

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARI İLE**  
**GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ENDEKS**  
**SIRALAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**  
**İNCELEMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDEN**

**HAZIRLAYAN**  
**Burcu İRDAM**

**ELAZIĞ-2018**

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARI İLE GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ  
ENDEKS SIRALAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN**  
Dr.Öğr.Üyesi Cem AYDEN

**HAZIRLAYAN**  
Burcu İRDAM

Jürimiz,.....tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Prof. Dr. Kenan PEKER 
2. Doç. Dr. Arzu KARACA 
3. Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDEN 

F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman UMAR  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****Üniversitelerin Stratejik Planları İle Girişimci ve Yenilikçi Endeks Sıralamaları  
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi****Burcu İRDAM****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****Elazığ – 2018, Sayfa: X+139**

Çalışmanın amacı, stratejik planlamanın üniversitelerin başarısı ve gelişmişliği için önemine vurgu yapmak, üniversitelerin stratejik planlarında belirtmiş oldukları kavramların başarılarına ve gelişmişliklerine katkılarının olup olmadığını araştırmak, başarı ve stratejik plan ilişkisini önceden belirlediğimiz kriterler bağlamında irdelemektir. Bu amaçla, çalışmamızda, stratejik planlama kavramına vurgu yapılmış, stratejik planlama süreçleri, kamuda stratejik planlamaya geçiş, hukuki dayanakları açıklanmış ve araştırma alanımız olan üniversitelerde stratejik planlamanın nasıl olduğu ele alınmıştır. Tüm bu açıklamalar sonrasında ise, üniversitelerin stratejik planları ile gelişmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi açısından, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nden veriler alınmış (son 6 yıl), bu veriler ışığında bir başarı sıralaması belirlenmiş, bu sıralamadan 9 üniversite seçilerek, bu üniversitelerin stratejik planları iki dönem itibarıyla ve belirli kriterler baz alınarak çeşitli tablolar yardımıyla karşılaştırma yapılmıştır.

Dokuz Üniversitenin stratejik planları incelendiğinde genel olarak hepsinin de kamu idareleri için hazırlanan kılavuza ve yönetmeliğe uygun hazırlandığı, fakat bazı üniversitelerin baz aldığımız kriterler konusunda eksikliklerinin olduğu anlaşılmıştır. İncelemeler yapıldıktan sonra üniversitelerin başarı sıralamaları ile stratejik planlarında veri olarak alınan kriterler arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Plan, Stratejik Plan, Üniversiteler, Gelişmişlik

**ABSTRACT****Master Thesis****Investigation of the Relationship Between the Strategic Plans of Universities and Their Rankings on Entrepreneurial and Innovative Indexes****Burcu İRDAM****The University of Firat****The Institute of Social Science****The Department of Business****Elazığ-2018; Page: X+139**

The aim of study is to investigate whether strategic planning has an impact on the success and development of the universities, whether there is any contribution to the achievements and developments of the concepts they have stated in the strategic plans of the universities, and the success and the strategic plan relation. For this purpose, the concept of strategic planning was emphasized, strategic planning processes were explained, the transition to public strategic planning, its legal basis were explained, and the strategic planning in universities where our research area was studied. After all these explanations, a success ranking was determined in the light of this data (in the last 6 years) taken from the "Entrepreneur and Innovative University Index List" prepared by the Ministry of Science, Industry and Technology in order to examine the relationship between the strategic plans and developments of the universities. 9 universities were selected in order, and the strategic plans of these universities were compared with the help of various tables based on two terms and based on certain criteria. When we look at the strategic plans of the nine universities, it is generally understood that all of them are prepared in accordance with the guidelines and directives prepared for public administrations, but some of the universities are deficient in the criteria on which they are based. After the examinations were made, the relationship between the success rankings of the universities and the criteria taken as data in their strategic plans was examined.

**Key Words:** Plan, Strategic Plan, Universities, Development

## İÇİNDEKİLER

|                              |      |
|------------------------------|------|
| ÖZET .....                   | II   |
| ABSTRACT.....                | III  |
| İÇİNDEKİLER.....             | IV   |
| TABLolar LİSTESİ .....       | VII  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....       | VIII |
| ÖNSÖZ .....                  | IX   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR..... | X    |
| GİRİŞ.....                   | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1. STRATEJİ KAVRAMI.....                                     | 4  |
| 1.1. Stratejinin Tanımı .....                                | 4  |
| 1.2. İyi Bir Stratejinin Özellikleri.....                    | 6  |
| 1.3. Stratejilerin Sınıflandırılması .....                   | 6  |
| 1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....           | 9  |
| 1.4.1. Strateji ve Politika .....                            | 10 |
| 1.4.1.1. Strateji ve Taktik.....                             | 10 |
| 1.4.1.2. Strateji ve Rekabet .....                           | 10 |
| 1.4.1.3. Strateji ve Program .....                           | 11 |
| 1.4.1.4. Strateji ve Yöntem .....                            | 11 |
| 1.5. Planlama Kavramı .....                                  | 11 |
| 1.6. Stratejik Yönetim Kavramı.....                          | 12 |
| 1.6.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....                 | 15 |
| 1.6.2. Stratejik Yönetimin Yararları.....                    | 16 |
| 1.6.3. Stratejik Yönetim Süreci .....                        | 17 |
| 1.6.4. Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak SWOT Analizi ..... | 18 |
| 1.7. Stratejik Planlama Kavramı.....                         | 20 |
| 1.7.1. Misyon Kavramı.....                                   | 21 |
| 1.7.2. Vizyon Kavramı .....                                  | 22 |
| 1.7.3. Vizyon ve Misyon Arasındaki İlişki .....              | 23 |
| 1.7.4. Temel Değerler.....                                   | 24 |
| 1.7.5. Amaçlar ve Hedefler .....                             | 25 |

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1.7.6. Stratejik Amaçlar ve Hedefler..... | 26 |
|-------------------------------------------|----|

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ .....</b> | <b>27</b> |
|-------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Stratejik Planlama Süreci Giriş .....                                                                                                                                           | 27 |
| 2.1.1. Misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerin durum belirleme matrisleri (SWOT) sonuçlarına göre gözden geçirilmesi ve yeniden belirlenmesi safhası (Nereye ulaşmak istiyoruz?) ..... | 28 |
| 2.1.2. Planlar/Stratejiler/Faaliyetlerin Belirlenmesi Safhası .....                                                                                                                  | 29 |
| 2.1.3. Strateji/faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması .....                                                                                                                  | 29 |
| 2.1.4. İzleme ve Değerleme (Kontrol) Safhası.....                                                                                                                                    | 29 |
| 2.2. Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....                                                                                                             | 35 |
| 2.3. Stratejik Planlama Yaparken Yöneticinin Göz Önünde Bulunduracağı Güncel Gelişmeler.....                                                                                         | 36 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA .....</b> | <b>38</b> |
|-----------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri .....                             | 38 |
| 3.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu .....                                     | 38 |
| 3.1.2. 2003/14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı.....                                       | 41 |
| 3.1.3. 2004/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı.....                                       | 41 |
| 3.1.4. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik..... | 42 |
| 3.1.5. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.....      | 52 |
| 3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Uygulamaları .....                                   | 52 |
| 3.3. Türk Kamu Yönetimi İçin Öngörülen Stratejik Yönetim Modeli .....                          | 55 |
| 3.4. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi .....                                                  | 57 |
| 3.5. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları .....                                              | 58 |
| 3.6. Kamuda Stratejik Planlama Aşamaları.....                                                  | 59 |
| 3.6.1. Hazırlık Çalışmaları .....                                                              | 60 |
| 3.6.2. Durum Analizi.....                                                                      | 62 |
| 3.6.3. Geleceğe Bakış.....                                                                     | 62 |
| 3.6.4. Maliyetlendirme .....                                                                   | 64 |
| 3.6.5. İzleme ve Değerlendirme .....                                                           | 64 |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.7. Kamuda Stratejik Planlama Yaparken Karşılaşılan Sorunlar.....                    | 65 |
| 3.8. Başarılı Bir Stratejik Planlama Uygulaması İçin Öneriler .....                   | 67 |
| 3.9. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama.....                               | 69 |
| 3.10. Türkiye’de Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi .....                                | 69 |
| 3.11. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı..... | 73 |
| 3.12. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Önemi ve Gerekliliği ...       | 74 |

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b> | <b>76</b> |
| 4.1. Araştırmanın Problemi .....  | 76        |
| 4.2. Araştırmanın Amacı .....     | 77        |
| 4.3. Araştırmanın Kapsamı.....    | 77        |
| 4.4. Araştırmanın Önemi .....     | 78        |
| 4.5. Yöntem ve Teknikler.....     | 79        |

#### **BEŞİNCİ BÖLÜM**

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>                                                                | <b>80</b>  |
| 5.1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Nedir? .....                                              | 80         |
| 5.2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları.....                                         | 81         |
| 5.1. Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği .....                                                   | 85         |
| 5.2. Fikri Mülkiyet Havuzu .....                                                                         | 86         |
| 5.3. İşbirliği Ve Etkileşim .....                                                                        | 87         |
| 5.4. Girişimcilik Ve Yenilikçilik Kültürü.....                                                           | 88         |
| 5.5. Ekonomik Katkı ve Ticarileşme .....                                                                 | 90         |
| 5.6. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Misyon İfadesi.....                         | 92         |
| 5.7. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Vizyon İfadesi .....                        | 100        |
| 5.8. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Değer İfadesi .....                         | 106        |
| 5.9. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Stratejik Amaçlar ve Hedefler İfadesi ..... | 112        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                           | <b>129</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                     | <b>133</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                       | <b>139</b> |
| Ek 1. Orjinallik Raporu .....                                                                            | 139        |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi .....                                      | 46  |
| <b>Tablo 2.</b> Türkiye’deki Yükseköğretim Kurumu Sayısı .....                                                  | 73  |
| <b>Tablo 3.</b> Araştırma kapsamında incelenen Üniversiteler ve stratejik planları .....                        | 78  |
| <b>Tablo 4.</b> Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi (Son 6 yıl) .....                             | 84  |
| <b>Tablo 5.</b> Üniversitelerin Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği Puanları ve Ortalama puanları ..... | 85  |
| <b>Tablo 6.</b> Üniversitelerin Fikri Mülkiyet Havuzu puanları ve ortalama puanları.....                        | 87  |
| <b>Tablo 7.</b> Üniversitelerin İşbirliği ve Etkileşim Puanları ve ortalama puanları .....                      | 88  |
| <b>Tablo 8.</b> Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü puanları ve ortalama puanları .....        | 89  |
| <b>Tablo 9.</b> Üniversitelerin Ekonomik Katkı ve Ticarileşme puanları ve ortalama puanları .....               | 91  |
| <b>Tablo 10.</b> Üniversitelerin Misyon İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem) .....                                   | 93  |
| <b>Tablo 11.</b> Üniversitelerin misyon ifadelerinin değerlendirilmesi ve puantaj durumu ...                    | 95  |
| <b>Tablo 12.</b> Üniversitelerin Vizyon İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem).....                                    | 101 |
| <b>Tablo 13.</b> Seçili Üniversitelerin Vizyon İfadelerinin Analizi ve Puantaj Durumu .....                     | 103 |
| <b>Tablo 14.</b> Üniversitelerin Değer İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem).....                                     | 107 |
| <b>Tablo 15.</b> Seçili Üniversitelerin Değer İfadelerinin Analizi .....                                        | 111 |
| <b>Tablo 16.</b> Üniversitelerin Stratejik Amaçları (I. Dönem- II. Dönem) .....                                 | 113 |
| <b>Tablo 17.</b> Seçili Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi .....                                     | 122 |
| <b>Tablo 18.</b> Üniversitelerin Stratejik Amaçlarıyla Endeks listesindeki Kriterlerin İlişkisi .....           | 127 |
| <b>Tablo 19.</b> Genel değerlendirme tablosu .....                                                              | 131 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.</b> Stratejilerin Sınıflandırılması .....                        | 9  |
| <b>Şekil 2.</b> Stratejik Yönetim Süreci Genel Bakış .....                   | 18 |
| <b>Şekil 3.</b> Stratejik Planlama Süreci .....                              | 33 |
| <b>Şekil 4.</b> Stratejik plan süreci .....                                  | 34 |
| <b>Şekil 5.</b> Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Modeli .....        | 56 |
| <b>Şekil 6.</b> Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları ..... | 81 |



**ÖNSÖZ**

Yüksek Lisans tez dönemimde manevi destekleriyle sürekli yanımda olan iş arkadaşlarıma yardımlarından dolayı sevgili arkadaşım Gülşen GÜNDOĞDU' ya, kıymetli vaktini benden esirgemeyen ve bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**ELAZIĞ-2018****Burcu İRDAM**

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|                 |                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DPT</b>      | : Devlet Planlama Teşkilatı                                                     |
| <b>GZFT</b>     | : Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler.                             |
| <b>İTÜ</b>      | : İstanbul Teknik Üniversitesi                                                  |
| <b>KATÜ</b>     | : Karadeniz Teknik Üniversitesi                                                 |
| <b>KMYKK</b>    | : Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu                                             |
| <b>KOSGEB</b>   | : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>MEB</b>      | : Milli Eğitim Bakanlığı                                                        |
| <b>PEPSAL-1</b> | : Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması                      |
| <b>STK</b>      | : Sivil Toplum Kuruluşları                                                      |
| <b>TBMM</b>     | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                                                  |
| <b>TDK</b>      | : Türk Dil Kurumu                                                               |
| <b>TPE</b>      | : Türk Patent Enstitüsü                                                         |
| <b>TTGV</b>     | : Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı                                            |
| <b>TÜBA</b>     | : Türkiye Bilimler Akademisi                                                    |
| <b>TÜBİTAK</b>  | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                               |
| <b>TÜİK</b>     | : Türkiye İstatistik Kurumu                                                     |
| <b>YÖK</b>      | : Yükseköğretim Kurumu                                                          |
| <b>YPKK</b>     | : Yüksek Planlama Kurulu Kararları                                              |

*“Zorlukların En Büyüğünü, Yarının Bugünün Tekrarı Olacağı Yanılgısıyla Hareket Eden Firmalar Yaşayacaktır”*

Peter Drucker

## GİRİŞ

Küreselleşmenin egemen olduğu, teknolojilerin yarıştığı ve rekabet ortamının günden güne etkisini daha da arttırdığı günümüz dünyasında, örgütler de bu yarışta varlıklarını sürdürebilmek ve belirsizlikten doğan riskleri ortadan kaldıracı olmak adına birtakım önlemler alma yoluna gitmişlerdir. İşte bu noktada bir kurtarıcı olarak, son yüzyılda önemini her geçen gün daha da hissettiren planlarla yönetim ve stratejik planlama olgusu ortaya çıkmıştır. Stratejik planlama, ilk olarak özel sektörde kullanılmaya başlanmış ve daha sonrasında kamu kurum ve kuruluşlarında da kullanılmaya başlanmıştır.

1980 sonrasında geleneksel kamu yönetimi anlayışının önemini yitirmesiyle, yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmış, kurumlar kendi iç ve dış çevrelerindeki olayları, tehdit ve fırsatları analiz etmek, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için stratejik planlama ile yönetim anlayışına yönelmiştir. Stratejik planlama olgusu Türkiye’ye 2000’li yılların başlarında, ulusal planlama sistemi içerisinde girmiştir. (Genç,2015: 201)

Stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanması ile birlikte, stratejik planlamayı belli bir sisteme oturtmak ve belli bir standart belirlemek amacıyla 10 Aralık 2003’te kabul edilen ve 24 Aralık 2003’te yayınlanan “25326 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu” yürürlüğe girmiştir. Türk kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitelerde de 5018 Sayılı KMYKK ile stratejik planlama uygulaması zorunlu hale gelmiştir. Bu kanunla stratejik planlamanın hukuki temelleri atılmıştır.

Brysoon, stratejik planlamayı, işletmenin ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve uygulamaları ortaya çıkarmak için oluşturulmuş bir çaba olarak tanımlamıştır. (Brysoon John. M.,1995:4, Akt: Ereş,2004) Stratejik planlama, işletme veya kuruluşun tüm çalışanlarının katılımını gerektiren, yönetimin her kademesindeki paydaşın benimsemesi gereken bir süreçtir. Stratejik planlama, gelecekle ilgilidir ve geleceğe yönelik amaçlar ve buna bağlı hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için stratejiler geliştirir. Daha önceden belirlenmiş olan misyon, vizyon ve amaçlarının doğrultusunda hareket eder. İyi hazırlanmış bir stratejik planlama zamanın gerektirdiği şekilde değişikliklere uyum sağlayabilir, yani güncellenebilir olmalıdır.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin en temel parçasıdır. Yönetim için uygulama açısından bir anahtardır ve yönetimin en önemli aşamasıdır. Etkili ve verimli bir yönetim, ancak ve ancak iyi bir stratejik planlama yapmakla başarılabilir.

Stratejik planlama, kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmasından itibaren üniversitelerde de uygulanmaya başlanmış ve önemi her geçen dönem giderek artmıştır. Üniversiteler stratejik planlama ile planlarla hareket etmenin, maddi ve beşeri kaynaklarını etkili ve verimli kullanmanın yararlarını stratejik planlama ile elde etmiştir.

Bu araştırmanın amacı, günümüzde stratejik planlamanın öneminin her geçen gün artmasıyla, üniversitelerin stratejik planlamaya vermesi gerektiği önemin vurgulanması ve üniversitelerin uyguladıkları stratejik planların, gelişmişliklerine ve başarılarına katkısını göstermektir. Üniversitelerin başarı sıralaması değerlendirilirken, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi” baz alınmıştır. Stratejik planlamanın temel yapı taşlarını oluşturan misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve temel değerler ile birlikte, Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi listesinde kriter olarak ele alınmış olan, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü, ekonomik katkı ve ticarileşmenin analizi yapılarak listeden seçilmiş olan 9 devlet üniversitesinin bu kavramlar çerçevesinde karşılaştırması yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, strateji, plan, planlama, yönetim, stratejik yönetim, stratejik planlama kavramları açıklanmış, misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler kavramları açıklanmış ve birbirleriyle ilişkilerine değinilmiştir. Bu bölüm ile strateji ve stratejik planlamanın ne olduğu hakkında genel bilgiler verilerek, stratejik planın içeriği aydınlatılmış ve bağlantılı kavramlarla ilişkisinin açıklanması hedeflenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik planlama bir süreç olarak incelenmiş, stratejik planlama süreci, hazırlık çalışmaları, durum analizi, misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri, stratejiler, eylem planları, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme safhası şeklinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Buna ek olarak, planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlara vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş, stratejik planlamanın hukuki temelleri açıklanmış, buna bağlı olarak, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu, 2003/14 ve 2003/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi ile Türkiye’de hangi

kurumların hangi tarihte stratejik planlamaya geçtiği verilmiştir. Devamında, kamuda stratejik planlama uygulamalarına, Türk Kamu Yönetimi için önerilen stratejik plan modelinin nasıl olduğuna ve kamuda stratejik planlamanın önemine ve faydalarına değinilmiştir. Bu açıklamaları takiben, kamuda stratejik planlamanın aşamaları ayrı ayrı açıklanmış ve kamuda uygulamanın getirdiği sorunlar açıklanmış ve sonrasında ise önerilerde bulunulmuştur. Bu bölümün sonunda araştırma alanımız olan Yükseköğretim Kurumu’nda stratejik planlamanın yasal dayanağının ne olduğuna değinilmiş ve Yükseköğretim ’de stratejik planlamanın önemi ve gerekliliği açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmamızın problemi, amacı, kapsamı, açıklanmış araştırmanın önemi vurgulanmış, araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin ne olduğu açıklanmıştır. Bölüm sonunda da hipotezlere yer verilmiştir.

