

T.C
SAHA İSTANBUL & TÜBİTAK TÜSSİDE
SAHA AKADEMİ MBA YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

Savunma Sanayiinde İnsan Kaynağı Yetiştirme ve Yetenek Yönetimi
Perspektifiyle Alternatif Müfredat Yapısı Önerisi



Danışman
Dr. Uğur TARÇIN
Ankara - 2025

1. SAHA İstanbul Yönetim Kurulu kararıyla, 2024-2025 eğitim döneminden itibaren SAHA AKADEMİ MBA katılımcılarına “Araştırma Projesi” hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu uygulama; katılımcıların sektörel bilgi, stratejik düşünme ve akademik üretkenlik yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflerken, savunma sanayii ekosistemine bilimsel katkıyı artırmayı amaçlamaktadır. Bu girişim, Türk savunma sanayii ekosisteminde bilimsel katkıyı artırmaya yönelik önemli bir adımdır.

2. SAHA İstanbul-SAHA AKADEMİ tarafından yayımlanan bu çalışma, ilgili yazar tarafından özgün biçimde hazırlanmış ve beyan edilmiştir. Çalışmada yer alan görüşler yazara ait olup, SAHA İstanbul’un kurumsal görüşünü yansıtmamaktadır. İçerikte sunulan bilgi, yorum ve sonuçların doğruluğu sorumlu yazara aittir. SAHA AKADEMİ; benzerlik oran tespitini yapmıştır.

3. Bu çalışma, [İnanç Alptuğ HİDİROĞLU] tarafından hazırlanmıştır. Araştırma Projesi danışman tarafından değerlendirilmiş ve sunumu [25 Mayıs 2025] tarihinde yeterli görülerek kabul edilmiştir.

Araştırma Projesi Sunum Jüri Üyeleri

Başkan	Dr. Uğur Tarçın (SAHA AKADEMİ Öğr.Görevlisi)	e-imzalıdır
Üye	İlker Özkan (Genel Sekreter Yrdc)	e-imzalıdır
Üye	Pınar Erguvan Kaya (SAHA İstanbul Kurumsal İlişkiler Müdürü)	e-imzalıdır

(Formun aslı, imzalı olarak ilgili dosyada muhafaza edilmektedir.)

İÇİNDEKİLER

1. Yönetici Özeti	4
1.1 Raporun Amacı	4
1.2 Kapsam ve Yöntem	4
2. Giriş.....	5
2.1 SAHA MBA Programına Genel Bakış	5
2.2 Mevcut Programın Değerlendirmesi.....	5
Güçlü Yönler:	6
Gelişime Açık Alanlar:.....	6
Ankete Dayalı Gelişim Noktaları.....	7
2.3 Katılımcı Profili ve İhtiyaç Analizi	8
3. Temel Yaklaşım ve Vizyon	8
3.1 Programın Tasarım Felsefesi	10
3.2 Teknik Profiller İçin Gelişim Alanları.....	10
3.3 Üç Ana Becerisel Odak Alanı	10
4. Yeni Müfredat Yapısının Temeli.....	11
4.1 Program Objectives (Programın Amaçları)	11
4.2 Program Content (Program İçeriği)	12
4.3 Program Learning Outcomes (Program Öğrenme Çıktıları).....	13
4.4 Program Outcomes Matrix (Çıktı Matrisi)	13
5. Alternatif Müfredat Önerisi.....	14
5.1 Modül 1: Finansal Okuryazarlık.....	14
5.2 Modül 2: Sosyal Beceriler ve İletişim.....	14
5.3 Modül 3: Liderlik ve Stratejik Yönetim	15
5.4 Modül 4: Uygulamalı Bitirme Projesi ve Mentorluk.....	15
6. Karşılaştırmalı Analiz.....	16
6.1 PESTLE Analizi: SAHA MBA Programı Çevresel Değerlendirme	16
6.2 SWOT Analizi: Mevcut ve Önerilen Müfredatın Karşılaştırması	17
6.3 Güçlü ve Gelişime Açık Yönlerin Kıyaslaması.....	19
7. Üniversite Partnerliği Konusundaki Görüşler	19

8. SAHA Akademi Organizasyon Önerisi.....	21
8.1. Mevcut Durumun Değerlendirmesi.....	21
8.2. Önerilen Yeni Yapılanma Modeli.....	21
8.2.1. Stratejik Yönetişim ve Organizasyonel Konumlanma	21
8.2.2. Danışma/Bilim Kurulu Oluşumu.....	22
8.3. Beklenen Kazanımlar	22
8.4. SAHA MBA’ın Geleceği: Stratejik Eğitim Platformu	23
9. Sonuç ve Öneriler.....	24
9.2 Yeni Yapının Dayanakları.....	25
9.3 Akademik Partnerlik Değerlendirmesi	26
9.4 Öneriler	26
10. Kaynakça	27



Bu rapor, SAHA MBA programı kapsamında “Savunma Sanayiinde İnsan Kaynağı Yetiştirme ve Yetenek Yönetimi” ana başlığı altında “Teklif” olarak hazırlanmıştır. Programın mevcut yapısının analizi ve iyileştirilmesine yönelik mevcut program için öneriler içermektedir.

SAVUNMA SANAYİİNDE İNSAN KAYNAĞI YETİŞTİRME VE YETENEK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİYLE ALTERNATİF MÜFREDAT YAPISI ÖNERİSİ

(TEKLİF- ÖNERİ)

İnanç Alptuğ HİDİROĞLU

Fenix Mühendislik Makine
inanc.hidiroglu@fenixes.com.tr

1. Yönetici Özeti

1.1 Raporun Amacı

Bu rapor, SAHA Akademi tarafından yürütülen Executive MBA programının mevcut müfredat yapısını katılımcı profili ve sektör ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirmek, eksik görülen alanlara odaklanan alternatif bir yapı önerisi geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Raporda sunulan öneriler, teknik-bilim temelli profesyonellerin yönetsel rollerini daha etkin üstlenebilmeleri için gerekli olan stratejik, finansal ve sosyal becerileri kazandırmayı hedeflemektedir.

1.2 Kapsam ve Yöntem

Rapor, mevcut SAHA MBA programının yapısal analiziyle başlamış; katılımcı profili, eğitim içeriği ve yürütülen modüllerin etkinlik seviyesi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sürecinde hem program katılımcısı olarak edinilen kişisel gözlemlerden hem de akademik müfredat geliştirme prensiplerinden yararlanılmıştır.

Değerlendirme sürecine katkı sağlamak amacıyla, SAHA MBA 2024–2025 dönemi katılımcılarına yönelik kapsamlı bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları, katılımcıların mevcut müfredata ilişkin memnuniyet düzeylerini, eksiklik olarak gördükleri noktaları ve gelişime açık alanlara dair geri bildirimlerini ortaya koymuştur. Bu veriler, önerilen yeni müfredat yapısının şekillendirilmesinde temel dayanak olarak kullanılmıştır.

