T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ

KOMİSYON BAŞKANLIĞI

Bilim Alanı	Proje No
SOSYAL BİLİMLER	SOS-A-111115-0521

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMLA MARMARA ÜNİVERSİTESİ'NİN KAPASİTE VE TEMEL YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ

Yrd. Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER (İşletme Fakültesi)

YARDIMCI ARAŞTIRICILAR

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU (İşletme Fakültesi)

Öğr. Grv. Dr. Mehmet Nuri İNEL (İşletme Fakültesi)

Öğr. Grv. Dr. İlke KOCAMAZ (İşletme Fakültesi)

İstanbul – 2016

ÖNSÖZ

Bu projenin amacı, Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Komisyonunca hazırlanan 2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere Marmara Üniversitesi'nin kaynak, yetkinlik ve temel yetkinliklerinin neler olduğunu ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için tasarlanan keşifsel ve tanımlayıcı araştırmada, üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinde nitel yöntemlerle bilgi toplanması hedeflenmiştir.

Projenin ortaya çıkış kaynağı öncelikle 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun" 9'uncu maddesinde tanımlanan;

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

ifadesi ile birlikte 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te" yer alan hükümlerdir.

Yukarıda bahsi geçen kanun ve yönetmelik hükümleri gereği Marmara Üniversitesi de diğer tüm kamu idareleri gibi beş yıllık dönemi kapsayan stratejik planlar hazırlamaktadır. Hali hazırda Marmara Üniversitesi'nin 2013-2017 Stratejik Planı mevcut olup, "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliği'nin" 7'nci maddesi uyarınca güncellenebilmesi için başlatılan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Marmara Üniversitesi'nin temel yetkinliklerinin belirlenmesinin söz konusu çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ……i
İÇİNDEKİLER ……ii
ÖZET ……iii

1. GİRİŞ ……1
2. TEMEL KAVRAMLAR ……1
3. KONUYLA İLGİLİ YAZIN TARAMASI ……5
4. KONUNUN KAMU KURUMLARINDA VE ÜNİVERSİTELERDEKİ ÖNEMİ ve ÖZGÜN DEĞER POTANSİYELİ ……6
5. YÖNTEM ……8
6. BULGULAR, TARTIŞMA VE SONUÇ ……9

KAYNAKLAR ……11

ÖZET

Türkçe Proje Özeti

Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Komisyonu tarafından hazırlanacak olan 2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere;

- Marmara Üniversitesi'nin mevcut kaynak, kapasite/ kabiliyet ve yetkinlikleri,
- Mevcut kaynak, kapasite/kabiliyet ve yetkinliklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü getirme potansiyeli,
- Söz konusu yetkinliklerden temel yetkinlik niteliği taşıyanların belirlenmesi,

amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için tasarlanan keşifsel ve tanımlayıcı araştırmada, üniversitenin genelini yansıtacak şekilde akademik ve idari birimlerde nicel ve nitel yöntemler bir arada kullanılarak bilgi toplanması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Kaynaklar, Yetkinlikler, Temel Yetkinlikler, Örgütsel Yetkinlikler, Bireysel Yetkinlikler

Project Title: DEFINING THE CAPABILITIES AND CORE COMPETENCES OF MARMARA UNIVERSITY WITH SOURCE BASED POINT OF VIEW

Project Summary in English

In order to make the basis of 2017-2021 Strategic Plan of Marmara University prepared by the Strategic Planning Committee of Marmara University;

- Determining Marmara University's sources, capabilities and competencies,
- The sustainable competitive advantage potential of present sources, capabilities and competencies,
- Determining the core competencies between competencies,

is aimed.

In order to achieve this goal, an exploratory and descriptive research is designed. Both qualitative and quantitative methods were used in data collection process.

Keywords: Strategic Planning, Resources, Capabilities, Competencies, Core Competencies, Organizational Competencies, Individual Competencies

1. GİRİŞ

Bu projenin amacı, Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Komisyonunca hazırlanan 2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere Marmara Üniversitesi'nin kaynak, kabiliyet, yetkinlik ve temel yetkinliklerinin neler olduğunu ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için tasarlanan araştırmada, üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinde yer alan öğrenci, akademisyen ve idari personelin katılımıyla nitel yöntemlerle veri toplanmıştır.

Yetkinlikler; bir örgütün ve örgütü oluşturan bireylerin kolektif bilgi birikimi ve deneyimi ile temsil edilebilen kabiliyetleri olarak tanımlanır. Hamel ve Prahalad tarafından ortaya atılan temel yetkinlikler ise, bir kurumun en başarılı olduğu faaliyetlerine temel teşkil eden kabiliyetlerdir. Bu yetkinlikler, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda çaba gösterirken hayata geçirmekte "iyi olduğu" hatta "mükemmel olduğu" aktivitelerden oluşurlar. "Temel yetkinlik" kavramı bir örgütü faaliyet gösterdiği, rekabet ettiği alanda rakiplerinden ayıran çeşitli kaynak ve kabiliyetlerin uyumlu bir bileşkesi olarak tanımlamaktadır.

