

**mART**

**Masters In Action Research and Transformation Program**  
Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yüksek Lisans Programı

**Lead the Future, co-Act for Transformation!**

*Geleceğe Liderlik Et, Dönüşüm İçin Birlikte Harekete Geç!*

Sabancı  
Üniversitesi

SABANCI  
BUSINESS  
SCHOOL

**Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yönetimi Yüksek Lisans Programı (mART), kurumlarında değişimi yöneten ve geleceği şekillendiren üst düzey yöneticiler geliştirmeyi hedefler.**

**A**

**Kurumsal Değişim ve Dönüşüm Yönetimi**

Değişim yönetimi yaklaşımları, stratejileri ve en iyi uygulamaları. Kurumlarda sürdürülebilir değişim ve dönüşümü başlatma ve yönetme.

**B**

**Dönüşümlerin Entegrasyonu**

Kültürel dönüşüm, çevik dönüşüm, yapısal dönüşüm, tepe yönetimi değişimi, iş modeli dönüşümü, işgücü dönüşümü, sürdürülebilirlik dönüşümü.

**C**

**Eylem Araştırması Yöntemleri**

Eylem araştırması metodolojisinin temelleri. Gerçek zamanlı sorun tanımlama, analiz ve çözümü için katılımcı yaklaşımlar.

**D**

**İcraat içinde Düşünen Liderlik ve Yönetim Becerileri**

Vizyoner liderlik, stratejik düşünme, etkili iletişim ve takım yönetimi.

**E**

**İnovasyon ve Yaratıcılık**

Oyunun kurallarını değiştiren inovasyon ve yaratıcılık.

**F**

**Karar Verme ve Problem Çözme**

Karmaşık sorunlara yaratıcı ve yenilikçi çözümler.

**G**

**Katılımcı Çalışma ve Yenilikçi Yapılanma Yöntemleri**

Grup dinamikleri, çevik yapılanma, takım çalışması ve işbirliğine dayalı çalışma yöntemleri.

**H**

**Etkili İletişim ve Paydaş Yönetimi**

Farklı paydaş gruplarıyla etkili bir şekilde iletişim kurma ve ilişkileri yönetme becerileri.

**mART Programı, sadece bir master programı değil, katılımcılarını dönüşüm liderleri olmaya hazırlayan bir deneyimdir.**

**Ortalama 10 yıllık yöneticilik deneyimi, EMBA sonrası ve Üst yönetim görevleri için özel olarak tasarlanmıştır.**



**mART**

**Masters In Action Research and Transformation Program**

Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yüksek Lisans Programı

# Bir bakışta mART

**Hedef Kitle :** C-seviyesi, C-1 ve C-2 yöneticiler  
(Üst düzey liderler ve dönüşüm yöneten yöneticiler)

**Ders başlangıcı:** Eylül sonu 2026

**Program Süresi :** 11 ay

**Ders Sayısı :** 7 Zorunlu, en az 3 seçmeli, bir bitirme projesi

**Öğretim dili :** İngilizce

**Lokasyon :** Altunizade, Dijital Kampüs

**Dersler :** Yüzyüze, Akşam 19:00-22:00, Cumartesi 09:00-16:00 haftada ortalama 3 ders, online katılım ve ders kaydı izleme imkanı

**Kariyer Gelişimi :** Katılımcılarının ortalama %30'u aynı yıl içinde terfi aldılar.

## Öğrenme Modeli :

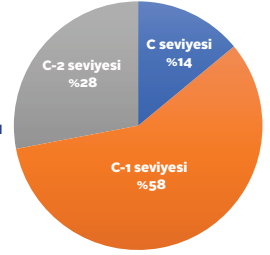
- Eylem Araştırması Temelli Eğitim
- Gerçek şirket vakalarıyla uygulamalı öğrenim
- Eş-Öğretim (Co-Teaching) – Akademisyenler ve sektör liderlerinden birlikte dersler
- Canlı Vakalar & Uygulamalı Atölyeler
- Dönüşüm Yönetimi için Kişiyi Özel Projeler
- Uluslararası Deneyim: Norveç Çalışma Gezisi ve küresel işbirliği projeleri

**Derece:** Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Diploması

## Sınıf

Sınıf mevcudu: %75'i CEO, CHRO veya ana hissedar tarafından önerilen ortalama 16 kişi  
Yaş ortalaması: 42, %20'si Lisansüstü derecesine sahip  
Cinsiyet dağılımı: %53 Kadın, %47 Erkek  
Ortalama deneyim: 17 yıl  
Ortalama Yöneticilik deneyimi: 10 yıl  
Sektörler: 11 farklı sektör (Otomotiv, Endüstriyel Ürünler, FMCG, Holding, Gıda, Teknoloji, Finans, Kimya, Tekstil, Perakende, Eğitim, Lojistik, Danışmanlık, Havacılık)  
Fonksiyonlar: 13 farklı fonksiyondan (İnsan Kaynakları, Müşteri Hizmetleri, Proje Yönetimi, Finans, BT, Tedarik Zinciri, Üretim Planlama, Fabrika Yönetimi, Ar-Ge, İnovasyon Yönetimi, Stratejik Planlama, Bölge Yönetimi, Mağaza Yönetimi, Satınalma, Bakım Yönetimi, Operasyonel Mükemmeliyet, Üretim Yöntemleri)