Alternatif müfredat önerisi, dört temel yapı taşı üzerinden sistematik biçimde tasarlanmıştır:

- Program Amaçları

- Program İçeriği
- Program Öğrenim Çıktıları
- Program Çıktıları Matrisi

Ayrıca içerik geliştirme sürecinde katılımcıların mesleki geçmişleri, yönetsel ihtiyaçları ve sektörel konumları dikkate alınmış; önerilen yapı, üç temel yetkinlik alanında gruplandırılmıştır: Liderlik ve Stratejik Vizyon, Finansal Okuryazarlık, Sosyal Beceriler.

2. Giriş

2.1 SAHA MBA Programına Genel Bakış

SAHA Akademi tarafından geliştirilen Executive MBA programı, savunma sanayiinde faaliyet gösteren teknik temelli profesyonellerin yönetsel yetkinliklerini artırmak amacıyla yapılandırılmış özel bir eğitim programıdır. Program, Türkiye'nin en büyük sanayi kümelenmesi olan SAHA İstanbul'un desteğiyle yürütölmekte olup, teknik bilgiye sahip profesyonellerin liderlik, strateji, finans ve insan yönetimi gibi alanlarda gelişimini hedeflemektedir.

2.2 Mevcut Programın Değerlendirmesi

Mevcut SAHA MBA programı dört modölden oluşmaktadır: “Kurumunu Yönet, İşini Geliştir, Yönetici Yöünü Geliştir ve İnovasyon Kültürü ile Bütünleş.” Bu modöller teorik bilgi aktarımını hedeflemekle birlikte, *sunumların güncelliği, ders materyali eksikliği ve içerik takibinde yaşanan zorluklar* gibi bazı yapısal eksiklikler dikkat çekmektedir. Ayrıca *finans, sosyal beceriler ve liderlik* gibi yönetsel alanlara daha derinlemesine temas ihtiyacı bulunduğu gözlemlenmiştir.

Bu tespitleri nesnel verilerle desteklemek amacıyla, 2024-2025 dönemi SAHA MBA katılımcılarına yönelik kapsamlı bir anket uygulanmıştır. Ankete toplam 28 kişı katılmış ve programın farklı bileşenlerine dair görüşlerini çoktan seçmeli, derecelendirme ve açık uçlu sorular aracılığıyla paylaşmıştır.

Aşağıda, bu anket sonuçlarına dayalı analizler özetlenmiştir. Bulgular, katılımcı memnuniyet düzeylerini ortaya koymakla kalmayıp, programın güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını

detaylandırmakta; önerilen alternatif program yapısının şekillendirilmesinde temel veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Güçlü Yönler:

- Katılımcıların %71'i eğitmen kalitesinden memnun olduğunu belirtmiştir.
- %97'si, sektörel tecrübeye dayalı içeriklerin önemli katkı sağladığını ifade etmiştir.
- Eğitmen kalitesi, sektörden gelen uzman isimler ve farklı sektörlerden katılımcıların sağladığı bilgi paylaşımı, en çok vurgulanan güçlü unsurlar arasında yer almaktadır.
- Açık uçlu yanıtlar; kurumsallık seviyesi, sektörel uzman eğitmenlerle etkileşim ve güçlü profesyonel ağ oluşumu gibi unsurların öne çıktığını göstermektedir.

Gelişime Açık Alanlar:

- Eğitim materyallerine ilişkin “yeterlilik” puanı 2,64/5,00; “ders sonrası tekrar” materyalleri için 2,52/5,00 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılar, materyal eksikliğini en zayıf alanlardan biri olarak değerlendirmiştir.
- Online/yüz yüze dengesine ilişkin ortalama 2,71/5,00 puan, bu yapının yorucu ve yetersiz bulunduğuna işaret etmektedir.
- Katılımcıların %65'i dersleri çok teorik, %96'sı ise uygulamaları yetersiz bulmuştur.
- Finansal okuryazarlık açısından programın yetersiz kaldığı görülmektedir. Ankete katılanların %86'sı program öncesi bilgi ihtiyacı olduğunu belirtmiş; %90'ı program sonunda bu ihtiyacın halen karşılanmadığını ifade etmiştir.
- Ders yoğunluğu ve zaman planlaması konusunda %71 oranında olumsuz görüş bildirilmiştir.
- Mevcut programın genel değerlendirmesinde katılımcıların ortalama puanı 6,00/10,00 olmuştur.
- Son olarak, katılımcıların tamamı (%100) programın başarısının artması için değişiklik yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Genel Memnuniyet açısından; katılımcıların mevcut programa yönelik genel değerlendirme puanı ortalama **6,00/10,00** seviyesinde kalmıştır. Bu veri, güçlü yönlerle rağmen programın katılımcı beklentilerini karşılama noktasında iyileştirmelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; mevcut müfredat güçlü bir eğitim kadrosu ve sektörel deneyim aktarımıyla öne çıkarken, içerik çeşitliliği, güncellik, uygulama yoğunluğu, finansal yetkinlik kazandırma, ölçme-değerlendirme araçları ve eğitim materyali desteği gibi başlıklarda kapsamlı iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ankete Dayalı Gelişim Noktaları

Anket analizleri sonucunda, önerilen yeni program yapısı aşağıdaki gerekçelere ve ihtiyaçlara dayalı olarak yapılandırılmıştır:

- **Finansal Yetkinliklerin Geliştirilmesi:** Katılımcıların %90'ı finansal yönetim konularında bilgi ihtiyacının devam ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, yeni müfredatın finans yönetimi, bilanço okuma, kârlılık analizleri gibi içerikler daha yoğun ve pratik temelli olarak tasarlanması önerilmektedir.
- **Uygulama ve Simülasyon Bazlı Eğitim:** %96 oranında uygulama eksikliği bildirilmesi, müfredatın vaka analizleri, simülasyonlar ve atölye çalışmalarıyla zenginleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.
- **İçerik Bütünlüğü ve Ölçme-Değerlendirme:** Katılımcıların %54'ü içerikler arasında kopukluk hissettiğini belirtmiş, %100'ü müfredata değişiklik yapılmasını gerekli görmüştür. Bu çerçevede ders içerikleri modüller arası uyum gözetilerek yeniden yapılandırılmalı, modül bazlı değerlendirme sisteminin de ders sonrası değerlendirmelere eklenmesi planlanmalıdır.
- **Materyal ve Kaynakların Güçlendirilmesi:** Genel eğitim materyalleri ve eğitim sonrası tekrar için kullanılabilir içeriklerin eksikliği 2,52/5,00 gibi düşük bir memnuniyet ortalaması ile verilmiştir. Bu nedenle yeni yapının, her ders için özet döküman, okuma listesi ve örnek vaka analizleri ile desteklenmesi önerilmektedir.
- **Zaman Yönetimi ve Modül Dengesi:** Katılımcıların %71'i ders yoğunluğu ve zaman planlamasının yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda önerilen yeni yapıda derslerin yükünün daha dengeli biçimde dağıtılması önerilmektedir.