Hamel ve Prahalad'a göre örgütlerin temel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecinde ilk başlarda çoğu "temel" olmayan beceri, teknoloji ve kabiliyetlerin (Marmara Üniversitesi için; şu sayıda öğrencimiz, bu sayıda öğretim elemanımız mevcuttur, vb.) uzun bir listesi ortaya çıkarılmaktadır. Büyük ölçekli bir örgütün sahip olduğu yetkinlikleri, üretilen ürün veya hizmetlerden ayrı düşünebilmek ve gerçek temel yetkinlikleri gerçek olmayanlardan ayırt edebilmek büyük bir çaba gerektirmektedir. Üniversitemiz için de bu çaba ortaya konmuş ve uzun soluklu bir araştırma ile bir takım nitel sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

2. TEMEL KAVRAMLAR

Bu raporda sıkça adı geçecek olan "kaynak", "kabiliyet", "yetkinlik" ve "temel yetkinlik" kavramları ile ilgili tanımlamalar aşağıda yer almaktadır.

Bir kurum için "kaynak" *(İng. Resource)*, o kurumun kabiliyet ve yetkinliklerinin temelinde yer alan soyut ve/veya somut değerlerdir (Toni ve Tonchia, 2003). Bu bakış açısı ile kurumun bünyesinde yer alan; insan kaynakları (tüm çalışanlar), maddi kaynaklar (yerleşke, tesis, makine, arsa, vb.) ile bilgi birikimi, patentler, marka tescilleri, değerler, normlar vb. unsurlar birer kaynak sayılırlar (Smith, 2008).

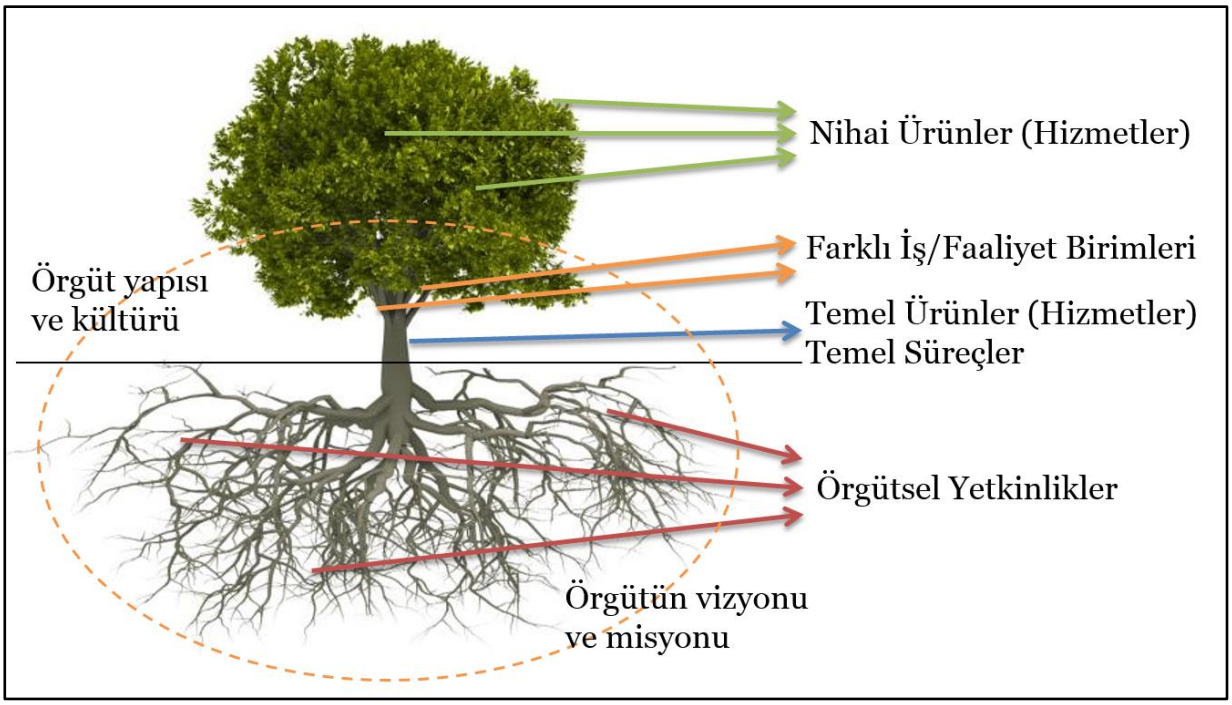
Kaynaklar soyut ve somut ayrımı yapılarak ele alınabilirler. Soyut kaynaklara örnek vermek gerekirse; Marmara Üniversitesinin köklerinin 1883 yılında kurulmuş olan Hamidiye Ticaret Mektebi Alisi'ne dayanması soyut bir değerdir. Asrı aşan bir köklü tarihe dayanmak, kurumun sahip olduğu bir değerdir, soyuttur ve üzerine inşa edilecek bir takım kabiliyetlere, yetkinliklere temel teşkil etmektedir. Somut kaynaklara örnek vermek gerekirse; Marmara

Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu verilerine göre Marmara Üniversitesinde görev yapmakta olan kadrolu akademik personel sayısının 3075 olması somut (elle tutulabilen) bir kaynaktır. Bunun dışında yine üniversitenin sahip olduğu idari personel, maddi gelirler, yerleşkeler, binalar, teknik altyapı ve her türlü donanım da maddi kaynak unsurları arasında ele alınabilir.