Beşinci bölümünde ise bulgular ve değerlendirme başlığı adı altında, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi” nde 2012-2017 yılları arasında yer alan üniversitelerin listedeki puanları incelenmiş ve bu 6 listeden puanlar alınarak ortalama puanlar oluşturulup yeni bir sıralama oluşturulmuştur. Listede bulunan 70 üniversite içerisinde 6 yıl boyunca listede varlığını koruyan 35 üniversite yeniden sıralamaya tabii tutulmuştur. Bu 35 üniversite içerisinde listenin başında, ortasında ve sonunda bulunan 3 devlet üniversitesi olmak üzere, toplamda 9 devlet üniversitesi seçilmiştir. Seçilen bu 9 devlet üniversitesinin stratejik planları iki dönem itibariyle incelenmiş, vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler, temel değerlerinin analizi ayrı ayrı yapılmıştır. Bu analizlere ek olarak, seçili bu üniversitelerin listede kriter olarak verilen kavramlarla ilgili faaliyet puanlarına bakılmış ve başarılarıyla arasındaki bağ araştırılmıştır.

Bu çalışma, üniversitelerin stratejik planlarını belirlerken, stratejik planlamanın temel yapı taşlarını oluşturan misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerin karşılaştırma yoluyla eksikliklerini ve nasıl olması gerektiğini göstermek açısından yol gösterici olabilmek adına yapılmıştır. Üniversitelerin stratejik planlama yaparak yönetilmesinin, üniversitelerin gelişmesi ve başarısı ile ilişkilendirilebilirliğini göstermesi açısından değerlendirilebilir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. STRATEJİ KAVRAMI

### 1.1. Stratejinin Tanımı

Stratejinin sözlük anlamı; izlem, bir ulusun veya uluslararası topluluğun barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla, politik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır. (www.tdk.gov.tr. 2017)

Strateji kelimesi Türk Dil Kurumu'ndaki tanımından da anlaşıldığı üzere, işletme ve yönetim bilimi diline askeri literatürden gelmektedir. Stratejiler işletmede yöneticilerin elindeki minimum bilgiyle maksimum verimin nasıl elde edileceği, en iyi sonuca ne kadar hızlı ve doğru ulaşılacağı konusunda yöneticilere yol gösterme noktasında hayati öneme sahiptir. Strateji bir öngörüdür ve gelecekle ilişkilendirilir.

Akgemci (2008), strateji kavramının birden fazla tanımı olduğunu söylemiş ve buna bağlı olarak da birbiriyle bağlantılı birden fazla tanım yapmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Plan olarak strateji:** Eylemin ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.

**Hedef olarak strateji:** Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

**Konum olarak strateji:** Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

**Bakış açısı olarak strateji:** Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı. (Akgemci,2008:3,4)

Strateji; bir işletme veya kuruluşun geleceğe dair plan, hedef, konum ve en önemlisi kendi bakış açısı doğrultusunda elindeki maddi ve beşeri kaynakları maksimum verimlilikte kullanarak işletmeyi rakiplerinden bir adım öteye taşıması ve amaçlarına ulaştırması için tasarlanan ve uygulanan bir eylem planıdır diyebiliriz.

Dinçer (1998) ise stratejiyi iki anlamda değerlendirerek tanımlamıştır. Geleneksel (Askeri) anlamda ve modern anlamda strateji olarak ele almıştır.

**Geleneksel (Askeri) anlamda strateji:** Yunanca ‘da “strategia” yani; komutanlık kelimesinden, General Strategos’un adından hareketle türemiştir. Bu nedenle strateji kavramı yüzyıllardır askeri bir terim olarak bilinmiştir.

Buna göre strateji, “Savaş sanatı, bir savaşta başarı elde etmek için yapılan planlar ve uygulamasından ibarettir.” Bunun yanı sıra 1688 yılında İngiliz sözlüğüne göre (1810), düşmanın görüş alanının dışında yapılan işler” anlamında kullanılıyordu.

Yüzyıllardır strateji ile ilgili yapılmış kavramlara dayanarak, strateji olgusu işletme bilimine sonradan yerleşmiş ve savaşlarda zafere gitmek için kullanıldığı için, işletmenin de amaçlarına ulaşması, gelecekte kendini görmek istediği yerde görmesi için adeta bir anahtar ve ilham kaynağı olmuştur.

**Modern anlamda strateji:** Kelime olarak, işletme ve yönetim alanında 20.yy’ın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Aynı mantık çerçevesinde, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak harekete geçiren anlamındadır. Fakat değişen çevre koşulları sebebiyle bu konuda farklı fikirler ortaya çıkabilir. Örneğin; bu konu üzerinde ilk kez çalışma gerçekleştiren A.D Chandler (1962) stratejiyi; “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama “ olarak tanımlamıştır. (Chandler,1962: 13;akt: Dinçer,1998: 14) Ansoff ise, stratejiyi işletmenin amaçlarından ayrı ele almıştır. “Genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemidir.” (Ansoff, 1975; akt: Dinçer,1998:14,15)

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarsak, modern anlamda strateji hakkında çalışma yapan tüm yazarlar, stratejinin geleceğe dair hazırlanan bir plan olduğu konusunda hemfikir olmalarına rağmen, içerik anlamında farklılıklar taşıdığını görmekteyiz. Kimi, işletmenin amaçlarından hareketle stratejiler oluşturulur kanısındayken, kimi de stratejilerin ihtiyaçlar doğrultusunda oluştuğunu savunmuştur.

Strateji, küreselleşen dünya ve sürekli değişen çevre koşulları nedeniyle, işletmenin bu değişimlere uyum sağlaması ve rekabet ortamında varlığını devam ettirmesi açısından işletme için uygulaması zorunlu hale gelmiş, işletme için hayati önem arz eden bir kavramdır.

Ancak; strateji oluştururken dikkat edilmesi gereken bazı esaslar vardır. Bunlar; demografi, tüketim, performans, küresel rekabet ve sınırlar olarak sıralanabilir. Değişen dünyayla birlikte doğum oranlarının düşmesi, genç nüfusun azalması işletmeleri uzun

vadede strateji belirlerken düşündürebilir. Tüketim konusunda son yıllarda tüketimden en çok pay alan sektörler göz önüne alınmalıdır. Günden güne şartların değişmesiyle işletmelerde öne çıkan performans ölçüleri de değişmektedir. Global rekabetin artık kendini daha da güçlü hissettirdiği günümüzde strateji oluştururken göz önüne alınması gereken önemli bir nokta olmuştur. Son olarak, dünya genelinde iş ve ekonomide sınırların ortadan kalkması da iyi bir strateji belirlerken dikkat edilmesi gereken bir durumdur. ( Kocaoğlu ve Gülsün, 2004:45,46)

### **1.2. İyi Bir Stratejinin Özellikleri**

İyi bir stratejinin taşıması gereken belirli özellikleri vardır. Bu özelliklerin birkaçını Murat ve Bağdigen (2008: 47),aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- \*İyi bir strateji işlemenin amaçlarına hizmet etmelidir.
  - \* İyi bir stratejide, işletme analizlerini yaparken araç olarak rahatlıkla stratejisini kullanabilmelidir.
  - \* İyi bir strateji işletmenin iç ve dış çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilmelidir.
  - \* İyi bir strateji sıradanlıktan öteye giderek, işletmenin geleceğine yön verecek şekilde bir yol haritası görevi yapmalıdır.
- Yukarıdaki açıklamaya ilaveten aşağıdaki özelliklerden de bahsedilebilir.
- \* İyi bir strateji işlemenin beşeri ve maddi sermayesini çok iyi kullanabilmesi için yardımcı olmalıdır.
  - \* İyi bir strateji en karmaşık ortamda bile işletmeye yol göstermelidir.
  - \* İyi bir strateji işletmenin asıl amacını kaybetmeden, değişen koşullara uyum sağlamalı ve rahatlıkla güncellenebilir olmalıdır.

### **1.3. Stratejilerin Sınıflandırılması**

Stratejiler belirlenirken ilk önce ayrıntılı tanımı yapılır ve daha sonra bu stratejiler sınıflandırılır. İşletmelerde stratejiler tanımlardan hareketle stratejiyi iki ana gruba ayırarak ele alınmıştır. Bunlardan birincisi “ Temel Stratejiler” ve “ Alt Stratejiler”; ikincisi ise, “ Yönetim Düzeylerine Göre Yapılan Stratejiler” dir.

Temel stratejileri oluşturan, büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerin açıklamaları aşağıda verilmiştir.

**I. Temel Stratejiler:** Temel stratejiler, işletmenin kar amacı gütmesine bakmaksızın, her kademesindeki biriminin yaşamını sürdürmesi açısından gelecekle ilgili ayrıntılı planların olduğu stratejilerdir. (Mirze, 2014:187)

Temel stratejiler varılması planlanan nokta ve amaç bakımından büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler, karma stratejiler olarak dört grupta sınıflandırılır. (Mirze, 2014:187)

**1.Büyüme Stratejileri:** Büyümeyi hem sayısal hem niteliksel anlamda ele alırsak; eğer işletme satış geliri, ürün çeşitliliği, maddi veya beşeri sermayesi, kapasite kullanımı bakımından büyüyorsa, bu sayısal yani nicel anlamda büyümesini ifade eder. İşletme içindeki unsurların kalitesini yükseltiyorsa bu nitelik açısından büyüme olarak tanımlanabilir. Ancak; nitelik açısından büyümeyi sayısal olarak ifade etmemiz oldukça güç olabilir. Ama nicelik açısından büyüyen bir işletme niteliklerindeki kalite iyileşmesinden kaynaklandığı için, bu iki büyüme şekli birbiriyle bağlantılıdır. (Mirze, 2014:187)

**2.Küçülme Stratejileri:** İşletmelerin bazı durumlarda kendileri için yük olacak, kar getirisi olmayan işleri terk etmesi durumunda, işletmenin bazı faaliyetlerde küçülmeye gitmesi olarak tanımlanabilir. Mesela; üç çeşit ürün üreten bir işletme çeşitlerini ikiye düşürerek, üretim maliyetinden kısım küçülmeye gidebilir ya da aynı anda iki pazarda faaliyet gösteren işletme, pazarın birinden çekilerek küçülmeye gidebilir. Küçülme stratejisi, algıda kötü ve işletmenin gidişatının kötüye gittiği imajını verse de, gerçek öyle değildir. Hızlı değişen çevre koşulları, gelişen rekabet ortamında işletmelerin bazen küçülme stratejisine başvurmaları normal karşılanabilir. Uygulamada yöntem olarak büyüme stratejileri gibidir.

**3. Durağan Stratejiler:** Strateji oluşturmama durumu gibi görünse de durum farklıdır. Durağan stratejilerde işletmenin faaliyetinin tanımı yine bellidir. Belli bir pazar payına sahiptir. İşletme sadece birkaç küçük faaliyet hızı değişikliğiyle yoluna devam eder. Örneğin; paket ürün üreten bir işletmenin, bu ürettiği ürünün ambalajını, büyüklüğünü değiştirerek veya farklı bir tat ekleyerek üretimine devam etmesi, işletmenin piyasadaki konumunu koruyarak, değişen şartlara uyum sağlamak açısından yaptığı stratejik bir hamledir.

**4.Karma Stratejiler:** Yukarıda açıklanan stratejilerin bir kaçını içinde barındıran stratejilerdir. Örneğin; bir işletme hem iş tanımını değiştirerek aynı anda

içinde bulunduğu birkaç pazarın birinden çekilebilir. Böylece hem büyüme hem küçülme stratejisini aynı anda uygulayabilir.

**II. Alt Stratejiler:** Bunlar ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ve yatay/dikey stratejiler olarak gruplara ayrılmıştır. Bu stratejilerin açıklamaları aşağıda verilmiştir.

**1.İlişkili/İlişkisiz Stratejiler:** Temel stratejiler belirlenirken, işletme veya kurumun stratejisini kendi içinde bulunduğu sektörde benzer mal veya hizmetlerle ilgili olarak belirliyorsa bu ilişkili stratejidir. İlişkisiz strateji ise bu durumun tersidir. Yani, işletme veya kurum temel stratejisini içinde bulunduğu iş kolunun dışında bir sektörde uygularsa bu ilişkisiz stratejidir.

**2.Bağımlı/ Bağımsız Stratejiler:** Bağımsız stratejiler, çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerde strateji uygulamalarını yalnızca kendi kaynakları ve imkânlarıyla başka bir yabancı işletme desteği olmadan yapıyorsa bu bağımsız stratejidir. Bağımlı stratejiler ise, çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerin başka bir yabancı işletme veya işletmelerle birlikte onların destekleri ile gerçekleştirilen stratejilerdir.

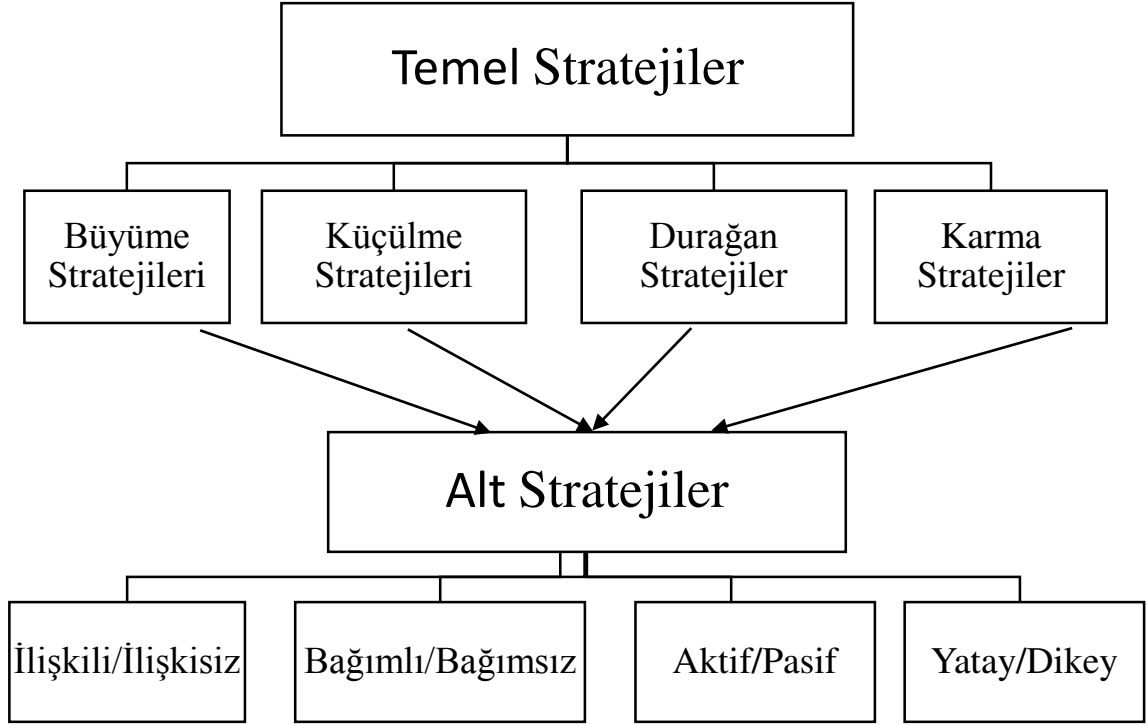
**3.Aktif/Pasif Stratejiler:** Bir işletme veya kurumun uyguladığı temel stratejiler dış çevresini etkiliyorsa bu strateji aktif stratejidir. Bu stratejiler yönetici veya stratejist tarafından önceden belirlenen olaylar olmadan önce belirlenen stratejilerdir. Pasif stratejiler ise, dış çevreden etkilenen, uyumlu, dinamik olmayan stratejilerdir. (Shafaq,2013:11-12)

**4.Yatay/Dikey Stratejiler:** İşletmenin hali hazırda ürettiği ürün üzerinde büyüme planı yatay büyüme olarak adlandırılırken, işletmenin üretim faaliyetlerini nihai ürüne veya üretim kaynaklarına yönelik genişletmesi ise dikey bütünleşme olarak adlandırılır. (Eren, 2010: 224)

**III. Yönetim Düzeylerine Göre Yapılan Stratejiler:** Bu sınıflandırma işlemeyi alt, orta ve üst kademe yöneticilerinin belirlediği stratejilerin ayrı ayrı ele alınmasıyla yapılmıştır. Genel bir açıklama yapılırsa; üst yöneticinin belirlemiş olduğu strateji genellikle işletmenin bugün ve gelecekteki faaliyetleriyle ilgili olup, gelecekte işletmenin hangi faaliyetine devam edip, hangi faaliyetlerden çekilmesi gerektiği durumları belirtir. Yani, üst yönetici çeşitlendirme ve çekilme stratejileriyle ilgilenir.

Orta düzey yönetici ise, işletmenin içinde bulunduğu pazarın rekabet stratejileriyle ilgilenir. Mevcut durum stratejisi orta düzey yönetici ile ilgilidir.

Aşağıdaki şekil 1. stratejilerin sınıflandırılması şema yardımıyla gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Stratejilerin Sınıflandırılması

Kaynak: Ülgen ve Mirze,2013: 71

Alt düzey yöneticisi ise, küçük parçalara ayrılmış bölümsel, fonksiyonel stratejilerle ilgilenir. Üretim, pazarlama gibi. Ancak alt yönetim stratejisi mutlaka üst yönetim stratejisine bağlı olarak hareket etmelidir.

Stratejilerin sınıflandırılması, “Stratejilerin oluşturulması evresi” konusunda büyük önem arz etmektedir. İyi bir stratejik sınıflandırmayla, uygulamaya gidiş noktasında işletmeye büyük kolaylıklar sağlanabilir.

#### **1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji kavram olarak, program, yöntem, taktik gibi içsel, politika, rekabet gibi dışsal kavramlarla ilişkilidir. Bu ilişkiler ayrı ayrı aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### **1.4.1. Strateji ve Politika**

Politika; yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. İşletmenin bir fonksiyonu ile ilgili (kısmi) ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. (Eren,2010: 22) Tanımından da anlaşıldığı gibi politika ve strateji çoğu kez birbirleriyle karıştırılan hatta bazı yerlerde birbirinin yerine geçen kavramlar olarak kullanılmıştır. Ancak, benzer özellikler taşımasına nazaran içerikte farklılıklar arz etmektedir.

Bazı düşünürler aradaki bu farklılıklara açıklık getirmiştir. Tilles'e göre strateji; bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluştururken, politika; saptanmış amaçlara ulaşma yollarıdır. O halde, strateji, politikayı içeren daha genel bir kavramdır. Ayrıca strateji sürekli değişken olması nedeniyle politikaya göre daha esnekler.