Sınıftaki C-seviye oranları



# Bir Bakışta Sabancı Üniversitesi



<b>#64</b> THE INTERDISCIPLINARY 2025 749 üniversite arasında Türkiye 2.	<b>201– 250</b> THE SOSYAL BİLİMLER 2025 Konu sıralaması Türkiye 2.	<b>#404</b> QS DÜNYA 2025 2025'te #516 idi ▲ 112 basamak	<b>351– 400</b> THE DÜNYA 2025 2092 üniversite arasında Türkiye 1.		
<b>#48</b> FINANCIAL TIMES EMBA 2025 Executive MBA — Dünya Sıralaması 2023'te #81 idi — 33 basamak yükseldi Türkiye'den tek Global Top 50 okul	<b>#50</b> QS EMBA 2025 Avrupa sıralaması Türkiye en yüksek	<b>#64</b> QS MBA 2025 Avrupa sıralaması Türkiye'den tek okul	<b>#301</b> THE İŞLETME & EKONOMİ 2025 Dünya konu sıralaması	<b>#651</b> QS BUSINESS & MANAGEMENT 2025 Dünya konu sıralaması	
<b>AACSB</b> 1. yendeme - 2017'den bu yana	<b>Aktif</b>	<b>AMBA</b> Top %2 - Kasım 2025	<b>Aktif</b>	<b>EQUIS</b> 1. aşama tamamlandı	<b>Süreçte</b>

QS World University Rankings 2025 - THE World University Rankings 2025 - THE Subject Rankings 2025 - THE Interdisciplinary Science Rankings 2025 - Financial Times EMBA 2025 - QS Business School Rankings 2025

# mART'ın Özgünlükleri

**Dönüşüm Liderliği ve Stratejik Yönetim Becerileri:** Organizasyonel değişim yönetiminde uzmanlaşma ve iş dünyasındaki dönüşüm süreçlerine liderlik etme yetkinliği.

**Tepe Yönetim Eş-Öğretim Modeli (Co-Teaching):** Derslerin %65'inde Akademik ve İş dünyası tepe yöneticilerinden oluşan eğitim takımı sayesinde farklı perspektiflerden beslenen zengin bir öğrenme deneyimi.

**Canlı Vaka Analizleri ve Deneyim Laboratuvarı:** Dersler sadece tamamlanmış vaka analizleri üzerinden değil devam eden dönüşüm çalışmaları üzerinden yürütülür.

**Eylem Araştırması ve Uygulamalı Öğrenme:** Katılımcılar, kendi organizasyonlarında uygulayabilecekleri gerçek dönüşüm projeleri geliştirirler.

**Derslerle Entegre Çalıştaylar:** Dönüşüm çabalarının bir yöntemi olarak farklı temalarda gerçekleştirilen geniş katımlı çalıştaylarla odaklanmış proje alanları oluşturulur.

**Üst Düzey Katılımcı Profili:** Programa CEO, CHRO ve ana hissedarlar tarafından önerilen lider adaylarıyla sınıf içi öğrenme.

**Küresel Perspektif ve Norveç Çalışma Gezisi:** Dünya çapındaki uygulamalarla uluslararası dönüşüm yönetimi deneyimi kazanma fırsatı.

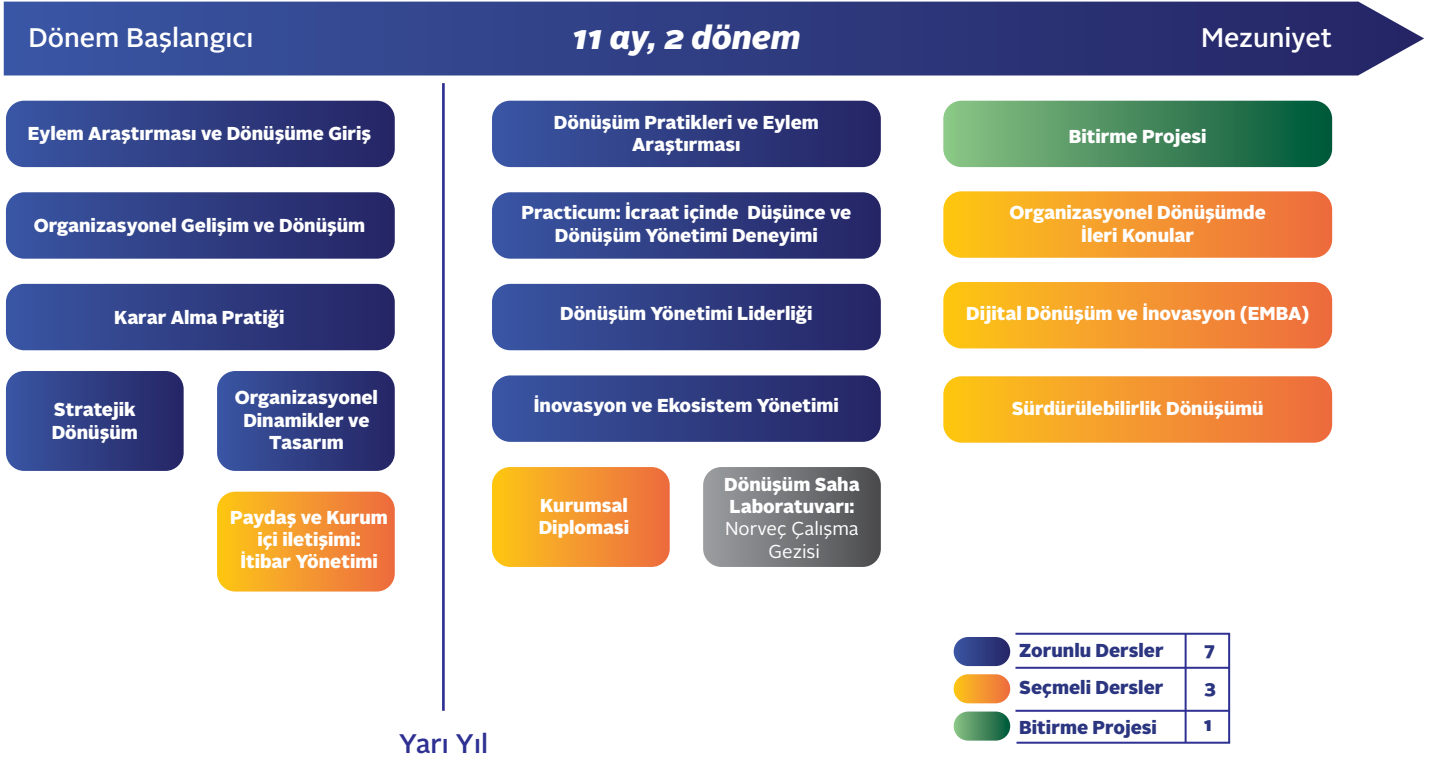
**Çok Sektörlü Bakış Açısı:** Enerji, finans, teknoloji, üretim, perakende ve sağlık gibi sektörlerden gelen yöneticilerin farklı deneyimleriyle etkileşim.

