


## DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ ÇABALARI: ORDU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

EFFORTS TO TRANSITION TO PROCESS MANAGEMENT IN STATE UNIVERSITIES: THE CASE OF ORDU UNIVERSITY

Güven KARAMAN\*

\*Dr. Ordu Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, gkaraman28@hotmail.com, 

| MAKALE BİLGİSİ   | ÖZ   |
|--|--|
| <p><b>Gönderilme Tarihi</b><br/>24.07.2024</p> <p><b>Revizyon Tarihi</b><br/>06.12.2024</p> <p><b>Kabul Tarihi</b><br/>25.12.2024</p> <p><b>Makale Kategorisi</b><br/>Araştırma Makalesi</p> <p><b>JEL Kodları</b><br/>M00<br/>M10<br/>M19</p> | <p>1980'li yıllardan sonra Türkiye'de izlenen politikalar sonucunda üniversite sayısı 208'e yükselmiştir. Günümüzde her ilde en az bir üniversite bulunmaktadır. Üniversiteler ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmek üzere buldukları illerin sosyo-ekonomik yapılarını dikkate alarak farklılaşmaya ve ihtisaslaşmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, üniversitelerin stratejik planında yer alan amaçlara ulaşmak için işlerin tanımlanması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik yürüttükleri süreç temelli faaliyetleri incelemektir. Buna ilaveten yürütülen faaliyetlerin kalite yönetim çalışmalarıyla ilişkisini ortaya koymak ve öneriler sunmaktır. Araştırmada, Ordu Üniversitesi örneklem olarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yönteminin benimsendiği araştırmada, doküman inceleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Veriler, örnek olay deseni ile betimsel analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye'de üniversitelerin sayılarında yaşanan artışlara bağlı olarak farklılaşma ve bir değer ortaya koymaya çabasının giderek önem kazandığı, bu kapsamda liderlik-yönetim-kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı iş faaliyetlerinde stratejik planlama ve süreç yönetiminin işletilmeye çabalandığı, bunun için kalite kültürünü yaygınlaştırılmaya yönelik çalışmalarda önemli bir mesafe alındığı ancak geliştirilmesi gereken yönlerin olduğu belirlenmiştir.</p> <p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Süreç Yönetimi, Stratejik Plan, Kalite, Üniversite, Ordu</p> |

| ARTICLE INFO  | ABSTRACT  |
|---|---|
| <p><b>Received</b><br/>23.12.2023</p> <p><b>Revized</b><br/>06.12.2024</p> <p><b>Accepted</b><br/>21.06.2024</p> <p><b>Article Classification:</b><br/>Research Article</p> <p><b>JEL Codes</b><br/>M00<br/>M10<br/>M19</p> | <p>After the 1980s, the number of universities increased to 208 as a result of the policies pursued in Türkiye. Today, there is at least one university in every province. In order to compete nationally and internationally, universities are trying to differentiate and specialize by taking into account the socio-economic structures of the provinces where they are located. In this context, the aim of the research is to examine the process-based activities carried out by universities for defining, implementing, monitoring and improving the work in order to achieve the objectives in their strategic plans. In addition to this, it is to reveal the relationship between the activities carried out and quality management studies and to offer suggestions. In the research, Ordu University was determined as the sample. In the study where purposive sampling technique was adopted, data were collected by document analysis method. The data were analyzed descriptively with evaluative case study design. As a result of the research, it has been determined that the effort to differentiate and create value has become increasingly important due to the increase in the number of universities in Türkiye, in this context, strategic planning and process management are tried to be operated in leadership-management-quality, education-training, research-development, social contribution business activities, and a significant progress has been made in efforts to disseminate the quality culture for this purpose, but there are aspects that need to be developed.</p> <p><b>Keywords:</b> Process Management, Strategic Plan, Quality, University, Ordu</p> |

<sup>1</sup>Bu çalışma 20-21 Temmuz 2024 tarihlerinde Edirne'de düzenlenen 4. Uluslararası Trakya Bilimsel Araştırmalar Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

**Atıf (Citation):** Karaman, G. (2024). "Devlet Üniversitelerinde Süreç Yönetimine Geçiş Çabaları: Ordu Üniversitesi Örneği", *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 7(2): 168-181



## Extended Abstract

It is very important for the sustainability of businesses to consider the relationship between process management, strategic planning and total quality management from a holistic perspective in their efforts to differentiate in terms of competitiveness. In this context, both strategic planning and process management should be considered together for the success of an organization. There are 129 public universities, 75 foundation universities and 4 foundation vocational colleges in Türkiye. Istanbul (62), Ankara (21) and Izmir (9) stand out in terms of the number of universities (YÖK, 2024a). Each province has at least one university. In order to compete nationally and internationally, universities strive to differentiate and specialize by taking into account the socio-economic structures of the provinces where they are located. The aim of the research is to examine the process-based activities carried out by universities for defining, implementing, monitoring and improving the work in order to achieve the objectives in their strategic plans. In addition to this, it is to reveal the relationship between the activities carried out and quality management studies and to offer suggestions. State universities operating in Türkiye and established in 2006 constitute the population of this study. Ordu province, which was transformed into a metropolitan city in 2013 within the scope of local government reforms in Türkiye, is the last and youngest metropolitan city. In this context, Ordu University was selected as the sample. Purposive sampling method was used to determine the sample. The data were collected using document analysis method and analyzed using descriptive analysis approach.

The findings obtained within the scope of the research are given below. Ordu University was established in 2006. There are 13 academic units including 3 institutes, 13 faculties, 1 college, 10 vocational schools. There are 76 associate degree, 72 bachelor's degree, 52 master's degree, 24 doctorate programs affiliated to these units. The number of students is 17.496 in total, including 5.726 associate degree students, 9.655 undergraduate students, and 2.115 graduate students (ODÜ, 2024a). Strategic planning in higher education came to the agenda in the 1970s. Nevertheless, the steps towards implementation are the Public Financial Management and Control Law No. 5018 in 2006. At Ordu University, organization and task sharing have been made for strategic planning and performance reporting works. In order to monitor and evaluate the realization levels of the goals and objectives in the strategic plan, the Electronic Strategic Plan and Data Management System, which was created entirely by Ordu University's own software developers, was commissioned in 2020 (ODÜ, 2024c). These systems are an important step in terms of enabling a more objective evaluation of the activities towards the realization of the goals and objectives with evidence. However, it has been determined that efforts towards regional development-oriented mission differentiation are at an initial level (ODÜ, 2024c; ODÜ, 2024d). Flexibility and differentiation are considered to be an opportunity against the tendency of universities to become uniform. In this context, it is very important for the university to create a unique composition.

In strategic plan studies, a series of processes are tried to be operated under the titles of preparation, situation analysis, future outlook, differentiation strategy, strategy development, strategies, performance program, monitoring and evaluation (ODÜ, 2024e). An inventory of the activities carried out in the academic and administrative units affiliated to the Rectorate of Ordu University has been prepared. It was determined that all these processes were disseminated to all units in order to ensure unity and awareness in practice

In line with the work of the Higher Education Quality Council, Ordu University has put into effect the Quality Assurance Directive and established a Quality Coordinator. In this context, Quality Policy, Goodwill Declaration, Quality Handbook, Quality Action Plan studies were carried out. It was determined that internal evaluation reports were prepared regularly every year and shared with the public (ODÜ, 2024g). Program accreditation studies at ODU are at an initial level. In addition, regional development-oriented mission differentiation is very important for universities to compete. Within the scope of the research, no findings were found in this direction.