Politika ve strateji kavramlarının her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmaları, amaca bağlılıkları yönünden de aynı olmaları aralarındaki benzerliğe açıklık getirmektedir. (Eren, 2010: 23)

Aralarında farklılıklar ve benzerlikler bulunsa da bu kavramlar keskin çizgilerle birbirinden ayrılmamıştır veya mutlak benzerliklerle birleşmemiştir. Strateji, politikanın üzerinde, tasarlama ve ileriye görme, sezme ile ilgili bir kavramdır. (Güçlü,2003: 68)

##### **1.4.1.1. Strateji ve Taktik**

Taktik; kavram olarak bir işin gerçekleşmesine yardımcı olmak için kullanılan küçük araçlar ve programlardır. Genelden çok özelle ilgilidir. Daha çok ayrıntılarla ilgilenir.

Strateji, yönetimin üst kademelerinde belirlenirken taktikler yönetimin alt kademelerinde kullanılır. (Akgemci,2008: 5)

Taktikler stratejinin genel amacına hizmet eder. Stratejilerin uygulanmasında bir araç olarak stratejinin vazgeçilmez bir enstrümanıdır. (Güçlü, 2003: 69)

##### **1.4.1.2. Strateji ve Rekabet**

Strateji, rekabetin olduğu ortamda uygulanır. İşletmelerde strateji kavramının önem kazanması, sürekli değişmekte olan çevre koşullarında rekabetin kızışması, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rakiplerinden bir adım öne geçmesi amacı ile olmuştur. Rekabet kavramı, stratejinin sürekli değişken olmasının nedenlerinden biridir.

Küreselleşen dünya düzeninde rekabet arttıkça stratejiler de değişip gelişmek zorundadır.

#### **1.4.1.3. Strateji ve Program**

Programlar, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanın belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağının tespit edilmesi sürecidir. Programlar, alt kademede yöneticilerin kullandığı bir fonksiyondur. Genelde bir kez kullanılan plan niteliği taşırlar (Dinçer, 1998: 25). Stratejiler ise, üst yönetim tarafından belirlenen sürekli ve değişken bir kavramdır. Programlar alt kademelerle, uygulamalarla ilgilidir (Güçlü,2003: 69).

Programlar stratejinin amaçlarına hizmet ederler. Amaçlara giden yolda ayrıntılı planlar olarak, neyi? nasıl? nerede? kiminle? gibi sorularla stratejilerin uygulanma noktasında kullanılırlar.

#### **1.4.1.4. Strateji ve Yöntem**

Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Yapılan her iş ve işlem için bir yöntem mevcuttur.

Stratejiler uygulanırken bir takım yöntemlere başvurulur. Yöntem normal olarak, politika veya stratejinin uygulanış şeklidir. (Eren, 2010: 26)

Üst yönetim tarafından hazırlanan stratejiler uygulanırken çeşitli nitel ya da nicel yöntemler uygulanabilir. Yöntemler de stratejilerin uygulanmasında stratejiler için önemli bir araçtır.

### **1.5. Planlama Kavramı**

Plan, neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. (Ülgen ve Mirze, 2013:35)

Plan kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, bir işin bir eserin gerçekleştirilebilmesi için uyulması tasarlanan düzen olarak tanımlanmıştır. (www.tdk.gov.tr, 2017) Bu tanımdan yola çıkarak planı, gerçekleştirmek istediğimiz bir eylemin gerçekleşmesi yolunda süregelen şekil, süreç, uygulamanın nasıl olacağının krokisi diyebiliriz.

Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına almaktadır. ( Ülgen ve Mirze, 2013: 35)

Planlama ise, geleceğe ilişkin hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmak için bir yaklaşım getirmektedir. (Tüzün, 2008: 8) Planlama, başta insan emeği ve zamanı olmak üzere kaynak kullanımını gerektirir. Sonunda örgütün yönünün ve etkinliklerinin belirlendiği bir süreç olarak, çok sıkıntılı ve zor bir süreç olabilir. Buna karşın, planlamanın yararları güçlüklerinden çok daha fazladır. Planlama süreci STK'nın yöneticileri ile çalışanlarının işlerini daha iyi bilgilenmiş olarak yapmalarına katkıda bulunur. Son ürün olan “plan” da örgütü etkin ve etkili bir biçimde yönetmenin bir aracını oluşturur.

Planlama süreci ile planın sağlayacağı birkaç faydayı şöyle sıralayabiliriz;

- Örgüt yönetimini ve yönetimi yönlendiren ve destekleyen bir çerçeve ve net olarak belirlenmiş bir yön,
- Örgüte ve hedeflerine daha sıkı bağlılık,
- Sunulan hizmetin niteliğinde iyileşme,
- Öncelikleri belirleme ve kaynaklar ile fırsatlar arasında uyumu sağlama yetisi,
- Kriz yönetimine yardımcı olacak bir süreçtir (Tüzün, 2008: 13).

Planlama süreci, hazırlama aşamasında güç olsa da, uygulamada işletmeye kayda değer yararlar sağladığı görülmektedir.

Yönetim sürecinde ilk yapılması gereken işlem olan planlama, örgütün amaçlarını belirleme, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejileri tespit etmek, çalışmalarını koordine etmek ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma sürecidir. (Yüksel, 2003; akt: Murat ve Bağdigen, 2008:57)

### **1.6. Stratejik Yönetim Kavramı**

Küreselleşmeyle birlikte gelişen ve hızla değişen dünyada, işletmelerin bu değişime hızlı cevap verebilmesi, daha sağlam adımlar atması, eldeki kaynakları daha verimli ve etkin kullanması gerekliliği, yönetim bilimleri alanından “stratejik yönetim” kavramını diğer yönetim türlerinden daha fazla önemli kılmıştır.

Stratejik yönetim, genel yönetim şemsiyesi altında bir alt alan olarak daha 1960’larda ABD’de Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews ve diğerleri (1965) öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Geçen yaklaşık 50 yıllık sürede kuramsal ve deneye

dayalı katkılar ile önemli bilimsel ilerlemeler sağlanmıştır. (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 115)

Drucker, değişen günümüz dünyasında yöneticilerin bu değişimlere hızlı uyum sağlamak, faaliyetlerini yapacakları iyi bir plan doğrultusunda yapmaları gerekliliğini, “zorlukların en büyüğünü, yarının bugünün tekrarı olacağı yanlışlığıyla hareket eden firmalar yaşayacaktır.” sözüyle ifade etmiştir (Swaim, 2011:224).

Dinçer’e göre, stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü “ olarak tanımlanır. Stratejik yönetim, işletmelerin üst kademesinde kullanılan genel yönetimin bir parçasıdır. Dolayısıyla, işletmenin dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve işletmenin uzun vadede ne olacağıyla ilgilidir(Dinçer, 1998: 35).

Barca ve Hızıroğlu’na göre, stratejik yönetim “rekabet üstünlüğünü açıklamaya ve tahmin etmeye yönelik bir kuram” (Powel,2002) veya araştırma programı (Teece,1990) olarak görülebilir. Bu anlamda stratejik yönetim, işletmeler arasındaki farkı rekabet eksenli araştırmayı konu eder diyebiliriz. (Barca ve Hızıroğlu,2009:115)

Akgemci, stratejik yönetimi “bir organizasyonun stratejik pozisyonunun gelecek için strateji seçimlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik düşüncenin anlaşılmasını içerir.” şeklinde açıklar. Başka bir tanımında ise, “Stratejilerin tasarlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, tasarlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak, yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından uygulamadan önce bir kez daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren ayrıntılı bir süreç” olarak açıklamıştır. (Akgemci, 2008: 7)

Frederick Betz’ e göre, stratejik yönetim fikirle ilgilidir. Yapılan işle ilgili bir vizyon sunmak, iletmek, insanlarla iletişim kurarken onları güdüleme yeteneğinizin olması ve geri bildirim alabilmek, stratejik yönetimin dış çevreyle iletişim kurarak oluşan fikirlere bağlı olduğunu gösterir. Bununla birlikte, stratejik yönetim işin geleceğiyle ilgili kritik sorulara (devam edecek mi? Nasıl bir değişim geçirecek? gibi) yanıt arar. İşletmenin geleceğiyle ilgili risk durumunu da içerir. (Betz, 2010:3, 5)

Ertuna ise stratejik yönetimin tanımını yaparken, “hedef” sözcüğünü öne çıkarmıştır. Stratejik yönetimi,” bir kuruluşu hedeflerine taşımaya odaklı bir yönetim” olarak tanımlamıştır. Ertuna’ ya göre, çok belirgin bir hedefi olmayan bir işletme,

nereye gittiğini bilmeyen, kendisini uluslararası ve ulusal rüzgârlara bırakmış, başarıyı şansa bağlamış bir işletmedir. Hedeflerle yönetimin işlemeyi başarıya götüren bir halka olduğunu, fakat; vizyon, misyon, amaç, yön ve yol olmadan hedefin tek başına yeterli olmayacağını ileri sürmüştür. (Ertuna. 2008,11)

Aktan, stratejik yönetimi yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan işletmelerin rakipleriyle yarışabilmeleri için ne yapmaları, nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlamıştır. (Aktan, 2003: 50)

Stratejik yönetim, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için doğru stratejiler geliştirmeyi, bu stratejileri verimli bir şekilde uygulayıp, sonuçları değerlendirerek hedeflerle aynı yönde olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bir yönetim bilimidir. (Portakal, 2016: 395)

Nihayetinde; stratejik yönetim kavramını kavramsal açıdan birçok araştırmacının tanımlarıyla farklı yönlerden ele alarak inceledik. Açıklanan tanımlardan hareketle, stratejik yönetim kavramını her biri farklı açıdan ele alsa da, buluştukları ortak nokta, stratejik yönetimin uzun vadede işletmeye sağladığı faydanın çokluğu ve işletme için vazgeçilmez bir unsur olduğudur.

Stratejik yönetimin bir başlangıç noktası vardır. Bu da “ stratejik düşüncedir”. Üst yönetici alt kademe yöneticilerinden aldığı bilgileri kendi tecrübesi ve görüşleriyle harmanlayarak zihninde bir stratejik düşünce oluşturur. Bunun için çalışanların stratejik düşünebilme kabiliyetine sahip olması stratejik düşüncenin daha sağlıklı oluşması için pozitif bir ayrıcalık olacaktır.

Aşçı, stratejik düşünceyi, Bonn’ un stratejik düşünce unsurları olarak ele aldığı, sistem düşüncesi, vizyon ve yaratıcılık olarak açıklamıştır. (Bonn, 2005,akt: Aşçı, 2017: 847)

Stratejik düşünceyi oluşturan belli başlı unsurlar vardır. İşlemenin vizyonu, bu vizyon doğrultusunda oluşturulacak sistemin nasıl olacağı düşüncesi ve yöneticilerin yaratıcılık konusundaki becerileridir.

Stratejik düşüncenin bilimsel bir içerikte açık şekilde ifade edildiği ilk eser, Alfred Chandler’ in 1962’ de yayınladığı “Strategy and Structure” adlı eseridir. Burada Chandler stratejik düşüncenin temellerini oluşturup geliştirmek için güçlü veriler veriyor ve kendinden sonraki çalışmalara ışık tutuyordu. Daha sonra stratejik düşünce konusunda Drucker ve Ansoff önemli çalışmalar yapmıştır. Böylece stratejik yönetim biliminin temelleri stratejik düşüncenin gelişmesiyle atılmıştır. (Barca, 2005: 10)

Stratejik düşünceye Rudy A. Champa “Stratejik düşünce, işletmenin geleceğe doğru ilerlediğini belirleyen bir düşünce tarzıdır.” Şeklinde açıklık getirmiştir. ( Swaim, 2011: 273)

Stratejik yönetim düşüncesi ortaya çıktığı günden günümüze kadar belli dönemler geçirmiştir. Belirli dönemsel farklılıklar olmasında değişen ihtiyaçlar ve değişen çevre koşulları etkili olmuştur. Barca, stratejik yönetim düşüncesini 3 tarihsel dönemde ele almıştır.

1- Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980)

2- Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990)

3- Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990’ dan günümüze) ( Barca, 2009: 35)

Bu dönemler birbirlerinin alternatifi olarak değil, birbirini tamamlayan anlayışlar olarak görülmelidir. Yani sonradan ortaya çıkan anlayışın önceden var olan anlayışa katkılar yaparak daha ileri bir düzeye taşıdığı düşünülmelidir.

#### **1.6.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetimi kavram olarak inceledikten sonra içinde barındırması gereken bazı önemli özelliklerini inceleyelim. Stratejik yönetimin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir:

- . Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak algılar. İşletmeyi çevresiyle etkileşim halinde açık bir sistem olarak tanımlar.

- . Stratejik yönetim işletmenin eldeki maddi ve beşeri kaynaklarını en etkili verimli şekilde kullanır.

- . Stratejik yönetim “ uzun dönemli faaliyetlere” ve “nihai sonuçlara” odaklanır. (Akgemci, 2008: 8)

- . Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında onlara tepki gösteren, onlara uyum sağlayan bir yönetimden ziyade içinde bulunduğu şartları değiştirmek için uğraşan, geleceği yapılandırmaya yönelik bir yönetim anlayışıdır.

- . Stratejik yönetim amaca yöneliktir. Belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda oluşturulan amaç, işletme için bir hedef haline getirilir. Daha sonra da tüm faaliyetler bu amaca hizmet eder.

. Stratejik yönetim plana dayalıdır. Varılması gereken noktaya varmak için güçlü planlar yapılır. Stratejik yönetimde böylece gelişigüzel davranmanın önüne geçilir. (Ertuna, 2008:35,36)

. Stratejik yönetim üst yönetim kademesiyle ilgilidir. Alt kademedan üst kademeye sağlanan bilgi akışıyla üst yönetim kademesi oluşturduğu planlarla stratejik yönetimi uygular.

. Stratejik yönetim işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirmeye olanak sağlar. Ayrıca kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine olanak sağlar.

. Stratejik yönetim işletmenin gelecekle alakalı faaliyetlerini planlar, örgütler, koordinasyon ve uygulamasını yapıp kontrolünü sağlar. (Aktan, 2003: 50)

### **1.6.2. Stratejik Yönetimin Yararları**

Küreselleşen dünyada rekabetin gücünü iyice hissettirdiği, çevre koşullarının sürekli değiştiği günümüz piyasasında işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi, rekabet şartlarında öne geçebilmesi için stratejik yönetim kavramının işletmeler için önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Stratejik yönetimin işletmeye sağladığı birçok yararı bulunmaktadır. Bunlardan birkaçını ele alalım.

- Stratejik yönetim işletmenin çevreyle uyumunu ve uzun vadede yaşamını sürdürebilmesini sağlar. Değişen koşullarda ve belirsizlik ortamında işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandırır.
- Stratejik yönetim işletmeye kendi kendini tanıma ve değerlendirme imkânı tanır.
- Stratejik yönetim işletmeye bir bütün olarak bir amaca yönelme ve istikrar sağlar. İşletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapma imkânı verir.
- Stratejik yönetim işletme yönetiminin kalitesini artırır. (Dinçer,1998: 29,30)
- Stratejik yönetim işletmelerin uzun vadede performansını etkileyecek kararlar almayı ve hareket etme imkânı sunar.
- Stratejik yönetim işletmelerde genel kabul gören yönetim teorilerinin oluşturduğu bilgi envanterinin somut sonuçlara dönüşmesini sağlayarak, performansı artırır. (Özer, 2015: 77)

### 1.6.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve bu süreç uzun bir dönemi kapsar. Stratejik yönetim, bir kez kullanılıp daha sonra rafa kaldırılan bir süreç olmadığı için süreklilik gerektirir. Yöneticiler değişen çevre koşullarında işletmeyi ayakta tutabilmek için stratejik planlarda değişikliğe gider. Bu durum küresel çağın zorunlu kıldığı bir “Dinamik denge” paradigması bir sonucunu doğurur diyebiliriz. (Akgemci,2008: 18)

Stratejik yönetim sürecini, özel bir karar alma, sorunları çözme süreci olarak da düşünebiliriz. Bu süreç, planlama, uygulama ve değerlendirme gibi safhalardan oluşur. Başlangıç noktasını, amaçların tespiti ve amaca uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Ardından, uygulama ve sonuçların kontrolüyle süreç devam eder. (Dinçer, 1998: 49)

Stratejik yönetim süreci farklı literatürlerde değişik safhalarda ele alınarak incelenmiştir.

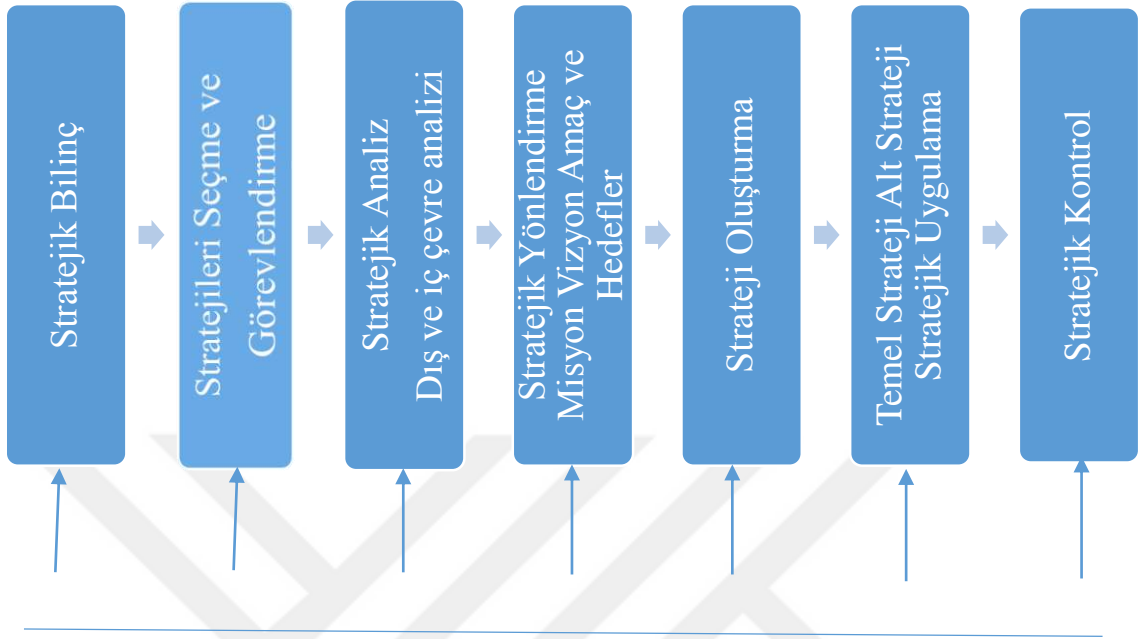
Dinçer’ e göre, stratejik yönetim süreci 3 safhadan oluşmaktadır. Stratejilerin geliştirilmesi ve tanımı, stratejilerin uygulanması, stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü. Burada her safha birbirini izleyen ve birbirleriyle bağlantılı süreçlerdir. (Dinçer, 1998: 49)

Langley (1988: 40), stratejik yönetim sürecini 10 safhada ele almıştır. Amaç ve yönetim felsefesinin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti, dış çevre analizi, gelecek tahmini, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, spesifik amaç tespiti, alternatif politika ve stratejilerin belirlenmesi, en iyi stratejik planın seçimi, fonksiyonel eylem planının yapılması, toplam eylem planının hazırlanması şeklinde on safhada ele alınmıştır.

