

## SÜREÇ ODAKLI PROJE PLANLAMA: BİR UYGULAMA

Vahap TECİM\*  
Gülbin SİNAN\*\*

### ÖZET

*Kuruluşlar değişen koşullara uyum sağlamak için belirledikleri hedefler doğrultusunda projeler oluşturarak planlar yaparlar. Proje hedeflerine nasıl ulaşılacağı planlama aşamasında tanımlanır. Planlama; kapsam planlama, çizelge oluşturma, takım oluşturma, maliyet planlama, risk planlama ve kalite planlama evrelerinden oluşur. Ayrıca hem kuruluşlar hem onların gerçekleştirdikleri projeler süreçlerden oluşur. Faaliyetlerden oluşan süreçler belirli zaman ve maliyet çerçevesinde projelendirilebilir. Bu kavramsal çerçevede süreç odaklı proje planlama açıklanarak, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi eğitim süreci faaliyetlerinin yıllık temelde proje planı oluşturulmuştur. Fakülte çalışanları ile görüşmeler yapılarak faaliyetler listelendirilmiştir. Belirlenen faaliyetler hakkında ayrıntılı bilgi için çalışanlara anket uygulanmıştır. Bilgisayar ortamında belirli programlar kullanılarak, anketlerden elde edilen bilgiler ile oluşturulan faaliyet şeması çerçevesinde süreçler belirlenerek, yıllık eğitim proje planı ve süreç akış şemaları oluşturulmuştur. Bu çalışmada oluşturulan ve süreç akış şemalarının kullanıcıları fakülte personelidir. Bu şekilde fakülte faaliyetlerinin etkin, verimli ve zamanında gerçekleştirilmesini sağlayacak yapı oluşturulmuştur.*

*Süreç Odaklı Proje Planı yapılırken kullanılan programlar; Microsoft Excel, Microsoft Project, WBS Chart Pro*

**Anahtar Kelimeler:** İş Süreci Yönetimi, Proje Planlama, Süreç Odaklı Proje Planlama, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

### ABSTRACT

*Companies form projects and plan according to their objectives for providing accordance with changing conditions. In planning phase it is defined that how is reached project objectives. Planning includes scope planning, scheduling, team building, cost planning, and risk planning, quality planning. Also, companies and their achieving projects are occurred processes. Processes which are occurred activities can be projected constraint on certain time, cost and scope. In this conceptual frame, process based project planning is explained, education process activities of Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences's project plan is established based on annual. Activities are listed according to faculty personnel interviews. Questionnaires are completed with faculty personnel for detail information about which are listed activities. According to information gathering from questionnaires*

\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü, vahap.tecim@deu.edu.tr

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilimdalı Yüksek Lisans Öğrencisi, glbnsn@hotmail.com

*activity diagram is established and processes are defined after a while annually education project plan and process flow chart are designed by using specific program in computer enviroment Project plan and process flow charts which are designed in this study can be used by faculty personnel. In this way, project structure is built for achieving the activities of faculty effective, efficent and at the schedule time.*

*The programs that are used while designing Process Based Project Planning are Microsoft Excel, Microsoft Project, WBS Chart Pro.*

**Keywords:** *Business Process Management, Project Planning, Process Based Project Planning, Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences*

## 1. GİRİŞ

Yaşamın değişen koşullana uyum sağlamak için kişiler ve kurumlar yeni hedefler belirlemek durumunda kalırlar. Bu hedeflere ulaşmak için nasıl davranılacağı da planlamayı gerektirmektedir. Günümüzde değişen koşullara uyum sağlamayı organizasyonlar sürekli iyileştirme ile gerçekleştirmektedirler. Sürekli iyileştirme ise süreç odaklı yönetim anlayışını getirmiştir. Süreçler tanımlanabilen, ölçülebilen ve kontrol edilebilen faaliyetlerden oluşur. İyileştirme süreçleri mevcut durumdan daha verimli ve etkin hale getirmeyi amaçlar. Organizasyonların süreçlerini oluşturan faaliyetlerin belirli takvimde gerçekleşenleri projelendirilerek planlanabilir. Projeler, bir amaç doğrultusunda başlatılan, bu amaçlara belirli zaman, maliyet ve kapsam çerçevesinde ulaşıldığında tamamlanan faaliyetler bütünüdür. Planlama aşamasında proje hedeflerine nasıl ulaşılabileceği tanımlanır.

Bu çalışmanın amacı, organizasyonların süreçlerinin belirlenerek, bu süreçleri oluşturan faaliyetlerin proje planlarının yapılmasıdır. Bu nedenle Süreç Odaklı Proje Planlama kavramının teorik altyapısı kurularak belirlenen adımlar doğrultusunda uygulama gerçekleştirilmiştir.

Üniversiteler günümüzde eğitim ve araştırma faaliyetleri ile toplumun gelişmesine önemli katkılar sağlamak amacıyla stratejik planlar ve bu planlar doğrultusunda da iyileştirme çalışmaları yapmaktadırlar.

Üniversitelerin temel yapısı olan fakülteler eğitim faaliyetlerini yıllık olarak gerçekleştirirler. Faaliyetler bütünü her yıl gerçekleştirilen bir proje olarak ele alındığında değişen koşullara uyumu ve etkinliği sağlanabilecektir. Bu sebeple uygulamada Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin süreçleri, bu süreçleri oluşturan faaliyetler belirlenmiş ve belirli bir takvime göre gerçekleşen faaliyetlerin oluşturduğu proje planı yapılmıştır.