Ele alınacak ikinci kavram kurumsal "kabiliyetlerdir" *(İng. Capability).* Kabiliyetler; bir kurumun sahip olduğu soyut ve somut kaynakların belirli koşullarda birbirlerine entegre olması ile oluşan ve yetkinliklerin temelinde yer alacak olan olgulardır. Kabiliyetler genellikle somuttur. Örnek vermek gerekirse; Marmara Üniversitesinde (2016 yılı itibariyle), 16 ayrı fakültede toplam 127 lisans programında eğitim ve öğretim sunuluyor olması belirli kaynakların (Akademik personel, idari personel, yerleşkeler, binalar, derslikler, laboratuarlar, vb.) bir araya gelmesiyle oluşan kabiliyetlerdir. Bir başka örnek olarak bir üniversitede yer alan "Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı" biriminin üniversite bünyesinde ihtiyaç duyulan bakım onarım projelerini ve bunlara ilişkin yaklaşık maliyetleri hazırlayabilmesi bir kabiliyettir. Benzer şekilde bir üniversitede yer alan "İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının" satın alma ihalelerine ilişkin süreçleri mevzuata uygun bir biçimde yürütebilmesi bir kabiliyettir.

Ele alınacak üçüncü kavram kurumsal "yetkinliklerdir" *(İng. Competency)*. Bir kurumun kaynak ve kabiliyetlerinin belirli koşullarda birbirlerine entegre olması ile oluşan ve o kurumu değer yarattığı (ihtiyaç karşıladığı) alanda sahip olduğu konuma oturtan, onu aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurumlardan (rakiplerinden) farklı ve üstün kılan, faaliyetlerinde olumlu yönde fark yaratan olgulardır (Trejo vd., 2002; Smith, 2008). Örnek vermek gerekirse; Ülkemizdeki diğer üniversitelerde yer almayıp, sadece Marmara Üniversitesinde yer alan bazı birim ve programların gerek aday öğrenci tercihlerinde gerekse de bu programlardan mezun olanların iş dünyası tarafından tercih edilmesi ve itibar görmesi üniversite için bir yetkinlik sayılabilir. Dikkat edilirse bu örnekte yer alan yetkinlik tek başına o programların varlığı değildir. Zira o programların varlığı bir kabiliyettir. Burada ifade edilen yetkinlik; o programların gerek aday öğrenci tercihlerinde gerekse de iş dünyasında itibar görmesiyle oluşmaktadır. Daha doğrusu söz konusu itibar bu alanlarda üniversitenin yetkin olduğuna dair önemli bir göstergedir. Kurumsal yetkinlikler çoğu zaman gözle görülebilir olgular değildirler. Yetkinliklerin varlığı ancak o kurumun yarattığı gözle görülebilen nihai ürünlerin (mal ve hizmetlerin) faaliyet alanındaki (veya piyasadaki) başarısı üzerinden, rakiplerine karşı sağladığı üstünlük üzerinden değerlendirilebilir. Kurumu amaçlarına ulaştırmayan, üstün bir başarı kazandırmayan, olumlu yönde fark yaratmasını sağlayamayan bir yetkinlikten söz edilemez. Elbette bu yetkinlikler kurumun (örgütün) vizyonu ve misyonu doğrultusunda (onlardan beslenecek şekilde) ve örgütün sahip olduğu

yapıdan ve kültürden etkilenerek oluşacaklardır. Bu konuyla ilgili olarak Prahalad ve Hamel'ın "The Core Competence of the Corporation" adlı eserinde yer alan ve vizyon, misyon, yetkinlikler, örgüt kültürü, vb. kavramları arasındaki ilişkiye ilişkin ağaç metaforu da akılda kalması açısından faydalı olmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990) (Bkz. Şekil 1). Prahalad ve Hamel örgütsel yetkinlikleri bir ağacın köklerine benzetirler. Ağacı (temel faaliyetleri) ve ağaçta yetişecek olan yaprakları (nihai ürünleri) ayakta tutacak, besleyecek olan köklerdir.



Şekil 1. Hamel ve Prahalad'ın Ağaç Metaforu

Bu bölümde ele alınacak dördüncü ve son kavram "temel yetkinlik" kavramıdır. *(İng. Core Competence)* Bir kurumun sahip olduğu her "yetkinlik", o kurumun "temel yetkinliği" olamaz. Temel yetkinliği, yetkinlikten ayıran en önemli husus, kurumun faaliyet alanında yer alan rakiplerinin sahip olamadığı, o kuruma özgü, taklit veya ikame edilmesi çok zor veya imkânsız olmasıdır.

