şemaya bağlanması kabul edilmiştir. 25 Mayıs 1998'de yapılan Sorbon Deklarasyonu ile öğrenci dolaşımı ile beraber işe yerleştirmeyi kolaylaştırmak ve dış tanımayı (external recognition) geliştirmek amaçlanmaktadır. Deklarasyonda yüksek öğretim, Avrupa alanının yaratılmasında; vatandaşların dolaşımının istihdamının kolaylaştırılması ve bütün kıtanın gelişiminde anahtar bir rol olarak vurgulanmıştır⁵⁶¹.

⁵⁵⁸ Korkut, **a.g.e.**, ss. 4-15.

⁵⁵⁹ Kemal Gürüz, "Batı Ülkelerindeki Üniversite Yönetim Sistemleri", **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 446.

⁵⁶⁰ YÖK, **a.g.e.**, s. 44.

⁵⁶¹ "A.B. Eğitim..." **a.g.e.**

Haziran 1999 Bologna Deklarasyonu yükseköğretim konusunda geliştirilmiş yeni bir Avrupa işbirliğini ortaya çıkarmıştır⁵⁶². Erasmus programı kapsamında Erasmus 1 projesi, üniversiteler arası işbirliğini, Erasmus 2 projesi öğrenci ve öğretim elemanları için yurt dışı bireysel eğitim desteklerini ve Erasmus 3 projesi ise akademik uzmanlık ağlarını içermektedir. Proje ile hedeflenen, öğrenim kalitesinin artırılması ve tecrübelerin paylaşılmasıdır⁵⁶³. Erasmus programının amacı, Avrupa’da yüksek öğretimin kalitesini artırmak ve Avrupa boyutunu güçlendirmektir. Bu hedef, Avrupa’nın değişik ülkelerindeki iyi uygulamaları Avrupa’nın bütününün kullanımına sunmaktır⁵⁶⁴.

Üniversiteler arası işbirliği projesi ile amaçlananlar aşağıdaki gibidir⁵⁶⁵:

- Müfredat ile ilgili projeler (müfredat geliştirilmesi, modül dersler hazırlanması ve sonuçların yayımı),
- Yoğun programlar (özel ve genellikle üzerine eğitim verilmeyen bir konuda öğrenci ve öğretim elemanlarının ders ortamında bir araya gelmesi şeklinde gerçekleşen uluslararası çalışma),
- Yurt dışı eğitim destekleri (Avrupa ülkelerinde Erasmus’a katılan üniversitelerden birinde öğrenim görme imkanı, karşılıklı akademisyen değişimi),
- Avrupa kredi transfer sistemi,
- Diploma eki.

İngiltere’de üniversitelerin standartlaştırılması amacıyla 1919 yılında üniversitelere yapılacak maddi yardımlar konusunda tavsiyelerde bulunmak üzere “University Grants Committee” kurulmuştur. İngiliz üniversite sisteminde 1963 yılında yapılan bir reform ile yükseköğretimde amaç, kalite ve standartlar gündeme gelmiş, planlama ve koordinasyonun etkisi artırılmıştır⁵⁶⁶. İngiliz hükümeti 1985 yılında “Green Paper” adlı bir rapor hazırlamış ve yükseköğretim

⁵⁶² “Mesleki Eğitim ve Öğretimde Geliştirilmiş İşbirliği Konusunda 29-30 Kasım 2002 Tarihlerinde Kopenhag’da Toplanan Avrupa Mesleki Eğitim ve Öğretim Bakanları ve Avrupa Komisyonu Deklarasyonu: Kopenhag Deklarasyonu”,

<http://disis.meb.gov.tr/belgeler/ab/kopenhagdeklerasyonu.htm>, 09.09.2004.

⁵⁶³ “Erasmus”, <http://www.ua.gov.tr/socrates/docs/tur/1>, 09.09.2004.

⁵⁶⁴ http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=218,33369&_dad=portal&_schema=PORTAL, 09.09.2004.

⁵⁶⁵ “Erasmus”, a.g.e.

⁵⁶⁶ Kemal Gürüz, “Batı Üniversitelerinin Tarihi Gelişimi”, *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 358-360.

kurumlarının kalitesi açısından gözönünde tutulması gereken iç ve dış çevre unsurlarını değerlendirmiştir. Buna göre içsel unsurlar yükseköğretim kurumunun tercih edilme düzeyi, öğretimin kalitesi, kuruma verilen burs oranı, akademik personelin yayınları, binaların fiziki ve sosyal altyapıları ve ders seçenekleridir. Dışsal unsurlar ise kurumun imajı, mezunların iş bulma düzeyleri ve kurum hakkındaki değerlendirmelerdir⁵⁶⁷. İngiliz üniversitelerinin müfredat programları ile sınav ve değerlendirme usul ve esaslarında birliği sağlayan en önemli mekanizma dış sınavcı (external examiner) sistemidir. Bu Dış sınavcı, müfredat programlarını, sınav sorularını ve verilen notları incelemekte ve gerektiğinde bunları veto edebilmektedir⁵⁶⁸.

Fransa'da yükseköğretim kademesinde iki çeşit diploma verilmektedir. Bunlardan biri devlet diploması, diğeri üniversite diplomasıdır. Üniversite diplomalarına temel oluşturan müfredat programlarını üniversitelerin kendileri hazırlamaktadır. Devlet diplomalarına temel oluşturan programlar ise Milli Yüksek Öğretim Konseyi'nin denetimine tabi tutulmuştur ve bu programların akredite olma durumları yine bu konsey tarafından kararlaştırılmaktadır. Bu nedenle devlet diplomaları daha değerlidir. Milli Yüksek Öğretim Konseyi, yükseköğretim kurumları, meslek kuruluşları, araştırma kuruluşları, kültürel kuruluşlar ve öğrenci temsilcilerinden oluşmakta ve akreditasyonun yanı sıra öğretim elemanlarının atanması, çeşitli makine, techizat ve malzemelerin üniversiteler arasında paylaşılması konularında önerilerde bulunmaktadır⁵⁶⁹.

Dünyada yükseköğretim alanında yeni teknolojilerin kullanımında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler, hem öğrencilerin hem de öğretim elemanlarının bilgi ve iletişim sistem ve teknolojilerinin kullanımını deneyimlerinin bir parçası haline getirmelerini gündeme getirmiştir. Bu anlamda en çok kullanılan ve kullanımından en çok başarı sağlanan bilişim sistemi internettir⁵⁷⁰. Bununla beraber dünyada hemen hemen bütün üniversitenin (özellikle gelişmiş ülkelerde) bir web sitesi bulunmaktadır. Ayrıca üniversitelerde

⁵⁶⁷ Korkut, **a.g.e.**, s. 147.

⁵⁶⁸ Gürüz, "Batı Ülkelerindeki**a.g.e.**, s. 427.

⁵⁶⁹ Korkut, **a.g.e.**, ss. 27-41.

⁵⁷⁰ David Pines, "Binyıl için Yeni Bir Üniversite Tasarlamak: Santa Fe Enstitüsü Perspektifi", **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Babüroğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003 s. 138.

öğrenci işleri ile ilgili işlevlerin ve rutin yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde ve raporlamalarda bilişim sistemlerinden yararlandığı görülmektedir.

Ancak, dünyadaki toplumların çoğunun bilişim sistemleri kullanımı yoluyla kolaylığa erişiminin önünde önemli engeller bulunmaktadır. Bu sistem ve teknolojilerin kullanımının maliyetinde önemli azalmalar olduğu halde kullanımına gücü yetenler ancak ileri derecede sanayileşmiş ülkelerdir⁵⁷¹. Yine iletişim teknolojisindeki gelişmeler de yükseköğretiminin küreselleşmesinde öğrenci hareketliliğine bağlı olmayan yeni biçimler yaratmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda giderek yaygınlaşan bir uygulama “program hareketliliği” (programme mobility) olmuştur. Bu uygulama çerçevesinde öğrenciler bir başka ülkenin eğitim programlarına, yurtdışına gitmeden ve genellikle sanal eğitim tekniklerinden yararlanarak, kendi ülkelerinde kayıt olabilmekte ve derece alabilmektedirler (The Click University)⁵⁷².

3.4.6. Türk Üniversitelerinde Strateji Geliştirme Süreci ve Bilişim Sistemlerinin Kullanım Düzeyleri

Türkiye’de üniversiteler, küreselleşme ile birlikte, dünya üniversitelerinin içine girdiği değişim sürecinden etkilemiş, bu sürecin dışında kalamayarak bünyelerinde birtakım dönüşümleri gerçekleştirmek zorunluluğunu hissetmişlerdir. Bu çerçevede, diğer yeni yönetim yaklaşımlarıyla beraber, eğitim ve araştırmalarda kalitenin artırılması amacıyla, stratejik yönetim ve bilişim sistem ve teknolojilerinin kullanımı da üniversiteler açısından gündeme gelen konular arasına girmiştir.

Türkiye’de bilişim sistem ve teknolojileri, üniversitelerde de sadece günlük rutin işlerin yapılması amacıyla kullanılmaktadır. Stratejik yönetim kapsamında ise, kamu kurumlarının stratejik planlarını hazırlama zorunluluğunun da bir uzantısı olarak, birçok üniversitede strateji geliştirme çalışmaları başlamıştır. Ancak, üniversitelerde bilişim sistem ve teknolojilerinin strateji geliştirme amaçlı kullanımı açısından bir gelişme kaydedilmemiştir.

⁵⁷¹ Duenas, **a.g.e.**, s. 153.

⁵⁷² YÖK, **a.g.e.**, ss. 185,37.

3.4.6.1. Türkiye’de Üniversitelerin Mevcut Durumu

Dünyada yükseköğretim ile ilgili stratejik seçimlerin çoğu temelde merkezi yönetimce yapılmaktadır. Uygulamada, her üniversite merkezi yönetimin ayırdığı fonla sınırlıdır. Merkezi yönetimin kabul ettiği modelde, girdiler eğitim ve araştırma kalitesini gerçekleştirdiği takdirde strateji geliştirme sürecine fon sağlanmaktadır⁵⁷³. Türkiye’deki üniversite sisteminin de yapısı gereği politika ve stratejilerin YÖK düzeyinde oluşturulması beklenmektedir. Bu nedenle çoğu yükseköğretim kurumun kendi misyon bildirimini, geleceğe ilişkin hedeflerini, temel ilke ve değerlerini, kritik süreçleriyle ilgili politika ve stratejilerini tartışma ve belirleme girişimciliğinde bulunması güçleşmektedir⁵⁷⁴.

Türkiye’de ilk üniversite reformu 1933 yılında dönemin Milli Eğitim Bakanı tarafından yapılmıştır. Söz konusu reformun gerekçeleri üniversitelerde uluslararası yayınların azlığı, üniversiteye öğretim üyelerinin yeterince zaman ayıramamaları ve fakülte ve birimleri arasında işbirliğinin olmayışındır⁵⁷⁵. 1946 yılında 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu ile üniversitelere özerklik getirilmeye çalışılmıştır. Ancak bu kanunun getirdiği düzenlemelerle de üniversitelerdeki eğitim, öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetleri istenen düzeye çıkamamıştır. Bunun başlıca nedeni planlayıcı, koordinasyon sağlayıcı ve denetleyici nitelikte bir organın eksikliği olarak görülmüş, 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı kanunda Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) adlı bir organ yer almış ancak kurulamamıştır⁵⁷⁶. Yine 1973 yılında yapılan düzenleme ile yükseköğretimin paralı olması kararlaştırılmış, ancak yükseköğretim etkinlikleri sürekli devlet bütçesi ile finanse edilmiştir. Bu nedenle üniversitelerin bütçe yetersizliğine bağlı sorunları bulunmaktadır. Yükseköğretimde reform çalışmalarında, 12 Eylül hareketiyle birlikte kalkınmış ülkelerin model alınması kararlaştırılmıştır⁵⁷⁷. Bu çerçevede 1981 yılında 2547 sayılı kanun yürürlüğe girmiş ve yükseköğretim kurumlarını tek bir çatı altına toplamak amacıyla Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)

⁵⁷³ Hugh Macmillan ve Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Oxford University Press, New York, 2000, s. 54.

⁵⁷⁴ Fulya Saran, Şükran Cömert ve Kadriye Karakaş, “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 104.

⁵⁷⁵ Ramazan Demir, **Üniversitenin Bugünü ve Yarını**, Palme Yayıncılık, Ankara, 1996, ss. 16-17.

⁵⁷⁶ YÖK, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 20-21.

⁵⁷⁷ Korkut, **a.g.e.**, ss. 9, 15.

kurulmuştur. Ancak YÖK gibi bir planlama ve koordinasyon kurulunun hayata geçirilmesi, üniversitelerin birbirleriyle aynı yapıda olmalarını sağlayamamış, kalitenin artırılması için üniversiteler arasında ortak bazı standartların saptanması gerekmiştir⁵⁷⁸.

Bu amaçla Yükseköğretim Planlama, Denetleme, Akreditasyon ve Koordinasyon Kurulu'nu da (YÖDAK) bünyesinde barındıran bir kanun 13 Aralık 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun; Türkiye'de kurulan yükseköğretim kurumları ile bunlara bağlı birimleri ve bunların kuruluş, açılma, eğitim- öğretim, akreditasyon, gözetim, yönlendirme, eşgüdüm, değerlendirme ve denetimine ilişkin esasları kapsamaktadır. Kanun ile kurulması öngörülen kurullar oluşturulmuş olup çalışmalar başlamıştır⁵⁷⁹.

Türkiye'de üniversitelerin birinci temel işlevi eğitimidir. 2005 yılında Türkiye'nin yükseköğretimde okullaşma oranı, örgün öğretimde % 25, açıköğretimle birlikte % 39'dur. Her ne kadar bu oranla Türkiye OECD ülkeleri arasında son sırada yer almaktaysa da, bu oranın 1981'de % 6'lar düzeyinde olduğunu unutmamak gerekir. Verimlilik açısından yapılan incelemede yöntem olarak, her türdeki toplam öğrenci sayısının normal öğretim süresine bölünmesiyle elde edilen yıl başına düşen öğrenci sayılarıyla mezun sayılarının karşılaştırılması kullanılmıştır. Kullanılan kaba verimlilik ölçütüne göre verimlilik oranları, örgün öğretim ön lisansta 0.28, lisansta 0.75, yüksek lisansta 0.48, doktora 0.43 olarak bulunmuştur. Bu oranlar açıköğretim ön lisans programlarında 0.29, lisans düzeyinde ise 0.39 dur. Örgün lisans programları dışındaki düşük verim, okullaşma oranlarındaki artışın, eğitilmiş insangücü artışına beklenen düzeyde yansımadığını göstermektedir. Ön lisans programlarında, öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve okutman toplam sayısı başına düşen ortalama öğrenci sayısı 59'dur ve bu oran çok yüksektir. Lisans düzeyinde öğretim üyesi başına düşen ortalama öğrenci sayısı da 29 olup bu oran Batı ülkelerindeki oranın (Norveç, ABD ve Finlandiya'da 15, Belçika ve Hollanda'da 10'un altında ve diğer Avrupa ülkeleri ortalaması 20'nin altında) çok üzerindedir.

⁵⁷⁸ Hurşit Ertuğrul, "Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite", **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 87.

⁵⁷⁹ Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, "Bülten", <http://www.mebnet.net/duyurular/bulten/bulten.pdf>, 22.07.2006.

Öğretim elemanlarının % 73'ü aşırı ders yükü taşımaktadır Bu aşırı ders yükü, hem öğretim kalitesini düşürmekte ve hem bireyin kendi gelişmesini engellemekte, dolayısıyla, öğretim işlevi diğer işlevlere göre baskın hale gelmektedir⁵⁸⁰.

Üniversitelerin ikinci temel işlevi bilgi üretmektir. OECD ölçütlerine göre, 2002 yılında Türkiye'nin tam zaman eşdeğeri araştırma geliştirme personeli sayısı 28964, çalışan bin kişi başına düşen araştırma geliştirme personeli sayısı 1,4 olarak hesaplanmıştır. Bu oranlar AB ve AB'ye aday ülkelerin oranlarına göre oldukça düşük kalmaktadır. Uluslararası atıf endeksleri (SCI, SSCI ve A&HCI) tarafından tanınan dergilerde yayımlanan Türkiye kaynaklı yayınlarda son 20 yılda 30 kat artış olmuş, Türkiye bu alanda 43. sıradan, 2004 yılında 20. sıraya yükselme başarısını göstermiştir. Mayıs 2006 verilerine göre 2005 yılında bu sıra 19.luğa yükselmiştir. Bu gelişmede, Türkiye'nin bu göstergeye çok önem vermesinin üniversitelerdeki akademik kadrolara atama ve yükseltmenin bu alandaki performansa bağlamasının ve bu tür yayınların ödüllendirilmesinin büyük rolü olmuştur. Ancak, Türkiye kaynaklı yayınlara yapılan atıf sayılarının düşüklüğü, yayın teşvik politikasında nicelikten çok nitelik üzerinde durma zamanının geldiğini göstermektedir. Ayrıca, bu önemli başarı ulusal yenilik süreçlerine ve yerel bilginin gelişmesine katkıda bulunma işlevini kapsamamaktadır. Bir diğer olumsuz gözlem de doktora derecesi alanların sayısında bir artış gözlenmemesidir. Ulusal Bilim ve Teknoloji Belgesinin 2023 yılı için koyduğu hedef olan 150.000 öğretim üyesi sayısına erişmek, yılda 2-3 bin doktoralı eleman yetiştirerek gerçekleştirilebilecek bir hedef değildir. Aynı belgede 2013 yılı için hedeflenen, çalışan bin kişi başına 6 araştırmacı (halen 1.1) da, aynı gerekçelerle, sıçrama yapacak önlemler alınmadığı takdirde, gerçekleştirilemeyecek bir hedef olarak gözükmektedir⁵⁸¹.

Üniversitelerin üçüncü temel işlevi olan kamusal hizmet, gerek Türkiye'de gerekse dünyada sistematik bilgi toplanmasının çok zor olduğu bir işlevdir. Bunun ana nedeni diğer iki işlevin (öğretim ve araştırma) performans değerlendirmelerinde öne çıkarılmasıdır. Oysa yükseköğretim kurumları pek çok alanda kamu hizmeti üretmektedir. Üniversitelerin ülke çapında yayılması

⁵⁸⁰ YÖK, **a.g.e.**, s. 10.

⁵⁸¹ **A.g.e.**, ss. 10-11.

politikasının altında yatan etken de, bu kurumların yerel etkileri ve sunacakları kamusal hizmetleriyle yerel kalkınmaya yapacakları katkılara ilişkin beklentiler olmaktadır. Üniversitelerin toplumun kendilerinden beklediği bu tür işlevleri yerine getirebilmesi büyük ölçüde toplumun ona duyduğu güvene bağlıdır. 2001 ve 2004 yıllarında yapılan iki araştırmada üniversiteler toplumun güven duyduğu kurumlar arasında üst sıralarda yer almışlardır. Bu saptama, üniversitelerin topluma öncülük edebilme potansiyeli taşıdığını göstermesi bakımından anlamlıdır⁵⁸².

Yükseköğretim Kanunu'nda üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu şeklinde tanımlanmıştır (Madde 3/d). Kanuna göre, üniversitelerin ve ileri teknoloji kuruluşlarının görevleri (Madde 12);

- Çağdaş uygarlık, toplumun ihtiyaçları ve ülkenin kalkınma planlarının hedef ve politikalarına uygun olarak, evrensel normlarda; çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,
- Ülkenin ve bulundukları bölgenin ihtiyaçlarına yönelik projeler üretmek, araştırmak geliştirmek ve uygulamak,
- Toplumun ve bireylerin yaşam kalitesini yükseltmeyi; kamuoyunu aydınlatmayı amaçlayan, eğitim-öğretim yapmak ve bilimsel görüşleri; sözlü, yazılı ve diğer iletişim araçlarıyla yaymak,
- Faaliyetlerinde yurtiçi ve yurtdışı kamu, özel kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliğinde bulunmak,
- Bilim, sanat ve teknoloji araştırmak, geliştirmek, üretmek ve kullanımını yaygınlaştırmak, üretilen bilgileri ilgililerin kullanımına sunmak,
- Bireylerin uluslararası standartlarda bilgi ve beceri sahibi olmalarına katkıda bulunmak,
- Uluslararası kuruluşlarla eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma çalışmalarına katılmak ve katkıda bulunmak,

⁵⁸² YÖK, a.g.e., s. 12.

- Eğitim teknolojilerini üretmek, geliştirmek, kullanmak ve yaygınlaştırmak,
- Bilgi ve teknoloji üretmek amacıyla yurt içi ve yurt dışı kamu, özel sektör ve vakıf kuruluşlarıyla çeşitli işbirliği ortaklıkları ve şirketleri kurmak, patent ve faydalı model lisans ve benzeri telif hakkı belgeleri almak ve üniversiteye kaynak yaratmak,
- Ulusal ve uluslararası benzer kuruluşlar ile sosyal, kültürel, bilimsel, teknik, sportif ve benzeri alanlarda sözleşmeler ile karşılıklı öğretim elemanı ve öğrenci değişim programları yapmak ve uygulamak,
- Eğitim-öğretim seferberliği için örgün, etkileşimli uzaktan açıköğretim ve yaşam boyu eğitim hizmetlerini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- Yeni kurulan ve gelişmekte olan üniversitelere katkıda bulunacak önlemleri almak,
- İşlevlerini yürütmek amacıyla üniversitenin misyon ve hedefleri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmak, kurullar oluşturmak ve ilgili yönetmelikleri çıkarmak,
- Yüksek öğretim talebinin karşılanabilmesi için öğretim teknolojilerinden yararlanarak, yüksek öğretimin ülke coğrafyasına fırsat eşitliğini sağlayacak biçimde yaygınlaştırmak için önlemler almaktır.

3.4.6.2. Türkiye’de Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Mevcut Durumu

Türkiye’de üniversitelerde bilgisayar kullanımının gelişimine bakıldığında ikinci kuşak bilgisayarların ilk defa 1964 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi tarafından kullanıldığı görülmektedir⁵⁸³. Bugün itibariyle bütün üniversitelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

Bilişim sistemlerinin kullanımı açısından bir değerlendirme yapıldığında aşağıdaki gibi bir görüntü ortaya çıkmaktadır:

2007 yılı itibariyle Türkiye’deki bütün üniversitelerin bir web sitesi bulunmaktadır. Üniversiteler web siteleri aracılığıyla kullanıcıların internet

⁵⁸³ Tortop vd., **a.g.e.**, s. 282.

üzerinden üniversiteye ulaşması amacıyla birtakım arayüzler oluşturmuşlar ve otomasyona geçmişlerdir. Bu sistemlerin kullanıcıları üniversitelerin akademik ve idari personeli ile öğrenciler, araştırmacılar ve diğer çalışanlardır. Sistemlerin sağlıklı çalışmasının denetimiminin sağlanması amacıyla üniversiteler bünyesinde Bilgi İşlem Daireleri kurulmuş ve çalışmaya başlamıştır. Söz konusu sistemler aracılığıyla ulaşılabilecek bilgiler bütün kullanıcılara üniversite hakkında ve üniversitede yer alan birimlerle ilgili bilgiler sunmakta, kütüphane otomasyonuna ve duyurulara ulaşma imkanı sağlamaktadır. Akademik personel açısından bunlara ek olarak e-mail hesaplarına ulaşma ve öğrenci işleri otomasyonuna ait işlemlerde bulunmak söz konusu olmaktadır. Öğrenci işleri otomasyonuna giren işlemler not giriş, yoklama giriş ve danışmanlık işlemleridir. Öğrenciler açısından ise yine öğrenci işleri otomasyonuna ilişkin bilgilere ve e-mail hesaplarına ulaşmak mümkündür. Öğrenciler açısından öğrenci işleri otomasyonu öğrenci sayfalarının görüntülenmesi işlevi ile sınırlıdır. Yine öğrenciler ile akademik ve idari personel forum sayfalarına (mezunlar derneği vs.) giriş yapabilmektedir.

Üniversite içine birbiriyle ilgili birimlerin otomasyonu da sağlanmış ve uygulamaya aktarılmıştır. Bu kapsamda öğrenci otomasyonu kapsamına giren bilgi ve belgeler ile rutin yönetsel faaliyetlere ilişkin bilgi ve belgelerin ilgili birimler arasında paylaşımı sağlanmıştır. Bu kapsamda ders kaydı, not girişi, öğrenci ve danışman bilgilerinin saklanması gibi öğrenci işleri faaliyetlerini kolaylaştırmayı amaçlayan Ofis Otomasyon Sistemleri ile personel maaş, bordro, ek ders, mesai bilgilerinin girilmesi ve saklanması ile idari işlerin yürütülmesi gibi amaçlara yönelik Yönetim Bilişim Sistemlerinin kullandığı görülmektedir.

3.4.6.3. Türkiye’de Üniversitelerde Strateji Geliştirme Çalışmaları ve Yürütülen Projeler

Türkiye’nin Avrupa yükseköğretim alanı ile bütünleşme ve akredite olma çabaları, esasen 2001 yılında Bologna Süreci’ne resmi olarak katılımı ile başlamıştır. Bologna Süreci’nin öngördüğü eylem başlıkları kapsamında; YÖK başkanlığının koordinasyonunda yürütülen Diploma Eki ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi’ne ilişkin çalışmalar tamamlanmıştır. 11 Mart 2005 tarihli YÖK Genel Kurul kararı ile, Diploma Eki ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi uygulaması, 2005-2006 eğitim-öğretim yılı sonundan itibaren, tüm yükseköğretim

kurumları için zorunlu bir uygulama haline getirilmiştir. Sözkonusu karara göre, Avrupa Kredi Transfer Sistemi kredilerini de içerecek olan ve YÖK tarafından onaylanan ulusal standart modelin asgari koşullarına uygun Diploma Eki, tüm mezunlara, diplomalarına ek olarak, talep üzerine, ilk nüshası ücretsiz olarak ve İngilizce, Fransızca ve Almanca dillerinin birinde düzenlenecektir. Bologna Süreci'nin ana eylem başlıklarından biri olan öğrencilerin sürece aktif katılımını sağlayacak ulusal öğrenci birliklerinin kurulması konusunda, YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği”, 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 26 Aralık 2005 tarihinde gerçekleştirilen Öğrenci Konseyleri Genel Kurul toplantısında seçimle belirlenen Türkiye Ulusal Öğrenci Konseyi Başkanı ve organları çalışmalarını sürdürmektedir⁵⁸⁴.

Bologna Süreci'nin üzerinde önemle durduğu konulardan biri de, yükseköğretim kurumlarında, Avrupa düzeyinde tespit edilen ilke ve esaslara tam uyumlu kalite değerlendirme ve geliştirme sistemlerinin kurulmasıdır. Bu kapsamda, YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği”, 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik, belirli bir sistem içerisinde yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız “dış değerlendirme” süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin genel esasları ve bu kapsamda Yükseköğretim Üst Kurulları ile yükseköğretim kurumlarının yükümlülüklerini belirlemiştir. Yönetmelik uyarınca Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilmiş olan dokuz kişilik Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) bu konudaki çalışmaları yürütmek ve koordine etmek üzere oluşturulmuş ve göreve başlamıştır. Yönetmelik, dünyadaki ve özellikle Bologna Süreci kapsamında Avrupa'daki gelişmeleri göz önüne alarak hazırlanmıştır. YÖDEK'in ulusal boyutta kalite güvence yapısını oluşturacak olan çalışmaları son aşamaya gelmiştir. Bu çerçevede, yükseköğretim kurumları kendi

⁵⁸⁴ YÖK, a.g.e., s. 52.

kurumsal temelleri üzerinde bu yıldan başlamak üzere her yıl Avrupa Kalite Güvence ilke ve esasları kapsamında en önemli unsur olan “iç değerlendirme” çalışmalarını gerçekleştirecekler ve elde edilen sonuçlar ışığında kendi stratejik planlarını oluşturacak ve sürekli ölçme ve iyileştirme süreci ile kendi gelişmelerini periyodik olarak gözden geçireceklerdir. Diğer taraftan yönetmelik ve bu çerçevede oluşturulan ilke ve esaslar kapsamında yükseköğretim kurumlarının, yine Avrupa Kalite Güvence ilke ve esasları kapsamında en önemli unsurlarından biri olarak görülen “dış değerlendirme” süreçlerine açık olup, her beş yılda bir bu süreci uygulamaları öngörülmektedir. Yapılan tüm bu çalışmalar, Bologna süreci kapsamında oluşturulmak istenen kalite güvence sisteminin temel unsurları ile uyumlu olup, yükseköğretim kurumlarında önemli bir kalite değerlendirme ve geliştirme sürecini hızlandıracak ve bu alanda başarıya ulaştıracak niteliktedir⁵⁸⁵.

Bu çerçevede, Türkiye’de, kamu kurumlarının stratejik plan hazırlama zorunluluğunun da bir sonucu olarak, üniversitelerde de strateji geliştirme ve stratejik plan hazırlama çalışmaları hız kazanmıştır. Üniversitelerde söz konusu çalışmaların temel amacı, dünya üniversiteleri ile aynı standartları yakalayabilmek; dolayısıyla akredite olabilmektir. Bu kapsamda, 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca Hacettepe Üniversitesi, 7 kamu kurumuyla beraber pilot bölge seçilmiş ve üniversitede stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları 2005 yılı temmuz ayında başlamıştır.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi, stratejik planlama sürecine 2002 yılında başlamıştır⁵⁸⁶. Üniversitenin 2005-2010 yıllarını kapsayan stratejik planı 2005 yılı mart ayı itibarıyla tamamlanmış ve senato-yönetim kurulu ortak toplantısında kabul edilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi stratejik planları ve Devlet Planlama Teşkilatının hazırladığı Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ışığında, Türkiye’deki diğer üniversiteler de stratejik planlarını kurumsal ve birimsel bazda hazırlamaya başlamışlardır.

⁵⁸⁵ YÖK, a.g.e., ss. 52-53.

⁵⁸⁶ http://www.chem.metu.edu.tr/academic/akbulut/00_04_proj.htm, 06.10.2006.

Kalite güvencesi geliştirme ile ilgili çalışmaların ilk sonuçlarının, 2006-2007 eğitim-öğretim yılı sonunda alınması ve 2007 yılında Londra’da yapılacak olan Bologna Süreci Eğitim Bakanları Konferansına, Türkiye’nin, kalite güvencesi ile ilgili eylem başlığının tüm koşullarını eyleme dönüştürmüş olarak katılması hedeflenmiştir. Yükseköğretim yeterlilikleri çerçevesi ile ilgili Bologna Süreci eylem maddesi konusunda YÖK Başkanlığınca çalışmalar yürütülmektedir⁵⁸⁷.

3.4.6.4. Türkiye’de Üniversitelerde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı Kullanım Düzeyleri

Türkiye’de, rektörlükler bünyesinde tüm çalışanları, öğrencileri, eğitim-öğretimi, uygulamaları ve üretilen hizmetleri kalite bakımından bilgi ve iletişim sistemleriyle çok yönlü ve çok boyutlu değerlendiren ve kontrol eden bir sistemin kurulması gereği hissedilmektedir⁵⁸⁸. Ancak Türkiye’de yükseköğretimde bilgi ve iletişim sistemleri ile teknolojik gelişmelerden yararlanılması denildiğinde daha çok bilgisayardan yararlanmanın artırılması ve internet kullanımının yaygınlaştırılması anlaşılmakta, diğer teknolojik gelişmelere kapalı kalınmaktadır⁵⁸⁹. Bu durum, büyük ölçüde üniversitelerin bütçe yetersizlikleriyle bağlantılı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Üniversitelerde öğretim üyesi merkezli bir öğretimden öğrenci merkezli bir eğitime doğru yol alınması gerekliliğinden hareket edildiğinde; böyle bir vizyonun eğitim teknolojisiyle ilişkilendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda bir yandan eğitim modelleri bu tür bir öğretime uygun olarak geliştirilirken, öte yandan öğrencilerin bu teknolojileri kullanabilme becerileriyle donatılması gerekecektir. Ancak, Türkiye’de genel olarak eski ve yeni teknolojiler sınırlı maddi olanaklar içinde kullanılmaya devam etmektedir. Donanım ve öğretim tasarımı boyutunda yeni teknolojilerin verimli kullanılması ve doğru seçilmesi için, öğretim elemanlarına, öğrencilere ve her düzeydeki yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Teknoloji öğretimi uygulamaları ve planlamasında

⁵⁸⁷ YÖK, **a.g.e.**, s. 53.

⁵⁸⁸ Tuncer Karpuzoğlu, “Çağdaş Üniversite için Öneriler”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 33.

⁵⁸⁹ Yılmaz Büyükerşen, “Çağdaş Eğitim Anlayışı Açısından Türk Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Tartışma”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, s. 65; YÖK, **a.g.e.**, ss. 185-186.

takım çalışması anlayışı, öğretim tasarımı ve proje geliştirme sürecinde başlama noktası olarak ele alınmalıdır. Proje takımları oluşturulurken, bu takımda stratejik planlama uzmanları, kaliteli öğretim süreçlerine duyarlı uzmanlar ve gerekli teknik beceri sahiplerinin dengeli bir biçimde yer alması sağlanmalıdır⁵⁹⁰.

Türkiye’de tüm üniversitelerde bilişim sistem ve teknolojilerinden, yararlanıldığı gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, tüm üniversitelerin, internet ve intranet bağlantıları ve kurumsal web siteleri mevcuttur. Rutin faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde, özellikle ders kaydı, not girişi, öğrenci ve danışman bilgilerinin saklanması gibi öğrenci işleri faaliyetlerini kolaylaştırmayı amaçlayan ve Öğrenci Bilişim Sistemi veya Öğrenci İşleri Bilişim Sistemi şeklinde adlandırılan Ofis Otomasyon Sistemlerini kullandıkları görülmektedir. Türkiye’de üniversitelerde, Yönetim Bilişim Sistemleri de nadir olmakla beraber personel maaş, bordro, ek ders, mesai bilgilerinin girilmesi ve saklanması ile idari işlerin yürütülmesi gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Bütün bu sistemler, genel olarak Üniversite Bilişim Sistemleri şeklinde adlandırılmakta, ancak sözkonusu sistemler yönetim kademesine strateji geliştirme sürecinde yardımcı olmak amaçlı olarak yaygın bir kullanım alanı bulmamaktadır. Bununla beraber, birçok üniversitede Mezun Bilişim Sistemlerinin bulunduğu ve öğretim elemanları, öğrenciler ve mezunlara çeşitli anketler yapılarak strateji geliştirme sürecine katkıda bulunulduğu da gözlemlenmektedir.

Çalışmanın teoriye yönelik bu son bölümünde bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine katkıları ve strateji geliştirme sürecinde kullanılan bilişim sistemlerine değinilmiştir. Bu genel açıklamaların ardından konu üniversiteler açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında öncelikle üniversitelerde bilişim teknolojilerinin kullanım düzeyleri ile strateji geliştirme sürecinin temel bileşenlerine ilişkin bilgi verilmiştir. Ardından üniversitelerde strateji geliştirme sürecine yardımcı olan bilişim sistemleri incelenerek dünyadaki ve Türkiye’deki üniversitelerden örneklerle yer verilmiştir.

⁵⁹⁰ YÖK, a.g.e., ss. 185-186.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İÇİN BİR STRATEJİK BİLİŞİM SİSTEMİ MODELİ VE STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ

Bu bölümde öncelikle Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi hakkında birtakım bilgilere yer verildikten sonra, fakültede bilişim sistemlerinin kullanım düzeylerine değinilerek geliştirilmesi önerilen Stratejik Bilişim Sistemi modelinin temel özellikleri ortaya konacaktır. Stratejik planlamayla ilgili olarak ise yapılmış olan anket çalışmasına ilişkin araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgiler verilerek, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilecek; bu değerlendirmeler ışığında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için bir stratejik plan modeli geliştirilmeye çalışılacaktır.

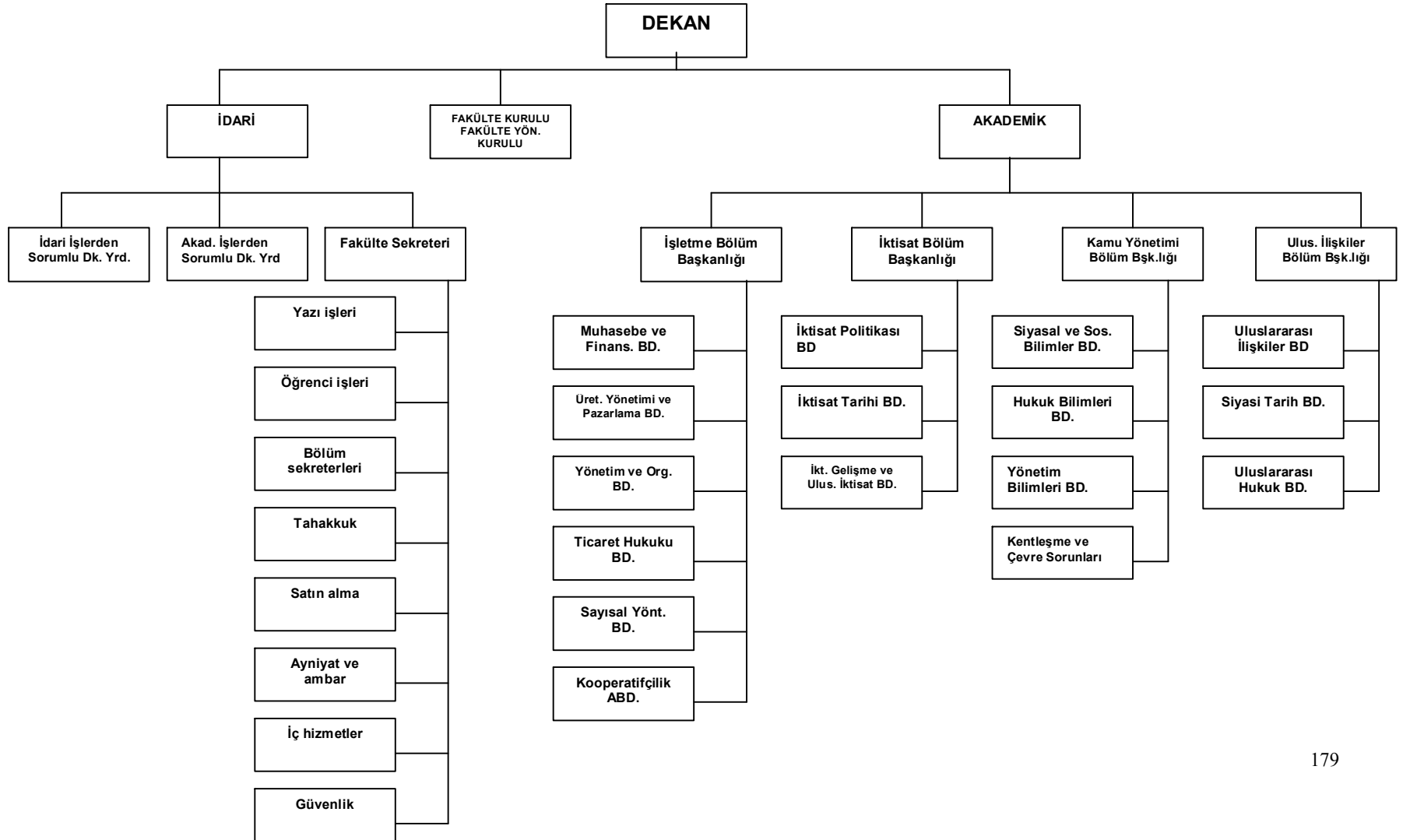
4.1. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1986-1987 eğitim-öğretim yılında İşletme bölümünün öğrenci almasıyla birlikte kurulmuş ve fakültenin kurucu dekanlığını Prof. Dr. Şahabettin Yiğitbaşı yapmıştır. 1988 yılında İktisat ve Kamu Yönetimi bölümleri öğrenci almaya başlamış, Uluslararası İlişkiler bölümü ise 1995 yılında kurulmuştur. Bölümlerin eğitim süresi 1998-1999 eğitim-öğretim yılından itibaren hazırlık sınıfının açılması ile 5 yıl olmuştur.

Bugün itibariyle İşletme bölümünün Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, Ticaret Hukuku, Sayısal Yöntemler ve Kooperatifçilik Bilim Dalları; İktisat bölümünün İktisat Politikası, İktisat Teorisi, İktisat Tarihi, İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Bilim Dalları; Kamu Yönetimi bölümünün Siyaset ve Sosyal Bilimler, Yönetim Bilimleri, Hukuk Bilimleri ve Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalları; Uluslararası İlişkiler bölümünün ise Uluslararası İlişkiler, Siyasi Tarih ve Uluslararası Hukuk Bilim Dalları bulunmaktadır (Bkz. Şekil 4.1). Bölümlerin eğitim dili Türkçe olmakla beraber derslerin %30'u İngilizce verilmektedir. Tüm

bölümler lisans, yüksek lisans ve tezsiz yüksek lisans öğrencisi almakta, İktisat ve İşletme bölümlerinin bunlara ek olarak doktora programı da bulunmaktadır.