**Yoğun ve Esnek Program Yapısı:** 12 aylık, hafta içi akşamları ve hafta sonları gerçekleşen hibrit eğitim modeli sayesinde yöneticiler için ideal.

**Uygulamalı Projeler:** Katılımcılar, kendi şirketlerinde veya sektörel iş birlikleriyle dönüşüm projeleri geliştirerek sorunlara yenilikçi çözümler üretir.



# Eğitim Programı



# Dersler

**Organizasyonel Gelişim ve Değişim:** Bu ders, organizasyonel dönüşüm süreçlerini yönlendirme ve değişim yönetimi stratejileri geliştirme üzerine odaklanır. Katılımcılar, organizasyonlarını daha verimli, esnek ve yenilikçi hale getirmek için gerekli araçları ve yöntemleri öğrenir.

**Karar Alma Pratiği:** Bu ders, yöneticilerin karar alma süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için en güncel oyunlar, simülasyonlar, vaka analizleri ve deneyleri içerir. Katılımcılar, bireysel ve organizasyonel karar süreçlerinin arkasındaki psikolojik faktörleri anlayarak daha bilinçli ve stratejik kararlar alma yetisini geliştirir. Yönetici, yatırımcı ve tüketici davranışlarını analiz etme becerisi kazandırılarak, öngörülebilir hataların önüne geçilmesi hedeflenir.

**Eylem Araştırması ve Dönüşüme Giriş:** Eylem araştırması paradigmasını temel alan bu ders, teori ile pratiği birleştirerek dönüşüm yönetimine nasıl entegre edileceğini ele alır. Katılımcılar, organizasyonel değişim süreçlerini yönetmek için eylem araştırmasının yöntemlerini ve araçlarını öğrenir.

**Organizasyonel Dinamikler ve Tasarım:** Bu ders, organizasyonların yapısal dönüşüm ihtiyaçlarına odaklanır ve katılımcılara grup dinamikleri, işleyiş mekanizmaları ve yapısal tasarım konularında kapsamlı bir bakış açısı kazandırır. Katılımcılar, organizasyonel yapıları analiz etmeyi, rolleri ve sorumlulukları yeniden tanımlamayı, yetki ve karar alma süreçlerini yapılandırmayı öğrenir. Ders kapsamında, organizasyonel mimari tasarımı, ekip çalışması, güç dengeleri ve işbirliği kültürünün nasıl oluşturulacağı vaka çalışmalarıyla ele alınır. Katılımcılar, kendi kurumlarının yapısal ihtiyaçlarını tespit ederek, stratejiyle uyumlu ve çevik organizasyonel çözümler geliştirme becerisi kazanır.

**Stratejik Dönüşüm:** Bu ders, strateji geliştirme, stratejik pozisyon alma ve uzun vadeli yön belirleme süreçlerinin dönüşüm bağlamında nasıl yeniden yapılandırılması gerektiğine odaklanır. Katılımcılar, belirsizlik ve karmaşıklık ortamlarında stratejik yönetim kabiliyetlerini güçlendirerek, kurumlarının vizyonunu güncellemeyi, değer önerisini dönüştürmeyi ve rekabet avantajını yeniden tanımlamayı öğrenir. Ders kapsamında; kurumsal stratejinin dönüşümü, iş modeli yeniden tasarımı, stratejik senaryo kurguları ve sürdürülebilir rekabet stratejileri vaka temelli uygulamalarla ele alınır. Amaç, katılımcılara sadece mevcut stratejileri uygulama değil, yeni strateji mimarileri inşa etme becerisi kazandırmaktır.

**Paydaş ve Kurum İçi İletişimi: İtibar Yönetimi:** İtibar, kurumların en değerli varlıklarından biridir. Bu ders, değişim dönemlerinde bir kurumun itibarını etkili bir şekilde yönetmek için stratejik iletişim planlaması, kriz yönetimi ve paydaşlarla etkili ilişkiler geliştirme üzerine odaklanır. Gerçek dünya vaka analizleri ile katılımcılar, kurumlarını farklı paydaşlar nezdinde nasıl konumlandırabileceklerini keşfeder.

**Dönüşüm Pratikleri ve Eylem Araştırması:** Katılımcılar, organizasyonel sorunları teşhis etmek, hipotezleri test etmek ve dönüşüm süreçlerine yönelik etkili çözümler geliştirmek için eylem araştırması yöntemlerini öğrenir. Program süresince yürütülecek projelerde, eylem araştırmasını kullanarak organizasyonlarında somut değişimler yaratmaları teşvik edilir.

**Organizasyonel Dönüşümde Eylem İçi Bilgi Üretim Deneyimi:** Bu ders, eylem araştırmasının tarihini ve farklı yaklaşımlarını ele alır. Katılımcılar, sosyo-teknik sistemler, işbirlikçi sorgulama, özgülleştirici eylem araştırması gibi farklı metodolojileri öğrenerek, organizasyonlarında nasıl etkili bilgi üretimi yapabileceklerini keşfederler.

