



SÜREÇ YÖNETİMİ REHBERİ



İçindekiler

GİRİŞ.....	2
1. AMAÇ VE KAPSAMI.....	3
2. SÜREÇ YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL TANIMLAR.....	3
3. SÜREÇ.....	4
3.1 Sürecin Temel Bileşenleri.....	4
3.2 Süreç Hiyerarşisi	5
4. SÜREÇ YÖNETİMİ	5
4.1 Rol ve Sorumluluklar.....	6
4.2 Süreçlerin Sınıflandırılması	6
5. SÜREÇLERİN KODLANMASI	16
5.1 Süreç Grubunun Kodlanması.....	16
6 . SÜREÇLERİN DOKÜMANTE EDİLMESİ	18
6.1 Sürecin Belgelenmesi	18
6.2 Süreç Analizi	20
7 SÜREÇ BAZLI İÇ KONTROL VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ	20
7.1 İç kontrol	20
7.2 Süreç Yönetimi ve İç Kontrol İlişkisi	21
7.3 Risk.....	21
7.4 Süreç Yönetimi ve Risk İlişkisi	21
7.5 Risk yönetimi.....	22
7.5.1 Risk türleri	22
8 SONUÇ.....	23
Ekler:	24

GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerinin kamu kaynağını kullanırken ilgili mevzuata uygun olarak kaynakları, etkili, ekonomik ve verimli kullanmalarını öngörmektedir. Bu yaklaşım, idarelerin mali olmayan işlemlerinin de değerlendirme (faaliyet raporlarıyla) ve denetim (iç/dış denetim ile) alanı içinde olmasını gerektirmektedir.

Mali olmayan işlemleri de içeren iç kontrol kavramı ile kamu idareleri, yürüttükleri tüm faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli gerçekleştirmeyi sağlayacak çalışmalar yapmak zorundadır. İç kontrol kavramı geniş anlamda, sadece kontrol faaliyetlerini değil, idarenin organizasyon yapısını, işleyişini, görev yetki ve sorumluluklarını, karar alma süreçlerini kapsayan ve idarenin çalışanlarının tamamının rol aldığı dinamik bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik birçok mevzuat yayımlanmış olup, bu kapsamda yapılması gereken çalışmalardan birisi de süreç yönetimidir. Süreç yönetimine geçiş ile birlikte yürütülen tüm faaliyetler tanımlanır, ölçülür ve denetim için kontrol ortamı yaratılır. Bu çalışmalarda faaliyetlerde yer alan iş basamakları üzerinden iş akış şemaları hazırlanarak sistem bir bütün halinde ortaya konulmaya çalışılır. İş akış şemalarının hazırlanması, iş birliği ve iş bölümü çalışmalarına etkinlik katarak, süreçlerde rol alanlarını netleştirir ve yetki ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar.

Süreç Yönetimi Rehberi, mevcut gelişmeler göz önünde bulundurularak ve güncel mevzuata uygun olacak şekilde süreçlerin tanımlanması ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi suretiyle üniversitemizce süreç yönetimi çalışmalarının daha etkili ve verimli olması amacıyla hazırlanmıştır.

1. AMAÇ VE KAPSAMI

Bu rehber; Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi'nde gerçekleştirilen tüm iş ve işlemlerin yazılı olarak tanımlanmış esaslara ve belirlenmiş standartlara dayalı olarak yürütülmesini sağlamak ve süreçlerin işleyişinde kalite güvencesinin temin edilmesine destek olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu süreçler iç ve dış çevresel koşullara bağlı olarak ortaya çıkacak değişiklikler ile bu süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesini, günün koşullarına göre güncellenmesini kapsamaktadır.

2. SÜREÇ YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL TANIMLAR

Rehber: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Süreç Yönetimi Rehberini,

Kurum: Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesini

Bakanlık: Hazine ve Maliye Bakanlığını,

Mali Hizmetler Birimi: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,

Süreç Grubu: Süreçlere hiyerarşik olarak bakıldığında en üst seviyede olan ve birden fazla birim veya fonksiyon boyunca çalışan süreçleri,

Ana Süreç: Birden fazla sürecin anlamlı bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşan, süreç hiyerarşisinde en üstteki "süreç grubunun" altında yer alan ve kurumun temel faaliyet alanını temsil eden süreçleri,

Alt Süreç: İş ve İşlem adımlarının anlamlı bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşan, ana süreçlerin detaylandırılmış hali olan ve hiyerarşik olarak ana süreçlerin altında yer alan süreçleri,

Sürecin Sorumlusu: Süreci tanıyan, onu yöneten, süreç iyileştirmelerini yapan, sürecin yayılmasını sağlayan ilgili akademik ve idari yetkinliklere sahip kişiyi, (Örnek: Rektör, Daire Başkanı vb.)

Sürecin Uygulayıcısı: Tanımlanan süreç akışlarındaki görev ve sorumlulukları yerine getiren kişileri, (Örnek Şube Md., Bölüm Başkanı).

Sürecin Ana Paydaşları: Sürece aktif olarak dâhil olan ya da sürecin gerçekleştirilmesi ya da tamamlanması ile çıkarları olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilecek temel aktörleri kapsar. Süreçle ilgili güç-çıkarcı ilişkileri olan, sürecin başarısına etki edebilecek veya ondan etkilenebilecek başlıca tarafları, (Yararlanıcılar ve Tedarikçilerin yanında, işbirliği yapılan birimler vb.)

Sürecin Yararlanıcıları (Hizmet Alan): Süreç çıktılarını kullanan kişiler ya da kurumları ifade eder. İç hizmet alan ve dış hizmet alan diye ikiye ayrılır. İç hizmet alan; süreç çıktılarını kendi süreçlerinde girdi olarak kullanan idarenin diğer çalışanlarını ya da birimlerini, dış hizmet alan; sürecin nihai çıktılarını kullanan kişiler ya da kurumları,

Sürecin Girdileri: Sürecin çalışmasını başlatan, süreç adımları sonucunda değişim, dönüşüm geçirecek olan şeylerdir. Süreci gerçekleştirmek için gereken insan, bilgi, donanım, teknoloji, finansal kaynaklar vb. Sürecin çalışabilmesi için gerekli olan bir donanım ya da yazılım, kâğıt, kalem, başka bir bölümden istenen bir yazı, kanunlar, prosedürler vb. kaynaklardır. Bunlara yan girdiler de denebilir. Bunlar süreci başlatmazlar ancak süreçte işin yapılabilmesi için gerekli kaynakları,

Sürecin Faaliyetleri: Süreç kapsamında gerçekleştirilen işleri,

Sürecin Çıktıları: Süreç sonunda elde edilen sonuçtur. Süreçteki işlemler sonucunda yaratılan ve hizmet alıcıya sunulan ürün veya hizmetlerdir. Sürecin diğer bir bölüm için hazırlanmış olan bir rapor, bilgisayara girilen kayıtlar, dosyaya takılan kâğıtlar gibi yan çıktıları,

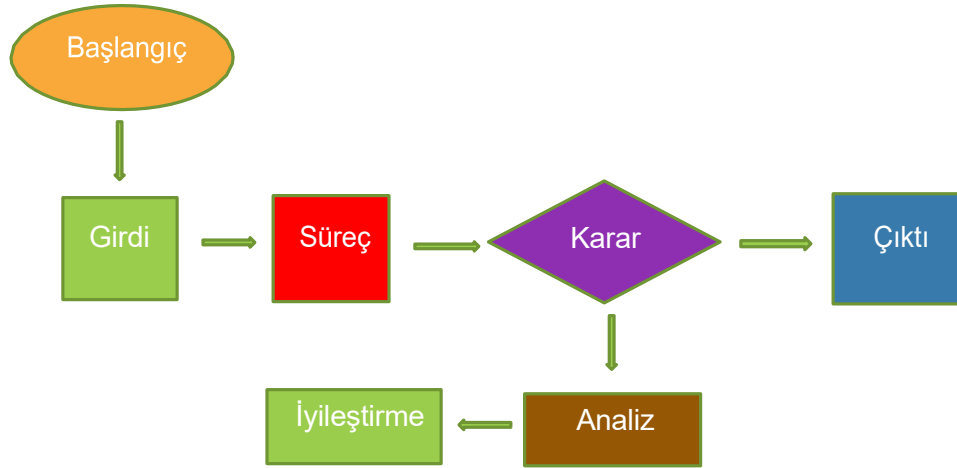
Sürecin Riskleri: Sürecin amacına ulaşmasını ve arzulanan çıktılara erişilmesini engelleyebilecek unsurları ifade eder.