Şekil 4.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Organizasyon Şeması



Fakültede görev yapan toplam öğretim elemanı sayısı 2006 yılı itibariyle 77, idari personel sayısı ise 31'dir. Fakülte öğretim elemanlarının ünvanlara göre dağılımı ve maaşları ise aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

Tablo 4.1. Fakültenin Öğretim Elemanı Dağılımı ve Maaşları (YTL)
(2006-2007 Akademik Yılı)

	Profesör	Doçent	Y.Doçent	Arş. Gör.	Öğr.Gör
Sayı	9	8	18	40	2
En Yüksek	2.514	1.789	1.364	1.022	1.045
Ortalama	2.349	1.628	1.318	1.017	1.025
En Düşük	2.184	1.468	1.273	1.013	1.005

Tablo, fakülte ile ilgili bilgiler temel alınarak hazırlanmıştır.

Fakülte öğretim üyelerinin yerel düzeyde özel ve kamu kurumları nezdinde danışmanlık yapmalarına izin verilmektedir. Araştırma için ise üniversitenin bilimsel araştırma projeleri (BAP) çerçevesinde fon kullanmaları sağlanmaktadır. Ayrıca diğer bakanlık ve AB fonlarından proje karşılığı fon bulunması konularında öğretim elemanlarına her türlü destek sağlanmaktadır.

Lisans programında okuyan normal öğretim ve ikinci öğretim toplam öğrenci sayısı 4253'tür. Ayrıca fakültenin tüm bölümlerinde bir yıllık zorunlu hazırlık sınıfı uygulanmaktadır. Buna göre, hazırlık sınıfı öğrencileri hesaba katılmaksızın Toplam Öğrenci / Öğretim Elemanı oranı 55'tir. Fakültede derse giren 37 fakülte içinden, 18 fakülte dışından öğretim elemanı bulunmaktadır. Buna göre toplam öğrenci / derse giren öğretim elemanı oranı 77'dir. Fakültede 2006 yılı itibariyle toplam 35 öğretim üyesi bulunmaktadır. Buna göre toplam öğrenci / öğretim üyesi oranı 122'dir.

**Tablo 4.2. Bölümlere Göre Öğretim Üyeleri ve Öğretim Üyesi Başına Düşen
Yayın Sayıları (2006 Yılı)**

	İktisat (5)			İşletme (15)			Kamu Yönt. (9)			Uluslararası İl. (3)	
Faaliyet ve Puan Değeri	Y.Doç (3)	Doç (1)	Prof (1)	Y.Doç (7)	Doç (2)	Prof (5)	Y.Doç (5)	Doç (2)	Prof (2)	Y.Doç (1)	Doç (2)
SSCI Endeksine Giren Dergide Makale (30 p.)				1							
Hakemli Dergi (10 p.)	12	1		18	6	12	4	2	1	3	6
Hakemsiz Dergi (3 p.)	2	2						3			
Uluslararası Dergi (7p.)										2	2
Ulusal Sempozyum (10 p.)	9	1	1	34	18	22	3	8	1		1
Uluslararası Sempozyum (15 p.)	2		1	9	8	4					5
Kitap Bölümü (10 p.)				1		1	4	6	4		6
Kitap (30 p.)	3		2	6	3	12		1	2		2
Ders Notu (10 p.)		1					4	1	2		
Seminer (5 p.)				3		2		1			
Diğer (kısa makale, teknik not 5 p.)										1	
TOPLAM	28	5	4	72	35	53	15	22	10	6	22
BÖLÜM ORANI	37/5=7.4			160/15=10.6			47/9=5.2			28/3= 9.3	
GENEL ORAN	272/32= 8.5										

Tablo, fakültedeki öğretim elemanlarının faaliyet raporları temel alınarak hazırlanmıştır.

Tabloya göre öğretim üyeleri ağırlıklı olarak ulusal sempozyumlara bildiri göndermek suretiyle yayın yapmaktadırlar. Yayın sayıları ünvanlara göre değerlendirildiğinde, yardımcı doçentlerin yayın sayısı açısından önde oldukları görülmektedir. Fakültede öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı 8.5’dir. Yayın sayıları bölüm bazında değerlendirmeye tabi tutulduğunda bir sene içerisinde en çok akademik çalışma yapan bölüm İşletme, en az akademik çalışma yapan bölüm ise Kamu Yönetimi bölümüdür.

Selçuk Üniversitesince hazırlanan Akademik Yükseltme ve Atanma Prensipleri kitapçığı temel alındığında, öğretim üyesi başına bir yılda düşen yayın sayıları yeterlidir. Söz konusu kitapçığa göre yardımcı doçentliğe atanmak için 40 puan, doçentliğe atanmak için 150 puan, profesörlük için ise 300 puan elde edilmesi gerekmektedir. Yardımcı doçentlere özgü olan görev süresinin uzatılması

için ise asgari başvuru şartı olarak son atama döneminde en az iki yayın yapılması istenmektedir⁵⁹¹.

Üniversite ve fakültelerin bilimsel ve teknolojik gelişmişliğini ölçmek için kullanılan göstergelerden biri, Science Citation Index (SCI), Social Science Citation Index (SSCI) ve Arts and Humanities Citation Index (AHCI) gibi uluslararası atıf endekslerinde yayımlanan makale sayılarıdır⁵⁹². Sosyal bilimler alanında uluslararası düzeyde itibar gören SSCI endeksine giren yayın sayıları bakımından fakülte oldukça geri durumdadır. Fakülte öğretim üyelerince bir yıl içerisinde hakemli bilimsel dergileri kapsayan bu endekslerde yayımlanan makale sayısı 1'dir.

Tablo 4.3. Fakültenin Bütçeden Aldığı Pay ve Harcama Kalemleri (YTL)

Kalemler	Gündüz		Gece	
	Ayrılan Pay	Harcanan	Ayrılan Pay	Harcanan
Maaş Ödemesi	1.357.200	1.395.056	574.280	280.879
Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımı	4.760	4.379	65.000	56.127
Yolluklar	4.340	4.170	15.000	4.506
Hizmet Alımı	1.910	1.808	2.000	736
Menkul Mal Alımı	920	898	55.000	48.509
Gayri Menkul Mal Bakım ve Onarımı	1.280	267	8.000	1.887
Tedavi ve Cenaze Giderleri	83.000	81.087		
Toplam	1.453.410	1.487.665	719.280	392.644

Tablo, fakültenin tahakkuk biriminden alınan bilgiler temelinde hazırlanmıştır.

Tablo 4.3.'de yer alan tüketime yönelik mal ve malzame alımı kalemi, büro malzemeleri, kırtasiye giderleri, periyodik yayın ve diğer yayınların alımı, baskı ve cilt giderleri, su alımı ve temizlik malzemesi alımı kalemlerinden oluşmaktadır. Hizmet alımı kalemi, bilgisayar hizmet alımı ve telefon abonelik kullanım giderlerinden oluşmaktadır. Menkul mal alımı kalemi makine teçhizat alımı ve onarımı, taşıt bakım ve onarımı ile bilgisayar yazılım ve donanımı alımı kalemlerinden oluşmaktadır. Gayrimenkul mal bakım ve onarım giderleri içerisinde ise okul binasının bakım ve onarımı için yapılan harcamalar yer almaktadır. Bu

⁵⁹¹ Selçuk Üniversitesi, **Akademik Yükseltme ve Atanma Prensipleri**, Konya 2000, ss. 5-9.

⁵⁹² YÖK, "Türk Yüksek Öğretiminin Bugünkü Durumu Kasım 2005", <http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/raporlar.htm>, 13.01.2007, s. 107.

kalemlere ayrılan bütçe ve yapılan harcamalar karşılaştırıldığında fakültenin 292.381 YTL fazlası bulunmaktadır.

Fakültede tam kullanıma açık 21 sınıf bulunmaktadır. Sınıfların altyapısı ve donanımı aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

Tablo 4.4. Sınıfların Altyapı ve Donanım Unsurları

Sınıf	Metrekare	Kapasite	Makine Techizat
Amfi 1	108	140	Data Show, Bilgisayar
Amfi 2	270	250	Ses düzeni
B -1	75	80	-
Z -1	63,36	70	-
Z-2	62,64	70	-
Z-3	62,64	70	-
Z-4	41,04	50	-
Z-5	41,04	50	-
Z-6	41,04	40	-
İŞ-1	60,48	80	-
İŞ-2	60,48	80	Data Show, Bilgisayar
İŞ-3	84,24	100	Data Show, Bilgisayar
K-1	60,48	80	-
K-2	60,48	80	Data Show, Bilgisayar
K-3	84,24	100	Data Show, Bilgisayar
İK-1	62,64	80	-
İK-2	62,64	80	Data Show, Bilgisayar
İK-3	84,24	100	Data Show, Bilgisayar
U-1	62,64	80	-
U-2	62,64	80	Data Show, Bilgisayar
U-3	84,24	100	Data Show, Bilgisayar

Tablo, fakültenin ambar-ayniyat biriminden alınan bilgiler temelinde hazırlanmıştır.

Fakültede bulunan toplam bilgisayar sayısı 197'dir. Bunlardan 60 tanesi atıl halde, diğerleri akademik ve idari personel ile bilgisayar odalarında öğrencilerin kullanımındadır. Fakültece 2005 yılında hazırlanan özdeğerlendirme raporuna göre diğer altyapı unsurları ve olanaklar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Fakültede iki adet bilgisayar odasında toplam 75 bilgisayar bulunmaktadır,
- Bilgisayarların bakım ve kullanılmasında karşılaşılan sorunlar üniversitenin Bilgi İşlem Dairesi elemanlarınca çözülmektedir,
- Öğrencilerin kullanımındaki bilgisayarlar 08.00 - 20.00 saatleri arasında kullanıma açıktır,

- Öğretim üyeleri ve elamanların odalarında bilgisayar mevcut olup 24 saat kullanılmaktadır,
- Fakülte kütüphanesinde 8 bin ciltlik kitap ve periyodik yayın bulunmaktadır,
- Fakülte binasında 80m² büyüklüğünde bir salon kütüphane olarak işlev görmektedir, ayrıca bir okuma salonu mevcuttur,
- Öğretim üyeleri ve öğrenciler üniversitenin merkez kütüphanesi aracılığıyla veritabanlarına ulaşabilmektedir,
- Öğretim üyeleri ve öğrenciler üniversitenin merkez kütüphanesi aracılığıyla referans bölümüne ulaşabilmektedir,
- Öğretim üyeleri ve öğrenciler üniversitenin merkez kütüphanesi aracılığıyla elektronik ortamda (on-line) kitaplara ulaşabilmektedir,
- Öğretim üyeleri Dekanlık aracılığıyla merkez kütüphaneden yayın alımı konusunda talepte bulunabilmektedir,
- Kütüphanenin çalışma saatleri 08.00 - 21.00 arasındadır,
- Fakülte kütüphanesinde 1 adet kadrolu elaman bulunmaktadır,
- 200 kişilik bir okuma salonu mevcuttur,
- Öğrenci kulüpleri üniversite bünyesinde rektörlüğe bağlı olarak kurulmakta ve faaliyet göstermektedir.

Fakülte öğrencileri özellikle Uluslararası İlişkiler Topluluğu, Atatürkçü Düşünce Topluluğu, Münazara Topluluğu, Ekonomi Topluluğu, Girişimcilik ve Kariyer Topluluğu, Yerel Gündem 21 Topluluğu ve Genç Tema Öğrenci Topluluğu bünyesinde faaliyet göstermektedir.

4.2. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KULLANIM DÜZEYLERİ VE FAKÜLTENİN STRATEJİK PLAN HEDEFLERİ

Çalışmanın bu kısmında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde kullanılan bilişim sistemlerinin mevcut durumu ve fakültenin stratejik plan hedefleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

4.2.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Kullanılan Bilişim Sistemlerinin Mevcut Durumu

Fakültede, 60 tanesi atıl olmak üzere toplam 197 bilgisayar bulunmaktadır. Bu bilgisayarların akademik ve idari personel ile öğrencilerin kullanımına açık olan 137 tanesi, internet bağlantılıdır. Öğrenci işlerinde çalışan idari personel tarafından Öğrenci İşleri Bilişim Sistemi, muhasebede çalışan personel tarafından da Bordro Sistemi kullanılmaktadır. Fakültede kullanılan bilişim sistem ve teknolojilerinin mevcut durumuna ilişkin fakülte ve bölüm bazında yapılan değerlendirmeler ve ilgililerle yapılan görüşmeler sonrasında ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- Bilgisayarların teknoloji seviyesi, tam yeterli değildir,
- Bilgisayar kullanım alanları yazışmalar, veri saklama, internete bağlanma ile sınırlıdır,
- Bilgisayar konusunda uzman eleman yoktur,
- Bilgisayar konusunda hizmet içi kurs yoktur,
- Kurumun bir web sayfası bulunmaktadır,
- Web sayfası haftada bir güncellenmektedir,
- Web sayfasından vatandaşlar kurumla ilgili bilgilere ulaşabilmektedir, ancak kullanıcılar dilek, istek ve şikayetlerini internet üzerinden ulaştıramamaktadır,
- Hizmetlerin internete ve bilişim sistemlerine aktarılmasıyla zaman tasarrufu, hızlı hizmet sunumu gibi yararlar hedeflenmiştir,
- Fakültede Öğrenci İşleri Bilişim Sistemi ve Bordro Sistemi kullanılmaktadır,
- Fakültede hizmet sunumunda bilişim sistemleri kullanımı konusunda teknoloji yetersizliği, kullanıcıların ve kurum çalışanlarının bilgi yetersizliği, uzman eleman eksikliği ve maliyet açısından eksiklikler bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi, bilişim sistemlerinin kullanımı ile zaman tasarrufu ve hızlı hizmet sunumu sağlanacağı düşünülmeye karşın, bilişim sistemleri yardımıyla hizmet sunma düzeyi düşük bulunmaktadır. Bunun en önemli sebepleri ise bilgisayarların teknolojik seviyesinin yetersizliği ve çalışanların bilgi

eksikliğidir. Fakültenin kullanımında olan bir web sitesi olmasına karşın kullanıcıların web sitesi aracılığı ile dilek istek ve şikayetlerini dile getirememesi, fakülte web sitesinin özellikle akademik personel, öğrenciler, mezunlar ve iş dünyasının eleştiri ve önerilerinin alınmasına elverişli olmadığı anlamına gelebilir. Fakülte web sitesi sadece fakülteye, bölümlere ve öğretim elemanlarına ilişkin bilgiler içermektedir.

Fakültede idari personelce Öğrenci İşleri Bilişim Sistemi ve Bordro Sistemi kullanılmaktadır. Ofis Otomasyon Sistemleri ile Yönetim Bilişim Sistemleri kapsamına giren bu sistemler, veri girişi ve saklanması, günlük rutin işlerin yapılmasında ve raporlamada etkindirler. Fakültede Karar Destek Sistemleri ve Üst Yönetim Bilişim Sistemleri gibi üst yönetimin faaliyetlerine yardımcı sistemlerin ise kullanılmadığı görülmektedir.

Fakültede kullanılan Öğrenci İşleri Bilişim Sistemi, orta ve alt kademe yöneticilerin günlük rutin işlerini yapmalarına yardımcı olmakta ve zamandan tasarruf sağlanması amaçlanmaktadır. Bununla beraber öğrencilerin yaptıkları ders kaydı ve öğretim elemanlarının yoklama ve not giriş sistemleri bu sisteme bağlanmış, böylece öğrenci işlerine ilişkin tüm veriler tek bir çatı altında birleştirilmiştir. Sistemin özellikleri ve bu sistem aracılığıyla sağlanan hizmetler şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenci işleri bölüm sabitleri ekranından ulaşılabilecek menüler, bölüm bilgileri ile derslere ve sınav tarihlerine ilişkin bilgilerdir. Bölüm genel bilgileri sayfasında bölüm başkanı, web adresi, dönem minimum kredileri, minimum mezuniyet kredisi, bölümün amaç ve hedefleri, bölüme kabul edilme koşulları ve diploma eki bilgileri bulunmaktadır. Bölüm ders tanımları sayfasında her bölümün yıllara ve dönemlere göre ders kodları, ders adları ve öğrenci durumları yer almaktadır (Ek 1 Resim 1),
- Öğrenci işleri mezuniyet işlemleri menüsünden, diploma yazdırma sayfasına ulaşılmaktadır (Ek 1 Resim 2),
- Öğrenci işleri listeleri menüsünden bölüm öğrenci listeleri, ders listeleri, ders başarı oranları, bölüm not durum belgesi hazırlama ve ders şubesi belirleme sayfalarına ulaşılmaktadır. Bölüm öğrenci

listelerinde bölümdeki tüm öğrencilerin listesine ulaşılabilir. Ders listeleri sayfasından kodu girilen dersi alan tüm öğrencilerin listesi alınabilmektedir. Ders başarı oranları sayfasından derslere göre kalan ve geçen öğrencilerin toplam sayısı ve ortalamaları öğrenilebilmektedir (Ek 1 Resim 3),

- Öğrenci işleri mesaj sistemi menüsünden öğrencilerin bireysel sayfalarına, üniversiteye, fakülteye ve bölüme ilişkin duyurular gönderilmektedir (Ek 1 Resim 4),
- Öğrenci işleri genel sabitlerinin öğrenci menüsünde, öğrenci ders bilgileri, not giriş, öğrenci bilgileri ve danışman atama sayfaları ile öğrenci ve ders bağıl değerlendirme sayfalarına ulaşılmaktadır. Öğrenci ders bilgileri sayfasından numarası girilen öğrencinin aldığı derslere ve not durumlarına ulaşılmakta, not durum belgesi çıktısı alınabilmektedir. Öğrenci bilgileri sayfasında, genel bilgiler bölümünde öğrencinin adı soyadı, cinsiyeti, kayıt nedeni, kayıt tarihi, bölümü, danışmanı ve arşiv veya aktif olduğuna dair bilgiler yer almaktadır. Nüfus bilgileri kısmında nüfus cüzdanı bilgileri ve askerlik durumu bilgileri yer almaktadır. Adres bilgileri kısmında öğrencinin açık adresi, telefonu ve e-mail adresi bulunmaktadır. Çıkış bilgileri kısmında ise mezun olduğu liseye ilişkin bilgiler, ÖSYM numarası ve üniversiteden çıkış tarihi ve diploma no bilgileri bulunmaktadır (Ek 1 Resim 5),
- Öğrenci işleri genel sabitlerinin ÖSYM kısmı genel başlığı altında öğrencinin ÖSYM numarası, adı soyadı, fakültesi ve bölümü, askerlik durumu ve adres bilgileri yer almaktadır. Nüfus başlığı altında nüfus cüzdanı bilgileri bulunmaktadır. Diğer başlığı altında ise adres bilgileri, mezun olduğu okul bilgileri ve ÖSYM puanı bulunmaktadır (Ek 1 Resim 6),
- Ortalama hesaplama programı ile fakültedeki tüm öğrencilerin ortalaması ve kaldıkları derslerin sayısı görülebilmekle beraber, aynı veriler bölümlere göre de alınabilmektedir (Ek 1 Resim 7).

Fakültede kullanılan diğer bir sistem, Bordro Sistemidir (Ek 1 Resim 23). Bu sistem, bilişim sistemleri sınıflandırması içerisinde Yönetim Bilişim Sistemleri içerisine girmekte ve orta kademe yöneticilerin günlük rutin işlerini yapmalarına yardımcı olmaktadır. Sistemde veri girişi ve veri saklanmasıyla beraber raporlama seçeneği de mevcuttur. Sistemin genel görüntüleri ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Maaş menüsü kullanılarak yapılabilecek işlemler, personelin bordrolarının hazırlanması, mesai girişi, öğretim elemanlarının ders saatlerinin ve ders ücretlerinin girilmesi ve raporlanmasıdır (Ek 1 Resim 24),
- Eczane menüsü, eczane bilgilerini içermektedir. Bu menü eczane giderleri ve bu giderlerin girişlerinin yapılması, aylık hesap dökümü alınması, personelin aldığı ilaçların ve hangi ezanelerden alındığının dökümünün alınması gibi işlemlere yardımcı olmaktadır (Ek 1 Resim 25),
- Sicil menüsünde, personelin sicil kartları hazırlanmakta ve görüntülenmekte, bununla beraber banka hesap numaraları da bu menüde saklanmaktadır (Ek 1 Resim 26),
- Raporlar menüsü aracılığı ile personel listesi, icra, nafaka ve sendika kesintileri ve emeklilik kesenekleri raporlanabilmektedir (Ek 1 Resim 27).

4.2.2. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Stratejik Plan Hedefleri

Fakültece 2005 yılında hazırlanan özdeğerlendirme raporuna göre fakültenin misyonu, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan seçkin bir araştırma ve eğitim kurumu haline gelmektir. Bu misyon doğrultusunda, fakültenin temel amacı uluslararası bilim dünyası tarafından kabul görecektir kuramsal ve uygulamalı araştırmaları gerçekleştirmek; geleceğin akademisyenlerinin yetişmesine elverişli bilimsel bir ortam sunmak; bölge ve ülke kalkınmasına katkı sağlayacak üniversite-sanayi işbirliğini gerçekleştirmek; küresel rekabet ortamında kamu ve özel sektörün gereksinimlerine uygun nitelikleri taşıyan, bilgiye kolay ulaşabilen, üretebilen ve paylaşabilen stratejik karar alma becerisine sahip bireyler

yetiştirmektedir. Aynı raporda Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin vizyonu; Atatürk ilkeleri doğrultusunda, evrensel ölçütlerde ağdaş ve bilimsel düşünce sistemini özümseyen, katılımcılığa ve ekip çalışmasına dayalı laik ve sosyal hukuk devletine uygun demokratik bir kurum kültürü oluşturarak yenilikçi bir fakülte anlayışıyla özgün bilginin üretilmesini ve yayılmasını sağlamak; ülkenin bilimsel ve teknolojik gelişmesinde etkin rol oynayacak, bilgi toplumunun gerekleriyle donatılmış, ulusal tarihinden ve kimliğinden güç alarak geleceğe yön verebilen, bilimin etik değerlerine bağlı, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilen her alanda kendine güvenen yenilikçi ve girişimci mezunlar yetiştirmektedir şeklinde belirlenmiştir.

Rapora göre Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin amacı, öğrencileri, ğretim yeleri ve eğitim ve araştırma programları ile gelecek on yıl içinde ülkenin seçkin ve öncelikle tercih edilen eğitim kurumu haline gelmektir. Bu amaca ulaşabilmek amacıyla kısa, orta ve uzun vadede niversite yönetiminin katkı ve desteğini de sağlayarak aşağıdaki amaçların olanaklar dahilinde yaşama geçirileceği ifade edilmiştir:

- Fakülte fiziksel koşullarının iyileştirilmesi,
- Akademik çalışmaların etkinleştirilmesi,
- Öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının nicel ve niteliksel olarak geliştirilmesi,
- Katılımcı ve demokratik yönetim kültürünün oluşturulması,
- Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi,
- Fakülte sanayi ve diğer yerel aktörlerle ilişkilerin geliştirilmesi,
- Fakülte sivil toplum kuruluşları iletişiminin etkinleştirilmesi,
- Uluslararası ğrenci ve ğretim elemanları değişim programlarının yaygınlaştırılması.

Raporda fakültenin üstün ve zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Üstün Yönler

- Fakülte bilgi teknolojileri ve internet altyapısı bakımından ihtiyaca cevap vermektedir,
- Öğretim yesi ve akademik elemanlar bakımından, özellikle İşletme bölümü ve Kamu Yönetimi bölümleri güçlü bir kadroya sahiptir,

- Fakülte öğretim üyesi kadrosunun üçte-biri yurt dışı eğitimlidir,
- Fakülte'deki özel kütüphane, kaynaklar bakımından zengindir.

Zayıf Yönler

- Eğitim öğretim için kullanılan fiziki mekanlar (özellikle sınıflar) sınırlı olup, ders için ek kapalı alana ihtiyaç vardır,
- Fakültenin İktisat ve Uluslararası İlişkiler bölümleri öğretim üyesi kadrosu bakımından güçlendirilmelidir,
- Fakültenin bütçe olanakları sınırlıdır,
- Makine ve teçhizat alımı yetersizdir .

Fakültenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ise aşağıdaki gibidir:

Kısa Vadeli Hedefler

- Fakültenin kendisine ait, tam donanımlı bir binaya kavuşturulması,
- Araştırma ve diğer bilimsel faaliyetler için kaynakların artırılması.

Uzun Vadeli Hedefler

- Fakültenin yurt dışı bağlantılarının güçlendirilmesi,
- Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler bölümlerinin güçlendirilerek doktora programlarının açılması,
- Araştırma görevlilerinin yurt dışına gönderilmesi.

4.3. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İÇİN BİR STRATEJİK BİLİŞİM SİSTEMİ MODELİ VE STRATEJİK PLAN ÖNERİSİ

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle tez konusunun uygulama alanını oluşturan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde kullanılan bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine yardımcı olan bileşenleri tespit edilerek fakülte için bir Stratejik Bilişim Sistemi modeli önerilecektir. Ardından fakültenin stratejik planının geliştirilmesi amacıyla yapılan anket çalışması sonuçları değerlendirilecek ve fakülte için bir stratejik plan önerisi sunulacaktır.

4.3.1. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Bilişim Sistemi Modeli Önerisi

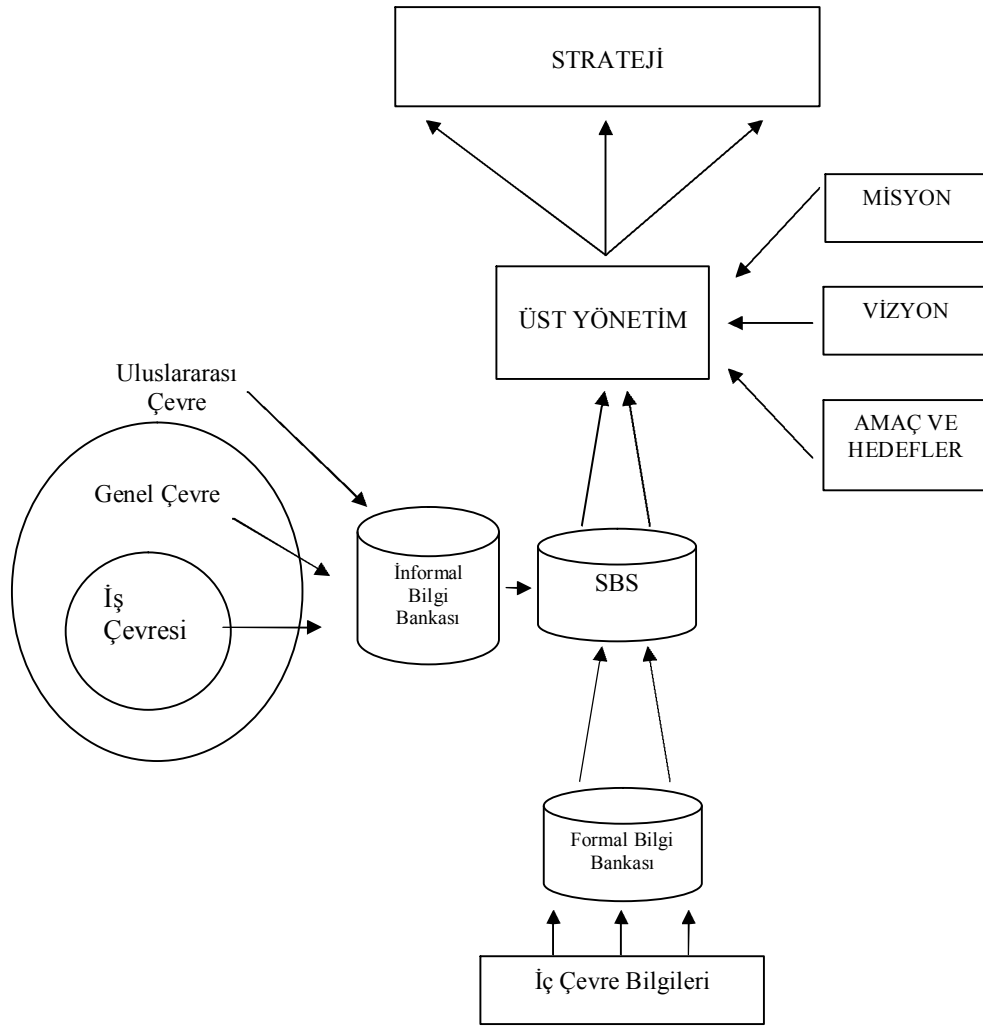
Stratejik Bilişim Sistemleri, örgütün performansına önemli katkılarda bulunan, örgüt stratejisinin geliştirilmesi sürecine yardımcı olan, geliştirilen stratejinin uygulanmasına doğrudan katkıda bulunan ve örgütün başarısında büyük

etkileri olan sistemler şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik Bilişim Sistemleri temelde, özel olarak geliştirilmiş sistemler değil, örgütün strateji geliştirme sürecini besleyen bilişim sistemleri kümesinin bir kombinasyonudur. Bunun bir sonucu olarak, örgütte kullanılan bilişim sistemlerinin, strateji geliştirme aşamalarını destekleyen her bir parçası Stratejik Bilişim Sistemi şeklinde algılanabilir⁵⁹³. Söz konusu aşamalar, amaçların belirlenmesi, rekabetçi analiz (örgüt ve çevre analizi), strateji geliştirme, uygulama ve kontrol adımlarını içermektedir⁵⁹⁴.

⁵⁹³ Kamel Ruoiyah ve Samia Ould-ali, "Puzzle: a Concept and Prototype for Linking Business Intelligence to Business Strategy", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 11, No 2, 2002, s. 137.

⁵⁹⁴ Torben Juul Andersen, "Information Technology Strategic Decision Making Approaches and Organisational Performance in Different Industrial Settings", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 10, No 2, 2001, s. 104.

Şekil 4.2. Stratejik Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Sürecinde Kullanımı

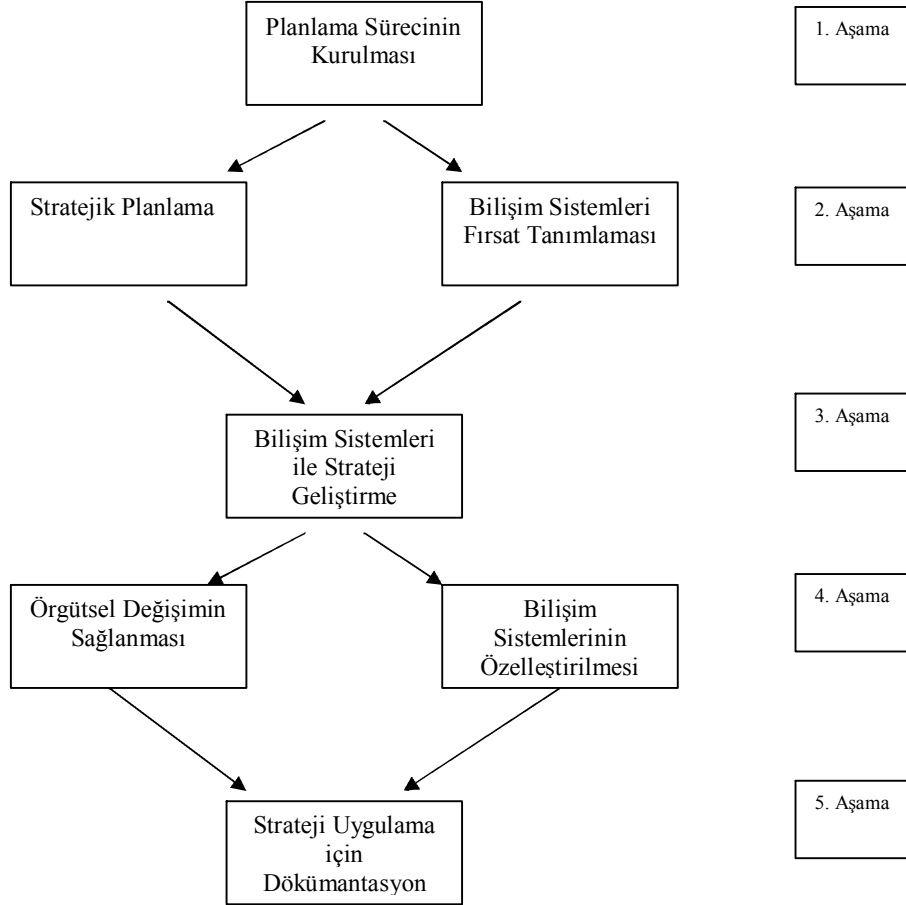


Şekil, kavramsal çerçeve temel alınarak hazırlanmıştır.

Stratejik Bilişim Sistemi kullanımı, bir planlama sürecini gerektirmektedir. Stratejik Bilişim Sistemi planlaması olarak adlandırılan bu planlama, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve kaynaklarının etkili kullanabilmesi için bilişim sistemlerinden yararlanması sürecinin planlanmasıdır. Bu planlama örgütün stratejik planlama sürecinin de bir parçası haline gelmekte, Stratejik

Bilişim Sistemi planlaması ile örgüt karmaşık ve değişken çevre şartlarında etkin yönetim yeteneğini geliştirebilmektedir⁵⁹⁵.

Şekil 4.3. Stratejik Bilişim Sistemi Kurulması



Kaynak: S.K. Min, E.H. Suh ve S.Y. Kim, “An Integrated Approach Toward Strategic Information Systems Planning”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 8, No 4, 1999, s. 379.

Örgütte kullanılan bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine katkıda bulunan parçalarının bir diziliminden oluşan Stratejik Bilişim Sisteminin oluşturulması, üst yönetimin stratejik önceliklerinin gözönüne alınmasını, örgütün stratejik plan hedefleri ile bilişim sistemleri stratejilerinin birlikte düşünülmesini

⁵⁹⁵ S.K. Min, E.H. Suh ve S.Y. Kim, “An Integrated Approach Toward Strategic Information Systems Planning”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 8, No 4, 1999, s. 374.

ve bu çerçevede bilişim sistemi hedef ve amaçları ile stratejik hedef ve amaçların uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Bunun ardından strateji geliştirme için gerekli bilişim sistemi diziliminin sağlanması amacıyla örgütün stratejik yönünü destekleyecek bilişim teknolojileri tanımlanmalıdır. Bütün bu süreç, bilişim sistemleri ile strateji geliştirme sürecinin uyumlaştırılmasını ve birlikte düşünülmesini gerektirmektedir. Bu uyumlaştırma başarılı olduğu takdirde, örgütün başarılı bir strateji geliştirmesine yardımcı olmakla beraber örgüte bilişim ihtiyaçlarını algılama ve geliştirme yeteneği de kazandırmaktadır⁵⁹⁶. Geliştirilen stratejinin ardından bilişim sistemleri stratejinin uygulanması için tekrar özelleştirilebilir. Ancak tez konusu strateji geliştirmeye sınırlı olduğundan bu konuya değinilmeyecektir.

Bu bilgilerden hareketle Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Stratejik Bilişim Sistemi, oluşturulacak stratejik plan için gerekli unsurlar gözönüne alındığında şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Stratejik plan, mezun ve okuyan öğrenci, öğretim elemanları ve iş dünyasından alınan görüşler ve değerlendirmeler ışığında hazırlanmalıdır. Bu nedenle, SBS bu değerlendirmeleri almaya ve yorumlamaya dayanmalıdır,
- Stratejik plan hazırlanırken öğretim üyelerinin yayın sayıları ve öğretim üyesi başına düşen yayın sayıları değerlendirilmelidir. Bu nedenle SBS bu verileri içermelidir,
- Stratejik plan hazırlanırken Öğrenci İşleri Otomasyon Sistemindeki bazı bilgilerden yararlanılmalıdır. Bu nedenle SBS, Öğrenci İşleri Otomasyon Sisteminin öğrenciler, not durumları, ÖSYM puanları, ortalamalar ve ders başarı durumları ile ilgili kısımlarını içermelidir,
- Stratejik plan fakültenin altyapı unsurları ile ilgili bilgiler içermeli, ayrıca kütüpane olanakları, derslik sayısı ve ders materyallerinin yeterliliği ile ilgili bilgilere dayandırılmalıdır. Bu nedenle, SBS Demirbaş Bilişim Sisteminin ilgili bölümlerini de içermelidir.

⁵⁹⁶ Henry E. Newkirk, Albert L. Lederer ve Cidambi Srinivasan, “Strategic Information Systems Planning: too Little or too Much”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 12, No 3, 2003, s. 206.

- Stratejik plan mali yapıya ilişkin bilgiler içermelidir. Bu nedenle Mali Bilişim Sistemlerine dayandırılmalıdır.

Söz konusu bilişim sistemi bileşenleri işlevlerine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

İşlevsel düzeydeki bilişim sistemlerinde fakültede okuyan ve mezun olan öğrencilerin kimlik bilgileri, ÖSYM bilgileri, adres bilgileri, ders kodları ve isimleri ile bölüm ve öğretim elemanları bilgileri, harç bilgileri gibi bilgiler bulunmakta, bu bilgiler gerektiğinde raporlanmaktadır. Bu sistemlerde tutulan öğretim elemanları bilgileri ise, öğretim elemanlarının kadro bilgileri, terfiler, ödüller, görev uzatmalar, izin bilgileri ve özlük bilgileridir (Ek 1 Resim 8, 9, 10, 11, 15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27)

Bilgi düzeyi bilişim sistemleri yardımıyla öğrencilerin ders kaydının yapılması, kayıt yenileme, not girişi, yoklama girişi, ders listeleri, not listeleri, yoklama listeleri, öğrenci istatistiklerinin alınması (cinsiyet, uyruk, ders ve öğrenci sayıları, ders başarı istatistikleri, mezun öğrenci sayıları vs), öğrenci belgesi, askerlik belgesi ve transkript basımı, harç ve banka işlerinin takibi yapılmaktadır. Bu sistemler yardımıyla öğretim elemanlarının kadro ve özlük işlemleri yapılmakta ve raporlanmaktadır (Ek 1 Resim 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 28). Bununla beraber mali sisteme ve performans değerlemelerine ilişkin bilgilerin girilmesi, görüntülenmesi ve aktarılması ile çeşitli taktik kararların alınması sürecinde de bilgi düzeyi bilişim sistemlerinin katkıları bulunmaktadır.

Yönetim düzeyinde bilişim sistemleri eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik olarak okutulması gereken derslerin belirlenmesi, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının ders başarı oranlarının değerlendirilmesi, bu çerçevede gerektiğinde gereksiz derslerin programdan çıkarılması ve öğretim elemanlarının değerlendirmeye tabi tutulmasının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Söz konusu bilgiler anabilim dalı başkanına, bölüm başkanına ve dekana bildirilmelidir. Bu çerçevede gerekli derslerin okutulması konusunda verilecek kararda iş dünyası ile mezunlardan alınacak geribildirimlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öğrencilerin öğretim elemanlarını ve dersleri değerlendirmelerine yönelik öğrenci anketleri, mezun anketleri ve iş dünyası anketleri kullanılabilir. Bunun yanında öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayılarının hesaplanmasında

ve öğrencilerin ÖSYM puanları ve tercih sıralarının değerlendirilmesinde yönetim düzeyi bilişim sistemlerinden yararlanılmaktadır (Ek 1 Resim 11, 12).

Yönetim düzeyi bilişim sistemleri, akademik kalitenin artırılması amacı ile öğretim elemanı ve öğrenci memnuniyet anketleri yapılması ve bu anketlerin sonuçlarının yönetim kademesine iletilmesi sürecine yardımcı olabilmektedir. Söz konusu anketler, düzenli aralıklarla öğretim elemanlarının fakültenin fiziki ve psikolojik ortamından, verilen yönetsel ve finansal desteklerden memnuniyet düzeylerini ölçmelidir. Yine yönetim düzeyi bilişim sistemi yardımı ile tutulan öğretim elemanlarına ait özlük bilgilerinin değerlendirilmesi suretiyle öğretim elemanı başına düşen yayın sayıları, öğretim üyelerinin ders yükü gibi bilgiler elde edilebilir.

Bununla beraber, demirbaş ve stok takibi, yolluk işlemleri, döner sermaye gelirleri ile bölümlere ve öğretim elemanlarına göre dağılımı, öğrenci maliyetleri gibi mali bilgiler de bu sistemler yardımıyla elde edilmektedir.