**Kurumsal İnovasyon ve Ekosistem Yönetimi:** Dijitalleşme ve hızlı değişen pazar dinamikleri, organizasyonların inovasyonu yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Bu ders, inovasyon süreçlerini sistematik bir şekilde yönetmek, iş ekosistemleri içinde değer yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gereken stratejileri sunar.

**Dönüşüm Yönetimi Liderliği:** Bu ders, organizasyonel dönüşüme liderlik etmek için gerekli olan temel bileşenleri tanımlar ve uygulamalı bir yaklaşım sunar. Katılımcılar, dönüşüm sürecini nasıl planlayacaklarını, kritik paydaşları nasıl yönlendireceklerini ve sürdürülebilir değişimi nasıl sağlayacaklarını öğrenirler. Başarılı liderlik örnekleri ve vaka analizleri ile desteklenen bu ders, yöneticilerin değişime yön vermelerini sağlar.

**Sürdürülebilirlik Dönüşümü:** Kurumsal sürdürülebilirlik artık bir tercih değil, gerekliliktir. Bu ders, şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya nasıl adapte olabileceklerini ve iş modellerini sürdürülebilirlik ilkelerine nasıl entegre edebileceklerini ele alır. Çok paydaşlı yönetim anlayışıyla, sosyal ve çevresel sorumlulukları göz önünde bulundurarak iş dünyasına yeni bir perspektif kazandırır.

**Dijital Dönüşüm ve İnovasyon:** Teknoloji, iş dünyasında hızla değişim yaratıyor. Bu ders, dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek, yapay zeka, büyük veri ve otomasyon gibi teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek üzerine odaklanır. Katılımcılar, dijital stratejileri belirleme ve uygulama konusunda derinlemesine bilgi edinirler.

**Kurumsal Diplomasi:** Şirketlerin sadece ekonomik değil, politik ve sosyal bağlamda da etkili olmaları gerekiyor. Bu ders, kurumsal liderlerin lobi faaliyetleri, müzakere süreçleri ve küresel iş ortamında etkin iletişim kurabilmeleri için gerekli becerileri kazandırır. Katılımcılar, iş dünyasında stratejik pozisyon alma ve politika geliştirme konularında yetkinlik kazanır.

**Bitirme Projesi:** Katılımcılar, kendi organizasyonlarında veya seçtikleri başka bir kurumda organizasyonel gelişim veya dönüşüm üzerine bir eylem araştırması projesi yürütür. Bu proje, programın tüm dersleriyle entegre olacak şekilde tasarlanmış olup, katılımcılara gerçek bir dönüşüm liderliği deneyimi kazandırmayı amaçlar.

# Norveç Çalışma Gezisi ve Küresel Perspektif Geliştirme

mART Programı'nın Norveç Çalışma Gezisi, liderlik, dönüşüm yönetimi ve eylem araştırması konularında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla düzenlenen uluslararası bir akademik ve profesyonel etkinliktir. Bu gezi, Sabancı Üniversitesi mART Programı'nın küresel perspektif geliştirme hedefinin bir parçası olarak, katılımcılarına köklü kurumlarla etkileşim kurma fırsatı sunar. Program kapsamında Norveç'in en saygın akademik ve kurumsal kurumları ziyaret edilerek, liderlik dönüşümü, organizasyonel değişim ve eylem araştırması konularında bilgi alışverişi yapılır. Katılımcılar, Deloitte Norveç, Norsk Hydro, Storebrand gibi şirketlerle dönüşüm süreçleri üzerine çalışmalar gerçekleştirir.

Bu çalışma gezisinin önemi, katılımcıların küresel iş dünyasının dönüşüm süreçlerini yakından deneyimlemelerine olanak tanımasından kaynaklanmaktadır. Norveç, eylem araştırması, sürdürülebilir yönetim ve yenilikçi iş modelleri açısından dünya çapında bir öncü olarak kabul edilir ve bu bağlamda çalışma gezisi, katılımcılara farklı sektörlerden yöneticilerle etkileşim kurarak karşılıklı öğrenme fırsatı sunar. Ayrıca, Nobel Müzesi'nde Nobel Komitesi ile yapılan toplantılar gibi etkinlikler, liderlik ve toplumsal değişim üzerine derinlemesine tartışmalar yapılmasını sağlar. Bu gezi, mART katılımcılarının dönüşüm liderliği yetkinliklerini geliştirmelerine, küresel iş dünyasındaki en iyi uygulamaları yerinde gözlemlemelerine ve kendi organizasyonlarına aktarabilecekleri yeni stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur.

## NORVEÇ 2024 Yılı Aktiviteleri

Norveç'teki Eylem Araştırması Etkinliği

AFF, Solstrand Program I ve II ile Liderlik Gelişim

Deloitte Norveç Çalışması

Norsk Hydro Yönetim Toplantısı

Storebrand Yönetim Toplantısı

Nobel Müzesi'nde Nobel Komitesi

Norveç Ulusal Bayramı Kutlamaları

The Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS), İnovasyon Projeleri Toplantısı



mART Programı kapsamında, derslerle entegre edilen arama konferansı ve çalıştaylar, katılımcıların dönüşüm süreçlerini daha iyi anlamalarını ve uygulamalı deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu yöntemler, eylem araştırması metodolojisinin önemli bir parçasıdır ve katılımcıların iş dünyasındaki karmaşık dönüşüm süreçlerini yönetme becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.