## 2. SÜREÇ KAVRAMI VE İŞ SÜRECİ YÖNETİMİ

Süreç, bir girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üretilen faaliyetler dizisidir. Süreç kavramı zamanla gelişip tüm organizasyonu ilgilendiren bir konu olmaya başladıkça, bu temel tanımın yanı sıra daha geniş tanımlar yapılmıştır.

Süreç, bilinen girdileri olan ürün tasarımı sonucu kendine özgü çıktısı olan, planlanmış, özellikli ve yönetilebilen çalışma faaliyetleridir. Süreçler, tanımlanabilme, ölçülebilme, yinelenebilme, kontrol edilebilme ve katma değer yaratma özelliklerine sahiptir (Kılıç ve Türker, 2005). Süreçlerle yönetimin kolay, etkin ve verimli olarak gerçekleşmesi, süreç performanslarının, süreçlerin birbirleriyle ilişkilerinin ve süreç hedeflerinin belirlenebilmesi için hiyerarşik bir yapı oluşturulur. Bu yapı oluşturulurken süreçlerin kapsamaları göz önünde bulundurulur.

Tüm ana süreçler ve alt süreçler birçok faaliyetten meydana gelirler. Faaliyetler düzenli olarak sonuçlanması gereken olaylardır. Akış şemalarının temel unsurlarını oluştururlar (Harrington, 1991:31).

İş Süreci Yönetimi, süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirme sağlamak amacıyla organizasyonun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanarak belgelenmesi, sahip atanması ve düzenli olarak süreçlerin incelenip değerlendirilmesidir. Yönetim, iş süreçlerinin modellenmesini ve iş süreçlerinin iyileştirilmesini içerir.

İş süreci yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için süreçlerle ilgili tüm ayrıntıların belirlendiği, süreç akış şemalarının oluşturulduğu aşamadır. Süreç akış şemaları, oluşturmak için öncelikle süreçler belirlenir daha sonra görüşmeler yapılarak süreçler hakkında bilgi toplanır. İş süreci modelleme de kullanılan tek bir teknik yoktur. Farklı amaçlara göre farklı yöntemler kullanılmaktadır. İş süreci modelleme ile süreçlerin kolay anlaşılması, aşamalarının görülebilmesi sağlanır.

İş süreci yönetiminin temel amacı iş süreci modellemesini kullanarak süreçleri iyileştirmektir. İyileştirme ise süreçleri mevcut durumdan daha verimli, daha etkin ve değişen koşullara uyumlu hale getirmektir.

### **3. PROJE KAVRAMI VE PROJE PLANLAMA**

Proje, kaynakların belirli amacı gerçekleştirmek için geçici olarak bir organizasyonda bir araya getirilmesidir. Harvey Maylor ise projeyi bir dönüşüm süreci olarak ele almış ve projenin tanımını şu şekilde yapmıştır. “Proje, girdileri çıktılara belirli kısıtlar altında belirli mekanizmalardan yararlanarak dönüştürme sürecidir. Kısıtlar; zaman, maliyet, kalite, çevresel etkiler, etik nedenler, proje başlamadan gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdir. Girdiler ihtiyaçlar ve istekler, çıktılar ise tatmin edilmiş ihtiyaçlardır.” (Maylor, 2003: 24-25) .

Planlama süreci proje hedeflerini başarıyla sonuçlandıracak faaliyet ve eylemleri, zaman ve maliyet hedeflerini ve çalışmanın kilometre taşlarını tanımlar. Plan materyal, teçhizat, insan ve diğer kaynakların ne kadar gerektiğini göstermelidir (Stuckenbruck, 1981: 95).

Planlama aşamasında belirli tahmin ve öngörülme yöntemleri kullanılarak geleceğe dair belirsizlikler giderilmeye çalışılır. Bu nedenle

planlama belirli bir esneklik gerektirmektedir. Bu esneklik başlangıç ve bitiş zamanları için değil bu iki evre arasındaki işler için bazı alternatiflerin geliştirilmesini içerir. Proje planlama temel olarak kapsam planlama, çizelge oluşturma, takım oluşturma, maliyet planlama, risk planlama, kalite planlama aşamalarından oluşur.

Kapsam planlamada, projenin tanımı yapılarak stratejik planda ortaya koyulmuş olan hedef, vizyon ve misyon proje duyurusunda açıklanır. Proje SWOT analizi ve proje kapsam açıklaması gerçekleştirilerek projenin çerçevesi çizilir. Bu çerçeve doğrultusunda Projenin İş Ayrışım Yapısı (WBS- Work Breakdown Structure) oluşturulur. Proje iş ayrışım yapısının oluşturulmasının ardından, projede yapılacak işlerin mantıksal çerçevede zamana bağlı sıralanması, her bir işin başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmesi kritik faaliyetlerin ve kilometre taşlarının belirlenmesi çizelgeleme ile gerçekleşir. Çizelge proje takımının koordinasyonu sağlar.

Proje takımı, projeyi gerçekleştirme ve tamamlama ortak hedefiyle, bir grup insanın, projenin tanımlanmış ömrü boyunca bir araya gelip çalışması için oluşturulur. Projenin başlatılmasına karar veren üst yönetim, ilk olarak proje yöneticisini atar. Proje yöneticisi, proje içindeki takımların yöneticilerini ve projenin küçük çapta olması durumunda takım üyelerini belirler. Proje takımları, İş Ayrışım Yapısında belirlenen detaylandırma seviyesi temel alınarak oluşturulurlar.