Sonuç olarak; önerilen müfredat yapısı, katılımcı geribildirimlerine doğrudan yanıt veren, daha bütünlüklü, uygulamalı ve ölçülebilir bir yapı sunmayı amaçlamakta; üç ana eksenle yeniden kurgulanmıştır: **liderlik, finansal okuryazarlık ve sosyal beceriler.**

2.3 Katılımcı Profili ve İhtiyaç Analizi

Program katılımcıları ağırlıklı olarak mühendislik veya teknik bilim geçmişine sahip, hali hazırda yönetici, girişimci ya da yönetici adayları olan profesyonellerden oluşmaktadır. Bu teknik kökenli profiline;

- Finansal okuryazarlık
- İnsan yönetimi ve iletişim
- Stratejik liderlik

alanlarında gelişime ihtiyaç duyduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, daha derinlemesine, sadeleştirilmiş ve hedefe odaklı bir müfredat yapısına geçilmesi önerilmektedir.

3. Temel Yaklaşım ve Vizyon

SAHA MBA programına yönelik bu alternatif program yapısı önerisi, teknik kökenli profesyonellerin yönetici rollerde etkinliğini artırmayı amaçlayan bütüncül bir gelişim yaklaşımına dayanmaktadır. Önerilen yapı, öğrenme süreçlerini sistematik hale getirirken aynı zamanda yönetsel sorumlulukları yerine getirebilecek bireylerin sosyal, finansal ve stratejik yeterliliklerle donatılmasını hedeflemektedir.

Yeni yapı, katılımcılardan elde edilen anket verileriyle şekillendirilmiş; bu veriler aracılığıyla müfredatın zeminini oluşturan ihtiyaçlar doğrudan saha gözlemlerine dayandırılmıştır. Bu çerçevede geliştirilen alternatif model; **liderlik, finansal okuryazarlık ve sosyal beceriler** olmak üzere üç temel yetkinlik ekseninde kurgulanmıştır. Bu modelin arkasındaki gerekçeler şu şekilde özetlenebilir:

- **Katılımcı Beklentileri ve Algısı:** “SAHA MBA mezunlarının hangi yetkinlik alanlarında güçlü olması gerekir?” sorusuna verilen açık uçlu yanıtlar; liderlik, strateji geliştirme, vizyoner düşünce, finansal okuryazarlık, inovasyon ve ilişki yönetimi alanlarında yoğunlaşmıştır. Bu durum, mezunların yalnızca bilgili değil; aynı zamanda yönetsel, stratejik ve sosyal donanımı güçlü bireyler olarak konumlandırılması gerektiğine işaret etmektedir.

- **Üçlü Yetkinlik Ekseninin Kabul Görmesi:** Liderlik–Finans–Sosyal Beceriler üçlüsüne dayalı yapı, 5 üzerinden 3,82 puan ortalaması ile katılımcılar tarafından anlamlı ve işlevsel bulunmuştur.
- **Uygulama Temelli Eğitim Yapısı:** Katılımcıların %100’ü daha uygulamalı bir modelin ilgilerini artıracaklarını ifade etmiştir. Bu doğrultuda yeni müfredatın; vaka analizleri, simülasyonlar, grup çalışmaları, role-play ve atölye uygulamalarıyla desteklenmesi, teorik anlatımların ağırlığının azaltılması sonucu çıkmıştır.
- **Bitirme Projesi:** Mevcut sistemde yer alan uygulamalı bitirme projesi modeli, %93’lük yüksek bir memnuniyet oranıyla değerlendirilmiş ve yeni yapı içerisinde güçlendirilerek korunmuştur.
- **Finans ve Sosyal Beceriler Modülleri:** Katılımcıların %90’ı finansal okuryazarlık modülünü, %97’si ise sosyal beceri modülünü bireysel gelişimleri açısından faydalı bulmuştur. Bu oranlar, her iki modülün de yeni yapıda merkezi rol oynaması gerektiğini desteklemektedir.
- **Mentörlük Sistemi:** Katılımcıların %93’ü, eğitim sürecine eşlik edecek bir mentörlük sisteminin fayda sağlayacağını belirtmiştir. Bu kapsamda her modüle eşlik edecek sektörel deneyime sahip mentörlerle düzenli birebir veya küçük grup seansları önerilmektedir.
- **Ders Kitabı ve Öğrenme Takibi:** Katılımcıların %72’si, müfredatı dönem boyunca izleyebilecekleri bütünsel bir “ders kitabı” ihtiyacını vurgulamıştır. Kitabın güncelliğini yitirme riski bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiş olsa da %57’lik bir kesim bu görüşe katılmamıştır. İçeriklerin düzenli olarak güncellenebilir dijital platformlarla desteklenmesi, bu kaygının ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır.
- **Sınav ve Değerlendirme Sistematiği:** Mevcut ders sonu sınavları %60 oranında faydasız bulunmuş; %90’lık bir kesim ise sınavların yapısal olarak geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda, ölçme-değerlendirme sistemi; bireysel ve grup projeleri, kısa sınavlar, portfolyo sunumları ve geri bildirim döngüleriyle çeşitlendirilerek yeniden tasarlanmalıdır.

Sonuç olarak, önerilen müfredat yalnızca bilgi aktarımını değil, deneyimsel öğrenmeyi, stratejik beceri gelişimini ve bireysel farkındalığı merkeze alan bir yapı sunmakta; katılımcıların hem kurumsal katkısını artırmayı hem de kişisel dönüşümünü desteklemeyi amaçlamaktadır.

3.1 Programın Tasarım Felsefesi

Programın tasarımı, yetişkin öğrenme prensipleri, mühendislik temelli öğrencilerin bilişsel yapısı ve yönetim bilimleri ile uygulamalı liderlik perspektiflerinin entegrasyonuna dayanmaktadır. Katılımcıların soyut kavramları içselleştirebilmesi adına, teorik içerikler yalınlaştırılmış fakat analitik derinlikten ödün verilmemiştir. Aynı zamanda öğrenme süreçleri vaka analizi, simülasyon, takım çalışması ve uygulamalı değerlendirmelerle desteklenmiştir.

Program, yalnızca bilgi aktaran değil, aynı zamanda davranışsal dönüşüm sağlayan bir yapı sunmak üzere kurgulanmıştır. Bu doğrultuda her modül; bilgi (know), beceri (know-how) ve duruş (attitude) ekseninde dengeli bir içerik sunar.

3.2 Teknik Profiller İçin Gelişim Alanları

Mühendislik ve teknik bilimler alanından gelen profesyonellerin yöneticilik rollerinde karşılaştığı temel zorluklar üç ana başlıkta toplanabilir:

- **Finansal Yetersizlik:** Finansal tabloları yorumlama, bütçeleme ve kaynak planlaması gibi temel konularda eksiklik,
- **İletişim ve İnsan Yönetimi Eksikliği:** Takım kurma, geri bildirim verme, çatışma çözme gibi sosyal becerilerin sınırlı olması,
- **Liderlik ve Vizyon Geliştirme Açığı:** Stratejik düşünme, vizyon oluşturma ve kurum kültürü yönetimi gibi soyut becerilerin gelişmemiş olması.