Stratejik düzeyde bilişim sistemleri, eğitim kalitesinin ve akademik kalitesinin artırılması amacı çerçevesinde öğrencilerin, mezunların, öğretim elemanlarının ve iş dünyasının anketler yoluyla fakülte hakkındaki görüşlerinin alınmasına yönelik bilgilere ulaşılmasını amaçlamaktadır. Yine mezunların mezun oldukları alanda iş bulma oranlarının belirlenmesi de önemlidir. Bu çerçevede verilen derslerin yeterliliğinin de yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Mezunların çalıştıkları pozisyonlardaki başarılarında üniversite eğitiminin rolü, gerekli derslerin okutulması, derslerin kalitesi ve iş dünyasına hazırlama yeterlilikleri, ders materyallerinin yeterliliği, iş dünyasının fakülte mezunlarını çalışan diğer mezunlarla karşılaştırmaları, mezunların ve öğrencilerin fakülteden memnuniyet düzeyleri gözönüne alınması gereken diğer unsurlardır. Akademik kalitenin kontrol edilebileceği en önemli performans göstergesi, akademik tanınmışlıktır. Akademik tanınmışlık hakkında en doğru bilgilere, düzenli aralıklarla yapılan iş dünyası anketleri ile ulaşılabilir.

4.3.2. Anket Sonuçları ve Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Plan Önerisi

Bu kısımda, öncelikle fakültenin stratejik planının oluşturulması için öğretim elemanlarına, öğrencilere, mezunlara ve iş dünyasına yapılan anket

alışmasının sonuçları verilerek değerdendirilecek, ardından ilgili sonuçlar ışığında fakülte için bir stratejik plan geliştirilecektir.

4.3.2.1. Anket Çalışmasının Amacı ve Yöntemi

Anket sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu sebeple, anket çalışmasının amacı, araştırma yöntemi ve araştırmanın sınırlılıklarının tüm detaylarıyla açık bir şekilde ortaya konması, anketle elde edilen bulguların değerdendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu değerdendirmeler geliştirilecek modelin gerçeği yansıtmaya katkıda bulunacaktır.

4.3.2.1.1. Anket Çalışmasının Amacı

Bu çalışmanın amacı; bir kamu kurumu olan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin fırsat ve tehditleri ile üstünlük ve zayıflıklarının fakülte misyonu ve vizyonu çerçevesinde ortaya konması ve bu bilgiler doğrultusunda fakülte için bir stratejik plan modeli geliştirmektir. Bu bağlamda genel itibariyle bir mevcut durum analizi yapılması amaçlanmakla beraber araştırma ile amaçlanan spesifik konular aşğıdaki gibidir:

- Fakülte yönetiminde görev alan öğretim elemanlarının strateji geliştirme süreci konusunda görüş ve önerilerinin alınması,
- Fakülte öğretim elemanlarının bilimsel yeterlilik düzeylerinin ve eğitim-öğretim sürecindeki başarı düzeylerinin tespiti,
- Fakülte öğretim elemanlarının fakülte ortamı (fiziksel ve psikolojik) hakkındaki görüşlerinin ve önerilerinin alınması,
- Fakültede halen okumakta olan öğrencilerin okutulan dersler, öğretim elemanları, ekipmanlar ve fakülte ortamı hakkındaki görüşlerinin alınması,
- Fakülteden mezun olan öğrencilerin aldıkları eğitimi iş hayatındaki gereksinimlerini göz önüne alarak değerdendirmelerinin sağlanması,
- Fakülteden mezun öğrencileri istihdam eden kurum yöneticilerinin fakülte ve mezun öğrenciler hakkındaki görüşlerinin alınması.

4.3.2.1.2. Anket Çalışmasının Yöntemi

Anket çalışmasının yöntemi; araştırma yapılacak kitlenin seçimi, anket formlarının hazırlanıp gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamaktadır.

4.3.2.1.2.1. Anket Çalışmasının Yapılacağı Kitlenin Seçimi

Çalışmaya yönelik uygulama anket formu gönderimi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anketler dört farklı grup için ve ayrı ayrı düzenlenmiştir. Anket formlarının gönderileceği gruplar üniversitelerin temel amaçlarının öğretim ve bilgi üretmek olduğu gözönüne alınarak belirlenmiştir. Bu gruplar, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanları, fakültede halen okumakta olan öğrenciler, fakülteden mezun olan öğrenciler ve fakülte mezunlarını çalıştıran kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarıdır. Öğretim elemanı anketinin kitlesi, fakültede görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir. Söz konusu anket 77 öğretim elemanına elden verilmiş, bunların tam olarak doldurulan 67 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Öğrenci anketi, fakülte ortamı ve dersler hakkındaki değerlendirmelerin doğruları yansıtması açısından son sınıf öğrencilerine yaptırılmıştır. 2005-2006 eğitim öğretim yılında son sınıfta bulunan işletme, iktisat, kamu yönetimi ve uluslararası ilişkiler bölümü normal ve ikinci öğretim öğrencilerinin toplam sayısı 858, anketle ulaşılan öğrenci sayısı ise 816'dır. Mezun öğrenci anketi için 1990 yılı ve sonrasında mezun olan öğrencilere ulaşılmaması hedeflenmiştir. Söz konusu anket kapsamında ulaşılan mezun sayısı 262'dir. İş dünyası anketi maliyet ve zaman sıkıntısı nedeniyle Konya'da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında mezun olduğu alanda çalışan fakülte mezunlarının amirlerine yaptırılmıştır. Bu kapsamda anket formu verilen kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarından 68 anket formu toplanmıştır. İş dünyası anketinde aynı bölüm mezunlarının tek bir anketle değerlendirilmesi istenmiş, böylece örneğin bir kamu kurumunda çalışan üç İşletme ve beş İktisat mezunu için toplam iki anket formu doldurulması istenmiştir.

4.3.2.1.2.2. Anket Formlarının Hazırlanıp Gönderilmesi

Öğretim elemanları, okuyan öğrenci, mezun öğrenci ve iş dünyası anket formlarını oluşturan bölümlerde yer alan sorular açık uçlu, kapalı uçlu ve 5'li

likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında stratejik yönetim konusunda önceki yıllarda doktora ve yüksek lisans düzeyinde yapılmış çalışmalarda kullanılan anket sorularından ve çeşitli üniversitelerin stratejik planlarını şekillendirmek için yapıp uyguladıkları anket sorularından yararlanılmıştır. Taslak anket formları konunun uzmanı akademisyenler tarafından gözden geçirilip değerlendirilmiş, eleştiriler ve öneriler dikkate alınarak anket sorularının araştırmanın amaçları ile uyumluluğu ve tutarlılığı sağlanmıştır.

Son şekli verilen öğretim elemanı anket formu 4 sayfa ve 8 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde öğretim elemanlarının bölümlerine ve ünvanlarına ilişkin tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. Likert ölçeğine göre ölçeklendirilen ikinci grup sorular, fakültedeki çalışma ortamının akademik, fiziksel ve psikolojik açıdan yeterliliğini ve idari büro hizmetlerinin etkinliğini test etmeye yöneliktir. Açık uçlu sorulardan oluşan son grup ise oluşturulacak modele yön vermek üzere öğretim elemanlarının fakülteye ilişkin önerilerinin alınmasının amaçlandığı sorulardır. Anket formu 77 öğretim elemanından 67'si tarafından doldurulmuştur.

Öğrencilere yapılan anket formu 2 sayfa ve 15 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda öğrencilerin bölümlerine, bölümü ÖSS sınavında tercih sıralarına, not ortalamalarına, fakültede kaçınıcı yıllarını okuduklarına, fakülte ve bölümlerinden memnuniyet düzeyleri ile mezun olduktan sonra ne yapmayı planladıklarına ilişkin ilk grup sorular kapalı uçludur. Likert ölçeğine göre derecelendirilmiş diğer sorular ise fakülte ortamının, ders gruplarının, sınav ve notlandırma sisteminin değerlendirilmesine ilişkindir. Anket tüm son sınıf öğrencilerine ulaşılması açısından ikinci dönem final sınavları sırasında dağıtılmıştır. Toplam 858 öğrenci arasından anketle ulaşılan öğrenci sayısı 816'dır.

Mezun öğrenci anketi, 4 sayfa ve 15 sorudan oluşmaktadır. Öğrencilere sorulan ilk grup sorular kapalı uçludur. Bu sorularda öğrencilerin mezun oldukları bölüm, mezuniyet yılları, fakülte ve bölümleri ile aldıkları eğitimden memnuniyet düzeyleri, mezun olduktan sonra ne yapmayı planladıkları, mezuniyetten sonra ne kadar zaman kaybettikleri ve şu an ne yapmakta olduklarına ilişkin sorular yer almıştır. Likert ölçeğine göre derecelendirilen diğer grup sorular, öğrenci

anketinde olduğu gibi fakülte ortamının, ders gruplarının, sınav ve notlandırma sisteminin değ erlendirilmesine iliş kindir. Anket gönderilecek mezun öğrencilerin adresleri geçmiş yıllarda çıkarılan yıllıklar ve öğrenci iş lerince tutulan veriler aracılığıyla bulunmuş, ulaşılan bireylerin diğ er mezunlara ulaşılabilecek bilgileri vermesiyle kapsam genişletilmiştir. Anketle ulaşılan mezun sayısı 262’dir.

İş dünyası anketi, 2 sayfa ve 6 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında kurum veya kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör ve değ erlendirmeye tabi tutulan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezununun mezun olduğu bölüme ilişkin bilgiler yer almaktadır. Likert ölçeğine göre değ erlendirilen diğ er grupta ise çalıştırılan mezuna ilişkin değ erlendirmeler, çalışan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi mezununun diğ er fakülte ve üniversite mezunlarıyla karşılaştırılmasına ve ders gruplarının önem derecesine ilişkin sorulardır. Bu kapsamda toplam 68 anket formu toplanmıştır.

Öğretim elemanları, öğrenciler ve yöneticilere araştırma bulgularına sadece bu tez kapsamında yer verileceği ve isim ve kurum adı belirtilmeyeceği güvencesi verilmiştir. Anket formları öğretim elemanı, öğrenci ve iş dünyası gruplarına elden verilmiş, mezun öğrencilere anket formu hem elden hem de e-mail yoluyla ulaştırılmış, ancak e-mail yoluyla geri dönen anketlerin hem geri dönüş oranı hem de sorulara verilen cevapların güvenilirliği zayıf olmuştur. Bu nedenle e-mail yoluyla mezunlardan dönen anket formlarından çoğu çalışmaya dahil edilmemiştir.

Anketlerin geri dönüş oranının yüksek tutulması amacıyla öğretim elemanlarına verilen anket formlarının uygun zamanlarda verilmesine özen gösterilmiş ve özellikle açık uçlu soruların cevaplanmış olmasına dikkat edilmiştir. Öğrenci anketi son sınıf öğrencilerine final sınavları sırasında ve kendilerine yeterli zaman tanınarak yapılmış, böylece tüm öğrencilere ulaşılması amaçlanmıştır. Mezun öğrenci anketi yapılırken ulaşılabilen mezunlardan alınan isim, adres ve e-mail bilgileri ile anketin ulaştığı kitle artırılabilmiş ve böylece çok sayıda mezuna ulaşılması amaçlanmıştır. İş dünyası anketi için ise kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının üst düzey yöneticileriyle telefonla iletişim kurularak randevu talep edilmiştir. Randevu talebini kabul eden yöneticilerle bire bir görüşülmüş ve anket sorularının tek tek cevaplandırılması sağlanmıştır.

Randevu talebini zamanları olmadığı gerekçesiyle kabul etmemekle birlikte uygun bir zamanda ankete cevap verebileceklerini ifade eden yöneticilere ise söz konusu anket formu daha sonra alınmak üzere elden verilmiş ya da ulaştırılmıştır.

4.3.2.1.2.3. Verilerin Kodlanması Düzenlenmesi ve Analiz Edilmesi

Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS (Statistic Package for Social Science) 10.0 for Windows programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir.

Analizlerde, fakültenin stratejik planının geliştirilmesi sürecine veri teşkil edeceği için frekans dağılımlarının ve ortalamaların bulunmasına yönelik testler ile bu dağılımlar ile ortalamaların istatistiksel açıdan anlamlılık düzeyini ölçmek amacıyla Friedman testi ve ki-kare uygunluk testi yapılmıştır. Friedman testi, tekrarlanan değerli tek yönlü varyans analizinin nonparametrik alternatifidir. Buna göre konulara ait aynı örnekler ele alındığında ve bu örnekler üç ya da fazla noktada ölçümlendiğinde Friedman testi kullanılmaktadır. Ki-kare uygunluk testi ise örneklem grubundaki değerlerin dağılımının hipotezde ileri sürülen ana kitle dağılımıyla uyumlu olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır. Söz konusu testte beklenen değerlerle elde edilen değerler arasındaki uygunluk araştırıldığı için uygunluk testi olarak adlandırılmıştır⁵⁹⁷. Öğretim elemanı anketinde bulunan açık uçlu soruların değerlendirilmesi sürecinde verilen cevaplar derinlemesine incelenerek bir kod listesi oluşturmuş, daha sonra tüm sorular baştan incelenmiş ve geliştirilen kod listesi dikkate alınarak kodlanmıştır.

4.3.2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulama alanı, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'dir. Anketlerden öğretim elemanları anketi tüm öğretim elemanlarına verilmiştir. Öğrenci anketi, fakülte ortamı ve dersler hakkındaki bilgilerinin yeterli olduğu düşüncesiyle ve verilerin tecrübeyle sabit doğruları yansıtması açısından son sınıf öğrencilerine yaptırılmıştır. Mezun öğrenci anketi için 1990 yılı ve sonrasında mezun olan öğrencilere ulaşılması hedeflenmiştir. Ulaşılan 2006 yılı mezunları arasında form sadece iş bulma fırsatı bulmuş

⁵⁹⁷ Hakan Demirgil, "Parametrik Olmayan Hipotez Testleri", **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss. 86; 108.

mezunlara verilmiştir. İş dünyası anketi maliyet ve zaman sıkıntısı nedeniyle Konya’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları ile sınırlı tutulmuş, ayrıca söz konusu anket formu ile bu kurum ve kuruluşlarda çalışan ve fakültede verilen eğitim ile bağlantılı meslekleri yürüten mezunların değerlendirilmesine özen gösterilmiştir. Bu şekilde fakültede verilen eğitimin iş alanındaki yansımalarının daha net izlenebileceği düşünülmüştür. Bu kapsamda anket formu, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kamu bankaları, özel bankalar, maliye ve belediye başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarında araştırma görevlisi, memur, uzman veya yönetici sıfatı ile çalışan mezunlar ile özel şirketlerde muhasebe, dış ticaret ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici veya eleman olarak çalışan mezunların amirlerine verilmiştir.

4.3.2.2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlik, belli bir şeyin ölçülmesinde aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır. Daha açık bir ifadeyle, ölçmenin tesadüfi yanılğılardan uzak olmasıdır⁵⁹⁸. Buna göre güvenilirlik analizi, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir⁵⁹⁹.

Çalışmada güvenirlüğün test edilmesinde yaygın olarak kullanılan ve özellikle likert tipi tutum ölçeklerinde tercih edilen bir metod olan Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alpha katsayısı, ölçekte yer alan soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır⁶⁰⁰. Bu yöntem, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Hesaplanan alpha katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların hesaplanması ile elde edilen ölçeklerde soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır⁶⁰¹. Bu katsayının 0’a yakın olması değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını göstermekte, 0.60’dan büyük olması ise içsel tutarlılığın

⁵⁹⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 148.

⁵⁹⁹ Aliye Kayış, “Güvenirlik Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 403.

⁶⁰⁰ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, s. 663.

⁶⁰¹ Kayış, **a.g.e.**, s. 405.

yüksek olduğunu ifade etmektedir⁶⁰². Anketlerin güvenirlik katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.5. Öğretim Elemanı Anketi Güvenirlik Katsayıları

<i>Değerlendirme</i>	<i>Ölçüm Aralığı</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Çalışma Ortamı	5’li Ölçek (1-5 arası)	7	0.7523
İdari Büro Hizm. Performansı	5’li Ölçek (1-5 arası)	5	0.8701
Psikolojik Ortam	5’li Ölçek (1-5 arası)	9	0.8252
Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler	5’li Ölçek (1-5 arası)	18	0.9266

Tabloda görüldüğü gibi öğretim elemanı anketinde kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0.75 ile 0.92 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçeklerin tamamı yüksek derecede güvenirliğe (içsel tutarlılığa) sahiptir.

Psikolojik ortama ilişkin faktörlerin değerlendirildiği ölçeğin güvenirliği tüm sorular sözkonusu kapsama alındığında 0.4487 gibi düşük bir rakam çıkmıştır. Bu nedenle alfa katsayısının düşük çıkmasına neden olan D, E, F ve I maddeleri değerlendirme dışı tutularak alfa katsayısı 0.8252 bulunmuştur (bkz. ek 2).

Tablo 4.6. Öğrenci Anketi Güvenirlik Katsayıları

<i>Değerlendirme</i>	<i>Ölçüm Aralığı</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Ders Gruplarının Önem Derecesi	5’li Ölçek (1-5 arası)	14	0.7465
Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler	5’li Ölçek (1-5 arası)	21	0.8984
Dersler ve Sınav Sistemi	5’li Ölçek (1-5 arası)	9	0.8374
Eğitimin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkileri	5’li Ölçek (1-5 arası)	14	0.9245

Öğrenci anketinde kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0.74 ile 0.92 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçeklerin tamamı yüksek derecede güvenirliğe (içsel tutarlılığa) sahiptir.

⁶⁰² Reha Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 382.

Fakülte hakkındaki değerlendirmeler anketin 9. ve 11. sorularında yer aldığı için güvenirlik testi için de birleştirilmiş ve 9. sorunun 11 maddesi ile 11. sorunun 10 maddesinin alfa katsayıları birlikte ele alınmıştır (bkz. ek 3).

Dersler ve sınav sistemine ilişkin soruların güvenirlik analizinde H maddesi ölçeğe dahilken alfa katsayısı 0.8091 çıkmış, söz konusu madde ile diğer maddeler arasında bulunan 4 puanlık fark ölçeğin güvenirliğini düşürdüğü için H maddesi çıkarılmış ve alfa katsayısı 0.8374 bulunmuştur (bkz. ek 3).

Tablo 4.7. Mezun Öğrenci Anketi Güvenirlik Katsayıları

<i>Değerlendirme</i>	<i>Ölçüm Aralığı</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler	5'li Ölçek (1-5 arası)	21	0.9360
Dersler ve Sınav Sistemi	5'li Ölçek (1-5 arası)	12	0.9416
Eğitimin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkileri	5'li Ölçek (1-5 arası)	17	0.9600
Ders Gruplarının Önem Derecesi	5'li Ölçek (1-5 arası)	14	0.8737

Mezun öğrenci anketinde kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0.87 ile 0.96 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçeklerin tamamı yüksek derecede güvenirliğe (içsel tutarlılığa) sahiptir.

Fakülte hakkındaki değerlendirmeler anketin 7. ve 14. sorularında yer aldığı için güvenirlik testi için de birleştirilmiş ve 7. sorunun 11 maddesi ile 14. sorunun 10 maddesinin alfa katsayıları birlikte ele alınmıştır (bkz. ek 4).

Tablo 4.8. İş Dünyası Anketi Anketi Güvenirlik Katsayıları

<i>Değerlendirme</i>	<i>Ölçüm Aralığı</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
S.Ü.İ.B.F. Mezunlarının Değerlendirilmesi	5'li Ölçek (1-5 arası)	14	0.9408
S.Ü.İ.B.F. Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılması	5'li Ölçek (1-5 arası)	14	0.9597
Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler	5'li Ölçek (1-5 arası)	8	0.9576
Ders Gruplarının Önem Derecesi	5'li Ölçek (1-5 arası)	14	0.9220

İş dünyası anketinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.92 ile 0.95 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçeklerin tamamı yüksek derecede güvenilirliğe (içsel tutarlılığa) sahiptir.

4.3.2.3. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Anket çalışması, genel olarak fakülte ile ilgili değerlendirmelerin alınmasını amaçladığından öğretim elemanlarına, öğrencilere, mezunlara ve iş dünyasına yöneliktir. Bu gruplar üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları aşağıdaki gibidir:

Öğretim Elemanı Anketi Sonuçları

Öğretim elemanı anketi 5 kapalı uçlu ve 13 açık uçlu toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Anket sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.9. Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Görev Yaptığı Bölüm

<i>Bölüm</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
İşletme	26	38,8
Kamu Yönetimi	20	29,9
İktisat	13	19,4
Uluslararası İlişkiler	8	11,9
Toplam	67	100,0

Anket toplam 77 öğretim elemanına dağıtılmış, 67 öğretim elemanı tarafından cevaplandırılmıştır. Fakültede en fazla öğretim elemanının görev yaptığı bölüm İşletme bölümüdür. Bu bölümü Kamu Yönetimi, İktisat ve Uluslararası İlişkiler bölümleri takip etmektedir.

Anket formunu cevaplandıran öğretim elemanlarının % 38,8'i İşletme, 29,9'u Kamu Yönetimi, % 19,4'ü İktisat ve % 11,9'u Uluslararası İlişkiler bölümünde görev yapmaktadır.

Tablo 4.10. Ankete Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanları

<i>Unvan</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Araştırma Görevlisi	39	58,2
Yardımcı Doçent	17	25,4
Profesör	5	7,5
Doçent	5	7,5
Öğretim Görevlisi	1	1,5
Toplam	67	100,0

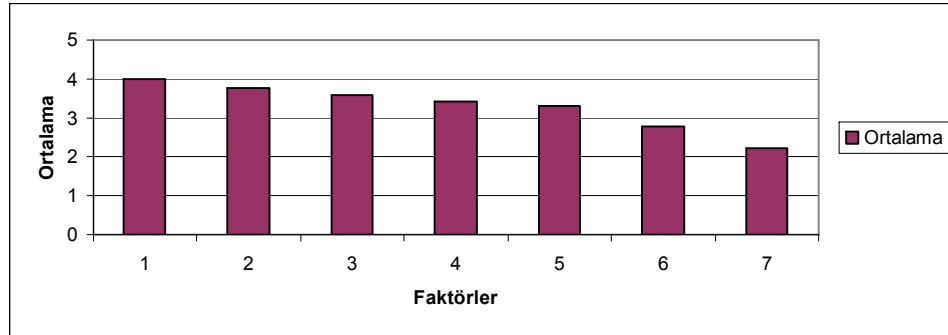
Anket çalışmasının yapıldığı dönemde fakültede 9 Profesör, 8 Doçent, 18 Yardımcı Doçent, 40 Araştırma Görevlisi ve 2 Öğretim Görevlisi görev yapmaktadır. Anket formunu dolduran öğretim elemanlarının 39'u (%58,2) Araştırma Görevlisi, 17'si (%25,4) Yardımcı Doçent, 5'i (% 7,5) Doçent, 5'i (% 7,5) Profesör ve 1'i (%1,5) Öğretim Görevlisi kadrosunda bulunmaktadır.

Tablo 4.11. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular

<i>Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Bölüm hocalarıyla tatmin edici bir ilişkim vardır	4,00	0.77
Bölüm hocalarıyla ilişkilerim çalışmalarımı destekleyicidir	3,76	0.90
İnternet olanakları yeterlidir	3,59	1.24
Akademik yapı ve örgüt iklimi çalışmalarımı yürütmem açısından olumludur	3,43	1.06
Odalardaki bilgisayar sayısı yeterlidir	3,31	1.46
Araştırmalarım da fakülte içi diğer bölümlerden destek alabilmekteyim	2,79	0.99
Fakülte binasının fiziksel koşulları yeterli düzeydedir	2,22	1.17

Notlar: (i) n=67; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç, 2=çok nadir, 3= genellikle, 4=sık sık ve 5= her zaman anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=127,779$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.1. Çalışma Ortamına İlişkin Bulgular



Öğretim elemanlarına yöneltilen “Fakültemizdeki çalışma ortamı açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde katılmaktasınız?” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Soruya verilen cevaplar, bölüm hocaları arasında tatmin edici bir ilişkinin varlığını, bu ilişkinin akademik çalışmaları destekleyici bir nitelik gösterdiğini ve akademik yapının ve örgüt ikliminin öğretim

elemanlarının çalışmalarını yürütmeleri açısından destekleyici bir nitelikte olduğunu göstermektedir. Ortalamalara göre öğretim elemanları fakültedeki internet olanaklarından ve odalardaki bilgisayar olanaklarından da memnundurlar. Öğretim elemanlarının memnuniyetsizlikleri; bölümlerarası işbirliğinin azlığından ve fakülte binasının fiziksel koşullarının eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Fiziksel koşullardaki eksiklikler büyük oranda fakülte binasının sınıfların büyüklüğü ve sayısı ile öğretim üyelerine ayrılan alanların büyüklüğü açısından yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır. Fakültede ikisi amfi olmak üzere toplam 21 sınıf bulunmaktadır. Amfilerden A1 amfisi en fazla 90 kişi almakta, A2 amfisi ise en fazla 150 kişi almaktadır. Söz konusu amfiler çoğunlukla tüm bölümlerin ortak aldığı dersler için kullanılmakta, dolayısıyla yetersiz kalmaktadır. Amfiler dışında bölümlere ait biri büyük ikisi küçük toplam üçer sınıf bulunmakta, diğer sınıflar ihtiyaç halinde bölümler tarafından ortaklaşa kullanılmaktadır. Büyük sınıfların kapasitesi en fazla 60 kişi, küçük sınıfların kapasitesi ise en fazla 40 kişidir. Her bölümün en az 100 kontenjanı olduğu gözönünde bulundurulursa, sınıfların kapasitesinin yetersiz kaldığı açıkça görülmektedir.

Öğretim elemanları arasında yardımcı doçent ve üzerindeki kadrolarda bulunanlar tek kişilik odalara sahipken, araştırma görevlileri iki veya üç kişilik odalarda çalışmaktadırlar. Odaların hepsinde yeterli bilgisayar ve internet bağlantısı bulunmakla beraber, kalabalık ortam çalışmaları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğu, yeterli büyüklükte sınıfların olduğu ve öğretim üyesi başına bir odanın düştüğü yeni bir binanın yapılmasını gerekli görmektedir.

Tablo 4.12. İdari Büro Hizmetlerine İlişkin Bulgular

<i>Hizmetler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Sekreterlik hizmetleri	3,53	0.97
İdari büro hizmetleri	3,29	1.00
Hizmet personelinin hizmetleri	3,08	0.98
Bilgi işlem hizmetleri	3,00	1.20
Kütüphane hizmetleri	2,95	1.16

Notlar: (i) n= 67; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç yeterli değil, 2=yetersiz, 3=yeterli, 4=oldukça yeterli ve 5= çok yeterli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=22,954$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Öğretim elemanlarına yöneltilen fakültedeki birimlerin performansına yönelik anket sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretim elemanları açısından kütüphane hizmetleri haricinde, genel olarak idari büro hizmetleri yeterli düzeydedir.

Tablo 4.13. Öğretim Elemanlarının Fakülte Ortamında Hissettiklerine ve Psikolojik Ortama İlişkin Bulgular

<i>Psikolojik Bulgular</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Neşe	3,46	0.78
Tatmin	3,32	0.90
Heyecan	3,24	0.94
Samimiyet	3,13	1.14
Sıkıntı	2,70	0.96
Kızgınlık	2,70	0.93
Tedirginlik	2,67	1.06
Güvensizlik	2,55	1.14
Depresyon	2,02	1.11

Notlar: (i) n= 67; (ii) Ölçekte 1=hiç, 2=çok nadir, 3=genellikle, 4=sık sık ve 5= her zaman anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=84,329$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

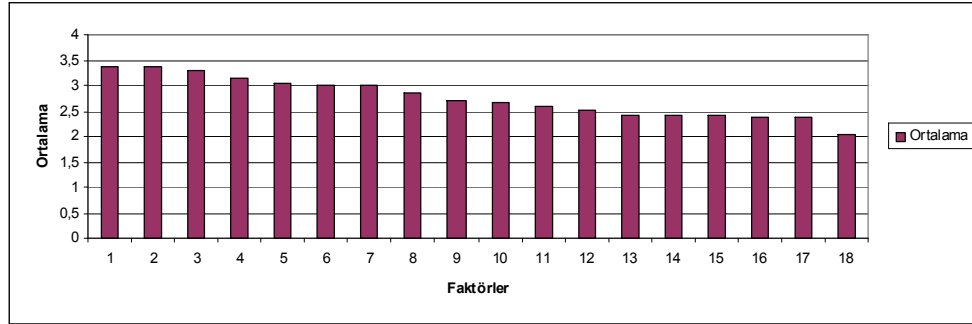
Öğretim elemanları açısından fakülte ortamının hangi psikolojik etkileri olduğuna ilişkin soru, beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Buna göre öğretim elemanları fakültedeki görevleri ve genel olarak fakülte ortamı hakkında olumlu duygular içerisinde. Değerlendirmede ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında neşe, tatmin, heyecan, samimiyet duyguları arzu edilen üst seviyede olmasa da orta düzeyde hissedilmekte; sıkıntı, kızgınlık, tedirginlik, güvensizlik ve depresyon ise çok nadir hissedilmektedir. Bununla beraber, yapılan güvenirlilik testi sonucunda ölçekte yer alan tatmin, heyecan, neşe ve samimiyet duygularına ilişkin değerlendirmeler ölçeğin alpha katsayısını düşük çıkardığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.14. Öğretim Elemanlarının Fakülteyi Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

<i>Fakülteye İlişkin Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
İnternet olanakları	3,37	1.01
Akademik kadro kalitesi	3,35	0.66
Öğretim elemanlarının tecrübesi	3,29	0.71
S.Ü.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	3,13	0.83
Gerekli derslerin okutulması	3,04	0.81
Eğitim kalitesi	3,01	0.76
Öğretim elemanlarıyla ve öğrencilerle iletişimin tatmin edici düzeyde olması	3,01	0.84
Sınav sisteminin bilgi ölçme düzeyi	2,83	0.86
Kütüphane olanakları	2,71	0.86
Akademik tanınmışlık	2,66	0.75
Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğu	2,58	0.74
Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	2,52	0.78
Öğrencilerin mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	2,41	0.68
Çalışmaların ekip çalışmasına dayanması	2,39	0.76
Akademik personel başına düşen makale, kitap, kongre ve sempozyum sayısının yeterliliği ve bu konuda ulusal ve uluslararası standartlara uygunluk	2,39	0.72
Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	2,37	0.73
Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma	2,35	0.77
Araştırma fonu sayısı	2,04	0.68

Notlar: (i) n= 67; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç yeterli değil, 2=yetersiz, 3=yeterli, 4=oldukça yeterli ve 5= çok yeterli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=338,103$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.2. Öğretim Elemanlarının Fakülteyi Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular



Öğretim elemanlarına yöneltilen fakültenin akademik yeterliliği, eğitim kalitesi ve tanınmışlığının değerlendirilmesine ilişkin anket sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, fakülte öğretim elemanları açısından internet olanakları, akademik kadro kalitesi, öğretim elemanlarının tecrübesi, gerekli derslerin okutulması, eğitim kalitesi, öğretim elemanlarıyla ve

öğrencilerle iletişimin tatmin edici düzeyde olması konularında yeterli düzeydedir. Fakülte sınav sisteminin bilgi ölçme düzeyi, eğitimin uluslararası standartlara uygunluğu, mezunların iş bulma düzeyleri gibi eğitim kalitesine yönelik konularda ve kütüphane olanakları, akademik tanınmışlık düzeyi, akademik personel başına düşen yayın sayısında standartlara uygunluk, takım çalışmasına yatkınlık gibi akademik kaliteye yönelik konularda ve güçlü bir örgüt kültürü, araştırma fonu sayısı ve diğer üniversitelerle işbirliği gibi yönetsel konularda yetersiz görülmüştür.

Öğretim elemanlarına yöneltilen açık uçlu sorular ile misyon ve vizyon önerileri ile insan kaynaklarının kalitesi, finansal kaynakların kullanımı, eğitim kalitesi, araştırma projeleri, ulusal/uluslararası üniversitelerin benzer fakülteleriyle iletişim ve işbirliği olanakları, iş dünyası ile iletişim ve işbirliği, öğrencilerle ve mezunlarla ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler ve çalışan memnuniyeti, fakülte ve çalışma ortamı, yönetim, ulusal ve uluslararası tanınmışlığın artırılması konularında fikirlerinin alınması amaçlanmıştır. Anket formlarının değerlendirilmesi, görüş ve önerilerin kodlanması ve böylece frekans dağılımlarının bulunması şeklinde yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Öğretim elemanlarına sorulan fakültenin misyonunun ne olması gerektiğine ilişkin soruda fakültenin misyonunun onun varlık nedeni ve kendisini diğer üniversitelerin benzer fakültelerinden ayıran temel görevi olduğu belirtilmiştir. Cevaplarda yer alan ifadelerden bir çoğu öğretim elemanlarınca bir arada belirtildiği için cevapların değerlendirilmesinde sadece aynı ifadeyi kullanan öğretim elemanlarının sayılarına yer verilmiştir. Verilen cevaplar ışığında, öğretim elemanlarınca fakültenin önde gelen misyonunun “İş hayatında, kamusal ve toplumsal yaşamda etkin, üretken ve yönlendirici, etkili, yüksek genel kültüre sahip, araştırmacı, alanında yenilikleri takip eden, yurttaşlık bilincine sahip kendini iyi ifade edebilen bireyler yetiştirmek” ve “İyi/kaliteli bir eğitim vermek” olduğu görülmektedir. Bunları “Mezunlarının iş bulma oranı yüksek olan” “Bilimsel faaliyetleri kaliteli, akademik açıdan yetkin, öğretim elemanları kaliteli” bir fakülte olmak izlemektedir. Fakültenin tanınmışlığının artması ve iktisadi ve siyasi gelişmelere yön verebilmek de kayda değer misyon önerilerinden ikisidir. Öğretim elemanlarınca verilen cevaplarda düşük bir oranı oluşturmakla beraber

önemli bulunan diğer öneriler, ulusal ve uluslararası standartlara uygunluk, kurumsallaşmanın sağlanması, etkin yöneticiler yetiştirmek ve en önemlisi bilime katkı sağlamaktır. Anket sorusuna verilen cevaplar aynı zamanda fakültenin değerlerinin oluşturulmasına da yardımcı olacaktır. Öğretim elemanlarının misyon önerileri önem sırasına göre şu şekilde sıralanabilir:

- İş hayatında, kamusal ve toplumsal yaşamda etkin, üretken ve yönlendirici, etkili, yüksek genel kültüre sahip, araştırmacı, alanında yenilikleri takip eden, yurttaşlık bilincine sahip kendini iyi ifade edebilen bireyler yetiştirmek,
- İyi ve kaliteli bir eğitim vermek,
- Mezunlarının iş bulma oranı yüksek olan bir fakülte olmak,
- Bilimsel faaliyetleri kaliteli, akademik açıdan yetkin, öğretim elemanları kaliteli bir fakülte olmak,
- Akademik açıdan tanınmış olmak,
- İktisadi ve siyasi gelişmelere yön verebilmek, bölge ekonomisine katkı sağlamak,
- Kurumsallaşmak,
- Yerel, bölgesel ve ulusal prestiji artıracak çalışmalara öncülük etmek ve böylece bilime katkı sağlamak,
- Türkiye'nin öz güçlerini farkedip bunları harekete geçirebilecek geleceğin yöneticilerini yetiştirebilmek,
- Akademik açıdan ve verilen eğitimin kalitesi açısından ulusal ve uluslararası standartlara uygunluk,
- Ulusal ve uluslararası organizasyonlar düzenleyen bir kurum olmak,
- İstenerek tercih edilen bir fakülte haline gelmek,
- Olumlu örgüt kültürünün oluşturulması,
- Öğrencilerine özgüven veren bir fakülte olmak,
- Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin aidiyet duygusunu en iyi şekilde tatmin eden bir kurum olmak,
- Meslek sınavlarında oluşturulan komisyonlarda fakülte öğretim elemanlarının yer alması,
- Çalışılan konuların güncelliği ile tanınmak,

- Öğrenci taleplerini gözönünde bulunduran bir fakülte olmak,
- Teoriyle pratiği birleştirebilen akademisyenlere ve öğrencilere sahip olmak,
- Bölümler arası destek ve yardımlaşmanın olduğu bir fakülte olmak,
- Adalet anlayışının temel prensip olduğu bir kurum olmak.

Öğretim elemanlarına sorulan vizyon önerisine ilişkin açık uçlu soruda fakültenin vizyonunun onun ulaşması gereken konum, fakültenin gelecekte görülmek istendiği yer olduğu belirtilmiştir Öğretim elemanlarının vizyon önerileri, saygınlık kazanmak, tanınmak ve dolayısıyla Türkiyede ve dünyadaki fakülteler içerisinde daha prestijli hale gelmek etrafında birleşmiştir. Bununla bağlantılı olarak elde edilen sonuçlar, öğretim elemanları açısından fakültenin gelecekte görülmek istendiği konumun; fakülteyi tercih edenlerin ilk tercihi haline gelmek, en çok tercih edilen, bilimsel çalışmaları ve eğitim kalitesiyle Türkiye’de ilk 5 içerisinde yer alan, ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda önde gelen fakülteler arasında olan, eğitim sistemi ve akademik kadrosu kaliteli, kurumsallaşmış bir fakülte olmak yönünde olduğunu göstermektedir. Misyon önerisinde olduğu gibi, vizyon önerisinde alınan cevaplar da fakültenin değerlerinin oluşturulmasına da yardımcı olacaktır. Öğretim elemanlarının vizyon önerilerinin alınmasının amaçlandığı soruya verilen cevaplar önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Türkiyede ve dünyadaki fakülteler içerisinde daha prestijli hale gelmek (saygınlık kazanmak, tanınmak),
- Fakülteyi tercih edenlerin ilk tercihi haline gelmek, en çok tercih edilen fakülte olmak,
- Bilimsel çalışmaları ve eğitim kalitesiyle Türkiye’de ilk 5 içerisinde yer almak,
- Uluslararası bilimsel çalışmalarda önde gelen fakülteler arasında olmak,
- Motive edici bir yönetsel sistem kurulması,
- Ulusal çalışmalarda önde gelen fakülteler arasında olmak,
- Yenilikçilik ve takım çalışmasına önem vermek,

- Türkiye ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilecek entelektüel donanıma sahip, analitik düşünme yeteneğine haiz bireyler yetiştirmek,
- Ar -Ge imkanları AB standartlarına yükseltilmiş bir fakülte olmak,
- Üniversite içerisinde en prestijli, en kurumsallaşmış, en tekin, ilerici ve bilimsel fakülte olmak,
- Bireysel ilişkilerden arınmış, objektif kurallarla hareket eden bir kurum olmak,
- Fakülte ve üniversite hakkındaki olumsuz imajın yok edilmesi,
- Geleceğin üniversiteleri içinde global bir üniversite olmak,
- Özel sektörün bilgisinden, tecrübesinden faydalanmakta tercih edeceği bir fakülte olmak,
- Eğitim öğretim alanında uluslararası standartları yakalayabilmek,
- Eleştirel düşünmeye ve yaratıcılığa önem vermek,
- Dinamik bir fakülte olmak
- Sürekli öğrenmek,
- Çağın gereklerine uyum sağlayabilmek,
- AB ile ortak projeler yürütmek,
- Yabancı dillerde seçmeli derslerin verilmesi,
- Disiplinli ve sistematik eğitim verilmesi,
- Çağdaş, demokratik ve tarafsız bir fakülte olmak.

Öğretim elemanları açısından insan kaynaklarının kalitesi için yapılması gereken düzenlemeler ve uyulması gereken ilkelere ilişkin açık uçlu soruda ortaya çıkan sonuçlar, ağırlıklı olarak öğretim elemanı alımında objektif davranılması, liyakat, akademik ve idari personelin fakültenin amaç ve vizyonunu anlayacakları bir eğitime tabi tutulmaları, performans değerlendirmesi yapılması ve başarılı bireylerin ödüllendirilmesi, yetersiz elemanlara imkan tanınmaması, öğretim elemanlarının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için eğitim seminerleri verilmesi, profesör sayısının artırılması, koşulların iyileştirilmesi yönünde adımlar atılması, akademik personelin kariyer yolunda maddi ve manevi desteklenmesi, fırsat eşitliği sağlanması, yurt dışı eğitim imkanı sağlanması, öğretim

elemanlarının idari görevlerinin azaltılması, öğretim elemanlarının kalitesinin artırılması ve bu yönde öğrenci anketleri yapılması yönündedir. Öğretim elemanlarının insan kaynaklarının kalitesine yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Öğretim elemanı alımında objektif davranılması, liyakat,
- Akademik personelin kariyer yolunda maddi ve manevi desteklenmesi,
- Gerekli teknolojik altyapının kurulması,
- Öğretim elemanlarının gereksinimlerin dikkate alınması, sempozyum, kitap, yayın vs. çalışmaların desteklenmesi,
- Öğretim elemanlarının iyi derecede yabancı dil bilmesi ve bunun için yurt dışına çıkmalarında kolaylık sağlanması,
- Performans değerlendirmesi yapılması, bu çerçevede yetersiz elemanlara imkan tanınmaması ve çalışmaların ödüllendirilmesi,
- Akademik ve idari personelin fakültenin amaç ve vizyonunu anlayacakları bir eğitime tabi tutulmaları,
- Öğretim elemanlarının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için adımlar atılması,
- Yurt içinden ve dışından fakültelerle öğretim elemanı değişimi yapılması,
- İdari görevlerin azaltılması, hizmetli ve memurların verimli çalışabilmelerinin sağlanması,
- Fırsat eşitliğinin sağlanması,
- İnsan kaynaklarının bilişim teknolojileri bilgisine sahip olması,
- İnsan kaynakları departmanı kurulması,
- Öğretim elemanlarının pedagojik formasyonunun iyileştirilmesi,
- Öğretim elemanlarının yeterlilik düzeylerini ölçmek amacıyla öğrencilere anketler düzenlenmesi,
- Öğretim elemanlarına analitik ve bilimsel düşünme yeteneği kazandırılması,
- AB standartlarında yeterlilik tanımları yapılması,
- Takım çalışmasına önem verilmesi.