As a result of the research, it was determined that there is no accredited program at ODU (ODU, 2024d). It is recommended to the decision makers to carry out studies to expand the accreditation studies at ODU to all programs over time with pilot applications.

In order for universities to compete nationally and internationally, it is very important for them to differentiate and specialize by taking into account the socio-economic structures of the provinces where they are located. As a result of the research, it was determined that there are no differentiation and specialization studies at ODÜ (ODÜ, 2024c; ODÜ, 2024d). Ordu province has nature-based tourism potential. Therefore, it is thought that nature-based tourism can be an area of specialization. Nature-based tourism activities are organized by ODU Sports Sciences and Odü Tourism faculties. It is recommended for decision-makers and practitioners to diversify, increase and promote these activities with stakeholder participation.

The ODU Electronic Strategic Plan Module, which was prepared to achieve the objectives of the ODU Strategic Plan, is a very important step in the monitoring, evaluation and integration of activities. Based on this information, it is recommended to decision makers to harmonize the outputs of annual activity reports with the outputs of annual internal evaluation reports prepared for quality activities.

It has been determined that the ODU Strategic Plan does not include sustainability efforts for the conscious use of natural resources (air, soil, water, sunlight, fossil fuels, etc.) (ODU, 2024ı). It is recommended to decision-makers and practitioners to include sustainability in the ODU Strategic Plan, to monitor, report and share it with the public. In this context, it is recommended that scientific research projects on energy efficiency, air pollution reduction, renewable energy use, etc. be identified as priority areas and supported by ODU.

## Giriş

İşletmeler, çevresel koşullardaki değişim ve gelişmelere bağlı yaşamlarını sürdürürler (Koçel, 2015: 75). İş süreçleri işletmelerin varlığını temsil eder. Bu kapsamda iş faaliyetlerinin gerçekleşmesinde; strateji, yönetim, bilgi teknolojileri, insan ve kültür organizasyonun temel taşlarıdır. Süreçler, işletmelerin içindeki ve dışındaki sistemleri, verileri ve kaynakları entegre eder. Başvurudan onaya, tedarikten ödemeye, sipariştan dağıtıma kadar her aşamada işleri ve sorumlularını belirlemede ve çalışanın işini şekillendirmede süreç oldukça önemlidir. Buna ilaveten süreçler, bir kuruluşun yeni koşullara uyum sağlama potansiyelini belirlemede kolaylık sağlar. Ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından algılanan çekiciliği üzerinde süreçlerin doğrudan etkisi bulunmaktadır. Süreçler bir kuruluşun maliyet profilini şekillendirdiği kadar gelir potansiyelini de etkiler (Dumas, Mendling, Rosa ve Reijers, 2013: 3). Süreçlerde karşılaşılması muhtemel bir sorun kurumsal yaşamı durma noktasına getirebilir. Bu nedenle işletmeler iş süreçlerini maliyetleri düşüren, inovasyon odaklı akıllı üretken sistemler ile daha verimli çıktılar ile amaçlarına ulaşmaya çabalamaktadır (Bilgin Sarı, Özveri ve Şenyay, 2019: 467). İşletmeler belirledikleri stratejiler ile nihai amaçlarına ulaşma yolculuğunda; veriler, analizler, entegrasyon, ölçülebilirlik, uzmanlaşma, iş birliği, liderlik, kültür vb. unsurlar bütüncül bir bakış açısı sunma ve rekabet üstünlüğü elde etme açısından oldukça önemlidir (Aldağ, 2020: 124).

Türkiye, 1980’li yıllardan sonra üniversitelerin Anadoluya yayılmasına yönelik adımlar atmıştır. Bu kapsamda bazı illerde yer alan üniversitelere bağlı akademik birimler (fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu) üniversitenin bulunduğu ilin dışında farklı illerde kurulmuştur. 2006 yılında farklı illerde bulunan akademik birimler buldukları illerde üniversitelerin kurulmasıyla birlikte bu çatı altında toplanmıştır. 2018 yılında ise bazı illerde ikinci bir üniversitenin kurulmasıyla birlikte üniversite sayısı 208’e yükselmiştir. Türkiye’de 129 devlet üniversitesi, 75 vakıf üniversitesi, 4 tane ise vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Üniversite sayısı bakımında İstanbul (62), Ankara (21) ve İzmir (9) öne çıkmaktadır (YÖK, 2024a). Her ilde en az bir üniversite bulunmaktadır. Üniversiteler ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmek üzere buldukları illerin sosyo-ekonomik yapılarını dikkate alarak farklılaşmaya ve ihtisaslaşmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, üniversitelerin stratejik planında yer alan amaçlara ulaşmak için işlerin tanımlanması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik yürüttükleri süreç temelli faaliyetleri incelemektir. Buna ilaveten yürütülen faaliyetlerin kalite yönetim çalışmalarıyla ilişkisini ortaya koymak ve öneriler sunmaktır.

Alan yazınında yer alan çalışmalar incelendiğinde, Kalaycı (2008) yaptığı çalışmada, üniversitelerde kalite geliştirme uygulamalarının eğitim boyutunun göz ardı edildiğini saptamış ve toplam kalite merkezi oluşturulmasını ve kalite odaklı öğretim programlarının geliştirilmesini önermiştir. Karahasan ve Kuzu (2014), yükseköğretimde kalite yönetim sistemi uygulamalarını Toplam Kalite Yönetimi bağlamında irdelediği çalışmada, fiziki koşullar başta olmak üzere öğrenci memnuniyetsizliği yaratabilecek tüm öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirlemiştir. Özdemir (2015) yaptığı çalışmada, yükseköğretim kalite göstergelerini Gaziantep Üniversitesi örneğinde incelemiştir. Özveri ve Kabak (2016) tarafından süreç ve organizasyon olgunluk modeli ile İzmir’de faaliyet gösteren bir yüksekokulun iş süreçlerinin süreç olgunluk seviyeleri ve organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesi değerlendirilmiştir. Akyol, Dal ve Tekin (2019) üniversite yönetim modellerini yönetim süreçleri açısından değerlendirdiği çalışmada en etkili işleyişin eşitlikçi modelde olduğunu, politik ve kaotik modelde ise süreç yönetiminin işlemediğini belirtmiştir. Derdiyok (2019) yaptığı çalışmada, üniversitelerde kalite güvence sistemi kapsamında planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) yönetim döngüsünün uygulamasını içeren model önermiştir. Karaaslan (2019) yaptığı çalışmada, üniversitelerde kantin kiralama sürecinde yaşanan problemlerin çözümü, kira takip, tahsilat, kiracı ile iletişim vb. iş süreçlerinin tanımlanabileceği süreç esaslı bilişim sistemi tasarımını önermiştir. Taş, Durgun ve Gözükara (2021) ise kurumsal geri bildirim raporlarının üniversitelerde kalite yönetim sürecine katkılarını Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi örneğinde değerlendirdiği çalışmada, Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen ölçütlerde başarıyı yakalayan üniversitelerin