Bu gerçeklikten hareketle, yeni müfredat bu üç ekseninde yetkinlik gelişimi sağlayacak içeriklerle yapılandırılmıştır.

3.3 Üç Ana Becerisel Odak Alanı

Önerilen müfredat yapısı, teknik profesyonellerin yönetsel performansını artırmak amacıyla şu üç ana yetkinlik ekseninde şekillendirilmiştir:

1. **Liderlik ve Stratejik Vizyon (P1):** Katılımcıların uzun vadeli hedefler oluşturma, stratejik planlama yapma ve değişim süreçlerini yönetme becerileri kazanmaları hedeflenir.
2. **Finansal Okuryazarlık (P2):** Yöneticilerin finansal verileri analiz edebilme, bütçe yönetimi yapabilme ve finansal riskleri değerlendirebilme yeterlilikleri geliştirilir.
3. **Sosyal Beceriler ve İnsan Yönetimi (P3):** Katılımcıların etkili iletişim kurma, ekipleri yönetme, duygusal zekâ geliştirme ve performans süreçlerini yönetme becerileri desteklenir.

Bu üç temel eksen, yalnızca teknik bilgiyi değil, yöneticilik reflekslerini de kuvvetlendiren kapsamlı bir gelişim çerçevesi sunar.

4. Yeni Müfredat Yapısının Temeli

Bu bölümde önerilen alternatif müfredat yapısının dayandığı akademik yapı, öğrenme hedefleri, içerik yaklaşımı ve çıktılar arası ilişki sistematik biçimde sunulmaktadır. Müfredat, sadece içerik sunumuna değil, aynı zamanda davranışsal ve kavramsal dönüşüm sağlamaya yönelik bütüncül bir kurguyla ele alınmıştır.

4.1 Program Objectives (Programın Amaçları)

SAHA MBA programının temel amacı, teknik ve mühendislik kökenli profesyonellerin liderlik, finansal analiz ve sosyal beceri alanlarında yönetsel yetkinlik kazanmasını sağlamaktır. Programın üç ana hedefi şunlardır:

- **P1 – Liderlik ve Stratejik Vizyon Kazandırmak:** Katılımcıların uzun vadeli düşünme, stratejik planlama ve organizasyonel vizyon oluşturma becerilerini geliştirmek.
- **P2 – Finansal Okuryazarlık ve Yönetimsel Karar Alma Yetkinliği Sağlamak:** Teknik geçmişe sahip profesyonellerin finansal tabloları yorumlayabilmesi, bütçe ve nakit akışı planlaması yapabilmesi.
- **P3 – Sosyal Beceriler ve İnsan Yönetiminde Yetkinlik Geliştirmek:** Etkili iletişim, takım yönetimi, müzakere ve çatışma çözme gibi yöneticiye özgü sosyal becerileri kazandırmak.

Bu amaçlar, teknik bilgi birikimini yönetsel yeterliliklerle bütünleştirerek lider profilini tamamlamayı hedefler.

4.2 Program Content (Program İçeriği)

Yeni içerik yapısı, yukarıda belirtilen üç ana program amacına karşılık gelen modüller halinde yapılandırılmıştır. Her bir modül, katılımcının ihtiyacına göre tasarlanmış ve derinlikli öğrenmeyi mümkün kılan derslerle donatılmıştır:

P1 – Liderlik ve Stratejik Vizyon

- Stratejik Yönetim ve Karar Alma
- Liderlik Teorileri ve Uygulamaları
- Kurumsal Vizyon Oluşturma
- Değişim Yönetimi
- Sistem Düşüncesi
- Organizasyonel Davranış ve Kültür

P2 – Finansal Okuryazarlık

- Finansal Tabloları Anlama
- Bütçeleme ve Kaynak Planlama
- Nakit Akışı Yönetimi
- Finansal Göstergeler ve Yorumlama
- Yatırım Analizi
- Stratejik Finansal Kararlar

P3 – Sosyal Beceriler ve İnsan Yönetimi

- Etkili İletişim
- Takım Dinamikleri
- Müzakere ve Geri Bildirim
- Yetenek Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Duygusal Zeka ve Etik Liderlik

Bu içerikler, uygulamalı eğitimlerle desteklenerek kalıcı öğrenme hedeflenmiştir.

4.3 Program Learning Outcomes (Program Öğrenme Çıktıları)

Programdan mezun olan bir katılımcı:

1. Stratejik karar alma süreçlerini yürütebilir.
2. Finansal tabloları okuyup yönetsel yorumlar yapabilir.
3. Etkin bütçe planlaması ve kaynak tahsisi gerçekleştirebilir.
4. Takım içi ve organizasyonel düzeyde iletişim becerisi gösterebilir.
5. Farklı liderlik yaklaşımlarını anlayabilir ve uygulayabilir.
6. Teknik ve yönetsel bilgiyle karmaşık sorunları çözebilir.
7. Yönetici olarak organizasyonel süreçleri etkin biçimde yürütebilir.
8. Savunma sanayi ekosistemine özgü dinamikleri tanıyabilir.

Bu öğrenme çıktıları, teknik profilden yönetici profiline geçişi sağlamaya yöneliktir.

4.4 Program Outcomes Matrix (Çıktı Matrisi)

Öğrenme çıktıları ile program hedefleri arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Learning Outcomes (LO)	P1: Liderlik / Vizyon	P2: Finansal Okuryazarlık	P3: Sosyal Beceriler
LO1: Stratejik karar verme	X		
LO2: Finansal tabloları yorumlama		X	
LO3: Bütçeleme ve kaynak planlaması		X	
LO4: Sosyal ve yönetsel iletişim			X
LO5: Liderlik yetkinlikleri	X		X
LO6: Karmaşık problemlere sistematik yaklaşım	X	X	
LO7: Organizasyonel süreçleri yönetme	X	X	X
LO8: Savunma sanayi dinamiklerine dair farkındalık	X		

Tablo-1

Bu yapı, öğrenme süreci ile program vizyonu arasında tutarlı bir bağ kurarak yüksek etki düzeyi hedefler.

5. Alternatif Müfredat Önerisi

Bu bölümde sunulan alternatif yapı önerisi, SAHA MBA programının mevcut yapısal gücünü koruyarak; içerik derinliği, tematik bütünlük ve öğrenme etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Müfredat, katılımcı profilinin teknik ağırlıklı yapısı dikkate alınarak; liderlik, finansal okuryazarlık ve sosyal beceriler başlıkları altında yeniden yapılandırılmıştır. Her bir modül, konuların sadece teorik aktarımıyla değil, aynı zamanda vaka analizleri, grup çalışmaları, sektörel örnekler ve mentorluk destekli öğrenme yollarıyla pekiştirilmesi üzerine kuruludur.

5.1 Modül 1: Finansal Okuryazarlık

Amaç: Finans geçmişi olmayan teknik profesyonellere, temel finansal bilgileri anlaşılır ve uygulanabilir biçimde sunarak yönetsel karar alma becerilerini güçlendirmek.