Finansal kaynaklara ilişkin önerilerin alındığı açık uçlu anket sorusunda, öğretim elemanlarının önemli bir çoğunluğu tarafından fakülteye finansal kaynak sağlanması için sanayicilerin yatırımının teşvik edilmesi, üniversite-sanayi-belediye işbirliği ile ortak projeler yürütülmesi cevapları verilmiştir. Bunun yanında özel sektöre eğitim seminerleri verilmesi, fakülte elemanlarından alanında uzmanlaşmış bireylerin danışmanlık yaparak fakülteye kaynak akışı sağlanması ve çeşitli projeler ile finansal girdi sağlanması önerilmiştir. Fakültenin kendi kaynaklarının kullanılması konusunda rektörlük (bütçe), kaynaklarının yeterli hale getirilmesi, ortak fakülte fonu oluşturulması ve döner sermaye ile desteklenmesi, fonların ihtiyaca göre dağıtılması, ihtiyaç önceliğinin belirlenmesi için planlama yapılması önerilmiştir. Öğretim elemanlarının bir kısmı maaşlarının düşük olduğunu belirtmiş, bu kapsamda öğretim elemanlarına bilimsel çalışmalar için yeterli para ve imkanların sunulması, yayın desteği ve araştırma fonları ile burs verilmesi önerilmiştir. Öğretim elemanlarının finansal kaynakların kullanımına yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Üniversite-sanayi-belediye işbirliğinin sağlanması,
- Bilimsel çalışmalar için yeteli para ve imkanların sunulması,
- Öğretim elemanlarına yayın desteği verilmesi,
- Öğretim elemanlarına araştırma fonları verilmesi,
- Yeterli kapasiteye sahip (fiziksel ve teknik açıdan) çalışma ortamının iyileştirilmesi için finansal kaynak ve fonların kullanılması,
- Fakültenin kendi kaynağını sağlaması ve kullanması konusunda özerklik verilmesi,
- Ortak fakülte fonu oluşturulması, döner sermaye ile desteklenmesi,
- Öğretim elemanlarına burs verilmesi,
- Performansa dayalı ödeme sisteminin getirilmesi,
- Fonların ihtiyaca göre dağıtılması bu kapsamda ihtiyaç önceliğinin belirlenmesi için planlama yapılması,
- Projeler ile finansal girdi sağlanması,
- Rektörlük (bütçe), kaynaklarının yeterli hale getirilmesi,

- Fakülte elemanlarından alanında uzmanlaşmış bireylerin özel sektöre eğitim seminerleri vermesi, danışmanlık yapması ve fakülteye kaynak akışı sağlanması,
- Kongeler düzenlenerek katılım ücretlerinin değerlendirilmesi,
- Tezsiz yüksek lisanstan kaynak akışı sağlanması,
- Yurt dışı eğitim için kaynak ayrılması.

Eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik önerilerin alındığı açık uçlu soruda, derslerin katılımlı ve ezbercilikten uzak geçmesinin sağlanması, ders içeriklerinin yeniden düzenlenerek (özellikle seçmeli dersler açısından) ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunun denetlenmesi, mezuniyet sonrası iş bulmaya yönelik derslerin artırılması, meslek sınavlarına hazırlık çalışmalarının artırılması, sınıfların fiziksel koşullarının düzeltilmesi, amfi sayısının artırılması, eğitimde yeni yaklaşımların benimsenmesi, sınav ve notlandırma sisteminin yeniden gözden geçirilmesi, öğretim elemanı sayısının ve kalitesinin artırılması ve bu yolla derslerin ve öğrencilerin kalitesinin artırılması, derslerde kamu ve özel sektör işbirliği yoluyla uygulamaya yönelik imkanların artırılması önerilmiştir. Öğretim elemanlarının eğitim kalitesine yönelik önerilerinin alındığı soruya verilen cevaplar önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Öğrencileri çok okumaya ve araştırma yapmaya teşvik etmek, derslerin interaktif, katılımlı ve ezbercilikten uzak geçmesinin sağlanması,
- Ders programlarının yeniden düzenlenmesi, benzer fakültelerle karşılaştırmalar yapılarak etkinliğin artırılması ve standartlara uygunluğun sağlanması. Bu çerçevede ders programlarının AB ile uyumlaştırılması, yurt içindeki ve dışındaki gelişmelerin takibi,
- Eğitimde yeni yöntemlerin kullanılması, derslerde kullanılan görsel-işitsel cihazlar ile sunu cihazlarının artırılması, bilişim teknolojileri kullanımının ve bilgisayar destekli eğitimin desteklenmesi, sınıflardaki internet olanaklarının iyileştirilmesi,
- Öğretim elemanlarının sayısının ve kalitesinin artırılması,
- Kütüphaneye gelen kitapların ve süreli yayınların düzenli olarak temini ve veri tabanı sayısının artırılması,

- Öğrenci sayısının azaltılması, gerekirse sınıfların bölünmesi
- Sınıfların fiziksel koşullarının düzeltilmesi, amfi sayısının artırılması,
- Uygulamaya yönelik çalışmaların yönetim tarafından desteklenmesi, derslerde kamu ve özel sektör işbirliğinin sağlanması,
- Mezuniyet sonrası iş bulmaya yönelik derslerin artırılması. Bu kapsamda meslek sınavlarına hazırlık çalışmalarının artırılması, 3. ve 4. sınıflara alan tercihinine göre ders verilmesi, öğretim elemanlarının bu yönde danışmanlık yapmaları,
- Öğrencilerin ders geçmelerinde tolerans gösterilmemesi, kolay ders geçme sisteminin kaldırılması, gerekirse sınav sisteminin klasik olması,
- Öğrencilerin derslere devamlarının sağlanması,
- Derslerin zamanında yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi,
- Yabancı dile önem verilmesi ve yabancı dil destekli eğitime geçilmesi,
- Öğrencilere bölüm müfredatı dışında kalan diğer dersleri alma fırsatı sağlanması,
- Statükocu yaklaşımların terkedilmesi, elastikiyetin sağlanması,
- Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası rekabete özendirilmesi,
- Araştırma görevlilerinin derse girmemesinin sağlanması,
- Öğrencilere öğretim elemanlarını ve dersleri değerlendirecekleri anketler düzenlenmesi.

Araştırma projelerine ilişkin önerilerin yer aldığı açık uçlu soruda, öğretim elemanlarının önemli bir çoğunluğu, projeler için gerekli finansal desteğin sağlanması, araştırma projelerinin teşvik edilmesi, gerekli yönetsel desteğin sağlanması ve projeler için gerekli izinlerin verilmesi konularına odaklanmışlardır. Öğretim elemanlarının araştırma projelerine yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Projeler için gerekli kaynak sağlanması, finansal destek verilmesi,
- Araştırma projelerinin artırılması ve teşvik edilmesi, projelere öncülük edilmesi,
- Projeler için gerekli yönetsel desteğin sağlanması,

- Projeler için gerekli izinlerin verilmesi,
- Özgün projelere önem verilmesi,
- Projelerin takip edilmesi ve duyurulması,
- Öğretim elemanları arasındaki işbirliğinin desteklenmesi,
- Öğretim elemanlarına bazı konularda eğitim verilmesi (örn. SPSS),
- Özel sektörle ortak projeler yapılması.

Ulusal ve uluslararası çevrede hizmet veren üniversitelerin benzer fakülteleriyle iletişim ve işbirliği olanaklarının artırılmasına ilişkin önerilerin yer aldığı açık uçlu soruya verilen cevaplar, büyük oranda öğrenci-öğretim elemanı değişiminin ve işbirliğinin sağlanması yönündedir. Bu kapsamda öneriler, ortak kongre ve konferanslar düzenlenmesi, dekanlık ve bölüm başkanlıkları nezdinde yurt içindeki ve dışındaki üniversitelerle birebir ilişkiye girilmesi, öğretim elemanları ve öğrenciler seviyesinde karşılıklı bilimsel toplantılar, forumlar düzenlenmesi, bilgi ve becerilerin paylaşımı konularına odaklanmıştır. Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası üniversitelerin benzer fakülteleriyle iletişim ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Socrates-erasmus projesinin etkinleştirilmesi, öğretim elemanı ve öğrenci değişiminin geliştirilmesi,
- Diğer üniversitelerin benzer fakülteleriyle ortak kongre ve konferanslar düzenlenmesi,
- Öğretim elemanlarının yapacağı işbirliğinin ve yayınların yönetsel ve finansal açıdan desteklenmesi,
- Dekanlık ve bölüm başkanlıkları nezdinde yurt içindeki ve dışındaki üniversitelerle birebir ilişkiye girilmesi (örn. kardeş üniversite),
- Öğretim elemanları ve öğrenciler seviyesinde karşılıklı bilimsel toplantılar, forumlar düzenlenmesi, bilgi ve becerilerin paylaşımı,
- Diğer fakültelerden öğretim elemanlarının derslere katılımının sağlanması, akademik personel ile öğrencilerin bu öğretim elemanlarıyla tanışmalarına imkan sağlanması,
- İyi tasarlanmış web sitesi aracılığıyla iletişim olanaklarının artırılması.

İş dünyası ile iletişim ve işbirliğinin artırılmasına yönelik önerilerin alınmasının amaçlandığı açık uçlu soruda cevaplar fakülte içinde ilgili bölümlerin TÜSİAD, odalar ve borsalarla, özel şirketlerle ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmaları, karşılıklı toplantılar düzenlenmesi, staj olanaklarının artırılması, şirket yöneticilerinin katılacağı kariyer söyleşileri, panel ve toplantılar yapılması veya derslere davet edilmeleri ve öğretim elemanlarına proje ve danışmanlık fırsatları sağlanması konularına odaklanmıştır. Öğretim elemanlarının iş dünyası ile iletişim ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Fakülte içinde ilgili bölümlerin TÜSİAD ile, odalar ve borsalarla, özel şirketlerle ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmaları, karşılıklı toplantılar düzenlenmesi, karşılıklı isteklerin sunulması, bu kapsamda istihdam için işbirliği yapılması,
- Birtakım faaliyetlere girilerek öğrencilerin iş dünyasını tanımalarına fırsat verilmesi (örn. staj),
- Şirket yöneticilerinin katılacağı kariyer söyleşileri, panel ve toplantılar düzenlenmesi, sözkonusu bireylerin derslere davet edilmesi veya kendilerine ziyaretler yapılması,
- Özel sektör ile ortak projeler geliştirilip yürütülmesi,
- Öğretim elemanlarına proje ve danışmanlık fırsatları sağlanması,
- Üniversitenin şehir tarafından sahiplenilmesi,
- Kariyer ve danışmanlık biriminin kurulması.

Öğrencilerle ve mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesine yönelik açık uçlu soruda öneriler, mezunlarla ilişkilerin devam etmesi açısından öğrenci ve mezunlar derneği kurulması ve etkinleştirilmesi, öğrencilerin bölümleriyle ve iş imkanlarıyla ilgili bilgilendirilmeleri ve mezun olduktan sonra hangi dalda çalışacaklarsa o konuda da bilgilendirilmeleri, bunun için düzenli toplantılar düzenlenmesi ve öğrenci-öğretim elemanı ilişkilerinin geliştirilmesi, öğrencilerin ve mezunların sosyal faaliyetler ve kulüpler çerçevesinde buluşturulması yönündedir. Öğretim elemanlarının öğrencilerle ve mezunlarla ilişkilere yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Mezunlarla ilişkilerin devam etmesi açısından öğrenci ve mezunlar derneği kurulması ve etkinleştirilmesi,
- Öğrencilerin bölümleriyle ve iş imkanlarıyla ilgili bilgilendirilmeleri, mezun olduktan sonra çalışmak istedikleri alana yönlendirilmeleri, bu çerçevede düzenli toplantılar düzenlenmesi (kariyer planlaması),
- Öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmek için toplantı günleri kararlaştırılması, öğrenci görüşme günleri yapılması, ikili ilişkilerin geliştirilmesi,
- Mezunlar ile düzenli toplantılar düzenlenmesi,
- Mezun derneğinin mezunlarla okuyan öğrencileri buluşturup bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlayacak hale getirilmesi ve böylece öğrencilerin geleceklerini şekillendirebilmelerine olanak sağlanması,
- Sosyal etkinliklerin artırılması,
- Web sitesinde mezunlar tartışma platformu, forum gibi linklerin bulunması,
- Fakülteli olma ruhunun oluşturulup güçlendirilmesi,
- Mezun veri bankası kurulması,
- Kulüplerin desteklenmesi,
- Mezunlarla iletişim kurulması, fakülte için görüş ve önerilerinin düzenli olarak alınması,
- Sınavlara giren mezunlara destek faaliyetleri,
- Öğrenci kalitesinin artırılması için sempozyumlar düzenlenmesi.

Çalışanlarla ilişkiler ve çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik önerilerin alınmasının amaçlandığı açık uçlu soruya verilen cevaplar, öğretim elemanlarının bir kısmının yönetim ve çalışanlar arasında toplantılar düzenlenmesi, karşılıklı beklentilerin belirlenmesi, çeşitli sosyal faaliyetler düzenlenmesi görev tanımlarının net yapılması, çalışanlara değer verilmesi ve objektif davranılması noktalarında birleştiğini, öğretim elemanlarının önemli bir kısmının da çalışan memnuniyetine ilişkin düzenleme ve çalışmaları yeterli gördüğünü göstermektedir. Öğretim elemanlarının çalışanlarla ilişkiler ve çalışan memnuniyetine ilişkin önerileri önem sırasına göre aşağıdaki şekildedir:

- Yönetim ve çalışanlar arasında toplantılar düzenlenmesi, karşılıklı beklentilerin belirlenmesi,
- Sosyal faaliyetler düzenlenmesi,
- Görev tanımlarının net yapılması, ast-üst ilişkisi netliğinin sağlanması,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Eşitlik ve adaletin sağlanması,
- Çalışanların çeşitli konularda görüşlerinin alınması ve katılımının sağlanması,
- Motivasyonun artırılması,
- Çalışanların maddi durumlarının iyileştirilmesi,
- Görev ve sorumlulukların belirlenmesinde objektif ve eşitlikçi kriterlerin dikkate alınması, görev bölüşümünde herkesin eşit çalıştırılması,
- Çalışanlara tanınan imkanlarda objektif davranılması,
- Çalışan isteklerinin dikkate alınması,
- İkili ilişkilerin ön plana çıkmaması, takım çalışmasının teşviki,
- Öneri ve şikayetler için mesaj kutusu oluşturulması,
- Çalışanların koordine edilmesi,
- İdari personelin ve bölüm sekreterliklerinin işlevselleştirilmesi,
- Sosyal, psikolojik, maddi ihtiyaçların gözönünde bulundurulması,
- Çalışanların koşullarını test edecek anketler düzenlenmesi,
- Performans değerlendirmesi yapılması ve ödüllendirme politikaları geliştirilmesi,
- Kuruma bağlılığın sağlanması.

Fakülte ve çalışma ortamına ilişkin önerilerin yer aldığı açık uçlu soruya öğretim elemanlarınca verilen cevaplar, fakülte binasının öğretim elemanları ve öğrenciler açısından fiziksel yetersizliği ve yeni bir bina yapılması konusuna odaklanmıştır. Öğretim elemanlarının fakülte ve çalışma ortamına ilişkin önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Öğretim elemanları için iyi döşenmiş, bilgisayar ve internet olanakları iyi ofisler kurulması (bina yetersizliği),

- Yeni fakülte binasının yapılması,
- Dersliklerin yeniden düzenlenmesi, daha büyük sınıflarda eğitim verilmesinin sağlanması,
- Öğretim elemanlarının daha sık biraraya gelmesi, etkin iletişimin sağlanması,
- Adalet ve hakkaniyete önem verilmesi,
- Öğretim elemanlarının dersliklerden uzak odalarının olması,
- Psikolojik koşulların iyileştirilmesi,
- Kütüphane hizmetlerine önem verilmesi,
- Çalışma ortamının engelleyicilikten çıkarılıp yol açma ve yol gösterme ortamına kavuşturulması,
- Esnek çalışma saatlerinin uygulanması,
- Derslerde kullanılan araç gereçlerin sınıflarda hazır bulunmasının sağlanması,
- Ofis saatleri geleneğinin yerleşmesi ve böylece öğretim üyelerinin sık sık rahatsız edilmelerinin önlenmesi,
- Bilgisayar destekli eğitim verilmesi,
- Kurum kültürünün ouşturulması.

Fakülte kararlarının alınması sürecinde yer alması gereken aktörlerin kimler olacağına ilişkin açık uçlu soruya verilen cevaplar, öğretim üyeleri ve yardımcıları ile öğrencilerin (temsilci) yönetime katılımının sağlanması ve desteklenmesi, işbirliği içinde karar alınması, yönetimin aldığı kararların tüm gerekçeleriyle çalışanlara sunulması, çalışanların memnun olmadığı durumlarda gerekli açıklamaların yapılması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve astların görüşlerine ve gereksinimlerine saygı duyulmasının gerekliliği yönündedir. Öğretim elemanlarının katılımlı yönetime ilişkin önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Öğretim üyeleri ve yardımcılarının yönetime katılımının desteklenmesi, işbirliği içinde karar alınması,

- Yönetimin aldığı kararların tüm gerekçeleriyle çalışanlara sunulması, çalışanların memnun olmadığı durumlarda gerekli açıklamaların yapılması (şeffaflık, hesap verebilirlik),
- Toplantılara öğrencilerin (temsilci) katılımının sağlanması,
- Yönetimin taleplere daha duyarlı olması, uygulanmayan kararların neden uygulanmadığı konusunda bilgi verilmesi,
- Feedback mekanizmasının çalıştırılması,
- Ast-üst ilişkisi yerine arkadaşça ilişki ve iletişimin ön planda tutulması,
- Üniversitenin ilişki içinde bulunduğu tüm aktörlerin belirlenerek (öğrenciler, veliler, iş dünyası) bu aktörlerin yönetim sürecinin içine çekilmesi,
- Toplantıların daha sık yapılması.

Ulusal ve uluslararası tanınmışlığın artırılmasına yönelik önerilerin alınmasının amaçlandığı açık uçlu soruya verilen cevaplar, tanınmışlığın artırılması açısından ulusal ve uluslararası yayınlar ile kongre katılımlarının desteklenmesi ve özendirilmesi, ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyum faaliyetlerine ev sahipliği yapılması, öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarına katılım ve fakültenin tanıtımına önem verilmesi konularına işaret etmektedir. Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası tanınmışlığın artırılmasına yönelik önerileri önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- Ulusal ve uluslararası yayınlar ile kongre katılımlarının desteklenmesi ve özendirilmesi,
- Bilimsel (ulusal ve uluslararası) kongre ve sempozyum faaliyetlerine ev sahipliği yapılması,
- Öğretim elemanı değişimi,
- Öğrenci değişimi,
- Fakültenin tanıtımı amacıyla basınla ilişkilerin geliştirilmesi, web sayfasının zenginleştirilmesi,
- Eğitim ve öğrenci kalitesinin artırılması,
- İndekse giren yayınların teşviki ve artırılması,

- Öğretim elemanı kalitesinin artırılması,
- Toplantılar düzenlenmesi ve devlet adamlarının davet edilmesi,
- Öğrenci topluluklarının desteklenmesi,
- Çeşitli sosyal faaliyetler yapılması.

Öğrenci Anketi Sonuçları

Öğrenci anketi 15 sorudan oluşmaktadır. Anket sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.15. Ankete Katılan Öğrencilerin Bölümlere Göre Dağılımına İlişkin Bulgular

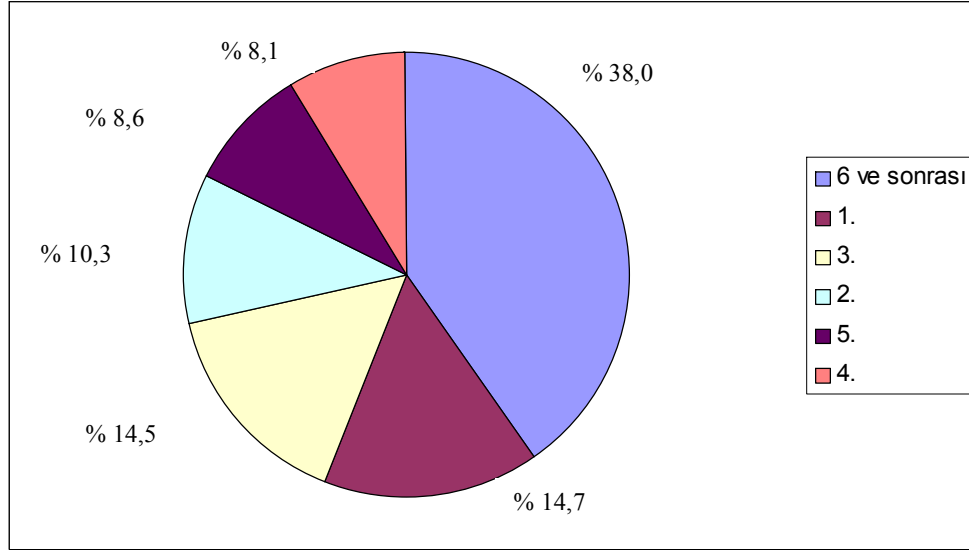
<i>Bölüm</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
İşletme	236	28,9
İktisat	228	27,9
Kamu Yönetimi	218	26,7
Uluslararası İlişkiler	134	16,4
Toplam	818	100,0

Anket formu, 2005-2006 eğitim öğretim yılında son sınıfta bulunan normal öğretim ve ikinci öğretim öğrencilerine dağıtılmıştır. Bu dönemde İşletme bölümü normal ve ikinci öğretimde okuyan toplam öğrenci sayısı 238, İktisat bölümü normal ve ikinci öğretimde okuyan toplam öğrenci sayısı 233, Kamu Yönetimi bölümü normal ve ikinci öğretimde okuyan toplam öğrenci sayısı 227, Uluslararası İlişkiler bölümü normal ve ikinci öğretimde okuyan toplam öğrenci sayısı ise 160 kişidir. Ankete katılan öğrencilerin 236'sı (% 28,9) İşletme, 228'i (% 27,9) İktisat, 218'i (%26,7) Kamu Yönetimi ve 134'ü (% 16,4) Uluslararası İlişkiler bölümünde okumaktadır.

Tablo 4.16. Öğrencilerin Fakülteyi ÖSS Sınavında Tercih Sıralarıyla İlgili Bulgular

<i>Tercih Sırası</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Altı ve sonrası	310	38,0
Birinci	120	14,7
Üçüncü	118	14,5
İkinci	84	10,3
Beşinci	70	8,6
Dördüncü	66	8,1
Toplam	768	94,1
Cevapsız	48	5,9

Grafik 4.3. Öğrencilerin Fakülteyi ÖSS Sınavında Tercih Sıralarıyla İlgili Bulgular



Öğrencilerin, “Okuduğunuz bölüm ÖSS sınavında kaçınıcı tercihinizdi?” sorusuna verdikleri cevaplar, fakülteyi sıralamada ilk üç tercihinine yazanların oranının % 39,5 olduğunu göstermektedir. Fakülteyi altınıcı tercihi ve sonrasına yazanların oranı ise %38’dir. Ancak tercih sıraları, yaşanılan kente yakınlıkla ve alınan puanla bağlantılı olduğundan, elde edilen sonuçların tam anlamıyla fakültenin tercih edilebilirlik düzeyini yansıtmadığı düşünülebilir. Nitekim, Tablo 4.17’de yer alan fakülteyi tercih sebeplerine ilişkin ve Tablo 4.18’de yer alan memnuniyet düzeyine ilişkin bulgular ile Tablo 4.19’da yer alan üniversite eğitiminin iş hayatına katkısına ilişkin bulgular da bu düşüncüyü destekler niteliktedir.

Tablo 4.17. Öğrencilerin Fakülteyi Tercih Nedenlerine İlişkin Bulgular

<i>Tercih Nedenleri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Ailem ve yakınlarımların fikri	2,63	1.36
Fakülte hakkındaki olumlu duyularım	2,35	1.20
Ancak burayı kazanabilecek olmam	2,24	1.40
Bulunduğum ilde olması	2,05	1.58
Fakültenin genel görünümü	1,94	1.13

Notlar: (i) n= 658; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4=büyük ölçüde ve 5=çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=122,154$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Öğrencilere sorulan “Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini tercihinizde aşağıdaki faktörlerin önem derecesini belirtiniz” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, ankete katılan öğrenciler, fakülteyi tercihlerinde, cevapların oranları birbirine yakın olmakla beraber ağırlıklı olarak “Aile ve yakınlarımların fikri” cevabını vermişlerdir. Bu sonucu, fakülte hakkındaki olumlu duyularına göre tercih yapanlar izlemekle beraber, ortalamaya bakıldığında sözkonusu cevap ölçeğe göre “az” anlamına gelmektedir.

Tablo 4.18. Öğrencilerin Fakülteden Memnuniyetlerine İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum	332	40,7
Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum	210	25,7
Okuduğum üniversite ve bölümden memnunum	192	23,5
Selçuk Üniversitesinde farklı bir bölümde okurdum	50	6,1
Okumazdım	20	2,5
Toplam	804	98,5
Cevapsız	12	0,4

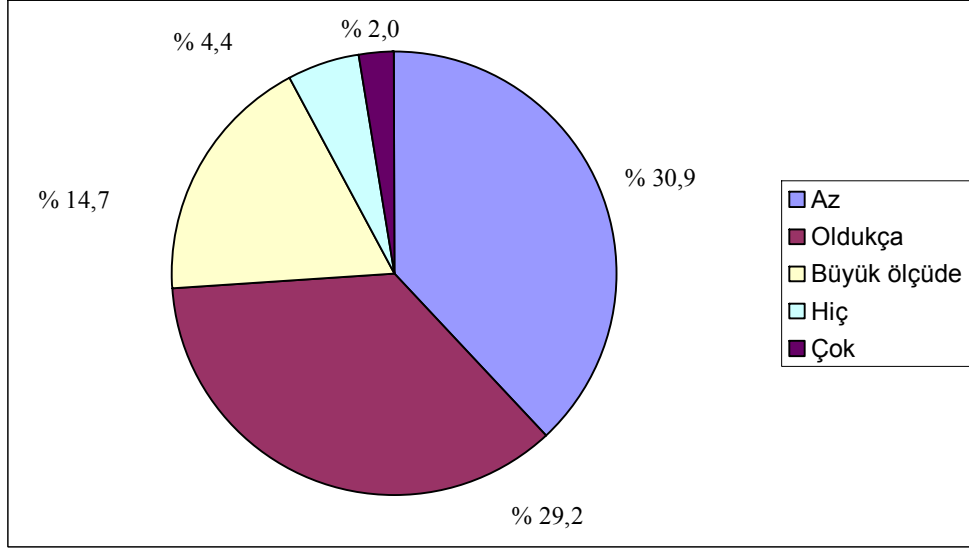
Notlar: $\chi^2=403,015$, $p<0,001$; sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Eğitiminize yeni başlamakta olsaydınız aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin için uygun olurdu?” sorusuna verilen cevaplar, öğrencilerin büyük bir kısmının fakülteden memnun olmadıklarını göstermektedir. Soruyu, “Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum” ve “Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum” şeklinde cevaplayanların oranı oldukça fazladır. Okuduğu üniversite ve bölümden memnun olanların oranı %23,5, üniversiteden memnun olup okuduğu bölümden memnun olmayanların oranı ise %6,1’dir.

Tablo 4.19. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkısına İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Az	252	30,9
Orta	238	29,2
Büyük ölçüde	120	14,7
Hiç	36	4,4
Çok	16	2,0
Toplam	662	81,1
Cevapsız	154	18,9

Grafik 4.4. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkısına İlişkin Bulgular



Ankete katılan öğrenciler, aldıkları eğitimin iş hayatlarına etkisinin ne olacağına ilişkin soruya, 2,7402 ortalama ile az ile oldukça arası cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.20. Öğrencilerin Not Ortalamaları

Not Ortalaması	Sayı	Yüzde
2.5-3.00	310	38,0
3.00-3.50	200	24,5
2.00-2.5	130	15,9
3.50-4.00	60	7,4
1.5-2.00	4	,5
Toplam	704	86,3
Cevapsız	112	13,7

Öğrencilere sorulan “Şu anki not ortalamanız kaçtır?” sorusuna verilen cevaplar, öğrencilerin büyük bir oranının 2.5-3.5 arası not ortalamasının olduğunu ve dolayısıyla başarı düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Not ortalamalarının ortalamanın üzerinde bir değere sahip olması, öğrenci ve öğretim üyesi kalitesinin ve bununla bağlantılı olarak eğitim kalitesinin bir göstergesi sayılabilir. Nitekim, not ekleme suretiyle ders geçme olasılığı gözönüne alındığında, ortalaması 1.5-2 arası olan öğrencilerin % 5 gibi küçük bir oranda kalması, öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun dersleri gerçekten öğrenerek söz

konusu ortalamaları elde ettiğini göstermektedir. Bir sonraki tabloda elde edilen bulgular da söz konusu başarı oranını destekler niteliktedir.

Tablo 4.21. Öğrencilerin Fakültede Kaçınıcı Yıllarını Okuduklarına İlişkin Bulgular

<i>Yıl</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
4.yıl	674	82,6
5.yıl	80	9,8
6 yıl ve daha fazla	26	3,2
3.yıl	24	2,9
2.yıl	2	,2
Toplam	806	98,8
Cevapsız	10	1,2

Ankette sorulan “Fakültede hazırlık sınıfı hariç kaçınıcı yılınızı okumaktasınız?” sorusuna verilen cevaplar, okulu uzatanların (6 yıl ve daha fazla cevabını verenlerin) oranının %3.2 gibi küçük bir rakam olduğunu göstermektedir. Anket kapsamına alınan öğrenciler, son sınıf öğrencileridir. Ayrıca 5. yılını okuduğunu belirten öğrencilerin bir kısmının da hazırlık sınıfından muaf olmadıkları göz önüne alındığında, okulu uzatan öğrenci oranının %5’i geçmediği dölünebilir. Anket sorularını cevaplarken, fakültede 2. yılını ve 3. yılını okuduğunu belirten öğrenciler ise dikey geçiş sınavıyla geldiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.22. Mezun Olduktan Sonra Ne Yapmayı Düşünüyorsunuz Sorusuna Verilen Cevaplar

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Özel bir kuruluştaki çalışmak	244	26
Bir kamu kurumunda çalışmak	184	20
Lisansüstü eğitim yapmak	174	19
Kendi işini kurmak	168	18
Akademik kariyer yapmak	74	0,8
Yurt dışında çalışmak	60	0,6

Öğrencilere sorulan “Mezun olduktan sonra ne yapmayı düşünüyorsunuz?” sorusunda, birden fazla şık işaretlenebileceği belirtilmiştir. Soruya verilen cevaplar, fakülte öğrencileri arasında özel sektörde çalışmak

isteyenlerin ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Özel sektör cevabını kamu kurumlarında çalışmak ve iş kurmak cevapları izlemekte, akademik kariyer yapmak ve yurt dışında çalışmak ise düşük bir oranda kalmaktadır. Öğrenciler, lisansüstü eğitim yapmak şikkını yaptıkları işin yanında düşünmüşlerdir. İdealindeki mesleğin akademik kariyer yapmak olduğunu belirten öğrencilerin tümü lisansüstü eğitim yapmak şikkını işaretlemiş, bu şikkı işaretleyen diğer 50 kişi ise yürütmek istediği işle beraber lisansüstü eğitim yapmak şikkını işaretlemiştir.

Tablo 4.23. Ders Gruplarının Önem Derecesine İlişkin Bulgular

<i>Dersler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Yabancı Dil Dersleri	4,02	1.31
İktisat Dersleri	4,00	1.18
Yönetim Dersleri	3,94	1.07
Hukuk Dersleri	3,86	1.21
Muhasebe Dersleri	3,71	1.28
Maliye Dersleri	3,71	1.19
Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	3,69	1.29
Bilgisayar Dersleri	3,63	1.33
İşletme Dersleri	3,58	1.20
Finansman Dersleri	3,46	1.33
Pazarlama Dersleri	3,30	1.43
İletişim Dersleri	3,21	1.26
Yöntem Dersleri	2,64	1.17
Seçmeli Dersler	2,61	1.23

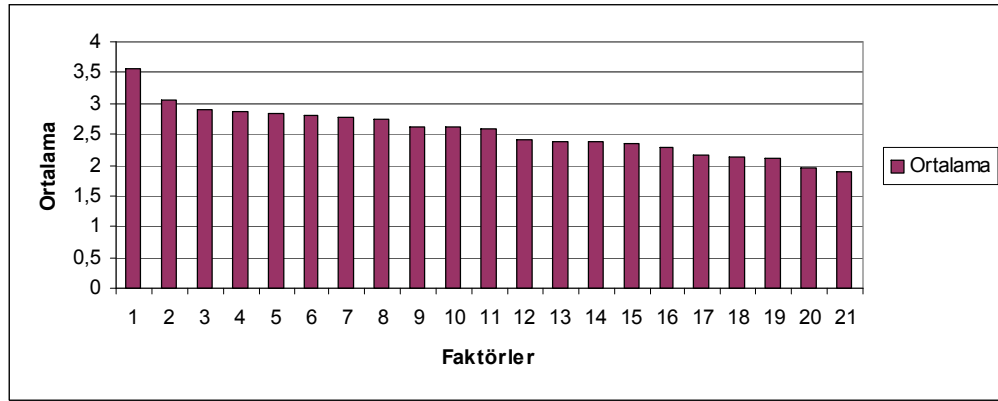
Notlar: (i) n= 790; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç önemli değil, 2=önemli değil, 3= önemli, 4= oldukça önemli ve 5=çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=1143,843$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Sizin için yararlı olacağına inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Soruya verilen cevaplar öğrencilerin genelinin yabancı dil, iktisat, yönetim, hukuk, muhasebe, maliye, siyaset ve uluslararası ilişkiler, bilgisayar ve işletme derslerinin ölçeğe göre oldukça önemli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Verilen cevaplar bölümler bazında tekrar değerlendirildiği takdirde önem dereceleri değişmekle birlikte, öğrencilerin mezuniyetten sonra meslek sınavlarında başarılı olmalarında yukarıda sayılan derslerin önemli olduğu açıktır.

Tablo 4.24. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

<i>Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Kütüphane hizmetleri	3,56	1.19
Öğretim elemanlarının tecrübesi	3,05	0.93
Fakültenin akademik tanınmışlığı	2,90	1.02
Sınıfların fiziki durumu	2,85	1.16
S.Ü.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	2,85	1.15
Eğitim kalitesi	2,80	0.85
Okuduğum bölümün akademik kalitesi	2,77	1.04
Fakültenin akademik kalitesi	2,73	1.02
Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	2,61	0.98
Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	2,61	0.99
Öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin tatmin edici düzeyde olması	2,60	1.08
Sosyal ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği	2,40	1.03
Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğu	2,37	0.87
Sınıfların fiziksel özellikleri	2,37	1.12
Danışmanlık faaliyetleri	2,34	1.18
Öğrencilerin gelişimine yönelik olanaklar	2,28	0.91
Fakülte yönetimi çok yol göstericidir	2,16	1.02
Fakülte atmosferi motive edicidir	2,12	1.20
Mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	2,10	0.85
Öğrenci işleri faaliyetleri	1,94	1.01
Öğrencilere sunulan meslek seçme ve iş bulma desteği	1,88	0.89

Notlar: (i) n= 790; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç olumlu değil, 2=olumsuz, 3=olumlu, 4= oldukça olumlu ve 5= çok olumlu anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=2579,413$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.5. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

Fakülte ortamına ilişkin bulguların değerlendirilmesinde, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, öğrencilerin kütüphane hizmetleri ile öğretim elemanlarının tecrübesinden memnun olduklarını göstermektedir. Bununla beraber, fakültenin akademik kalitesi ve tanınmışlığı, eğitim kalitesi,

sınıfların fiziki durumu ve fakülte atmosferi, öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri, sosyal ve kültürel faaliyetler, öğrenci işleri ve danışmanlık faaliyetleri ve öğrencilere sunulan meslek edinme ve iş bulma desteği olumsuz niteliktedir.

Tablo 4.25. Dersler ve Sınav Sistemine İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Derslerin kalitesi tatmin edici düzeydedir	2,67	1.80
Zorunlu derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	2,66	0.99
Notlandırma sistemi tatmin edici düzeydedir	2,63	1.08
Gerekli dersler okutulmaktadır	2,54	1.01
Sınav sistemi öğrendiklerimizi ölçmektedir	2,41	1.08
Ders materyalleri tatmin edici düzeydedir	2,39	0.91
Seçmeli derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	2,39	1.10
Dersler meslek hayatına hazırlamaktadır	2,38	0.96
Derslerde verilen örnekler ve yapılan uygulamalı çalışmalar yeterli düzeydedir	2,19	0.90

Notlar: (i) n= 780; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4= büyük ölçüde ve 5= çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=203,404$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Dersler ve sınav sistemine ilişkin bulguların değerlendirilmesinde, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, derslerin beklentileri karşılamadığını, meslek hayatına hazırlamadığını ve sınav ve notlandırma sisteminin tatmin edici düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu değerlendirmeler fakültenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi ve stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Ölçekte yer alan “Derslerin kalitesi tatmin edici düzeydedir” değerlendirmesi, ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 4.26. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular

<i>Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkileri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Farklı bakış açılarına sahip olma	3,16	1.21
Karar verme yeteneklerini geliştirme	3,02	1.18
Sorun tanımlama ve çözme	2,96	0.99
Özgüveni geliştirme	2,94	1.23
Yazılı iletişimi etkin kullanabilme	2,92	1.14
Sözlü iletişimi etkin kullanabilme	2,88	1.19
Objektif düşünebilme	2,87	1.05
Yöneticilik yeteneklerini etkin kullanabilme	2,87	1.15
Analiz ve sentez yeteneği kazanabilme	2,74	1.09
Bilişim ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme	2,67	1.07
Takım çalışması yapabilme	2,64	1.23
Orijinal fikir geliştirebilme	2,62	1.00
Bedен dilini etkin kullanabilme	2,55	1.16
Mezun olunca iş bulmaya dönük bilgiler	2,26	1.06

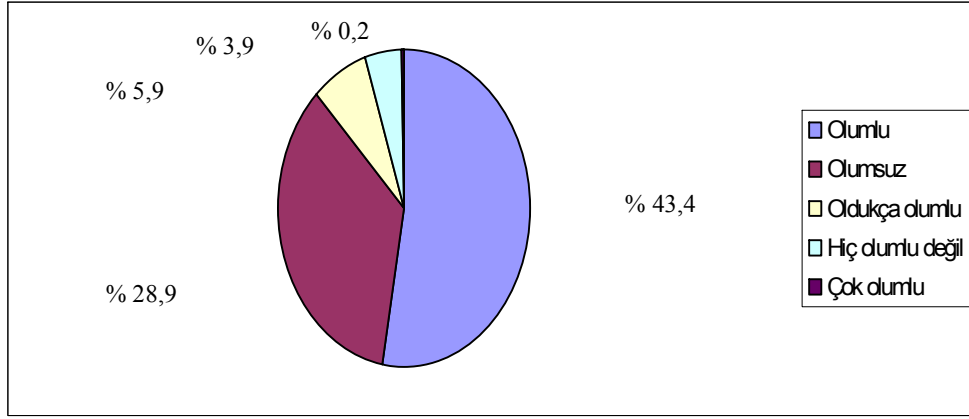
Notlar: (i) n= 760; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç etkili değil, 2=az etkili, 3=etkili, 4= oldukça etkili ve 5= çok etkili anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=738,912$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Öğrencilere sorulan “Aşağıdaki özellikleri elde etmenizde üniversite eğitiminiz ne kadar etkilidir?” sorusuna ilişkin bulguların değerlendirilmesinde, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre üniversite eğitimi, farklı bakış açılarına sahip olma ve karar verme yeteneklerini geliştirme konularında etkili olmaktadır. Buna göre fakültede verilen eğitim, mezun olunca iş bulmaya yönelik bilgilerin edinilmesi de dahil olmak üzere analiz ve sentez yeteneği kazanabilme, yöneticilik yeteneklerini etkin kullanabilme, iletişim ve takım çalışmasına yatkınlık, bilişim ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme gibi konularda az etkilidir. Tablo 4.26’daki değerlendirmeler fakültenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi ve stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde yol gösterici bir niteliğe sahiptir.