Gamble ve Thompson ( 2009: 14) da stratejik yönetim sürecinin beş bütünsel aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar, stratejik vizyonun geliştirilmesi, vizyona ulaşmak için amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için strateji oluşturulması, seçilen stratejinin etkin ve verimli şekilde uygulanması. Performans değerlendirme ve ölçümü sonrasında örgütün vizyon, amaç ve stratejisine en uygun düzeltici uygulamaların gerçekleştirilmesi şeklindedir. (Songür,2011: 29,31)

Ülgen ve Mirze’ ye göre stratejik yönetim süreci, şekil 2’de de gösterildiği gibi stratejik bilince sahip olmakla başlar. Bu süreç “ İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik, tüm bilgi

toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerini kapsar.” (Ülgen ve Mirze,2013: 56)



Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreci Genel Bakış

Kaynak: Ülgen ve Mirze,2013: 57

Stratejik yönetim süreciyle ilgili her ne kadar değişik safhalandırmalar olsa da genel olarak hepsinin ortak noktası, stratejik yönetimin işletmenin vizyonu ve amacı doğrultusunda bir fikir oluşturup, fikre uygun stratejiler oluşturmak, bu stratejileri uygulamak, uygulama sonunda amaca ve vizyona uygunluğu açısından değerlendirmek ve kontrolünü sağlamaktır.

#### 1.6.4. Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak SWOT Analizi

İlk kez 70’li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlayan SWOT analizi, daha sonra farklı alanlarda analiz ve planlama aracı olarak kullanılmıştır. SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynakların ve becerilerinin en verimli ve etkin olarak kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir. (Uçar ve Doğru, 2005, akt: Demir ve Yılmaz, 2010: 76)

SWOT analizi, işletmenin mevcut durumunun analizi için kullanılan temel yöntemdir. GZFT (Güçlü yönleri zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) “SWOT analizi” nin genel bir açılımıdır. Genel anlamda ise, işletmenin bir bütün halinde mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstünlük ve zayıflıklarının tanımlanması ve en sonunda tüm bunların işletmenin içinde bulunduğu dış çevre şartlarına uyumlu hale getirilmesini ifade eder. (Cebecioğlu,2006: 81, akt: Demir ve Yılmaz:76)

Çevre analiz grupları ve performans grubu bir araya gelerek, grup karar yöntemi yolu ile birlikte kendilerince belirlenen fırsatları ve tehditleri, bunların işletmeye etki düzeyini göz önüne alarak değerleyecek ve sıralandıracaktır. Yapılan bu sıralamayla işletme için fırsatlar ve tehditler, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenerek bir “SWOT Analizi” yapılmış olacaktır. (Mirze,2014: 47)

SWOT analizi, işletmenin fırsatlara yaklaşması ve tehditlerden uzaklaşması esasına dayanır. Genel olarak, stratejik planlama modellerinin birçoğunda ölçüt olarak kullanılır. (Eryiğit, 2013: 159)

İşletmenin vizyon amaçları doğrultusunda hedefleri belirlendikten sonra, içinde bulunduğu iç ve dış çevre unsurları incelenir ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte fırsatlar ve tehditler açısından değerlemesi swot analizi ile yapılır. Bu süreç ardından yapılacak strateji formülasyonunda, stratejilerin seçilmesi, koordinasyon, iş ve fonksiyonlar değerlendirilir. Bu bilgiler ışığında üst yöneticiler, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda stratejik seçimler yaparlar. (Özer, 2015: 80)

İşletmeler swot analiziyle dış çevreden kaynaklanan fırsat, tehdit ve tehlikeleri önceden görebilirler. Bir plan oluşturulacağı zaman, problemleri tanımlamak ve çözüm üretmek için bu teknikten yararlanabilirler. (Kara ve Çavuş,2014: 479)

SWOT analizi ile bir işletmenin aşağıdaki analizleri yapılabilir:

- İşletmenin güçlü yönlerini analiz eder.
- İşletmenin zayıf yönlerini analiz eder.
- İşletme için fırsatları analiz eder.
- İşletme için tehdit unsuru olan durumları analiz eder ve önlem alır.

Yukarda açıklanan analizler yapılırken bazı esaslar göz önüne alınır:

- Kuruluşun içyapısının analizi (performans, görev, yetki ve sorumluluklar, insan kaynakları ve teknoloji seviyesinin analizi gibi.)
- İşletmenin dış çevresinin analizi
- İşletmenin gelecekte karşısına çıkacak durumların analizi

- İşletmeyle ilgili tarafların analizi.( Hedef kitlesi ve faaliyet alanı)

SWOT analizi işletmeye birçok açıdan faydalar sağlar. Yalnız stratejik plan oluşturma sürecinde değil, politika geliştirirken, sorunları çözerken de işletme açısından oldukça önemlidir.(Çoban ve Karakaya, 2010:347,348)

### 1.7. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurudur. Kökleri II. Dünya Savaşı sonrasında işletmelerde kullanılan ve uygulanan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar dayanır. Bu bağlamda güncel olaylar istatistiki tekniklerle geleceğe uzandırılmaktaydı. Amaç, işletmenin geleceğe dair önünü görebilmesiydi.

1960'lı yıllarda H.I. Ansoff işletmelerde uygulanan uzun dönemli planlamaya analitik bir yaklaşım getirdi. Böylece stratejiler ortaya çıktı. İşletme rakiplerine odaklanarak rekabet için tahminler ve çözümlemeler yapmaya başladı. (Mirze,2014:3)

Stratejik planlama, işletmenin ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve uygulamaları ortaya çıkarmak için oluşturulmuş bir çabadır. (Bryson John. M. ,1995:4, Akt: Ereş,2004)

Eren, stratejik planlamayı, örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara uygun şekilde, tepe yöneticiler tarafından yapılan uzun vadeli planlar olarak tanımlamıştır. Eren'e göre stratejik planlama, örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünüdür. (Eren,2010:4)

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir parçası olup, stratejik yönetimin en önemli aşamasıdır. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavram olarak ilk dönemlerde birbiriyle karıştırılmış olsa da birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. ( Ereş,2004: 23)

Stratejik planlama çalışmaları birbiriyle direkt bağlantılı aşamalardan oluşmaktadır. Planın etkili ve verimli şekilde sonuca gitmesi için bu aşamaların düzgün bir şekilde uygulanması gerekir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Örgütsel değerler ve ilkeler
- Vizyon
- Misyon
- İç çevre analizi
- Dış çevre analizi
- Kritik başarı etmenleri

- Amaçlar
- Hedefler
- Stratejiler ve politikalar
- Eylem planları
- Kaynak dağılımı
- Performans ölçümü (Küçüksüleymanoğlu,2008:404)

Stratejik planlama işletme için hayati bir öneme sahiptir. İşletmeye uzun vadede çok önemli katkılarda bulunur. Bryson, stratejik planlamanın yararlarını şöyle sıralamıştır:

- Stratejik düşünceye katkıda bulunur.
- İşletmeye gelecekteki yönünü gösterir.
- Geleceğin sonuçları ışığında bugünün kararını verme imkânı sağlar.
- Alınan kararların tutarlı bir gelişme ve savunulabilir temellere dayalı alınmasını sağlar.
- Organizasyonun problemlerinin ana çözümüne yardımcı olur.
- Değişimlere hızlı şekilde ve etkili şekilde cevap verebilmeyi sağlar.
- Takım çalışması ve uzmanlığın inşası için önemlidir. (Bryson,1988: 78)

Stratejik planlama “ Bir organizasyon ne? Ne işe yarar?” gibi sorulara cevap verebilen bir rehber niteliğindedir. Stratejik planlama süreci boyunca; Hangi işte bulunuyoruz? Gelecek için vizyonumuz nedir? Temel amaçlarımız, yönergelerimiz, değerlerimiz nedir? Paydaşlarımız nelerdir? Hedef kitlemiz kimlerdir? Ne kadar iyi performans gösteriyoruz? Güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir? Yaptığımız işte verimli miyiz? Gibi sorulara yanıt arar. (Alberta, 1990: 2)

Stratejik planlamanın işletmelere katkısı büyüktür. Etkili bir stratejik planla işletme, gelecek odaklı, bugün merkezli, değişimlere ve gelişmelere daha rahat ayak uydurabilecek ve işletme bekası yolunda emin adımlarla ilerleyecektir.

### **1.7.1. Misyon Kavramı**

Misyon, Latince’ de “mittere” ya da “misus” kelimesinden türediği ve gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı, İngilizce’ de ise “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır.( Cummings ve Davies, 1994:147, akt:Muslu, 2014: 154)

Misyonun Türkçe’ de sözlük anlamı ise, amaç, dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul olarak tanımlanmıştır. (www.tdk.gov.tr, 2017)

İşletmenin misyonu onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, stratejiler hazırlanırken ve farklı alternatifler arasında seçim yapılırken mevcut misyon, stratejistlere ışık tutacaktır, yol gösterecektir. ( Ülgen ve Mirze, 2013: 68)

Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. (Vaill, 1990: 19, akt: Doğan,2002:144)

Misyon, işletmenin ne iş yaptığını, temel rekabet üstünlüklerini diğerlerinden ayıran özelliklerini, iş felsefesini, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir. (Karabulut ve Köseoğlu, 2015:2)

İşletmenin misyonu, stratejik yönetimin başlangıç noktasından biridir. Mevcut misyona göre analiz yapılır ve stratejiler belirlenir. Misyon, stratejik yönetim sürecinde, analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi, aynı zamanda bir sonuç da olabilir. ( Ülgen ve Mirze, 2013: 69)

Misyonla ilgili yapılan çalışmalar neticesinde verilen tanımların en önemli ortak noktası, misyonun bir işletme veya bir kamu kuruluşunun amacını, yaşamını sürdürme nedeni doğrultusunda başlangıç noktası olduğunu ve bir pusula görevi gördüğünü açıkça söyleyebiliriz.

### **1.7.2. Vizyon Kavramı**

Vizyon kavramı, özellikle 1990’lı yıllardan itibaren yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Erçetin, 2000: 87, akt: Çetin,2009: 96) Kavram köken olarak yeni kabul edilemez.

Latince’ de birden fazla anlam yüklenen “videre” fiilinden türetilen “visio” sözcüğünün, uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir. ( Solman ve Heinze, 1995, akt: Çetin,2009: 96)

İşletmelerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Gelecekte ulaşılması planlanan hedefi tanımlar. ( Ülgen ve Mirze, 2013: 69)

Vizyon, gelecek referanslı bir yöntem aracıdır. Örgütün kurumsal kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini, yöneticilerin evren algısını belirleyen paradigma işlevini görür. Böylece hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler belirlenir. (Barca ve Balcı,2006, akt: Çetin 2009: 97)

Vizyon, insanların ve örgütlerin odaklandığı hedefleri gerçekleştirebilmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon, arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. ( Berson, Shamir, Avolio,& Popper, 2001, akt: Kılıç, 2010: 88)

Yalçın'a göre, iyi bir vizyon, hayal edilebilir olmalıdır, cazip olmalıdır, ulaşılabilir olmalıdır, odaklanmış olmalıdır, esnek olmalıdır ve iletilebilir olmalıdır. ( Yalçın, 2002: 61, akt: Çetin,2009: 97)

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü ve düşüncesidir. Yani, örgütün gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. ([http://www.mcozden.com/bky\\_09.htm](http://www.mcozden.com/bky_09.htm) .ednrefl1, akt: Ramazanoğlu, Bahçeci, 2006: 53)

Vizyon kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarsak, vizyon hakkında diyeceğimiz en belirgin açıklama, vizyonun bir işletme ya da bir kuruluşun ideali, hayali ve keline özgü değerleri ve inançları doğrultusunda gelecekte ulaşmak istediği yer diyebiliriz.

### **1.7.3. Vizyon ve Misyon Arasındaki İlişki**

Vizyon ve misyon kavramları çoğu zaman birbiriyle karıştırılmasına rağmen, birbirinden oldukça ayrı anlamlar içermektedir. Misyon, bir işletme veya bir kuruluş için varlık nedeni olarak tanımlanırken, vizyon, bir işletme veya bir kuruluşun gelecekte kendisini görmek istediği nokta, idealidir. Yani, işletmenin veya kuruluşun tamamen geleceği ile ilgilidir. Misyon, kuruluştan itibaren var olan, başlangıç noktası olduğu gibi, örgütün var olduğu süre boyunca ona ışık tutan, yol gösteren değerdir. Vizyon ise, örgütün misyonu doğrultusunda geleceğinde olan değerdir.

Vizyon, gidilmek istenen yer iken, misyon ise varlığın nedenidir. Vizyona belirli duygu ve değerler ışığında bir eylem planıyla ulaşılır. (Çetin,2009: 99)

Misyon vizyona göre daha somut özelliklere sahiptir.( Işık ve Alpays, 2004, akt: Altinkurt, Yılmaz 2011: 3) Vizyon ise, sahip olunan değerlerin anlam ve yansıması ile zihinde çizilen bir tablodur. (Özden, 2002, akt: Altinkurt, Yılmaz 2011:3)

Bir işletmenin tüm faaliyetlerine misyon ve vizyon şekil ve yön verir. Misyonсуuz ve vizyonсуuz bir işletme düşünülemez. Doğada herşeyin bir yaratılış ve varoluş nedeni olduğu gibi, bir örgütün de var oluş nedeni mutlaka olmalıdır.

Özetlersek, vizyon ve misyon bildirgeleri ulaşmak istenen amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak bildirgelerde organizasyondaki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Vizyon ve misyon bildirgeleri organizasyonda, heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeler içermelidir. (Ramazanoğlu ve Bahçeci,2006: 55)

#### 1.7.4. Temel Değerler

Sözlük anlamıyla değer, nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği, ya da toplumca kabul edilen olağanüstü, simgesel veya maddi olabilen amaç, kısaca neyin doğru, saygıdeğer ve istenen olduğuna dair, geniş, soyut ve ortak ölçülerdir. ( Güney,2004: 57, akt: Kılıç,2010: 83)

Değerler düşünme biçimini, davranışları, olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen, örgüte özgü özelliklerdir. Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler, vizyonun temeli, kurumun ayıt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zemini oluşturur. (Kılıç,2010: 83)

Değerler, bir işletme veya kuruluştа çalışanların kurumu anlayıp, benimsediğinin bir göstergesidir. Çalıştığı kurumun sahip olduğu değerin bilincinde olmak, çalışan verimliliğini de maximum düzeye taşıyabilir.

Kurum değerlerinin bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurum sinerjisini oluşturmaktır. Kurum değerlerinin belirlenmesinde,

- Temel inançlarımız nedir?
- Ahlaki kurallarımız nedir?
- Davranış kurallarımız nedir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
- İdeallerimiz nedir?
- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi kıstasları esas alırız? sorularının cevapları aranmalıdır.

Değerler mantıksal olarak gerçekte misyon ve vizyondan önce gelir. ( Kılıç, 2010: 84)

Değerler insan için her zaman iyilik, güzellik, olumluluk vb. pozitif olmayı çağrıştırmaktadır. Değerlerin adam-sendecilik, vurdum-duymazlık, kişisel menfaatçilik, bencillik vb. negatif olmayı çağrıştırdığı da görülebilir. (Kara, 2011, akt: Kara,2016: 79) Çünkü insanın olduğu her yerde pozitif ve negatif çağrışım uyandıracak değerlerin varlığı söz konusu olmuştur.

Değerlerin bilinmesi, yöneticilerin davranışlarının yönü ve şiddeti hakkında öncü bilgi sunar. Çalışanlar için e önemli bir olgudur.

### **1.7.5. Amaçlar ve Hedefler**

Amaç veya hedef gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü, bir yeri ifade eder. Yani amaç veya hedef belirlemekle belirli değişkenler itibariyle gelecekte nerede, hangi konumda ve hangi durumda olunmak istendiği bugünden belirlenir. Gelecekteki bu durum, işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği noktayı ifade eder. (Koçel, 2015: 141)

Amaç belirleme, karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü, karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır. (Koçel, 2015: 141)

Ülgen ve Mirze, (2013: 35)' ye göre amaçlar, “ belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlardır.

Murat ve Bağdigen, (2008: 89) ise, amaçlar ve hedefleri zaman dilimi açısından ayırmış, hedeflerin amaçlara ulaşmada gerekli olan kısa dönemli süreçleri oluşturduğunu ifade etmiştir.

Bir örnekle açıklayalım;

#### **AMAÇ1.1**

Verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik teknikler geliştirilmesi.

##### **Hedef 1.1.1**

Plan dönemi süresince kavramsal çerçevenin geliştirilmesi.

##### **Hedef 1.1.2**

2008 yılının ikinci yarısına kadar, verimlilik sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik tekniklerin geliştirilmesi bağlamında öncelikli çalışma alanlarının ortaya konması. (Murat ve Bağdigen, 2008: 90)

İyi yol gösterici, etkin bir amaç için uyulması gereken bazı ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

- . Amaç, aksiyona (faaliyete) işaret etmelidir.
- . Amaç ve açıklaması, elde edilmek istenen sonuca işaret etmelidir. Açıklama “-mak -mek” le kalmamalı, bu işleri yaparak ulaşılmak istenen sonucu net olarak ifade etmelidir.
- . Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- . Amaçlar motive edici olmalıdır.
- . Amaç açıklamaları daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalıdır. ( Koçel, 2015: 142)

#### **1.7.6. Stratejik Amaçlar ve Hedefler**

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon kavramından daha belirgin, daha genel bir kavramdır. Amaçlar bir bütün halinde işletmenin stratejik yönünü belirler. (Kılıç ve Erkan, 2006: 81)

Drucker’ e göre stratejinin amacı, şirkete önceden kestirilmesi mümkün olmayan bir ortamda istenen sonuçları elde etme ve bilinçli bir şekilde fırsatçı davranma olanağı kazandırmaktır. (Swaim, 2010: 25)

Stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde işletmenin kaynaklarını doğru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin bilinmesini, sorumluluk bilincinin olmasını ve sonuçlar açısından değerlendirmenin kolaylaşması bakımından hayati bir öneme sahiptir. ( Demir ve Yılmaz, 2010: 81)

Hedefler ise, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumdur. Stratejik planlama sürecinin “ nerede olmak istiyoruz?” kısmını oluşturur. Hedefler, stratejik amaçların gerçeklik derecesini ölçmesi açısından oldukça faydalıdır. (Demir ve Yılmaz, 2010: 82)

Drucker, hedefleri bir ölçüt olarak görmüş ve “Kısa erimli hedeflerimize ulaşabiliyor muyuz? Ulaşamıyorsak, misyonumuzda ve stratejimizde bir kusur mu var?” sorularıyla, hedeflerin stratejik amacın doğruluğunu ölçmede önemli olduğunu vurgulamıştır. ( Swaim, 2010: 30)

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

#### 2.1. Stratejik Planlama Süreci Giriş

Stratejik planlama bir süreç olarak incelendiğinde genel olarak beş ana süreçte ele alınsa da, daha farklı ve daha bölümlendirilmiş safhalarda incelendiği de karşımıza çıkmaktadır.