Maliyet planlama aşamasında ise ayrıntılı olarak maliyet tahminleri yapılır. Risk planlama aşamasında proje süresince risk yönetiminin nasıl gerçekleştirileceği belirlenir. Risk planlamanın adımları; risklerin belirlenmesi, risk analizi, risk karşılık (cevap) planı oluşturulması, izleme ve kontrol sürecinin belirlenmesidir. Kalite sürecinde ortaya çıkan kalite planı, projenin oluşturulmuş olan kalite politikasından hareketle proje kalitesinin nasıl sağlanacağını, hangi fonksiyonlarla bunların gerçekleştirileceğini ve proje takımının işlevinin ne olacağını gösterir. Bu plan dokümanite edilerek tüm proje için kullanılabilir hale getirilir.

#### **4. SÜREÇ ODAKLI PROJE PLANLAMA**

Süreçler belirli bir girdiyi, belirlenen bir çıktıya dönüştüren yapılar iken projeler de belirli zaman, maliyet ve kapsam çerçevesinde girdileri çıktılarına dönüştürürler. Projeler süreçlerin ve faaliyetlerin mantıksal bir sırayla planlanarak bir araya getirilmiş halidir. Proje bir ana süreç, bu projeyi oluşturan alt süreçler ve alt süreçlerin içerdiği faaliyetler süreç olarak değerlendirilebilir. Böylece herhangi bir organizasyonun bir ana sürecini içeren alt süreçler ve faaliyetler belirlenip, bu faaliyetler hakkında bilgi toplanarak süreç akış şemaları oluşturulabilir.

Süreç odaklı olarak belirlenen proje faaliyetlerinin planlaması yapılır. Bu şekilde süreçleri oluşturan faaliyetlerin fonksiyonel yapıdaki bağlantı noktaları

çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılır, süreçlerin izlenebilmesi sağlanarak faaliyetler zamanında, belirlenen kapsam ve maliyet çerçevesinde tamamlanır. Organizasyonun ana süreçlerinden biri olan proje, organizasyonun belirli periyotlarla gerçekleştirdiği süreçlerden oluşuyorsa ve proje yeniden planlanabiliyorsa, projeyi oluşturan süreçlerin iyileştirmeleri yapılabilir. Projenin işleyişini kısıtlayan, etkinlik ve verimliliği azaltan, katma değer yaratmayan, zaman kaybına dolayısıyla maliyet artışına neden olan faaliyetler belirlenerek incelenir, ölçümler gerçekleştirilerek gerekli iyileştirmeler için düzenlemeler yapılabilir.

## 5. D.E.Ü İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ SÜREÇ ODAKLI PROJE PLANI UYGULAMASI

Süreç Odaklı Proje Planlama uygulamasının Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde gerçekleştirilmesinin amacı fakültenin yıllık olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerin planlanarak zamanında, etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Fakültenin ana süreçleri birer proje olarak yıllık temelde planlanarak, proje her yıl yeniden başlatılabilecektir. Fonksiyonel organizasyon birimleri sürecin hangi aşamasında ve ne zaman yer aldıklarını görebileceklerdir. Ayrıca süreç odaklı proje planı akademik takvim temelinde yıllık olarak yapılacağı için takvimde tekrarlanan faaliyetler veya bir önceki yıla ait projede ortaya çıkan sorunlar incelenerek, o yılın proje planı yapılmadan önce süreç iyileştirme gerçekleştirilebilecektir. Bu hedefler doğrultusunda uygulama adımları aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir.

### 5.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Fakültenin fonksiyonel organizasyon yapısı yönetim, idari bürolar, bölüm sekreterlikleri ve bilgi işlem biriminden oluşmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1:** Fakülte Birimleri

Yönetim	İdari Bürolar
Dekan	Personel İşleri
Dekan Yardımcısı	Yazı İşleri
Dekan Yardımcısı	Muhasebe
Fakülte Sekreteri	Maas Tahakkuk
Fakülte Sekreter Yardımcısı	Öğrenci İşleri
	Ambar Ayniyat
Bölüm Sekreterlikleri	Bilgi İşlem Birimi
İşletme Bölümü	Bilgi İşlem Birim Başkanı
İktisat Bölümü	Bilgi İşlem Birim Başkan Yardımcısı
Maliye Bölümü	Sekreterlik
Kamu Yönetimi Bölümü	Teknik Servis
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü	Veri Düzenleme
Ekonometri Bölümü	

Bu birimlerle yıl içinde gerçekleştirdikleri temel faaliyetler hakkında görüşmeler yapılmıştır. Yönetim fakültenin tüm faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu birimdir. Bu nedenle yönetim dışındaki diğer birimlerin temel faaliyetleri görüşmeler sonucunda listelendirilmiştir. İdari bürolardan biri olan öğrenci işlerinin temel faaliyetleri aşağıda listelendirilmiştir

### **İdari Bürolar**

- Öğrenci İşleri
- Yeni kayıt işlemleri
- Yatay- dikey geçiş işlemleri
- Kayıt yenileme işlemleri
- Askerlik işlemleri
- Sınav ve sınav sonuçlarına dair İşlemler
- Çıkış belgesi işlemleri
- Diploma işlemleri
- Transkript ve öğrenci belgesi işlemleri
- Disiplin işlemleri
- Rapor ve Mazeret işlemleri
- Burs işlemleri
- Yaz okulu işlemleri
- Danışmanlık
- Kontenjan ve koşulların tespiti
- Muafiyet sınavları ile ilgili işlemler
- Hazırlık sınıfı işlemleri

### **5.2. Bilgilerin Toplanması**

Her bir birim için listelenen temel faaliyetleri içeren anketler oluşturulmuştur. Bu temel faaliyetler birer süreç olarak değerlendirilmiş ve bu süreçteki işlerin neler olduğu, hangi birimden geldiği ve tamamlanınca hangi birime verildiği gibi sorulardan oluşan anketler oluşturulmuştur. Bu anketler fakülte birimlerindeki çalışanlara dağıtılarak ya da birebir görüşmeler yapılarak doldurulmuştur.