Tablo 4.27. Fakültenin Diğer Üniversitelerin Benzer Fakültelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Olumlu	354	43,4
Olumsuz	236	28,9
Oldukça olumlu	48	5,9
Hiç olumlu değil	32	3,9
Çok olumlu	2	.2
Toplam	672	82,4
Cevapsız	144	17,6

Grafik 4.6. Fakültenin Diğer Üniversitelerin Benzer Fakültelerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular



Öğrencilere sorulan “Fakültemiz yukarıda belirttiğiniz özellikleri dikkate alındığında diğer üniversitelerin benzer fakültelerine oranla nasıl özelliklere sahiptir” sorusuna verilen cevaplar, fakültenin 2,6310 ortalama ile olumsuz özelliklere sahip olduğu yönündedir.

Mezun Anketi Sonuçları

Mezun anketi toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.28. Ankete Katılanların Mezun Olduğunu Bölüme İlişkin Bulgular

<i>Bölüm</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
İşletme	98	37,4
Kamu Yönetimi	95	36,3
İktisat	47	17,9
Uluslararası İlişkiler	22	8,4
Toplam	262	100,0

Ankete katılan mezun öğrencilerin % 37,4'ü İşletme, %36,3'ü Kamu Yönetimi, % 17,9'u İktisat ve % 8,4'ü Uluslararası İlişkiler bölümü mezunudur.

Tablo 4.29. Ankete Katılanların Mezun Oldukları Yıla İlişkin Bulgular

<i>Yıl</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
1990	1	,4
1992	1	,4
1993	2	,8
1995	3	1,1
1996	11	4,2
1997	3	1,1
1998	9	3,4
1999	12	4,6
2000	18	6,9
2001	16	6,1
2002	14	5,3
2003	25	9,5
2004	22	8,4
2005	18	6,9
2006	88	33,6
Toplam	243	92,7
Cevapsız	19	7,3

Anket formunun ulaştırılabildiği öğrenciler, 1990-2006 mezunlarıdır. Anket formu 2006 yılının yaz ayında dağıtılmıştır. Dolayısıyla 2006 mezunları için özel bir durum ortaya çıkmıştır. Bu nedenle anket 2006 mezunları arasında herhangi bir kurumda çalışan bireylere dağıtılmıştır. Sadece çalışanların kapsama alınmasının nedeni, 2006 mezunlarının anketin yapıldığı tarih itibariyle henüz iş bulma olanağı bulamadıkları düşüncesidir.

Tablo 4.30. Mezun Olduktan Sonra Ne Yapmayı Düşünüyordunuz Sorusuna Verilen Cevaplar

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Bir kamu kurumunda çalışmak	101	27
Akademik kariyer yapmak	86	23
Özel bir kuruluştaki çalışmak	77	20
Lisansüstü eğitim yapmak	50	13
Kendi işini kurmak	46	12
Yurt dışında çalışmak	10	0,2

Mezunlara yöneltilen “Mezun olduktan sonra ne yapmayı düşünüyordunuz?” sorusu ile “Şu an ne yapmaktasınız?” sorusunda birden fazla

şik işaretlenebileceği belirtilmiş, bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken yüzde dağılımlarına yer verilmemiştir. Soruya verilen cevaplar, öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun bir kamu kurumunda çalışmak istediğini göstermiştir. Bunu akademik kariyer yapmak, özel bir kuruluştaki çalışmak, lisansüstü eğitim yapmak, kendi işimi kurmak ve yurt dışında çalışmak cevapları izlemektedir.

Tablo 4.31. Şu An Ne Yapmaktasınız Sorusuna Verilen Cevaplar

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Özel bir kuruluştaki çalışmaktayım	79	25
Lisansüstü eğitim yapmaktayım	62	19
İş arıyorum	59	18
Bir kamu kurumunda çalışmaktayım	45	14
Akademik kariyer yapmaktayım	44	14
Kendi işimi kurdum	24	0,7
Yurt dışında çalışmaktayım	1	0,03

Öğrencilerin bir önceki tablodan da anlaşılacağı üzere idealleri bir kamu kurumunda çalışmak olmakla beraber, tablo 4.31’deki sonuçlardan bu idealin gerçekleşmediği görülmektedir. Mezunlara sorulan “Şu an ne yapmaktasınız” sorusuna verilen cevaplar, mezunların önemli bir kısmının özel sektörde çalıştığını, önemli bir kısmının ise iş aradığını göstermektedir. Bu cevabı, lisansüstü eğitim yapanlar, bir kamu kurumunda çalıştığını belirtenler, akademik kariyer yapanlar, kendi işini kuranlar ve yurt dışında çalışanlar izlemektedir. Akademik kariyer yapanların çoğu, lisansüstü eğitim yaptığını da belirtmiştir. Akademik kariyeri olmadığı halde lisansüstü eğitim yapanların büyük bir çoğunluğunu ise iş aradığını belirtenler oluşturmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi bir sonraki tablodaki sonuçlardan da görüleceği üzere Türkiye’deki istihdam sorunudur. Bu çerçevede, kimi mezun öğrencilerin okudukları alanla uzaktan yakından ilgisi olmayan alanlarda da çalıştığı Tablo 4.34’deki sonuçlarda görülmektedir.

**Tablo 4.32. Yürütmek İstedığınız Meslekle Şu Anki Mesleğiniz Aynı Değilse
Bu Sonucu Neye Bağlamaktasınız Sorusuna Verilen Cevaplar**

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Türkiyedeki istihdam sorunu	83	31,7
Aldığım eğitimin yetersiz olması	28	10,7
Eğitim aldığım alanda çalışmak istememem	11	4,2
Toplam	122	46,6
Cevapsız	140	53,4

Mezunların önemli bir bölümü, çalışmak istediği alanda çalışamamasını Türkiye’deki istihdam sorununa bağlamaktadır. Aldığı eğitimin yetersiz olduğunu düşünenler %10, eğitim aldığı alanda çalışmak istemeyenler ise %4’lük bir grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 4.33. Mezun Olduktan Sonra İş Buluncaya Kadar Ne Kadar Zaman
Kaybettiniz Sorusuna Verilen Cevaplar**

<i>Kaybedilen Zaman Aralığı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
1-6 ay	119	45,4
6ay-1 yıl	31	11,8
1 yıl-2 yıl	24	9,2
2 yıldan fazla	15	5,7
Toplam	189	72,1
Cevapsız	73	27,9

Mezunlardan önemli bir kısmı mezun olduktan sonra 1-6 ay arası bir sürede işe girdiğini belirtmiştir. Bu cevaplar mezunların ideallerindeki mesleğe girememelerini de içermekle beraber, ideal peşinde koşulmadığı takdirde öğrencilerin mezun oldukları alanda iş bulma konusunda sıkıntı çekmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Mezunlar arasında iş bulmak için iki yıldan fazla bekleyenlerin, dolayısıyla tahminen idealleri peşinde koşanların oranı ise %5,7’dir.

**Tablo 4.34. Üniversitede Alınan Eğitimin İş Hayatına Katkılarına İlişkin
Bulgular**

<i>Eğitimin İş Hayatına Katkıları</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Mezun olduğum alanda ek eğitim almam gerekti	86	32,8
Çok yararlı oldu	85	32,4
Başka dallardan takviye eğitim almam gerekti	54	20,6
Yaptığım işle uzaktan yakından ilgisi yok	18	6,9
Toplam	243	92,7
Cevapsız	19	7,3

Notlar: $\chi^2=51,008$, $p<0,001$; sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Mezunların önemli bir kısmı, mezun olduktan sonra işe girme sürecinde mezun olduğu alanda ek eğitim alması gerektiğini belirtmiş, bununla beraber ek eğitim alması gereken grup ile yakın istatistiki değere sahip diğer bir grup ta aldığı eğitimin çok yararlı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, verilen eğitimin yetersizliğinden çok devam zorunluluğu olmamasından dolayı dersin derste öğrenilememesi ve sınav sisteminin verilen bilgileri ölçmede yetersiz kalmasından dolayı ders geçme durumlarının yaşanması şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla dersi derste öğrenerek sınıf geçen mezunlar verilen eğitimin çok yeterli olduğunu düşünürken diğerleri ek eğitim alma gereksinimi duymuş olduklarını belirtmişlerdir denebilir. Mezunlar arasında başka dallardan ek eğitim aldığını belirtenlerin önemli bir kısmı, ek eğitim ile özellikle bankacılık alanında verilen hizmet içi eğitimi kastettiklerini belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim almak birçok kurumda çalışmanın önşartı olduğundan, bu cevaplar da fakültede verilen eğitimin yetersizliğini kanıtlar nitelikte değildir denebilir. Aldığı eğitimin yaptığı işle uzaktan yakından ilişkisi olmadığını belirtenlerin de, mezun olduğu alanda çalışmamayı tercih edenler olduğu düşünülürse, anket sonuçları, genel olarak mezun öğrencilerin almış olduğu eğitimin iş hayatı açısından yararlı olduğunu yansıtmaktadır sonucuna varılabilir.

Tablo 4.35. Öğrencilerin Fakülteyi Tercih Sebeplerine İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Bulunduğum ilde olması	3.00	1.73
Ailem ve yakınlarımla fikri	2.92	1.40
Fakülte hakkındaki olumlu duyularım	2.44	1.29
Fakültenin genel görünümü	2.24	1.30
Ancak burayı kazanabilecek olmam	2.10	1.32

Notlar: (i) n= 248; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4=büyük ölçüde ve 5=çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=68,075$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Öğrencilere sorulan “Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini tercihinizde aşağıdaki faktörlerin önem derecesini belirtiniz” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, ankete katılan mezun öğrencilerin çoğu, fakülteyi bulundukları ilde olması nedeniyle tercih etmişlerdir. Mezunların bir kısmı fakülteyi, olumlu duyuları nedeniyle tercih ettiğini belirtse de, bu sonuç ölçekte 2,4467 ortalama

ile “az” a eşdeğerdir. Elde edilen değerler öğrenci anketi sonuçlarıyla da tutarlıdır. Elde edilen sonuçlar, öğrencilerin fakülteyi isteyerek değil de açıkta kalmamak için tercih ettikleri ve bu tercihlerini de bilinçli yapmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.36. Öğrencilerin Fakülteden Memnuniyetlerine İlişkin Bulgular

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum	98	37,4
Okuduğum üniversite ve bölümden memnunum	69	26,3
Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum	60	22,9
Selçuk Üniversitesinde farklı bir bölümde okurdum	22	8,4
Okumazdım	5	1,9
Toplam	254	96,9
Cevapsız	8	3,1

Notlar: $\chi^2=109,661$, $p<0,001$; sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Eğitiminize yeni başlamakta olsaydınız aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin için uygun olurdu?” sorusuna verilen cevaplar, öğrencilerin büyük bir kısmının fakülteden memnun olmadıklarını göstermektedir. Soruyu, “Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum” ve “Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum” şeklinde cevaplayanların oranı oldukça fazladır. Bu iki cevabın ortalamaları toplandığında, mezunların % 60,3’ünün fakülteden memnun olmadığı görülmektedir. Okuduğu fakülte ve bölümden memnun olanların oranı %26,3, okuduğu bölümden memnun olmayanların oranı ise %8,4’tür. Sonuçlar öğrenci anketi sonuçları ile de paraleldir.

Tablo 4.37. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini Bir Arkadaşınıza Tavsiye Eder misiniz Sorusuna Verilen Cevaplar

<i>Değerlendirmeler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Tavsiye ederim	122	46,6
Görüş beyan etmem	56	21,4
Tavsiye etmem	36	13,7
Kesinlikle tavsiye ederim	21	8,0
Kesinlikle tavsiye etmem	18	6,9
Toplam	253	96,6
Cevapsız	9	3,4

Notlar: $\chi^2=143,858$; $p<0,001$; sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

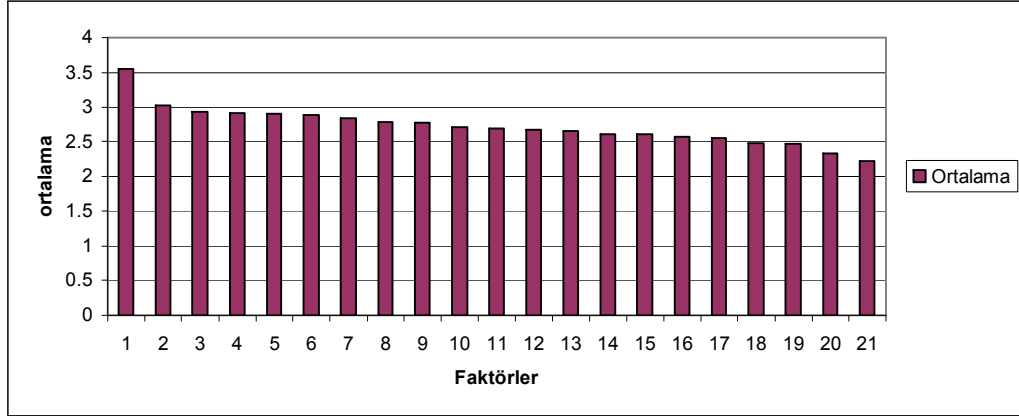
“Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini bir arkadaşınıza tavsiye eder misiniz” sorusuna verilen yanıtlar irdelendiğinde, bir önceki tablo ile çelişkili sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bir önceki tabloya göre fakülteden ve bölümünden memnun olmayanların oranı oldukça fazla olmakla birlikte, mezunlar Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini yakınlarına tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Öğrenciler yapılan ikili görüşmelerde, bu soruya verdikleri cevabın üniversite sınavından alınacak puanla bağlantılı olduğunu belirtmiş; Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini kazanabilecek yakınlarına fakülteyi tavsiye edebileceklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.38. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

<i>Fakülte Hakkındaki Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Kütüphane hizmetleri tatmin edici düzeydedir	3,55	1.09
Öğretim elemanlarının tecrübesi	3,02	1.02
Fakültenin akademik tanınırlığı artmaktadır	2,93	0.97
Fakültenin akademik kalitesi yeterlidir	2,91	1.04
Okuduğum bölümün akademik kalitesi yeterlidir	2,90	1.02
Eğitim kalitesi	2,87	0.95
S.Ü. İ.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	2,83	1.05
Öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin tatmin edici düzeyde olması	2,78	1.18
Danışmanlık faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	2,77	1.12
Öğrenci işleri faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	2,70	1.15
Fakülte atmosferi motive edicidir	2,69	1.14
Sosyal ve kültürel faaliyetler yeterli düzeydedir	2,67	1.09
Sınıfların fiziki durumu elverişlidir	2,65	1.21
Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	2,60	1.08
Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	2,60	1.04
Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğu	2,57	0.95
Öğrencilerin gelişimine yönelik olanaklar	2,55	1.03
Sınıfların fiziksel özellikleri motive edicidir	2,47	1.08
Fakülte yönetimi çok yol göstericidir	2,46	1.09
Mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	2,33	1.02
Öğrencilere sunulan meslek seçme ve iş bulma desteği	2,21	1.05

Notlar: (i) n=260; (ii) Ölçeğe göre 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4= büyük ölçüde ve 5= çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=471,958$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.7. Fakülte Hakkındaki Değerlendirmelere İlişkin Bulgular



Mezun öğrencilere sorulan “Fakültemiz açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde katılmaktasınız?” sorusunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mezun öğrenciler açısından kütüphane hizmetleri ve öğretim elemanlarının tecrübesi oldukça tatmin edici düzeydedir. Anket sonuçlarına göre mezunlar, fakültenin tanınmışlığı, akademik kalitesi ve kadrosu, fakülte atmosferinin motive ediciliği, diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmişliği, kurumun kendini yenileyebilme kapasitesi ve yönetimin yol göstericiliği gibi yönetsel alanlarda, danışmanlık ve öğrenci işleri faaliyetleri, öğrenci-öğretim elemanı etkileşimi ve mezun olduktan sonra iş bulmaya yönelik destek gibi işlevsel alanlarda, sınıfların mevcut durumunun elverişliliği gibi fiziksel altyapı alanlarında ve sosyal ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği alanında fakülteye ortalamanın altında değer vermişlerdir.

Tablo 4.39. Dersler ve Sınav Sistemine İlişkin Bulgular

<i>Dersler ve Sınav Sistemine İlişkin Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Gerekli dersler okutulmaktadır	2,90	0.98
Notlandırma sistemi tatmin edici düzeydedir	2,83	0.99
Zorunlu derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	2,74	0.98
Derslerin kalitesi tatmin edici düzeydedir	2,71	0.95
Eğitimin kalitesi tatmin edici düzeydedir	2,68	0.95
Sınav sistemi öğrendiklerimizi ölçmektedir	2,65	1.00
Dersler meslek hayatına hazırlamaktadır	2,53	0.97
Seçmeli derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	2,47	1.05
Ders materyalleri tatmin edici düzeydedir	2,44	0.90
Aldığımız dersler bizi iş hayatına hazırlamaktadır	2,39	0.99
Derslerde verilen örnekler ve yapılan uygulamalı çalışmalar yeterli düzeydedir	2,38	0.99
Eğitim süresi boyunca aldığımız dersler iş hayatımız için yeterlidir	2,24	0.98

Notlar: (i) n= 258; (ii) Ölçeğe göre, 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4= büyük ölçüde ve 5= çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=259,682$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

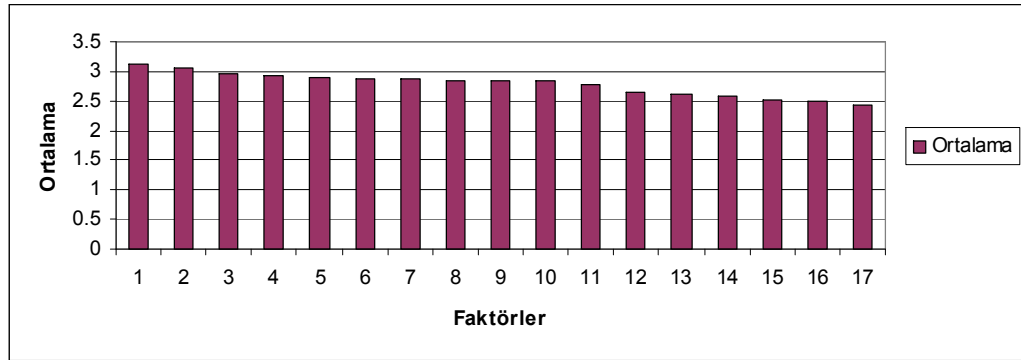
Fakültede okutulan dersler ve sınav sistemine ilişkin soruda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mezunlar açısından da gerekli derslerin okutulma düzeyi, derslerin ihtiyacı karşılama ve meslek hayatına hazırlama düzeyi, sınav ve notlandırma sisteminin bilgileri ölçme düzeyi ve uygulamalı derslere verilen önem “az” yeterlidir. Sonuçlar okuyan öğrencilere yapılan anket sonuçları ile aynı doğrultudadır.

Tablo 4.40. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular

<i>Eğitimin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkileri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Farklı bakış açılarına sahip olma	3,12	1.06
Özgüveni geliştirme	3,07	1.12
Sözlü iletişimi etkin kullanabilme	2,97	1.05
Yazılı iletişimi etkin kullanabilme	2,93	1.02
Karar verme yeteneklerini geliştirme	2,89	1.02
Yöneticilik yeteneklerini etkin kullanabilme	2,86	1.09
Sorun tanımlama ve çözme	2,85	0.97
Objektif düşünebilme	2,84	1.03
Analiz ve sentez yeteneği kazanabilme	2,84	1.04
Takım çalışması yapabilme	2,83	1.11
Sorunları belirleme formüle edebilme ve çözebilme	2,77	1.02
Orijinal fikir geliştirebilme	2,64	0.97
Beden dilini etkili kullanabilme	2,63	1.04
Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme	2,57	1.06
Mesleki bilgileri uygulama alanına aktarabilme	2,51	1.07
Meslek için gerekli yöntem teknik ve araçları kullanabilme	2,49	1.00
Mezun olunca iş bulmaya dönük bilgiler	2,43	1.04

Notlar: (i) n= 258; (ii) Ölçekte 1=hiç etkili değil, 2=az etkili, 3=etkili, 4= oldukça etkili ve 5= çok etkili anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=337,521$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.8. Üniversite Eğitiminin İş Hayatına ve Sosyal Hayata Etkilerine İlişkin Bulgular



Öğrencilere sorulan “Aşağıdaki özellikleri elde etmenizde üniversite eğitiminiz ne kadar etkilidir?” sorusunda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre üniversite eğitimi, farklı bakış açılarına sahip olma ve özgüveni geliştirme konularında etkili olurken mezun olunca iş bulmaya yönelik bilgilerin edinilmesi de dahil olmak üzere analiz ve sentez yeteneği kazanabilme,

yöneticilik yeteneklerini ve karar verme yeteneklerini etkin kullanabilme, iletişim ve takım çalışmasına yatkınlık, bilişim ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme gibi konularda az etkilidir. Sonuçlar okuyan öğrencilere yapılan anket sonuçları ile tutarlıdır.

Tablo 4.41. Ders Gruplarının Önem Derecesine İlişkin Bulgular

<i>Dersler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Yönetim Dersleri	3,94	1.18
Hukuk Dersleri	3,71	1.26
İktisat Dersleri	3,68	1.16
Muhasebe Dersleri	3,62	1.22
Maliye Dersleri	3,53	1.22
İşletme Dersleri	3,43	1.30
Finansman Dersleri	3,40	1.38
Yabancı Dil Dersleri	3,33	1.63
Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	3,33	1.35
İletişim Dersleri	3,27	1.30
Yöntem Dersleri	3,18	1.24
Bilgisayar Dersleri	3,06	1.46
Pazarlama Dersleri	3,02	1.35
Seçmeli Dersler	2,80	1.42

Notlar: (i) n= 252; (ii) Ölçekte 1=hiç önemli değil, 2=önemli değil, 3= önemli, 4= oldukça önemli ve 5=çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=218,168$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Sizin için yararlı olduğuna inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında mezunlar, seçmeli dersler harici tüm ders gruplarının kendileri açısından oldukça yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Sıralamada yönetim, hukuk, iktisat, muhasebe ve maliye grubu derslerin önem dereceleri ön planda yer alırken, seçmeli dersler ile pazarlama, bilgisayar ve yöntem dersleri alt sıralarda yer almıştır. Sıralamanın bu şekilde olmasında, derslerin önem derecelerinin düşüklüğünden çok meslek sınavlarında sorulan soruların ağırlığının önemi büyüktür.

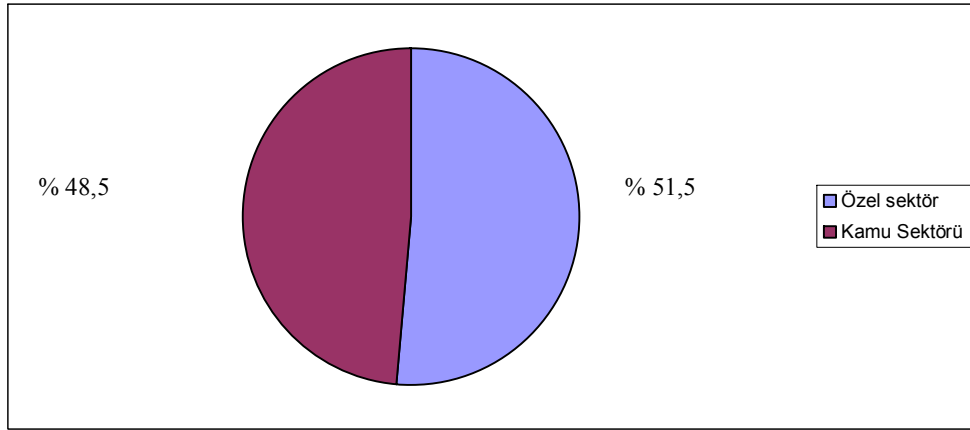
İş Dünyası Anketi Sonuçları

İş dünyası anketi toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.42. Ankete Katılan Kurum ve Kuruluşların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular

<i>Faaliyet Gösterilen Sektör</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Özel sektör	35	51,5
Kamu Sektörü	33	48,5
Toplam	68	100,0

Grafik 4.9. Ankete Katılan Kurum ve Kuruluşların Faaliyet Gösterdikleri Sektöre İlişkin Bulgular

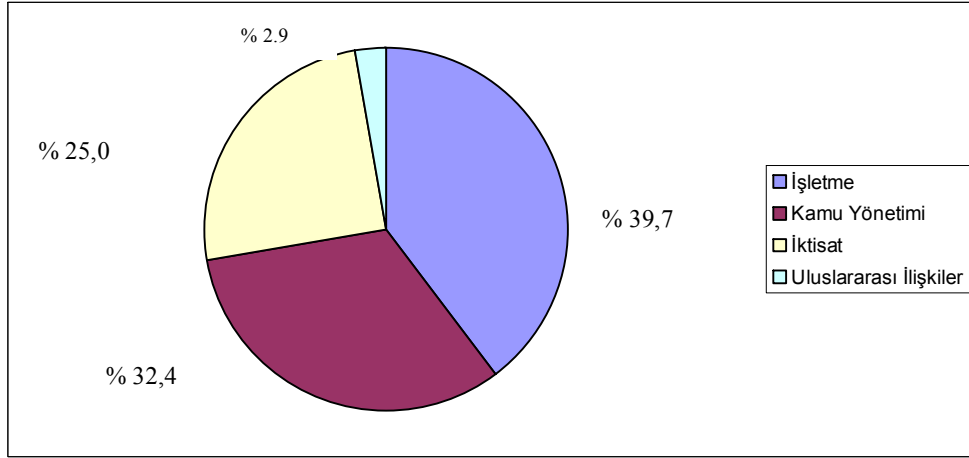


Anket formu %51,5 özel sektör, % 48,5 ise kamu sektöründe çalışan yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

Tablo 4.43. Ankette Değerlendirmeye Tabi Tutulan Elemanın Mezun Olduğu Bölüme İlişkin Bulgular

<i>Bölüm</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
İşletme	27	39,7
Kamu Yönetimi	22	32,4
İktisat	17	25,0
Uluslararası İlişkiler	2	2,9
Toplam	68	100,0

Grafik 4.10. Ankette Değerlendirmeye Tabi Tutulan Elemanın Mezun Olduğu Bölüme İlişkin Bulgular



Ankette değerlendirmeye tabi tutulan öğrencilerin dağılımı, %39,7 İşletme, %32,4 Kamu Yönetimi, %25,0 İktisat ve % 2,9 Uluslararası İlişkiler mezunu şeklindedir. Uluslararası İlişkiler bölümü mezunlarının genel olarak diplomatik alanda çalıştıkları düşünüldüğünde; alan araştırması Konya ile sınırlı tutulduğu için, bu bölüm mezunlarından çalışanlara pek rastlanılmaması doğaldır. Ankette değerlendirmeye tabi tutulan bu bölüm mezunları akademik kariyer yapmaktadır.

**Tablo 4.44. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Mezunların Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular**

<i>Fakülte Mezunları İle İlgili Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Kendilerine güvenleri	4,04	0.96
İşlerini yaparken teknolojiden yararlanma düzeyleri	4,02	0.89
Ekip çalışmasına yatkınlık düzeyleri	3,97	1.05
İletişim yetenekleri	3,89	0.93
Bilgilerini geliştirme yetenekleri	3,79	1.00
Mesleki bilgiyi uygulamaya aktarma konusunda yeterlilikleri	3,77	0.95
Güncel konularla ilgili bilgileri	3,70	0.85
Çalışanların aldıkları eğitim	3,64	0.92
Meslek için gerekli yöntem teknik ve araçları kullanabilme	3,64	0.91
Sorunları belirleme formüle edebilme ve çözebilme	3,64	0.89
Analiz ve sentez yetenekleri	3,64	1.01
Yaptıkları göreve ilişkin bilgileri	3,57	0.83
Yönetim yetenekleri	3,50	0.96
Yabancı dil bilgileri	2,70	0.92

Notlar: (i) n= 68; (ii) Ölçekte 1=çok kötü, 2=kötü, 3=orta, 4=iyi ve 5=çok iyi anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=156,721$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

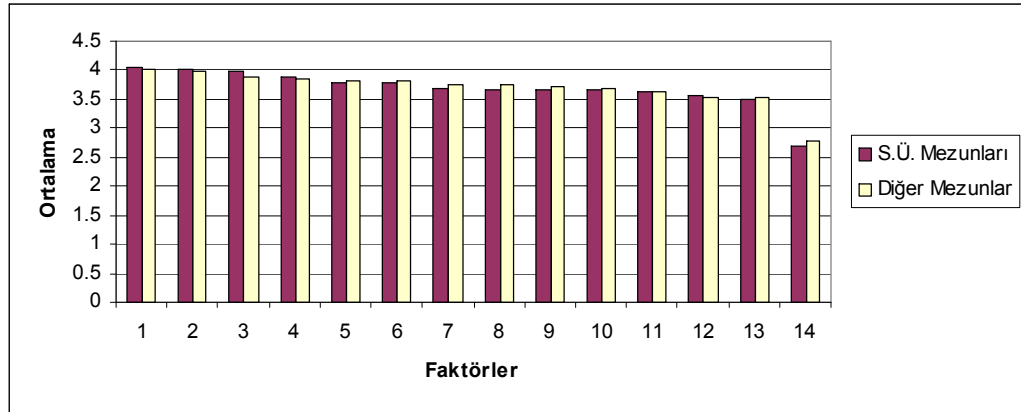
“Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu çalışanlarınızı aşağıdaki değerlendirmelere göre sınıflandırınız” şeklindeki soruda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında değerlendirmeye tabi tutulan mezunların kendine güvenlerinin ve işlerini yaparken teknolojiden yararlanma düzeylerinin iyi derecede olduğu, ekip çalışması, iletişim, bilgilerini geliştirme ve meslek için gerekli yöntem ve araçları kullanabilme, analiz ve sentez yapabilme, sorunları belirleme formüle etme ve çözümleme konusundaki yatkınlıkları ile yaptıkları göreve ilişkin bilgi düzeyleri ile yöneticilik yeteneklerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Değerlendirmeye tabi tutulan mezunların yabancı dil bilgileri ise yetersiz görülmüştür.

Tablo 4.45. Fakülte Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

<i>Fakülte Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Değerlendirmeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Kendilerine güvenleri	4,02	0.88
Bilgilerini geliştirme yetenekleri	3,97	0.96
İşlerini yaparken teknolojiiden yararlanma düzeyleri	3,89	0.94
Ekip çalışmasına yatkınlık düzeyleri	3,85	1.03
İletişim yetenekleri	3,82	0.96
Güncel konularla ilgili bilgileri	3,80	0.85
Analiz ve sentez yetenekleri	3,75	0.90
Mesleki bilgiyi uygulamaya aktarma konusunda yeterlilikleri	3,75	1.08
Sorunları belirleme formüle edebilme ve çözebilme	3,73	1.03
Meslek için gerekli yöntem teknik ve araçları kullanabilme	3,67	0.90
Çalışanların aldıkları eğitim	3,61	0.96
Yönetim yetenekleri	3,52	0.96
Yaptıkları göreve ilişkin bilgileri	3,51	0.90
Yabancı dil bilgileri	2,79	1.05

Notlar: (i) n= 68; (ii) Ölçekte 1=çok kötü, 2=kötü, 3=orta, 4=iyi ve 5=çok iyi anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=148,016$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.11. Fakülte Mezunlarının Diğer Çalışanlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular



“Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu çalışanlarınızı diğer çalışanlarınızın durumuyla karşılaştırınız” şeklindeki soruda beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, bir önceki tablodan fazlaca farklılık göstermemektedir. Bu durum, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunlarının aldıkları eğitimin ve görevlerine ilişkin bilgi ve becerileri kullanma düzeylerinin genel olarak standartlara uyduğunu

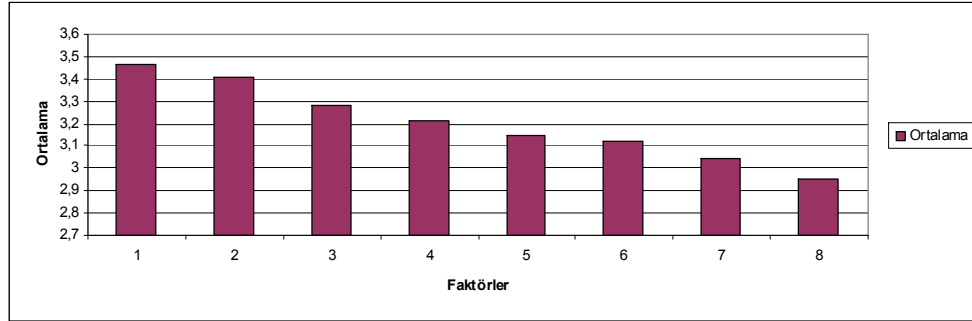
göstermektedir. Fakülte mezunları diğer mezunlarla karşılaştırıldığında yabancı dil bilgilerinin eksik kalması ise önemli bir sorundur.

Tablo 4.46. İş Dünyasının Fakülteye İlişkin Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

<i>İş Dünyasının Fakülteye İlişkin Değerlendirmeleri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Öğretim elemanları tecrübelidir	3,46	0.95
Akademik kadrosu kalitelidir	3,40	0.83
S.Ü.İ.B.F. eğitimine olan talep artmaktadır	3,28	1.09
Kurum kendini sürekli yenileyebilmektedir	3,21	1.11
Eğitim kalitesi ulusal ve uluslararası standartlara uygundur	3,14	0.87
Öğrencilerin gelişimine yönelik olanakları yeterlidir	3,11	0.96
Akademik açıdan tanınmışlığı vardır	3,04	1.02
Mezunların iş bulma oranı yüksektir	2,95	1.07

Notlar: (i) n= 67; (ii) Ölçekte 1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4=büyük ölçüde ve 5=çok anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=45,691$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Grafik 4.12. İş Dünyasının Fakülteye İlişkin Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular



İş dünyasının fakültenin akademik kadrosu, yönetim yapısı, tanınmışlık düzeyi, eğitim kalitesi ve mezunlarına ilişkin görüşlerinin sorgulandığı anket sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, iş dünyasının gözüyle fakülte öğretim elemanları oldukça tecrübelidir, fakültenin akademik kadrosu ve eğitim kalitesinin standartlara uygunluğu, kurumun kendini yenileyebilme özelliği ve tanınmışlık düzeyi orta derecededir. Bununla birlikte, iş dünyasının gözünde fakülte mezunlarının iş bulma oranı “az” şeklinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.47. İş Dünyasının Derslerin Önem Derecesine İlişkin
Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular**

<i>Dersler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Yönetim Dersleri	4,26	0.85
Hukuk Dersleri	4,19	0.99
İktisat Dersleri	4,16	0.90
Muhasebe Dersleri	4,16	1.04
Yabancı Dil Dersleri	4,16	1.08
Bilgisayar Dersleri	4,13	1.01
Finansman Dersleri	4,10	1.10
İşletme Dersleri	4,09	1.04
Maliye Dersleri	4,04	0.91
İletişim Dersleri	4,04	1.06
Pazarlama Dersleri	4,00	1.10
Yöntem Dersleri	3,79	1.06
Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	3,63	1.16
Seçmeli Dersler	3,26	1.19

Notlar: (i) n= 67; (ii) Ölçekte 1=hiç önemli değil, 2=önemli değil, 3= önemli, 4= oldukça önemli ve 5=çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=58,777$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Çalışanların başarısının artması açısından yararlı olduğuna inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz” sorusunda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında iş dünyası açısından, hemen hemen tüm ders grupları büyük ölçüde önem taşımaktadır. Sıralamada yönetim, hukuk, iktisat, muhasebe, yabancı dil, bilgisayar, finansman, işletme, pazarlama ve maliye grubu dersler ile iletişim derslerinin önem dereceleri ön planda yer alırken, yöntem, siyaset ve uluslararası ilişkiler dersleri ve seçmeli dersler alt sıralarda yer almıştır. İş dünyasının okutulan derslerden beklentileri ile öğrenci ve mezun öğrenci anketinde ortaya çıkan sonuçlar birbiriyle örtüşmektedir.

4.3.2.4. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İçin Bir Stratejik Plan Modeli

Anket sonuçlarına göre Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin 2006-2011 yıllarını kapsayan Stratejik Plan önerisi şekillendirilmiştir.

4.3.2.4.1. Misyon Önerisi

Bilime katkı sağlamak; dürüst, saygılı, kamu yararını gözeten, yaratıcı, bilgisini etkin kullanabilen ve çağa ayak uydurabilen, iletişim kabiliyeti güçlü, iş hayatında, kamusal ve toplumsal yaşamda etkin, üretken ve yönlendirici, yüksek genel kültüre sahip, araştırmacı, alanında yenilikleri takip eden, yurttaşlık bilincine sahip kendini iyi ifade edebilen bireyler yetiştirmek; iyi ve kaliteli bir eğitim vermek; mezunlarının iş bulma oranı yüksek olan, bilimsel faaliyetleri kaliteli, akademik açıdan yetkin, öğretim elemanları kaliteli bir fakülte olmak; fakültenin tanınmışlığının artırılması; iktisadi ve siyasi gelişmelere yön verebilmek; ulusal ve uluslararası standartlara uygunluk; kurumsallaşmanın sağlanması; Türkiye'nin öz güçlerini farkedip bunları harekete geçirebilecek geleceğin yöneticilerini yetiştirebilmek; bu öğrencileri yetiştirmek üzere; bilimsel araştırma ve eğitim alanında yüksek öğretime katkı sağlayabilecek, nitelikli, takım çalışmasına yatkın, liyakatli ve idealist akademik personele sahip olmaktır.

4.3.2.4.2. Vizyon Önerisi

Türkiyede ve dünyadaki fakülteler içerisinde daha prestijli hale gelmek; fakülteyi tercih edenlerin ilk tercihi haline gelmek; en çok tercih edilen, bilimsel çalışmaları ve eğitim kalitesiyle Türkiye'de ilk 5 içerisinde yer alan, ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda önde gelen fakülteler arasında olan, eğitim sistemi ve akademik kadrosu kaliteli, kurumsallaşmış bir fakülte olmak; öğrencileri ve öğretim elemanları ile iç ve dış dünyadaki gelişmelere yönelik hassas ve sorgulayıcı bir yaklaşım benimseyen ve alternatif bakış açılarına sahip olan; eğitim ve öğretim anlayışı ile araştırma ve yayın kalitesiyle ulusal ve uluslararası ortamda tanınan; mensubu ve mezunu olunmaktan gurur duyulan bir bölüm olmaktır.

4.3.2.4.3. Değerler

- Etik değerlere bağlı olmak,
- Bilimsel ve bireysel dürüstlük,
- Eğitim, araştırma ve ifade özgürlüğü,
- Adalet,
- Yaratıcılık ve yenilikçilik,
- Takım bilinci ve işbirliği,

- Objektiflik,
- Toplumsal ve kurumsal sorumluluk,
- Katılımcılık,
- Sürekli öğrenme,
- İdealist olmak,
- Karşılıklı saygı ve güven,
- Çağdaş,
- Demokratik,
- Disiplinli ve sistematik bir eğitim verme,
- Çağı izlemek,
- Bilgiye dayalı karar verme,
- Şeffaflık,
- Liyakat,
- Kurum aidiyeti.

4.3.2.4.4. Paydaşlar

- Toplum,
- Öğrenciler,
- Öğrenci aileleri,
- Akademik personel,
- İdari personel,
- YÖK,
- Üniversiteler Arası Kurul,
- Diğer üniversiteler ve benzer fakülteleri,
- Sivil Toplum Kuruluşları,
- Kamu kurumları,
- TÜBİTAK,
- Basın-yayın organları,
- İşverenler,
- Mezunlar.

4.3.2.4.5. Üstün Yönler

- Akademik kadronun yeterliliği,
- Öğretim elemanlarının yayın kalitesi ve sayısı,
- Yurt dışı eğitimli öğretim elemanı sayısının fazlalığı,
- Derslerin araç ve gereçlerle yürütülmesi,
- Ulusal ve uluslararası toplantılara ve sempozyumlara katılım oranının fazlalığı,
- Ulusal ve uluslararası toplantılara katılım için mali destek sağlanması,
- Bilgisayar donanımı ve internet olanakları,
- Öğretim üyelerinin bilgi, deneyim ve tecrübesi,
- Öğrenci topluluklarının ve etkinliklerinin olması,
- İngilizce hazırlık programının olması,
- Örgüt ikliminin çalışmaları destekleyici ve dayanışmayı artırıcı nitelikte olması,
- Öğrencilerin farklı bakış açılarına sahip olarak yetişmesi,
- Öğrencilerin sorunları tanıma ve çözme yeteneğinin güçlü olması,
- Eğitimin özgüveni ve teknolojiye yararlanma düzeyini geliştirme niteliğinde olması,
- Öğrenci başarı oranlarının yüksek olması,
- İdari büro hizmetlerinin yeterliliği.