“ Stratejik planlama” hem yapı hem süreç olarak başlı başına üzerinde düşünülmesi ve özümzenmesi gereken bir kavramdır. Bu deyimde hem planlama hem de strateji kelimeleri önemlidir. Plana dayalı yönetim, tüm yönetim şekillerinden ayrı ve en önemli yönetim türüdür. Planlı yönetim, işletmenin kaderini rüzgârların (ekonomik gelişmeler) yönüne bırakan yönetimin karşıtı bir yönetimdir. Stratejik planlama sürecinin en başında işletme kendisine temel olarak, ”neredeyiz?” “nereye varmak istiyoruz?” “oraya nasıl gideceğiz?” sorularına cevap arar. (Ertuna, 2008: 61)

Daha önce stratejik planlama çalışmaları yapmamış olan, bu faaliyetlere yeni başlayacak işletmelerde stratejik planlama çalışmaları iki önemli amaca yönelik yapılır. Bunlardan birincisi, işletmede etkili ve verimli çalışabilecek formel bir stratejik planlama alt yapısının ve organizasyonunun kurulmasıdır. Bu birinci amaç, devamlılık ister ve sürecin etkili ve verimli olarak yapılabilmesi için gereklidir. Belirli bütçe olanaklarına sahip olan kuruluşların bu alt yapıyı kurmaları, onları daha bilinçli ve analitik süreçlere hazırlayacak ve onlara yetenek kazandıracaktır. İkinci amaç ise, stratejik planlama sürecinin işletilmesidir. (Mirze, 2014: 33)

Mirze, stratejik planlama sürecini beş farklı safhada ele almıştır. Bu beş safha,

**Analiz:** İçinde bulunulan durumun ve çevresel koşulların analizi.

**Misyon, vizyon ve amaçlar:** İşletmenin durum analizi sonucu yönlendirilmesi.

**Planlar, stratejiler, faaliyetler:** Yönlendirilen sonuçlara ulaşabilmek için yolların belirlenmesi.

**Bütçe ilişkilerinin kurulması:** Stratejilerin, faaliyetlerin kaynak ve maliyet bütçe çalışmalarının yapılması.

**İzleme ve kontrol safhası:** Uygulamalar sonucu faaliyetlerin ve sonuçların izlenmesi, değlerlenmesi ve kontrol edilmesi olarak sınıflanmıştır.

Şimdi bu safhaları ayrıntılı olarak inceleyelim:

### **Analiz Safhası (Durum Analizi)**

Analiz safhası, stratejik planlama sürecinin ilk adımı olarak, işletmenin neredeyiz? ne durumdayız? sorusuna cevap aramak için çeşitli alt safhalarda ayrı ayrı incelenir.

Kurumun mevcut misyon ve vizyonunu, amaçlarını ve hedeflerini ayrıca o an organize ettiği faaliyetlerin ve yönettiği, planladığı projelerin tamamının gözden geçirilmesi yoluyla kurumu tanımadır.

### **Veri ve Bilgi Toplama Safhası**

Kurum dışı ve içinde bulunan çeşitli paydaşların/ilgililerin beklentileri ve çevresel değişimlerle ilgili düzenli veri ve bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi, düzenli bilgi bankası oluşturulması ve bu bilgilerin işlenmesidir.

### **Dış Çevre Analizi (Uzak-Yakın Çevre)**

Kurumun mensup olduğu politik, yasal, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevre ve unsurlarının analizi, yakın çevre olarak da, pazar, rekabet, esas rakip analizi unsurlarından oluşan safhadır.

### **Kurum İç Çevre Analizi**

Kurumun maddi ve maddi olmayan varlıklarının belirlenmesi, kurumun yeteneklerinin belirlenmesi, kurumun değer yaratan faaliyetlerinin, finansal performansının ve işlevsel performans faaliyetlerinin belirlenmesi safhasıdır.

### **Durum Belirleme Matrislerinin Hazırlanması ve Tartışılması**

Diğer safhalardaki analiz sonuçları, fırsatlar ve tehditler, güçlü ve zayıf yönler olarak durum belirleme matrislerine (SWOT) taşınacak ve üst yönetim/uzmanlar tarafından önem sıralamaları belirlenecektir. ( Mirze, 2014: 37)

### **2.1.1. Misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerin durum belirleme matrisleri (SWOT) sonuçlarına göre gözden geçirilmesi ve yeniden belirlenmesi safhası (Nereye ulaşmak istiyoruz?)**

İşletmenin mevcut misyonu ve vizyonu yeniden gözden geçirilir ve gerekirse revize edilerek yeni misyon ve vizyon belirlenir. Amaçlar ve hedefler açıklanan misyon ve vizyonu gerçekleştirecek şekilde revize edilerek yeniden belirlenir. (Mirze, 2014: 38)

Planlama sürecinin bu safhasında “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna cevap niteliğinde çalışmalar yapılarak, bu çalışmalar stratejik planın bütünü ile

uyumlu ve karşılıklı olarak etkileşime açık bir biçimde oluşturulur. (Demir ve Yılmaz, 2000: 82)

### **2.1.2. Planlar/Stratejiler/Faaliyetlerin Belirlenmesi Safhası**

İşletmenin geleceğini tasarlayacak ve onu istenen konuma taşıyacak misyon, vizyon, amaç ve hedefleri gerçekleştirecek kurumsal plan ve faaliyetlerin belirlendiği safhadır. (Mirze, 2014: 38)

Stratejik eylem planlarının oluşturulma safhası olarak da adlandırabileceğimiz bu safha “hedefe nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Bu planlar önemli görülen her düzeyde olası en fazla veriyi içermelidir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409)

### **2.1.3. Strateji/faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması**

Faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar, dönemler itibarı ile bir tabloda (kaynak bütçesi) gösterilecek, ayrıca faaliyet/maliyet harcamaları da yine dönemler itibarı ile bir tabloda gösterilecektir. (Mirze, 2014: 38)

Kaynak dağılımı hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için, plan kararları örgütün elinde bulundurduğu kaynakların gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmasını gerektirir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 410)

### **2.1.4. İzleme ve Değerleme (Kontrol) Safhası**

Bu safhada, çevresel unsurların değişikliğinin ve etki derecelerinin gözlemlenmesi, stratejilerin/faaliyetlerin, bütçenin önceden belirlenmiş vizyon, misyon, amaçlar ve hedeflere uygunluğunun kontrolü ve performans ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolü ele alınır. (Mirze,2014: 38)

Burada işletmenin kendisine soracağı soru “yaptıklarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz” olacaktır. Bu aşama, performans ölçme ve değerlendirme ölçüt ve yöntemlerinin ortaya konulduğu ve bir “Başarı Programı”nın hazırlandığı aşamadır. İşletme vizyonu gerçekleştirme, yani, öngörülen geleceğe doğru ilerleyişi sırasında ne ölçüde başarılı olduğunun sürekli olarak izlenmesi, iç ve dış koşullara bağlı gerekli değişikliklere ve düzeltmelere gidilmesi bakımından büyük önem taşır.(Tüzün, 2008:11)

Tüzün, stratejik planlama sürecini farklı ve yalın bir bakış açısıyla ele alarak şöyle özetlemiştir:

**Tanımlayın;** kuruluşun misyon, vizyon ve amaçlarının önem ve öncelik sırasını belirleyin.

**SWOT;** saptanmış hedefler temelinde, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri ortaya koyun.

**Belirleyin;** saptanmış hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek eylemleri ve süreçleri belirleyin.

**Uygulayın;** üzerinde anlaşmaya varılmış süreçleri uygulayın.

**Denetleyin;** faaliyetleriniz üzerinde tam denetimi sağlamak için, uygulamayı izleyin ve geri bildirim elde edin. (Tüzün, 2008: 12)

Akgemci de stratejik planlama sürecini beş ana aşamada ele alarak genel bir çerçevede değerlendirmiştir. Bu aşamaları, vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlenmesi, işletme amaçlarının tespiti, işletmenin rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. (Akgemci, 2008: 20)

Stratejik planlama sürecinde belirtilen misyon, vizyon, amaçlar gibi kavramlar bir önceki bölümde ayrıntılı açıklandığı için, bu bölümde bu kavramların açıklanmasına değinilmemiştir.

Stratejik planlama sürecinin daha önce dayandığı beş aşamanın haricinde bazı kaynaklarda daha fazla aşamalarla incelendiği görülmektedir. Özmantar 2011, bu aşamaları farklı kaynaklardan derleyerek on iki aşamada ele almıştır. Bu on iki aşamayı ayrıntılı bir şekilde inceleyelim.

### **1. Hazırlık Çalışmaları**

Stratejik planı oluşturmadan önce kurum ile stratejik plan arasında bir bağ kurmak gerekir. Bu bağlamda ilk olarak stratejik planın ne olduğunun kurum çalışanlarına anlatılması ve gerekli görüldüğü takdirde eğitim alınması, ekip oluşturulması, çalışma takviminin çıkarılması ve planın nasıl yazılacağına karar verilmesi gerekmektedir.

### **2. Durum Analizi**

Bu aşamada stratejik planın somut olarak başladığını görebiliriz. Burada planlama ekiplerinin yoğun bilgiye ihtiyacı olduğu için, kurumun geçmişte yaptığı işler ve tarihçesi incelenir, iç ve dış çevresinden bilgi toplanır ve bu bilgiler özetlenir. Bunun

için genel olarak, belli bazı araçlardan yararlanılır. Bunların içinde en yaygın kullanılan ve en önemlisi olan “SWOT” analizine başvurulur. Burada, kurum için gerekli olan, fırsatlar ve tehditlerin iyi bilinmesi ve kurumun içinde bulunduğu politik, ekonomik, sosyal, demografik etmenlerin iyi analiz edilmesidir.

### **3. Misyon İfadesi**

Daha önce de ayrıntılı olarak açıkladığımız misyon ifadesi, planlama sürecinin belki de en zor ve en önemli aşamalarından birisidir. Kurum kendi misyonunu doğru bir şekilde belirleyerek yola çıkarsa, kendisine diğer aşamalarda eşlik edecek sağlam bir yol haritası edinmiş olur. Doğru yazılmış bir misyon cümlesi, “kurum olarak biz kimiz?” “neden varız?” “neye hizmet ediyoruz?” gibi sorulara iyi cevap verebilmelidir.

### **4.Vizyon İfadesi**

Misyon kavramına oranla daha dar kapsamlı olup, yenilenebilir ve değiştirilebilir. Doğru yazılmış bir vizyon, kuruma “nereye ulaşmak istiyoruz?” “gelecekte, içinde bulunduğumuz durumu geliştirmek için neler yapabiliriz?” sorularına cevap verir. Büyük resme odaklanır, belirli süreleri (5-10 yıl gibi) kapsar. (Özmantar, 2011: 1399)

### **5.Temel Değerler**

Değerler, kurumun misyonuna ulaşmasında rehberlik eder, yönetim biçimini, kurumsal davranış biçimini, yani, kurumsal etik değerlerini ortaya koyan standartlardır. (DPT, 2006 b. s 27, akt: Özmantar, 2011: 1400)

### **6. Amaçlar**

Stratejik planların ayrıntılı çerçevesini oluşturur. Amaçlar özel vurgu gerektiren, öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlardan oluşur. (Ensari, 2005, s. 151,DPT, 2006 a, s 10, akt: Özmantar, 2011: 1400)

### **7. Hedefler**

Amaçlar aracılığıyla 3-5 yıllık bir çerçeve oluşturulduktan sonra hedefler yazılır. Hedefler amaçları takip eder. Hedefler amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik özel ve ölçülebilir alt amaçlardır. Her hedefte değişiklik yönü, alanı, hedef kitle, zaman dilimi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. (Allison, 2005,s.237, akt: Özmantar, 2011: 1401)

### **8. Performans Göstergeleri**

Bir performans göstergesi, stratejik planda oluşturulan amaç ve hedeflere ulaşmış olduğumuzu ölçülebilir ifadelerle (zaman, kalite, maliyet gibi.) bize sunar.

### **9. Stratejiler**

Stratejiler, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin cevabını verir. SWOT analizindeki verilerden yararlanarak stratejiler belirlenir.

### **10. Eylem Planları**

Eylem planları, (taktik planları, operasyonel planlar, iş planları) stratejik plana dayalı olarak hazırlanır. Eylem planı, her aşamadan kimin sorumlu olduğunu ve bu aşamaların tamamlayıcı süreyi içerir. İşlemler prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir.

### **11. Maliyetlendirme**

Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşabilmesi için, gerek duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin bir şekilde dağılımının yapılması gerekir. (Özmantar, 2011: 1402)

İyi bir maliyetlendirme politikası izlemeyen işletme ilerde kaynak sıkıntısı yaşayabilir. Bu da stratejik planın tamamlanması sürecinde aksaklıklara neden olabilir.

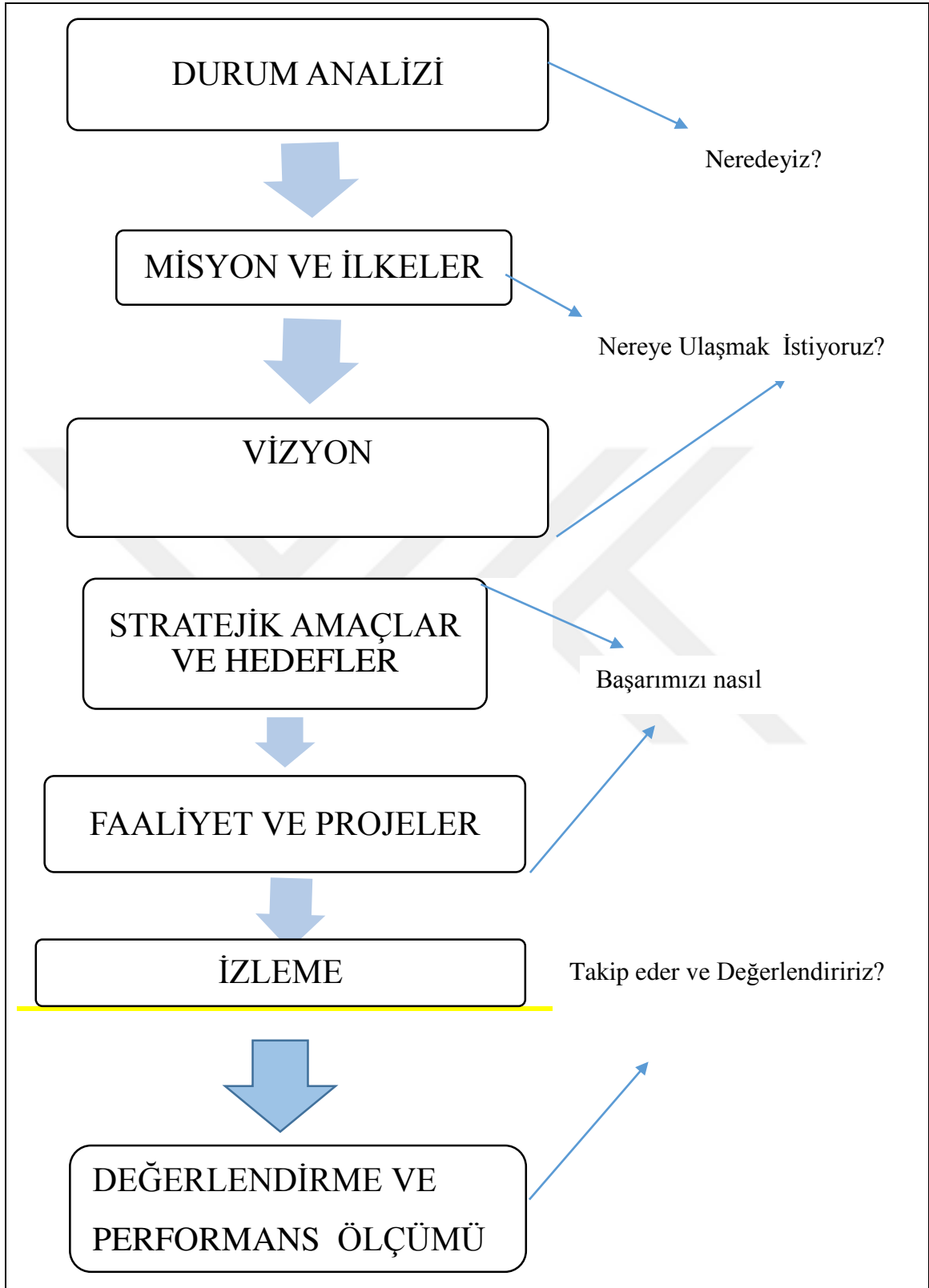
### **12. Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve rapor edilmesidir. Stratejik planın yolunda gidip gitmediğini kontrol etmek, nelerin başarıldığını belirlemek, eldeki bilgileri gözden geçirmek, gerekli görüldüğü takdirde ekleme yapmak için izleme yapılır. İzleme işlemi yılda bir ya da iki kez yapılmalıdır.

Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. (DPT 2006b,s.45,akt: Özmantar, 2011: 1403)

Burada, stratejik planlama süreci genel olarak ele alınan beş aşamadan farklı şekilde ele alınmış olup, bazı kavramlar birbirinden bağımsız şekilde aşamalar olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak bakıldığında, stratejik planlama sürecinin mantığı aynıdır ve her iki aşamalandırmada da süreç rasyoneldir.

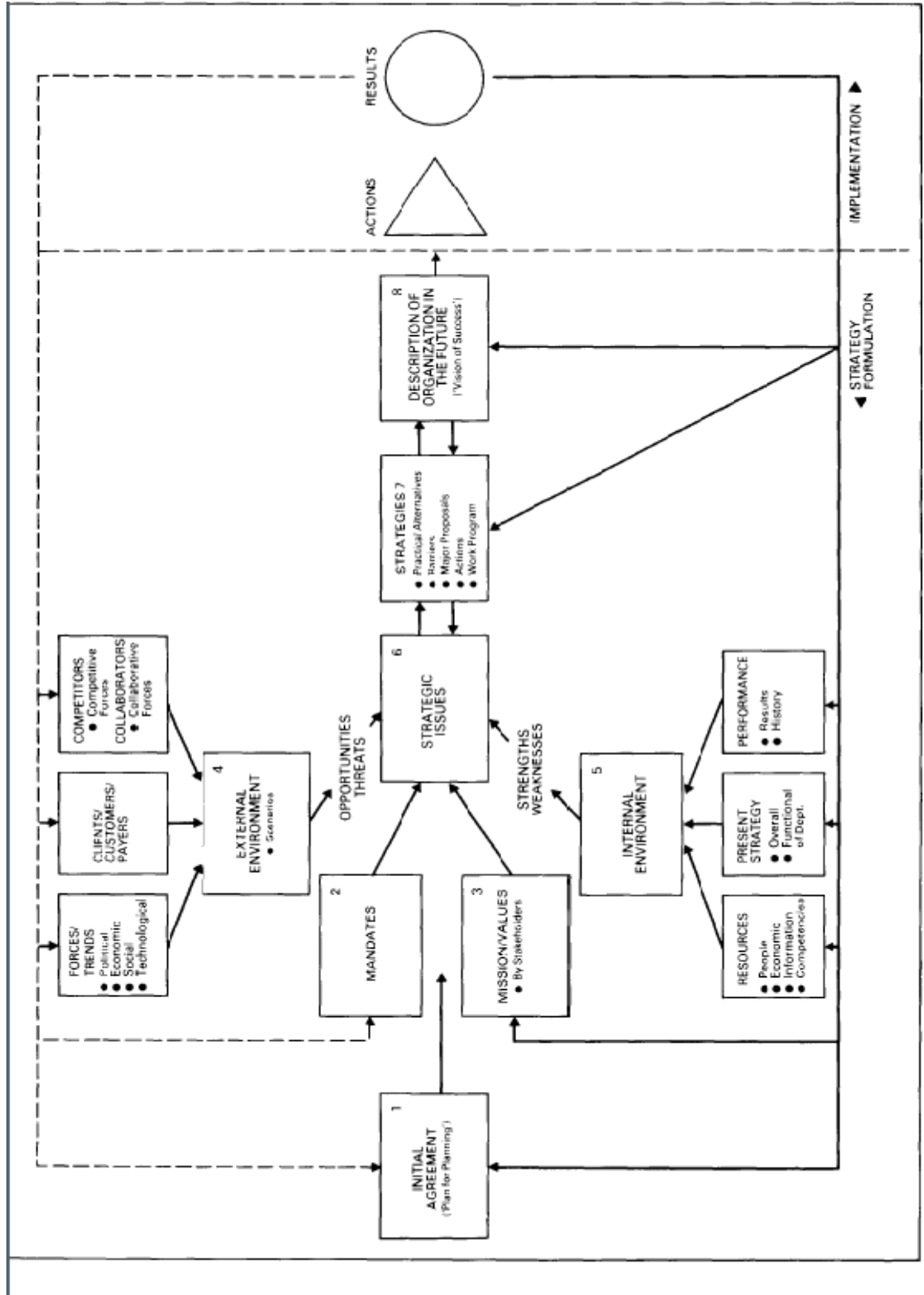
Aşağıda şekil 3’de stratejik planlama süreci bir şekil yardımıyla açıklanmıştır.