Barney tarafından geliştirilen yaklaşıma göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kurumsal yetkinliklerin; değer yaratmaları (çevrenin sunduğu fırsatları değerlendiren, tehditleri de etkisizleştiren kaynaklara dayanmaları), nadir olmaları (kurumun mevcut ve potansiyel rakiplerince sahip olunmamaları), taklit edilemez olmaları ve ikame edilemez (diğer kurumlarca bu özelliğin yerine geçebilecek başka bir özelliğe sahip olamama durumunda) olmaları gerekmektedir (Barney, 1991).

Barney'in yaklaşımı yazında "VRIS Analizi" ifadesi ile yer almaktadır. İngilizce bir akronim olan *VRIS* kavramı, yukarıda Türkçe karşılıklarıyla bahsi geçen; "***V****aluable – değer yaratan,* ***R****are – nadir, Imperfectly* ***I****mitable – taklit edilemez,* ***S****ubstitutability – ikame edilemez*" kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Bakoğlu, 2010). (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Temel Yetkinliklerin Özellikleri

VRIS Analizi	Ele aldığınız söz konusu yetkinlik kurumumuz/birimimiz için;
Valuable	Değer yaratan (öğrencilerimiz, mezunlarımız, sanayi kuruluşları, toplum vs. gözünde değerli olan, fayda sağlayan),
Rare	Nadir olan (diğer üniversitelerce sahip olunmayan),
Imperfectly Imitable	Taklit edilmesi güç (diğer üniversitelerce taklit edilmesi zor olan),
Substitutability	İkame edilmesi zor (diğer üniversitelerin bu özelliğin yerine geçebilecek başka bir özelliğe sahip olamaması),
	bir yetkinlik ise o temel yetkinliğimiz sayılabilir.

Bir yetkinliğin değer yaratma ve nadir olma nitelikleri; o yetkinliğin kuruma **sağladığı rekabet üstünlüğünün ne kadar büyük olduğuna ilişkin** bir derecelendirme yapılmasını sağlayacaktır. Taklit ve ikame edilmesinin zor olması nitelikleri ise; o yetkinliğin sağladığı **üstünlüğün sürdürülebilir olma derecesini** göstermektedir. Bu iki derece; bir yetkinliğin temel yetkinlik olma potansiyelinin niteliksel de olsa ölçülebilmesini sağlar. Aşağıdaki tabloda bu konu ile ilgili bir örnek yer almaktadır.

Tablo 2. Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına birinci örnek

Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Örneği	
Kaynak:	Bankacılık ve Sigortacılık alanında eğitim, araştırma ve uygulama çalışmaları yapabilecek öğretim elemanı kadrosuna (somut kaynak), bilimsel birikime (soyut kaynak) ve fiziksel mekâna (Bina, derslik, vb. somut kaynak) sahip olmak.
Kabiliyet:	Bankacılık, Sermaye Piyasası ve Borsa, Sigortacılık, Aktüerya Anabilim Dallarında 9 adet lisansüstü programı yürütebiliyor olmak.
Yetkinlik:	Mezunlarının Türkiye'deki kamu ve özel banka ve sigorta kurumlarınca öncelikli olarak tercih edildiği, alanında uzmanlaşmış bir Enstitü olmak.
Temel yetkinlik olup olmaması	Söz konusu yetkinlik; 1. değer yaratıyor mu? EVET 2. nadir mi? EVET 3. taklit edilmesi güç mü? HAYIR 4. ikame edilmesi zor mu? EVET

Yukarıdaki tabloda verilen örnekte görüldüğü gibi söz konusu yetkinliğin değer yaratması ve nadir oluşu kurum için önemli bir rekabet üstünlüğü yaratsa da rakiplerce taklit edilebilmesinin çok zor olmaması bu üstünlüğün sürdürülebilirliğini azaltmaktadır. Bu

durumda söz konusu yetkinliğin, temel yetkinlik sayılması da zorlaşmaktadır. Elbette burada yapılan değerlendirme kitabın bu bölümünü kaleme alan araştırmacılara ait olup, örnek olması amacıyla kurgulanmıştır, en doğru değerlendirmenin örnek verilen biriminin yöneticileri tarafından yapılmalıdır.

Bir başka örnek de Danimarka'dan Kopenhag Üniversitesi'nin (University of Copenhagen) kurumsal bildirimleri incelenerek verilebilir.