ödüllendirilmesi gerektiğini önermiştir. Alan yazınındaki araştırmalar değerlendirildiğinde iş süreçleri ve kalite çalışmalarının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ise süreç yönetimi, stratejik plan ve kalite kavramları ile aralarındaki ilişkiler ele alınmakta olup bu özgün yönüyle alana katkı sunması beklenmektedir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Süreç ve Süreç Yönetimi**

İş sürecinin yeniden yapılandırılması, kıyaslama, sürekli iyileştirme ve modern yönetimin diğer birçok yaklaşımına ilişkin literatür oldukça fazladır. Ancak dikkat çeken husus, “süreç” kavramının günlük iş dilinde yaygın kullanımınıdır. Bunun nedeni, süreç yönetiminin köklü bir kavram olduğu, çoğu işletmelerin operasyonlarını yönetmek için süreç bazlı bir yaklaşım benimsemesi, kalite standartlarının ve proje bazlı düşüncenin yaygınlaşmasıdır. Süreç, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir (Türk Dil Kurumu, 2024). Süreç, çıktı elde etmek için birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan iş gücü, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır (Sebetci, Günay ve Sebetci, 2018: 117). İşletmeler açısından süreç kavramı, faaliyetleri yürütürken stratejik planda belirlenen amaçlara ulaşmaya yarayan işlemler zinciri olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü aşamaların tamamıdır (Özan, 2021: 1145). Bu dönüşüm fiziksel (inşaat vb.), bilgisel (veri işleme ve finansal planlama vb.), işlemsel (bankacılık işlemleri vb.) ve konumsal (ürünün imalattan depoya hareketi vb.) olarak farklı şekillerde gerçekleşebilir (Altuncu, 2003: 4). Bir sürecin şunları içermesi gerekir: öngörülebilir ve tanımlanabilir girdiler, doğrusal, mantıksal bir dizi veya akış, açıkça tanımlanabilen bir dizi görev veya faaliyet, öngörülebilir ve arzu edilen bir sonuç (Zairi, 1997: 64).

Süreçlerin belirlenmesinde: misyon, vizyon, amaç ve hedeflerden, iş analiziyle elde edilen verilerden yararlanılmaktadır (Sebetci vd., 2018: 119). Yüksek performanslı süreçler geliştirmek için işletmelerin destekleyici ortamlar sunması gerekir. Bu kapsamda işletmeler liderlik, kültür, uzmanlık ve yönetim olmak üzere dört alanda organizasyonel yeteneklere sahip olmalı ve bunları geliştirmelidir (Hammer, 2007: 115). Süreç yönetiminde her bir işin bir bütün olarak görülmesi ve kontrolünde kolaylık sağlanması için iş envanterinin çıkarılması, sorumluların belirlenmesi ve iş akış şemalarının oluşturulması oldukça önemlidir.

Süreci yönetimi, iş süreçlerinin tasarlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesiyle ilgilidir. Bu kapsamda süreç yönetimi, bilgi teknolojilerinden gelen bilgilerle yönetim bilimlerinden gelen bilgileri birleştiren ve bunu operasyonel iş süreçlerine uygulayan disiplindir (Van Der Aalst, 2013: 2). Elzinga, Horak, Chung-Yee ve Bruner (1995) tarafından süreç yönetimi, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla süreçleri analiz etmek, geliştirmek, kontrol etmek ve yönetmek için sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Süreç yönetimine yönelik yaklaşımları teknik yaklaşımlar ve bütüncül yaklaşımlar şeklinde iki başlıkta toplamak mümkündür. Teknik yaklaşımlar, iş süreçlerinin desteklenmesine ve bunların bilgi sistemleri aracılığıyla tasarlanmasına odaklanır. Bütüncül yaklaşımlar ise süreç yönetiminin daha ileri organizasyonel yönler içerdiğini savunmaktadır. Buna göre süreç yönetiminin, organizasyonun iç paydaşlarınca desteklenmesi halinde işin yürütüldüğü merkezi çekirdek konumunda olduğu vurgulanmaktadır (Vom Brocke ve Sinnl, 2011: 357).

#### **1.1.1. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Kodlanması**

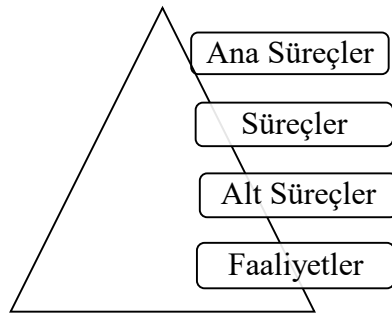
Süreç genel olarak yönetimsel süreçler, temel süreçler, destek süreçler olarak sınıflandırılmaktadır. Yönetimsel süreçler, temel süreçler ile destek süreçleri koordine etmeyi, yönetmeyi ve politika oluşturmayı içeren süreçlerdir. Yönetimsel süreçler, diğer iki süreç türünün etkin biçimde icra edilmesi için planlama, yapılandırma, kaynak tahsisi, paydaşlar arasında ilişkinin kurulması, süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesini içeren süreçleri kapsar. Temel süreçler, kurumun var oluş sebebiyle doğrudan ilgili olan ve varlığını sürdürmesi için yararlanıcılarına yönelik hizmetleri içeren süreçlerdir. Bu süreçler kurumun ana hizmet fonksiyonlarının yerine getirildiği süreçler olup, kurumun değerini ve itibarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, üniversitelerde eğitim öğretim, araştırma ve geliştirme, topluma katkı faaliyetleri temel süreçlerdir. Destek süreçler ise temel

süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetleri ile ilgili olan, kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir (Erdoğan, 2005, ss. 47-48). Süreçlerin sınıflandırılması süreç kodlanmasında kolaylık sağlamaktadır. Kodlama, programlama dillerini kullanan bilgisayarlar için talimatlar oluşturma sürecidir. Süreç kodlaması ise veri tabanı oluşturmak için süreçle ilgili verilerin bilgisayara ortamına geçirilmesini sağlamak üzere harf ve rakamla karşılıklıdırma işlemidir (Dönge, 1999: 71). Örneğin, yönetim süreci kapsamında belirlenen “kurumsal kapasitenin yönetimi ve geliştirilmesi süreci” Y1, olarak kodlanabilir. Benzer şekilde temel süreçler kapsamında “eğitim öğretim faaliyeti” T1, temel süreçlerin alt süreçleri ise “bölüm ve program açma süreci” T.1.1. olarak kodlanabilir.

### 1.1.2. Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Süreç hiyerarşisi kapsamı en büyük olanlardan başlanarak yapılandırılır. Süreç hiyerarşisi Şekil 1’de belirtilmiştir.

**Şekil 1: Süreç Hiyerarşisi**



Şekil 1’de yer alan süreç hiyerarşisinde, ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve faaliyetler yer alır. Ana süreçler, hiyerarşik yapının en üst kısmında yer alır. Kurumun iş sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip süreçlerdir. Ana süreçler bir kuruluşun vizyon, misyon ve hedeflerini doğrudan ilgilendirir. Süreçler, hiyerarşinin orta kademesinde yer alır. Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan süreçlerdir. Süreçler kuruluşun bölümlerini ilgilendirir. Alt süreçler, süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. Faaliyetler ise aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan icraatlardır (Okay, 1999: 14; Altuncu, 2003: 9).