Dersler:

- Finansal Tabloların Yapısı ve Yorumu (Bilanço, Gelir Tablosu, Nakit Akışı)
- Bütçeleme, Maliyet Yönetimi ve Kaynak Planlaması
- Nakit Akışı ve Kârlılık Analizi
- Yatırım Değerlendirme ve Karar Destek Modelleri
- Temel Finansal Göstergeler ve Performans Takibi
- Stratejik Finansal Karar Alma Pratikleri
- Finansal Simülasyon ve Senaryo Analizi

5.2 Modül 2: Sosyal Beceriler ve İletişim

Amaç: Teknik kökenli yöneticilerin, insan yönetimi ve etkili iletişim becerileri alanında gelişmesini sağlayarak ekip yönetimini güçlendirmek.

Dersler:

- Etkili İletişim Teknikleri ve Aktif Dinleme
- Takım Dinamikleri ve Rol Dağılımı
- Geri Bildirim Kültürü ve Çatışma Yönetimi
- Müzakere ve İkna Stratejileri

- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Gelişimi
- Performans Değerlendirme ve Motivasyon Yönetimi
- Duygusal Zekâ, Empati ve Etik İletişim

5.3 Modül 3: Liderlik ve Stratejik Yönetim

Amaç: Katılımcıların liderlik vasıflarını geliştirerek, stratejik planlama, değişim yönetimi ve vizyon oluşturma gibi yönetsel roller için donanım kazandırmak.

Dersler:

- Liderlik Teorileri ve Uygulama Pratikleri
- Stratejik Düşünme ve Karar Alma Süreçleri
- Organizasyonel Davranış ve Kurum Kültürü
- Değişim Yönetimi ve Dirençle Baş Etme
- Sistem Düşüncesi ile Problem Çözme
- Kurumsal Vizyon Geliştirme ve Paydaş İletişimi
- Savunma Sanayi Ekosisteminde Stratejik Yönetişim

5.4 Modül 4: Uygulamalı Bitirme Projesi ve Mentorluk

Amaç: Program boyunca edinilen teorik bilgilerin gerçek hayat problemleri üzerinde uygulanmasını sağlayarak öğrenmeyi kalıcı hale getirmek.

İçerik:

- Gerçek bir sektörel problem üzerine proje çalışması
- Mentorluk eşliğinde proje ilerleme oturumları
- Proje sunumu ve jüri değerlendirmesi
- Takım çalışması, uygulamalı liderlik ve problem çözme becerilerinin bütünsel ölçümü
- Sertifika öncesi öğrenme çıktısı analiz formu

6. Karşılaştırmalı Analiz

6.1 PESTLE Analizi: SAHA MBA Programı Çevresel Değerlendirme

P – Political (Politik Faktörler)

- Türkiye'nin savunma sanayii yatırımlarını artırma politikaları, insan kaynağı ihtiyacını artırmaktadır.
- Milli Teknoloji Hamlesi kapsamında yerli ve milli üretime verilen öncelik, sektörde nitelikli yönetici ihtiyacını artırmaktadır.
- Savunma sanayii çoğunlukla kamu destekli projelerle yürüdüğü için kamu politikaları doğrudan istihdam ve eğitim gereksinimini şekillendirir.
- Uluslararası yaptırımlar, dışa bağımlılığın azaltılması hedeflerini öne çıkararak, içerde yetkin insan kaynağına olan talebi artırmaktadır.

E – Economic (Ekonomik Faktörler)

- Savunma sanayiine yapılan yatırımlar ekonomik daralmalarda bile görece olarak azalmamakta, istihdam alanı yaratmaya devam etmektedir.
- MBA programlarına bireysel ödeme imkânı kısıtlı olan teknik profesyoneller için kurumsal destek modelleri önem kazanmaktadır.
- Kur ve enflasyon dalgalanmaları, eğitmen ve kaynak temini maliyetlerini doğrudan etkileyebilir.
- Eğitim yatırımları ile firma verimliliği arasında kurulan bağ, kurumsal düzeyde bu tür programlara olan ilgiyi canlı tutmaktadır.

S – Social (Sosyal Faktörler)

- Mühendislerin kariyer yolculuklarında yönetici rolüne evrilmeleri artık bir gereklilik hâline gelmiştir.
- Teknik personelin sosyal beceri, liderlik, iletişim gibi konularda sistematik gelişim ihtiyacı bulunmaktadır.
- Yeni kuşak çalışanlar bireysel gelişime ve yönetsel becerilere daha fazla önem vermektedir.

- Savunma sanayiinde çalışan bireylerin eğitimlere erişimi (lokasyon, zaman, içerik) sosyal eşitsizlikleri dengeleyici biçimde tasarlanmalıdır.

T – Technological (Teknolojik Faktörler)

- Dijitalleşme, yapay zekâ, büyük veri ve siber güvenlik gibi kavramlar artık yöneticiler için temel bilgilerdir.
- Savunma sanayiindeki teknik yöneticilerin teknoloji stratejileri oluşturma ve yorumlama yetkinliği gelişmelidir.
- Eğitim teknolojileri (canlı dersler, dijital kütüphaneler, etkileşimli içerikler) müfredatın etkinliğini belirleyen önemli faktörler hâline gelmiştir.

L – Legal (Yasal Faktörler)

- Eğitim içeriklerinin kişisel veriler, Fikri Mülkiyet Hakları ve özellikle askeri hassasiyet içeren alanlarla uyumlu olması gerekir.
- Yasal düzenlemelere bağlı olarak uzaktan eğitim ve sertifikasyon süreçleri belirli standartlara tabidir.
- Eğitim kurumları ve katılımcı firmalar arasındaki ticari sözleşmeler, içerik paylaşımı ve proje haklarını da yasal bağlama taşır.

E – Environmental (Çevresel Faktörler)

- Savunma sanayiinde sürdürülebilirlik ve çevresel etki hesaplama, giderek yönetsel rollerin parçası olmaktadır.
- Eğitim içeriklerinin iklim değişikliği, enerji verimliliği ve yeşil üretim gibi güncel çevresel konuları da kapsamı beklenabilir.
- Özellikle kamu destekli projelerde çevresel hassasiyetin artması, liderlik ve yönetim rollerinde bu farkındalığın eğitimin bir parçası olmasını gerektirir.