Tablo 3. Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayrımına ikinci örnek

Kopenhag Üniversitesi Örneği	
Kaynak:	Kuruluş yılı: 1479. Danimarka'nın en eski ve en büyük üniversitesi olması, 2,149'u uluslararası toplam 7,214 öğretim elemanı, vb. (Bkz. http://www.topuniversities.com/universities/university-copenhagen)
Kabiliyet:	6 fakültede yürütülen 200 program, üniversite bünyesinde onlarca teknopark kurulmuş olması, vb.
Yetkinlik:	"Üniversitemizin temel yetkinliği; yüksek akademik standartlarıdır. Bu sayede öğrencilerimiz yeni fikirlerle ve buluşlarla ortaya çıkarlar ve sokaktaki insanların çözemeyeceği sorunları çözerler"
Temel yetkinlik olup olmaması	Söz konusu yetkinlik; 1. değer yaratıyor mu? EVET 2. nadir mi? EVET 3. taklit edilmesi güç mü? EVET 4. ikame edilmesi zor mu? EVET

Kopenhag Üniversitesi'nin QS World University Rankings® 2015/16 verilerine göre Dünya genelinde 800 üniversite arasında 69'uncu sırada yer alması, URAP 2015-2016 WORLD RANKING verilerine göre de Dünya genelinde 2000 üniversite arasında 16'ıncı olarak sıralanmış olması, akademisyenlerinin bugüne kadar toplam 8 Nobel Ödülü almış olması ve benzeri başarı göstergeleri dikkate alındığında ifade ettikleri "yüksek akademik standartlar" yetkinliğinin bu kurum için temel bir yetkinlik olduğu sonucuna varılabilir.

3. KONUYLA İLGİLİ YAZIN TARAMASI

Stratejik Yönetim yazınında genellikle "iç çevre analizi" içerisinde ele alınan yetkinlik olgusuna ilişkin kavramlaştırma çabalarının bir tanesi "ayırt edici yetkinlikler" *(İng. distinctive competencies)* kavramı ile 1957 yılında Selznick tarafından ortaya atılmıştır (Bryson, 1995).

90'lı yıllara gelindiğinde "örgütsel yetkinlikler" olgusunu öne çıkaran başlıca isimlerden ikisi hiç şüphesiz Gary Hamel ve C.K. Prahalad olmuştur. Hamel ve Prahalad'a göre stratejik yönetim süreci; örgütlerin "temel yetkinliklerinin" *(İng. core competencies)* uzun vadeli olarak tanımlanması, geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılmasına odaklanmak zorundadır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Prahalad ve Hamel ile yaklaşık olarak eş zamanda Stalk, Evans ve Shulman ise aynı olguyu "kabiliyetler" *(İng. capabilities)* şeklinde ifade etmişlerdir. Birbirlerinden farklı tanımlanmış olsa da bu üç ifadenin ortak noktası; örgütün iyi sonuçlar elde etmek için rutin olarak ortaya koyabildiği; en güçlü olunan beceriler, en verimli faaliyetler ve stratejiler ile sahip olunan kaynaklardan meydana gelmeleridir (Bryson, 1995).

Hamel ve Prahalad'a göre örgütlerin temel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecinde ilk başlarda çoğu "temel" olmayan hatta "yetkinlik" dahi olmayan beceri, teknoloji ve kapasitelerin (örneğin bir üniversite için; şu kadar sayıda öğrencimiz, bu kadar sayıda öğretim elemanımız mevcuttur, vb. unsurların) uzun bir listesi ortaya çıkarılmaktadır. Büyük ölçekli bir örgütün sahip olduğu yetkinlikleri, üretilen ürün veya hizmetlerden ayrı düşünebilmek ve gerçek temel yetkinlikleri gerçek olmayanlardan ayırt edebilmek büyük bir çaba gerektirmektedir. Temel yetkinliklerin anlamlı, yaratıcı ve paylaşılabilir şekilde tanımlanması için harcanacak zaman aylarla ifade edilebilir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Bu süreçte kurumun temel yetkinliklerine dönüşebilecek kaynakların hangileri olduğunu ortaya koymak amacıyla (tanımlamaların yapıldığı bölümde bahsi geçtiği üzere) Barney tarafından geliştirilen yaklaşıma göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kaynakların değer yaratmaları (çevrenin sunduğu fırsatları değerlendiren, tehditleri de etkisizleştiren kaynaklar olmaları), nadir olmaları (kurumun mevcut ve potansiyel rakiplerince sahip olunmamaları), kusursuz şekilde taklit edilemez olmaları ve ikame edilemez olmaları gerekmektedir (Barney, 1991).

Barney'in yaklaşımı yazında "VRIS Analizi" ifadesi ile yer almaktadır. İngilizce bir akronim olan VRIS yukarıda bahsi geçen; "Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Substitutability" kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Bakoğlu, 2010).

4. KONUNUN KAMU KURUMLARINDA VE ÜNİVERSİTELERDEKİ ÖNEMİ ve ÖZGÜN DEĞER POTANSİYELİ

Ülkemizde faaliyet gösteren tüm kamu idarelerinde beşer yıllık stratejik planlar hazırlanmakta olsa da, stratejik planlama süreçlerinin ve bu süreçlerin sonunda elde edilen "stratejik planların" niceliklerinden daha çok niteliklerinin ne düzeyde olduğu tartışmaya açık bir husustur. Yönetim yazınının önemli bir parçası olan Stratejik Yönetim alanının içerisinde ele alınan Stratejik Planlama süreçlerinin esaslarına riayet edilmeden bir takım pratik metotlarla ve çoğunlukla kurumlar arası aktarım ve tekrarlardan ibaret olan "stratejik plan dokümanlarının" niteliğinin, ilgili kanun ve yönetmeliklerin esas amacı ile de, ilgili bilimsel esaslar ile de örtüşmediği aşikârdır.