### **5.3. Faaliyet Şemasının Belirlenmesi ve Faaliyetlerin Projelendirilmesi**

Anketlerden elde edilen bilgilerden yararlanılarak fakültenin faaliyet yapısı belirlenmiştir (Tablo 2). Fakülte faaliyet şemasını oluşturan faaliyetlerden bir takvime bağlı olarak gerçekleşenler projelendirilmiş ve eğitim projesi olarak adlandırılmıştır.

Eğitim projesini oluşturan temel faaliyetler ise akademik takvime göre, güz dönemine hazırlık, güz dönemi, bahar dönemine hazırlık, bahar dönemi, yaz okulu hazırlık ve yaz okulu süreci olarak belirlenmiştir. Güz dönemine hazırlık

sürecinin iş ayrışım yapısındaki yeri Şekil 1’de gösterilmiştir. Faaliyetlerin bir kısmının başlangıç ve bitiş zamanları, varsa öncelikleri, hangi birim tarafından gerçekleştirildikleri Tablo 3’te gösterilmiştir. Microsoft Project programında oluşturulan Gantt Şemasından da bir bölüm Şekil 2’de gösterilmiştir.

Proje belirli bir zaman hedefi olan faaliyetler bütünü olduğu için, akademik faaliyetler akademisyenler tarafından bir takvime bağlı olmaksızın gerçekleştirildiği için projelendirilmemiştir.

İdari ve Teknik Destek faaliyetlerini oluşturan, akademik takvime göre gerçekleşen bazı teknik destek faaliyetleri eğitim projesine dâhil edilmiştir. Akademik faaliyetler ve idari ve teknik destek faaliyetler proje içinde yer almamıştır.

**Tablo 2: İ.İ.B.F. Faaliyet Yapısı**

<b>EĞİTİM FAALİYETLERİ</b>
<b>Güz ve Bahar Yarıyılına Hazırlık</b>
Bölümlerden Gelen Ders Açılma İsteklerinin Değerlendirilmesi
Kontenjan ve Koşulların Tespit Edilmesi
Akademik Takvimin Belirlenmesi
Ders ve Öğretim Üyelerinin Belirlenmesi
Araştırma Görevlisi Görevlendirmelerinin Yapılması
Görevlendirilmesi Yapılmayan Dersler İçin İşlem Yapılması
Ders Programı Oluşturulması
Yeni Kayıt İşlemleri
Kayıt Yenileme İşlemleri
<b>Sınav Düzenleme</b>
<b>Muafiyet Sınavları (Dönem Başlangıcı)</b>
Sınava Giriş Şartlarının Belirlenmesi
Sınav Görevlilerinin Belirlenmesi
Sınav Programının Oluşturulması
Sınavların Gerçekleştirilmesi
<b>Sınav Kâğıtlarının Okunması</b>
Manual Okuma
Optik Okuyucu ile Okuma
<b>Sonuçların Duyurulması</b>
<b>Vize Sınavları (Güz, Bahar, Yaz)</b>
Sınav Görevlilerinin Belirlenmesi
Sınav Programının Oluşturulması
Sınavların Gerçekleştirilmesi
<b>Sınav Kâğıtlarının Okunması</b>
Manual Okuma
Optik Okuyucu ile Okuma
<b>Sonuçların Duyurulması</b>
<b>Final Sınavları (Güz, Bahar, Yaz)</b>
<b>Mazeret Sınavları(Güz, Bahar, Yaz)</b>

<b>Ders Verme</b>
<b>Burs, Kredi ve Staj Düzenlemeleri</b>
Burs, Kredi ve Staj Başvurularının Alınması
Kurumlarla Yazışmaların Yapılması
Duyuru Yapılması
<b>Yaz Okulu Düzenleme</b>
Derslerin Belirlenmesi
Ön Kayıt İşlemleri
Ders Programlarının Yapılması
Kayıt İşlemleri
<b>Kulüp Etkinlikleri</b>
<b>Belge Düzenleme</b>
Yatay-dikey Geçiş İşlemleri
Öğrenci Askerlik İşlemleri
Çıkış Belgesi ve Diploma İşlemleri
Transkript ve Öğrenci Belgesi İşlemleri
Disiplin İşlemleri
Rapor ve Mazeret İşlemleri
<b>İDARİ FAALİYETLER</b>
<b>Akademik Personel İle İlgili Faaliyetler</b>
Atama İşlemleri
Terfi ve İntibak İşlemleri
Kadro İşlemleri
Emeklilik ve İzin İşlemleri
Tedavi Evrakı İşlemleri
<b>İdari Personel İle İlgili Faaliyetler</b>
Atama İşlemleri
Terfi ve İntibak İşlemleri
Kadro İşlemleri
Emeklilik ve İzin İşlemleri
Tedavi Evrakı İşlemleri
<b>Teknik Altyapı Faaliyetleri</b>
<b>Fakülte Web Sayfası</b>
Güncelleme ve Geliştirme
Fakülte Forumu Düzenlemeleri
İnternet Gazetesi Çıkarılması
<b>Bakım Onarım</b>
Bilgisayar ve Yan Ürünleri
Bilgisayar Laboratuvarları
Elektrik, Su, Telefon
<b>Makine Malzeme Depolama</b>
<b>Alınan Taşınır Malların Teslimi(pc- bilgi işlem, diğer- ayniyat)</b>
<b>Satın Alma(Makine, Malzeme)</b>
<b>Kartlı Sistem İşlemleri</b>
Reader Kontrolü Yapılması
Kapı Otomatı Kontrolü