6.2 SWOT Analizi: Mevcut ve Önerilen Müfredatın Karşılaştırması

Bu bölümde SAHA MBA programının mevcut müfredatı ile önerilen alternatif müfredat, SWOT analiz yöntemiyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

• **Mevcut Müfredatın SWOT Analizi**

Strengths (Güçlü Yönler)	Weaknesses (Zayıf Yönler)
- Yüksek profilli eğitimciler - SAHA İstanbul ve TÜBİTAK desteği - Geniş konu başlıklarıyla zengin içerik - Hibrit eğitim modeli (online+yüz yüze)	- Ders materyali eksikliği - Sunumlarla anlatım arasında tutarsızlık - İçeriklerin güncelliğinin belirsizliği - Derinlikten ziyade yatay içerik aktarımı - Aşırı yoğun ve parçalı zaman planı
Opportunities (Fırsatlar)	Threats (Tehditler)
- Savunma sanayiinde insan kaynağı ihtiyacı - Teknik profesyonellerin yöneticiye evrilme talebi - Kurumsal firmaların bu tür programlara artan ilgisi	- Katılımcıların motivasyon kaybı - Akademik bütünlük eksikliği algısı - Mezunlar arası etki ve değer zincirinin zayıflaması

Tablo-2

• **Önerilen Müfredatın SWOT Analizi**

Strengths (Güçlü Yönler)	Weaknesses (Zayıf Yönler)
- Yüksek profilli eğitimciler - SAHA İstanbul ve TÜBİTAK desteği - Hedef odaklı üç ana yetkinlik eksen (liderlik, finans, sosyal beceri) - Yapısal bütünlük ve akademik temellendirme - Uygulamalı içerik ve proje odaklı öğrenme - Öğrenme çıktıları ile program hedefleri arasında doğrudan ilişki	- Geliştirme için kaynak ihtiyacı - Eğitimcilerin içerik güncelleme süreci - Süre ve yoğunluk açısından yeniden planlama gerekliliği - Aşırı yoğun ve parçalı zaman planı
Opportunities (Fırsatlar)	Threats (Tehditler)
- Sektörle daha entegre mezun profili - Kurumsal firmalar için yetkin yönetici havuzu oluşturma - Program çıktılarının ölçülebilirliği ve sürdürülebilirliği	- Değişim yönetimi zorlukları - Mevcut sistemde direnç - Eğitimci alışkanlıklarının dönüşmesi sürecinde aksaklıklar

Tablo-3

6.3 Güçlü ve Gelişime Açık Yönlerin Kıyaslaması

Mevcut Müfredatın Güçlü Yönleri

- Eğitimci erişimi ve sektörel prestij yüksek
- Konular genel çerçevede zengin ama derinlemesine değil
- Hibrit yapı ile erişim kolaylığı sağlanıyor

Mevcut Müfredatın Geliştirmeye Açık Yönleri

- Derinlikten yoksunluk ve konu sürekliliği eksikliği
- Eğitim materyali eksikliği ve akademik bütünlük zayıflığı
- Öğrenme çıktılarının ölçülebilir olmaması

Önerilen Müfredatın Güçlü Yönleri

- Hedefe odaklı yapı ve üç eksenli gelişim planı
- Öğrenme çıktıları ile hedefler arasında yapısal uyum
- Uygulamalı öğrenme, vaka temelli içerikler ve mentorluk desteği
- Teknik profillerin dönüşümüne uygun dil ve pedagojik yapı

Önerilen Müfredatın Geliştirmeye Açık Yönleri

- Uygulamaya geçişte içerik üretimi ve kaynak ihtiyacı
- Eğitimci kadronun içerik dönüşümüne uyum sağlaması
- Mevcut sistemin yapısal esnekliğe izin vermesi gerekebilir

7. Üniversite Partnerliği Konusundaki Görüşler

SAHA MBA katılımcılarına, programın bir üniversite ile iş birliği içinde yürütülmesine dair görüşleri sorulmuş ve alınan yanıtlar, programın gelecekteki yapısal yönelimi açısından dikkat çekici bulgular sunmuştur.

- Katılımcıların %68'i, SAHA MBA'nın bir üniversite ile ortak yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu oran, akademik yapı ile olan entegrasyonun genel olarak olumlu karşılandığını göstermektedir. Katılımcıların büyük bölümü, bir üniversite iş birliğinin

programın kurumsal görünümünü, sürdürülebilirliğini ve tanınırlığını artıracasına inanmaktadır.

- Ayrıca %75’lik bir kesim, üniversite partnerliğinin programın daha ciddi ve disiplinli yürütülmesine katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu yorum, programın yapısal standartlara kavuşması ve katılımcı motivasyonunun güçlenmesi açısından akademik çerçevenin olumlu etkisini işaret etmektedir.
- Diğer yandan %65 oranında katılımcı, SAHA MBA’in bağımsız (YÖK’e bağlı olmadan) yürütülmesinin içerik ve metodoloji açısından daha esnek ve özgür bir yapı sunduğunu dile getirmiştir. Bu bulgu, programın sektörel dinamizmini ve pratik odaklı yaklaşımını koruma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, üniversite iş birliklerinin avantajlarına sıcak bakmakla birlikte, bu ortaklığın içeriği sınırlandırmaması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Belki de en belirleyici bulgu, “Programın akademik yetkinliği mi, sektörel faydası mı sizin için daha önemli?” sorusuna verilen yanıtlarda ortaya çıkmaktadır: Katılımcıların %86’sı sektörel faydayı önceliklendirmiştir. Bu durum, SAHA MBA’in kimliğinin ve başarısının, doğrudan sektöre dokunan içeriklere, uygulamalı yaklaşıma ve profesyonel faydaya dayandığını göstermektedir.

Katılımcıların ağırlıklı kısmı, SAHA MBA’in bir üniversiteyle iş birliği içinde yürütülmesini programın akademik derinliği, metodolojik bütünlüğü ve sertifika geçerliliği açısından faydalı bulmaktadır. Özellikle programın daha disiplinli, sistematik ve kurumsal bir yapıya kavuşmasının; hem katılımcıların algısında hem de sektördeki konumlanmasında pozitif etki yaratacağı düşünülmektedir.

Ancak diğer yandan, programın mevcut yapısındaki esnek, uygulama temelli ve sektör-dinamiklerine uyumlu yaklaşımın da bir avantaja dönüştüğü ifade edilmektedir. Bu nedenle herhangi bir üniversite partnerliği modelinde bu esneklik ve sektöre özgü yaklaşımın korunması gerektiği açıkça görülmektedir.

Bu noktada SOCAR Türkiye ve Sabancı Üniversitesi EDU iş birliğiyle yürütülen SOCAR Energy School örneği dikkat çekici bir model sunmaktadır. Bu programda; hem akademik yetkinlik hem de sektörel fayda bir arada sunulmuş, katılımcılar alanında uzman eğitmenlerden

ders alma imkânı bulurken aynı zamanda enerji sektörünün pratik dinamiklerine dair saha temelli bilgiye ulaşabilmişlerdir. SOCAR Energy School'un hibrit yapısı, SAHA MBA'in potansiyel gelişimi açısından örnek alınabilecek bir uygulamadır.

Bu bağlamda, SAHA MBA için önerilen üniversite partnerliği modelinde:

- Programın özgün yapısı ve sektörel gücü korunmalı,
- Akademik partner sadece içerik üretiminde değil, değerlendirme, ölçme ve sertifikasyon süreçlerinde de destekleyici bir rol üstlenmeli,
- Bu yapı, hem YÖK'e doğrudan bağlı olmayan hem de yüksek akademik standartlara sahip bir hibrit formda kurgulanmalıdır.