Şekil 3. Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010: 74

Aşağıda şekil 4’de Brysson’un stratejik planlama süreci bir şekil yardımıyla açıklanmıştır



Şekil 4. Stratejik plan süreci

Kaynak: Brysson 1988:75

Brysson (1988), stratejik plan sürecini ele alırken ilk olarak plan belirleme noktasında plan için planlar yapma, yani stratejik planın nasıl bir rota çizeceğini belirlemiştir (İnitial agreement). Daha sonrasında iç ve dış çevre faktörlerini ele almış, bunun sonucunda da görevler belirlemiştir. Görevler belirlendikten sonra misyon belirlenmiş, bu yönde stratejik konu ve stratejiler oluşturarak “Geleceğin organizasyonu” tanımı yapmış ve son olarak eylemler ile sonuçlara gitmiştir.

## 2.2. Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

**Katılımcılık:** Planların hazırlanmasında kurum çalışanlarının katkı ve katılımları mutlaka gereklidir. Planlama sürecine başlarken ve devamında çalışanların uyum içinde ve grup halinde katılmasıyla süreç daha iyi işleyecektir.

**Danışmanlık Hizmetleri:** Planlama sürecinde, kurum dışından, ihtiyaç halinde temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetlerini kapsayabilir.

**Planlamanın Planlanması:** Stratejik plan hazırlamaya başlamadan önce süreç planlaması yapılmalıdır. Ne kadar sürede tamamlanacak? Kimler, hangi aşamada katkı verecek? Hangi çıktılar elde edilecek? Planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçlar nelerdir? (DPT,2007, akt: Yörük ve Bozok, 2015:4)

Stratejik planlama süreci, belirli süreçlerin birbirini takip ettiği planlı ve sistemli bir yapıya sahiptir. Fakat her kurum ana çerçeveler içerisinde kendine uygun bir stratejik planlama süreci tasarlayabilir. Değişen çevreye uyum sağlamak, değişimi yakalamak ve başarılı olmak için, seçilen strateji, meydan okuyucu olmalıdır ve planlama sürecinde emin adımlarla ilerlenmelidir. (Gürer, 2006: 99)

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kuruluş stratejik planı kuruluş veya örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirmesinde etkili olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu gelecek senaryolarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir ürün olmaktan çok bir süreç olarak çok daha önemlidir. (Bircan, 2002: 17)

Drucker, stratejik planlamayı, sistemli olarak geleceğe etkisini çok iyi hesaplayarak, güncel, girişimci, (risk taşıyan) kararlar almak, bu kararları uygulamak için gerekli çabaları sistemli olarak örgütlemek ve sistematik geribildirim organize

ederek, bu kararların sonuçlarını beklentilerle karşılaştırmak şeklindeki kesintisiz bir süreç olarak tanımlanmıştır. (Swaim, 2010: 271)

Bu tanımdan yola çıktığımız zaman bile stratejik planlama süreci hakkında çok şey söyleyebiliriz. Yapacağımız planın geleceğe etkisini çok iyi hesaplamak için süreci başlatan durum analizini çok iyi yapmamız gerekir. Güncel ve girişimci kararlar almak için iç ve dış çevre analizimizi, swot analizimizi iyi yapmamız gerekir. Bu analizler doğrultusunda aldığımız kararları doğrularken planlama sürecinin içerdiği safhaları rasyonel ve sistematik şekilde uygulamamız gerekir. Yani, stratejik planlama, sonuçtan ziyade sürecin çok daha önemli olduğu, planlamanın hayata geçirilirken başarısının, tamamen planlamanın sürecine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü stratejik planlama yapılması için gereken her şey sürecin doğru işlenmesinde gizlidir.

### **2.3. Stratejik Planlama Yaparken Yöneticinin Göz Önünde Bulunduracağı Güncel Gelişmeler**

Stratejik planlama yapılırken, bir kurum veya bir kuruluşun bazı kavramlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlar kurum içi etkenler de, kurum dışı etkenler de olabilmektedir. Planlama yapılırken dikkate alınması gereken bir etken olarak interneti söyleyebiliriz.

**İnternet**, günümüzde bireysel yaşamı, firma yaşamını oldukça etkilemiştir ve özellikle hem bireylerin hem firmaların alım-satım davranışlarını değişime zorlamıştır.

- . Pazara girme ve marka oluşturmada internetin bir araç olarak kullanılması, firmaların geleneksel tanıtım ve reklam araçlarının önüne geçmekte dağıtım kanallarını etkisizleştirerek onların gücünü minimize etmiştir.

- . İnternet sayesinde, rekabet uluslararası ve küresel boyutlara ulaşmış, firmalar evrensel olarak ürünlerini tüm dünyadaki potansiyel müşterilere tanıtma ve pazarlama imkânı bulmuştur.

- . Firmalar internet sayesinde ihtiyaç duydukları mal ve hizmet hakkında rahatlıkla rasyonel bir araştırma ve analiz yapabilmektedir.

- . İnternet sayesinde bilgiye kolayca ulaşmak mümkün olduğu için firmaların rekabette daha başarılı olması olağan olmuştur.

- . Firmalar internet aracılığıyla oluşturdukları ağ sayesinde en önemli müşterileri ve tedarikçileri ile on-line gerçek bir ilişki içine girebilmekte ve sürekli bilgi alış-verişi ile adeta firmanın stratejik ortağı gibi ona yardımcı olmaktadır. (Eren, 2010: 11,12)

Değişen ve hızla küreselleşen günümüz dünyasında, bir işletme veya bir kuruluşun değişimin getirdiği avantajları (internet) iyi değerlendirerek, kendi lehinde kullanabilmeleri ve bu doğrultuda stratejik planlarını yapabilmeleri, kendi açılarından oldukça faydalı olacaktır. Sonuçta, kendini sürekli güncelleyen bir işletme veya kuruluşun varlığını geleceğe rakiplerinden sıyrarak taşıyacağı kesindir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Örgütlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, dış çevrelerinde meydana gelen olayları, tehdit ve fırsatları sürekli analiz ederek bu değişimlere kolayca ve hızlı bir şekilde ayak uydurabilmelerini sağlayan stratejik planlama ve yönetim anlayışı 1950'lerden itibaren özel sektörde kullanılmaya başlanmıştır. 1980 sonrasında ise geleneksel kamu yönetiminin önemini yitirdiği, yeni kamu işletmeciliği anlayışının önem kazanması sürecinde, kamu yönetimi alanına girmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye' de stratejik planlama 2000'li yıllarda ulusal planlama sistemi içinde yerini almaya başlamış, bu amaçla yasal ve yönetsel alt yapısı oluşturulmuştur. (Genç, 2015:201)

Bu bölümde, stratejik yönetim anlayışının kamu idarelerinde uygulanmasını, yasal dayanağını, planlı hizmet sunumuna geçişini, geliştirilen politikaları, bu politikaların nasıl uygulandığını inceleyeceğiz.

#### 3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri

Kamu kesiminde stratejik planlamanın ilk adımları 1995 yılına kadar gitmektedir. Bu süreçte stratejik planlamanın hukuki temelleri 10 Aralık 2003'te kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de 25326 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan 5018 sayılı KMYKK ile atılmıştır. Bu kanununu takiben çıkartılan ve mevcut birçok kanunda yapılan değişiklikler, Bakanlar Kurulu Kararı, Yönetmelikler, YPK Kararları, Tebliğler, Kılavuzlar ve diğer yazılar stratejik planlamaya ilişkin mevzuatı oluşturmaktadır. ( Murat ve Bağdigen,2008: 140)

##### 3.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu

24.12.2003 tarihinde yayımlanan bu kanun, kamuda stratejik planlama uygulamalarının yasal bir alt yapısını oluşturmuştur. Kanunun 1. Maddesinde, kanunun amacını "Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, işlemlerin,

muhassebeleştirilmesini ve mali kontrolü sağlamaktır.” Şeklinde açıklamıştır. (Mevzuat bilgi sistemi, e-mevzuat)

Kanunun 3. Maddesinin birinci fıkrasının (n) bendinde, stratejik planın tanımı yapılmıştır. Stratejik planı, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçülerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren ifadelerle tanımlamıştır. (Songür, 2011: 110)

Kanunun 9. Maddesinde, stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye değinmiştir. Kamu idareleri, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonları oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve bütçe bazında kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı yetkilidir. (Mevzuat bilgi sistemi, e-mevzuat)

Kanunun 10. Maddesinde, bakanların ve üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu düzenlenmiştir. Buna göre, bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıkların ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Milli Eğitim Bakanı'na, mahalli idareler için İçişleri Bakanı'na aittir. Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakan'a ve TBMM'ye karşı sorumludur. Bakanlar, idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirir. ( Murat ve Bağdigen,2008: 142)

“Üst yöneticiler” başlığını taşıyan 11. Maddede, üst yöneticiler, Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı olarak tanımlanmıştır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve KMYK Kanunu’nda belirtilen görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinden bakana, mahalli idarelerde ise, meclislerine karşı sorumlu tutulmuşlardır. (Songür, 2011:110)

Kanunun 13. Maddesinde “bütçeleme ilkeleri” ele alınmış, bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde kamu idarelerince hazırlanan bütçelerin;

- Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde ve
- İdarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda maliyet analizine göre, hazırlanıp uygulanacağı ve kontrol edileceği hükmüne yer verilmektedir.

Aynı fıkranın (d) bendinde ise, bütçelerin, stratejik planlar dikkate alınarak, izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülüp değerlendirileceği belirtilmektedir.

Kanunun 16. Maddesi, orta vadeli program, mali plan ve bütçe hazırlama rehberi başlığını taşımaktadır. Bu maddesinin ikinci fıkrasında ise merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma sürecinin Bakanlar Kurulunun eylül ayının ilk haftasının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedefleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde DPT Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlayacağı ifade edilmektedir. ( Murat ve Bağdigen, 2008: 143)

Aynı kanunun “faaliyet raporları” başlığını taşıyan 41. Maddesinde, üst yöneticilere ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerine, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlama, üst yöneticiye harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet

sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek, kamuoyuna açıklama görevleri verilmiştir. ( Songür, 2011: 111)

Kamu yönetiminde stratejik planlamayla ilgili kanunlardan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun haricinde, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5393 Sayılı Belediye Kanunu da bu kanunlar arasında yer almaktadır.

### **3.1.2. 2003/14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı**

Yüksek planlama kurulunun 4/7/2003 tarihinde yapmış olduğu toplantıda 2003/14 Sayılı kararın 25. Maddesinde “Kuruluş Düzeyinde Stratejik Planlama Çalışmaları” başlığı altında, kamu kesiminde yapılan reform çalışmaları kapsamında, kamu kuruluşlarının ilk aşamada VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Yıllık Programlarda yer alan politikalar ve makro hedefler çerçevesinde kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerinin bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda oluşturmaları hedeflenmiştir.

2004 yılı bütçesi hazırlıkları çerçevesinde, DPT Müsteşarlığı bir stratejik planlama kılavuzu hazırlamış ve ilgili tüm kuruluşların bilgisine ve kullanımına sunmuş ve orta vadede tüm kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere 2003’te Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ile birlikte birkaç kuruluş üzerinde stratejik planlama çalışmasında pilot uygulamaya gitmiştir. Bu çalışmalar için faaliyetlerin yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında da birinci derece yetkili ve sorumlu olmuştur. (www. Kalkinma.gov.tr.s.7)

### **3.1.3. 2004/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı**

Yüksek planlama kurulunun 2004 tarih ve 37 sayılı 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararında “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlığı altına 26. Maddede belirtilen Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi olmak üzere 8 pilot

kuruluşta stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarına devam edilmesini açıklamıştır .

27. Maddesinde ise, stratejik planlama çalışmalarının pilot kuruluşlar ile işbirliği içinde sonuçlandırılmasından DPT Müsteşarlığı'nı yetkili

ve sorumlu kılmıştır. Performans Esaslı Bütçeleme çalışmalarının, stratejik planlama çalışmaları ile uyumlu olarak ve bir bütünlük içerisinde adı anılan kuruluşlarda gözetim ve koordinasyon içinde yürütüleceği belirtilmiştir.

29. Maddesinde ise, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca kamu idarelerinin stratejik plan ve performans esaslı bütçe hazırlamaları ve faaliyet raporları düzenlemelerine yönelik bir sistem öngörmüştür .(Resmi gazete,20 Temmuz 2004,sayı 25528,kurul kararı) ( 2005 yılı programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı No:2004/37)

### **3.1.4. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

Bu yönetmeliğin birinci bölümünde, amaç, kapsam, dayanak ve tanımlar yer almıştır. Yönetmeliğin 1. Maddesinde, bu yönetmeliğin stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlandığı belirtilmiştir.

Yönetmeliğin dayanağının 10/12/2003 tarihli ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi olduğu 3. Maddesinde belirtilmiştir.

4.Maddede yönetmelikte geçen tanımlar ele alınmış olup, (c) bendinde, strateji geliştirme birimlerini, strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme mali hizmetlerinin yerine getirildiği müdürlükler olarak belirtmiştir. Yine aynı maddenin (d) bendinde ise, stratejik planı, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlamıştır.

Genel ilkeler kapsamında, madde 5'te stratejik planlama sürecinde neler yapılması gerektiği dört başlıkla belirtilmiştir.

- a) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- b) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- c) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması halinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.
- d) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

Aynı yönetmeliğin ikinci bölümünde, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinde stratejik planlama çalışmalarının tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılması aşamalı geçiş takvimine göre yürütüleceği belirtilmiş ve bu takvime uygun olarak en geç 31/01/2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlü kılınmıştır.

Yönetmeliğin üçüncü bölümünde, stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi 7. Maddede açıklanmıştır. Buna göre, stratejik planlar 5 yıllık dönemi kapsar. Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra planın kalan süresi için güncelleştirilebilir.

Güncelleştirme yapılırken, önceden belirlenen misyon, vizyon ve amaçlara bağlı kalınarak, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerle sınırlı kalır. Ayrıca,

- Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması halinde, ilgili kamu idaresinin;
- Hükümetin değişmesi halinde, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin
- Bakan değişmesi halinde, ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin
- Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,
- Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar ve ağır ekonomik bunalımların olması durumunda ilgili kamu kuruluşlarının stratejileri yenilenebilir.

Yenileme, stratejik planın 5 yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Yenileme kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını takiben üç ay içerisinde alınır. Kararı takiben de altı ay içinde plan yenilenir. Stratejik planın yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirme durumunda ise, Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığı'na bilgi verilir.

8. maddede, stratejik planlama sürecinin hazırlık dönemi ve programı açıklanmıştır. Buna göre, stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur. Çalışmaların sevk ve idaresi için bir stratejik planlama ekibi kurulur. Bu ekip, hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesi içeren bir program oluşturur.

Bu hazırlık programında, stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler, aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi, sorumlu birim ve kişiler, eğitim ihtiyacı, gerek olması halinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı, masraflar ve beşeri teknik kaynak ihtiyacı hususları dikkate alınır ve bu hususları gerçekleştirmek zorunludur.

Stratejik planların hazırlanması ile ilgili kısmı,9. Maddede “ Hazırlık dönemini tanımlayan kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na, bu Yönetmeliğe, Kılavuza ve Müsteşarlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlar” şeklinde açıklamıştır.

10.maddede, Bakanlar ve bakanlıkların stratejik planlarının kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından bakanların sorumlu olduğunu, Yükseköğretim kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Milli Eğitim Bakanı'nın sorumlu olduğunu ve bu sorumluluğun mahalli idareler için İçişleri Bakanı'na ait olduğunu belirtmiştir.

Yönetmeliğin dördüncü bölümünde Stratejik Planların Kalkınma Planı ve Programlarla İlişkilendirilmesi açıklanmıştır. Planı ve Programlarla İlişki, 12. Maddede, “ Kamu İdarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır.” olarak açıklanmıştır.

13. maddede, plan değerlendirmesini, kamu idareleri stratejik planlarını değerlendirmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın

ocak ayında müsteşarlığa göndererek yapar. Müsteşarlık, stratejik planları Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk, bu Yönetmelikte kılavuzda ve diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk, stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık hususları açısından inceler. Bu inceleme sonucunda gerekli durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye üç ay içinde gönderilir. Bu raporun kamu idarelerine gönderilmesi halinde, ilgili idare bu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve rapor sunuma hazır hale gelir.

15. maddede stratejik planların sunulması ile ilgili olarak, stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında Bakanın, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığı'na ve Müsteşarlığa gönderilir. Stratejik planların birer nüshası TBMM ve Sayıştay'a da gönderilir. Mahalli idareler ilgili meclis tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını İçişleri Bakanlığı'na ve Müsteşarlığa gönderir. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanır.

Performans programı ve göstergeleri ile ilgili olarak 16. ve 17. Maddede, performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturduğu ve kamu idareleri performans programlarını stratejik plana uygun olarak Maliye Bakanlığı'na belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar. Bu performans programları Maliye Bakanlığı'na ve Müsteşarlığa gönderilir. Performans göstergeleri stratejik planlarda yer alır. Kamu idareleri performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturur.

Yönetmeliğin beşinci bölümünde çeşitli ve son hükümler yer alır. 18. Maddede “ Bu yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Müsteşarlık yetkilidir.” ibaresi yer almaktadır.

Geçici Madde-1; Hazırlık programı, mahalli idareler Ek-1'deki geçiş takviminde 1. Grupta yer alan idareler hariç olmak üzere, ilk stratejik planlar için bu Yönetmeliğin yayımını takip eden ilk altı ay içinde bilgi için Müsteşarlığa gönderilir ve uygulamaya konulur.

Geçici Madde-2, İlk stratejik planların değerlendirilmek üzere Müsteşarlığa gönderileceği tarih ve kapsayacağı dönem için Ek-1’deki geçiş takviminde belirtilen tarihler geçerlidir.

Yönetmeliğin 19. maddesinde ise,” Bu yönetmeliğin yayımı tarihinde yürürlüğe girdiği belirtilmiştir.

Son olarak, 20. Maddede, hükümleri yürütme işlevini Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nın bağlı olduğu Bakanın yürüttüğü belirtilmiştir.(<http://www.mevzuat.gov.tr.ResmiGazete> 26.05.2006.sayı:26179)

Aşağıdaki tablo 1’de, Ülkemizde kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimi verilmiştir.