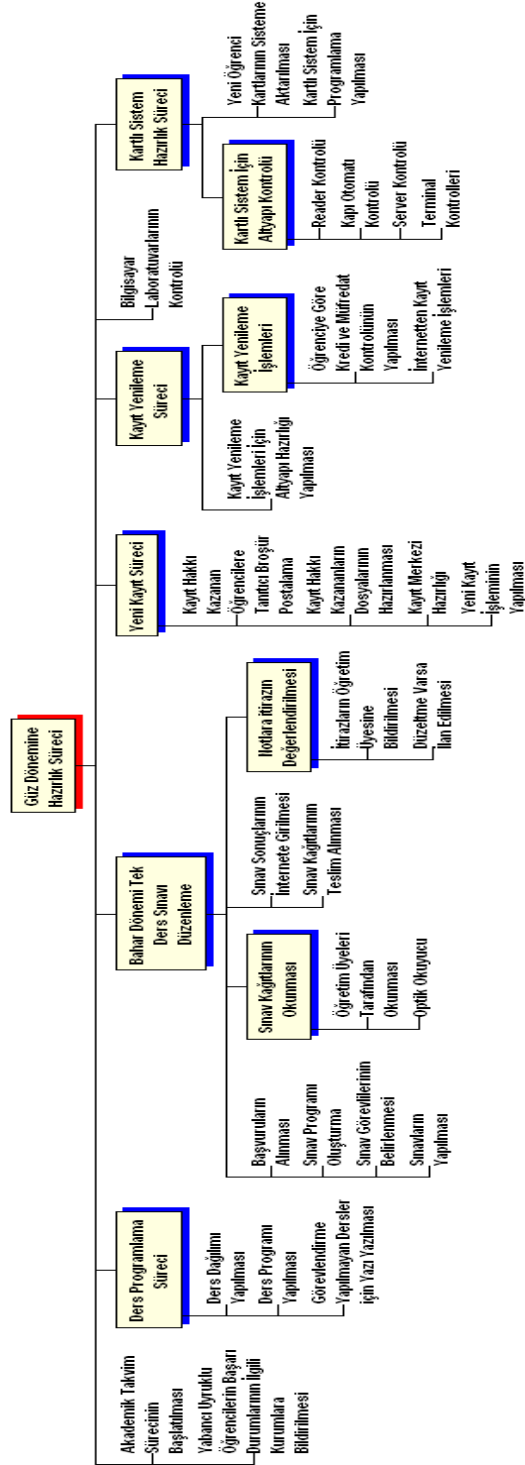


Server Kontrolü
Terminal Kontrolü
Öğrenci ve Akademik Personel Devam Kontrolü
<b>Kayıt İşlemleri İçin Teknik Altyapının Oluşturulması</b>
<b>AKADEMİK FAALİYETLER</b>
<b>Akademik Çalışmalarda Yazılım, Donanım ve Programlama Danışmanlık Desteği</b>
<b>Akademik Yayın Yapılması</b>
Proje Üretme
Makale ve Kitap Yayınlanması
İ.İ.B.F Dergisi Çıkarılması
<b>Kongre, Sempozyum, Konferans Düzenlenmesi</b>
<b>Akademik Kurul Toplantıları</b>

#### 5.4. Süreç Akış Şemalarının Oluşturulması

Eğitim projesini oluşturan süreçlerin içerdiği bazı alt süreçlerin süreç akış şeması çerçevesinde fonksiyonel akış şemaları oluşturulmuştur. Şekil 4 Bahar Dönemine Hazırlık Süreci iş akış şemasını göstermektedir. Fonksiyonel akış şemaları süreçlerin, fonksiyonel birimler arasındaki geçişlerini göstermektedir. Bazı süreçlerin fonksiyonel akış şemalarının oluşturulabilmesinin nedeni bunlar dışındaki süreçlerin, süreç akış şemasında hiyerarşik olarak gösterilecek kadar faaliyeti içermemesidir.