3. SÜREÇ

Süreç; girdileri iç ya da dış hizmet alanlar için fayda sağlayacak çıktılara dönüştüren işlemler bütünüdür. Kurum bünyesinde belirli bir birim tarafından gerçekleştirilebileceği gibi birden fazla birim ya da farklı birimleri içerecek şekilde de oluşturulabilir. İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi, Ön Mali Kontrol, İdare Faaliyet Raporunun hazırlanması, Stratejik Planın hazırlanması ve CİMER başvurularının cevaplanması gibi görevler sürece örnek gösterilebilir. Bu nedenle süreç, katma değer yaratabilecek şekilde kurum içerisinde faaliyetin nasıl yapıldığına odaklanmayı sağlayan bir grup girdiyi kullanarak, çıktılar elde etmeyi amaçlayan;

- Tekrarlanabilen
- Ölçülebilen
- Sahibi ve sorumlusu olan
- Organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen, eylem ve işlemler dizisidir.

Süreçler aynı zamanda;



şeklinde sembolize de edilebilir.

3.1 Sürecin Temel Bileşenleri

Girdi: Süreci harekete geçiren ve sürecin dışından gelen unsurlardır. (Bilgi, talep, malzeme, para v.b)

Çıktı: Süreç sonunda, hizmet alanın ihtiyaç ve beklentisinin karşılanmasına yönelik veya hizmet olarak alınan neticedir. Girdiler süreç sonunda çıktıya dönüşür.

Gerçekleştiren: Sürecin uygulayıcısı olan personeldir.

Dayanak: Sürecin dayandığı mevzuat.

Hizmet alan: Süreç çıktılarını kullanan kişiler ya da kurumlardır. İç hizmet alan ve dış hizmet alan diye ikiye ayrılır.

İç hizmet alan: Süreç çıktılarını kendi süreçlerinde girdi olarak kullanan idarenin diğer çalışanları ya da birimleridir.

Dış hizmet alan: Sürecin nihai çıktılarını kullanan kişiler ya da kurumlardır.

Süreçler, birimdeki bütün faaliyetleri ya da görevleri kapsayacak şekilde belirlenebilir. Belirlenen sürecin tanımlanabilir, ölçülebilir, tekrarlanabilir ve tutarlı olması ile katma değer

sağlaması gerekir. Süreçlerin belirlenmesi; sürecin adının verilmesi, tanımlanması, sınırlarının tespit edilmesi ve dökümanite edilmesi, yani belgelendirilmesidir.

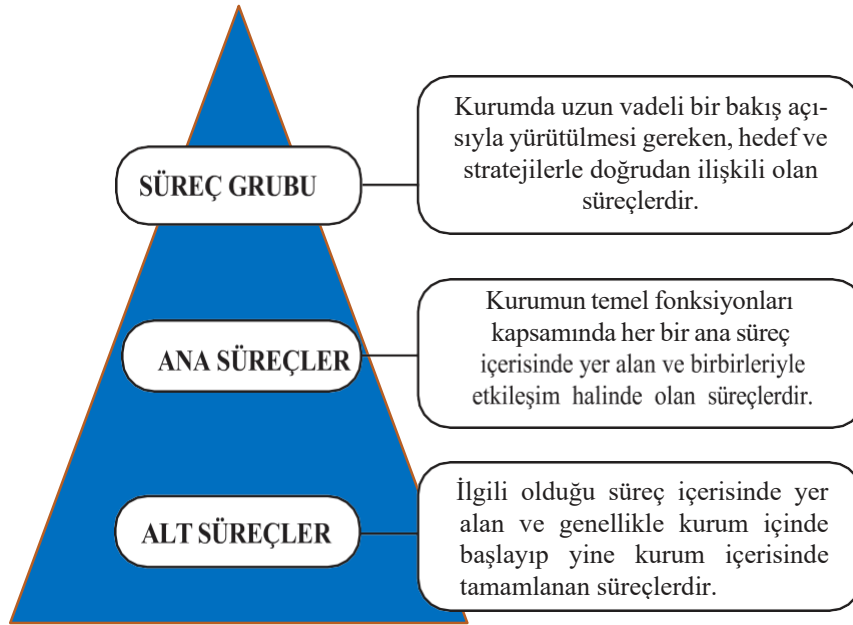
3.2 Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini gösterir. Hiyerarşi içerisindeki üst düzey süreçler, hiyerarşinin alt düzey süreçlerini kapsar.

Üniversitemizin Süreç Hiyerarşisi; süreç grubu, ana süreç ve alt süreçler olmak üzere üç kademeden oluşmaktadır. En üst kademede yer alan süreç grubu, uzun vadeli bir bakış açısıyla yürütülmesi gereken, stratejik amaç ve hedeflerle doğrudan ilişkili olan ve kurumumuzun ana faaliyet alanlarını yansıtan süreçlerdir.

İkinci kademede yer alan süreçler ise; Üniversitemizin temel fonksiyonları kapsamında her bir süreç grubu içerisinde yer alan ve birbirleriyle etkileşim hâlinde olan ve süreç grubunu destekleyen süreçlerdir.

Alt süreçler ise; ilgili olduğu süreç içerisinde yer alan ve tamamı kurumun içinde gerçekleştirilen iki ya da daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetleri kapsamaktadır.



Şekil.1 Süreç Adımları

4. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi, stratejik plan başta olmak üzere kurumca varılmak istenen noktaya ulaşılması için mevzuata aykırı olmamak şartıyla, kurumda, süreçlerin/işlerin etkin bir biçimde yönetilmesi, izlenmesi ve sürekli gelişimi için yürütülen faaliyetler bütünüdür. Süreçlerini iyi yöneten kurumlarda hata azalır, hizmet hızı, kalitesi ve hizmet alanların memnuniyeti artar.

Bu anlamda kurumda süreç ifadesinden, harcama birimlerinin faaliyetlerini yürütürken uymak zorunda oldukları mevzuat ve söz konusu mevzuata aykırı olmamak şartıyla Bakanlığın ortaya koyduğu her türlü düzenleme doğrultusunda, tüm çalışanlarıyla ve kamu kaynağı kullanarak yürüttüğü, kurum stratejik planında belirlenen noktaya varmaya yarayan işlemler zincirini anlamak gerekir.

Süreçler tanımlanmalı, süreç sahipleri ve sorumluları, sürecin girdileri, çıktıları, sınırları, süreç ölçüt ve göstergeleri ile hedeflerini belirlemeli ve süreç envanteri çıkartmalıdır. Süreçler, kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinden yararlanılarak belirlenebileceği gibi,

hizmetlerinden, faaliyetlerinden, iş analizi ile elde edilen verilerinden de yararlanılarak belirlenebilmektedir.

Süreç yönetimi kurumda/birimde yapılan faaliyetlerin işler bazında ortaya çıkarılmasını sağlayarak iş/süreç bazlı bir kontrol sağlar. Süreçlerin akış şemaları oluşturulacağından, yapılan işler bir bütün halinde görülebilir. Her bir sürecin sahibi/sorumlusu belirlenerek hangi işin kim/kimler tarafından yapıldığı net biçimde ortaya konur. Her bir sürecin etkin biçimde işleyebilmesi için gerekli girdi ve girdi sağlayanlar, ortaya çıkan çıktılar ve faydalanıcılar belirlenir. Böylece süreçte herhangi bir sorun yaşandığında bunun nereden kaynaklandığı rahatlıkla bulunabilir.

Süreçler için performans göstergesi ve hedef belirlendiği için süreçlerin kendi akışı içerisinde bırakılması yerine hedefine ulaşması yönündeki çabaları içerecek şekilde yönetilmesi sağlanır. Süreçler için hedefler konulacağından, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda iyileştirmeye açık alanlar rahatlıkla tespit edilmiş olur.

Süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirme yapabilmek için kurumun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sorumlularının atanması düzenli olarak izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

4.1 Rol ve Sorumluluklar

Süreç Sahibi: Kurumun/Birimin amaç ve hedeflerine uygun biçimde sürecin tasarlanması, sürecin gerektiğinde yeniden yapılandırılması ya da süreci izleyerek iyileştirmenin yapılmasından sorumlu birimdir. Süreç sahibi, sürecin çeşitli aşamalarında rol alan, süreci tanıyan, değişiklikler önerebilen, her düzeyde süreç faaliyetlerini koordine eden yetkili birimdir.

Mali Hizmetler Birimi: Birimlere sorumlu olduğu süreçlerle ilgili danışmanlık yapmak, çalışmalarda koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

İç Kontrol Birim Temsilcisi: Biriminin sorumluluğundaki süreç analizi çalışmalarını ve paralel yürütülecek çalışmaları birim amiri ve süreçte görev alan diğer kişilerle iş birliği içinde tamamlamaktan sorumludur.

Süreç Sorumlusu: Sürece ilişkin temel görev ve sorumluluğa sahip alt birimdir. Sürecin doğru ve etkili biçimde uygulanmasını sağlayan süreç sorumlusu süreçteki eksiklikleri ve iyileştirmeye açık yerleri belirlemekten sorumludur.