- Düzenli gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik Buluştaylarıyla kurumsal sürdürülebilirlik ve çevik dönüşüm konuları ele alınmaktadır.
- Uluslararası Eylem Araştırması Topluluğu (IJAR) ile bağlantılı olarak, katılımcı araştırma metodolojileri, dönüşüm yönetimi ve organizasyonel gelişim konularında çalıştay yapılmıştır.
- BADV (Business Against Domestic Violence) için Arama Konferansı düzenlenerek girişimin devamlılığı ve gelişimi çalışılmıştır.

## Derslerle entegre arama konferansı ve çalıştaylar



# Eylem Araştırması Nedir?

Eylem Araştırması (Action Research), katılımcı, demokratik ve uygulamalı bir araştırma yöntemi olup, bireylerin ve organizasyonların kendi sorunlarını çözme ve dönüşüm süreçlerini yönetme yetilerini geliştirmeye odaklanır. Teori ve pratiği birleştiren, sürekli geri bildirim döngüleri ile ilerleyen dinamik bir öğrenme süreci sunar.

## Öne Çıkan Özellikleri:

- **Katılımcı ve İş Birlikçi:** Sürecin içinde yer alan bireyler ve paydaşlar, araştırmanın bir parçası olarak çözüm geliştirme sürecine aktif olarak katkı sağlar.
- **Probleme Odaklı:** Organizasyonların gerçek problemlerini ele alarak teorik değil, pratik ve uygulanabilir çözümler üretir.
- **Sürekli Öğrenme ve Geri Bildirim:** Planla → Uygula → Gözlemler → Değerlendir → Geliştir döngüsü ile sürdürülebilir değişim sağlar.
- **Stratejik Düşünme ve Yenilikçilik:** Sadece mevcut durumun analiz edilmesini değil, geleceğe yönelik stratejiler oluşturulmasını teşvik eder.
- **Kurum Kültürü ve Organizasyonel Öğrenme:** Bireylerin ve organizasyonların dönüşüm süreçlerini yönetmesini kolaylaştırır ve organizasyonel gelişimi destekler.

## mART'ın Eylem Araştırması Kullanım Nedenleri:

- **Gerçek Sorunlar Üzerine Çalışma:** Katılımcılar, kendi organizasyonlarında yaşadıkları dönüşüm zorluklarını ele alır ve bu sorunlara yenilikçi çözümler geliştirir.
- **Katılımcı ve Paydaş Odaklı Yaklaşım:** Sadece üst yönetim değil, organizasyonun tüm seviyelerinden paydaşlar sürece dahil edilir. Bu, değişime karşı direnci azaltır ve sürdürülebilir çözümler üretmeyi sağlar.
- **Eylem İçinde Öğrenme:** mART dersleri klasik akademik eğitim gibi sadece teorik bilgi sunmaz. Canlı vaka analizleri, çalıştaylar ve eylem projeleri ile katılımcılar, öğrendiklerini anında uygulama fırsatı yakalar.
- **Dönüşüm Liderliği ve Değişim Yönetimi:** Katılımcılar, eylem araştırması sayesinde dönüşüm yönetimi becerilerini geliştirerek, organizasyonlarında liderlik rollerini güçlendirirler.
- **İnovatif ve Esnek Stratejiler Geliştirme:** Geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, eylem araştırması çevik ve esnek bir dönüşüm modeli sunar, böylece organizasyonlar değişen piyasa koşullarına hızlı adapte olabilirler.

mART, dönüşüm yönetimini geleneksel yöntemlerle değil, eylem araştırmasının katılımcı, pratik ve yenilikçi doğasıyla ele alır. Bu sayede katılımcılar, organizasyonlarında gerçek bir değişim yaratabilir ve geleceğin dönüşüm liderleri olarak yetişirler.

Eylem içerisinde yeni bilgi üretme.

Değişim ve dönüşüm odaklı;

Aktif ve katılımcı;

Demokratik & etkileşimli diyaloga dayalı;

Pratik ve pragmatik eylem bilgisi geliştirme;

Dönüşüm süreçlerini ve kalıplarını değiştirerek anlama;



# Öğretim Üyelerimizden



## Oğuz Babüroğlu

ARAMA Kürsüsü Başkanı  
mART Program Akademik Direktörü

mART Programını, organizasyonel dönüşümün katılımcı, bilimsel ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla tasarladık. Eylem araştırması temelli bu yüksek lisans programında, yöneticilerin kendi organizasyonlarında yaşadıkları değişim süreçlerini anlamaları, yönetmeleri ve dönüştürmeleri için gerekli bilgi ve araçları sunuyoruz. Geleneksel eğitim anlayışından farklı olarak, teoriyi pratiğe entegre eden, gerçek iş dünyası vakaları üzerine inşa edilen ve liderlerin dönüşüm süreçlerine aktif olarak katılımını teşvik eden bir öğrenme modeli benimsiyoruz.

Dünyanın hızla değiştiği ve iş yapış şekillerinin kökten dönüştüğü bir çağda, yöneticilerin sadece bilgi tüketen bireyler değil, bilgi üreten ve uygulayan liderler olmaları gerekiyor. mART, katılımcılarına dönüşüm liderliği becerileri kazandırarak, onları hem kendi kurumlarının hem de iş dünyasının geleceğini şekillendiren profesyoneller haline getiriyor. Mezunlarımız, program sürecinde kazandıkları bu beceriler sayesinde kendi organizasyonlarında kalıcı etkiler yaratarak geleceği bugünden inşa eden liderler haline geliyorlar.



## Selen Kars Ünlüoğlu

mART Programı Öğretim Üyesi

mART Programı, Türkiye'de dönüşüm yönetimine odaklanan ilk ve tek yüksek lisans programı olma özelliğini taşıyor. Burada en önemli farkımız, teorik bilginin pratiğe doğrudan entegre edildiği, eylem araştırmasına dayalı uygulamalı bir eğitim sunmamız. Programımız, klasik ders anlatımı yerine canlı vaka analizleri, çalıştaylar, birebir mentorluk süreçleri ve uluslararası iş birlikleriyle desteklenen bir deneyim alanı yaratıyor.

