

YON3032.1 Stratejik Yönetim



refika@marmara.edu.tr



Refika Bakoğlu



@rbakoglu

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU
Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Uzaktan Eğitim Ders Notları

16-20 Mart 2020 Haftası

Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Kavramları: Vizyon, Misyon, Temel Değerler

VİZYON

- Kurumunuzun gerçekçi düşleri
- **Örnek: Girişimcilik ve Yaratıcılık Endesinde ilk 10 içinde yer almak**

MİSYON

- Üstlendiğiniz görev, işinize verdiğiniz anlam ve yaptığınız iş
- **Örnek: Etik, topluma yararlı, sektörde yenilikçi çözümler üreten, çağdaş bireyler yetiştiren bir yüksek eğitim kurumu**

TEMEL DEĞERLER

- Vizyonunuzu hayata geçirme adımlarınız!
- **Örnek: Uluslararası Standartlarda Bireyselleştirilmiş Öğretim Yaklaşımlarına Uygun Eğitim Yöntemlerinin Uygulanması**

Kaynak: Refika Bakoğlu'nun 1 Nisan 2016 tarihli Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Çalıştayındaki eğitimi için geliştirdiği ve kullandığı notlardan adapte edilmiştir.

Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Kavramları: Temel Değerler

İŞKUR TEMEL DEĞERLER

- Yeniliğe ve değişime açıklık
- Verimlilik
- Liyakat
- Güvenirlilik
- Sürdürülebilirlik
- İnsan odaklılık
- Sosyal diyalog ve katılımcılık
- Hesap verebilirlik
- Etik değerlere bağlılık
- Erişilebilirlik

Temel Değerler:

«Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

📖 **Kişiler:** İdare çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

📖 **Süreçler:** İdarenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler

📖 **Performans:** Politika oluşturma sürecinin ve idare tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

..stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır» (Kılavuz, 2018).

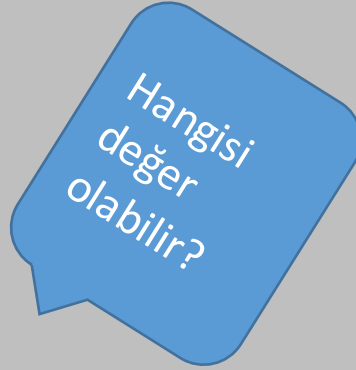
Temel Değerler:

- ✓ Çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde yol gösterici bir çerçeve sunmalıdır.
- ✓ Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- ✓ Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.
- ✓ Kurumsal kültürü yansıtmalı, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar
- ✓ **Misyon ve vizyon ile ilişkili olmalı**

DEĞER VE İLKE ÖRNEKLERİ

DEĞERLER

- ❖ Açıklık
- ❖ Adillik
- ❖ Çağdaşlık
- ❖ Demokratiklik
- ❖ Güncellik
- ❖ Katılımcılık
- ❖ Saygınlık
- ❖ Sorgulayıcılık
- ❖ Evrensellik



İLKELER

- ❖ Emeğe Saygı ve Takdir
- ❖ Etik Değerlere Bağlılık
- ❖ Uluslararası Ağlar Kurma
- ❖ Farklılıklara Saygı
- ❖ Küresel Sorunlara Duyarlılık
- ❖ Sosyal Sorumluluk Bilinci
- ❖ Temek Hak ve Özgürlüklere Saygı
- ❖ Ülke Sorunlarına Duyarlılık
- ❖ Yerel ve Küresel Sorunlara Duyarlılık
- ❖ Hukukun Üstünlüğü

Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Kavramları: Kaynak, Yetkinlik, Temel Yetkinlik

KAYNAK

YETKİNLİK

TEMEL
YETKİNLİK



Kaynak, Kabiliyet, Yetkinlik?

90'lı yıllara gelindiğinde '**örgütsel yetkinlikler**' olgusunu öne çıkaran başlıca isimlerden ikisi de 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.**

- 90'lı yıllar, Stalk, Evans ve Shulman; "kabiliyetler" (*İng. capabilities*).
- Birbirlerinden farklı tanımlanmış olsa da bu üç ifadenin ortak noktası; **örgütün başarılı sonuçlar elde etmek için rutin olarak ortaya koyabildiği; en güçlü olduğu beceriler, en verimli olduğu faaliyetler ile sahip olunan kaynaklardan** meydana gelmeleridir.

Yetkinlik – Temel Yetkinlik Farkı?

- Söz konusu yetkinlik kurumunuz için;

1.değer yaratan (sanayi kuruluşları, diğer kamu kurum ve kuruluşları, işverenler, iş arayanlar, toplum vs. gözünde değerli olan, fayda sağlayan)