Aynı zamanda, süreçlerin iyileştirilmesinde, süreçte görevli personelin çalışmalarına katkıda bulunmaktadır.

Süreçte Görevli Personel: Süreç sahibinin gözetiminde süreçlerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini yapmaktan sorumludur. Süreçleri düzenli olarak gözden geçirir, iç ve dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlere karşı, alt süreçlerin ya da iş akışlarının uyumlaştırılması için çalışmaları yürütür. Süreçte görevli personelin ilgili olduğu süreç ve iş akışları hakkında bilgisi ve tecrübesi olan kişilerden oluşması gerekmektedir.

Görev aldığı süreçlerin analiz çalışmalarına katılarak gerekli bilgi ve veriyi sağlama sorumluluğu vardır.

4.2. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler, kurumun temel fonksiyonları üzerinde doğurduğu sonuca ve kurumun değeri üzerindeki etkisine göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılmakta olup, kurum süreç grupları,

1. Eğitim ve Öğretim Süreçleri
2. Araştırma ve Geliştirme Süreçleri
3. Yönetimsel ve İdari Süreçler
4. Toplumsal Katkı Süreçleri
5. Sanatsal Üretim ve Performans Süreçleri olmak üzere beş başlıkta ele alınmıştır.

1.Eğitim ve Öğretim Süreci (Süreç Grubu)

Sürecin Sorumluları: Rektör, İlgili Rektör Yardımcısı, Dekanlar, Müdürler, Bölüm Başkanlıkları, İlgili Koordinatör

Sürecin Uygulayıcıları: Dekanlıklar, Müdürlükler, Bölüm Başkanlıkları, Enstitü/Fakülte /Meslek Yüksekokulu Yönetim Kurulları, Eğitim Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik ve İdari Personeller, Bölüm Sekreterlikleri,

Sürecin Kapsamı ve Amacı: Üniversitedeki bölümlerin, programların ve derslerin yükseköğretim alanında uluslararası ve ulusal düzeydeki gelişmeler ile paydaş görüşleri ve beklentilerine uygunluğunu, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin önceden tanımlı amaçlar doğrultusunda etkin şekilde yürütülmesi için gerekli yönetim ve destek faaliyetlerinin sağlanmasıdır.

Önlisans, lisans ve lisansüstü seviyelerde, daha önce tanımlanmış olan bilgi ve beceriler ile kişisel ve mesleki yetkinlerin öğrencilere kazandırılmasını sağlamak üzere derslerin işlenmesi, öğrenme çıktılarının kazanımını ölçme yöntemleri ile çok yönlü şekilde değerlendirilmesi; öğrencilerin işletmelerde işyeri uygulaması yapmak suretiyle teorik bilgiyi beceri ile bütünleştirmelerini sağlanmasıdır.

Sürecin Girdileri: Paydaşlarla yapılan toplantı tutanak ve notları, Eğitim-Öğretim Güncelleme Çalışmaları ile İlgili Rehber ve Planlar, YÖK Mevzuatına Uygun Öneri Formları, İlgili Senato Kararları, Yönetmelikler, Ders Değerlendirme Anketi Sonuçları, Öğrenci ve Öğretim Elemanları Görüş ve Önerileri, Öğretim Elemanı Bilgileri, Mevcut Dersliklerin Sayı ve Durum Bilgileri, Önceki Ders Plan, Program ve İçerikleri, Sarf Malzemesi ve Donanım, Yazılım, Ders Programı, Ders Tanımları (Amaç, Çıktılar, İçerik, Ölçme Ve Öğretme Yöntemleri, AKTS Yükleri Belirlenmiş), Öğrenci Listeleri, Görevli Öğretim Elemanı Listesi, Ders Materyalleri, Öğrenci ve Öğretim Elemanı, Çıktı Öğretim Yöntemleri (Anlatım, Soru-Cevap, Tartışma, Alıştırma ve Uygulama, Gösteri, Gösterip Yaptırma, Rol Oynama, Grup Çalışması, Benzetim, Bireysel Çalışması, Problem Çözme, Proje Temelli Öğrenme), Çıktı Ölçme Yöntemleri (Sınav, Sözlü Sınav, Ödev, Proje/Tasarım, Portfolyo, Performans Görevi), Öğrencinin Başvurusu (İşyeri Uygulama ve Staj Formu), İşyeri Uygulama ve Staj Yeri, İşyeri Uygulama ve Staj Yönergesi, İşyeri Uygulama Raporu Ve Staj Defteri, İşyeri Uygulaması Formları ve Memnuniyet Anketleri girdi örnekleri olarak sıralanabilir.

Eğitim ve öğretim süreç grubu altında ana süreçler;

- S.1.1. Program tasarım ve Onay
- S.1.2. Öğrenme ve Öğretme
- S.1.3. Ölçme ve Değerlendirme
- S.1.4. Öğrenci Kabulü ve Gelişim
- S.1.5. Atölye ve Stüdyo Yönetimi

olmak üzere beş başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar altında ise alt süreçler sıralanmıştır.

S.1.1. Program Tasarımı ve Onay

Alt Süreçler;

- 1.1.1. Yeni Bölüm/Program Açma ve Güncelleme
- 1.1.2. Ders Açma
- 1.1.3. Ders İçeriklerinin ve Öğretim Programlarının Güncellenmesi
- 1.1.4. Akademik Takvimin Hazırlanması ve Yayınlanması
- 1.1.5. Akreditasyon İşlemleri
- 1.1.6. Ders Değerlendirme ve Öğrenci Memnuniyeti

S.1.2. Öğrenme ve Öğretme

Alt Süreçler;

- 1.2.1. Uzaktan Eğitim
- 1.2.2. Eğitimde Atölye Uygulamaları
- 1.2.3. İş Yeri Uygulamaları ve Staj İzleme
- 1.2.4. Akademik Danışmanlık
- 1.2.5. Öğrenci Değişim Programlarının Uygulanması
- 1.2.6. Personel Değişim Programlarının Uygulanması
- 1.2.7. Kariyer Yönetimi

S.1.3. Ölçme ve Değerlendirme

Alt Süreçler;

- 1.3.1. Sınav Programlarının Hazırlanması ve Duyurulması
- 1.3.2. Sınavların Uygulanması
- 1.3.3. Sınav Sonuçlarına İlişkin İtirazların Değerlendirilmesi
- 1.3.4. Lisansüstü Eğitim İşlemleri
- 1.3.5. Muafiyet Sınavları
- 1.3.6. Mazeret, Tek Ders ve Azami Süre Sonu Sınavları
- 1.3.7. Portfolyo Değerlendirme

S.1.4. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi

Alt Süreçler;

- 1.4.1. Yerleştirme Sınavı ile Gelen Öğrenci Kayıt İşlemleri
- 1.4.2. Nitelikli Eğitim ve Öğretim İşlemleri
- 1.4.3. Ders Muafiyeti ve İntibak İşlemleri
- 1.4.4. Azami Öğrenim Süresini Dolduran Öğrencilerin İşlemleri
- 1.4.5. Onur, Yüksek Onur ve %10'a Giren Öğrencilerin Belirlenmesi
- 1.4.6. Öğrenci Kayıt Silme İşlemleri
- 1.4.7. Yatay/Dikey Geçiş İşlemleri
- 1.4.8. Özel Öğrenci İşlemleri
- 1.4.9. Öğrenci Belge İstek İşlemleri
- 1.4.10. Mezuniyet İşlemleri
- 1.4.11. Diploma İşlemleri
- 1.4.12. Öğrenci Kayıt Dondurma İşlemleri
- 1.4.13. Yurt Dışından Öğrenci Kabulü ve Kayıt İşlemleri (YÖS)
- 1.4.14. Sosyal Tesislerden Yararlanma İşlemleri
- 1.4.15. Oryantasyon İşlemleri
- 1.4.16. Öğrenci Toplulukları İşlemleri
- 1.4.17. Özel Yetenek Sınavı
- 1.4.18. Not işlemleri
- 1.4.19. Disiplin işlemleri
- 1.4.20. Çift Anadal ve Yandal İşlemleri

S.1.5. Atölye ve Stüdyo Yönetimi

Alt Süreçler;

- 1.5.1. Atölye/Stüdyo Kullanım Planlama
- 1.5.2. Rezervasyon Yönetimi
- 1.5.3. Malzeme Temin ve Stok
- 1.5.4. Bakım-Onarım
- 1.5.5. Erişim Yetkilendirme
- 1.5.6. Güvenlik

Sürecin Çıktıları: Öğrenci ve Mezun Çıktıları; Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları, Nitelikli, donanımlı insan kaynağı Mezuniyet belgeleri, diplomalar, transkriptler ve Uluslararası rekabet gücüne sahip bireyler,

Akademik ve Pedagojik Çıktılar; Müfredat ve ders programlarının uygulanması, Öğrencilerin bilgi, beceri ve yetkinlik kazanımları, Sertifika programları ve ek eğitim çıktıları, Öğretim yöntemleri, ders materyalleri ve e-öğrenme içerikleri,

Sosyal ve Kültürel Çıktılar; Topluma katkı sağlayan bireyler, Öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri, Kültürel ve sanatsal etkinliklerde yer alma ve Üniversitenin kültürel zenginliğe katkısı,

Uluslararasılaşma Çıktıları; Erasmus ve diğer öğrenci değişim programları sonuçları, Çift diploma programlarından mezun olan öğrenciler, Yabancı öğrenci sayısının artışı ve Uluslararası iş birlikleriyle yetişen küresel bireyler,

Toplumsal ve Ekonomik Katkılar; İş gücü piyasasına katılan mezunlar, Kamu ve özel sektör için uzman yetiştirilmesi, Girişimci ve yenilikçi mezunların iş hayatına katkısı, Yerel ve ulusal kalkınmaya katkı çıktılarına örnek gösterilebilir.