Başarılı bir stratejik planlama sürecinin taşıması gereken adımların neler olması gerektiği, stratejik yönetim yazınında sıkça ele alınmış bir husustur. Temel yetkinlik

yaklaşımına göre rekabet avantajı ancak bir firmanın içinde yaratılabilir. Rekabet avantajını kurum içinde yaratabilmek için de kurumun kaynak ve yetkinliklerini tanımlaması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Buna göre; stratejik planlama sürecinin olmazsa olmaz adımlarından bir tanesi de örgütsel kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin tanımlanmasıdır (Nelson, 2008). Bu noktada, bu proje Marmara Üniversite'sinin kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerini belirlemeyi hedeflediği için ve araştırma örüntüsünü bu hedef doğrultusunda tasarladığı için hem kurum açısından hem de bilimsel açıdan önem taşımaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre bir kurumun/örgütün en önemli görevi kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerini belirlemek ve stratejilerini bunlardan en üst düzeyde faydayı sağlayacak şekilde oluşturmaktır (Barney, 1991; Grant, 1991). İlgili yazın okunduğunda özellikle yükseköğretim kurumlarında yetkinliklerin belirlenmesi araştırmalarının gözden kaçmış bir alan olduğu ve bu alanda araştırmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır (Blömeke ve diğerleri, 2013). Bu bağlamda; eski strateji geliştirme yaklaşımlarının tersine son dönemde popüler hale gelen içeriden dışarıya doğru (ya da kaynak yaklaşımı ile) strateji geliştirme sürecinde, stratejinin temelini oluşturan kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin belirlenmesinin hayati öneminin vurgulandığı bu araştırmada ortaya konacak olan "yükseköğretim kurumlarında stratejik plan oluşturulurken kaynak yaklaşımı ile strateji belirleme" çabasının özgünlüğü dikkate alınmalıdır.

Yetkinlikler; örgütün ve örgütü oluşturan bireylerin kolektif bilgi birikimi ve deneyimi ile temsil edilebilen kabiliyetleri olarak tanımlanır. Prahalad ve Hamel tarafından ortaya atılan Temel yetkinlikler ise, bir kurumun en başarılı olduğu faaliyetlerine temel teşkil eden kabiliyetlerdir (Prahalad ve Hamel, 1990). Bu yetkinlikler, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda çaba gösterirken hayata geçirmekte "iyi olduğu" hatta "mükemmel olduğu" aktivitelerden oluşurlar (Morden, 2007). "Temel yetkinlik" kavramı bir kurumu rekabet ettiği faaliyet alanında rakiplerinden ayıran çeşitli kaynak ve kabiliyetlerin uyumlu bileşkesi olarak tanımlanmaktadır (Schilling, 2013).

Bu noktada, Marmara Üniversitesinin üst düzey yönetimince oluşturulmuş olan amaçlarına ulaşmak için yürüttüğü akademik ve idari faaliyetler içerisinde hangilerinde "iyi" hatta iyimser bir bakış açısı ile "mükemmel" olduğunun belirlenmesi yukarıda belirtildiği gibi stratejik yönetim sürecinin odaklanması gereken ilk adımını oluşturması bu projenin önemini ortaya koymaktadır. Söz konusu kapsam itibarıyla Marmara Üniversitesi bünyesinde örgütsel temel yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla yürütülecek olan bu özgün proje ile elde edilecek sonuçların üniversitenin stratejik planlama sürecine de somut katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Bu çalışmanın süreç ve sonuçlarının Marmara Üniversitesi ile benzer özellikler gösteren pek çok devlet üniversitesine ve kamu kurumlarına yetkinlik belirleme bağlamında örnek teşkil etmek açısından büyük öneminin olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede

projenin stratejik planlama yazınına katkı sağlamanın yanı sıra, Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama süreçlerinin nasıl daha etken ve verimli kılınabileceğine ışık tutması açısından da anlamlı olduğu düşünülmektedir.

5. YÖNTEM

Yukarıda amacı ve önemi özetlenen çalışmada; esas itibariyle hem keşifsel hem de tanımlayıcı bir araştırma yürütülmüştür. Marmara Üniversitenin farklı yerleşkelerinde faaliyet gösteren, gerek akademik teşkilatlanma yapısı gereğince gerekse de örgüt kültürü açısından önemli farklılıklara sahip akademik ve idari birimlerinde görev yapan bireylerden odak grup görüşmesi yöntemiyle bilgi toplanmıştır.