### 1.2. Süreç Yönetimi ve Stratejik Planlama İlişkisi

Zamanın olağan akışında her gün tekrarlanan ve her gün gerçekleşen rutin iş ve özel hayatımızdaki faaliyetler belirli süreçleri içermektedir. Örneğin, sabah uyanma-beslenme-işe gidiş-çalışma ve dinlenme-işten dönüş ve dinlenme bir döngüyü ifade etmektedir. Süreç, bir faaliyetin bir noktada başlaması ve diğer bir noktada ise bitimini içeren akışı ifade etmektedir. Planlama ise koşullardaki hızlı değişime uyum sağlamak, karmaşıklık ve belirsizlik ortamında sorunlarla başa çıkmak ve amaçları gerçekleştirmek için etkili bir yöntemdir (Çakır, 2016:12). Bu kapsamda bir organizasyonun başarısı için hem stratejik planlama hem de süreç yönetimi birlikte düşünülmelidir.

Stratejik planlama: misyon ve vizyon, hedefler, faaliyetler, performans ölçümü ile stratejilerin sürekli gözden geçirilmesi ve yenilenmesi aşamalarını kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 38). Süreç yönetimi, organizasyonun operasyonel verimliliğini artırmak için gereklidir. Bu kapsamda stratejik plan, örgütün bulunduğu noktadan ulaşmak istediği hedef durumuna nasıl ulaşacağını gösterir. Bu nedenle stratejik hedeflere ulaşmak için doğru süreçleri tasarlamak ve yönetmek, organizasyonun sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Stratejik plan, organizasyonun genel hedeflerini belirlerken, süreç yönetimi bu hedeflerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlar ve stratejik planın başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini destekler (Karaaslan, 2019: 12).

### 1.3. Süreç Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

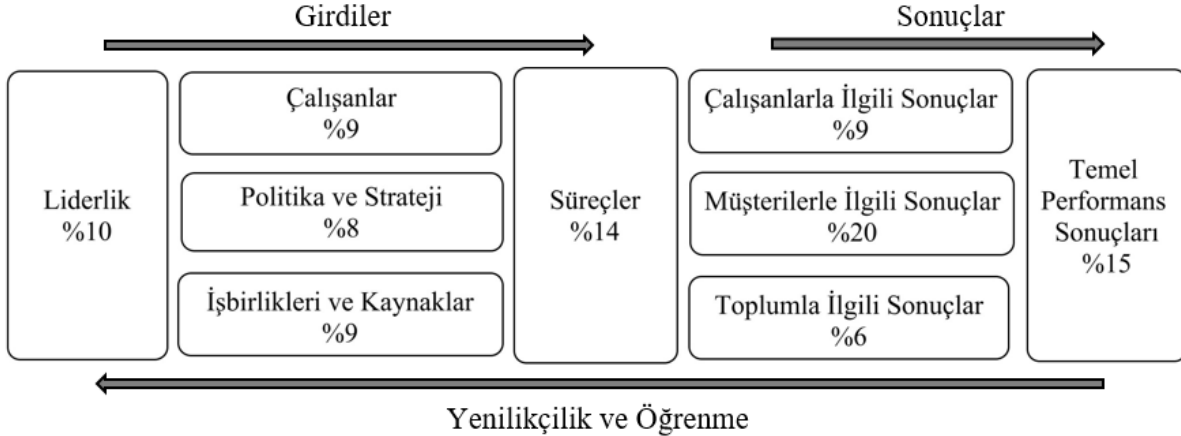
Süreç temelli yaklaşım, dikey işlevlerle yönetimin sınırlamalarından kaçınmayı ve müşteri odağını geliştirmeyi amaçlar (Zairi, 1997: 64). Ürünlerin ve buna bağlı olarak hizmetlerin kalitesinin sürekli

iyileştirilmesi ve sürdürülmesi, toplam kalite yönetiminin de (TKY) odaklandığı hususlardan biridir. Bu kapsamda TKY, sürekli iyileştirme çabalarının gerekliliğine vurgu yapması açısından süreç yönetimine benzemektedir. Ancak kalite elde etme bağlamında, TKY sonuç odaklıyken süreç yönetimi işleyiş odaklıdır. Bir diğer ifadeyle, süreç yönetimine göre ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak için işleyişlerin iyileştirilmesi gerekir (Isaksson, 2006: 633).

Süreç yönetimi ve TKY dört temel unsura ortak vurgu yapmaktadır. Bunlar: yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme, analiz ve iyileştirme. TKY uzmanları, iş süreçleri yönetimini kalite programının çeşitli uygulamalarından biri olarak görmeyi tercih etmektedir. Buna göre TKY uygulamalarının öncelikle ürünlerin somut olduğu imalat alanlarında, iş süreç yönetiminin ise daha çok hizmet organizasyonlarında bulunduğu düşünülmektedir. Sınıfının en iyisi olan şirketler, geleneksel işlevsellik temelli yaklaşımdan, müşteri odaklı açıkça tanımlanmış bir dizi süreçlerin hâkim olduğu yönetime geçme ihtiyacının farkına varmıştır. İşletmeler, TKY prensiplerini süreç yönetimi uygulamalarına entegre ederek hem kaliteyi artırabilmeyi hem de iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmeyi arzulamaktadır. Örneğin, TKY'nin sürekli iyileştirme odaklı yaklaşımı, süreçlerin daha verimli hale getirilmesine katkı sağlayabilir. Aynı şekilde, süreç yönetimi, TKY'nin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan süreçleri daha iyi tasarlamayı ve yönetmeyi sağlayabilir. Bu kapsamda işletmeler hem TKY hem de süreç yönetimi ilkelerini benimseyerek kaliteyi artırabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve sürdürülebilir başarı elde edebilirler (Kaya, 2003: 59; Özan, 2021: 1146).

İşletmelerin kritik başarıyı yakalayabilme ve mükemmelleşme çabasında: sonuçlara odaklanma, müşteri odaklılık, liderlik ve amaç tutarlılığı, süreçler ve veriler ile yönetim, katılım, çalışan eğitimi ve sürekli öğrenme, işbirliği ve topluma katkı oldukça önemlidir. Bu kapsamda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management – EFQM) tarafından geliştirilen ve Şekil 2'de belirtilen model yol göstericidir.

**Şekil 2:** EFQM Mükemmellik Modeli



**Kaynak:** (Kılıç ve Türker, 2005: 4)

Şekil 2'de yer alan model 9 kriter içermektedir. Bu kriterlerden liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar girdileri oluştururken diğer 4 kriter ise çıktıları oluşturmaktadır. Bu kapsamda model işletmelere: yön (amaç, vizyon, strateji, kültür), uygulama (kendi ekosisteminde paydaş bağımlılığını sağlama, sürdürülebilir değer yaratma, sonuçları yönlendirme ve iyileştirme) ve sonuçlar (paydaş algısı, performans ve dönüşümü yönlendirme) şeklinde katkı sunmaktadır (Türkiye Kalite Derneği, 2024).

## 2. Amaç ve Yöntem

### 2.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerin stratejik planında yer alan amaçlara ulaşmak için işlerin tanımlanması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik yürüttükleri süreç temelli

faaliyetleri incelemektir. Buna ilaveten yürütülen faaliyetlerin kalite yönetim çalışmalarıyla ilişkisini ortaya koymak ve öneriler sunmaktır.