Böylelikle SAHA MBA, hem kurumsal-akademik hem de çevik-sektörel bir yapıyı aynı anda yansıtan “stratejik bir eğitim platformu” haline gelebilir. Bu yapı katılımcıların, sektöre yön verecek yöneticilik vasıflarını geliştirirken, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlığı yüksek, bütüncül bir öğrenme deneyimi sunacaktır.

8. SAHA Akademi Organizasyon Önerisi

8.1. Mevcut Durumun Değerlendirmesi

SAHA MBA programı, bugün itibarıyla SAHA Akademi bünyesinde yürütülmekte olup, SAHA İstanbul çatısı altındaki eğitim faaliyetlerinin önemli bir bileşenidir. Ancak mevcut organizasyonel yapıda, programların operasyonel esnekliği, içerik güncellemeleri ve dış paydaşlarla akademik iş birliklerinin yönetimi gibi süreçlerde karar alma mekanizmaları daha çevik bir hale getirilebilir. Eğitimin doğası gereği sürekli gelişime açık olması, yapının da bu esnekliği karşılayabilecek biçimde olmasını gerektirmektedir.

8.2. Önerilen Yeni Yapılanma Modeli

8.2.1. Stratejik Yönetişim ve Organizasyonel Konumlanma

- **SAHA İstanbul Yönetim Kurulu**, eğitim faaliyetlerinin stratejik yönlendirmesinden sorumlu en üst karar organı olarak konumlandırılmalıdır.
- **SAHA Akademi**, bu kurulun doğrudan yönlendirmesiyle çalışan, bağımsız ve uzmanlaşmış bir birim haline getirilmelidir.

- Akademinin yürütücüsü olarak görevlendirilecek **SAHA Akademi Koordinatörü**, tüm eğitim programlarının planlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olacak şekilde görevlendirilmeli; SAHA İstanbul Yönetim Kuruluna direkt bağlı olarak çalışmalıdır.
- Bu pozisyonda yer alacak kişinin Türkiye’deki önde gelen MBA programlarında yöneticilik ya da akademik direktörlük yapmış olması, programın gelişimine önemli katkı sağlayacaktır.

8.2.2. Danışma/Bilim Kurulu Oluşumu

- Akademi bünyesinde kurulacak bir **Danışma veya Bilim Kurulu**, eğitim içeriklerinin kalitesini güvence altına alacak ve stratejik gelişim alanlarına ışık tutacaktır.
- Bu kurul, koordinatör ile doğrudan ast-üst ilişkisi içinde olmamalıdır; görev tanımı “koordinatöre çıktı sağlamak ve vizyon üretmek” olmalıdır.
- Kurul, doğrudan koordinatöre raporlama yapacak; karar alıcı değil, rehberlik edici bir yapıda olacaktır.
- Kurulun yapısı, akademisyenler, sektör temsilcileri ve önceki dönem mezunları gibi farklı paydaşları kapsayacak şekilde çok sesli olmalıdır.
- SAHA İstanbul Genel Sekreteri bu kurulun doğal üyesi olarak SAHA Akademinin vizyonuna doğrudan katkı sağlar.

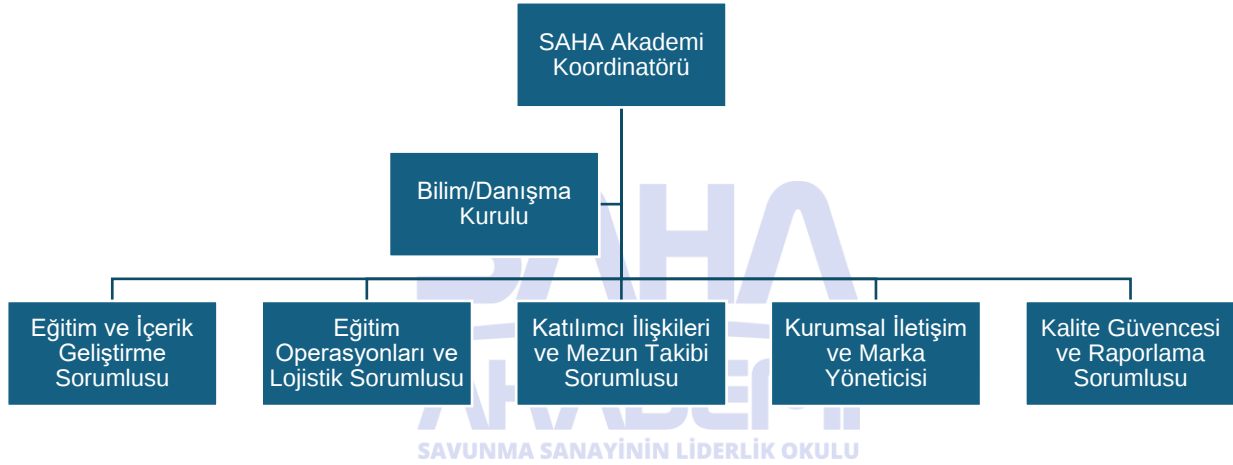
8.3. Beklenen Kazanımlar

Yapılacak bu yeniden yapılanma ile;

- **Kurumsal görünürlük ve akademik itibarda artış** sağlanacaktır.
- **Müfredat geliştirme süreçleri hızlanacak**, sektörün ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilebilecektir.
- **Katılımcı memnuniyetinde artış** yaşanacak, eğitim süreci daha yapılandırılmış ve sürdürülebilir hale gelecektir.
- **Süreklilik ve kurumsallaşma güçlenecek**, yapı kişilere bağlı olmadan çalışabilir bir sistem halini alacaktır.

8.4. SAHA MBA’ın Geleceği: Stratejik Eğitim Platformu

Yukarıda özetlenen yapılanma önerisi, SAHA MBA’ın yalnızca bir yönetici geliştirme programı olmanın ötesine geçerek, **savunma sanayii için stratejik insan kaynağı geliştiren bir eğitim platformuna dönüşmesini** sağlamak amacıyla önerilmektedir. Kurumsal dengeyi sağlayan, akademik niteliği güçlendiren ve sektörel çevikliği koruyan bu model, SAHA Akademi’nin gelecek vizyonuna güçlü bir temel oluşturacaktır.



Şekil-1. Önerilen Yapı

- **Eğitim ve İçerik Geliştirme Sorumlusu**
 - Tüm müfredatların içeriğini akademik ve sektörel açıdan değerlendirir, günceller ve yeni içerikler oluşturur.
 - Eğitimcilerle koordinasyonu sağlar.
 - Program çıktıları ve öğrenme hedefleriyle ilgili belgelemeyi yürütür.
- **Eğitim Operasyonları ve Lojistik Sorumlusu**
 - Ders programlarının oluşturulması, mekan, teknik altyapı ve lojistik planlamalarını yürütür.