2.Araştırma ve Geliştirme Süreci (Süreç Grubu)

Sürecin Sorumluları: İlgili Rektör Yardımcısı

Sürecin Uygulayıcıları: Öğretim Elemanları, Öğrenciler, Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu, BAP Koordinatörü, İlgili Araştırma ve Uygulama Merkezleri

Sürecin Kapsamı ve Amacı: Üniversitemizin vizyonu ve bilimsel/teknolojik/sosyal/kültürel gelişmeler doğrultusunda araştırma ve geliştirme ile ilgili stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere bilgi üretimi, proje ve destek sağlama, araştırma ve uygulama merkezleri ile diğer birimlerin AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesi ve ilgili süreçlere destek olunmasını kapsar.

Sürecin Girdileri: Öğretim Elemanları, Öğrenciler, Fiziksel Ekipman, Bilimsel ve Teknolojik Donanım, Yasal Mevzuat, Proje Başvuruları, Proje Ara Raporları, Ara Raporla İlgili Değerlendirme Kurulu Görüşü, Proje Sonuç Raporu, Sonuç Raporu ile İlgili Değerlendirme Kurulu Görüşü, Projeler Veri Tabanı, Eğitim ve Öğretim Programları, Sunucular, Yazılım Programları, Sistem İhtiyaçları, Kaynak Kitaplar, Çeşitli Yerli/Yabancı Belgeler ve Dokümanlar girdi olarak sıralanabilir.

Araştırma ve Geliştirme süreç grubu altında ana süreçler;

S.2.1. Bilimsel Araştırma Yönetimi

S.2.2. Sanatsal Araştırma

S.2.3. Fikri Mülkiyet ve Telif Yönetimi

S.2.4. Dış Kaynak ve İşbirliği

olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar altında ise alt süreçler sıralanmıştır.

S.2.1.Bilimsel Araştırma Yönetimi

Alt Süreçler;

2.1.1. Proje Başvurusu ve Onayı

2.1.2. Proje Yürütme ve İzleme

2.1.3. Proje Sonuçlandırma ve Raporlama

2.1.4. Yayın ve Atıf Takibi

S.2.2.Sanatsal Araştırma

Alt Süreçler;

2.2.1.Sanatsal Araştırma Projesi Başvurusu

2.2.2.Uygulama ve İzleme

- 2.2.3. Sergi/Konser/Performans ile Sonuçlandırma
- 2.2.4. Sanatsal Çıktıların Arşivlenmesi

S.2.3.Fikri Mülkiyet ve Telif Yönetimi

Alt Süreçler;

- 2.3.1.Telif/Patent Başvurusu
- 2.3.2.Lisanslama İşlemleri
- 2.3.3.İhlal Takibi
- 2.3.4.Sözleşme Yönetimi

S.2.4.Dış Kaynak ve İşbirliği

Alt Süreçler;

- 2.4.1. Ulusal/Uluslararası Fon Araştırma
- 2.4.2. Ortaklık Protokolleri
- 2.4.3. Sözleşme Yönetimi
- 2.4.4. Proje Ortaklığı İzleme

Sürecin Çıktıları:

Akademik Yayınlar; Ulusal ve uluslararası makaleler, Kitap ve kitap bölümleri, Bildiriler ve konferans sunumları ve Atıf sayıları ve etki faktörü yükselişi.

Araştırma Projeleri ve Sonuçları; TÜBİTAK, Avrupa Birliği ve diğer fonlardan destekli projeler, Proje raporları ve bulguları.

Yenilikçi Ürünler ve Fikri Haklar; Patentler, Faydalı modeller, Lisanslı teknolojiler ve prototipler üretilen yenilikçi çözümler.

Akademik İnsan Kaynağı Gelişimi; Lisansüstü tezler ve mezuniyet çalışmaları, Akademisyenlerin akademik unvan kazanımları (doktor öğretim üyesi, doçent, profesör), Araştırmacı yetiştirilmesi ve burs programları

Bilimsel Etkinlikler; Kongre, sempozyum, çalıştay ve panel çıktıları, Akademik iş birlikleri ve ortak araştırma merkezleri, Uluslararası ağlara üyelik ve görünürlük.

Toplumsal ve Ekonomik Katkıları; Bilimsel bulguların topluma aktarılması, Kamu kurumlarına ve özel sektöre danışmanlık raporları ile Bilimsel verilerle politika yapımına katkı, örnek olarak gösterilebilir.

3.Yönetmelik ve İdari Süreçler (Süreç Grubu)

Sürecin Sorumluları: Rektör, Genel Sekreter, Dekanlar/Müdürler/Daire Başkanları

Sürecin Uygulayıcıları: Akademik ve idari birim yöneticileri

Sürecin Kapsamı ve Amacı: Eğitim-Öğretim Düzenini Sağlamak (Öğrencilerin eğitim süreçlerinin planlı şekilde yürütülmesi.), Bilimsel Araştırmaları Desteklemek (Akademisyenlerin araştırma, yayın ve projelerini kolaylaştırmak.), Kaynakları Etkin Kullanmak (Üniversitenin mali, insan ve fiziksel kaynaklarını verimli yönetmek.), Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (Hem YÖK'e hem de topluma karşı üniversitenin faaliyetlerini açık ve denetlenebilir kılmak.), Kurumsal İtibar ve Kaliteyi Yükseltmek. (Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversitenin rekabet gücünü artırmak.) amacı ile Rektörlük ve Senato Kararları (Üniversitenin stratejik planlarını, yönetmeliklerini ve akademik düzenlemelerini belirler.

Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Yönetimleri (Dekanlıklar, müdürlükler ve yönetim kurulları) aracılığıyla yürütülür, Öğrenci İşleri Süreçleri (Kayıt, ders seçimi, sınav düzenlemeleri, mezuniyet işlemleri.), Personel Yönetimi (Akademik ve idari personelin atama, yükselme, izin, özlük hakları.), Mali İşler (Bütçe hazırlama, harcama, araştırma fonlarının yönetimi.), Kütüphane ve Bilgi İşlem Hizmetleri (Öğrencilerin ve akademisyenlerin bilgiye erişimini sağlamak.), Kalite Güvencesi ve Akreditasyon (Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunu sağlamak.) işlemlerini kapsar.

Sürecin Girdileri: İnsan kaynakları (Akademik personel, İdari personel ve Öğrenciler), Mali ve Fiziksel kaynaklar (Üniversite bütçesi, Fiziksel altyapı ve Teknolojik kaynaklar), Bilgi ve Veri (YÖK ve mevzuat düzenlemeleri, Stratejik plan, Faaliyet Raporu, Performans Programı ve Yönetmelikler, Öğrenci verileri ve Akademik performans verileri) ve Dış çevre talepleri (Devlet politikaları ve yasal düzenlemeler, Uluslararası akreditasyon ve kalite standartları ve Toplumun eğitim ve araştırma ihtiyaçları) girdi olarak sıralanabilir.

Yönetmelik ve İdari süreç grubu altında ana süreçler;

- 3.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi
- 3.2. Mali Hizmetler
- 3.3. İdari Hizmetler ve Destek Hizmetleri
- 3.4. İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi
- 3.5. Kurumsal Kalitenin Yönetimi ve Geliştirilmesi
- 3.6. Kütüphane ve Dokümantasyon Hizmetleri
- 3.7. Paydaş İlişkilerinin Yönetimi
- 3.8. Sağlık Kültür ve Spor Hizmetleri
- 3.9. Yapı İşleri ve Teknik İşler
- 3.10. Stratejik Yönetim
- 3.11. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler
- 3.12. Hukuk İşleri

olmak üzere on iki başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar altında ise alt süreçler sıralanmıştır.