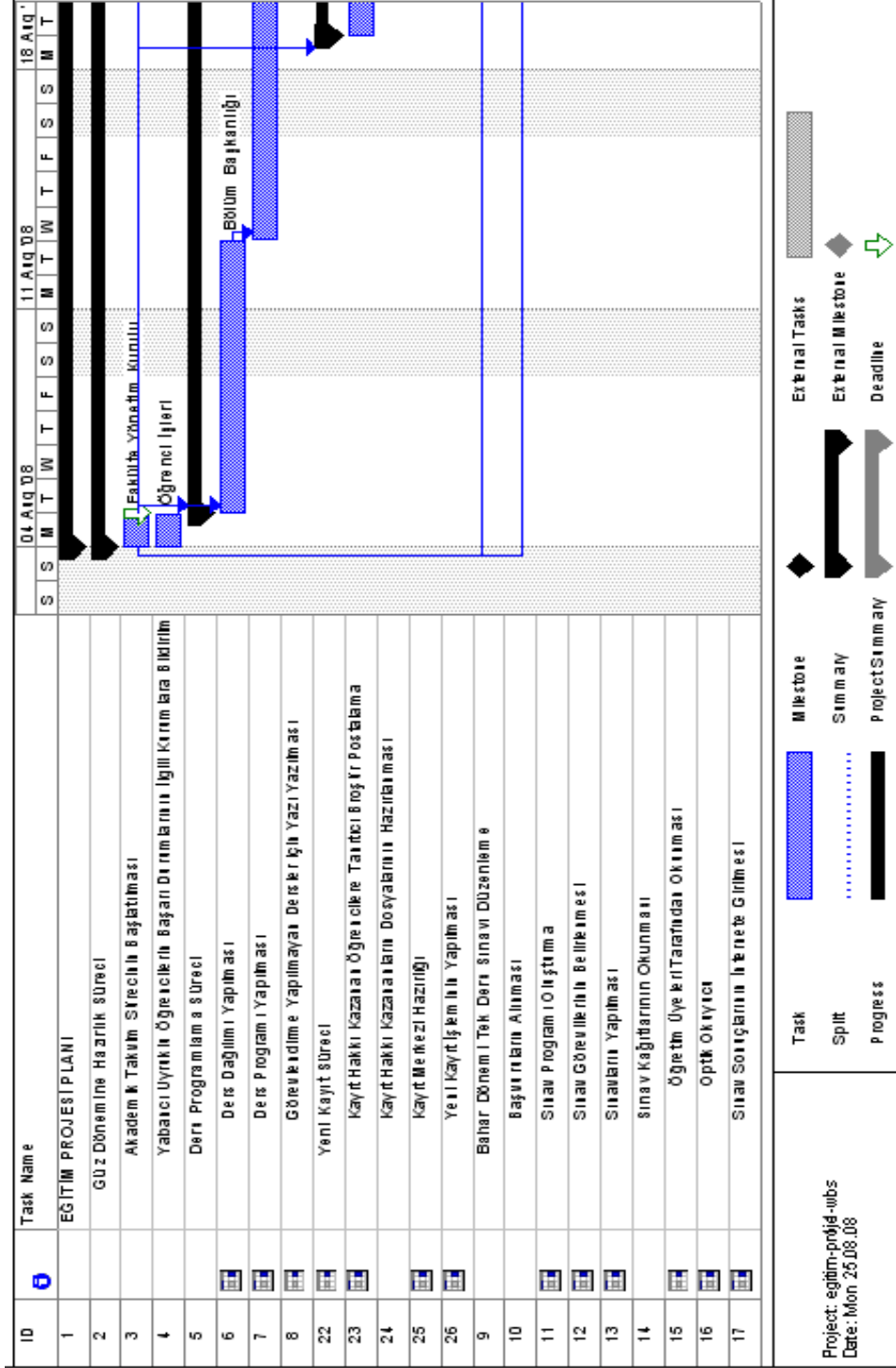
Oluşturulan süreç odaklı proje planı ve süreç akış şemaları fakülte yönetimi ve çalışanlar ile incelenerek akış şemaları ve proje planı üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.



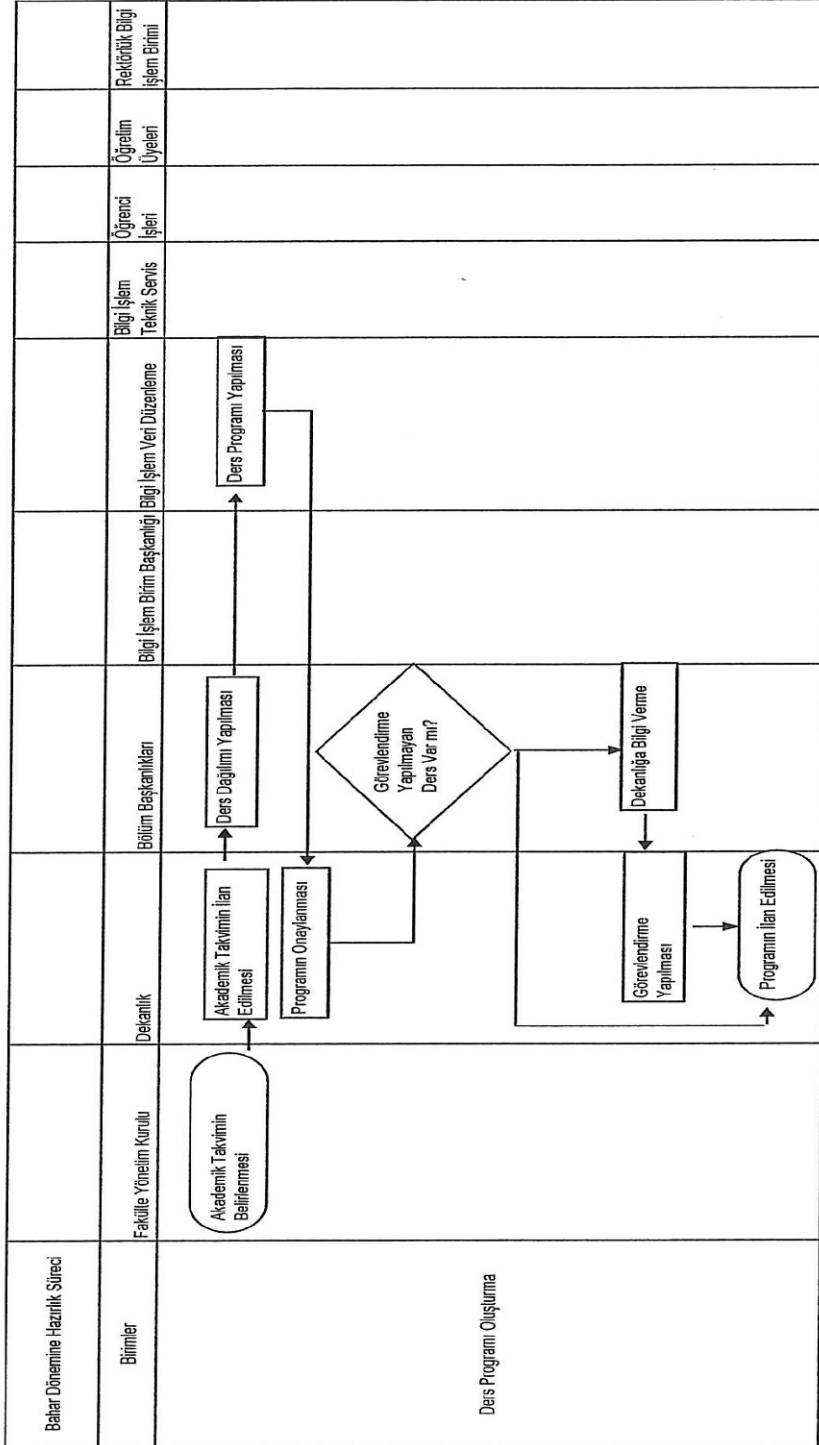
Şekil 1: Güz Dönemine Hazırlık Sürecinin Eğitim Projesi İş Ayrışım Yapısındaki Görünümü