## 2.2. Yöntem

Türkiye’de faaliyet gösteren ve 2006 yılında kurulan devlet üniversiteleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Üniversiteler buldukları illerin sosyo ekonomik yapısıyla ilintili farklılaşma stratejileri uygulamaya ve diğer üniversitelerle rekabet etmeye çabalamaktadır. Türkiye’de yerel yönetim reformları kapsamında 2013 yılında büyükşehirle dönüştürülen Ordu ili en son ve en genç büyükşehirdir. Bu kapsamda Ordu Üniversitesi örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma şu üç kavram üzerine kurgulanmıştır. Bunlar: süreç yönetimi, stratejik plan ve kalite kavramlarıdır. Bu üç kavram bir birinden farklı tanımlara sahip olsa da aralarında iş faaliyetlerine dayalı bir dizi yakın ilişkiler bulunmaktadır. Bu kavramların ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi için farklı kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 159). Bu nedenle araştırmada nitel yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu ile veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında Ordu Üniversitesi stratejik planları (2010-2014 dönemi, 2015-2019 dönemi, 2020-2024 dönemi), 2010-2024 arası yıllara ait performans programları ile idare faaliyet raporları, 2015-2023 arası yıllara ait kurum iç değerlendirme raporları ile web sayfası incelenmiştir. Araştırma, belirtilen yayımlanmış kaynaklardan elde edilen veriler ile sınırlıdır. Araştırma verileri, değerlendirici örnek olay deseniyle dökümanter delil ve betimsel analiz (Köklü, 1994: 2) yaklaşımıyla önceden belirlenen temalara göre özetlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırma bulguları, tanımlayıcı bulgular, stratejik plan, süreç yönetimi ve kalite başlıklarında toplanmış ve değerlendirilmiştir.

### 3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Ordu Üniversitesi (ODÜ) 2006 yılında kurulmuştur. Bünyesinde; 3 enstitü, 13 fakülte, 1 yüksekokul, 10 meslek yüksekokulu olmak üzere 13 akademik birim bulunmaktadır. Bu birimlere bağlı 76 ön lisans, 72 lisans, 52 yüksek lisans, 24 doktora programı eğitim öğretim hizmeti sunmaktadır. Öğrenci sayısı; ön lisans 5.726, lisans 9.655, lisansüstü 2.115 olmak üzere toplam 17.496’dır (ODÜ, 2024a).

### 3.2. Stratejik Plan Çalışmalarına Yönelik Bulgular

Yükseköğretimde stratejik planlama 1970’li yıllarda gündeme gelmesine rağmen uygulamaya yönelik adımlar ise 2006 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na dayanmaktadır. Aynı yıl içinde arasında Ordu Üniversitesi’nin de yer aldığı farklı illerde üniversiteler kurulmuştur. ODÜ Rektörlüğe bağlı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı altında Stratejik Planlama Şube Müdürlüğü, Raporlama ve İç Kontrol Şube Müdürlüğü kurulmuştur. Rektör başkanlığında Strateji Geliştirme Kurulu, Rektör Yardımcısı başkanlığında ise Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. ODÜ’de ilk stratejik plan 2010-2014 dönemini kapsayan plan ile başlamıştır. Stratejik plan çalışmaları her 5 yılı kapsar şekilde devam etmektedir. Bu kapsamda yıllık performans programları 2010 yılından itibaren düzenli olarak yapılmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır (ODÜ, 2024b).

Stratejik plana yönelik oluşturulan yapı incelendiğinde, çalışmaların üst yönetim liderliğinde yapıldığı ve sahiplenildiği söylenebilir. ODÜ, 2006 yılında kurulmasına rağmen stratejik plan faaliyetleri, teşkilanma çalışmalarının devam etmesi, personel ve mali kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması vb. nedenlerden dolayı 2010 yılında başlamıştır. Aynı dönemde kurulan üniversitelerde de benzer durum hâkimdir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeylerini izlemek ve değerlendirmek üzere 2020 yılında tamamen ODÜ’nün kendi yazılımcıları tarafından oluşturulan Elektronik Stratejik Plan ve Veri Yönetim Sistemi devreye alınmıştır (ODÜ, 2024c). Bu sistemler, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin kanıtlarıyla birlikte daha objektif bir şekilde

değerlendirilmesine olanak tanınması açısından önemli bir adımdır. Ancak bu kapsamında ODÜ stratejik plan izleme ve değerlendirme raporlarında bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması yönünde yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır (ODÜ, 2024ç; ODÜ, 2024d). Esnekliğin ve farklılaşmanın üniversitelerin tek tipleşme eğilimine karşı bir fırsat olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda üniversitenin kendine özgü bir kompozisyon yaratabilmesi oldukça önemlidir.

### 3.3. Süreç Yönetimine İlişkin Bulgular

Devlet üniversiteleri faaliyetlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu kaynakları 5018 sayılı Kanun çerçevesinde tedarik edebilmekte ve kullanabilmektedir. Söz konusu kanun faaliyetlerin planlanması, bütçelenmesi ve kontrol edilmesi süreçleriyle kamu kurumlarına yön tayin etmektedir. Üniversitelerin temel misyonu: eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ekonomik, kültürel ve toplumsal gelişime katkı sağlamak şeklinde özetlenebilir. Süreç yönetimi, işletmenin stratejileri ile sistemleri birleştiren bir omurgadır. Bu kapsamda ODÜ stratejik plan doğrultusunda ulaşmayı arzuladığı amaç ve hedeflerini belirlemiştir. Stratejik plan çalışmalarında hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaştırma stratejisi, strateji geliştirme, stratejiler, performans programı, izleme ve değerlendirme başlıklarıyla bir dizi süreçler işletilmeye çalışılmaktadır (ODÜ, 2024e). ODÜ Rektörlüğü'ne bağlı akademik ve idari birimlerde yürütülen faaliyetlerin envanteri çıkarılmıştır. Bu kapsamda görevin adı, yürüten birim, sorumlu amir, görevin yerine geritilmemesinin muhtemel sonuçları, risk düzeyi, kontroller ve tedbirler ve işi yapacak personelde aranacak özellikler belirlenmiştir. Buna ilaveten birimler bazında görev tanımları belirlenmiş, iş akış şemaları ve kamu hizmet standardı oluşturulmuş ve kamuoyu ile paylaşılmıştır (ODÜ, 2024f). Sunulan hizmetin adı, gerekli belgeler ve işin tamamlanma süresinin standartlaştırılması daha objektif hizmet sunulması yönünde önemli bir adım olarak görülmektedir. Bütün bu işlemlerin uygulamada birliktelik ve farkındalık sağlamak üzere tüm birimlere yaygınlaştırıldığı saptanmıştır. Süreç yönetimi döngüsü kalite çalışmalarına uygun bir şekilde akademik ve idari birimlere yaygınlaştırma çalışmaları ise başlangıç aşamasındadır.

### 3.4. Kalite Çalışmalarına Yönelik Bulgular

Türkiye Bologna sürecine 2001 yılında Prag Konferansı'yla katılmıştır. Bologna sürecinin amacı Avrupa ülkelerindeki lisans programlarını ve kalite güvence standartlarını birbirleri ile uyumlu ve karşılaştırılabilir hale getirmektir. Diğer kıta ülkeleri ile rekabet edebilmek üzere araştırma ve üretime yönelik nitelikli bireyler yetiştirmektir. Bu amaca yönelik yükseköğretim programlarını uyumlu hale getirmek üzere Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) uygulamaya konulmuştur.