3.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi

Alt Süreçler;

- 3.1.1. Bilişim Sistemleri Yönetimi ve Güvenliği
- 3.1.2. Yazılım, Donanım Destek İşlemleri Yönetimi
- 3.1.3. BT Altyapı Yönetimi
- 3.1.4. Yazılım/Donanım Temin
- 3.1.5. Veri Güvenliği
- 3.1.6. Sistem Bakım ve Güncelleme
- 3.1.7. Dijital Dönüşüm Projeleri

3.2. Mali Hizmetler

Alt Süreçler;

- 3.2.1. Bütçe Hazırlama ve Uygulama
- 3.2.2. Teminatların Yönetilmesi
- 3.2.3. Alacak Takip ve Tahsili
- 3.2.5. Proje Ödemeleri
- 3.2.6. Emanet İşlemleri
- 3.2.7. Kiraya Verilen Taşınmazların Takip ve Tahsili
- 3.2.8. Personel Ödemeleri (Maaş, Sosyal Yardım, Yolluk v.b)
- 3.2.9. Vergi, Prim ve Diğer Ödemeler (SGK, Vergiler, sendika, BES v.b)
- 3.2.10. Satın Alma ve İhale
- 3.2.11. Ön Mali Kontrol
- 3.2.12. Taşınır Mal Yönetimi
- 3.2.13. Döner Sermaye İşlemleri

3.3.İdari Hizmetler ve Destek Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 3.3.1. Satın Alma ve Taşınmazların Kiralanması
- 3.3.2. Temizlik, Çevre Düzenleme ve Taşıt Yönetimi
- 3.3.3. Taşınırın Yönetimi
- 3.3.4. Dilek, Şikayet ve Öneri İşlemleri
- 3.3.5. Döner Sermaye İşlemleri
- 3.3.6. Arşiv Yönetimi
- 3.3.7. Genel Evrak Hizmetleri
- 3.3.8. Yangın, Doğal Afet ve İlk Yardım Hizmetleri
- 3.3.9. Güvenlik Hizmetleri

3.4.İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi

Alt Süreçler;

- 3.4.1. İş Gücü Planlaması ve Personel İstihdamı
- 3.4.2. Özlük Hakları Yönetimi
- 3.4.3. Personel Eğitimi
- 3.4.4. Personel Görevlendirme
- 3.4.5. Personel Alımı ve Atama
- 3.4.6. Özlük İşlemleri
- 3.4.7. Performans Değerlendirme
- 3.4.8. Eğitim ve Geliştirme
- 3.4.9. İzin Yönetimi

3.5.Kurumsal Kalitenin Yönetimi ve Geliştirilmesi

Alt Süreçler;

- 3.5.1. Stratejik Yönetim ve Planlama
- 3.5.2. Kalite Geliştirme ve İyileştirme
- 3.5.3. İç Kontrol ve Risk Yönetimi
- 3.5.4. Ön Mali Kontrol Süreci
- 3.5.5. Performans Programı ve Faaliyet Raporları

3.6.Kütüphane ve Dokümantasyon Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 3.6.1. Bilgi Kaynağının Temini ve Teknik İşlemler
- 3.6.2. Bilgi Kaynaklarından Yararlandırma

3.7.Paydaş İlişkilerinin Yönetimi

Alt Süreçler;

- 3.7.2. Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler
- 3.7.3. Hukuk İşleri

3.8.Sağlık Kültür ve Spor Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 3.8.1.Beslenme Hizmetleri
- 3.8.2.Öğrenciye Yönelik Sosyal Hizmetler
- 3.8.3.Öğrenci Kültürel ve Sportif Etkinlik Hizmetleri
- 3.8.4.Sosyal ve Spor Tesisleri Yönetimi
- 3.8.5.Ulaşım Hizmetleri

3.9.Yapı İşleri ve Teknik İşler

Alt Süreçler;

- 3.9.1.Yeni Bina ve Tesis Yapımı
- 3.9.2.Yapım İşleri Kontrollük
- 3.9.3Yapı İşleri Kabul ve Teslimi
- 3.9.4Taşınmaz Edinimi
- 3.9.5.Bakım Onarım
- 3.9.6.Bina Tesisat, Sistem ve Cihazların İşletilmesi
- 3.9.7.Güvenlik Ekipmanları Edinimi

3.10.Stratejik Yönetim

Alt Süreçler;

- 3.10.1.Stratejik Plan Hazırlama
- 3.10.2.Performans Programı Hazırlama
- 3.10.3.Faaliyet Raporu Hazırlama
- 3.10.4.KPI İzleme ve Raporlama (Hedeften sapma olup olmadığını görmek için)

3.11.Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler

Alt Süreçler;

- 3.11.1. Web Sitesi ve Sosyal Medya Yönetimi
- 3.11.2. Basın Bülteni ve Medya İlişkileri
- 3.11.3. Kurumsal Yayın ve Katalog
- 3.11.4. Paydaş İletişim Planı

3.12.Hukuk İşleri

Alt Süreçler;

- 3.12.1. Sözleşme Hazırlama ve İnceleme
- 3.12.2. Dava Takibi
- 3.12.3. Mevzuat Uyum Kontrolü
- 3.12.4. İdari İtiraz İşlemleri

Sürecin Çıktıları: Eğitim-Öğretim Çıktıları; Mezun öğrenciler (lisans, yüksek lisans, doktora), Nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi, Öğrenci başarı raporları, transkriptler ve diplomalar.

Akademik Çıktılar; Bilimsel yayınlar (makale, kitap, bildiri), Araştırma projeleri ve sonuç raporları, Patentler ve yenilikçi ürünler ve Akademik unvanlar (doçentlik, profesörlük atamaları).

İdari Çıktılar; Resmî belgeler ve raporlar (faaliyet raporu, bütçe raporu, kalite raporu) Stratejik planlar ve yıllık performans programları, Üniversite yönetmelikleri ve yönergeler, Personel atamaları ve görevlendirmeler.

Toplumsal Katkı Çıktıları; Toplum hizmeti projeleri, Kamu kurumları ve özel sektörle yapılan iş birlikleri, Seminerler, konferanslar, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve Bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkılar.

Uluslararasılaşma Çıktıları; Erasmus ve değişim programları, Ortak diploma programları, Uluslararası akreditasyon belgeleri, Yabancı öğrenciler ve akademisyenler için fırsatlar çıktı olarak sıralanabilir.

4.Toplumsal Katkı Süreçleri (Süreç Grubu)

Sürecin Sorumluları: İlgili Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter, Dekanlar/Müdürler/Daire Başkanları.

Sürecin Uygulayıcıları: Akademik ve İdari Birimler, İlgili Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Öğrenciler.

Sürecin Kapsamı ve Amacı: Üniversitemiz hedefleri ve sahip olunan kaynaklar göz önünde

bulundurularak eğitim/öğretim, ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygun uygulama ve hizmet faaliyetleri oluşturulması. Bilimsel/teknolojik/sanatsal/kültürel gelişmeler doğrultusunda kamu, özel ve sivil toplum kurum-kuruluşlarıyla işbirlikleri yapılarak toplumsal faydanın artırılmasına destek olunması amacı ile farklı alanlarda ortak çalışmalar yaparak üniversitenin sosyal etkisinin ve etkinliğinin artırılması. Yaşam boyu öğrenme anlayışı ile topluma yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin sürdürülmesi aşamalarını kapsar.

Toplumsal katkı süreç grubu altındaki ana süreçler;

- 4.1.Topluma Destek Hizmetleri
- 4.2.Eğitim Hizmetleri
- 4.3.Araştırma Hizmetleri
- 4.4.Topluma Açık Etkinlikler
- 4.5.Mezun İlişkileri
- 4.6.Ulusal ve Uluslararası İşbirlikleri
- 4.7.Sosyal Sorumluluk Projeleri

olmak üzere yedi başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar altında ise alt süreçler sıralanmıştır.