4.3.2.4.6. Zayıf Yönler

- Kadrolu idari personel sayısının azlığı,
- Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının çok fazla olması,
- Mezunlarla iletişim eksikliği,
- Öğretim elemanları açısından fakülte kütüphanesinin yetersizliği,
- Bölümler arasında etkileşimin eksik olması,
- Performans değerlendirmesinin yapılmamış olması,
- Derslik sayısı ve kapasitesinin yetersizliği,
- Akademik personel başına düşen SSCI endeksine giren yayın sayısının (bir senelik) az olması,
- Öğretim elemanlarının aşırı ders yükü nedeniyle araştırma etkinliklerinin düşük olması

- Mevcut sınav ve notlandırma sisteminin yetersizliği, öğrencilere verilen bilgilerin teorik düzeyde kalması, pratiğe yönelik olmaması,
- Kantin ve sosyal hizmetlerin yetersizliği,
- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının çokluğu ve öğretim elemanlarının aşırı ders yükü nedeniyle öğrencilerin fakültenin eğitim kalitesinden memnuniyetsizlikleri,
- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının çokluğu ve öğretim elemanlarının aşırı ders yükü nedeniyle öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin tatmin edici düzeyde olmaması,
- Danışmanlık faaliyetlerinin, idari büro faaliyetlerinin ve öğrenci işleri faaliyetlerinin yetersizliği,
- Eğitim sisteminin öğrencilerin analiz ve sentez yeteneği kazanabilmelerine katkıda bulunamaması,
- Öğretim elemanlarının rahat bir çalışma ortamına sahip olamaması,
- Yabancı dil derslerinin beklentileri karşılayamaması.

4.3.2.4.7. Fırsatlar

- Tezli ve tezsiz yüksek lisans programı,
- Öğrenci değişim programlarına dahil olma (Erasmus programı),
- Öğretim elemanlarının ofislerinde internet bağlantılı bilgisayarlardan yararlanabilme olanağı sayesinde, ulusal ve uluslararası mesleki gelişmelere erişim kolaylığı ve programları ile ilgili gelişmeleri yakından izleyebilme ve öğrencilere aktarabilme olanağına sahip bulunmaları,
- Araştırma projelerine destek sağlanması,
- Öğrencilerin fakülteyi tercihlerinde ilk üç sırada yer almak,
- İşletme eğitimine artan oranda talep olması,
- Mezunların geniş bir çalışma alanına ve önemli fırsatlara sahip olmaları,
- Mezunların iş dünyasınca diğer üniversitelerin benzer fakültelerinden mezun olan öğrencilerle kıyaslandığında iyi bir imaja sahip olmaları.

4.3.2.4.8. Tehditler

- Mezunların kısa vadede iş bulma olanaklarının sınırlı olması,

- Mezunların ideallerindeki işi yapma olanaklarının sınırlı olması (istihdam sorunu nedeniyle),
- Akademisyenlerin ücret düşüklüğü ve motivasyon eksikliği,
- Öğrencilerin daha iyi fiziksel koşullar talep etmesi, kısa vadede fiziksel kapasite sınırlamalarının aşılammaması,
- Öğretim elemanlarının özel üniversitelere yerleşmeyi talep etmeleri,
- Staj uygulamasının olmaması,
- Fakültenin benzerleriyle kıyaslandığında akademik tanınırlık düzeyinin düşüklüğü,
- Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmemiş olması,
- Kurumun kendini sürekli yenileyebilme özelliği taşınamaması,
- Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslararası standartlara uygun olmaması,
- Öğrencilerin gelişimine yönelik olanakların eksikliği,
- Fakültenin, diğer üniversitelerin benzer fakülteleri ile karşılaştırıldığında altyapı olanakları, ulaşım ve sosyal faaliyetler açısından olumsuz özelliklere sahip olması.

4.3.2.4.9. Stratejik Amaç ve Hedefler İle Performans Göstergeleri

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında fakültenin stratejik amaç ve hedefleri ile performans göstergeleri aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

1. Stratejik Amaç

Çağdaş eğitim-öğretim süreç ve müfredatını geliştirmek, nitelikli eğitim-öğretim kadrolarını istihdam etmek, eğitim sürecine destek olacak bilgi teknolojilerini devreye sokmak ve çağdaş eğitim-öğretimin gerektirdiği eğitim-öğretim araç ve gereçlerini artırmaktır.

1. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Çağdaş eğitimin gerektirdiği standartlara uygun olarak geliştirilen eğitim-öğretim süreçleri ve müfredatın sürekli gözden geçirilmesi ve gerekli görüldüğü takdirde yenilenmesinin süreklilik arz etmesi, yenileme çalışmaları tamamlanan lisans ve yüksek lisans ders programları ve içeriklerinin etkin olarak uygulanmasının devamı. Ayrıca mezuniyet sonrası iş bulmaya yönelik derslerin artırılması, meslek sınavlarına hazırlık çalışmalarının artırılması, 3. ve 4. sınıflara

alan tercihine göre ders verilmesi, öğretim elemanlarının bu yönde danışmanlık yapmaları.

2. Hedef

2011 yılına kadar fakültede verilen tüm derslere ilişkin müfredatların internet ortamında öğrencilerin kullanımına sunulması.

3. Hedef

Sınıfların fiziksel koşullarının düzeltilmesi, sınıf ve amfi sayısının artırılması, bu nedenle yeni bir fakülte binasının yapılması çalışmalarına hız kazandırılmasının sağlanması.

4. Hedef

2011 yılı sonuna kadar fakültenin sahip olduğu eğitim araç-gereç sayısının ve kalitesinin artırılması. Bu bağlamda taşınabilir bilgisayar ve sunu makinesi sayısının artırılması; ayrıca yeterli sayıda tepegöz makinesi, projektör perdesi, seyyar yazı tahtasının fakültenin demirbaşlarına katılmasının sağlanması.

5. Hedef

2011 yılı sonuna kadar öğretim elemanı/ öğrenci sayısı oranı ve öğretim elemanı/ders sayısı oranının nitelik göz ardı edilmeksizin çağdaş eğitimin gerektirdiği seviyeye çekilmesi.

6. Hedef

Öğrencilerin beklentilerinin belirlenmesi için öğrenci memnuniyeti anketleri ve ders ve öğretim üyesi değerlendirme anketi yapılması.

7. Hedef

Öğrencilere birlikte öğrenme, öğrendiklerini sorgulama ve bütünleştirme becerilerini geliştirecek olanakların sağlanması.

8. Hedef

Öğrencilerin aktif olarak katıldığı konferans, seminer, panel vb. etkinliklere önem verilmesi, bu etkinliklerin desteklenmesi ve öğrencilerin özendirilmesi.

9. Hedef

Öğrencilerin mesleki alanlarda kendilerini yetersiz gördükleri konularda ilgili olarak seçmeli ders sayısı ve türünün arttırılması, başka bölümlerden

alınacak seçmeli ya da temel ders sayısında artışa gidilmesi ve bu alanlardaki eksikliklerin giderilmesi.

10. Hedef

Mezunların aldıkları eğitime ilişkin değerlendirmeleri/ memnuniyetleri, iş/ meslek çevrelerinde bölüm mezunları hakkındaki imaj ve değerlendirmelerin mezunlar ve iş dünyası ile birlikte gözden geçirilmesi ve gerekli görüldüğü takdirde verilen derslerin iş hayatına katkısının daha fazla arttırılmasına yönelik çalışmaların 2011 yılı sonuna kadar tamamlanması.

11. Hedef

Mezun öğrenci ve iş dünyası anketlerinin düzenli bir şekilde yapılması

12. Hedef

Uygulamaya yönelik çalışmaların yönetim tarafından desteklenmesi, derslerde kamu ve özel sektör işbirliğinin sağlanması.

1.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Yenilenmiş ve standart hale getirilmiş eğitim-öğretim süreç ve müfredatının sürekli gözden geçirilmesi,
- Kitapçık halinde yayımlanan tüm derslerin tanımları (içerikleri ve amaları) ile haftalık ders planları, okuma listeleri ve değerlendirme ölçütlerinin bölümün internet sitesi üzerinden yayımlanması,
- Öğretim elemanı/ öğrenci sayısı oranı ve öğretim elemanı/ders sayısı oranının düzenli aralıklarla hesaplanması,
- Öğrenci memnuniyet anketlerinin düzenli aralıklarla yapılması,
- Mezunların işe girme oranlarının değerlendirmeye alınması,
- Verilen derslerin iş hayatına katkısı mezunların aldıkları eğitime ilişkin memnuniyetleri ile iş dünyasının bölüm mezunları ile ilgili memnuniyet düzeylerinin arttırılması ve sürekli gözden geçirilmesine yönelik anketlerin yapılması ve bunların değerlendirilmesi,
- Ayrıca öğrencilere araştırma analiz-sentez yapabilme ve yenilikleri izleyebilme imkanı sağlayacak proje yapma zorunluluğunun geliştirilmiş olması,
- Öğrencilerin aktif olarak katıldığı konferans, panel ve seminerlerdeki artış oranının izlenmesi.

2. Stratejik Amaç

Fakülteye ait bir fon oluşturmak.

2. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Üniversite-sanayi-belediye işbirliği çerçevesinde nakit akışı sağlanması.

2. Hedef

Projeler ile finansal girdi sağlanması.

3. Hedef

Özel sektöre eğitim seminerleri verilmesi yoluyla finansal girdi sağlanması.

4. Hedef

Ulusal ve uluslararası kongeler düzenlenerek katılım ücretlerinin değerlendirilmesi.

2.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Fakülte fonuna giren yıllık nakit miktarı.

3. Stratejik Amaç

Öğretim elemanı kalitesinin artırılması.

3. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Performans değerlendirmesi yapılması ve bu değerlendirmeler ışığında yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilmesi.

2. Hedef

Kütüphaneye gelen kitapların, tezlerin ve süreli yayınların internet ortamına aktarılması.

3. Hedef

Öğretim elemanları için iyi döşenmiş, bilgisayar ve internet olanakları olan ofisler kurulması (bina yetersizliğine çözüm bulunması).

4. Hedef

Öğretim elemanlarının iyi derecede yabancı dil bilmesi ve bunun için yurt dışına çıkmalarında kolaylık sağlanması.

5. Hedef

Öğretim elemanlarının yeterlilik düzeylerini ölçmek amacıyla öğrencilere anketler düzenlenmesi.

6. Hedef

Toplumun ve bölümün öncelikli alanları dikkate alınarak; gerekli akademik personel sayının ve unvanların yıllar itibariyle belirlenmesi ve ihtiyaç tespiti yapılarak eksikliklerinin giderilmesi.

3.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Performans değerlendirme ve anket sonuçları,
- Kütüphaneye gelen kitapların ve süreli yayınların sayısı,
- Veri tabanı sayısı,
- Toplam öğretim elemanı sayısı ve öğretim elemanlarının tecrübe düzeyleri,
- Bir yılda eğitim için yurt dışına çıkan öğretim elemanı sayısı.

4. Stratejik Amaç

Ulusal ve uluslararası yayın sayısını artırmak.

4. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Bilimsel çalışmalar için yeteli para ve ekipman ile imkanların sunulması.

2. Hedef

Ulusal ve uluslararası kongre ve seminerlere katılımın artırılması.

3. Hedef

Yayınlara teşvik edici ödüller verilmesi.

4. Hedef

Araştırma projelerinin artırılması, teşvik edilmesi, bu amaca yönelik olarak öğretim elemanlarına öncülük edilmesi, yol gösterilmesi.

4.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Ulusal ve uluslararası dergi ve kongrelerde yayımlanan yıllık makale sayısı, bir yılda yayımlanan kitap sayısı.

5. Stratejik Amaç

Ulusal, uluslararası üniversiteler ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliğini ve fakültenin tanınırlığını arttırmak.

5. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Öğrenci ve öğretim elemanı değişimi.

2. Hedef

Diğer fakültelerden öğretim elemanlarının getirilmesi ve derslere katılımının sağlanması, akademik personel ve öğrencilerin bu öğretim elemanlarıyla tanışmalarına imkan sağlanması.

3. Hedef

Yurt dışı bilimsel ve mesleki etkinliklere ve araştırma programları ile kongre katılımlarının özendirilmesi ve desteklenmesi.

4. Hedef

Bilimsel (ulusal ve uluslararası) kongre ve sempozyum faaliyetlerine ev sahipliği yapılması.

5. Hedef

Basınla ilişkilerin geliştirilmesi ve web sitesinin yeniden düzenlenmesi.

5.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Bir yılda değişime konu olmuş öğrenci ve öğretim elemanı sayısı ve değişim yapılan üniversite sayısı,
- Bir yılda yayımlanmış ulusal ve uluslararası yayın sayısı,
- Bir yılda düzenlenmiş olan ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyum sayısı,
- Bir yıl içerisinde basında yer alan fakülteye ilişkin haber sayısı,
- Web sitesinin ziyaret edilme oranları.

6. Stratejik Amaç

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne ait olma ruhunun öğrenciler, mezunlar ve öğretim elemanları arasında canlı tutulmasının sağlanması.

6. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Öğrenci topluluklarının desteklenmesi.

2. Hedef

Mezunlarla ilişkilerin devam etmesi açısından öğrenci ve mezunlar derneği kurulması ve etkinleştirilmesi, yılda bir kez mezunlar gecesi düzenlenmesi.

3. Hedef

Mezun derneğinin mezunlarla okuyan öğrencileri buluşturup bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlayacak hale getirilmesi.

4. Hedef

Öğretim elemanları arasında sosyal etkinliklerin, toplantıların artırılması ve bölümlerarası işbirliğinin sağlanması.

5. Hedef

Öğrenciler için düzenlenen gezi, yemek, eğlence gibi aktivitelerin artırılması.

6.Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Öğrencilerin sosyal aktivitelere ve öğrenci topluluklarına katılım oranı,
- Mezunların mezun derneğine ve mezun toplantılarına katılım oranı,
- Öğretim elemanlarının sosyal etkinliklere ve bilimsel toplantılara katılım oranı,
- Bir bölümün düzenlediği toplantı ve aktivitelere diğer bölüm öğrenci ve öğretim elemanlarının katılım oranı.

7. Stratejik Amaç

Alınacak kararlarda öğretim üyesi-öğretim üyesi yardımcısı-öğrenci temsilcisi gruplarının katılımının sağlanması, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının geliştirilmesi.

7. Stratejik Amaca İlişkin Hedefler

1. Hedef

Toplantı sayısının artırılması.

2. Hedef

Öğretim üyeleri ve yardımcıları ile öğrenci temsilcilerinin yönetime katılımının desteklenmesi, işbirliği içinde karar alınması. Gerektiğinde üniversitenin ilişki içinde bulunduğu tüm aktörlerin belirlenerek (öğrenciler, veliler, iş dünyası) bu aktörlerin yönetim sürecinin içine çekilmesi.

3. Hedef

Yönetimin aldığı kararların tüm gerekçeleriyle çalışanlara sunulması, çalışanların memnun olmadığı durumlarda gerekli açıklamaların yapılması.

7. Stratejik Amaca İlişkin Performans Göstergeleri

- Bir yıl içerisinde yapılan toplantı sayısı,
- Toplantılara katılan öğretim elemanı, araştırma görevlisi ve öğrenci temsilcisi sayıları.

SONUÇ

Küreselleşmenin de etkisiyle son yıllarda örgütlerin faaliyette bulunduğu dış çevre, artan bir hızla sürekli değişmektedir. Bu süreç örgütlerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmiş ve onları sürekliliklerini devam ettirmeleri için dünyada yaşanan teknolojik gelişmeleri, ekonominin hızla değişen yapısını ve uluslararası düzenlemeleri çok yakından takip etme zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu noktada strateji, örgüte çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlamakta ve elde edilen bu bilgiler, sürekli değişen belirsiz çevrede örgüte belirli bir yön kazandırmaktadır.

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda yaşanan toplumsal değişim süreci, kamu sektörü üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiş, kamu kurumlarını çeşitli ve nitelikli mal ve hizmet sunma gerekliliğiyle karşı karşıya bırakmıştır. Bu yıllarda aşırı merkezi bir yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kurumları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişler, dolayısıyla halkın yönetime olan güveni de sarsılmıştır. Bu nedenle kamu yönetimi, siyasal, toplumsal, kültürel alanlarda, bilim ve teknoloji, ekonomide, iş örgütlenmesi ve çalışma ilişkilerinde, devlet olgusunun niteliğinde vatandaşların istek ve beklentilerini karşılama zorunluluğu hissetmiş ve geleneksel yaklaşımları terketmiştir.

Stratejik yönetim anlayışının kamu kurumlarında uygulamaya aktarılması ile geleneksel kalıplardan sıyrılarak geleceğe yönelik amaç odaklı bir yönetim tarzının benimsenmesi bu yönetim anlayışı ile kamu kurumlarının gücünün artması hedeflenmiştir. Bununla beraber kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitelerinin güçlenmesi, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun hayata geçirilmesi, yönetimin sonuçlara ve performansa odaklanmasının sağlanması diğer hedefler arasındadır.

Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yöneticiler, strateji geliştirme sürecinde karşılaşılan zorlukları bilişim sistemleri sayesinde aşabilmektedirler. Bu çerçevede bilişim sistemleri, yöneticilerin kolaylık, hızlilik, güvenilirlik, işbirliği, düşük maliyet, yaratıcılık, doğruluk, kalite, rasyonel olma, vatandaş istekleri doğrultusunda hareket etme kolaylığı gibi kriterler aracılığı ile daha isabetli kararlar almalarına yardımcı olmaktadır.

Bilişim sistemi, yöneticiler için karar verme sürecinde gerekli olan bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve elde edilen verileri raporlayan, yöneticilerin veri veya bilgi işlemlerini sağlayan bilgisayar destekli sistemlerle ilgili bir kavramdır. Bu sistemler, yöneticilerin doğru ve yerinde karar verebilmeleri için bilginin düzenli bir şekilde ve zamanında paylaşımını sağlamaktadır. Bu açıdan zaman ve mekan kullanımında sağlanan avantajlarla örgütün etkinliği, güvenilirliği ve verimliliği artmakta, personel giderlerinde azalma sağlanmaktadır.

Bilişim sistemleri kullanımının kamu kurumları açısından sağladığı avantajlar, kamu hizmetlerinin ve karar mekanizmalarının hızını ve kalitesini artırmak, kamu kuruluşları arasında bilgi alış verişini etkin olarak sağlamak ve kamu hizmetlerini bilgisayar ortamında sunmaktır. Ayrıca bilişim sistemleri standartlara göre işlem yapmayı zorunlu hale getirdiğinden, örgütlerin yapısını, kurum içi ilişkilerini değiştirebilmekte ve kamu yönetiminde tasarrufun, etkinliğin, sorumluluğun ve kalitenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yine bilişim sistemleri kamu idaresinin şeffaf ve hesap verebilir hale getirilmesine katkıda bulunabilmekte, kamu kurumları arasında gerekli koordinasyon sağlanabilmektedir.

Örgütsel işlevlerin birbiriyle entegrasyonunu mümkün kılan bilişim sistemlerinin strateji geliştirme sürecine de önemli katkıları bulunmaktadır. Bu sistemler stratejistlere çeşitli modeller yardımıyla mevcut alternatifleri daha etkili değerlendirme imkanı sunup rasyonel kararların alınmasına katkıda bulunmakta ve kararların tek merkezden alınması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Ayrıca bilişim sistemleri kullanımıyla dış çevrede yaşanacak olan değişikliklerden kaynaklanacak problemlerin çözümleri önceden belirlenerek bu problemlerle karşılaşıldığı an çözüm üretilebilmektedir. Yine bilişim sistemleriyle dahili bilgiler yöneticilere raporlanarak yöneticiler hem rutin işlerden kurtarılmakta hem de strateji geliştirme sürecinin bir parçası olan örgüt analizi kolaylaşmaktadır. Son olarak stratejilerin uygulanması aşamasında örgüt kaynakların tahsis edileceği yerlerin belirlenmesi, kişilerin yeteneklerinin göz önüne alınarak iş analizi ve değerlemelerinin yapılması, işgören ve yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşmak için heves ve gururla çalışmaya teşvik edilebilmesi amacıyla performans yönetimi

ve ödöl sistemleri geliştirilmesi önemli konulardır. Bilişim sistemleri bu konularda da veri tabanlarında saklanan bilgiler ve bu bilgilerin karar destek özellikleri sayesinde yöneticilere kaynaklık etmektedirler.

Strateji geliştirme sürecinin bileşenleri tek tek gözönüne alındığında bilişim sistemlerinin bu süreçlere katkısı daha net görülebilmektedir. Buna göre, bilişim sistemleri, örgün misyon ve vizyonunun belirlenmesi aşamasında, örgütün iç ve dış müşterilerinden gelen tepkilerin göz önüne alınması, belirlenen vizyonun bu hedef kitle tarafından benimsenmesine ve hayata geçirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Amaçların belirlenmesi sürecinde örgütün yeterlilikleri ile piyasa şartlarının değerlendirilmesine, alternatif amaçlar arasından uygun olanının seçilmesine ve bu amacın gerçekleştirilmesine dönük plan ve programların hazırlanmasına, zaman ve kaynak tasarrufu sağlanarak etkin şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Çevre analizinde bilişim sistemleri örgütün ulusal ve uluslar arası çevrede meydana gelen hızlı değişimlere zamanında cevap vermesine yardımcı olmaktadır. Örgütler bu sayede işlevlerini etkileyebilecek değişkenleri zamanında görerek önlem alabilmekte, çevrelerinde meydana gelen değişimden daha hızlı bir değişim sürecine girebilmektedirler. Örgüt analizi sırasında ise bilişim sistemleri aracılığı ile muhasebe-finance, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, ve satın alma departmanından gelen bilgiler raporlanmaktadır. Bu raporlamalar departmanların kendi bünyelerinde işlevlerine uygun olarak geliştirilen bilişim sistemleriyle daha kolay, güvenilir ve hızlı şekilde sunulabilmektedir.

Üniversiteler, yerine getirdikleri bilgi üretme, öğretim ve kamusal hizmet işlevlerini geleneksel bir yol izleyerek yürütmektedirler. İzlenen bu politika kalıpları dıştan gelen fırsat ve tehditlerle içten kaynaklanan üstünlük ve zayıflıkların yönetilmesi için yeterli olabilmektedir.

1950'li yıllara kadar üniversitelerin doğal olarak yüksek niteliklere sahip kurumlar olmaları ve üst düzeyde eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerinde bulunmaları nedeniyle kalitelerinin sorgulanmasına gerek duyulmamıştır. Yükseköğretimin kitleselleşmeye başlaması devletler üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiş ve devletler yükseköğretimde yapılan işlerin ortaya çıkan maliyete değip değmediğini sorgulamaya başlamışlardır. Bununla beraber tüm kamu ve

özel sektör kurum ve kuruluşları gibi üniversitelerin de giderek daha belirsiz bir çevre ve beklentilerle karşılaşabileceği gözönüne alınmıştır. Bu nedenle 1980’li yıllardan başlayarak tüm sanayilemiş ülkeler yükseköğretimde kalitenin sağlanması için çalışmalar başlatılmıştır. Bu çerçevede yükseköğretimde kalite güvencesi bilincinin oluşturması, yükseköğretim kurumlarının iç veya öz değerlendirmelerinin yapılması, kurumların üstün ve zayıf yanlarını belirlemeleri, gelişmelerin sürekli izlenmesi hedeflenmiştir. Çevrenin daha iyi değerlendirilebilmesi ve beklentilerin karşılanma düzeyinin artırılması, dolayısıyla rekabetçi üstünlüğün sağlanması gereği, üniversiteleri alternatif stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir. Son yıllarda gündeme gelen öğrenci değişim programları da üniversiteler açısından öğrenci ve öğretim elemanlarının kalitesinin, ders programlarının ve üniversite/fakülte araç gereçlerinin ve fiziki ve sosyal alt yapısının beklentileri karşılama düzeylerinin yeniden gözden geçirilerek geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Strateji geliştirme sürecinin zaman ve kaynak tasarrufu sağlanarak verimli bir şekilde sonlanmasında bilişim sistemlerinin çok büyük rolü bulunmaktadır. Buna göre iç ve dış çevreden gelen bilgilerin hız ve nitelikleri ile bu bilgilerin doğru değerlendirilebilmesi bilişim sistemlerinin kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu durum üniversiteler açısından da bilişim sistemlerinin önemini artırmaktadır. Bilişim sistemleri sayesinde üniversiteler ihtiyaç duyulan verilere daha kolay ve hızlı ulaşılmakta, bu sayede alınan kararlar daha rasyonel olmaktadır. Sonuç itibarıyla strateji geliştirme sürecinde bilişim sistemleri kullanımı ile üniversiteler, daha etkili planlar yapmakta ve bu planların uygulanmasında daha başarılı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde bilişim sistemlerinin kullanım düzeylerinin belirlenmesi ve bu sistemlerin strateji geliştirme sürecine sağlayacağı katkılarının değerlendirilmesidir. Çalışmada bilişim sistemleri, işlevsel düzeyde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik düzeyde ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi araştırmanın uygulama alanı olarak seçilmiş, sözkonusu fakülte için bir model geliştirilmiştir.

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde bilişim sistemlerinin mevcut durumuna bakıldığında, bu sistemlerin kullanımı ile zaman

tasarrufu ve hızlı hizmet sunumu sağlanacağı düşünülmesine karşın, bilişim sistemleri yardımıyla hizmet sunma düzeyi düşük bulunmaktadır. Bunun en önemli sebepleri ise bilgisayarların teknolojik seviyesinin yetersizliği ve çalışanların bilgi eksikliğidir. Fakültede stratejik planlama çalışmalarının mevcut durumuna bakıldığında ise yapılan bir özdeğerlendirme raporunda misyon ve vizyon bildirimleri ile kuvvetli ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin yer aldığı, fakültenin kısa ve uzun vadeli amaçlarının belirlendiği görülmektedir. Söz konusu çalışma bir stratejik plan sayılmasa da yapılacak planlama çalışmalarına bir temel teşkil etmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında fakülte için kurulması önerilen Stratejik Bilişim Sisteminin bileşenleri üzerinde durulmuştur. Stratejik Bilişim Sistemleri temelde, özel olarak geliştirilmiş sistemler değil, örgütün strateji geliştirme sürecini besleyen bilişim sistemleri kümesinin bir kombinasyonudurlar. Bunun bir sonucu olarak, örgütte kullanılan bilişim sistemlerinin, strateji geliştirme aşamalarını destekleyen her bir parçası Stratejik Bilişim Sistemi şeklinde algılanabilir.

Stratejik Bilişim Sistemi kullanımı, bir planlama sürecini gerektirmektedir. Stratejik Bilişim Sistemi planlaması olarak adlandırılan bu planlama, üst yönetimin stratejik önceliklerinin gözönüne alınmasını, örgütün stratejik plan hedefleri ile bilişim sistemleri stratejilerinin birlikte düşünülmesini ve bu çerçevede bilişim sistemi hedef ve amaçları ile stratejik hedef ve amaçların uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Bunun ardından strateji geliştirme için gerekli bilişim sistemi diziliminin sağlanması amacıyla örgütün stratejik yönünü destekleyecek bilişim teknolojileri tanımlanmalıdır. Bütün bu süreç, bilişim sistemleri ile strateji geliştirme sürecinin uyumlaştırılmasını ve birlikte düşünülmesini gerektirmektedir.

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde kullanılacak Stratejik Bilişim Sistemi'nin bileşenleri işlevlerine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

İşlevsel düzeydeki bilişim sistemlerinde fakültede okuyan ve mezun olan öğrencilere ilişkin kimlik bilgileri, ÖSYM bilgileri, adres bilgileri, ders kodları ve isimleri ile bölüm ve öğretim elemanları bilgileri, harç bilgileri gibi bilgiler

bulunmaktadır. Öğretim elemanlarına ilişkin bilgiler ise, öğretim elemanlarının kadro bilgileri, terfiler, ödüller, görev uzatmalar, izin bilgileri ve özlük bilgileridir.

Bilgi düzeyi bilişim sistemleri yardımıyla yapılan öğrenci işlerine ilişkin faaliyetler, öğrencilerin ders kaydının yapılması, kayıt yenileme, not girişi, yoklama girişi, ders listeleri, not listeleri, yoklama listeleri, cinsiyet, uyruk, ders ve öğrenci sayıları, ders başarı istatistikleri, mezun öğrenci sayıları gibi öğrenci istatistiklerinin alınması, öğrenci belgesi, askerlik belgesi ve transkript basımı, harç ve banka işlerinin takibi yapılmaktadır. Bu sistemler yardımıyla öğretim elemanlarının kadro ve özlük işlemleri yapılmakta ve raporlanmaktadır.

Yönetim düzeyinde bilişim sistemleri genel olarak eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik işlevlerin yapılması ve raporlanmasında kullanılmaktadır. Bu işlevler okutulması gereken derslerin belirlenmesi, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının ders başarı oranlarının değerlendirilmesi, gereksiz derslerin programdan çıkarılması ve öğretim elemanlarının değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Gerekli derslerin okutulması konusunda verilecek kararda iş dünyası ile mezunlardan alınacak geribildirimlerin değerlendirilmesi önemlidir. Bu bağlamda öğrencilerin öğretim elemanlarını ve dersleri değerlendirmelerine yönelik öğrenci anketleri, mezun anketleri ve iş dünyası anketleri kullanılabilir. Yine yönetim düzeyi bilişim sistemi yardımı ile tutulan öğretim elemanlarına ait özlük bilgilerinin değerlendirilmesi suretiyle öğretim elemanı başına düşen yayın sayıları, öğretim üyelerinin ders yükü gibi bilgiler elde edilebilmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının bölümü ve fakülteyi değerlendirmelerine yönelik anketler, düzenli aralıklarla öğretim elemanlarının fakültenin fiziki ve psikolojik ortamından, verilen yönetsel ve finansal desteklerden memnuniyet düzeylerini ölçmelidir. Söz konusu bilgiler anabilim dalı başkanına, bölüm başkanına ve dekana bildirilmelidir.

Stratejik düzeyde, bilişim sistemleri, eğitim kalitesinin ve akademik kalitesinin artırılması amacı çerçevesinde öğrencilerin, mezunların, öğretim elemanlarının ve iş dünyasının anketler yoluyla fakülte hakkındaki görüşlerinin alınmasına yönelik bilgilere ulaşılmasını amaçlamaktadır. Yine mezunların mezun oldukları alanda iş bulma oranlarının belirlenmesi de önemlidir. Bu çerçevede verilen derslerin yeterliliğinin de yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Mezunların çalıştıkları pozisyonlardaki başarılarında üniversite eğitiminin rolü, gerekli derslerin okutulması, derslerin kalitesi ve iş dünyasına hazırlama yeterlilikleri, ders materyallerinin yeterliliği, iş dünyasının fakülte mezunlarını çalışan diğer mezunlarla karşılaştırmaları, mezunların ve öğrencilerin fakülteden memnuniyet düzeyleri gözönüne alınması gereken diğer unsurlardır. Akademik kalitenin kontrol edilebileceği en önemli performans göstergesi, akademik tanınmışlıktır. Akademik tanınmışlık hakkında en doğru bilgilere, düzenli aralıklarla yapılan iş dünyası anketleri ile ulaşılabilir.

Çalışmanın sonunda elde edilen bu bilgiler ışığında fakültenin stratejik planının oluşturulması için öğretim elemanlarına, öğrencilere, mezunlara ve iş dünyasına yapılan anket çalışmasının sonuçları verilerek değerlendirilmiş, ardından ilgili sonuçlar yardımıyla fakülte için bir stratejik plan geliştirilmiştir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, konunun sürekli değişen unsurları bünyesinde barındırdığı gözönünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda öncelikle bilişim teknolojilerinde yaşanan değişimler sürekli takip edilmeli ve örgütler için geliştirilecek Stratejik Bilişim Sistemlerinin bileşenleri bu çerçevede yeniden düşünülmelidir.

Gözönünde bulundurulması gereken bir diğer unsur, örgütün ve örgütün hizmet sunduğu kesimin ihtiyaçlarıdır. Çalışmanın temeli örgütlerin iç ve dış çevre unsurlarını değerlendirmesi üzerine kurulmuştur. Bu değerlendirmelerin somutlaştırılması amacıyla yapılan eğilim ölçme anketleri, mevcut durumun ortaya konması ve ihtiyaçların belirlenmesine yöneliktir. Bu nedenle anket soruları sözkonusu ihtiyaçların düzeyini daha iyi ölçmek amacıyla sürekli güncellenmelidir.

KAYNAKLAR

- “A.B. Eğitim Bakanları Konferansı Sonuç Bildirgeleri Sorbon Deklerasyonu”,
<http://disis.meb.gov.tr/belgeler/ab/sorbondeklerasyonu.htm>,
09.09.2004.
- Abrak, Yasemin, “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin
İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**,
1995/1, ss. 71-90.
- Acar, Ahmet, Sibel Güven, Gülser Köksal, Özlem Öz ve Yıldırım Üçtuğ, “ODTÜ
Stratejik Planlaması Modeli ve ODTÜ Mühendislik Fakültesi
Uygulaması”,
<http://www.kalder.org/genel/12ukk/ODTUstratejikplanlama.doc>,
07.09.2004.
- Acar, Ali, “Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler”, **Sosyal ve
Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 6, Ekim 2003, ss. 1-15.
- “Adli Sicil Hizmetleri”, <http://www.adli-sicil.gov.tr/ashizmet.htm>, 26.08.2004.
- Ahituv, Niv ve Seev Neumann, **Principles of Information Systems for
Management**, Wm.C.Brown Publishers, USA, 1990.
- Ak, Belma, “Parametrik Hipotez Testleri”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli
İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,
2005, ss. 73-84.
- Akbaş, Mehmet, “İnternet İletişimi ve Demokrasi Üzerindeki Etkileri”
<http://www.edevlet.net/eTurkiye/InternetveDemokrasi.pdf>,
17.08.2004.

Akdoğan, Erhan, “Kavşak Trafiğinin Kontrolü için Bir Sinyal Zamanlama Algoritması ve Uzman Sistem Yaklaşımında Kullanılması”, <http://www.trafik.gov.tr/icerik/bildiriler/C4-40.doc>, 01.09.2004.

Akın, H. Bahadır ve Sevcan Güleç, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesinde Gerçekleştirilen Bir Analiz”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara, 2003, ss.429-445.

Akman, Toygar, **2000 Yılına Doğru Sibernetik**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1988.

Akman, Toygar, **Sibernetik Yaratıcılık**, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1984.

Akpınar, Haldun, “Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Öğretimine Etkileri”, <http://www.istanbul.edu.tr/enfor/et.htm>, 10.08.2004.

Aksu, Mustafa, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Geleceğin Organizasyon Yapıları”, **Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı 1, 2003, ss. 1-9.

Aktan, Coşkun Can, “Türkiye’de E-Devlet”, <http://www.canaktan.org/politika/e-devlet/turkiyede.htm>, 17.08.2004.

Aktan, Coşkun Can, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 71, Sayı 425, Aralık 1999, ss. 1-14.

Aktan, Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999.

Aktan, Coşkun Can ve Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı 1**, Ocak-Şubat 1998, ss. 118-134.

Al, Hamza, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilimadamı Yayınları, Ankara, 2002.

Alpar, Reha, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

Alpay, Yurdakul, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul 1990.

Alter, Steven, **Information Systems a Management Perspective**, Benjamin/Cummings Publishing, Canada, 1996.

Altınok, A. Ramazan, “İnternet, Demokrasi ve Devlet” , **Türk İdare Dergisi**, Yıl 73, Sayı 433, Aralık 2001, ss.135-165.

Altınok, Ramazan, “Kamu Yönetimi Reform Tasarısının Bilgi Teknolojilerinin Olanakları ve E-Yönetişim Yönünden Değerlendirilmesi ve Değişiklik Önerileri”,
http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/ra_e%20devlet.htm,
23.08.2004.

Altıntaş, M. Hakan, “Müşteri ve Tedarikçi İlişkilerinde Kurumlararası Bilgi Sistemlerinin Kullanımı”,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/altintas/hakan.html>, 14.08.2004.

Altıntaş, M. Hakan, “Sanal Bürokrasiden E-Devlete Teorik Yaklaşımlar”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 2003, ss.19-34.

Altuntaş, Erhan, Tuncay Çelik, “Bilişim Teknolojileri”,
<http://members.tripod.com/~Bagem/bagem/giris.html>, 11.08.2004.

Andersen, Torben Juul, “Information Technology Strategic Decision Making Approaches and Organisational Performance in Different Industrial Settings”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 10, No 2, 2001, ss.101-112.

Apay, Ahmet ve Ruhi Kılıç, “Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 11-16.

Ar, Fikret, “Türkiye’de ve ABD’de Yapılan Bazı İdari Reform Çalışmaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 3, Ankara, 1983.

Arda, Berna, “Üniversitenin Araştırma İşlevi ve Etik”, **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 4, 2003 Özel Eki, ss.7-11.

Arifoğlu, Ali, **E-dönüşüm: Yol Haritası Türkiye, Dünya**, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2004.

Arslanoğlu, Rana A., “Küreselleşme ve Üniversite”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2002, ss. 1-12

Atalay, Ümit, "E-Devlet Uygulamalarında İstedığımız Katma Değeri Yaratacak Nuktada Değiliz",
<http://www.haberaliz.com/soylesi.php?detayid=43>, 17.08.2004.

Ataman, Göksel, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 5, Haziran 1996, ss. 27-30.

“Avrupa Birliğine Gönderilen Ara Rapor (Nisan 2002)”,

<http://www.e-ticaret.gov.tr/raporlar/nisan2002.htm>, 23.08.2004.

Ayık, Y. Ziya ve Abdullah Karaman, “Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Palandöken Kayak Merkezinde Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, 2003, ss. 103-114.

Aykaç, Burhan, Hüseyin Yalman ve Mehmet Akif Özer, “Türkiye’de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili”, dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/5209.pdf, 23.08.2004.

Azaklı, Sedat, “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, **Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, 2000, ss. 413-436.

Balcı, Asım, “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 265-280.

Barca, Mehmet, “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi Tarzı ve Gerekliliği”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, ss. 9-26.

Bart, Christopher K., Nick Bontis ve Simon Taggar, “A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance”, **Management Decision**, Vol. 39, No 1, 2001.

Barnatt, Christopher, **Management Strategy and Information Technology: Text and Readings**, International Thompson Business Press, London, 1996.

Başbakanlık, “Herkes için Bilgi Toplumu e-Türkiye Girişimi Eylem Planı”, <http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/e-TurkiyeEylemPlani2002.pdf>, 23.08.2004.

Başbakanlık Kamu Bilgisayar Ağları Konferansı, <http://siyaset.bilkent.edu.tr/kamunet/kamusonuc.html>, 23.08.2004.

Başbakanlık, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim**, Başbakanlık , Ankara, 2003.

Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, **21. Yüzyıla Girerken Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerdeki Uygulamalar, Araştırma Raporları II**, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 1994.

Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, “E-Türkiye”, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/e-turkiye.pdf>, 23.08.2004.

Başkan, Gülsün Atanur, “Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001, ss. 21-32.

Bayraktaroğlu, Serkan, “Stratejik Yönetim için Yönetim Bilgi Sistemleri”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Ed. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, ss. 85-102.

Becerikli, Sema Yıldırım, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler için Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, ss. 97-109.

“Belediye Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, 16.05.2007.

Benligiray, Serap, “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1-2, 2000, ss. 167-189.

Bensghir, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayını, Ankara, 1996.

Berber, Leyla Keser, “Adli Bilişim”, <http://bthukuku.bilgi.edu.tr/doc/adlibilisim.pdf>, 26.08.2004.

Berberoğlu, N. Güneş ve Figen Dalyan, “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 15**, Sayı 1-2, 1999, ss. 85-100.

Bilen, Mahmut ve Cahit Şanver, “Genişleyen Devletin Bunalımı ve E Devlet”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, 2002, ss. 101-118.

“Bilgi Edinme Hakkı Nedir?”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/269441.asp>, 23.08.2004.

Bircan, İsmail, “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara 2003, ss. 411-427.

Boone, E. Louis ve L. David Kurtz, **Management**, McGraw Hill Press, New York, 1992.

Bosch, Herman Van Den, “Yükseköğretim ve Öğrenim Konusunda İdealize Edilmiş Beş Görüş”, **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Babüroğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, ss155-165.

Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1996.

Browne, Peter, “Bilgisayarların Kamu Yönetiminde Kullanılması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, Mart 1986, ss. 173-188.

Budak, Gülay, “ Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, ss. 1-11.

Burch, John ve Gary Grudnitski, **Information Systems Theory and Practice**, John Wiley&Sons Inc., Canada, 1996.