2005 yılında YÖK tarafından eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin kalitesini geliştirmek ve değerlendirmek üzere “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” hazırlanmıştır. Bu kapsamda “Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)” kurulmuştur.

Yükseköğretim kurumlarında kalite geliştirme süreci: stratejik planlama, kurumsal değerlendirme, iyileştirme ve izleme şeklinde sıralanabilir. Bu süreç kapsamında çalışmalara yön gösterici olarak “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi” hazırlanmıştır. Bağımsız ulusal dış kalite güvence ajansları tarafından kalite değerlendirme sürecinden geçen yükseköğretim kurumlarına geçerlilik süresi beş yıl olan “Kalite Sertifikası” verilmektedir (Alper, 2011: 49). Bu kapsamda Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda ve Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi 5 yıl süreyle tam akreditasyon alırken, Abdullah Gül Üniversitesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bursa Teknik Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Manisa Celâl Bayar Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi ise 2 yıl süreyle koşullu akreditasyon almıştır (YÖK, 2024b).



2017 yılında 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Kanun'na eklenen ek 35. madde ve 2018 yılında yayımlanan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile YÖKAK'ın organları, görev ve sorumlulukları, yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemlerinin oluşturulması, program akreditasyonu, akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması konularında bir takım düzenlemeler yapılmıştır (YÖK, 2024c). İlgili mevzuatlara göre YÖKAK'ın temel görevleri; Yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesini yapmak, akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması süreçlerini yürütmek ve yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktır (YÖK, 2024ç). Yasal düzenlemeler ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun oluşturulmasıyla uyumlu olarak 2020 yılında Ordu Üniversitesi Kalite Güvencesi Yönergesi yürürlüğe konulmuş ve Ordu Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kalite komisyonu ve çalışma grupları oluşturulmuştur. Kalite çalışmalarının sürdürülebilmesi için üst yönetimin sahiplendiği organizasyon oluşturulmuştur. Görev ve sorumluluklar alt komisyonlar oluşturularak paylaşılmıştır. Bu kapsamda, Kalite Politikası, İyi Niyet Bildirgesi, Kalite El Kitabı, Kalite Eylem Planı çalışmaları yapılmıştır. 2015 yılından itibaren düzenli olarak kurum iç değerlendirme raporları hazırlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır (ODÜ, 2024g). ODÜ, kalite çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmek için 2024 yılında Üniversite Kalite Yönetim Sistemi (UNKYS) yazılımını kullanmaya başlamıştır. Süreç yönetimi ve geri bildirimlerin takip edilmesi için sistemin kullanımına yönelik kullanıcı hesapları açılmış ve hizmet içi eğitimler verilmiştir. Çevrimiçi kurumsal veri tabanı oluşturmak üzere veri giriş çalışmaları devam etmektedir. Buna ilaveten Ordu Üniversitesi kalite çalışmalarını YÖKAK tarafından belirlenen standartlara göre yürütmeye çalışmaktadır. ISO, CEN ve diğer kalite kuruluşları tarafından belirlenen standartlara yönelik herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Eğitim sektöründe “kaliteli ürün” kavramı, yerini “kaliteli insan” kavramına bırakmıştır. Üniversitelerin çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler veya genel anlamda toplum, eğitim kurumlarını yenilenmeye zorlamaktadır. Bu kapsamda ODÜ akademik birimlerinde yer alan aktif eğitim programları içerisinde akredite olan eğitim program bulunmamaktadır. 2023 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda, üniversite birim ve kurumsal akreditasyon talebine yönelik çalışmalara başlandığı ve bilgilendirme eğitimlerinin düzenlendiği belirtilmiştir (ODÜ, 2024d). Buna göre ODÜ'de program akreditasyon çalışmaları başlangıç düzeyindedir. Buna ilaveten üniversitelerin rekabet edebilmesi açısından bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması oldukça önemlidir. Araştırma kapsamında bu yönde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır (ODÜ, 2024ç; ODÜ, 2024d).

Araştırma kapsamında, enerji kaynaklarının verimliliği, atıkların bertarafı ve su tüketimi gibi doğayla uyumlu faaliyetleri içeren sürdürülebilirlik konusunun Ordu Üniversitesi Stratejik Planı'nda ve kalite çalışmalarında kapsamlı bir şekilde yer almadığı saptanmıştır. Dünya gündeminde yer alan küresel sorunların çözümüne katkı sunan faaliyetlere yönelim, üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda prestij kazanması açısından oldukça önemlidir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler genelde eğitimin, özelde ise yükseköğretimin ölçeğinde, anlamında ve işlevlerinde değişimleri ve dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Küresel bilgi ekonomisinde yer alabilmenin ve rekabet gücü kazanabilmenin yükseköğretim faaliyetlerinden geçtiği bilinmektedir. Dolayısıyla bu kurumlar ekonominin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Vural Yılmaz, 2016, s. 1199). Geleneksel yaklaşımda üniversiteler eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürüten ve kültürel fonksiyonları ile ulus devlete hizmet eden bir kurum iken yeni üniversite yaklaşımı üniversitelere küresel pazarda ulusal çıkarlara hizmet etme misyonu yüklemektedir. Bu misyon, ulusal ve uluslararası kalite güvence sistemlerini ve akreditasyonu daha da önemli kılmaktadır. Aktan ve Gencel'e (2010) göre akreditasyon, yükseköğretim kurumunda kalitenin sürekli olarak geliştirilmesini amaçlayan bir süreçtir. Buna ilaveten akreditasyon, kalite güvencesi sağlayan bir araçtır. Araştırma sonucunda, ODÜ'de akredite olan programın olmadığı belirlenmiştir (ODÜ, 2024d). ODÜ'de akreditasyon çalışmalarının pilot uygulamalar ile zamanla tüm programlara yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların yapılması karar vericilere önerilir.

Yücel ve Çalık (2023), üniversitelerin kurgulanmasında nesil farklılıklarının etkisine dikkat çekmektedir. Bu kapsamda üniversiteler: birinci nesil üniversiteler (Orta çağ üniversiteleri), eğitim ve yerel odaklı; ikinci nesil üniversiteler (Humbolt tipi üniversiteler), eğitim-araştırma ve ulusal odaklı; üçüncü nesil üniversiteler (Girişimci üniversiteler), toplumla bütünleşme ve küresel odaklı; dördüncü nesil üniversiteler ise (Tematik/Dönüştürücü üniversiteler), proaktif çevrede toplumu dönüştürebilen, stratejik-tematik odaklı şekilde kategorilendirilmiştir. Üniversitelerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmesi için buldukları illerin sosyo-ekonomik yapılarını dikkate alarak farklılaşması ve ihtisaslaşması oldukça önemlidir. Araştırma sonucunda ODÜ’de farklılaşma ve ihtisaslaşma çalışmaları olmadığı belirlenmiştir (ODÜ, 2024ç; ODÜ, 2024d). 2013 yılında Ordu ilinin büyükşehire dönüşmesiyle destinasyonların çekim gücünü artırmaya yönelik erişebilirlik, üst yapı, alt yapı, sosyo-kültürel, teknoloji, sağlık ve güvenlik, enerji ve çevre ile tanıtım alanlarında çabalar artmıştır. Ordu, tarihi ve doğal zenginleriyle doğaya dayalı turizm ve yöresel gastronomik ürün potansiyeline sahip bir büyükşehirdir (Karaman ve Cinel, 2022: 287). Bu kapsamda ODÜ Spor Bilimler Fakültesi tarafından doğaya dayalı turizm (dağcılık, rafting, kayak vb.) etkinlikleri (ODÜSBF, 2024) ile ODÜ Turizm Fakültesi tarafından gastronomi temelli (kahve kültürü, türk mutfağı vb.) etkinlikler (ODÜTF, 2024) düzenlenmektedir. Bu nedenle doğa temelli turizmin ihtisaslaşma alanı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda ODÜ Spor Bilimleri Fakültesi, ODÜ Turizm Fakültesi ile yerel düzeyde turizmin paydaşı diğer kurumların (yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ile meslek odaları) iş birliğinde doğa temelli turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, artırılması ve tanıtılmasına yönelik çalışmaların yapılması karar vericilere ve uygulayıcılara önerilir.