4.1.Topluma Destek Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 4.1.1. Sosyal Sorumluluk Projeleri

4.2. Eğitim Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 4.2.1.Eğitim Programları Oluşturulması
- 4.2.2.Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri Faaliyetlerinin Yürütülmesi
- 4.2.3.Sempozyum, Panel, Söyleşi Organizasyonu

4.3.Araştırma Hizmetleri

Alt Süreçler;

- 4.3.1. Proje Destek Faaliyetinin Yürütülmesi
- 4.3.2. Üniversite-Sanayi İş Birliği Faaliyetinin Yürütülmesi
- 4.3.3. Fikrî ve Sınai Mülkiyet Hakları ve Ticarileştirme Faaliyetlerinin Yürütülmesi
- 4.3.4. Girişimcilik Faaliyetlerinin Yürütülmesi
- 4.3.5. Danışmanlık ve Bilirkişilik

4.4.Topluma Açık Etkinlikler

Alt Süreçler;

- 4.4.1. Halka Açık Konser/Sergi Planlama
- 4.4.2. Atölye Çalışmaları (dış)
- 4.4.3. Festival Katılımı
- 4.4.4. Okul Ziyaretleri ve Eğitim Programları

4.5.Mezun İlişkileri

Alt Süreçler;

- 4.5.1. Mezun Etkinlikleri
- 4.5.2. Kariyer Destek
- 4.5.3. Geri Bildirim Toplama
- 4.5.4. Mezun Veri Tabanı Yönetimi

4.6. Ulusal ve Uluslararası İşbirlikleri

Alt Süreçler;

- 4.6.1. Protokol ve Anlaşma Yönetimi
- 4.6.2. Ortak Proje Geliştirme
- 4.6.3. Uluslararası Ağlara Katılım

4.7. Sosyal Sorumluluk Projeleri

Alt Süreçler;

- 4.7.1. Proje Başvurusu ve Yönetimi
- 4.7.2. Burs ve Destek Programları
- 4.7.3. Toplumsal Farkındalık Etkinlikleri

Sürecin Çıktıları:

Sosyal Sorumluluk Çıktıları; Toplum yararına projeler (çevre, eğitim, kültür alanlarında), Gönüllülük faaliyetleri, Yerel halkla yapılan iş birlikleri Dezavantajlı gruplara yönelik eğitim ve destek programları,

Kültürel ve Sanatsal Çıktılar; Konser, sergi, tiyatro, festival gibi etkinlikler, Kültürel mirasın korunmasına yönelik çalışmalar, Üniversitenin bulunduğu şehre kültürel canlılık kazandırması,

Bilimsel ve Akademik Katkılar; Kamu kurumlarına ve sivil topluma danışmanlık raporları, Bilimsel verilerle politika yapımına katkı, Toplumun güncel sorunlarına yönelik araştırma sonuçlarının paylaşılması ve Bilimsel bilgiye toplumun erişimini kolaylaştırma (konferanslar, halka açık seminerler),

Ekonomik ve Teknolojik Çıktılar; Üniversite-sanayi iş birlikleri, Girişimcilik merkezleri ve teknoparklar aracılığıyla yeni iş alanları, Yerel ve ulusal kalkınmaya katkı, Topluma fayda sağlayan ürün ve hizmetler,

Uluslararası Katkı Çıktıları; Küresel sorunlara yönelik projeler, Uluslararası sivil toplum örgütleriyle iş birlikleri ve Uluslararası topluma yönelik sosyal sorumluluk projeleri, örnek çıktılar olarak sıralanabilir.

5.Sanatsal Üretim ve Performans Süreçleri

Bu süreç grubu, Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin en temel kurumsal fark yaratan faaliyet alanıdır. Konserler, sergiler, opera/bale prodüksiyonları, resitaller ve festival organizasyonları bu grupta yer alır.

Bu süreçler; eğitim-öğretim süreçlerinden (hedef: öğrenci yetiştirme) ve toplumsal katkı süreçlerinden (hedef: topluma erişim) farklı olarak SANATSAL ÜRETİM odaklıdır ve hem iç hem dış paydaşları kapsayan özgün bir yönetim mantığı gerektirir.

5.1. Etkinlik Planlama ve Prodüksiyon

Alt Süreçler;

- 5.1.1. Yıllık Etkinlik Takvimi Hazırlama
- 5.1.2. Program İçeriği Belirleme
- 5.1.3. Bütçe Planlaması
- 5.1.4. Mekân Seçimi ve Organizasyonu
- 5.1.5. Teknik Altyapı Hazırlığı (ses, ışık, sahne)
- 5.1.6. Tanıtım ve Duyuru

5.2. Davetli Sanatçı/Topluluk Yönetimi

Alt Süreçler;

- 5.2.1. Sanatçı Teklif ve Müzakere Süreci
- 5.2.2. Sözleşme Hazırlama
- 5.2.3. Konaklama ve Lojistik Planlama
- 5.2.4. Prova Takvimi Düzenleme

- 5.2.5. Telif ve Haklar Yönetimi
- 5.2.6. Değerlendirme ve Arşivleme

5.3. Sergi Yönetimi

Alt Süreçler;

- 5.3.1. Sergi Konsepti Belirleme
- 5.3.2. Eser Seçimi ve Küratöryal Çalışma
- 5.3.3. Mekân Düzenleme
- 5.3.4. Eser Taşıma ve Sigortalama
- 5.3.5. Katalog Hazırlama
- 5.3.6. Açılış Organizasyonu
- 5.3.7. Kapanış ve Değerlendirme

5.4. Sanat Eseri Koleksiyonu Yönetimi

Alt Süreçler;

- 5.4.1. Envanter ve Kayıt Tutma
- 5.4.2. Koruma ve Restorasyon
- 5.4.3. Ödünç Verme/Alma Süreçleri
- 5.4.4. Dijitalleştirme ve Arşivleme
- 5.4.5. Sigorta ve Güvenlik

5.5. Etkinlik Sonrası Değerlendirme

Alt Süreçler;

- 5.5.1. Katılımcı Memnuniyet Ölçümü
- 5.5.2. Sanatsal ve İdari Değerlendirme Raporu
- 5.5.3. Finansal Kapanış
- 5.5.4. Basın ve Medya Takibi
- 5.5.5. Arşivleme ve Dokümantasyon

Sürecin Sorumluları: Rektör, İlgili Rektör Yardımcısı, Dekanlar, Konservatuvar/Fakülte Müdürleri
Sürecin Uygulayıcıları: Dekanlıklar, Sanatsal Etkinlik Koordinatörlüğü, Sahne ve Teknik Ekip, Kütüphane ve Arşiv Birimi, İdari Personel
Sürecin Dış Paydaşları: Konser salonları, sanat galerileri, festivaller, müzik toplulukları, Kültür ve Turizm Bakanlığı, yerel yönetimler, medya kuruluşları, sponsorlar, seyirciler vb.

5. SÜREÇLERİN KODLANMASI

5.1 Süreç Grubunun Kodlanması

Süreç Gruplarının numarası; bir grup, dört bölümden oluşmaktadır.

Süreçlerin Sınıflandırılması başlıklı kısımda tanımlanan sınıflandırma sistemi esas alınarak kodlama oluşturulmuştur. Buna göre Süreç Grubu için (S) kısaltması kullanılmakta olup, sıralamayı temsil eden nümerik sayıdan (1, 2, 3 gibi) oluşan kodu ifade etmektedir.

Örnek 1: Üniversitemiz Süreç Grubundan “Eğitim Öğretim Süreci” nin kodlanması;

Sürecin Kodu	Sürecin Adı
S1	Eğitim Öğretim Süreci

```

graph LR
    S1[S1] --> S[Süreç (S)]
    S1 --> SG[Süreç Grubu (1)]
  
```

Ana Süreçlerin Kodlanması; Bağlı bulunduğu süreç grubunun kodunu başına alarak oluşmakta ve süreç grubu kodundan nokta (.) ile ayrılmaktadır.

Örnek 2: Eğitim ve Öğretim Süreç Grubundan “Program Tasarımı ve Onayı”nın kodlanması;

Sürecin Kodu	Sürecin Adı
S1 1	Eğitim ve Öğretim Süreci -Program Tasarımı ve Onayı

```

graph LR
    S1_1((S1 1)) --> S[Süreç;; (S)]
    S1_1 --> SG[Süreç Grubu(1)]
    S1_1 --> AS[Ana Süreç (1)]
  
```

Alt Süreçlerin Kodlanması; Bağlı bulunduğu sürecin kodunu başına alarak oluşmakta ve bir önceki süreç kodundan nokta (.) ile ayrılmaktadır.

Örnek: Eğitim ve Öğretim Süreç Grubunda yer alan, “Program Tasarımı ve Onayı”nın alt süreci olan “Yeni Bölüm/Program Açma ve Güncelleme”nin kodlanması;

Sürecin Kodu

Sürecin Adı



Eğitim ve Öğretim Süreci

-Program Tasarım ve Onayl

-Yeni Bölüm/Program Açma ve Güncelleme

Süreç (S)

Süreç Grubu(1)

Ana Süreç (1)

Alt Süreç (1)

Daha anlaşılır bir ifadeyle kodlama yapılırken (S) sabit olacak, ancak süreç sınıflandırmasında belirtildiği üzere süreç grubu, ana süreç ve alt süreç hangi başlıkla ilgili ise o başlığın önündeki kodlar yazılmalıdır.

6. SÜREÇLERİN DOKÜMANTE EDİLMESİ

Süreç yönetiminde süreçlerin tanımlanması ve süreçler arası ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Süreç sisteminin uygulanabilmesi için gerekli olan organizasyon yapısının, sorumlulukların, prosedürlerin, uygulama formlarının oluşturulması ve bunların kayıt altına alınarak standartlaştırılması yani dokümente edilmesi gerekir. Dokümantasyonun temel amacı süreçleri etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmektir.