Tablo 3: Eğitim Projesi Faaliyetleri

ID	Task Name	Durumu	Start	Finish	Predecessors
1	EĞİTİM PROJESİ PLANI	295 days	Mon 04.08.08	Tue 15.09.09	
2	GÜZ Dönemine Hazırlık Süreci	43 days	Mon 04.08.08	Mon 25.09.08	
3	Akademik Takvim Sürecinin Başlatılması	1 day	Mon 04.08.08	Mon 04.08.08	
4	Yabancı Uyrukları Öğrencilerin Başarı Durumlarının İlgili Kurumlara Bildirilmesi	1 day	Mon 04.08.08	Mon 04.08.08	
5	Derst Programlama Süreci	28 days	Tue 05.08.08	Tue 09.09.08	3
6	Derst Dağılımı Yapılması	6 days	Tue 05.08.08	Tue 12.08.08	3
7	Derst Programı Yapılması	21 days	Wed 13.08.08	Mon 08.09.08	6
8	Görevlendirme Yapılmaya Başlanarak Derst ile Yazı Yazılması	1 day	Tue 09.09.08	Tue 09.09.08	7
22	Yeni Kayıt Süreci	16 days	Tue 19.08.08	Sun 07.09.08	3 FS+10 days
23	Kayıt Hakkı Kazanmış Öğrencilerle Tanıtıcı Broşür Postalaması	2 days	Tue 19.08.08	Wed 20.08.08	
24	Kayıt Hakkı Kazanmış Dosyalarını Hazırlaması	1 day	Thu 21.08.08	Thu 21.08.08	23
25	Kayıt Merkezi Hazırlığı	2 days	Thu 04.09.08	Fri 05.09.08	24
26	Yeni Kayıtların Yapılması	2 days	Sat 06.09.08	Sun 07.09.08	25
9	Bahar Dönemi Tek Derst Sınavı Düzenleme	28 days	Mon 25.08.08	Mon 25.09.08	3 SS+15 days
10	Başvuruların Alınması	5 days	Mon 25.08.08	Fri 29.08.08	3 SS+15 days
11	Sınav Programı Oluşturma	5 days	Mon 01.09.08	Fri 05.09.08	10
12	Sınav Görevlilerinin Belirlenmesi	3 days	Mon 08.09.08	Wed 10.09.08	11
13	Sınavların Yapılması	1 day	Thu 11.09.08	Thu 11.09.08	12
14	Sınav Kağıtlarının Okunması	6 days	Thu 11.09.08	Thu 18.09.08	10 FS+8 days
15	Öğretim Üyelerinin Tarafından Okunması	6 days	Thu 11.09.08	Thu 18.09.08	13 SS
16	Optik Okuyucu	6 days	Thu 11.09.08	Thu 18.09.08	13 SS
17	Sınav Sorularının İnternete Girilmesi	6 days	Thu 11.09.08	Thu 18.09.08	15 SS
19	Notların İhtiza ve Değerlendirilmesi	8 days	Thu 18.09.08	Mon 25.09.08	15 SS+5 days
20	İhtizaların Öğretim Üyelerine Bildirilmesi	7 days	Thu 18.09.08	Fri 26.09.08	15 SS+5 days
21	Düzenleme Varsa İhtizaların Edilmesi	1 day	Mon 29.09.08	Mon 29.09.08	20
18	Sınav Kağıtlarının Teslim Alınması	6 days	Mon 22.09.08	Mon 29.09.08	17 FS+1 day



Şekil 2: Eğitim Proje Planı Gantt Şeması



Şekil 3: Bahar Dönemine Hazırlık Süreci İş Akış Şeması

## 6. SONUÇ

Üniversiteler öğretim ve araştırma faaliyetleri ile toplumların gelişimi üzerinde önemli rol oynayan kuruluşlardır. Bu da üniversitelerin stratejik planlarını bu doğrultuda oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Stratejik plan doğrultusunda planlar yapan üniversitelerin önemli bir parçası olan fakülteler, faaliyet planlarını yıllık temelde projelendirerek, faaliyetlerin zamanında, etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlayabilirler.