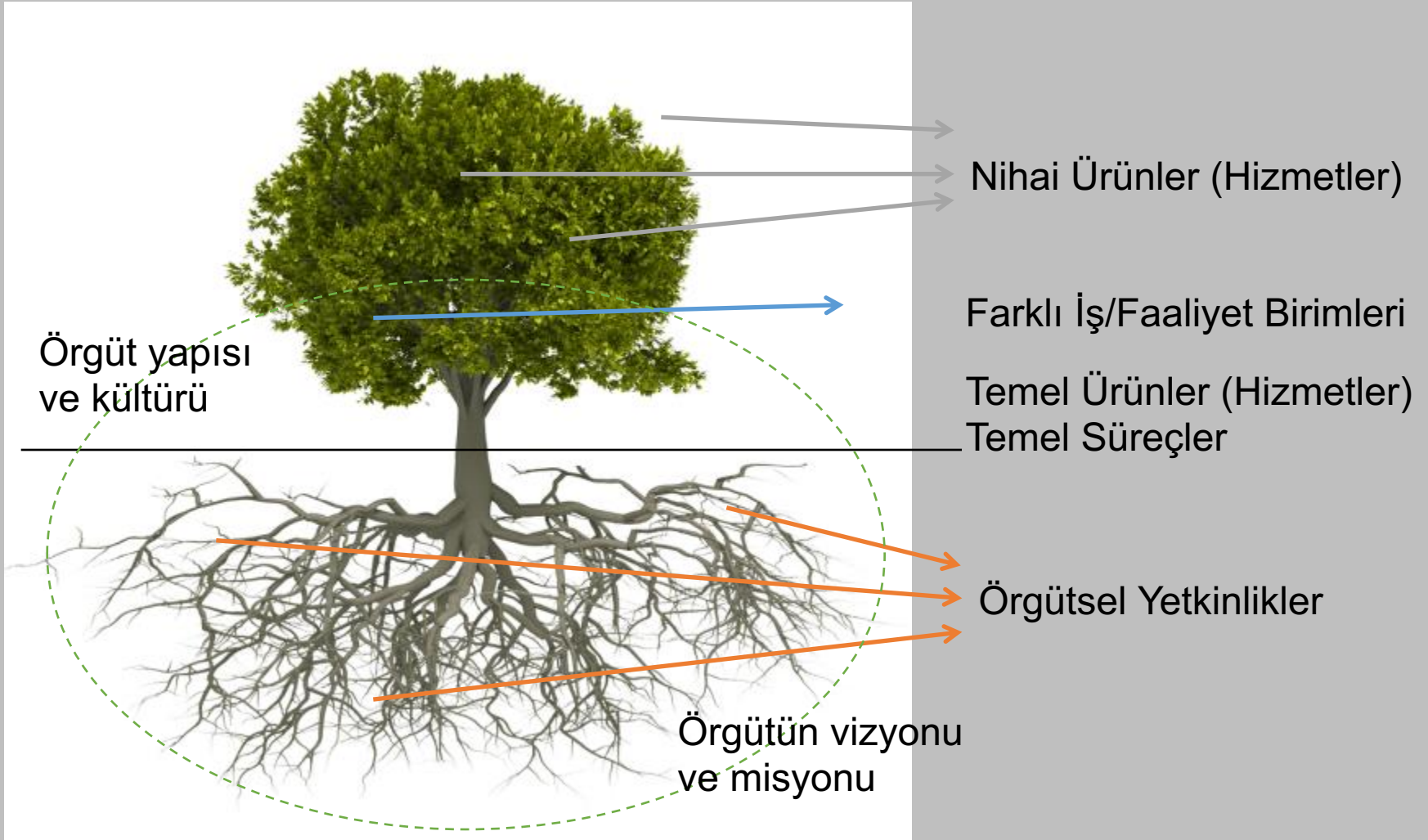
2.nadir olan (diğer kurumlarca sahip olunmayan)

3.taklit edilmesi güç (diğer kurumlarca taklit edilmesi zor olan)

4.ikame edilmesi zor (diğer kurumların bu özelliğın yerine geçebilecek başka bir özelliğın sahip olamaması)

bir yetkinlik ise o temel yetkinliğınizdir...

Yetkinlikler: Rekabetçiliğin kökleri...



Kaynak: Hamel & Prahalad «The Core Competence of the Corporation», **Harvard Business Review**, 1990.

Kaynaklar (Örnek)

- Üniversitemizin kabiliyet ve yetkinliklerinin temelinde yer alan soyut ve/veya somut değerlerdir.
- **Soyut kaynak örneği:** Üniversitemizin köklerinin 1883 yılında kurulmuş olan Hamidiye Ticaret Mektebi Alisi'ne dayanması.
- **Somut kaynak örneği:** Üniversitemizin 3000 civarında akademik personele sahip olması.

Kabiliyetler (Örnek)

- Üniversitemizin kaynaklarının birbirlerine entegre olması ile oluşan ve yetkinliklerinin temelinde yer alan genellikle somut olgulardır.
- **Kabiliyet örneği:** Üniversitemizde, 16 ayrı fakültede toplam **127 lisans** programında eğitim ve öğretim sunuluyor olması.

Yetkinlikler (Örnek)

- Üniversitemizin kaynak ve kabiliyetlerinin birbirlerine entegre olması ile oluşan ve bizi biz yapan, diğer üniversitelerden farklı kılan, eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerimizde olumlu yönde fark yaratan olgulardır.
- **Yetkinlik örneği:** Ülkemizdeki diğer üniversitelerde yer almayıp, sadece üniversitemizde yer alan bazı birim ve programların gerek aday öğrenci tercihlerinde gerekse de kamu ve özel iş dünyasında itibar görmesi. Örneğin; Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Yüksek lisans programının kapasiteden yetkinliğe dönüşüyor olması