Bilimsel araştırmalarda kullanılan odak grup görüşmesi tekniğinin diğer araştırma teknikleri ile kıyaslandığında pek çok avantajı bulunmaktadır. Odak grup çalışmasını en basit şekilde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulmuş katılımcı gruplarının belirli bir konu üzerinde tartışmalarını sağlamak amacıyla yapılan toplantılar serisi olarak tanımlayabiliriz. Odak grup çalışmaları temel olarak nitel veri toplanmasını sağlar ve sosyal olguların ortaya çıkarılmasını olanaklı hale getirir. Odak grup çalışmaları araştırma konusunun derinlemesine incelenmesine olanak verir. Bu tekniğin diğer bir faydası da katılımcılar arasındaki etkileşimin gözlemlenmesine olanak sağlayarak hem bireysel hem de kolektif veri toplanmasını sağlar (Freitas, vd. 1998).

Kurumun temel yetkinliklerinin belirlenmesinde odak grup görüşmesine alternatif olarak veya bu yöntemle birlikte, anket tekniğinden de yararlanılabilmesi mümkündür. Anket yöntemi her ne kadar kısa zamanda, büyük kitlelere kolayca uygulanabilir ve istatistiksel genelleme açısından da yararlı bir yöntem olsa da; anket sorularının araştırmacının mevcut bilgisi dâhilinde oluşturulması, fikir tartışması sonucu doğabilecek etkileşimlere ve çağrışımlara olanak vermemesi açısından tercih edilmemiştir.

Bu kapsamda; proje kapsamında, 10 adet odak grup görüşmesi düzenlenmiştir. Bu odak grupların ikisi üniversitemizin farklı akademik ve idari birimlerinde görev alan idari personel ile altısı üniversitemizin farklı akademik birimlerinde görev alan akademik personel ile ve iki tanesi de üniversitemizin farklı akademik birimlerinde kayıtlı öğrencilerimiz ile yapılmıştır. İdari personel odak grup görüşmelerinin davetli listesi hazırlanırken, her ne kadar istatistiki bir genelleme amaçlanmasa da, üniversite genelini temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve hiyerarşik seviyelere sahip personel, iradi olarak belirlenmiştir. Akademik personel odak grup görüşmelerinde de benzer şekilde geneli temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve bunun da ötesinde yükseköğrenimlerini ve/veya akademik kariyerlerinin tamamını üniversitemizde tamamlayanlar kadar, bir bölümünü yurt içinde veya yurt dışında diğer yükseköğretim

kurumlarında sürdürmüş olan akademik personelimiz de iradi olarak belirlenmiş ve görüşmelere davet edilmiştir. Bu süreçte üniversitemizdeki tüm akademik birimlerden 100'ün üstünde akademik personel, 20 civarında idari personel ve 20 civarında öğrenci odak gruplara davet edilmiştir. Toplamda da 100 civarında katılımcı ile odak grup görüşmeleri tamamlanmıştır.

Farklı akademik birimlere mensup olma, öğreticiliğe veya araştırmaya odaklı olma, kurum dışında faal olup olmama, yurtdışında derece alıp almama, farklı üniversitelerden derece alıp almama, cinsiyet gibi değişkenlere göre gruplar oluşturulmuştur. Bu çerçevede, ardışık grup görüşmeleri arasında benzeşen sonuçlar gözlemlendiği takdirde benzeri özelliklere sahip grup oluşturma süreci tamamlanmış ve farklı nitelikte başka bir grubun oluşturulması yoluna gidilmiştir. Her bir görüşmenin başında moderatör tarafından aşırı yönlendirmeden kaçınılarak araştırmanın temel kavramları hakkında kısa açıklamalar yapılmış, moderatörler ile odak grubu çift taraflı aynadan takip eden araştırma grubunun üyeleri tarafından farklı tartışma boyutları açılarak daha zengin bir içerik elde edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra her bir görüşmenin ardından, görüşme kayıtları üzerinde içerik analizleri yapılmış ve katılımcıların konu ile ilgili düşünce ve algıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sürecin sonunda; analizlerde öne çıkan ve SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak sonuçlar bir rapor halinde Strateji Geliştirme Komisyonuna sunulmuştur.

6. BULGULAR, TARTIŞMA VE SONUÇ

Gerek idari personel, gerekse akademisyen odak gruplarında, Marmara Üniversitesi'nin temel yetkinlikleri olarak birçok madde sayılmışsa da, çoğu zaman "evet, ama..." ile başlayan cümlelerle, katılımcıların kendileri tarafından çürütüldüğü görülmüştür.

Marmara Üniversitesi'nin gerek idari personelinin, gerekse akademisyenlerinin genelde Üniversite'nin köklü geçmişi ile gurur duydukları, bunu ikamesi zor ama imkânsız olmayan bir değer olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

İdari personel ve akademisyenlerin benzer düşünmedikleri bir nokta "idari personel ve idari işleyişin yeterli ya da başarılı olduğu" konusudur.

Analiz sonuçlarında öne çıkan ve SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak üstünlükler ve zayıflıklar tablosu aşağıda özetlenmiştir.