Projeler, bir amaç doğrultusunda başlatılan, bu amaçlara belirli zaman, maliyet ve kapsam çerçevesinde ulaşıldığında tamamlanan faaliyetler bütünüdür. Proje hedeflerine nasıl ulaşılabileceği de planlama aşamasında tanımlanır. Uygulama plan doğrultusunda yapılan kontrollerle gerçekleştirilir ve proje tamamlanır. Süreç ise belirli girdilerden bir dönüşüm sonucunda çıktılar üreten faaliyetlerden oluşur.

Süreçler ve onları oluşturan faaliyetler ile proje faaliyetleri organizasyonun fonksiyonel yapısına yatay olarak gerçekleştirilirler. Süreç Odaklı Proje Planlama ile organizasyonun süreçlerini oluşturan faaliyetler belirli zaman, maliyet ve kapsam çerçevesinde projelendirilebilirler.

Bu çalışmada, projeler ve onları oluşturan süreçler ve süreçlerin içerdiği faaliyetler arasındaki ilişkiden yola çıkılarak, Süreç Odaklı Proje Planlama kavramı anlatılmıştır.

Uygulama aşamasında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin fonksiyonel birimleri ile görüşülerek faaliyetlerine ilişkin bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilerden yararlanılarak fakültenin faaliyet şeması oluşturulmuş, akademik takvime göre yıllık olarak gerçekleştirilen eğitim süreci faaliyetlerini oluşturan bazı alt süreçlerin akış şemaları çizilmiştir. Bu şekilde fakültenin eğitim hizmetlerinin öğrencilere ulaştırılması doğru zamanlama ile daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Çalışmada oluşturulan proje planı ve süreç akış şemaları kurum içi bir ağla ya da internet ortamında fakülte personeline sunulursa, çalışanlar işlerinin takibini daha etkin olarak yapabilecek ve aksamalar önlenecektir. Eğitim süreci için oluşturulan süreç akış şemalarında belirtilen faaliyetler ve proje planı içerisinde yer alan diğer faaliyetler her yıl proje başlamadan incelenip analiz edilerek süreç iyileştirmeleri yapılabilir. Böylelikle her yıl gerçekleştirilecek olan eğitim projesinin etkinliği ve verimliliği artırılarak değişen koşullara uygun hale getirilebilecektir.

## 7. KAYNAKLAR

AGUILAR, R. S. (2004). Business Process Modelling: Review and Framework, *Int. J. Production Economics*, 90, (s: 129–149)

ALBAYRAK, B. (2005). *Proje Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım

- BIAZZO, S. (2002). Process Mapping Techniques and Organizational Analysis, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol: 8, No: 1, (s: 42-52).
- CLEAND, D.I., IRELAND, L.E. (2002). *Project Management Strategic Design and Implementation*, The Mc Graw Hill Comp.
- CLELAND, D. I., KING W. R. (1975). *Systems Analysis and Project Management*, Mc Graw Hill
- DOĞAN, Ö.İ., TOPOYAN M., TÜTÜNCÜ Ö. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, *Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler*.
- GRAHAM, BEN B. (2004). *Detail Process Charting: Speaking The Language of Process*, John Wiley & Sons.
- HARRINGTON, H. J. (1991). *Business Process Improvement The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, Mc Graw Hill, Inc.
- HARRINGTON, H. J. (1995). The New Model for Improvement- Total Improvement Management, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol: 1, No: 1, (s: 31-43).
- JACKA, J. M., KELLER P. J., (2002). *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons Inc.
- KERZNER, H. (2003). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons.
- KILIÇ, R., TÜRKER E. (2005). Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki Önemi, [http:// www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01htm](http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01htm) (12.04.2008)
- KIRIKOVA, M., MAKNA J. (2005). Reanissance of Business Process Modelling: [httpwww.springerlink.com](http://www.springerlink.com) (09.05.2008)
- LEWIS, J. P. (2001). *Project Planning, Scheduling and Control: A Hands On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget*, Mc Graw Hill
- MAYLOR, H.(2003). *Project Management*, Financial Times Prentice
- MILOSEVIC, D. Z.(2003). *Project Management Tool Box*, John Wiley & Sons Inc.
- OULD, M. (1995). *Business Process Modelling and Analysis For Re-engineering and Improvement*, John Wiley & Sons Ltd
- PINKERTON, W. J. (2003). *Project Management (Achieving Project Bottom Line Success)*, Mc Graw Hill.

- SAYIN, E. (2006). İşletmelerin Yeniden Yapılanmada Kullanabilecekleri Süreç Modelleme Yöntemleri.<http://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/02.htm> (13.05.2008)
- Survey and Methodology: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol: 42, No: 2, (s: 119-128).
- STUCKENBRUCK, L. C. (1981). *The Implementation of Project Management* (The Professional Handbook), Addison-Wesley Pub. Com.
- TOMCZYK, C. A. (2005). *Project Managers Spotlight on Planning*, Sybex, Incorporated
- WESTLAND, J. (2006). *Project Management Life Cycle*, Kogan Page.
- WYCOSKI, R. (2004). *Project Management Process Improvement*, Artech House Incorporated.
- WYCOSKI, R. K., MCGARRY R. (2003). *Effective Project Management*, Wiley Publishing Inc.