Büke, Ahmet, “E-Devlet Kavramı ve Türkiye’de E-Devlet”,
<http://www.edevlet.net/eTurkiye/edevletd.pdf>, 20.07.2006.

Büke, Ahmet, “Bilişim Çağında e-Devlet ve e-Türkiye”,
http://edevlet.net/eTurkiye/edevlet_ab.pdf, 17.08.2004.

“Bürokrasi Elektronikte Yenik Düştü”,
<http://www.ntvmsnbc.com/news/13658.asp>, 20.07.2006.

“Büyükşehir Belediyesi Kanunu”,

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>, 16.05.2007.

Büyükerşen, Yılmaz, “Çağdaş Eğitim Anlayışı Açısından Türk Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Tartışma”, **Çağdaş Eğitim** **Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 49-80.

Byun, D.H. ve E.H. Suh, “A Builder’s Introduction to Executive Information Systems”, **International Journal of Information Management**, Vol. 14, Issue 5, 1994, ss. 357-368.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

Cassie, Claire, “Marketing Decision Support Systems”, **Industrial Management&Data Systems**, Vol. 97, No 8, 1997.

Certo, Samuel C. ve J. Paul Peter, **Strategic Management**, McGraw Hill Press, Singapore, 1990.

Chandler, Alfred D., **Strategy and Structure**, The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, 1969.

Chandler, Alfred D., **Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise**, The Massachusetts Institute of Technology Press, London, 1984.

Clayton, Susan, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Stratejiyi Geliştirme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Conway, Tony, Stephen Mackay ve David Yorke, “Strategic Planning in Higher Education: Who Are the Customers”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 8, Issue 6, December, 1994, ss. 29 – 36.

Crowstone, Kevin ve Thomas Malone, “Information Technology and Work Organization”, **Operations Research**, May-Jun, 1988, ss.12-28.

Curtis, Graham, **Business Information Systems Analysis Design and Practice**, Addison-Wesley Publishing, England, 1994.

Cutright, William Marcus, **A Chaos-Theory Metaphor For Strategic Planning in Higher Education: An Exploratory Study**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Tennessee, Knoxville, May, 1999.

Çağlar, Arif, “Çağdaş Yükseköğretim ve Türk Üniversitelerinin Yeniden Yapılanması”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss.156-174.

Çetin, Hüseyin, Okan Aydoğan ve Zerrin Ertuğrul, “E-Türkiye Durum Analizi ve Çözüm Önerileri”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/eposter/aydogan.html>, 17.08.2004.

Çetinkaya, Belkıs, Çiğdem Kırel, Deniz Mutlu ve Nuray Uzkesici, “Yönetim Bilgi Sistemleri Artema A.Ş. Örneği”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Haziran 1988, ss. 293-330.

Çevik, H. Hüseyin ve Turgut Göksu, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 72, Sayı 428, Eylül 2000, ss. 79-94.

Çevik, Hasan Hüseyin, “Modern Devlette Kamu Politikası Oluşturma: Kavramlar Aktörler Karar Verme Kamu Politikası Süreci ve Türkiye Analizi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 135-167.

Çevik, Hasan Hüseyin, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Çevik, Namık, “Çağdaş Üniversite Kavramlar ve Değerlendirmeler”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss.133-147.

Çoban, Hasan, “Hükümet Bilgi Sistemi Kurulmasının Önemi”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf2/coban.doc>, 23.08.2004.

Çoruh, Mithat, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss.101-105.

Daft, Richard L. , **Management**, Dryden Press, USA, 1991.

Daniels, N. Caroline, **Information Technology The Management Challenge**, Addison Wesley Publishing, New York, 1994.

David, Fred R., **Concepts of Strategic Management**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1997.

Davis, Gordon B., **Management Information Systems Conceptual Foundation Structure and Development**, McGraw-Hill Press, New York, 1984.

Davis, Gordon ve Margrethe Olson, **Management Information Systems Conceptual Foundations Structure and Development**, McGraw Hill Press, Singapore, 1984.

Değirmenci, Pınar ve Uğur Yozgat, “Net Toplumu ve Mahremiyetin İhlal Edilmesi Kaygıları”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, ss. 377-386.

Demir, Oğuzhan, “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Ne Getiriyor?”, http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/od_bilgi%20edinme.htm, 23.08.2004.

Demir, Ömer, **Küresel Rekabette Etkin Devlet**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Demir, Ramazan, **Üniversitenin Bugünü ve Yarını**, Palme Yayıncılık, Ankara, 1996.

Demircan, Levent ve Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997.

Demirel, Demokaan, “Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 58, Temmuz-Eylül 2005, ss. 105-135.

Demirgil, Hakan, “Parametrik Olmayan Hipotez Testleri”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss. 85-115.

Dess, Gregory G., Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill Press, USA, 1993.

Devlet Planlama Teşkilatı, “E-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı”, http://www.bilgitoplumu.gov.tr/kdep/200348_ek1_KDEP.doc, 17.08.2004.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)**, DPT Yayınları, Ankara, 1989.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)**, DPT Yayınları, Ankara, 1985.

Devlet Planlama Teşkilatı, “Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani.pdf>, 23.05.2007.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)**, DPT Yayınları, Ankara, 1979.

Devlet Planlama Teşkilatı, “e Dönüşüm Türkiye Projesi 2005 Eylem Planı”, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/2005EP/2005EylemPlani.pdf>, 20.07.2006.

Devlet Planlama Teşkilatı, **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)**, DPT Yayınları, Ankara, 1968.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Klavuzu**, DPT Yayınları, Ankara, Mayıs 2003.

Devlet Planlama Teşkilatı, “Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/taslak.pdf>, 23.08.2004.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)**, DPT Yayınları, Ankara, 1973.

- Devlet Planlama Teşkilatı, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, DPT Yayınları, Ankara, 1995.
- Digman, Lester A., **Strategic Management: Concepts Decisions Cases**, Irwin Inc. Press, Boston, 1990.
- Dinçer, Ömer, “İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Ed. Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Dinçer; Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997.
- Doğan, İlyas, **Özgürlükçü ve Totaliter Düşünce Geleneğinde Sivil Toplum**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- Doğrusöz, Halim, “Türkiye’de Yöneylem Araştırması”, **Yöneylem Araştırması Bildiriler 75**, Kocaeli, 1976.
- Drucker, Peter F., **Gelecek için Yönetim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993.
- Drucker, Peter F., **Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları**, Çev. Fatoş Dilber, ODTÜ Yayını, Ankara, 1994.
- Duenas, Guillermo, “Sosyal Sermaye Yaratıcıları Olarak Üniversiteler”, **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Babüroğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, ss. 143-154.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1, 2002, ss. 55-75.

Dursun, Hasan, “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimine Genel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 77, Sayı 446, Mart, 2005, ss. 41-60.

Dündar, Kıvanç, “SWOT Analizi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1989, ss. 195-226.

Düren, A. Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000.

Dyson, Robert G., “Strategic Development and Swot Analysis at the University of Warwick”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 152, Issue 1-3, 2004, ss. 631-640.

Elam, Joyce J. ve Dorothy G. Leidner, “EIS Adoption Use and Impact: The Executive Perspective”, **Decision Support Systems**, Vol. 14, Issue 1, 1995, ss. 89-103.

Emrealp, Sadun, **Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi**, Kent Basmevi, İstanbul, 1993.

“Erasmus”, <http://www.ua.gov.tr/socrates/docs/tur/1>, 09.09.2004.

Erçetin, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayını, Ankara, 1992.

Erkan, Hüsni, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1998.

Ertuğrul, Hurşit, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 81-99.

Esin, Alptekin, **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, Gazi Üniversitesi Yayın No: 128, Ankara, 1988.

“E-Türkiye Proje Aşamaları”,
<http://dergi.emo.org.tr/altindex.php?sayi=417&yazi=51>, 23.08.2004.

“EURYDICE (Avrupa Eğitim Bilgi Ağı)”,
[http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=218,33355&_dad=portal
&_schema=PORTAL](http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=218,33355&_dad=portal&_schema=PORTAL), 23.08.2004.

“Ey Adalet'ten E-Adalet'e Geçiş”, <http://www.bidb.adalet.gov.tr/ba05.htm>,
17.08.2004.

Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 2001.

Fidan, Yahya, “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, **Yönetim ve Organizasyon**, KTO Yayın No: 10, Haziran, 1998.

Furman, Beyza Oba, “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 1987.

Gasset, Ortega Y., **Üniversitenin Misyonu**, Çev. Bülent Üçpınar, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Gerstein, Marc S., **The Tecnology Connections: Strategy and Change in the Information Age**, California, Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Ginter, Peter, M., Andrew C. Rucks ve W. Jack Duncan, “Planners Perceptions of the Strategic Management Process”, **Journal of Management Studies**, Vol. 22, Issue 6, 1985, ss. 581-596.

Glueck, Williams F. ve Lawrence R. Jauch, **Business Policiy and Strategic Management**, McGraw Hill Press, Singapore, 1988.

Gordon, Judith R. ve Steven R. Gordon, **Information Systems A Management Approach**, The Dryden Press, USA, 1999.

Gökçe, Orhan ve Önder Kutlu, “Kamu Sektöründe Verimlilik Sorunu ve Son Yirmi Yıllık Dönemde Buna Yönelik Çalışmalar”, **2. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**, MPM Yayınları, Ankara, 2002, ss. 333-349.

Gray, Paul, **Decision Support and Executive Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1994.

Griffin, Ricky W., **Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 1996.

Gupta, Uma, **Information Systems Success in the 21’st Century**, Prentice Hall Press, New Jersey, 2000.

Gupta,Uma, **Management Information Systems a Managerial Perspective**, West Publishing Company, USA, 1996.

Güler, Birgöl Ayman, “Yerel Yönetimler ve İnternet”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/Sunum/yerelyonetim.doc>, 17.08.2004.

“Gümrük İdarelerinin Modernizasyonu Projesi”,
<http://www.gumruk.gov.tr/proje/gimop.htm>, 17.08.2004.

Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

Güner, Sinan, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 77, Sayı 446, Mart 2005, ss. 61-78.

Gürüz, Kemal, “Batı Ülkelerindeki Üniversite Yönetim Sistemleri”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 423-448.

Gürüz, Kemal, “Batı Üniversitelerinin Tarihi Gelişimi”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 349-408.

Güvenen, Orhan, **Küreselleşme Sürecinde Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemleri Stratejileri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Haag, Stephen, Maeve Cummings ve James Dawkins, **Management Information Systems for the Information Age**, Irwin McGraw Hill Press, USA, 1998.

Habermas, Jürgen, **Küreselleşme ve Milli Devletin Akıbeti**, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2002.

Hammer, Michael ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

Headrick, Daniel R, **Enformasyon Çağı, “Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri 1700-1850”**, Çev. Zühal Kılıç, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002.

Hicks, James O., **Management Information Systems**, Third Edition, West Publishing Company, New York, 1993.

Higgins, M. James, **Strategic Management and Business Policy**, The Dreden Press, Chiago, 1986.

Hill, Charles W.L. ve Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory an Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company Press, USA, 1992.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, West Publishing Company, USA, 1997.

Houben, G., K. Lenie ve K. Vanhoof, “ A Knowledge Based SWOT Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises”, **Decision Support Systems**, Vol. 26, Issue 2, 1999, ss. 125-135.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/haber/2002/05/kumcue.pdf>, 17.07.2006.

<http://ilsis.meb.gov.tr/home/mebedevlet/mebsis.htm>, 20.07.2006.

<http://kurul.ubak.gov.tr>, 20.07.2006.

<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=9988>, 20.07.2006.

<http://universitem.ege.edu.tr/misyon.html>, 07.09.2004.

<http://www.adli-sicil.gov.tr/ashizmet.htm>, 20.07.2006.

<http://www.akdeniz.edu.tr/web/bim/proje.asp>, 26.08.2004.

http://www.bilgitoplumu.gov.tr/eAvrupa/euindex_3.html, 20.07.2006.

http://www.bilgitoplumu.gov.tr/eAvrupa/euindex_4.html, 20.07.2006.

<http://www.bilgitoplumu.gov.tr/edtr.asp> 20.07.2006.

<http://www.boun.edu.tr/about/mission%5Fvision%5Ftur.html>, 07.09.2004.

<http://www.cevreorman.gov.tr>, 20.07.2006.

http://www.chem.metu.edu.tr/academic/akbulut/00_04_proj.htm, 06.10.2006.

<http://www.egm.gov.tr/sempozyum2003/Vecdi%20G%C3%96N%C3%9CL.doc>23.08.2004.

<http://www.emu.edu.tr/tr/DauHakkinda/?sayfa=misyonvevizyon>, 07.09.2004.

<http://www.hukuki.net/haber/detay.asp?id=444> , 23.08.2004.

http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=177,
21.07.2006.

<http://www.infomag.com.tr/v2/dosyalar/haber/10053-Turkiye%20e-devlet%20Kapisini%20Bekliyor.doc>, 20.07.2006.

<http://www.iso.org.tr/html/KOBINet.doc> , 17.08.2004.

<http://www.kou.edu.tr/rektorluk/UAK%20YOK%20TASLA%C4%9EI.DO>
C, 20.09.2004.

<http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mevzuat/Genelge/2005Genelgeleri/5216%20ve%205272%20sayili%20kanun%20uygulama%20genelge.htm>, 13.07.2006.

<http://www.maliye.gov.tr>, 20.07.2006.

<http://www.meb.gov.tr/mebedevlet/yosis.html>, 20.07.2006.

<http://www.mu.edu.tr/t/universite/misyon.html>, 07.09.2004.

http://www.nortelnetworksnetas.com.tr/basin_bulteleri/new_2004_63.html,
01.09.2004.

<http://www.nvi.gov.tr/81,Mernis.html>, 17.08.2004.

<http://www.odtu.edu.tr/about/misguide.php#1>, 07.09.2004.

<http://www.otomax.com/production/public/NewsInfo/yb/sr/surucuwebadres.cfm>, 01.09.2004.

<http://www.saglik.gov.tr>, 20.07.2006.

<http://www.saglik.gov.tr/sbweb>, 20.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=236>, 17.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=377>, 17.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=378>, 17.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=379>, 17.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=389>, 17.07.2006.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=391>, 17.07.2006.

<http://www.sp.gov.tr/default.asp>, 10.12.2005.

<http://www.sp.gov.tr/pilot.html>, 10.12.2005.

<http://www.strategy.gov.uk> , 20.07.2006.

<http://www.tarim.gov.tr/arayuz/9/menu.asp>, 20.07.2006.

<http://www.tbb.org.tr/turkce/gruplar%5CKPS%5C28%20Aral%C4%B1k%202004.doc>, 20.07.2006.

http://www.tuena.tubitak.gov.tr/tuena_amac.html, 23.08.2004.

<http://www.turizm.gov.tr>, 20.07.2006.

http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=218,33369&_dad=portal&_schema=PORTAL, 09.09.2004.

Hunt, Carle M., Kenneth W Oosting, Robert E Stevens, David L Loudon ve R Henry Migliore, **Strategic Planning for Private Higher Education**, Hawort Press, US/Canada, 1997.

Isaac, Kaster, Henry Cris Painter ve Cris Barnes, **Management in The Public Sector: Challenge and Change**, Published by Chapman & Mail, London, 1993.

Işık, Halil ve Ahmet Alpay, “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 3, 2004, ss. 349-363.

İşıl, Bedri, **Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare**, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1965.

“İl Özel İdaresi Kanunu”, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>, 16.05.2007.

İnce, Murat, “E-Dönüşüm Türkiye Projesi”, <http://www.la21turkey.net/dl/10>, 17.08.2004.

İnce, Murat, “Elektronik Devlet Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar”, http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/e-devlet_mayis_2001.pdf, 17.08.2004.

İpçi, Mustafa, “Elektronik Bilgi İşlem Makinelerine Dayalı Yönetim Bilgi Sistemlerinin (YBS) Karar Verme Süreciyle İlişkisi”, **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, 1978, ss. 135-154.

İşcan, Ömer Faruk, “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Haziran 2000, ss. 231-243.

İşman, Aytekin ve Ahmet ESKİCUMALI, **Eğitimde Planlama ve Değerlendirme**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000.

Jackson, Susan E., Aparma Joshi ve Niclas L. Erhardt, “Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications”, **Journal of Management**, Vol. 29, Issue 6, 2003, ss. 801-830.

Johnson, Gerry ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy Text and Cases**, Prentice Hall Press, England, 1999.

Johnson, Gerry ve Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall Press, USA, 1988.

Jones, Gareth R., **Organizational Theory Text and Cases**, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1998.

Kabaş, Özer, **Tüm Çevresel Gerçekçilik**, İstanbul Güzel Sanatlar Akademisi Yayınları, Yayın No 69, İstanbul, 1976.

Kaleağası, Bahadır, “İnternet ve E-Devlet”,
www.edevlet.net/eTurkiye/InternetveEdevlet.pdf 23.08.2004.

Kalkan, Veli Denizhan, “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”, **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, Kasım 2004, ss.775-782.

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, **<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html>**, 16.05.2007.

“Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”,
<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html>, 16.05.2007.

“Kamu-Net 2004’te Bütün Türkiye’de“

http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?kulakcik_nox=38&konu_dosya_nox=148, 17.08.2004.

“Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Kapsamında Bilgi İşlem Merkezleri’nin Konumu Konusunda TBD Görüşleri – 2004”,

http://www.tbd.org.tr/index.php?module=content&page_id=485, 23.08.2004.

Kantarcıoğlu, Selçuk, **Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne Oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?**, DPT Yayınları, Yayın No 34, Ankara, 1977.

Karaer, Tacettin, “Gelişmekte Olan Ülkelerde İdari Reform Bir Karşılaştırma”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 62, Sayı 387, Haziran 1990, ss. 267-283.

Karahan, Özcan, “Bilgi Ekonomisine Yönelik Kamu Politikası Stratejisi ve Türkiye”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No 30, Mart 2004, ss. 1-14.

Karahoca, Dilek ve Adem Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.

Karpuzoğlu, Tuncer, “Çağdaş Üniversite için Öneriler”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 27-36.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.

Kayalı, Cevdet A. ve Ayşe N. Yereli, “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi**

ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmit, ss. 199-130.

Kayış, Aliye, “Güvenirlilik Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss. 404-420.

Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

King, William R., **Strategic Planning for Management Information Systems**, Yourdon Press, New Jersey, 1984.

Klein, Heinz K. ve Rudy Hirschheim, “Choosing Between Competing Design Ideals in Information Systems Development”, **Information Systems Frontiers**, Vol. 3, Issue 1, 2001, ss.75-90.

Klein, Michael R. ve Leif B. Methile, **Knowledge Based Decision Support Systems with Applications in Business**, John Wiley&Sons Ltd, England, 1995.

Kocabal, Ahmet, “Polnet ve Transpol”, <http://www.caginpolsi.com.tr/15/22.htm>, 23.08.2004.

Kocabaş, İbrahim, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 267-273.

Kocaoğlu, Batuhan ve Bahadır Gülsün, “Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramından Beklenenler”, **Verimlilik Dergisi**, 2004/1, ss. 33-50.

Koçak, Ahmet, “E-Polis Uygulamalarına Trafik Bilgi Sisteminin (TBS) Getirdikleri”,

http://www.egm.gov.tr/sempozyum2003/Bildiriler/Trafik_Bilgi_Sistemi.pdf, 23.08.2004.

Koontz, Harold ve Heinz Weichrich, **Management: A Global Perspective**, McGraw Hill Press, New York, 1993.

Korkut, Hüseyin, **Sorgulanan Yükseköğretim**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.

Koteen, Jack, **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations**, Praeger Publishing, New York, 1989.

Kotler, Philip ve Patrick E. Murphy, “Strategic Planning for Higher Education”, **Journal of Higher Education**, Vol. 52, No. 5, September-October 1981, ss. 470-489.

Köksal, Hayal, “Değişik Üniversitelerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, ss. 139-146.

Kraemer, Kenneth ve Jason Dedrick, “Computing and Public Organizations”, **Journal of Public Administrations Research & Theory**, Vol. 7, No 1, January, 1997.

Krehbiel, Timothy C., Richard H. McClure ve Eleni Pratsini, “Assessing an Academic Major Using a Service Quality Model”, **Journal of Education for Business**, Vol. 74, No 2, November/December 1998, ss. 92-98.

Kroeber, Donald W., **Management Information System**, The Free Press, New York, 1982.

Kroenke, David ve Richard Hatch, **Management Information Systems**, McGraw Hill Press, New York, 1994.

Kuran, N. Hüseyin, **Türkiye için E-devlet Modeli Analizi ve Model Önerisi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005.

Laudon, Kenneth C. ve Jane P. Laudon, **Essentials of Management Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 2001.

Laudon, Kenneth C. ve Jane P. Laudon, **Management Information Systems New Approaches to Organization and Technology**, Prentice Hall Publishing, New Jersey, 1998.

Leavit, H. ve T. L. Whisler, “Management in the 1980’s”, **Harvard Business Review**, 1985, Vol. 36, Issue 6, ss. 35-70.

Leblebici, Doğan N., Mustafa Kemal Öktem ve Mehmet Devrim Aydın, “Türkiye’de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkiler”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara 2003, ss. 501-512.

Ling, Raymond R. ve David C. Yen, “Extranet: A New Wave of Internet”, **SAM Advanced Management Journal**, Spring, 2001.

Long, Larry, **Management Information Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1989.

Lucas, Henry C., **The Analysis Design and Implementation of Information Systems**, McGraw Hill Press, Singapore, 1992.

Luffman, George, Stuart Sanderson, Edward Lea ve Brian Kenny, **İşletme Politikası Analitik Giriş**, Çev. İbrahim Anıl, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Lynch, Richard, **Corporate Strategy**, Prentice Hall Press, London, 2000.

Macmillan, Hugh ve Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Oxford University Press, New York, 2000.

Mancrieff, James, “Is Strategy Making a Difference?”, **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 2, 1999, ss. 273-276.

Martin, Christopher ve Philip Powell, **Information Systems a Management Perspective**, McGraw Hill Press, England, 1992.

Martin, Merle P., **Analysis and Design of Business Information Systems**, Macmillan Publishing, New York, 1991.

Maşrap, Akın, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitap, Ankara, 1999.

Mathews, Robin ve Antony Shoebridge, “EIS a Guide for Executives”, **Long Range Planning**, Vol. 25, No 6, 1992.

Maviş, Fermani, “Stratejik Yönetim Modeli”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Haziran 1988, ss. 135-147.

McKeown, Patrick G. ve Robert A. Leitch, **Management Information Systems: Managing With Computers**, Dreyden Press, FL., 1993.

McNurlin, Barbara C. ve Ralph H. Sprague, , **Information Systems Management in Practice**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1993.

“Mesleki Eğitim ve Öğretimde Geliştirilmiş İşbirliği Konusunda 29-30 Kasım 2002 Tarihlerinde Kopenhag'ta Toplanan Avrupa Mesleki Eğitim ve Öğretim Bakanları ve Avrupa Komisyonu Deklarasyonu: Kopenhag Deklarasyonu”,
<http://disis.meb.gov.tr/belgeler/ab/kopenhagdeklerasyonu.htm>,
09.09.2004.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, “Bülten”,
<http://www.mebnet.net/duyurular/bulten/bulten.pdf>, 22.07.2006.

Min, S.K., E.H. Suh ve S.Y. Kim, “An Integrated Approach Toward Strategic Information Systems Planning”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 8, No 4, 1999, ss. 373-394.

Mintzberg, Henry, “Five Ps for Strategy”, **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, ss. 10-17.

Mintzberg, Henry, **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Prentice Hall Press, London, 2000.

Mullins, Laurie J., **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publishing, England, 1990.

Mutioğlu, Halil, “Küreselleşme ve E-(Tik)Devlet”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=178,
20.07.2006.

- Mutlu, M. Emin ve Işıl Kabakçı, “Türkiye Bilişim Derneği Eskişehir Oluşumu”,
<http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/1>, 17.08.2004.
- Natrass, Howard, “Why is Continuous Quality Improvement Important in Higher Education”, **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, ss. 277-282.
- Newkirk , Henry E. ve Albert L. Lederer, Cidambi Srinivasan, “Strategic Information Systems Planning: too Little or too Much”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 12, No 3, 2003, ss. 201-228.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart ve Patrick M. Wright;
Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage, Irwin/Mc-Graw-Hill, 1996.
- Nohutçu, Ahmet ve Demokaan Demirel, “Dünyada E-Devlet Uygulamaları”,
http://www.nvi.gov.tr/Attached/NVI/makale/makale_doc/dunyada_e-devlet_uygulamalari.doc, 20.07.2006.
- Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı, **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler**, Alfa Aktüel Yayıncılık, Bursa, 2005.
- Paul C. Nutt ve Robert W. Backoff, “Transforming Public Organizations with Strategic management and Strategic Leadership”, **Journal of Management**, Vol. 19, No 2, 1993, ss. 299-347.
- O’Brien, James A., **Management Information Systems: A Managerial And User Perspective**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1993.

Oğuz, Orhan, “Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 233-256.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı 2005-2010,
http://sp.metu.edu.tr/ODTU_Stratejik_Plan_2005_2010.pdf,
10.06.2005.

Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 2001.

Öğüt, Adem, Hasan Kürşat Güleş ve Ali Şükrü Çetinkaya, **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Ökmen, Mustafa ve Mustafa Çiçek, “Küreselleşme Sürecinde Ekonomi, Yönetim ve Kentleşme”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, ss.933 – 344.

Ömürgönülşen, Uğur, “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, ss. 3-43.

Ören, Yüksel, “Hastane Yönetim Bilişim Sistemi”, **Yöneylem Araştırması Bildiriler 78**, Kocaeli, 1981, ss. 204-216.

Özalp, İnan, Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir, “İşletmelerde Stratejik Planlama: Stratejik Planlamada Uygulama Planı Olarak Araştırma Geliştirme Planlarının İncelenmesi ve KÜMAŞ (Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.) Örneği”, **Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. VII, Sayı 2, Kasım, 1989, ss. 33-42.

Özarslan, Yasin, “Bilgi Toplumu Yolunda Türkiye’de E-Devlet ve Bireyin Rolü Üzerine Kavramsal Bir Çözümleme”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/56.doc>, 20.07.2006.

Özcivelek, Rukiye Herkmen, “Bilişim Teknolojileri ve Ekonomik Büyüme Dünya ve Türkiye”,
http://www.bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/common/yayinlar/bilism%20-bildiri%20rukiye.pdf , 20.07.2006.

Özdamar, Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

Özdemir, Mahmud, “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3-4, Ağustos 1988, ss. 222-234.

Özdemir, Mahmud, “Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3-4, Ağustos 1988, ss. 138-156.

Özer, M. Akif, “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, Ekim-Aralık 2005, ss.3-46.

Özgören, Murat Rifat, “Dünyada E-Devlet”, <http://www.angelfire.com/hero/e-devlet/dunya.htm>, 20.07.2006.

Öztemel, Ercan, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001.

Öztemel, Ercan, “Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi”, **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı 2**, Mart-Nisan 1998, ss. 1175-1181.

Öztürk, Ahmet, **Yöneylem Araştırması**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997.

Pamuk, Gündüz, Erkut Yücaoğlu ve Mehmet Küçük, **Uzun Vadeli Planlama**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978.

Papatya, Gürcan ve Köksal Hazır, “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 4, Güz 1999, ss.143-166.

Parker, Charles ve Thomas Case, **Management Information Systems**, McGraw Hill Press, New York, 1993.

Parlak, Bekir, “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, ss. 345-392

Pearce, John A. ve Richard B. Robinson, **Strategic Management, Formulation Implementation and Control**, Irwin McGraw Hill Press, Malaysia, 2000.

Phatak, Arvind V., **International Management**, South-Western College Publishing, Ohio, 1997.

Pines, David, “Binyıl için Yeni Bir Üniversite Tasarlamak: Santa Fe Enstitüsü Perspektifi”, **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**, Ed. Oğuz N. Babüroğlu, Çev. Zülfü Dicleli, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003 ss. 133-141.

Porter, Michael E., “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, ss. 75-83.

Porter, Michael E., “What is Strategy”, **Harvard Business Review**, November-December, 1996, ss. 61-78.

Porter, Michael E. ve Cynthia A. Montgomery, **Strategy: Seeking Competitive Advantage**, Harvard Business Press, Boston, 1991.

Porter, Michael E., “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, **Strategic Development Methods and Models**, Ed. Robert G. Dyson ve Frances A. O’Brien, John Wiley & Sons Ltd. England, 2001.

Quezada, Lues E., Felisa M. Cordova, Serge Widmen ve Christopher O’Brien, “A Methodology For Formulating a Business Strategy in Manufacturing Firms”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 60 – 61, 1999.

Remenyi, Dan, S.J., **Increase Profits with Strategic Information Systems**, NCC Publications, England, 1988.

Rue, Leslie W., **Strategic Management Concepts and Experience**, McGraw Hill Press, New York, 1989.

Rumelt, Richard R., “Evaluating Business Strategy”, **Readings in the Strategy Process**, Ed. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998, ss. 55- 63.

Ruoibah, Kamel ve Samia Ould-ali, “Puzzle: a Concept and Prototype for Linking Business Intelligence to Business Strategy”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 11, No 2, 2002, ss. 133-152.

Sağsan, Mustafa, “E-Devlet Toplamların Yeni Umut Işığı mı?”, **Stratejik Analiz Dergisi**, Cilt 2, Sayı 19, Kasım 2001, ss. 88-97.

Saran, Fulya, Şükran Cömert ve Kadriye Karakaş, “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 101-110.

Sarıhan, Halime İnceler, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

Sauter, Vicki, **Decision Support Systems**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1997.

Saygılıoğlu, Nevzat ve Selçuk Arı, **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.

Schultheis, Robert ve Mary Sumner, **Management Information Systems The Manager’s View**, Irvin Inc, ABD, 1995.

Selçuk Üniversitesi, **Akademik Yükseltilme ve Atanma Prensipleri**, Konya 2000

Serin, Necdet, “Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite: Dünyada ve Türkiye’de”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 37-47.

Sharplin, Arthur, **Strategic Management**, McGraw – Hill Press, U.S.A., 1985.

Skolnik, Michael L., “Higher Education in the 21st Century”, **Futures**, Vol. 30, No 7, 1998, ss. 635-650.

Solak, Zeynep, “Müzakere Sürecinin Olmazsa Olmaz Aracı Düzenleyici Etki Analizleri Semineri Toplantı Raporu”,
<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/2D60E8DD-1CDE-4E06-A4A9-8EB7CB4A536A/5920/DUZENLEYICIETKIANALIZI.pdf#search=%22etki%20analizi%22>, 12.03.2007.

Songar, Ayhan, **Sibernetik**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1991.

Songör, Neşe, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 4, Aralık, 2005, ss. 145-155.

Soysal, Ataç, “Tekel İç Mal Sevkiyatları Yönetim Bilişim Sistemi”, **Yöneylem Araştırması Bildiriler 78**, Kocaeli, 1981, ss. 173- 182.

Soysal, Ataç, Nakit Seraslan, Haluk Erkut, Tekin Çetinkaya ve Kamil Atalar, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, Mess Yayınları, İstanbul, 1989.

Sprague, Ralph H. ve Eric D. Carlson, **Building Effective Decision Support Systems**, Prentice Hall Press, USA, 1982.

Stacey, Ralph D., **Strategic Management & Organizational Dynamics the Challenge of Complexity**, Prentice Hall Press, London, 2000.

Stahl, Michael J. ve David W. Grisby, **Strategic Management for Decision Making**, PWS Kent Publishing, Boston 1992.

“Strategy Survival Guide”,
<http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/downloads/ssgy2.1.pdf> ,
20.07.2006.

- Subaşlar, Belgin, “Teknolojinin Önünde İnsan Sınırı”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=994>,
26.08.2004.
- Sürgit, Kenan, **Türkiye’de İdari Reform**, TODAİE Yayını, Yayın No 128,
Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.
- Şahin, Mehmet, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir,
2000.
- Şaylan, Gencay, “Küreselleşmenin Gelişimi”, **Küreselleşme**, Der. Işık Kansu,
İmge Kitabevi, Ankara, 1997.
- Şimşek, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Taha, Hamdy A., **Yöneylem Araştırması**, Çev. Ş. Alp Baray ve Şakir Esnaf,
Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Tak, Bilçin; “Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri”,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/2/bilcin/bilcin.html>, 17.08.2004.
- “Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS)”
<http://www.tkgm.gov.tr/tapunet/atkgmgovtr/takbis/takbis.htm>,
17.08.2004.
- Taşkıran, Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Kardeşler Mat., İzmir,
1995.
- Tecim, Vahap, “Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri
ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 1999, ss. 1-12.

Tecim, Vahap, “Coğrafi Bilgi Sistemleri Tabanlı Valilik Bilişim Sistemi”,
<http://geography.fatih.edu.tr/gisday/pdf/tecim.pdf>, 17.08.2004.

Tecim, Vahap, “Kamu Kurumlarında Etkin Yönetim için Bilişim Teknolojileri
Sakarya Valiliği Bilişim Sistemleri Uygulaması”, **Dokuz Eylül
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı
1, 2002, ss. 141-156.

Tekin, Mahmut, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Öğüt, **Değişim Çağında Teknoloji
Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Tekin, Mahmut, Hasan K. Güleş ve Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji
Yönetimi**, Damla Ofset, Konya, 2000.

Tekir, Sabri, “Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri”, **Yeni
Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 19, Ocak-Şubat 1998, ss. 412-417.

Thierauf, Robert J., **Executive Information Systems: A Guide for Management
and MIS Professionals**, Quorum Books, USA, 1991.

Thomas, Joe G., **Strategic Management: Concepts, Practice and Cases**,
Harper&Row Ltd., New York, 1988.

Thompson, John L., **Strategic Management Awareness and Change**, Thompson
Publishing, London, 1997.

Tiwana, Amrit, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003.

TODAİE, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi Öneriler ve İlkeler İdari Reform
Danışma Kurulu Raporu**, TODAİE Yayını, Ankara, 1972.

TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor**, TODAİE Yayını, Ankara, 1991.

TODAİE, **Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu**, TODAİE Yayını, Ankara, 1966.

Toffler, Alvin, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar , İstanbul 1992.

Tarondeau, Jean C., **Systems Analysis and Desingn**, Reston Publishing Company Inc., 1982.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TUENA, “Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Anaplanı Sonuç Raporu”, <http://www.tuena.tubitak.gov.tr/Pdf/sonucrapor1.pdf>, 20.7.2006.

Turan, Selahattin, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler" **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13, 2005, ss. 181-202.

Turban, Efraim, **Decision Support Systems and Expert Systems**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1995.

Turban, Efraim ve Jaye Aronson, **Decision Support Systems and Intelligent Systems**, Fifth Edition, Prentice Hall Press, New Jersey, 1998.

Tümer, Sumru, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1993/1, ss. 99- 118.

Türkiye Bilişim Şurası, **Bilgi Toplumuna Doğru, Türkiye 2. Bilişim Şurası Sonuç Raporu**, Ankara, 2004.

Türkiye Bilişim Şurası, “E-Devlet Dönüşümünde Kamu Kurumlarının Yapması Gerekenler” http://www.bilisimsurasi.org.tr/e-turkiye/docs/e-devlet_donusumu_07042004.doc, 17.08.2004.

Uçkan, Özgür, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması için Strateji ve Politikalar**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2003.

“ULAKBİM’in Amaç ve Görevleri”,
<http://www.ulakbim.gov.tr/hakkimizda/ulakbim/amac.html>,
17.08.2004.

Ulaştırma Bakanlığı, “Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı Sonuç Raporu”, <http://www.tuena.tubitak.gov.tr/pdf/sonucrapor1.pdf>,
23.08.2004.

Ulusoy, Ahmet, “E-Devlet (in), Bürokrasi (Out)”, http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/A.%20Ulusoy/au_burokrasi.htm, 17.08.2004.

Ülengin, Burç, Füsün Ülengin, Gündüz Pamuk, Haluk Erku, Hamza Koşma, Öztin Akgüç ve Yurdakul Alpay, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Üreten, Sevinç, **Üretim/İşlemler Yönetimi**, Başar Ofset, Ankara, 1999.

Üstüner, Işık Şifa, Faik Ardahan ve Ercüment Okumuş, “Eğitimde Stratejik Planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 135-143.

Varinli, İnci ve Nisfet Uzay, “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Kaliteyi Artırmaya Yönelik Çalışmalar”, **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ed. Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, ss. 157-165.

Virolainen, Veli – Matti; “A Survey of Procurement Strategy Development in Industrial Companies”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 56 – 57, 1998

Watson, Hugh J., George Houdeshel ve Rex Kelly Rainer, **Building Executive Information Systems and Other Decision Support Applications**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1997.

Watson, Hugh ve Ralph J. Sprague, **Decision Support Systems Putting Theory into Practice**, Prentice Hall Press, New Jersey, 1993.

Wheelen, Thomas L. ve J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley Publishing, USA, 1995.

Wiederhold, Gio, “Information Systems that Really Support Decision-Making”, **Journal of Intelligent Information Systems**, Iss. 14, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2000, ss. 85 – 94.

Wiseman, Charles M., **Strategy and Computers: Information Systems as Competitive Weapons**, Dow-Jones Irwin Publishing, Homewood, 1985.

Wright, Peter, Mark J. Kroll ve John Parnell, **Strategic Management Concepts and Cases**, Prentice Hall Press, USA, 1998.

Yaranlı, İbrahim Onur, “E-Devlet’e Doğru Ödüllü Bir Proje : VEDOP İnternet Vergi Dairesi”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/138.doc>, 17.08.2004.

Yeldan, Erineç, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No1, Manisa, 1991.

Yıldırım, Hilal, “E-Devlet ve Uygulamaları”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=205, 20.09.2004.

Yıldız, Mete, “Yerel Yönetimde Bir Katılım Kanalı İnternet: ABD’de ve Türkiye’de Elektronik Kamu Bilgi Ağları”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 4, Ekim, 1995, ss. 144-151.

Yıldız, Mete, “Yerel Yönetimlerde İnternet Uygulamaları ve E-Devlet”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=537, 20.07.2006.

West, Darrell M., “Global E-Government 2005”, <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=23340>, 20.07.2006.

Yılmaz, Cengiz, Ahmet Doğan ve Erkan Topal, “Yönetim Bilgi Sistemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 8, Şubat 1989, ss. 39-48.

Yılmaz, Kürşad ve Güven Özdem, “ Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, 2004, ss. 115-136.

Yılmaz, Kürşad ve M. Barış Horzum, “Küreselleşme Bilgi Teknolojileri ve Üniversite”, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 10, Güz, 2005, ss. 103-121.

YÖK, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, Ankara, 1992, ss. 9-25.

YÖK, **Türkiye’nin YüksekÖğretim Stratejisi- Taslak Rapor**, Ankara, Haziran 2006.

YÖK, “Türk Yüksek Öğretiminin Bugünkü Durumu Kasım 2005”, <http://www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/raporlar.htm>, 13.01.2007.

Yurdakul, Ceyhun ve M. Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye için Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1997.

Yücetürk, E. Elif, “Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme: Bolu Örneği”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 2002, ss. 145-163.

Zahedi, Fatemeh, **Intelligent Systems for Business**, Wadsworth Inc., USA, 1993.

Zmud, Robert W., “An Examination of Information Technology Planning in a Large Diversified Public Organization”, **Decision Science**, Vol. 26. No. 1, 1997, ss.57-71.