Araştırma sonucunda ODÜ akademik birimlerinde kendi alanlarıyla ilgili farklı tür faaliyetler (Turizm Fakültesinde gastronomi, Sağlık Bilimleri Fakültesi ile Tıp Fakültesinde sempozyumlar, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda sektör işbirliğinde uygulamalı eğitimler ve mesleki yeterlilik sınavları vb.) gerçekleştirildiği belirlenmiştir (ODÜ, 2024h). ODÜ’ye bağlı akademik birimlerde gerçekleştirilen faaliyetler ile stratejik planda yer alan eğitim öğretim, araştırma ve geliştirme, topluma katkı ve kalite başlıklarındaki amaçların ve hedeflerin uyumlaştırılması amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bilişim teknolojilerinin kullanılması, akademik birimlerde gerçekleşen tüm faaliyetlerin eylem planı ve iş süreçleriyle entegrasyonunun sağlanması karar vericilere önerilir. Buna ilaveten ODÜ stratejik planında yer alan amaçlara ulaşmak için hazırlanan ODÜ Elektronik Stratejik Plan Modülü, faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve entegrasyonunda oldukça önemli bir adımdır. Bu bilgiden hareketle, yıllık faaliyet raporlarının çıktıları ile kalite faaliyetlerine yönelik hazırlanan yıllık kurum içi değerlendirme raporlarının çıktıları daha uyumlu bir hâle getirilmesi karar vericilere önerilir.

ODÜ Stratejik Planı’nda, doğal kaynakların (hava, toprak, su, güneş ışığı, fosil yakıtlar vb.) bilinçli kullanılmasına yönelik sürdürülebilirlik çalışmalarına yer verilmediği belirlenmiştir (ODÜ, 2024ı). ODÜ Stratejik Planı’nda sürdürülebilirlik konusuna yer verilmesi, izlenmesi, raporlanması ve kamuoyu ile paylaşılması karar vericilere ve uygulayıcılara önerilir. Bu kapsamda enerji verimliliği, hava kirliliğini azaltma, yenilenebilir enerji kullanımı vb. konuları içeren bilimsel araştırma projeleri ODÜ tarafından öncelikli alanlar olarak belirlenmesi ve desteklenmesi karar vericilere önerilir.

Araştırma kapsamında ODÜ’de sürdürülebilirlik alanında çalışmaların başlatılması buna ilaveten başlangıç seviyesinde olduğu belirlenen bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması çalışmalarının olgunlaşmasını sağlamak üzere AR-GE çalışmalarının artırılması ve daha fazla bilimsel araştırma çalışmalarının desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklılaşma ve sürdürülebilirlik alanlarında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin bütçelenmesinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri kaynak yetersizliğidir. Kaynak yaratılabilmesi için akademik birimlerde görevli personellerin uzmanlık alanlarına göre eğitim, danışmanlık vb. topluma katkı içeren faaliyetlerin döner sermaye işletmesi üzerinden çeşitlendirilmesi ve bunun için paydaş ilişkilerinin gözden geçirilmesi önerilir. ODÜ’de döner sermaye gelirlerinden Bilimsel Araştırma Projelerine (BAP) ayrılan payın %5 olarak uygulandığı belirlenmiştir (ODÜ, 2024i). Döner sermaye gelirlerinden ayrılan BAP payının artırılması karar vericilere önerilir. Bu kapsamda üniversiteler

tarafından sürdürülebilirlik ve bölgesel kalkınma önceliklerini içeren projeler, tezler ve araştırma çalışmalarının teşvik edilmesi karar vericilere önerilir.

Araştırma sonucunda ODÜ’de süreç yönetimi, stratejik plan ve kalite çalışmalarının mevzuatın emredici yönüyle belirtilen sınırlar ile dar bir çerçevede yürütüldüğü belirlenmiştir. Bu faaliyetlerin gönüllülük içeren bir kültüre dönüştüren teşvik sisteminin kurulması karar vericilere önerilir. Bu kapsamda, “kalite komisyonlarında görev alma, akredite olan programa ait akademik kadroda görev yapma” kriterleri Ordu Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvuru ve Atanma Koşulları ve Uygulama Yönergesi’ne eklenerek öğretim üyeliği kadrolarına yeniden atamada ve akademik yükseltmelerde puanlamaya dâhil edilmesi karar vericilere önerilir.

**Yazar Katkı Oranı (Author Contributions):** Güven KARAMAN (%100)

**Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors):** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest):** Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**İntihal Denetimi (Plagiarism Checking):** Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C., & Gencel, U. (2010). "Yüksek Öğretimde Akreditasyon". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 137-146.
- Akyol, B., Dal, S. & Tekin, Y. F. (2019). "Üniversite Yönetim Modellerinin Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi". Kondakçı, Y., Emil S., Beycioğlu K. (Ed.), *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı (2-4 Mayıs 2019)* İçinde, 116-120.
- Aldağ, M. C. (2020). "Kalite 4.0: Dijital Çağda Kalite Yönetimi". Uysal, H.T., Aksoy, C. ve Yılmaz, F. (Ed.), *Dijital Yönetim*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 123-140
- Altuncu, A. (2003). *Süreç Yönetimi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Alper, E. N. (2011). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Oluşturulması Ve Devamlılığının Sağlanması (Uludağ Üniversitesi Örneği)*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Bilgin Sarı, E., Özveri, O. & Şenyay, U. E. (2019). "Endüstri 4.0'ın İş Süreçleri Yönetimine Etkisi: Akıllı Depolama Sistemi Uygulaması". *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2): 466-477.
- Çakır, R. (2016). "Stratejik Planlama Süreci ve Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama". *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (30): 11-21.
- Derdiyok, T. (2019). "Üniversitelerde Kalite Güvence Sistemi Kapsamında PUKÖ Yönetim Döngüsü Uygulamasında Bir Model Önerisi". *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 173-198.
- Döngü, C. (1999). *Süreç Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi İçindeki Önemi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dumas, M., Mendling, J., Rosa, L. M. & Reijers, A. H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Heidelberg, New York.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Chung-Yee, L. & Bruner, C. (1995). "Business Process Management: Survey And Methodology". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2): 119-128.
- Erdoğan, M. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçerisinde Süreç Odaklı Yönetim ve Süreç İyileştirmesi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hammer, M. (2007). "The Process Audit". *Harvard Business Review*, 85(4): 111-124.
- Isaksson, R. (2006). "Total Quality Management for Sustainable Development: Process Based System Models". *Business Process Management Journal*, 12 (5): 632-645.
- Kalaycı, N. (2008). "Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan TKY Merkezi ve Eğitim Programları". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 163-188.
- Karaaslan, M. İ. (2019). *Kamu Kurumlarında Süreç Yönetimi: Bir Üniversite Örneğinde Süreç Esaslı Yazılım Önerisi*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Karahan, M. & Kuzu, Ö. (2014). "Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3): 23-41.