Programımızın en büyük değerlerinden biri, çok seçkin ve yüksek kalibreli katılımcılar ile yürütülmesi. Türkiye'nin en önde gelen kurumlarının bizzat tepe yönetimleri tarafından programımıza önerilmiş yöneticilerden oluşan bir sınıfta yer almak, katılımcılarımıza üst düzey bir ağ (network) oluşturma ve iş dünyasında fark yaratma fırsatı sunuyor. mART mezunları, sadece bir yüksek lisans diploması ile değil, dönüşüm yönetimi konusunda kanıtlanmış bir yetkinlik, güçlü bir profesyonel ağ ve iş dünyasında somut başarı hikayeleri ile mezun oluyorlar. Program süresince edindikleri bilgiler ve yetkinlikler, onları sadece bir organizasyonun değil, tüm sektörlerin dönüşümüne yön veren liderler haline getiriyor.

# Uygulama ve Akademik Kökenli Uluslararası Kadro



**Oğuz Babüroglu**

**Selen Kars Ünlüoğlu**

**Can Aras Aktan**

**Ozan Duygulu**

## Uygulamacı Eğiticiler

### Dr. Ömer Aras

- QNB Finansbank  
Former Chairman  
of the Board of  
Directors
- TÜSİAD High  
Advisory Council  
Chairman

### Jan Nahum

- FIAT, Tofas,  
Karsan, PO,  
Former CEO

### Dr. Hasan Süel

- Vodafone,  
Executive Vice  
President of  
External Relations

### Dr. İlker Altıntaş

- Aksam Board  
Member
- Former Akbank  
Information  
Technologies  
Deputy General  
Manager

## Misafir Öğretim Üyeleri

### Prof. Victor Friedman

- Former Harvard  
Faculty Member

### Prof. Alperen Manisaligil

- Boğaziçi University

### Prof. Mehmet Derindere

- İstanbul University

## Kurumsal Eğitim Ortakları

**Deloitte.**

**acmi** ▶  
FAST FORWARD YOUR AGILITY

**ENERJİSA**  
Türkiye'nin Enerjisi

## Misafir Konuşmacılar

### Prof. Richard Boyatzis

- Case Western  
Reserve

### Mehmet Nane

- Pegasus YK  
Başkanı

### Mert Baki

- Yemeksepeti, CEO

### Cihan Elbirlik

- İnci Holding  
Chairman  
of the Board

### Jens Pil Olesen

- Nova Nordisk GM

### Melike Yıldırım

- Unilever Global HR  
Director

### Eray Karaduman

- Kordsa HR EVP

## Program Katılımcıları

**AKBANK**



**TEB**



**LC Waikiki**

**DenizBank**



**BORUSAN**



**QNB  
FINANSBANK**



**ENERJİSA**  
Türkiye'nin Enerjisi

**YILDIZ  
★  
HOLDING**

**KORDSA**

**intertech**

**Marubeni**  
Dağıtım ve Servis



**DeFacto**

**A.101**



**Eczacıbaşı**

**BRI SA**



**TIRSAN**



**Aytemiz**

**Kässbohrer**



# Öğrenci Görüşleri

- Bu yolculuk hem entelektüel hem de kişisel olarak dönüştürücü oldu ve böylesine istisnai bir grup insanla öğrenme, büyüme ve işbirliği yapma fırsatı bulduğum için minnettarım. Bilgelikleri, içgöruları ve yeni nesil liderleri şekillendirme tutkularıyla bana rehberlik eden hocalarıma ve mentörlerime de inanılmaz derecede minnettarım. Etkiniz kariyerim boyunca ve ötesinde hissedilecek. Bu program beni sadece karmaşık mesleki zorlukların üstesinden gelebilecek becerilerle donatmakla kalmadı, aynı zamanda içinde yaşadığımız dünya hakkında eleştirel düşünmem için bana ilham verdi. Bu programdan mezun olmak benim için önemli bir dönüm noktası oldu ve ilerlerken bunu yenilenmiş bir şevkle ve işimde ve hayatımda anlamlı, kalıcı bir değişim yaratma konusunda güçlü bir kararlılıkla yapıyorum.

*Banka, GMY, 2024 Mezunu*

- Bu program sayesinde, ortak aklın ortaya çıkarılması, şirketlerin ihtiyaç duyduğu dönüşümlerin planlanması ve hayata geçirilmesi konusunda çok şey öğrendiğimi düşünüyorum. İyi kurgulanmış bir program oluşturdukları ve her zaman geri bildirim olarak daha iyisini zorladıkları için tüm hocalarıma teşekkür ederim.

*Perakende, Genel Müdür , 2024 Mezunu*

- Bu özel sınıfı bir araya getiren ve bu harika programı mümkün kılan herkese teşekkür ederim. Yaptıklarınız bizi en iyi şekilde değiştirdi.

*Banka, İK Yöneticisi , 2024 Mezunu*

- Geçtiğimiz hafta mART programı katılımcılarıyla birlikte AFF'nin ev sahipliğinde düzenlenen harika bir programa katılma şansım oldu. Norveç'teki liderlik deneyimini ve dönüştürücü yolculuğu yakından gözlemleme ve deneyimleme fırsatı bulduk. Hem kültürel hem de liderlik perspektiflerini zenginleştiren bir deneyim oldu.

*Banka , İK Yöneticisi , 2024 Mezunu*

- Geçtiğimiz hafta Norveç'te, olağanüstü mART programı katılımcılarımızla ve dünyanın en prestijli liderlik geliştirme girişimlerinden birini yürütmesiyle tanınan AFF Norveç'teki özel ev sahipleriyle zenginleştirici oturumlara katılarak harika zaman geçirdim.