**Tablo 1.** Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi

**I. Grup**

|                                                | İlk Stratejik Planın<br>Değerlendirilmek Üzere<br>Müsteşarlığa<br>Gönderileceği Son Tarih | İlk Stratejik Planın<br>Kapsayacağı<br>Dönem |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1- Türkiye İstatistik Kurumu                   | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |
| 2- Karayolları Genel Müdürlüğü                 | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2010                                  |
| 3- Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |
| 4- İstanbul Teknik Üniversitesi                | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2008                                  |
| 5- Orta Doğu Teknik Üniversitesi               | 31.12.2006                                                                                | 2005 – 2010                                  |
| 6- Hacettepe Üniversitesi                      | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |
| 7- Boğaziçi Üniversitesi                       | 31.12.2006                                                                                | 2004 – 2008                                  |
| 8-Akdeniz Üniversitesi                         | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2012                                  |
| 9- Dokuz Eylül Üniversitesi                    | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2010                                  |
| 10-Yıldız Teknik Üniversitesi                  | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2008                                  |
| 11- Balıkesir Üniversitesi                     | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2010                                  |
| 12- Süleyman Demirel Üniversitesi              | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2010                                  |
| 13-Savunma Sanayi Müsteşarlığı                 | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |
| 14-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |
| 15- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü   | 31.12.2006                                                                                | 2005 – 2009                                  |
| 16- Milli Prodüktivite Merkezi                 | 31.12.2006                                                                                | 2006 – 2010                                  |
| 17- Türk Patent Enstitüsü                      | 31.12.2006                                                                                | 2007 – 2011                                  |

## II. Grup

|                                                                              | İlk Stratejik Planın<br>Değerlendirilmek Üzere<br>Müsteşarlığa<br>Gönderileceği Son Tarih | İlk Stratejik<br>Planın<br>Kapsayacağı<br>Dönem |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1- Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu                                       | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 2- Özürlüler İdaresi Başkanlığı                                              | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 3- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü                                           | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 4- Ankara Üniversitesi                                                       | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 5- Ege Üniversitesi                                                          | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 6- Çukurova Üniversitesi                                                     | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 7- Cumhuriyet Üniversitesi                                                   | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 8- Trakya Üniversitesi                                                       | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 9- Adnan Menderes Üniversitesi                                               | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 10- Celal Bayar Üniversitesi                                                 | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 11-Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi                                       | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 12- Dumlupınar Üniversitesi                                                  | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 13- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü                                         | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 14- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi                                    | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 15- Mersin Üniversitesi                                                      | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 16- Zonguldak Karaelmas Üniversitesi                                         | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 17- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi                                         | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 18- Galatasaray Üniversitesi                                                 | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 19- Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu                               | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 20-Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                           | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 21- Türkiye Bilimler Akademisi                                               | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 22- Türkiye Adalet Akademisi                                                 | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 23- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü                                          | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 24- Türk Akreditasyon Kurumu                                                 | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 201                                      |
| 25- Türk Standartları Enstitüsü                                              | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 26- Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü                                           | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 27- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 28- İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi                                         | 1.03.2007                                                                                 | 2008 – 2012                                     |
| 29- Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı                            | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 30- GAP Bölge Kalkınma İdaresi                                               | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |
| 31- Türkiye İş Kurumu                                                        | 31.03.2007                                                                                | 2008 – 2012                                     |

**III. Grup**

|                                                        | İlk Stratejik Planın<br>Değerlendirilmek<br>Üzere<br>Müsteşarlığa<br>Gönderileceği Son<br>Tarih | İlk Stratejik Planın<br>Kapsayacağı<br>Dönem |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1- Başbakanlık                                         | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 2-Sayıştay                                             | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 3- Maliye Bakanlığı                                    | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 4-Ulaştırma Bakanlığı                                  | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 5-Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı                 | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 6-Emniyet Genel Müdürlüğü                              | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 7-Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı               | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 8-Hazine Müsteşarlığı                                  | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 9- Dış Ticaret Müsteşarlığı                            | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 10-Denizcilik Müsteşarlığı                             | 31.01.200                                                                                       | 2009 – 2013                                  |
| 11- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği                  | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 12-Devlet Personel Başkanlığı                          | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 13-Gelir İdaresi Başkanlığı                            | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 14- Devlet Meteoroloji İşleri Genel<br>Müdürlüğü       | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 15-Petrol İşleri Genel Müdürlüğü                       | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 16-Basın-Yayın ve Enformasyon Genel<br>Müdürlüğü       | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 17- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma<br>Genel Müdürlüğü | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 18-Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı                   | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 013                                   |
| 19- Yükseköğretim Kurulu                               | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 20-Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi                | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 21- İstanbul Üniversitesi                              | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 22- Karadeniz Teknik Üniversitesi                      | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 23- Atatürk Üniversitesi                               | 31. 1.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 24- Dicle Üniversitesi                                 | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 25- Anadolu Üniversitesi                               | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 26-İnönü Üniversitesi                                  | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 27-Fırat Üniversitesi                                  | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 28- Ondokuz Mayıs Üniversitesi                         | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 29-Selçuk Üniversitesi                                 | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 30-Uludağ Üniversitesi                                 | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 31-Erciyes Üniversitesi                                | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |
| 32-Gazi Üniversitesi                                   | 31.01.2008                                                                                      | 2009 – 2013                                  |

|                                                                               |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 33- Marmara Üniversitesi                                                      | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 34-Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi                                    | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 35-Yüzüncü Yıl Üniversitesi                                                   | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 36-Gaziantep Üniversitesi                                                     | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 37-Abant İzzet Baysal Üniversitesi                                            | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 38- Afyon Kocatepe Üniversitesi                                               | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 39-Gaziosmanpaşa Üniversitesi                                                 | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 40-Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü                                           | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 41-Harran Üniversitesi                                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 42-Kafkas Üniversitesi                                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 43-Kırıkkale Üniversitesi                                                     | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 44-Kocaeli Üniversitesi                                                       | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 45-Muğla Üniversitesi                                                         | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 46- Mustafa Kemal Üniversitesi                                                | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 47-Niğde Üniversitesi                                                         | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 48- Pamukkale Üniversitesi                                                    | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 49- Sakarya Üniversitesi                                                      | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 50- Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar                                            | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 51- Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 52- Devlet Opera ve Balesi Genel                                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 53- Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdürlüğü                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 54- Türkiye Atom Enerjisi Kurumu                                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 55-Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 56-Özelleştirme İdaresi Başkanlığı                                            | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 57-Ceza ve İnfaz Kurumları ile Tutukevleri İş Yurtları Kurumu                 | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 58-T.C. Emekli Sandığı                                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 59-Sosyal Sigortalar Kurumu                                                   | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 60-Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |

## IV. Grup

|                                                              | <b>İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih</b> | <b>İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem</b> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1-Türkiye Büyük Millet Meclisi                               | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 2-Cumhurbaşkanlığı                                           | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 3-Anayasa Mahkemesi                                          | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 4-Yargıtay                                                   | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 5-Danıştay                                                   | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 6-Adalet Bakanlığı                                           | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 7-İçişleri Bakanlığı                                         | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 8-Millî Eğitim Bakanlığı                                     | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 9-Bayındırlık ve İskan Bakanlığı                             | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 10-Sağlık Bakanlığı                                          | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 11-Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı                             | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 12-Sanayi ve Ticaret Bakanlığı                               | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 13-Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı                       | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 14-Kültür ve Turizm Bakanlığı                                | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 15-Çevre ve Orman Bakanlığı                                  | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 16-Diyanet İşleri Başkanlığı                                 | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 17-Gümrük Müsteşarlığı                                       | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 18- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü                         | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 19-Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü                          | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 20-Tarım Reformu Genel Müdürlüğü                             | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 21-Orman Genel Müdürlüğü                                     | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 22-Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 23- Ahi Evran Üniversitesi                                   | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 24-Kastamonu Üniversitesi                                    | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 25-Düzce Üniversitesi                                        | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 26- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi                           | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 27-Uşak Üniversitesi                                         | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 28-Rize Üniversitesi                                         | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |
| 29- Namık Kemal Üniversitesi                                 | 31.01.2009                                                                              | 2010 – 2014                                   |

|                                                                               |            |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 30-Erzincan Üniversitesi                                                      | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 31-Aksaray Üniversitesi                                                       | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 32-Giresun Üniversitesi                                                       | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 33-Hitit Üniversitesi                                                         | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 34-Bozok Üniversitesi                                                         | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 35-Adıyaman Üniversitesi                                                      | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 36-Ordu Üniversitesi                                                          | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 37-Amasya Üniversitesi                                                        | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 38- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü                                           | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 39-Vakıflar Genel Müdürlüğü                                                   | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 40-Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü                                      | 31.01.2009 | 2010 – 2014 |
| 42-Kafkas Üniversitesi                                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 43-Kırıkkale Üniversitesi                                                     | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 44-Kocaeli Üniversitesi                                                       | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 45-Muğla Üniversitesi                                                         | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 46- Mustafa Kemal Üniversitesi                                                | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 47-Niğde Üniversitesi                                                         | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 48- Pamukkale Üniversitesi                                                    | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 49- Sakarya Üniversitesi                                                      | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 50- Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar                                            | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 51- Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 52- Devlet Opera ve Balesi Genel                                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 53- Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdürlüğü                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 54- Türkiye Atom Enerjisi Kurumu                                              | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 55-Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 56-Özelleştirme İdaresi Başkanlığı                                            | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 57-Ceza ve İnfaz Kurumları ile Tutukevleri İş Yurtları Kurumu                 | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 58-T.C. Emekli Sandığı                                                        | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 59-Sosyal Sigortalar Kurumu                                                   | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |
| 60-Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu | 31.01.2008 | 2009 – 2013 |

www.mevzuat.gov.tr. Resmi Gazete 26.05.2006 sayı.26179 Ek-1 Liste

### **3.1.5. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**

“Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” Resmi Gazetenin 26084. Sayısında ve 18.02.2006 tarihinde yayınlanmıştır. Bu Yönetmelik, strateji geliştirme birimlerinin görevlerini “Stratejik yönetim ve planlama”, “Performans ve kalite ölçütleri geliştirme”, “Yönetim bilgi sistemi” ve “Mali hizmetler” olarak 4 işlev şeklinde yapacağını belirlemiştir.

Yönetmelik, strateji geliştirme birimlerinin stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu kapsamında yürüteceği görevleri şöyle açıklamıştır:

- İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, bu süreçte ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya buna imkân sağlamak ve planlama çalışmalarını koordine etmek.
- Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek.
- İdare faaliyet raporunu hazırlamak.
- Misyonun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek.
- Hizmetleri etkileyecek diğer dış faktörleri incelemek.
- İdarenin üstün ve zayıf yönlerini belirlemek.
- İdarenin görev alanıyla ilgili AR-GE faaliyetlerini yürütmek.
- Kurum içi kapasite araştırması yapmak.
- Yeni hizmet fırsatları belirlemek ve tehditlere karşı önlem almak.
- Faaliyetler ile ilgili bilgi toplamak ve analiz etmek (Songür,2011:114).

### **3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Uygulamaları**

Stratejik planlama uygulamaları özel sektörde 1950’li yıllardan itibaren bir yönetim modeli olarak kullanılmaya başlanmasına rağmen, kamu yönetiminde 1980’li yılların başında kullanılmaya başlanmış ve “Yeni Kamu Yönetimi” adı altında yeni bir kavram yaratılmıştır. Bu değişim genelde, özel sektör uygulamalarının devlet/kamu kurumlarına uyarlanması şeklinde yorumlanmıştır. Bu uygulamaların en önemlilerinden Stratejik Planlama/ Yönetim kavramlarının kamu sektörü dinamikleri ve politikaları temaları kapsamında faydası ve uygulanabilirliği gibi yönlerden değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Ayrıca, kamu-özel sektör arasındaki yapısal ve çevresel etmenler ile

karakteristik farklılıklarının, stratejik planlama/yönetim açısından ele alınmasını mecburi kılmıştır.

Bu değişim Sanayi Devrimi ile 1930'lu yıllarda ortaya çıkan ve 1960'lara kadar süren Klasik Kamu Yönetimi anlayışını bir anlamda yıkmış ve devamında gelişen bilgi alanındaki yenilikler ve küreselleşme ile "Yeni Kamu Yönetimi" ni ortaya çıkarmıştır. Böylece, klasik dönemdeki tek yönlü, merkeziyetçi, bürokratik ve hiyerarşi tabanlı, hantal işleyişin yetersizlikleri ortaya çıkmış ve 1960'lardan itibaren gelişen bilgi teknolojileri ile çeşitli yenilikler ortaya atılmıştır. Daha sonra 1980'li yıllarda başlayan değişim, kamu hizmetleri bakımından devlet işleyişini tüm dünyada değişime uğratmıştır. (Ünal, 2013:27)

Dünyadaki değişimlere paralel olarak, Türkiye'de de kamu yönetiminde stratejik düşünce ve stratejik yönetime yönelme konusunda önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli planların daha hakim olması, çıktıdan çok sonuca odaklanma, performansa daha çok önem verme ve hesap verebilme bilincinin gelişmesi açısından stratejik planlama yaklaşımı gündeme gelmiştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte, Türkiye'de kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması, mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile 1.Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) imzalanmıştır. (Yılmaz,2003: 76)

PEPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içerir. Bu taahhütler 3 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- Makro Ekonomik Çerçeve
- Bankacılık Reformu
- Kamu Sektörü Reformudur. (Yılmaz,2003: 77)

Ayrıca PEPSAL-1 anlaşması yapıldıktan sonra bu anlaşma çerçevesinde 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın altyapısı oluşturulmuştur. 5018 Sayılı kanun, kamuda stratejik planlama uygulamasının etkili bir şekilde yapılması için temel bir araç olarak benimsemiştir. (Gürer,2006: 100) Ülkemizde 2006 yılında yürürlüğe giren bu kanun, stratejik plan, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol gibi kavramlarla temelde etkin ve hesap verebilir bir stratejik yönetim modeli oluşturmayı amaçlamıştır. Oluşturulmak istenen bu model ile kamu

idarelerinin orta/uzun vadeli amaç/hedefleri ile ilgili etkin bir stratejik plan hazırlamaları, yıllık olarak yürütülecek faaliyetleri belirlemeleri ve bu faaliyetlere uygun kaynak tahsisinde bulunmaları amaçlanmıştır. Böylece kamuda yönetimin daha şeffaf olmasına katkı sağlanacağı görülmektedir. (Taner, 2015: 29) Daha önce “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri” başlığı altında 5018 Sayılı kanuna geniş bir şekilde yer verdiğimiz için burada değinilmemiştir.

Kamu idareleri, hızla değişmekte olan küresel dünyada, halkın gereksinimlerini karşılayabilme, değişimlere ayak uydurabilme, kendi kendini güncelleyebilme ve elindeki kaynakları doğru bir şekilde kullanabilme açısından, stratejik yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Çünkü kamu örgütlerinin sahip olduğu çeşitli finansal, fiziksel ve beşeri kaynakların tutarlı ve etkin şekilde kullanılması için maksimum düzeyde entegre edilmesi ve koordinasyonun sağlanarak iyi yönetilmesi şarttır. Bu da ancak, stratejik yönetim anlayışına sahip olmakla ve tekin bir stratejik plan oluşturup, uygulamakla sağlanabilmektedir. (Büyük ve Barca,2011: 163)

Stratejik planlama, mikro ölçekte, sektörel ölçekte veya kalkınmakta olan ülkeler için etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine ilişkin faaliyetleri, kararları ve uygulamaları içerir. Geleceğe yönelik faaliyetler planlanırken, mutlaka belli bir bütçe yapmak ve buna göre planı yürütmek temel bir yönetim ilkesidir. Bu açıdan stratejik planlama, rekabete ve hızlı gelişmelere dayalı bir ortamda etkili bir kamu yönetimi için gereklidir ve üretim, finansman, etkililik, iş gücü politikaları, örgütsel yapı bakımından meydana gelecek değişiklikleri denetim altına almak için teknik bir araçtır. (Bircan,2002: 18)

Öte yandan, kamu idarelerinde hazırlanan ve uygulanan stratejik planların strateji kavramının doğasına uygun olup olmadığı ve strateji geliştirme çabalarının yasaca zorunluluktan hazırlanmış ve raflarda kalan birer belge oluşturma durumundan ziyade, kurumun bilinçli bir çabasının olduğunun belirlenmesi önemlidir. Çünkü kamu idareleri de strateji olgusunun doğasına uygun, bilinçli bir şekilde stratejik planlama pratiklerini benimseyip uyguladıklarında tıpkı özel sektörde olduğu gibi performanslarını arttırabilir, büyük yararlar sağlayabilirler. (Hızıroğlu ve Barca,2009:862)

Sonuç olarak; kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının kullanılmaya başlanması, dünyadaki gelişmelere paralel olarak bir zorunluluk haline gelmiş ve kamu kurumları, değişimlere ayak uydurmak, kendini yenileyebilmek, klasik

yönetim anlayışının dışına çıkabilmek, merkeziyetçi ve ağır aksak işleyişi sonlandırmak, vatandaşın ihtiyaçlarının neler olabileceğine dair tahminlerde bulunup, fikir oluşturmak ve bu yönde hazırlıklar yapmak için önemli ve zorunlu olmuştur.

### **3.3. Türk Kamu Yönetimi İçin Öngörülen Stratejik Yönetim Modeli**

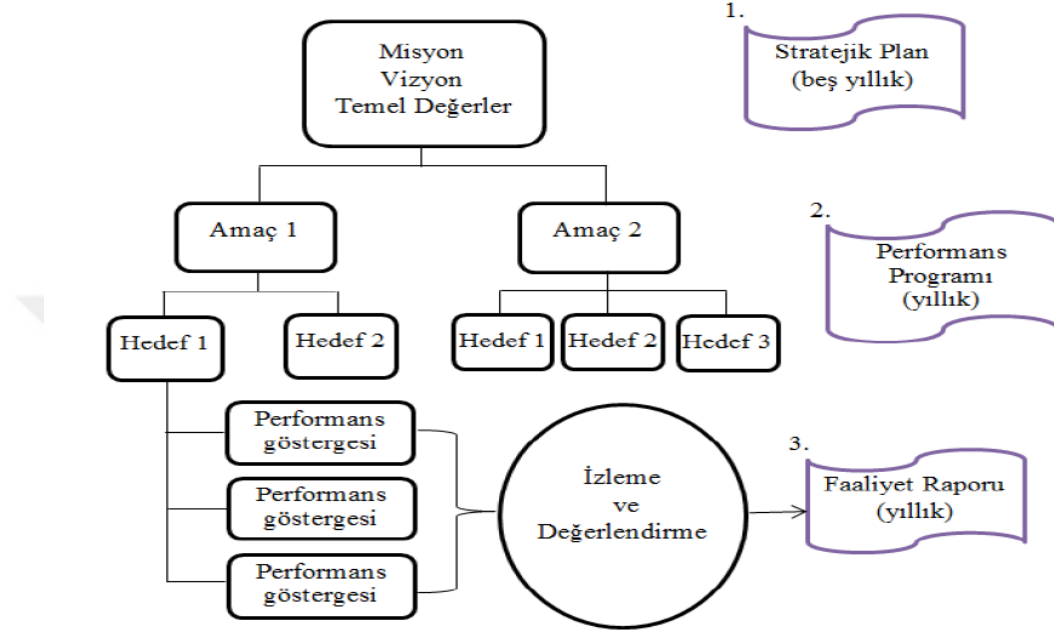
Türkiye’de planlama çalışmaları, 1933 yılında makro düzeyde yapılan “Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı” ile başlamıştır. Bu ilk planın başlıca amacı, Cumhuriyet Dönemi’nde devletin ekonomik faaliyetlerini yönlendirmektir ve “devletçi” bir karakter taşımaktaydı. Bu yönü ile oldukça eleştirilmiş olan bu ilk plan sayesinde ülkemizde gerçek sanayileşme fikri yerleşmiş ve uygulamalarla, Sümerbank, Etibank gibi kuruluşlar hayata geçirilmişti. Daha sonra, bu kuruluşlar özel sektör için de ilham kaynağı olmuştur. 1944-45 yıllarında da makro düzeyde planlar yapılmış, fakat dönemin politik ve ekonomik sorunları nedeniyle sonuca ulaşamamıştır.