Süreçlerin dokümantasyonu; süreç yapısını, öğelerini, süreç faaliyet adımlarını, uygulamalarını, sorumluluklarını ve süreçlerin yönetilmesini içeren dokümanların, yani süreçlerde kullanılan dokümanların paylaşım amacıyla kağıtlara yazılması ya da dijital ortama aktarılmasıdır. Dokümanlar, mevcut işlerin sistematik hale getirilmesine, dil birliğinin sağlanmasına, kişilere bağımlılığın ortadan kaldırılmasına ve işlerin analiz edilmesine katkıda bulunur. Kuruma yeni atanan yönetici veya personelin, kurumdaki işleyişi hızlı bir şekilde öğrenmesini sağlar.

6.1 Sürecin Belgelenmesi

Kurum, süreç analizi çalışmalarına başlamadan önce standart dokümantasyon setini belirlemelidir. Kurum tarafından kullanılacak süreç belgeleri aşağıdaki gibidir;

- Süreç Kartı
- İşlem Adımları Formu
- İş Akış Şeması
- Süreç Envanteri
- Asgari dokümantasyon seti adımlarından oluşur.

6.1.1 Süreç Kartı: Sürecin adını, kapsamını, amacını, ilgili birimini, ilgili mevzuatı gösteren temel tanımlama dokümanına süreç kartı (Ek-1) denir. Her bir işlem için, bir süreç kartı oluşturulur.

Süreç Kartları, kurum iş ve işlemleinde her sürecin şeffaf ve takip edilebilir olması için kullanılan temel belgedir. Süreç kartları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken başlıca hususlar şunlardır:

1.Süreç Tanımı

Sürecin adı (ör. “Satın Alma Süreci”)
Sürecin amacı (niçin yapılıyor?)
Kapsam (hangi birimler, hangi işlemler?)

2.Sorumluluklar

Süreci yöneten birim/birimler
Sorumlu kişi (görev unvanı bazında)
İlgili diğer paydaşlar

3.Alt Adımlar / Faaliyetler

Süreç hangi adımlardan oluşuyor?
Girdi ve Çıktıları

4.Mevzuat Dayanakları

Sürecin bağlı olduğu yasa, yönetmelik, iç genelge ve yönergeler

5.Riskler ve Kontrol Noktaları

Süreçte ortaya çıkabilecek riskler (ör. gecikme, hata, usulsüzlük)
Riskin olasılığı ve etkisi (düşük/orta/yüksek)

6.Sürecin Sınırları

Başlama ve Bitiş tarihleri

7.İzleme ve Raporlama

- Süreç çıktılarının nasıl izleneceği
- Kime raporlanacağı
aşamalarından geçirilerek hazırlanır.

6.1.2 İşlem Adımları Formu: Süreci oluşturan her bir işlem adımını, bu işlem adımlarının açıklamasını, gerçekleştiren sorumlu, süre, girdi, çıktı ve kaynak gibi bilgileri gösteren temel tanımlama dökümanıdır. (Ek-2)

6.1.3 İş Akış Şemaları: Sürecin işlem adımlarını net bir şekilde göz önüne sermek için kullanılır. Başka bir ifadeyle süreci oluşturan işlem adımlarının akışını ve sırasını teknik bir dille, uluslararası geçerli sembollerin kullanımıyla görsel olarak anlatma biçimidir. (Ek-3)
Amacı İş süreçlerini daha anlaşılır kılmak, Görev dağılımı ve sorumlulukları netleştirmek, Olası hata veya darboğaz noktalarını tespit etmek, Süreçlerin standardizasyonunu sağlamak, Verimlilik ve kaliteyi artırmaktır.

Temel özellikleri Başlangıç ve bitiş noktası bellidir. Adımlar sıra ile gösterilir. Karar noktaları (örneğin “evet/hayır” gibi) sembollerle belirtilir. Gereksiz tekrarlar veya karmaşıklıklar görünür hale gelir.

Uluslararası kabul görmüş örnek semboller;

*Oval (Elips): Başlangıç ve bitiş noktaları

*Dikdörtgen: İşlem adımı

*Romb (Eşkenar dörtgen): Karar noktası (Evet/Hayır)

*Oklar: Sürecin yönünü gösterir

kullanılarak işlem adımları tamamlanır.

6.1.4 Süreç Envanteri; İdarenin süreç hiyerarşisine uygun bir biçimde süreç grubu, ana süreç ve alt süreç şeklinde en üst seviye süreçlerden en alt seviye süreçlere kadar hiyerarşik bir şekilde bütün süreçlerin bulunduğu listeye süreç envanteri (Ek-4) denilmektedir. Süreç Envanterini doldururken süreç kartındaki bilgilerden faydalanılır.

Süreç envanteri oluşturulmasında yardımcı olacak hususlar;

1. Hazırlık ve Planlama Aşaması

Üst yönetimin onayı ve desteği alınmalı.

Süreç envanteri çalışmasının kapsamı belirlenmeli.

Çalışma ekibi kurulmalı.

2. Süreçlerin Belirlenmesi

Kurumun görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuat, yönetmelik ve yönergeler incelenmeli.

Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporları, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi raporları gözden geçirilmeli.

Her birim bazında yürütülen iş ve işlemler listelenmeli.

3. Süreçlerin Tanımlanması

Her sürecin amacı, girdileri, çıktıları, sahibi (sorumlusu), paydaşları ve kullanılan kaynakları netleştirilmeli.

Süreçler mümkünse alt süreçlere ayrılmalı (ör. “Öğrenci İşleri Süreci” → “Kayıt Kabul”, “Not İşlemleri”, “Mezuniyet”).

4. Sınıflandırma ve Önceliklendirme

Süreçler; süreç grubu, ana süreç ve alt süreçler olarak sınıflandırılmalı. Stratejik hedeflerle ilişkili kritik süreçler önceliklendirilmeli.

5. Dokümantasyon

Her süreç için süreç kartı ve süreç envanteri formu doldurulmalı. Akış şemalarıyla görselleştirme yapılmalı

6. İç Kontrol ve Risk İlişkisi

Süreçlerdeki riskler ve kontrol noktaları tanımlanmalı.

Bu çalışma, doğrudan risk envanteri ve kontrol faaliyetleri ile ilişkilendirilmeli.

7. Güncelleme ve İzleme

Süreç envanteri dinamik bir dokümandır; mevzuat ve organizasyon yapısı değiştikçe güncellenmeli.

İç denetim ve iç kontrol izleme faaliyetlerinde düzenli olarak kullanılmalıdır.

6.2 Süreç Analizi

Süreç analizi; idare faaliyetlerinin vatandaş ya da başka idare, birim ihtiyaçlarının kalite, maliyet ve süre açısından en şekilde karşılanmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Süreç analizi çalışmaları yapıldıktan sonra risklerin analizinin yapılması ve kontrol faaliyetleri belirlenmeli, mevcut olan risk analizi çalışmaları güncellenmelidir. Her bir süreçteki riskler tespit edildikten sonra risk kayıtları oluşturulmalıdır.

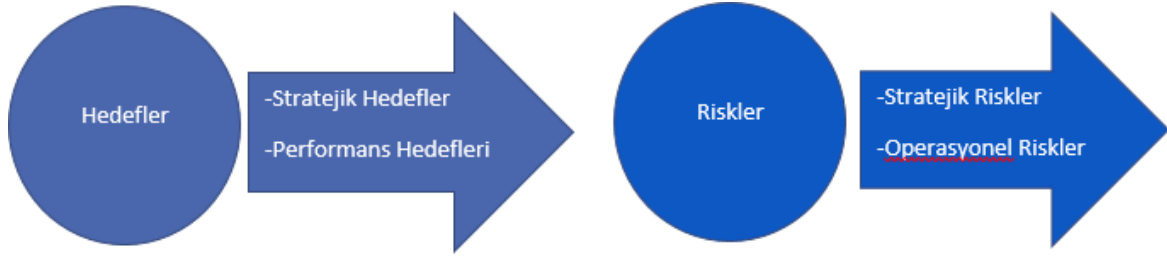
7 SÜREÇ BAZLI İÇ KONTROL VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

7.1 İç kontrol

Kurumun amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

Kurum faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini temin etmek üzere Bakanlık tarafından belirlenmiş olan Kamu İç Kontrol Standartları ile uyumlu olacak şekilde kendi iç kontrol sistemlerini oluşturmaktan sorumludur.

Kurum, stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak üzere faaliyetlerini belirlemek ve yürütmek durumundadır. Bu amaçla riskler hem stratejik hedefler seviyesinde hem de birim faaliyet ve süreçlerine ilişkin operasyonel hedefler seviyesinde ele alınmalıdır.