Ek 1. Fakülte Stratejik Bilişim Sistemi Bileşenleri

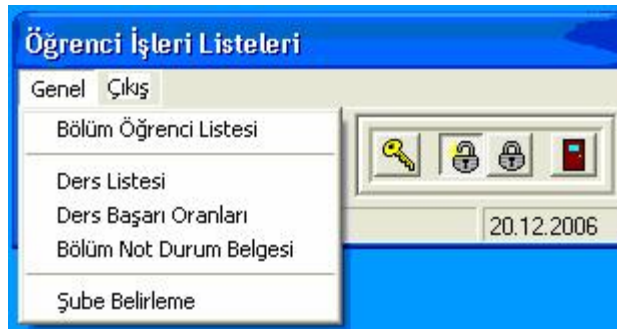
Resim 1. Öğrenci İşleri Bölüm Sabitleri Menüsü



Resim 2. Öğrenci İşleri Mezuniyet İşlemleri Menüsü



Resim 3. Öğrenci İşleri Listeleri Menüsü



Resim 4. Öğrenci İşleri Mesaj Sistemi Menüsü



Resim 5. Öğrenci İşleri Genel Sabitleri Öğrenci Menüsü



Resim 6. Öğrenci İşleri Genel Sabitleri ÖSYM Menüsü



Resim 7. Ortalama Hesaplama Programı

Form1

Bölüm: 5 KAMU YÖNETİMİ

YAZICI

OGRNO	Adı ve Soyadı	Ort	Kal. Ders Sayısı
000605028	EMINE TOK	2,53	2
000605087	JERGİS KAPLLANI	2,29	1
000605048	NESLİHAN ŞAHAN	1,74	17
010605025	BURAK GÜNGÖR	3,15	0
010605061	OĞUZHAN ÖZATA	2,39	3
010605112	NARGUIZA ALIMOVA	2,26	3
010605114	SABİR MURTAZAYEV	2,25	8
010605066	İBRAHİM ZAVLAK	2,24	8
010605022	OZAN VEYSEL KAYA	2,18	6
010605032	ASIYE ALTINIŞIK	2	10
010605015	AHMET RIŞVANLI	1,95	8
010605095	VOLKAN ÖZKAN	1,77	13
010605116	NUREDDİN TEKİN	1,33	27
010605111	KAMİL KULİEV	1,24	24

Resim 8 Bölüm Genel Bilgileri Sayfası

Bölüm Genel Bilgileri		Dönem Min. Kredileri					
Bölüm ADI	İKTİSAT	01	24	05	23	09	
Bölüm Başkanı	Prof.Dr. Serdar ALTINOK	02	24	06	22	10	
Bölüm Bşk Sicil		03	24	07	16	11	
E-Mail		04	22	08	17		
Web	http://www.iibf.selcuk.edu.tr/english/iktis.	Minimum Mezuniyet Kredisi		172			
Telefon		Bölüm Yıllık MI		☐			
Name	Economics						
Normal Öğrenim Süresi	4						
Diploma Eki Bilgileri (Aşağıdaki Bilgiler AB Merkezine Sunulan Diploma Eki Örneklerine Uygun Olarak Doldurulacaktır.)							
3.2 Official Length of Program (Bölüm süresi) 4 years (excluding one year of English preparatory school). 2 semesters per year, 16 weeks per semester							
3.3 Access Requirement(s) (Bölüme Kabul Edilme Koşulları) High school diploma Placement through a centralised national university entrance examination.							
4.2 Program Requirements (Bölüm Hakkında bilgi, varsa zorunlu staj,tez,vb.) A student is required to have a minimum CGPA of 2.00/4.00 and no failing grades.							
Objectives (Bölümün Amaç ve Hedefleri) The main goals of the Department are to train economists with basic skills that would help to teach and do research in areas of economics and facilitate, encourage and do research work in economics focusing on the global and Turkish economy.							
← → ↶ ↷ ↵ ✓ ✗							

Resim 9 Bölüm Ders Tanımları Sayfası

Yıl	Dön	Ders NO	Ders ADI	Hafta	Karşılık	Ölçe	Yazı	Yazı	Mac	Mat	Alternat	Ölç	Değerlendir	Ölç
2006	0	0601001	HAZIRLIK SINIFI	7		0	40	1	0	0				0
2006	1	0601101	İktisadi Giriş I											
2006	1	0601103	İktisadi Giriş I için Matematik I											
2006	1	0601105	İktisadi Giriş I için Matematik II											
2006	1	0601107	Genel Muhasebe I											
2006	1	0601109	Hukukun Temel Kavramları											
2006	1	0601111	Toplum Bilimi											
2006	1	0601113	Yabancı Dil I (İng.)	3										
2006	1	0601115	Atatürk İhtilali ve İnkılap Tarihi I	1										
2006	1	0601117	Türk Dil ve Edebiyatı I	2										
2006	2	0601201	İktisadi Giriş II											
2006	2	0601203	İktisadi Giriş II için Matematik I											
2006	2	0601205	İktisadi Giriş II için Matematik II											
2006	2	0601207	Genel Muhasebe II											
2006	2	0601213	Yabancı Dil II (İng.)	13										
6	1	İKTİSAT												
6	2	İKTİSAT (İ.Ö.)												
6	3	İŞLETME												
6	4	İŞLETME (İ.Ö.)												
6	5	KAMU YÖNETİMİ												

Resim 10- Bölüm Öğrenci Listesi Sayfası

Bölüm Öğrenci Listesi	
Sınıf	1
Giriş YILI	2006
6 1 İKTİSAT 6 2 İKTİSAT (İ.Ö.)	

Resim 11- Ders Listesi Sayfası

Ders Listesi	
Ders NO/Sınıf/YIL	0605101/0/2007
SİYASET BİLİMİNE GİRİŞ	

Resim 12- Ders Başarı Durumları

Ders Ortalamaları							
DersNO	Yıl	Şb.	Ders ADI	Geçen	Kalan	Toplam	Baş.Yzd
0605001	2006	0	HAZIRLIK SINIFI	134	105	239	0,56
0605101	2006	0	SİYASET BİLİMİNE GİRİŞ	86	25	111	0,77
0605103	2006	0	TOPLUM BİLİMİ	69	34	103	0,67
0605105	2006	0	HUKUKUN TEMEL KAVRAMLARI	108	10	118	0,92
0605107	2006	0	İKTİSADA GİRİŞ I	70	53	123	0,57
0605109	2006	0	GENEL MUHASEBE I	87	23	110	0,79
0605111	2006	0	YABANCI DİL (İNGİLİZCE) I	81	11	92	0,88
0605115	2006	0	Atatürk İlkeri ve İnkılap Tarihi I	75	28	103	0,73
0605117	2006	0	Türk Dili ve Edebiyatı I	83	11	94	0,88
0605201	2006	0	İLETİŞİM BİLİMİNE GİRİŞ	96	11	107	0,90
0605205	2006	0	ANAYASA HUKUKU	63	57	120	0,53
0605209	2006	0	İKTİSADA GİRİŞ II	83	36	119	0,70
0605211	2006	0	GENEL MUHASEBE II	76	38	114	0,67
0605213	2006	0	YABANCI DİL (İNGİLİZCE) II	75	46	121	0,62
0605215	2006	0	Atatürk İlkeri ve İnkılap Tarihi II	56	50	106	0,53
0605217	2006	0	Türk Dili ve Edebiyatı II	95	8	103	0,92
0605221	2006	0	TÜRK TOPLUM YAPISI	68	16	84	0,81
0605223	2006	0	MEDENİ HUKUK	61	24	85	0,72
0605301	2006	0	YÖNETİM BİLİMİ I	144	25	169	0,85
0605303	2006	0	İDARE HUKUKU	146	36	182	0,80
0605305	2006	0	KAMU MALİYESİ	132	27	159	0,83
0605307	2006	0	MAKRO İKTİSAT	122	18	140	0,87
6	3		İŞLETME				
6	4		İŞLETME (İ.Ö.)				
6	5		KAMU YÖNETİMİ				



YIL 2006 



Resim 13- Toplu Not Durum Belgesi Yazdırma Sayfası

Toplu Not Durum Belgesi Yazdırma

No	Adı Soyadı
000605028	EMİNE TOK
000605048	NESLİHAN ŞAHAN
000605087	JERİS KAPLANI
010605015	AHMET RİŞVANLI
010605022	OZAN VEYSEL KAYA
010605025	BURAK GÜNGÖR
010605032	ASİYE ALTINIŞIK
010605045	YÜCEL ERBAY
010605061	OĞUZHAN ÖZATA
010605066	İBRAHİM ZAVLAK
010605069	MUSTAFA ÇİÇEK

6	1 İKTİSAT
6	2 İKTİSAT (İ.Ö.)
6	3 İŞLETME
6	4 İŞLETME (İ.Ö.)
6	5 KAMU YÖNETİMİ
6	6 KAMU YÖNETİMİ (İ.Ö.)
6	7 ULUSLARARASI İLİŞKİLER

Kayıt SAYISI 1:579

Her 10 Kağıttan sonra DUR

Resim 14- Öğrenci Şube Belirleme Sayfası

Öğrenci Şube Belirleme

Öğr. NO	Adı SOYADI	Şube
010605045	YÜCEL ERBAY	0
010605111	KAMİL KULİEV	0
010605114	SABİR MURTAZAYEV	0
020605005	SELMİ SAĞLAM	0
020605018	İLYAS OĞUZ	0
020605079	HASAN ALI GÜNER	0
030605054	İSMAİL ARSLAN	0
030605069	MÜCAHİT YILDIRIM	0
030605104	FURKAN AKBAŞ	0
030605109	MAVLOD ÇAKHMDURADOV	0
040605008	AHMET KAPLAN	0
040605030	AKIN ULGER	0
040605040	EKREM DEMİRCİ	0
040605052	OĞUZHAN ALTUNSOY	0
040605054	UĞUR YILDIRIM	0
040605056	MUSTAFA ÇELİK	0
040605063	ALİ KEMAL KAYA	0
040605068	MUSTAFA CİHAN YARALI	0
040605073	FATMA ÖZGE ÖZGÜN	0
040605080	MAHMUT YÜCEL	0
040605101	MELİH MALDAR	0
040605113	ALPER DOĞAN	0

YIL 2007

DERS NO 0605101

Resim 15- Öğrenci Sayfası

D	Ders No	Yıl	Sb	Adı	Ön	1	2	3
	0605304	1997		MİKRO İKTİSAT	..			
	0605306	1997		İSTATİSTİK I	..			
	0605308	1997		BORÇLAR HUKUKU	..			
	0605310	1997		TİCARET HUKUKU I	..			
	0605312	1997		KAMU YÖNETİMİ I	..			
	0605314	1997		ORG. TEOR. (ORG. VE YÖNET)	..			
	0605316	1997		SİYASİ DÜŞÜNCELER TAR. 2	..			
	0605318	1997		TÜRK ANAYASA HUKUKU	..			
	0605402	1997		BİLGİSAYAR	..			
	0605404	1997		MAKRO İKTİSAT	..			
	0605406	1997		İSTATİSTİK II	..			
	0605408	1997		TİCARET HUKUKU II	..			
	0605410	1997		KAMU YÖNETİMİ II	..			
	0605412	1997		KARŞ. DEVLET SİSTEMLERİ	..			
	0605414	1997		KAMU MALİYESİ	..			
	0605416	1997		BİLGİSAYAR PROGRAMLAMA	..			
	0605418	1997		KOOPERATİFÇİLİK	..			
	0605502	1998		TÜRKİYE DE TOPLUM VE SİY.	..			
	0605504	1998		SİY. SÖZYOLOJİSİ VE TÜRK S.	..			
	0605504	1998		KAMU PER. YÖNETİMİ	..			

950605039 SINIFI: 1

Resim 16- Öğrenci Bilgileri

Öğrenci Bilgileri

Genel Bilgiler | Nüfus Bilgileri | Adres Bilgileri | Çıkış Bilgileri

Adı:

Soyadı:

Kayıt Nedeni:

Kayıt Tarihi:

Durumu:

Danışman:

Fakülte:

Bölüm:

Şube:

Kişinin Durumu: ☐ Akıllı ☐ Arşiv

Cinsiyeti: ☐ Bay ☐ Bayan

Kimlik Bilgileri: ☒ Kimlik Yarıklı

Kimlik No:

Öğrenci Numarası:

Resim 17- Öğrenci Bilgileri

Öğrenci Bilgileri

Genel Bilgiler | Nüfus Bilgileri | Adres Bilgileri | Çıkış Bilgileri

Doğum Tarihi:

Doğum Yeri:

İl:

İlçe:

Mahalle/Köy:

Vatandaşlık No:

Kan Grubu:

Sayfa:

Hane:

Cilt:

Baba Adı:

Anne Adı:

Askerlik Bilgileri

Durumu:

İl:

İlçe:

Öğrenci Numarası:

Resim 18- Öğrenci Bilgileri

Öğrenci Bilgileri

Genel Bilgiler | Nüfus Bilgileri | Adres Bilgileri | Çıkış Bilgileri

Adres 1:

Adres 2:

İlçe:

İl:

Ülke:

Posta Kodu:

Telefon:

Cep Tel:

E - Mail:

Öğrenci Numarası:

Resim 19- Öğrenci Bilgileri

Öğrenci Bilgileri

Genel Bilgiler | Nüfus Bilgileri | Adres Bilgileri | Çıkış Bilgileri

Lise

İl

Mezun olduğu Okul

Lise Kolu

Ösym No

Ösym Puanı

Üniversite

☒ Diploma Alacak

Diploma No

Kayıt Silme Tarihi

☒ Hizmetler Kilitli

+ - ▲ ✓ ✕

Öğrenci Numarası

Resim 20- Yeni Kayıt (ÖSYM) Bilgileri

Yeni KAYIT

Genel | Nüfus | Diğer

Adı Soyadı

Fakültesi

Bölümü

Kimlik NO

Vatandaşlık NO

Ken Gerekçe

Askerlik Durumu

Askerlik Şubesi İl

Askerlik Şubesi İlçe

Ülkesi

E-Mail

Telefon

Cep Tel

Şifre

☐ Hazırlık Sınıfı Okuyacak

Cinsiyeti
☐ Bay
☐ Bayan

**Öğrencinin Kayıt Yapılırken
Bilgilerin Eksiksiz Olması
Önemlidir.**

**Lütfen Ken Gerekçe, Telefon, Cep
Tel, Nüfus ve askerlik bilgilerini
maliyeye giriniz.**

ÖSYM No

ÖğrNO

Version 1.002

Resim 21- Yeni Kayıt (ÖSYM) Bilgileri

Yeni KAYIT

Genel Nüfus Diğer

Doğum Tarihi

Doğum Yeri

Nüf.Kayıt Olduğu İl

Nüf.Kayıt Olduğu İlçe

Cilt/Hane/Sayfa

Mahalle Köy

Ana Adı

Baba Adı

ÖSYM No ☒

ÖgrNO ☒

☒ ☒ ☒ ☒ ☒

Version 1.002

Resim 22- Yeni Kayıt (ÖSYM) Bilgileri

Yeni KAYIT

Genel Nüfus Diğer

Adres 1

Adres 2

Adres İlçe

Adres İl

Posta Kodu

Mezun Olduğu Lise

Okul Kolu

ÖSYM Puanı

ÖSYM No ☒

ÖgrNO ☒

☒ ☒ ☒ ☒ ☒

Version 1.002

Resim 23- Bordro Sistemi Genel Görünümü



Resim 24- Bordro Sistemi Maaş Menüsü



Resim 25- Bordro Sistemi Eczane Menüsü



Resim 26- Bordro Sistemi Sicil Menüsü



Resim 27- Bordro Sistemi Raporlar Menüsü



Resim 28- Akademik Personel Sayfası

Ana Sayfa - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Reload Home Search Favorites

Address http://asp.selcuk.edu.tr/asp/ogrgror/list.asp



SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Otomasyonu
Akademik Personel Girişi
Arş.Gör. FİLİZ TUFAN EMİNİ

Ders İşlemleri

Ders Kaydı Bulunamadı
Vize1

Not Girişi
Bütünleme Girişi
Devamsızlık Girişi
Sonuç Listeleri
Yoklama Listeleri

Ders Kaydı Onay
Danışman Öğr.Durumları
Akademik Web Sayfam
Akademik Yayın Takip
Şifre Değişiklik
Mesaj Sayfası
Çıkış

ÜNİVERSİTE DUYURULARI

Tarih	Mesaj
08/03/2006	DANIŞMANLARIMIZA VE ÖĞRENCİLERİMİZE ÖNEMLİ DUYURU (Duyuru için tıklayınız)

FAKÜLTE DUYURULARI

Tarih	Mesaj

BÖLÜM DUYURULARI

Tarih	Mesaj

Internet

Ek 2. Öğretim Elemanı Anketi

Sayın Öğretim Elemanı;

Bu anket çalışması “Kamu Yönetiminde Bilişim Sistemlerinin Strateji Geliştirme Amaçlı Kullanımı: Kuram ve Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için Bir Model Önerisi” konulu doktora tezinin uygulama kısmına yöneliktir. Araştırmada yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği gibi fakültemizin strateji geliştirme süreci açısından da önemi bir girdi teşkil edecektir. Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgi ve işbirliğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK (Danışman)
Arş. Gör. Filiz Tufan EMİNİ

1- Fakültemizdeki çalışma ortamı açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde katılmaktasınız?
(1= hiç; 2=çok nadir; 3=genellikle; 4= sık sık; 5= her zaman anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Akademik yapı ve örgüt iklimi çalışmalarımı yürütmem açısından olumludur	1	2	3	4	5
B	Bölüm hocalarıyla tatmin edici bir ilişkim vardır	1	2	3	4	5
C	Bölüm hocalarıyla ilişkilerim çalışmalarımı destekleyicidir	1	2	3	4	5
D	Araştırmalarımda fakülte içi diğer bölümlerden destek alabilmekteyim	1	2	3	4	5
E	Fakülte binasının fiziksel koşulları yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
F	Odalardaki bilgisayar sayısı yeterlidir	1	2	3	4	5
G	İnternet olanakları yeterlidir	1	2	3	4	5

2- Fakültemizdeki birimlerin performansı açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde katılmaktasınız?
(1= hiç yeterli değil; 2=yetersiz; 3=yeterli; 4= oldukça yeterli; 5= çok yeterli anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Kütüphane hizmetleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
B	Bilgi işlem hizmetleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
C	Sekreterlik hizmetleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
D	Hizmet personelinin hizmetleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
E	İdari büro hizmetleri yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5

3- İşyerinizdeki ortamla ilgili olarak aşağıdaki duyguları ne sıklıkla hissedersiniz? Gerekçeleri ile belirtiniz
(1= hiç; 2=çok nadir; 3=genellikle; 4= sık sık; 5= her zaman anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Depresyon (.....)	1	2	3	4	5
B	Sıkıntı (.....)	1	2	3	4	5
C	Kızgınlık (.....)	1	2	3	4	5
D	Tatmin (.....)	1	2	3	4	5
E	Heyecan (.....)	1	2	3	4	5
F	Neşe (.....)	1	2	3	4	5
G	Tedirginlik (.....)	1	2	3	4	5
H	Güvensizlik (.....)	1	2	3	4	5
I	Samimiyet (.....)	1	2	3	4	5
J	Diğer (belirtiniz) (.....)	1	2	3	4	5
K		1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz.

4- Fakültemizi aşağıdaki faktörlere göre değerlendiriniz:

(1= hiç yeterli değil; 2=yetersiz; 3=yeterli; 4= oldukça yeterli; 5= çok yeterli anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Akademik kadro kalitesi	1	2	3	4	5
B	Eğitim kalitesi	1	2	3	4	5
C	Kütüphane olanakları	1	2	3	4	5
D	Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslar arası standartlara uygunluğu	1	2	3	4	5
E	Öğretim elemanlarının tecrübesi	1	2	3	4	5
F	İnternet olanaklarının yeterliliği	1	2	3	4	5
G	Sınav sisteminin bilgi ölçme açısından yeterliliği	1	2	3	4	5
H	Gerekli derslerin okutulması	1	2	3	4	5
I	Öğretim elemanlarıyla ve öğrencilerle iletişimin tatmin edici düzeyde olması	1	2	3	4	5
J	İ.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	1	2	3	4	5
K	Akademik tanınmışlık	1	2	3	4	5
L	Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	1	2	3	4	5
M	Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	1	2	3	4	5
N	Öğrencilerin mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	1	2	3	4	5
O	Araştırma fonu yeterliliği	1	2	3	4	5
P	Çalışmaların ekip çalışmasına dayanması	1	2	3	4	5
R	Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma	1	2	3	4	5
S	Akademik personel başına düşen makale, kitap, kongre ve sempozyum sayısının yeterliliği ve bu konuda ulusal ve uluslar arası standartlara uygunluk	1	2	3	4	5
T	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5
U		1	2	3	4	5
V		1	2	3	4	5

5- Fakültemizi diğer üniversitelerin benzer fakültelerinden ayıran temel görevi (varlık nedeni, misyonu) sizce ne olmalıdır?

6- Sizce fakültemizin ulaşması gereken konum (fakülteyi gelecekte görmek istediğiniz yer, fakültenin vizyonu) ne olmalıdır?

Diğer sayfaya geçiniz.

7- Yukarda belirttiğiniz misyon ve vizyona ulaşmak için yönetim tarafından yapılması gereken temel faaliyetler nelerdir? (Lütfen her başlığın altını doldurunuz)

İnsan Kaynakların Kalitesi

Finansal Kaynaklar

Eğitim Kalitesi

Araştırma Projeleri

Ulusal/Uluslararası Üniversitelerin Benzer Fakülteleriyle İletişim ve İşbirliği

İş Dünyası ile İletişim ve İşbirliği

Öğrencilerle ve mezunlarla ilişkiler

Çalışanlarla İlişkiler ve Çalışan Memnuniyeti

Fakülte ve Çalışma Ortamı (Fiziksel, psikolojik, ..)

Yönetişim

Ulusal ve Uluslararası Tanınmışlığın Artırılması

8- Bölümünüz:.....

9. Unvanınız:.....

Teşekkür Ederiz...

Ek 3. Öğrenci Anketi

- 1- Okuduğunuz Bölüm:
2- Okuduğunuz bölüm ÖSS sınavında kaçınıcı tercihinizdi?
3- Şu anki not ortalamanızı belirtiniz:.....
4- Fakültede (hazırlık sınıfı hariç) kaçınıcı yılınızı okumaktasınız?.....
5- **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini tercihinizde** aşağıdaki faktörlerin önem derecesini belirtiniz (1. hiç, 2.az, 3.oldukça, 4. büyük ölçüde, 5.çok anlamındadır).

A	Bulunduğum ilde olması	1	2	3	4	5
B	Ancak burayı kazanabilecek olmam	1	2	3	4	5
C	Ailem ve yakınlarımların fikri	1	2	3	4	5
D	Fakülte hakkındaki olumlu duyularım	1	2	3	4	5
E	Fakültenin genel görünümü	1	2	3	4	5
F	Diğer (belirtiniz).....	1	2	3	4	5

- 6- Eğitiminize yeni başlamakta olsaydınız aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin için uygun olurdu?
1. Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum
2. Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum
3. Selçuk Üniversitesinde farklı bir bölümde okurdum
4. Okuduğum üniversite ve bölümden memnunum
5. Okumazdım
7- Mezun olduktan sonra ne yapmayı düşünüyorsunuz?
1. Kendi işimi kurmak
2. Özel bir kuruluştaki çalışmak
3. Bir kamu kurumunda çalışmak
4. Yurt dışında çalışmak
5. Akademik kariyer yapmak
6. Lisansüstü eğitim yapmak
8- Sizin için **yararlı olacağına** inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz (1. hiç önemli değil, 2.önemli değil, 3.önemli, 4. oldukça önemli, 5.çok önemli anlamındadır).

A	İktisat Dersleri	1	2	3	4	5
B	Maliye Dersleri	1	2	3	4	5
C	Hukuk Dersleri	1	2	3	4	5
D	Yönetim Dersleri	1	2	3	4	5
E	Muhasebe Dersleri	1	2	3	4	5
F	İletişim Dersleri	1	2	3	4	5
G	Yöntem Dersleri	1	2	3	4	5
H	Bilgisayar Dersleri	1	2	3	4	5
I	Yabancı Dil Dersleri	1	2	3	4	5
J	Pazarlama Dersleri	1	2	3	4	5
K	Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	1	2	3	4	5
L	İşletme Dersleri	1	2	3	4	5
M	Finansman Dersleri	1	2	3	4	5
N	Seçmeli Dersler	1	2	3	4	5
O	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5

- 9- Fakültemiz açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde **katılmaktasınız?** (1= hiç; 2=az; 3=oldukça; 4= büyük ölçüde; 5=çok anlamındadır)

A	Fakülte atmosferi motive edicidir	1	2	3	4	5
B	Fakültenin akademik kalitesi yeterlidir	1	2	3	4	5
C	Fakültenin akademik tanınmışlığı artmaktadır	1	2	3	4	5
D	Okuduğum bölümün akademik kalitesi yeterlidir	1	2	3	4	5
E	Sınıfların fiziksel özellikleri motive edicidir	1	2	3	4	5
F	Sosyal ve kültürel faaliyetler yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
G	Öğrenci işleri faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
H	Danışmanlık faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
I	Kütüphane hizmetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
J	Sınıfların fiziki durumu elverişlidir	1	2	3	4	5
K	Fakülte yönetimi çok yol göstericidir	1	2	3	4	5

10- Sizce üniversitede aldığınız eğitimin **iş hayatınıza katkısı** ne yönde olacaktır

1. hiç 2. az 3. oldukça 4. büyük ölçüde 5. çok

11- Fakültemizi aşağıdaki faktörlere göre değerlendiriniz (1= hiç olumlu değil, 2= olumsuz, 3= oldukça olumlu, 4=büyük ölçüde olumlu, 5= çok olumlu anlamındadır).

A	Eğitim kalitesi	1	2	3	4	5
B	Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslar arası standartlara uygunluğu	1	2	3	4	5
C	Öğretim elemanlarının tecrübesi	1	2	3	4	5
D	Öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin tatmin edici düzeyde olması	1	2	3	4	5
E	İ.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	1	2	3	4	5
F	Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	1	2	3	4	5
G	Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	1	2	3	4	5
H	Mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	1	2	3	4	5
I	Öğrencilerin gelişimine yönelik olanaklar	1	2	3	4	5
J	Öğrencilere sunulan meslek seçme ve iş bulma desteği	1	2	3	4	5

12 - Fakültede **okutulan dersler ve sınav sistemi** açısından aşağıdaki değerlendirmeler hakkındaki fikirleriniz nedir? (1= hiç; 2=az; 3=oldukça; 4= büyük ölçüde; 5=çok anlamındadır)

A	Ders materyalleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
B	Gerekli dersler okutulmaktadır	1	2	3	4	5
C	Dersler meslek hayatına hazırlamaktadır	1	2	3	4	5
D	Sınav sistemi öğrendiklerimizi ölçmektedir	1	2	3	4	5
E	Notlandırma sistemi tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
F	Zorunlu derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	1	2	3	4	5
G	Seçmeli derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	1	2	3	4	5
H	Derslerin kalitesi tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
I	Derslerde verilen örnekler ve yapılan uygulamalı çalışmalar yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5

13- Fakültemiz yukarıda belirttiğiniz özellikleri dikkate alındığında **diğer üniversitelerin benzer fakültelerine oranla;**

1. hiç olumlu olmayan 2. olumsuz 3. olumlu 4. oldukça olumlu 5. çok olumlu **özelliklere sahiptir.**

14- Aşağıdaki özellikleri elde etmenizde **üniversite eğitiminiz ne kadar etkilidir?**

(1= hiç etkili değil; 2=az etkili; 3=oldukça etkili; 4= etkili; 5= çok etkili anlamındadır)

A	Orijinal fikir geliştirebilme	1	2	3	4	5
B	Objektif düşünebilme	1	2	3	4	5
C	Problem tanımlama ve çözme	1	2	3	4	5
D	Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme	1	2	3	4	5
E	Sözlü iletişimi etkin kullanabilme	1	2	3	4	5
F	Yazılı iletişimi etkin kullanabilme	1	2	3	4	5
G	Beden dilini etkin kullanabilme	1	2	3	4	5
H	Yöneticilik yeteneklerini etkin kullanabilme	1	2	3	4	5
I	Takım çalışması yapabilme	1	2	3	4	5
J	Analiz ve sentez yeteneği kazanabilme	1	2	3	4	5
K	Karar verme yeteneklerini geliştirme	1	2	3	4	5
L	Özgüveni geliştirme	1	2	3	4	5
M	Farklı bakış açılarına sahip olma	1	2	3	4	5
N	Mezun olunca iş bulmaya dönük bilgiler	1	2	3	4	5

15- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini bir arkadaşınıza **tavsiye eder misiniz?**

1. Kesinlikle tavsiye etmem 2. Tavsiye etmem 3. Tavsiye ederim
4. Kesinlikle tavsiye ederim 5. Görüş beyan etmem

Teşekkür Ederiz...

Ek 4. Mezun Öğrenci Anketi

1- Mezun olduğunuz bölüm

1. Kamu Yönetimi 2. İşletme 3. İktisat 4. Uluslararası İlişkiler

2- Mezun olduktan sonra ne yapmayı düşünüyordunuz?

1. Kendi işimi kurmak
2. Özel bir kuruluştaki çalışmak
3. Bir kamu kurumunda çalışmak
4. Yurt dışında çalışmak
5. Akademik kariyer yapmak
6. Lisansüstü eğitim yapmak
7. Diğer

3- Şu an ne yapmaktasınız?

1. Kendi işimi kurdum
2. Özel bir kuruluştaki çalışmaktayım
3. Bir kamu kurumunda çalışmaktayım
4. Yurt dışında çalışmaktayım
5. Akademik kariyer yapmaktayım
6. Yüksek lisans yapmaktayım
7. İş arıyorum (7. soruya geçiniz)
8. Diğer

4- Yürütmek istediğiniz meslekle şu anki mesleğiniz aynı değilse bu sonucu neye bağlamaktasınız?

1. Türkiye'deki istihdam sorunu
2. Aldığım eğitimin yetersiz olması
3. Eğitim aldığım alanda çalışmak istememem
4. Diğer.....

5- Mezun olduktan sonra iş buluncaya kadar ne kadar zaman kaybettiniz?

1. 1-6 ay 2. 6 ay-1 yıl 3. 1 yıl-2 yıl 4. 2 yıldan fazla

6- Üniversitede aldığınız eğitim iş hayatınız açısından ne derece yararlı olmuştur?

1. Çok yararlı oldu
2. Ek eğitim almam gerekti
3. Başka dallardan takviye eğitim almam gerekti
4. Yaptığım işle uzaktan yakından ilgisi yok
5. Diğer

7- 13- Fakültemiz açısından aşağıdaki değerlendirmelere ne ölçüde **katılmaktasınız?** (1= hiç; 2=az; 3=oldukça; 4= büyük ölçüde; 5=çok anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Fakülte atmosferi motive edicidir	1	2	3	4	5
B	Fakültenin akademik kalitesi yeterlidir	1	2	3	4	5
C	Fakültenin akademik tanınırlığı artmaktadır	1	2	3	4	5
D	Okuduğum bölümün akademik kalitesi yeterlidir	1	2	3	4	5
E	Sınıfların fiziksel özellikleri motive edicidir	1	2	3	4	5
F	Sosyal ve kültürel faaliyetler yeterli düzeydedir	1	2	3	4	5
G	Öğrenci işleri faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
H	Danışmanlık faaliyetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
I	Kütüphane hizmetleri tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
J	Sınıfların fiziki durumu elverişlidir	1	2	3	4	5
K	Fakülte yönetimi çok yol göstericidir	1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz.

8- Fakültede okutulan dersler ve sınav sistemi açısından aşağıdaki değerlendirmeler hakkındaki fikirleriniz nedir? (1= hiç; 2=az; 3=oldukça; 4= büyük ölçüde; 5=çok anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Ders materyalleri tatmin edici düzeydedir	0	1	2	3	4
B	Gerekli dersler okutulmaktadır	0	1	2	3	4
C	Dersler meslek hayatına hazırlamaktadır	0	1	2	3	4
D	Sınav sistemi öğrendiklerimizi ölçmektedir	0	1	2	3	4
E	Notlandırma sistemi tatmin edici düzeydedir	0	1	2	3	4
F	Zorunlu derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	0	1	2	3	4
G	Seçmeli derslerimiz ihtiyaçları karşılamaktadır	0	1	2	3	4
H	Derslerin kalitesi tatmin edici düzeydedir	0	1	2	3	4
I	Derslerde verilen örnekler ve yapılan uygulamalı çalışmalar yeterli düzeydedir	0	1	2	3	4
J	Eğitimin kalitesi tatmin edici düzeydedir	0	1	2	3	4
K	Aldığımız dersler bizi iş hayatına hazırlamaktadır	0	1	2	3	4
L	Eğitim süresi boyunca aldığımız dersler iş hayatımız için yeterlidir	0	1	2	3	4

9- Aşağıdaki özellikleri elde etmenizde üniversite eğitiminiz ne kadar etkili olmuştur? (1= hiç etkili değil; 2=az etkili; 3= etkili; 4= oldukça etkili; 5= çok etkili anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Orijinal fikir geliştirebilme	0	1	2	3	4
B	Objektif düşünebilme	0	1	2	3	4
C	Problem tanımlama ve çözme	0	1	2	3	4
D	Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilme	0	1	2	3	4
E	Sözlü iletişimi etkin kullanabilme	0	1	2	3	4
F	Yazılı iletişimi etkin kullanabilme	0	1	2	3	4
G	Beden dilini etkili kullanabilme	0	1	2	3	4
H	Yöneticilik yeteneklerini etkin kullanabilme	0	1	2	3	4
I	Takım çalışması yapabilme	0	1	2	3	4
J	Analiz ve sentez yeteneği kazanabilme	0	1	2	3	4
K	Karar verme yeteneklerini geliştirme	0	1	2	3	4
L	Özgüveni geliştirme	0	1	2	3	4
M	Farklı bakış açılarına sahip olma	0	1	2	3	4
N	Mezun olunca iş bulmaya dönük bilgiler	0	1	2	3	4

Diğer sayfaya geçiniz.

10- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini **tercihinizde** aşağıdaki faktörlerin önem derecesini belirtiniz (1. hiç, 2. az, 3. oldukça, 4. büyük ölçüde, 5. çok anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Bulunduğum ilde olması	1	2	3	4	5
B	Ancak burayı kazanabilecek olmam	1	2	3	4	5
C	Ailem ve yakınlarımla fikri	1	2	3	4	5
D	Fakülte hakkındaki olumlu duyularım	1	2	3	4	5
E	Fakültenin genel görünümü	1	2	3	4	5
F	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5
G		1	2	3	4	5
H		1	2	3	4	5
I		1	2	3	4	5

11- Eğitiminize yeni başlamakta olsaydınız aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin için uygun olurdu?

1. Başka bir üniversitede aynı bölümde okurdum
2. Başka bir üniversitede farklı bir bölümde okurdum
3. Selçuk Üniversitesinde farklı bir bölümde okurdum
4. Okuduğum üniversite ve bölümden memnunum
5. Okumazdım

12- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini bir arkadaşınıza tavsiye eder misiniz?

1. Kesinlikle tavsiye etmem
2. Tavsiye etmem
3. Görüş beyan etmem
4. Tavsiye ederim
5. Kesinlikle tavsiye ederim

13- Sizin için **yararlı olduğuna** inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz (1. hiç önemli değil, 2. önemli değil, 3. önemli, 4. oldukça önemli, 5. çok önemli anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme				
A	İktisat Dersleri	1	2	3	4	5
B	Maliye Dersleri	1	2	3	4	5
C	Hukuk Dersleri	1	2	3	4	5
D	Yönetim Dersleri	1	2	3	4	5
E	Muhasebe Dersleri	1	2	3	4	5
F	İletişim Dersleri	1	2	3	4	5
G	Yöntem Dersleri	1	2	3	4	5
H	Bilgisayar Dersleri	1	2	3	4	5
I	Yabancı Dil Dersleri	1	2	3	4	5
J	Pazarlama Dersleri	1	2	3	4	5
K	Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	1	2	3	4	5
L	İşletme Dersleri	1	2	3	4	5
M	Finansman Dersleri	1	2	3	4	5
N	Seçmeli Dersler	1	2	3	4	5
O	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5
P		1	2	3	4	5
R		1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz.

14- Fakültemizi aşağıdaki faktörlere göre değerlendiriniz (1= hiç olumlu değil, 2= olumsuz, 3= oldukça olumlu, 4=büyük ölçüde olumlu, 5= çok olumlu anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Eğitim kalitesi	1	2	3	4	5
B	Eğitim seviyesinin ulusal ve uluslar arası standartlara uygunluğu	1	2	3	4	5
C	Öğretim elemanlarının tecrübesi	1	2	3	4	5
D	Öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin tatmin edici düzeyde olması	1	2	3	4	5
E	S.Ü.İ.B.F. eğitimine olan talep artışı	1	2	3	4	5
F	Diğer üniversitelerle işbirliği olanaklarının gelişmiş olması	1	2	3	4	5
G	Kurumun kendini sürekli yenileyebilmesi	1	2	3	4	5
H	Mezun olduktan sonra iş bulma oranının yüksekliği	1	2	3	4	5
I	Öğrencilerin gelişimine yönelik olanaklar	1	2	3	4	5
J	Öğrencilere sunulan meslek seçme ve iş bulma desteği	1	2	3	4	5
K	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5
L		1	2	3	4	5
M		1	2	3	4	5
N		1	2	3	4	5
O		1	2	3	4	5

15. Mezun olduğunuz yıl:.....

Teşekkür Ederiz...

Ek 5. İş Dünyası Anketi

1- Faaliyet gösterdiğiniz sektör:

1. Kamu Sektörü 2. Özel Sektör

2- Bu ankette değerlendirmeye tabi tuttuğunuz elemanınızın mezun olduğu bölüm?

1. Kamu Yönetimi
2. İşletme
3. İktisat
4. Uluslararası İlişkiler

3- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu çalışanlarınızla ilgili aşağıdaki değerlendirmeleri sınıflandırınız (1= çok kötü; 2=kötü; 3=orta; 4= iyi; 5= çok iyi anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Çalışanların aldıkları eğitim	1	2	3	4	5
B	Yaptıkları göreve ilişkin bilgileri	1	2	3	4	5
C	Güncel konularla ilgili bilgileri	1	2	3	4	5
D	Bilgilerini geliştirme yetenekleri	1	2	3	4	5
E	Analiz ve sentez yetenekleri	1	2	3	4	5
F	Mesleki bilgileri uygulamaya aktarma konusunda yeterlilikleri	1	2	3	4	5
G	Yönetim yetenekleri	1	2	3	4	5
H	İletişim yetenekleri	1	2	3	4	5
I	Kendilerine güvenleri	1	2	3	4	5
J	İşlerini yaparken teknolojiden yararlanma düzeyleri	1	2	3	4	5
K	Ekip çalışmasına yatkınlık düzeyleri	1	2	3	4	5
L	Yabancı dil bilgileri	1	2	3	4	5
M	Meslek için gerekli yöntem, teknik ve araçları kullanabilme	1	2	3	4	5
N	Sorunları belirleme, formüle edebilme ve çözebilme	1	2	3	4	5

4- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu çalışanlarınızla ilgili aşağıdaki değerlendirmeleri **diğer çalışanlarınızın durumuyla karşılaştırarak** sınıflandırınız (1= çok kötü; 2=kötü; 3=orta; 4= iyi; 5= çok iyi anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	Çalışanların aldıkları eğitim	1	2	3	4	5
B	Yaptıkları göreve ilişkin bilgileri	1	2	3	4	5
C	Güncel konularla ilgili bilgileri	1	2	3	4	5
D	Bilgilerini geliştirme yetenekleri	1	2	3	4	5
E	Analiz ve sentez yetenekleri	1	2	3	4	5
F	Teorik bilgiyi uygulamaya aktarma konusunda yeterlilikleri	1	2	3	4	5
G	Yönetim yetenekleri	1	2	3	4	5
H	İletişim yetenekleri	1	2	3	4	5
I	Kendilerine güvenleri	1	2	3	4	5
J	İşlerini yaparken teknolojiden yararlanma düzeyleri	1	2	3	4	5
K	Ekip çalışmasına yatkınlık düzeyleri	1	2	3	4	5
L	Yabancı dil bilgileri	1	2	3	4	5

Diğer sayfaya geçiniz.

5- Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi hakkında düşüncelerinizi belirtiniz (1=hiç, 2=az, 3=oldukça, 4=büyük ölçüde, 5=çok anlamındadır).

	Faktörler	Değerlendirme		
A	Akademik kadrosu kalitelidir	1	2	3
B	Eğitim kalitesi ulusal ve uluslararası standartlara uygundur	1	2	3
C	Öğretim elemanları tecrübelidir	1	2	3
D	İ.İ.B.F. eğitimine olan talep artmaktadır	1	2	3
E	Akademik açıdan tanınmışlığı vardır	1	2	3
F	Kurum kendini sürekli yenileyebilmektedir	1	2	3
G	Mezunların iş bulma oranı yüksektir	1	2	3
H	Öğrencilerin gelişimine yönelik olanakları yeterlidir	1	2	3
I	Diğer (belirtiniz)	1	2	3
J		1	2	3
K		1	2	3

6- Çalışanların başarısının artması açısından **yararlı olduğuna** inandığınız ders gruplarının önem derecesini belirtiniz (1. hiç önemli değil, 2.önemli değil, 3.önemli, 4. oldukça önemli, 5.çok önemli anlamındadır)

	Faktörler	Değerlendirme				
A	İktisat Dersleri	1	2	3	4	5
B	Maliye Dersleri	1	2	3	4	5
C	Hukuk Dersleri	1	2	3	4	5
D	Yönetim Dersleri	1	2	3	4	5
E	Muhasebe Dersleri	1	2	3	4	5
F	İletişim Dersleri	1	2	3	4	5
G	Yöntem Dersleri	1	2	3	4	5
H	Bilgisayar Dersleri	1	2	3	4	5
I	Yabancı Dil Dersleri	1	2	3	4	5
J	Pazarlama Dersleri	1	2	3	4	5
K	Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dersleri	1	2	3	4	5
L	İşletme Dersleri	1	2	3	4	5
M	Finansman Dersleri	1	2	3	4	5
N	Seçmeli Dersler	1	2	3	4	5
O	Diğer (belirtiniz)	1	2	3	4	5
P		1	2	3	4	5
R		1	2	3	4	5

Teşekkür Ederiz...