- Yüz yüze / çevrimiçi derslerin zamanında ve sorunsuz işlenmesini sağlar.
- Eğitimci ve katılımcı destek hizmetlerinden sorumludur.
- **Katılımcı İlişkileri ve Mezun Takibi Sorumlusu**
 - Katılımcı geri bildirimlerini toplar, analiz eder.
 - Mezunlarla iletişimi sürdürür; program sonrası etki analizlerini ve veri tabanlarını yönetir.
 - Mentorluk sistemlerini kurgular ve takip eder.
- **Kurumsal İletişim ve Marka Yöneticisi**
 - SAHA Akademi'nin iç ve dış tanıtımını, sosyal medya ve web platformlarındaki görünürlüğünü yönetir.
 - Üniversite iş birlikleri, dış eğitimci, sponsorlar ve medya ilişkilerini koordine eder.
 - Sertifika programları ve diğer akademik ürünlerin pazarlama içeriklerini üretir.
- **Kalite Güvencesi ve Raporlama Sorumlusu**
 - Eğitim çıktılarının ölçme-değerlendirme süreçlerini yürütür.
 - Kurula ve koordinatöre yönelik periyodik etki analizleri ve kalite raporları hazırlar.
 - ISO, Bologna süreçleri vb. kalite standardizasyonlarına dair gereklilikleri takip eder.

9. Sonuç ve Öneriler

SAHA AKADEMİ, sanayicilerimiz ile üretici firmalarımızın ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını; çağdaş, profesyonel ve uygulamaya dayalı eğitim programlarıyla desteklemekte, böylece sektörün sürdürülebilir gelişimine katkı sunmaktadır. Bu çerçevede yürütülen MBA programı, Türk savunma sanayii açısından stratejik bir eğitim yatırımı niteliğindedir. Söz konusu eğitimi küçük ama etkili iyileştirmelerle daha verimli hâle getirmeyi amaçlayan bu rapor, SAHA MBA programının mevcut yapısını kapsamlı biçimde analiz etmiş; anket bulguları, katılımcı görüşleri, PESTLE ve SWOT analizleri ile önerilen yeni müfredat yapısını şekillendirmiştir.

Aşağıda hem mevcut duruma ilişkin çıkarımlar hem de geleceğe dönük öneriler sistematik şekilde sunulmuştur.

9.1 Genel Değerlendirme

Mevcut SAHA MBA programı, güçlü bir sektörel bağlam, deneyimli eğitmen kadrosu ve profesyonel katılımcı profili ile öne çıkmakla birlikte; içerik güncelliği, ölçme-değerlendirme sistemi, materyal desteği ve uygulama temelli öğrenme olanakları açısından önemli gelişim alanları barındırmaktadır. Anket verileri, bu gelişim alanlarının katılımcılar tarafından da doğrudan ifade edildiğini ortaya koymuştur.

Programdan genel memnuniyet 10 üzerinden 6,00 puan ile orta düzeyde ölçülmüş, %100 oranla katılımcılar programda yenilenme ve revizyon ihtiyacı bulunduğunu belirtmiştir.

9.2 Yeni Yapının Dayanakları

Yeni önerilen müfredat yapısı, aşağıdaki gerekçelere dayanarak yapılandırılmıştır:

- **Finansal Okuryazarlık:** Katılımcıların %90'ı finans konularında bilgi eksikliği yaşamış, bu nedenle finans modülü yeniden ele alınmıştır.
- **Uygulamalı Eğitim:** %96 oranında uygulama eksikliği bildirilmiş, vaka analizi, simülasyon ve proje bazlı öğrenme yeni yapının temel bileşenleri haline getirilmiştir.
- **Ölçme-Değerlendirme ve Materyal Eksikliği:** Düşük puan ortalamaları (2,64/5,00 – 2,52/5,00) ders materyali eksikliğini ortaya koymuş; ders kitapları, özetler ve okuma listeleri ile bu açığın kapatılması hedeflenmiştir.
- **Zaman Yönetimi:** Ders yoğunluğu ve hafta sonu baskısına yönelik eleştiriler dikkate alınarak modül dengesi yeniden kurgulanmıştır.
- **Mentorluk:** %93 oranında olumlu geribildirim alınan mentorluk desteği yeni yapıda sistematik olarak entegre edilmiştir.

9.3 Akademik Partnerlik Değerlendirmesi

Katılımcıların %68'i SAHA MBA'in bir üniversite ile iş birliği içinde yürütülmesini desteklemektedir. Ancak %65'lik bir kesim de programın bağımsızlığını, içerik özgürlüğü ve esnekliğini değerli bulmaktadır.

SOCAR Energy School'un Sabancı Üniversitesi ile gerçekleştirdiği iş birliği örneği, YÖK'e bağlı olmadan da bir program modelinin nasıl başarıyla yürütülebileceğini göstermektedir. SAHA MBA için de benzer bir yapı önerilmektedir:

- **Üniversite partnerliği**, akademik geçerlilik ve metodolojik zenginlik açısından değerlendirilmeli,
- **Sektörel refleks ve çeviklik** ise içerik oluşturma, eğitmen seçimi ve program tasarımı gibi alanlarda korunmalıdır.

9.4 Öneriler

1. **Yeni Müfredatın Pilot Uygulaması:** Önerilen yapıya uygun müfredat güncellemelerinin yapılması; uygulamaya geçilmeden önce küçük bir pilot grup ile test edilmesi (anket, demo dersler, değerlendirme toplantıları), geri bildirimler doğrultusunda yeniden değerlendirme yapılması önerilir.
2. **Eğitim Materyallerinin Standardizasyonu:** Her modül için özet, kaynakça, örnek vaka ve ölçme araçları içeren bir doküman yapısı oluşturulmalıdır. Bu doküman yapısı, ders sonrası öğrenmenin devamına izin verecek şekilde olmalıdır.
3. **Mentorluk Sistemi:** Saha deneyimine sahip yöneticiler ile katılımcılar eşleştirilerek, program süresince mentorluk desteği sağlanmalıdır.
4. **Sınav ve Değerlendirme Araçları Gözden Geçirilmeli:** Katılımcıların %90'ı mevcut sınav sistemini yetersiz bulmuştur. Alternatif değerlendirme metotları (portfolyo, sunum, vaka çözümü) entegre edilmelidir.
5. **Zaman Yönetimi Gözden Geçirilmeli:** Ders yükü haftalara dengeli dağıtılmalı, özellikle yoğun çalışan katılımcılar için sürdürülebilir bir yapı kurulmalıdır.
6. **İzleme ve Etki Ölçüm Mekanizması:** Programın çıktıları yıllık olarak izlenmeli, katılımcıların mesleki gelişimine katkısı ölçülmeli ve raporlanmalıdır.

10. Kaynakça

Executive MBA - koç üniversitesi işletme enstitüsü. (n.d.).

<https://gsb.ku.edu.tr/tr/programlar/yari-zamanli-programlar/executive-mba/>

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1.

Sabancı MBA. MBA | Yönetim Bilimleri Fakültesi. (n.d.).

<https://sbs.sabanciuniv.edu/tr/diploma-programlari/profesyonel-diploma-programlari/mba>

SOCAR Energy School. Socar Energy School. (n.d.). <https://www.socarenergyschool.com/>

28 kişiyle Yapılan anket