- Yarım asrı aşkın bir süre önce kurulan AFF, Norveç'in liderlik ve kurumsal büyümeye odaklanan önde gelen danışmanlık kuruluşudur. Yönetici Eğitimi ve Açık Programlar alanında küresel listelerde sürekli olarak en üst sıralarda yer alarak saygın bir konumdadır.

- Yolculuğumuz liderlik dinamikleri, sürdürülebilir değişim ve dönüşüm stratejileri gibi konulara derinlemesine dalmayı içeriyordu. AFF'nin genel merkezinde inanılmaz derecede motive edici ve aydınlatıcı olan olağanüstü bir liderlik eğitimi aldık. Ayrıca Norveç Yerel ve Bölgesel Yönetimler Birliği (KS), Storebrand, Norveç Nobel Komitesi, Hydro ve Conduit gibi önde gelen kuruluşlarla etkileşim kurma fırsatı ve ayrıcalığına sahip olduk.

- Norveç'in demokratik değerleri ve kültürel çerçevesinin işbirliğine dayalı araştırma ilkeleriyle uyumlu olması, anlamlı değişim ve inovasyon sağlama becerimizi büyük ölçüde geliştirdi.

*Banka GMY , 2024 Mezunu*

- Sabancı Üniversitesi, mART Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yüksek Lisans Programı, değerli içeriklerle zenginleştirilmiş ve olağanüstü eğitmenler ve konuk konuşmacılar tarafından yönlendirilen canlı bir topluluğun parçası olmamı sağladı.

- Farklı deneyimleri ve bakış açılarıyla bana çok şey öğreten sevgili sınıf arkadaşlarım bu yolculuğu gerçekten eşsiz kıldı. Herkesin önemli sorumlulukları olmasına rağmen, coşkulu katılımları ve inanılmaz paylaşım ruhu en büyük motivasyon kaynağım oldu.

*Banka İK Yöneticisi , 2024 Mezunu*

# Öğrenci Görüşleri

- mART programından mezun olmak hem kariyerim hem de kişisel yolculuğum açısından bir dönüm noktası oldu. Yaşam boyu öğrenme benim için her zaman temel bir değer olmuştur ve bu program bu misyona önemli ölçüde katkıda bulundu.
- Ancak bu yolculuğu gerçekten özel kılan şey, tanışma ve paylaşma ayrıcalığına sahip olduğum olağanüstü insanlardı. Onların farklı deneyimleri ve bakış açıları bana çok şey kattı ve hem profesyonel gelişim hem de hayatın kendisi hakkında paha biçilmez dersler verdi.
- Tam zamanlı bir iş hayatı ve aile yaşamını bu programın zorlu temposuyla dengelemek kolay bir iş değildi, ancak bana dayanıklılık ve birlikte başardıklarımızın değerini daha iyi anlamamı sağladı.
- Dr. Oğuz N. Babüroğlu'na inanılmaz geniş vizyonu ve ufukumuzu hayal bile edemeyeceğimiz şekilde genişleten zengin gelişim ve büyüme fırsatları sunduğu için yürekten teşekkür ederim. Onun liderliği ve öngörüsü bu programı hepimiz için dönüştürücü bir deneyim haline getirdi.
- Program boyunca değerli katkılarıyla anlayışımızı genişleten ve öğrenme deneyimimizi sayısız şekilde zenginleştiren tüm profesörlerimize ve konuk konuşmacılarımıza şükranlarımı sunmak istiyorum.
- Programın hem bugün hem de gelecek için kritik bir konu olan değişim ve dönüşüm yönetimine odaklanması, bizi sürekli değişen bir dünyada liderlik etmek için gereken araçlar ve içgörülerle donattı. mART mezunları olarak bu programdan, önümüzdeki zorlukları kucaklamak ve herhangi bir alanda anlamlı bir dönüşüme katkıda bulunmak için inanılmaz derecede iyi hazırlanmış hissederek ayrılıyoruz.
- 2024 hayatımda her zaman unutulmaz bir yıl olarak öne çıkacak ve yol boyunca edindiğim bilgi, deneyim ve dostlukları taşıyarak ilerliyorum.

*Enerji, İK GMY, 2024 Mezunu*

- Alanında uzman dünyanın ve Türkiye' nin en iyi akademisyenleri, iş hayatının önemli isimleri, danışmanların ufuk açıcı seansları, farklı sektörlerden ve şirketlerden çok değerli katılımcı profili ile çok kısa sürede inanılmaz bir yol kat etme fırsatı yakaladım. Bu program sayesinde akademik ve pratik bilgileri harmanlayarak **zihnimde açılan bambaşka pencerelerle dönüşüm yolculuğunda daha emin adımlarla ilerleyeceğime inanıyorum.**

*Enerji Sektörü- İnsan ve Kültür Grup Müdürü, 2023 Mezunu*

- mART Programı ile **sadece kendi dönüşüm hikayenizi yazmayacak, aldığınız kararlarla etrafınızdaki dönüşüme de liderlik edeceksiniz.**

*Meltem Jale Yaman, Marubeni - Kurumsal Pazarlama ve İletişim Uzmanı , 2023 Mezunu*

- mART programının bir parçası olmaktan ve baş döndürücü bir hızda ilerleyen dönüşüm süreçlerini derslerimize konuk olan birbirinden **değerli isimler ve kuruluşlarla, bilimsel bir perspektifin yanı sıra iş hayatından çok kıymetli örnekler** ile değerlendirmekten kendi adıma çok mutluyum.