Şekil.2 Hedef risk ilişkisi

7.2 Süreç Yönetimi ve İç Kontrol İlişkisi

Kurumsal yönetim anlayışında süreç yönetimi ve iç kontrol kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Çünkü bir kurumun başarılı olabilmesi için yalnızca iş süreçlerini verimli yönetmesi değil, aynı zamanda bu süreçlerin doğru, güvenilir ve risklerden arındırılmış şekilde yürütülmesi gerekir.

1. Süreç Yönetiminin Önemi

Süreç yönetimi, kurumun tüm iş akışlarının sistematik bir şekilde tanımlanmasını, planlanmasını ve sürekli iyileştirilmesini kapsar.

Örneğin, Üniversiteye öğrenci kabul başvuru sürecinde; başvurunun alınması, belgelerin kontrolü, risk değerlendirmesi ve onay gibi adımların net biçimde tanımlanması sürecin yönetimidir.

Süreç yönetimi, belirsizlikleri azaltır, sorumlulukları belirginleştirir ve performansı ölçülebilir hale getirir.

2. İç Kontrolün Rolü

İç kontrol; süreçlerin güvenli ve kurallara uygun bir şekilde işleyip işlemediğini denetleyen mekanizmadır.

İç kontrolün amacı, yalnızca hata ve usulsüzlükleri önlemek değil; aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşmayı güvence altına almaktır. Bu bağlamda iç kontrol, kurumda bir güvence ve denetim mekanizması işlevi görür.

3. Süreç Yönetimi ile İç Kontrolün Kesişim Noktaları

İki kavram birbirini tamamlar, süreç yönetimi olmadan iç kontrol uygulanamaz. Çünkü kontrol mekanizması ancak tanımlı bir süreç üzerinde kurulabilir.

İç kontrol olmadan süreç yönetimi risklidir. Çünkü kontrolsüz süreçler hata, suistimal veya yasal uyumsuzluk riski taşır.

4. Birlikte Sağladıkları Katkıları

- **Verimlilik:** Süreçler hızlanır, gereksiz adımlar ortadan kalkar.
- **Güvenilirlik:** Doğru bilgiye ulaşılır, raporlama hataları azalır.
- **Risk Yönetimi:** Olası riskler erken aşamada tespit edilip önlenir.
- **Uyum:** Yasal düzenlemelere, uluslararası standartlara ve kurum politikalarına uyum sağlanır.

5. Stratejik Yaklaşım

Günümüzde birçok kurum COSO İç Kontrol Modeli ve ISO 9001 Süreç Yönetimi standartlarını entegre ederek, hem süreçlerin etkinliğini hem de kontrol güvenilirliğini sağlamaktadır. Böylece kurum hem stratejik, hem operasyonel hem de finansal açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşur.

7.3 Risk

Risk; ortaya çıkabilecek durumların, olayların, iç ve dış etkenlerin yapılan işler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olması ihtimalidir.

7.4 Süreç Yönetimi ve Risk İlişkisi

Kurumun işleyişinde süreç yönetimi ve risk yönetimi ayrılmaz iki unsurdur. Çünkü süreçler, doğru yönetilmediğinde risklerin ortaya çıkmasına; riskler ise süreçlerin etkinliğini olumsuz etkilemesine neden olur.

Yüksek risk: Süreçler net tanımlanmadığında hata, usulsüzlük ve verimsizlik ihtimali artar.

Riskin azaltılması: İyi tasarlanmış süreçlerde, kritik noktalara yerleştirilen kontrol adımları riskleri düşürür.

Risk yönetimi: Süreçlerin sürekli izlenmesi ve geliştirilmesi, yeni ortaya çıkan risklerin de yönetilmesine katkı sağlar.

Örnek olarak Kurumda öğrenci sınav sonuçlarının sisteme girilmesi süreci tanımlı değilse, not hataları (risk) artar. Süreç yönetimiyle standartlar belirlenirse risk azalır.

Süreç yönetimi ve risk ilişkisinin stratejik katkıları;

Risklerin görünür hale gelmesi: Süreçler analiz edilirken doğal olarak risk noktaları ortaya çıkar.

Önleyici yaklaşım: Süreç yönetimi riskleri sadece ortaya çıktıktan sonra değil, öncesinde de önlemeyi sağlar.

Kurumsal dayanıklılık: İyi yönetilen süreçler sayesinde kurum, beklenmedik krizlere karşı daha dirençli olur.

Kurumun harcama birimlerinin faaliyetlerini yürütürken kullandıkları süreçler ile iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Harcama birimlerine verilen görevler tekrar eden süreçler vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu süreçlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek risklerin, amaç ve hedeflere ulaşılmasını engellemesi muhtemeldir. Her bir süreçte yer alan risklerin gerçekleşme olasılıklarını ya da gerçekleşmeleri halinde ortaya çıkacak etkileri azaltmaya yönelik kontroller belirlenmesi gerekmektedir. Bu kontroller söz konusu risklerin etki ve olasılığını beklenen seviyeye indirmeyebilir. Bazen sürecin kendisi veya iş yapış biçimi değişebilir, mevzuat değişiklikleri, yeniden yapılanma veya kullanılmakta olan teknolojinin değişmesi gibi önemli değişimlerin yaşanması halinde ilave kontrol ihtiyacı doğabilir. Bu durumda sürecin gözden geçirilip ilave kontroller uygulanarak risk seviyesinin azaltılması gerekebilir.

Süreç yönetimi kapsamında, risk çalışmaları yapıldıktan sonra risklerin analizi yapılmalı takip ve kontrol faaliyetleri belirlenmelidir. Mevcut olan risk analizi çalışmaları güncellenmelidir. Her bir süreçteki riskler tespit edildikten sonra risk kayıtları oluşturulmalıdır.

7.5 Risk yönetimi

Kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek mekanizmaların tamamının tüm seviyelerde ve tüm fonksiyonlarda uygulanarak idarenin karar mekanizmalarını güçlendiren bir yönetim aracıdır. Bu bağlamda risklerin hedeflerle bağlantılı olarak düşünülmesi gerekmektedir. Risk yönetimi aşamaları aşağıdaki gibidir;

- Belirleme
- Değerlendirme
- Kontrol
- İzleme

7.5.1 Risk türleri

Uyum Riski: İdarenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.

Teknolojik Risk: Teknolojik gelişmeler ve idarenin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.

İtibar Riski: İdareye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir.

Operasyonel Risk: İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.

Finansal Risk: İdarenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

Stratejik Risk: İdarenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir.

8 SONUÇ

Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi'nde süreç yönetimi uygulamaları, kurumun tüm faaliyetlerinin tanımlanabilir, ölçülebilir ve sürekli iyileştirilebilir bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca idari işleyişin düzenlenmesini değil, aynı zamanda iç kontrol, risk yönetimi ve kalite güvence sistemlerinin birlikte çalışmasını da sağlamaktadır.

Süreçlerin tanımlanması, sorumlularının belirlenmesi, iş akış şemalarının oluşturulması ve dokümantasyonun yapılması sayesinde;

Kurum içi işleyiş şeffaf ve denetlenebilir hale gelmekte

Sorumluluk ve yetki dağılımı netleşmekte,

Olası riskler erken aşamada tespit edilip gerekli kontrol mekanizmalarıyla azaltılmakta,

Verimlilik, güvenilirlik ve kalite artışı sağlanmaktadır.

Ayrıca süreç yönetimi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesindeki yükümlülüklerini yerine getirilmesine, stratejik plan hedeflerine ulaşılmasına ve kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak süreç yönetimi; yalnızca bir yönetim tekniği değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik, risklerin etkin yönetimi ve kalite güvencesi için vazgeçilmez bir araçtır. Bu nedenle süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve sürekli iyileştirilmesi, üniversitenin gelişim hedefleri doğrultusunda kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

Ekler:

Süreç Kartı

Ek-1

	SÜREÇ KARTI		Süreç Kod No:	
			Başlama Tarihi:	
			Bitiş Tarihi:	
			Referans No:	
Hizmet Birimi				
Sürecin Sorumluları				
Süreç Grubu				
Ana Süreç				
Alt Süreç				
Sürecin Amacı				
Sürecin Dayanağı				
Girdi:		Çıktı:		
Risk				
Riskin Nedenleri:				
Riskin Sonuçları:				
Öngörülen Eylemler:				
Hazırlayan		Onaylayan		

İşlem Adımı Formu

Ek-2

Sıra No	İşlem Adımı	Gerçekleştiren	Süre (İsteğe Bağlı)	Girdiler	Çıktılar	Kullanılan Döküman Yazılım (Talimat, prosedür, form, yazılım, ekran)

Ek-4

Başlangıç Tarihi:

Referans No:

[illegible]

Hamrlayan

Onaylayan