- Karaman, G., & Cinel, M. O. (2022). İllerin Yönetmelik Yapısı ve Yönetişim İlkeleri Kapsamında Yerel Düzeyde Turizm Faaliyetlerinin Yönetimi: Ordu İli Örneği. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 275-296.
- Kaya, E. Ü. (2003). "Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi". *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 56-63.
- Kılıç, R., & Türker, E. (2005). "Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği". *Mevzuat Dergisi*, yıl:8, sayı:87, 1-15.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 16. Baskı, İstanbul.
- Köklü, N. (1994). "Örnek Olay Çalışma Metodları". *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2): 771-779.
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024a). Sayılarla Ordu Üniversitesi. [https://odu.edu.tr/files/sayfalar/2023/01/10/sayilarla\\_odu\\_2023.pdf](https://odu.edu.tr/files/sayfalar/2023/01/10/sayilarla_odu_2023.pdf). (Erişim Tarihi: 18.02.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024b). Müdürlükler. Gösterge ve Raporlar. <https://sgdb.odu.edu.tr/>. (Erişim Tarihi: 24.02.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024c). Stratejik Planlama Sistemi, Veri Yönetim Sistemi. <https://odu.edu.tr/hizli-erisim.html>. (Erişim Tarihi: 26.02.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024ç). Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporları. [https://sgdb.odu.edu.tr/Page/104/stratejik\\_plan\\_izleme\\_ve\\_degerlendirme\\_raporlari](https://sgdb.odu.edu.tr/Page/104/stratejik_plan_izleme_ve_degerlendirme_raporlari). (Erişim Tarihi: 28.02.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024d). Kurum İç Değerlendirme Raporları. [https://kgs.odu.edu.tr/Page/84/kurum\\_ic\\_degerlendirme\\_raporlari](https://kgs.odu.edu.tr/Page/84/kurum_ic_degerlendirme_raporlari). (Erişim Tarihi: 28.02.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024e). 2025-2029 Dönemi Stratejik Planı Hazırlık Programı. [https://sgdb.odu.edu.tr/files/other/HAKKIMIZDA/Birimler/Stratejik\\_Planlama/Stratejik\\_Plan\\_Hazrlk\\_Program.pdf](https://sgdb.odu.edu.tr/files/other/HAKKIMIZDA/Birimler/Stratejik_Planlama/Stratejik_Plan_Hazrlk_Program.pdf). (Erişim Tarihi: 01.03.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024f). Kamu İç Kontrol ve Planı. [https://tbmyo.odu.edu.tr/Page/84/kamu\\_ic\\_kontrol\\_ve\\_plani](https://tbmyo.odu.edu.tr/Page/84/kamu_ic_kontrol_ve_plani). (Erişim Tarihi: 12.03.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024g). Kalite Güvence Sistemi. <https://kgs.odu.edu.tr/>. (Erişim Tarihi: 18.03.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024h). 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu. [https://sgdb.odu.edu.tr/Page/59/idare\\_faaliyet\\_raporlari](https://sgdb.odu.edu.tr/Page/59/idare_faaliyet_raporlari). (Erişim Tarihi: 13.12.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024ı). Stratejik Planlar. <https://stratejikplan.odu.edu.tr/Page/74/stratejik-planlar>. (Erişim Tarihi: 14.12.2024)
- Ordu Üniversitesi-ODÜ. (2024i). Gelirden Ayrılan Paylar. <https://donersermaye.odu.edu.tr/Page/95/gelirlerden-ayrilan-paylar>. (Erişim Tarihi: 14.12.2024)
- Ordu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi-ODÜSBF. (2024). Haberler. <https://sporbilimleri.odu.edu.tr/TumHaberler>. (Erişim Tarihi: 11.12.2024)
- Ordu Üniversitesi Turizm Fakültesi-ODÜTF. (2024). Haberler. <https://turizm.odu.edu.tr/TumHaberler>. (Erişim Tarihi: 11.12.2024)
- Özan, M. (2021). "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1144-1161.

- Özdemir, M. (2015). “Yükseköğretim Kalite Göstergelerinin İncelenmesi: Gaziantep Üniversitesi Örneği”. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (3): 191-207.
- Özveri, O., & Kabak, M. (2016). “Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyonun ve Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 101-110.
- Sebetci, Ö., Günay, M. B., & Sebetci, E. (2018). “İş Süreç Yönetimi (BPM) ve İş Akış Yönetimi (WFM) Kavramlarına Yaklaşım”. *AJIT-e:Academic Journal of Information Technology*, 9(33): 115-126.
- Taş, İ. E., Durgun, S. & Gözükara, M. A. (2021) Kurum İç Değerlendirme Raporlarının (Kidr) Üniversitelerde Kalite Yönetim Sürecine Katkısı: KSÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporu Üzerinden Değerlendirme. Yıldırım, M. (Ed.), *Beşeri ve Sosyal Bilimlerden Seçkin Araştırmalar*. İzmir: Duvar Yayınları: 7-36
- Türk Dil Kurumu-TDK. (2024). *Süreç*. <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 25.02.2024)
- Türkiye Kalite Derneği. (2024). EFQM Modeli. [https://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli) (Erişim Tarihi: 24.02.2024)
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, Güncellenmiş 9. Baskı, İstanbul.
- Van Der Aalst, W. M. (2013). “Business Process Management: A Comprehensive Survey”. *International Scholarly Research Notices*: 1-34.
- Vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). “Culture in Business Process Management: A Literature Review”. *Business Process Management Journal*, 17(2): 357-378.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara.
- Yılmaz Vural, D. (2016). “Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Değerlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4): 1191-1212.
- Yücel, F. H., & Çalık, T. (2023). “Miyon Farklılaşması ve İhtisaslaşmasına Tabi Olan Pilot Üniversitelerin Miyon ile Vizyon İfadelerinin İncelenmesi”. *Kapadokya Eğitim Dergisi*, Türkiye Cumhuriyeti’nin 100. Yılı Özel Sayısı: 119-132.
- Yüksek Öğretim Kurumu-YÖK, (2024a). *Tüm Üniversiteler Hakkında Genel Bilgiler*. <https://istatistik.yok.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 24.02.2024)
- Yüksek Öğretim Kurumu-YÖK, (2024b). *Kurumsal Akreditasyon*. <https://yokak.gov.tr/yokak-tan-30-universiteye-kurumsal-akreditasyon-457> . (Erişim Tarihi: 15.03.2024)
- Yüksek Öğretim Kurumu-YÖK, (2024c). *Kurumsal. Mevzuat*. <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat> (Erişim Tarihi: 20.03.2024)
- Yüksek Öğretim Kurumu-YÖK, (2024ç). *Yükseköğretim Kalite Kurulu. Hakkımızda*. <https://yokak.gov.tr/hakkinda> (Erişim Tarihi: 16.03.2024)
- Zairi, M. (1997). “Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness”. *Business Process Management Journal*, 3(1): 64-80.