*Teknoloji Sektörü- Müşteri, Genel Müdür Yardımcısı , 2023 Mezunu*

- ...bir derste eylem araştırması alanında dünyanın en önde gelen akademisyenlerinden birinden işin teorisini öğrenme fırsatını yakalarken, farklı bir derste finans dünyasının duayeni olan birisiyle karşılıklı konuşup tartışmak ve onun tecrübelerinden yararlanıyor olmak çok değerli. Katılımcıların farklı sektörlerde Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden geliyor olması da karşılıklı öğrenme ve beslenme süreçlerine çok önemli katkılar sağlıyor.

*Gıda Sektörü- Fabrikalar Grup Müdürü, 2023 Mezunu*

# Öğrenci Görüşleri

- Değişim ve dönüşümün her zamankinden daha hızlı ve önemli olduğu bu günlerde mART programı geleceğe daha da umutla bakmamı sağlıyor. Program, çevik dönüşüm ve sürdürülebilirlik başta olmak üzere farklı dönüşüm modelleriyle ilgili stratejik, eleştirel ve vizyoner bakış açısı elde etmemi sağlıyor.”

*Tekstil Sektörü - Global Lojistik Genel Müdür Yardımcısı , 2023 Mezunu*

- mART programının, bilgimi, deneyimimi ve ekip arkadaşlarımı geliştirerek daha da ileri taşımaya yönelik kariyer hedeflerimi en güçlü şekilde desteklediğini düşünüyorum.”

*Banka- Organizasyonel Tasarım Müdürü , 2023 Mezunu*



# Altunizade Dijital Kampüs

- Yüksek teknik donanıma sahip 9 hibrit sınıf
- 2 profesyonel kayıt stüdyosu
- 2 grup çalışma odası
- Bilimsel showroom
- Konferans salonu
- Dinlenme
- Yemek salonları



# Tuzla Ana Kampüs



# Kariyer Gelişimi

- mART Programı, katılımcılarına hem bireysel kariyer gelişimi hem de çalıştıkları şirketler açısından önemli kazanımlar sunan yenilikçi bir eğitim modelidir. Bireyler açısından program, liderlik ve dönüşüm yönetimi yetkinliklerini geliştirerek, onları üst düzey yönetim rollerine hazırlamaktadır. Katılımcılar, stratejik düşünme, karar alma ve vizyon oluşturma becerilerini geliştirerek iş dünyasında daha etkili ve fark yaratan liderler haline gelirler. Programın en önemli katkılarından biri, mezunlarının kariyerlerinde hızlı ilerleme sağlamasıdır. Yapılan araştırmalar, mART katılımcılarının önemli bir bölümünün program devam ederken veya hemen sonrasında üst pozisyonlara terfi ettiğini göstermektedir.
- Bunun yanı sıra, programın sunduğu uluslararası perspektif ve küresel ağ olanakları, katılımcıların farklı sektörlerden yöneticilerle etkileşim kurmasını ve kariyerlerinde yeni fırsatlar keşfetmesini sağlamaktadır. Özellikle Norveç Çalışma Gezisi gibi uluslararası iş birlikleri, katılımcılara dünya çapında dönüşüm yönetimi yaklaşımlarını yerinde gözlemleme ve kendi organizasyonlarına uyarılma şansı sunmaktadır. Eylem araştırması metodolojisi ile katılımcılar, program süresince gerçek şirket problemleri üzerinde çalışarak somut çözümler üretme ve uygulama deneyimi kazanırlar.
- Şirketler açısından bakıldığında, mART Programı'nın en büyük avantajı, dönüşüm süreçlerine liderlik edebilecek yöneticiler yetiştirmesidir. Programı tamamlayan katılımcılar, şirketlerinde inovasyon, çevik dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi kritik alanlarda fark yaratabilecek donanıma sahip olurlar. Kurumlar, mART mezunları sayesinde organizasyonel gelişimlerini hızlandırabilir ve rekabet avantajlarını güçlendirebilirler. Ayrıca, iş dünyasında sosyal sorumluluk bilincini artırmaya yönelik olarak BADV (Business Against Domestic Violence) gibi projelerle, şirketlerin çalışan refahını ve toplumsal katkılarını artırmalarına destek olunur.
- mART Programı, sadece bireysel kariyer gelişimine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilir büyüme ve değişim süreçlerine de doğrudan katkı sağlar. Bu yönüyle, program hem bireyler hem de kurumlar için stratejik bir gelişim aracı olarak konumlanmaktadır.

*Her üç katılımcısından biri aynı yıl içinde terfi aldı..*



# Başvuru

## Başvuru Koşulu

- Lisans mezuniyeti
- En az 7 yıl yönetim tecrübesi
- İngilizce konuşma ve yazma

## Başvuru Belgeleri

- Güncel CV
- Lisans diploması
- Transkript
- 2 referans mektubu
- Niyet mektubu

## Başvuru Tarihleri

- Erken Başvuru  
22 Haziran 2026
- Son Başvuru  
10 Ağustos 2026

## Ücret ve İndirimler

- 2026-2027 ücreti 770.000 TL (KDV dahil).
- İki katılımcısı olan kurumlara %10, ikiden fazla katılımcı gönderen kurumlara %15 indirim
- Erken başvuru indirimi %5

Online  
Başvuru

Online  
Mülakat

Jüri  
Değerlendirmesi

Resmî Bilgilendirme  
ve Kayıt

<https://admission.sabanciuniv.edu/>



## İletişim Bilgileri:

Dr. Tunç T. Evcimen,  
Tel: 0216 5687180,  
GSM: 0532 362 10 67,  
E-mail: tunc.evcimen@sabanciuniv.edu

**mART**

**Masters In Action Research and Transformation Program**  
Eylem Araştırması ve Dönüşüm Yüksek Lisans Programı