Tablo.4 SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak üstünlükler ve zayıflıklar

Öne çıkan üstünlükler	*Öne çıkan zayıflıklar*
Akademik kadro yapısı	Altyapı sorunları ve eksiklikleri
İstanbul'da ve merkezi konumda olmak	Yerleşkelerin dağınık ve birbirinden uzak olması
Beş farklı dilde eğitim öğretim sunulması	Öğrenci kontenjanının yüksek oluşu
Köklü geçmiş	Reklam eksikliği
Erasmus öğrenci hareketliliğinin yüksek oluşu	Teknolojik açıdan yetersiz olmak
Nitelikli mezun (iş bulma) kapasitesi	Lojman olmaması
Samimi, sıcak bir aile ortamının varlığı	Mezun derneklerinin faaliyetlerinin yetersizliği
Kurum içi yatay geçişlerin kolay olması	Mezunların aidiyet duygusunun zayıf oluşu
BAPKO'nun gelişmesi	Kurumsallığın olmaması
Üniversite kültürü var	Öğrenci odaklı olmama

Burada özetlenen verilerin SWOT analizine bilgi girdisi olması sağlanmıştır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; üniversite geneli için "akademik kadro", "köklü geçmiş", "İstanbul'da bulunmak" gibi **kaynakların** ve "Erasmus hareketlilik rakamları", "mezun kapasitesi", "yatay geçiş imkânları" gibi **kabiliyetlerin** öne çıkartıldığı, bunların üniversitemizin üstünlüğü olarak ifade edildiği ancak "öğrenci odaklı olmak" gibi örnek olarak verilebilecek bir **yetkinlikte** zayıf olunduğu algısı tespit edilmiştir.

Bunun dışında üniversitemizin gerek beşeri, gerekse de bina, teknoloji, vb. mevcut kaynaklarının verimli kullanılamadığı, üniversitenin hafızasının (dokunulmaz-değişmez unsurları; örneğin değişmez bir vizyonu ve misyonu) olmadığı, bürokrasinin mevcut işleyişinin gelir getirmeye ve standartları yükseltmeye yarayacak unsurları ve süreçleri baltaladığı, uluslararasılaşmayı sağlayacak yabancı akademisyenleri caydırıcı rol oynadığı, ülkemizin en köklü ve en eski üniversitelerden biri olmamıza karşın, mezunlarla ilişkilerinin zayıf olduğu, onlardan yeterince faydalanılamadığı geliştirilmesi gereken hususlar olarak ifade edildiği belirtilmelidir.

Bir diğer bulgu olarak; öğrencilerle yapılan odak grup görüşmelerinde "Marmara Üniversitesi sizin bir akrabanız olsa neyiniz olurdu ve neden?" sorusuna birbirinden farklı iki odak grubunda, birbirleriyle iletişim kurma olasılığı bulunmayan katılımcıların, ilginç bir şekilde *"dayım, eniştem, üvey annem, üvey kardeşim olurdu"* ifadelerini öne çıkarttıkları görülmüştür. Bu cevapları verenlere cevaplarının nedeni sorulduğunda *"iyi kalpli ama üvey işte", "çok seviyorum ama eksiği çok"* gibi cevaplar vermeleri de öğrenci odaklı olma konusunda atılması gereken adımlara ilişkin ipuçları olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

_____, **T.C. Marmara Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Şubat 2016, http://sgdb.marmara.edu.tr/faaliyet-raporlari/ (Son erişim tarihi, 30.10.2016), s.45.

Bakoğlu, R. 2010. **Çağdaş Stratejik Yönetim**. Beta Yayınevi.

Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**. Vol.17, No.1.

Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C. ve Fedge J. 2013. **Modeling and Measuring Competencies in Higher Education: Tasks and Challenges**, in Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn C. ve Fedge J. (Eds.) Berlin & Mainz: Humboldt University & Johannes Gutenberg University,.

Bryson, John M. 1995. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizatons: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Freitas, H., Oliveira, M., Jenkins, M., Popjoy, O. 1998. **The Focus Group, a qualitative research method**. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), WP ISRC No. 010298, February. s.22

Grant R. M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", **California Management Review**: Spring, s. 114–135.

Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (Çev. Zülfü Dicleli). 1996. **Geleceği Kazanmak** (Competing for the Future). İnkılap Yayınevi.

Morden, Tony. 2007. **Principles of Strategic Management**. Ashgate Publishing Company, Burlington.

Nelson, S. 2008. **Strategic Planning for Results**. American Library Association, Chicago.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**. May-June, No.3.

Schilling, M. A. 2013. **Strategic Management of Technological Innovation**, International Edition, McGraw-Hill Education.

Smith, R. 2008. “Harnessing Competencies, Capabilities and Resources”, **Research Technology Management**, Vol. 51 No. 5, s.47-53.

Toni A.D. ve Tonchia, S. 2003. “Strategic planning and firms’ competencies: Traditional approaches and new perspectives”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, No. 9, s. 947-976.

Trejo, D. vd. 2002. “Framework for Competency and Capability Assessment for Resource Allocation”, **Journal of Management in Engineering**, DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:1, s.44