1961 yılında başlayan çalışmalarla, kaynakların etkin ve daha verimli kullanılmasına ve bu yönde büyümenin hızlandırılmasına yönelik kurulan Devlet Planlama Teşkilatı, Hollandalı Prof. Jan Tinbergen’ in de katkıları ile 1963-67 dönemini kapsayan “Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı” nı hazırlamıştır. Bu plan, kamu kuruluşları için emredici, özel sektör için ise yol gösterici anlayışla hazırlanmıştı. Daha sonrasında ise, bu planı “İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı” takip etmiştir. (Mirze,2014:V)

Daha sonrasında kamuda stratejik planlamayla ilgili yasal çerçeveler oluşturulmak istenmiş ve 24 Aralık 2003 te 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Resmi Gazete’ de yayınlamıştır. Bu kanunu, yönetmelikler, tebliğler, kılavuzlar, YPK Kararları takip etmiştir.

Tüm bu yayınlanan kanun, yönetmelik, tebliğ, kararlar vs. bir bütün olarak ele alındığında Türkiye’de kamu yönetimi için oluşturulmak istenen stratejik yönetim süreci modeli net olarak ortaya çıkmaktadır. Bu modelin 3 temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar, stratejik plan, yıllık performans programı, faaliyet raporudur. Stratejik plan, modelin planlama yönünü, yıllık performans, uygulama ve bütçe yönünü, faaliyet raporu ise, denetim yönünü oluşturmaktadır. (Songür,2011:116)

Kamu kurumlarında, her geçen gün değişen şartlara uyum sağlamak, politika geliştirmek, orta/uzun vadeli hedeflerle yönetimi sağlamak amacıyla stratejik planların hazırlanması zorunlu hale gelmiştir. Buna bağlı olarak da, kamu kurumlarının, belirli yasal çerçeveler ve benimsedikleri temel ilkeler ışığında beş yıllık planlarını yapmaları gerekmektedir (Songür,2011:117).



**Şekil 5.** Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Modeli

Kaynak: Songür,2011.117

Yukarıda şekil 5’de açıklanan Türk Kamu Yönetimi için öngörülen stratejik yönetim modelinde, önceden belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler ışığında amaçların belirlendiği ve bu amaçlardan hedeflerin tespit edildiği ve daha sonrasında bu hedeflere bağlı performans göstergelerinin oluşturulduğu görülmektedir. Performans göstergeleri stratejik planların uygulama kısmını oluşturmaktadır. Burada stratejik plana dayalı tüm yıllık faaliyetler yürütüldükten sonra, izleme ve değerlendirme yapılır ve daha sonra bu yürütülen faaliyetlerin belirlenen performans göstergelerine, hedeflere uygun yapılıp yapılmadığı varsa, saptamaların neler olduğu ve nedenleri faaliyet raporlarına yansıtılır. Faaliyet raporları şekilde de görüldüğü üzere izleme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmaktadır. Yani, faaliyet raporuyla stratejik yönetimde hesap verilebilirlik gerçekleşmektedir.

### 3.4. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

Küreselleşmenin etkisi altında olan dünyamızda, birçok alanda yeni gelişmelerin yaşanmasıyla, eski klasik sistemlerin birer birer, yerini yeni ve yenilikçi sistem anlayışına bırakmasıyla, he ülkede olduğu gibi ülkemizde de birçok alanda yenilikler yaşanmıştır. Bunlardan biri de Kamu Yönetimi anlayışında klasik yönetimden “ Yeni Kamu Yönetimi” anlayışına geçmek olmuştur. Bu anlayışla, devletin merkeziyetçi, kapalı, hantal işleyişinin yeniden değerlendirilmesi ve daha sonrasında yeniden şekillenmesi zorunlu hale gelmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile “Stratejik planlama ve yönetim olgusu” ortaya çıkmıştır. Bu sayede kamu yönetiminde, önceden belirlenen misyon, vizyon, değerler, amaçlar doğrultusunda planlar hazırlanmış, kaynak kullanımı, yıllık faaliyetler, bütçeler bu plana göre belirlenmiştir. Kamuda artan talepler, bunlara hızlı ve etkili şekilde cevap verebilme gerekliliği, stratejik planlamanın önemini günden güne arttırmıştır.

Dolayısıyla, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamada stratejik plan öne kazanmaktadır. (Murat ve Bağdigen,2008:175)

Stratejik planlamanın önemi, misyon, vizyon ve kamu idaresi için yön belirleme kavramları üzerine odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Stratejik planlama, kamu idarelerinin değişen şartlara uyum sağlamasına yardımcı olur, sistematik düşünceye sevk eder. Stratejik planlamanın kamu idarelerinde tam anlamıyla uygulanması, idarenin hizmetlerinin kalitesini artırması bakımından büyük önem taşımaktadır. (Gürer,2006:103)

Kamu kuruluşlarında planlı hizmet üretmenin, politika geliştirmenin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmenin sağlanması, stratejik planlamayı temel yapı taşı olarak görmekle olur. (DPT,2006:1)

Çomaklı vd.(2007) stratejik planlama yaklaşımının kamu kesimi açısından önemi ve getireceği yenilik ve dönüşümleri şöyle sıralamıştır.

- . Kamu kesimi açısından stratejik planlama, devletin topluma uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşaya bilirliliğini sağlar.

- . Strateji her şeyden önce toplumu değerlendirme ve ileriye dönük tahminler yapma imkânı sağlar.

. Strateji, kamu yönetimi içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve ileriye dönük tahminler yapma imkânını sağlar.

. Kamu örgütlerine kendi kendini değerlendirme imkânını verir.

. Kamu yönetiminin kalitesini artırır.

. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için belirli bir çerçeve oluşturur. ( Usta,2017: 23)

Özetleyecek olursak; kamuda stratejik planlamaya geçişle birçok kolaylık sağlanmış, klasik anlayışın getirdiği birçok gereksiz ve ağır işleyiş yerini daha sistemli, gelecek odaklı, verimli bir işleyişe bırakmıştır. Stratejik planlama artık bir seçim olmaktan ziyade uygulanması gereken bir zorunluluk haline gelmiştir.

### **3.5. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları**

Kamuda stratejik planlamaya geçişle birçok alanda fayda sağlanmıştır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur. (Aşgın, 2006:19)
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme ve değişimlere ayak uydurma ile daha kaliteli hizmet verme olanağı sağlar.
- Performans göstergeleri ile yapılan planlamalar, şeffaflık, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu doğrultusunda şekillenecektir. (Narinoğlu, 2006 akt: Demirdizen,2012: 19)
- Kamuda stratejik planlama, geliştirilmiş karar almayı, geliştirilmiş kurumsal etkinliği ve yanıt verebilmeyi sağlar.
- Kamuda stratejik planlama, geliştirilmiş kurumsal meşruiyet kazandırır.
- Kamuda stratejik planlama, stratejik düşünmeyi ve öğrenmeyi teşvik eder.
- Kamuda stratejik planlama, ilgili kişiler için doğrudan faydalar sağlar. Örneğin, insan ve sosyal sermayenin geliştirilmesi, iş sorumluluklarının yerine getirilmesi, kaygının azalması, gelişmiş yetkinlik, gelişmiş iş beklentileri gibi. (Brysoon,2010:255)
- Kamuda stratejik planlama ile kuruluş gelecekteki yönünü açıklar.

- Stratejik planlama, geleceğin sonuçları ışığında bugünün kararını verebilme imkânı sağlar.
  - Stratejik planlama, karar vermek için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirme imkânı sağlar.
  - Stratejik planlama, kamu kuruluşlarında performansı geliştirir.
  - Stratejik planlama ile ana organizasyonel problemlerin çözümü kolaylaşır.
  - Stratejik planlama ile kamu kuruluşlarında değişimler hızlı ve etkili şekilde ele alınarak değerlendirilir ve uyum sağlanır.
  - Kamuda stratejik planlama ile takım çalışması ve uzmanlık oluşturulur.
- (Bryson,1988: 78)

Stratejik planlamanın kamu kuruluşlarında yukarıda açıkladığımız yararlarını tam anlamıyla görebilmek için, stratejik planlamanın yazılmış bir prosedür, öngörölmüş bir teori olmasının dışına çıkarılıp, süreç ve uygulama olarak tam anlamıyla etkili ve doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Aksi takdirde, stratejik planlama kuruluş için fayda sağlamaz ve hiçbir zaman bir başarı garanti edilemez.

### **3.6. Kamuda Stratejik Planlama Aşamaları**

Stratejik planlama süreci, bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştı. Fakat teoride tüm örgütlerde stratejik yönetim süreci aynı olsa da kamu kuruluşlarında tamamen aynı süreç işlemez. Çünkü kamu kuruluşlarında genellemenin aksine, sorunlar önceden tahmin edilerek değil, sorunlar ortaya çıktıkça çözüm yoluna gidilir. Ayrıca kamuda stratejik planlama sürecinin bazı aşamalarının kamu kurumlarının direkt amacına hizmet ettiği görülür. Bu önemli bir ayrıntıdır.

Kamuda stratejik planlama sürecini “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Hazırlama Kılavuzu” nda belirtildiği gibi beş ana başlıkta inceleyeceğiz. Bunlar,

- Hazırlık Çalışmaları
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Maliyetlendirme
- İzleme ve Değerlendirme

### 3.6.1. Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması için plan öncesi yapılan hazırlıkların yeterli düzeyde olması gerekir. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada gerçekleştirilir. Bunlar:

- . Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- . Organizasyonun sağlanması
- . İhtiyaçların tespiti
- . İş planlarının oluşturulması
- . Hazırlık programının yapılması (DPT,2006:11)

**1) Planın Sahiplenilmesi:** Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde sonuca ulaşması için stratejik planın kurum çalışanları tarafından en alt kademeden en üst kademeye kadar çok iyi bir şekilde bilinmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Burada üst yöneticiye daha fazla görev düşmektedir. Üst yönetici çalışanlarına stratejik planı çok iyi anlatmalı ve bu süreçte birliktelik ruhuyla çalışıp, süreci çok iyi yönetmelidir.

**2) Organizasyonun Sağlanması:** Stratejik planlama kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayıp, en alt kademedeki çalışana kadar herkesin katılımcı bir şekilde hazırlanması gereken bir süreçtir. Bu süreçte temel aktörlerin ve görevlerinin belirlenmesi önemlidir.

- Koordinatör birim
- Kuruluş üst yöneticisi
- Stratejik planlama ekibi, stratejik planlama sürecine dahil olmalıdır. ( Aydın,2012: 83)

**Koordinatör Birim:** Bu birimin asıl görevi planı hazırlamaktan çok çalışmaları koordine etmektir.

**Kuruluş Üst Yöneticisi:** Üst yönetici, kuruluştaki stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana, mahalli idareler ise meclislerine karşı sorumludur. (DPT,2006: 12)

Üst yöneticiye burada daha çok görev düşmektedir. Üst yönetici kuruluşun misyon ve vizyonunu iyi belirleyip, bunları çalışanlarına benimsetip, stratejik planlama ekibinin başında süreci yönetmelidir.

**Stratejik Planlama Ekibi:** Stratejik planlamanın tüm aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun yapıda kurulması sürecin başarısı için büyük öneme sahiptir. Bunun için ekibin çeşitli yönetim kademelerinden değişime açık, yenilikçi ve vasıflı kişiler tarafından oluşturulması gerekmektedir. (Çakır, 2008: 59)

Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmenin yapılması ve yönetim ile eşgüdümün sağlanması görevini yerine getirmektedir. (DPT,2006: 12)

Stratejik planlama ekibi, kuruluşun ana hizmet birimlerini yeterince temsil etmelidir, farklı kademelerden yöneticiler barındırmalıdır, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerden oluşmalıdır, çalışma süresince üyeleri değiştirilmemelidir. Ayrıca, ekip üye sayısının ne karmaşıklığa neden olacak kadar çok, ne de farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olması gerekir. Üye sayısı farklılık göstermekle birlikte, genellikle 8-16 arasındadır. (DPT,2006: 13)

**3) İhtiyaçların Tespiti:** Stratejik planlama sürecinde, stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilen, eğitim, danışmanlık, veri, mali kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesinden oluşan tespitlerdir.

Planlama yapılırken planlama ekibinin ne tür eğitimlere ihtiyaç duyacağı, bu eğitimlere kimlerin katılacağı, eğitim süresinin ne kadar olacağı, nasıl bir yöntem izleneceği konusunda tespitlerin yapılmasıdır. Yani, eğitim planlamasının yapılmasıdır.

Danışmanlık hizmetleri konusunda koordinasyon kurulu karara varmalıdır. Kurum dışından danışmanlık hizmetleri alınması durumunda bu hizmetin türü, niteliği, hangi ihtiyaca karşılık geleceği tespit edilip, karara bağlanmalıdır.

Ayrıca, stratejik planlama süreci içerisinde gerekli olacak araç-gereç, kırtasiye, verilerin tespit edilip, bunların tamamlanıp, bütçeye yansıtılması gerekmektedir. Daha sonra süreçte ne kadarlık bir mali kaynağın da gerektiği ortaya çıkacaktır. (Demirdizen,2012: 7)

**4) İş Planlarının Oluşturulması (Zaman Planı):** Planlama sürecinin istenilen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılabilceği hazırlık çalışmaları kapsamında ortaya konulmalıdır. (DPT,2006: 14)

**5) Hazırlık Programının Yapılması:** Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8. Maddesinde hazırlık

programının; stratejik planlama sürecinin aşamaları, tamamlanacakları tarihi gösteren zaman çizelgesi, eğitim ihtiyacı, gerekli görülmesi durumunda danışmanlık hizmeti, süreç için gerekli maddi ve beşeri ihtiyaçlar hususlarını ortaya koymak için hazırlanacağı hüküm altına alınmıştır.

Bununla birlikte, tüm bu aşamalar tamamlandıktan sonra sorumlu yöneticiler bu bilgiler ışığında hazırlık programlarını hazırlamalıdır. Bu aynı zamanda kamuda stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi açısından atılacak ilk adım olarak değerlendirilebilir. (Çakır, 2008: 62)

### **3.6.2. Durum Analizi**

Durum analizi, stratejik planlama sürecinin ilk adımı olarak değerlendirilir. Durum analizi, kuruluşun mevcut durumunu gösteren, hangi noktada olduğunu ortaya koyan analizlerden oluşur. Kuruluşun geleceğe yönelik stratejiler geliştirilebilmesi için öncelikle mevcut durumu iyi tespit etmesi gerekir. Kuruluşun kaynak tespiti yapması, hangi yönlerinin eksik olduğunu, hangi yönlerinin güçlü olduğunu belirlemesi, kuruluşun iç ve dış çevre analizi yaparak, değerlendirilmelerde bulunması, kuruluşa nerede olduğu konusunda bilgi verir ve stratejik planın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlar. (Aydın,2012: 89)

Durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Bu aşamada, kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, göre ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluşun sunduğu hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmetin kalitesi, diğer kuruluşlarla koordinasyonu gibi hususlar ele alınır.

Durum analizi kapsamında, tarihi gelişim, kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi, faaliyet alanları, paydaşların analizi, kuruluş içi analiz, çevre analizi değerlendirmeleri yapılır. (DPT,2006: 15)

### **3.6.3. Geleceğe Bakış**

Kuruluşlar bu aşamada “nereye gitmek istiyoruz?” ve “ gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına cevap arar. Bunun için, misyon ve vizyonlarını belirleyecek, temel değerlerini belirleyecek, amaç ve hedeflerini, stratejilerini bu

doğrultuda ortaya koyacaklardır. Bu kavramların ne olduğuna daha önce değinildiği için burada kavram olarak ifade edilmiştir.

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulmasıyla, kuruluşun gelecekte olması gereken noktaya nasıl ulaşacağı, hedef ve amaçların belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerin gerçekçi ve net bir şekilde açıklanması stratejik plan için büyük öneme sahiptir. (DPT,2006: 27)

Kuruluş misyonuyla var oluş nedenini, kimlere hizmet ettiğini, hangi alanda çalıştığını, yapmakla yükümlü olduğu yasal görevlerini belirlerken, vizyonuyla ideal geleceğini, ileride nasıl bir imaj bırakmak istediğini, gelecekte öngörülen siyasi ve idari otoritelerin ne olduğunu belirler. Temel değerlerini belirlerken, kuruluşun çalışma felsefesini, çalışmalarına temel teşkil eden ilkeleri, idealleri, personel tarafından benimsenen değerler ve inançları belirlemiş olur. Amaçlar belirlenirken, misyonunu yerine getirmek için neler yapılması gerektiği, orta vadede neleri başarmak istediği belirlenmiş olur. Hedefler belirlenirken ise, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı? Kuruluş hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışıyor? Sonuçlara ne kadar zamanda ulaşabilir? Hedeflerin tümü gerçekleştiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir? gibi sorulara cevap aranır. (DPT,2006: 34)

Kuruluşun misyon, vizyon ve diğer ilkeleri belirlenirken, karar alıcılardan oluşan kurulun başkanlığında komite ve çalışma grubunun da katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Burada hazırlık çalışmaları ve durum analizinden elde edilen bilgiler kurula sunulmalı ve kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri belirlenmelidir. (Çakır, 2008: 66)

Tüm bunların yanı sıra, hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmelidir. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması açısından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Son olarak, önceden belirlenmiş olan misyon, vizyon, diğer ilkeler ve performans göstergelerinin ışığında stratejiler belirlenir. Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önüne alınmalıdır. Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılabilecek yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Bu yöntem ile, amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip, bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir. Bir başka

yöntem de GZFT (SWOT) Analizidir. Kuruluş, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip, fırsatlar ve tehditleri değerlendirerek analiz yapar ve stratejisini buna göre belirler. (DPT,2006: 39)

#### **3.6.4. Maliyetlendirme**

Maliyetlendirme, stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişkiyi kurmak ve yapılacak olan faaliyetler için harcamaların neler olacağını belirlemek amacıyla yapılması gereken aşamadır.

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması şartıyla politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Kuruluş stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Maliyetlendirme yapabilmek için detaylı bir şekilde çalışılmalı, yıllık uygulama programları oluşturularak maliyetlendirme yapılmalıdır.

#### **3.6.5. İzleme ve Değerlendirme**

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takibi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulamaya geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin ölçülebilir göstergeler ile ilişkili olması gerekir. Bu süreç, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak, faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlar. Hesap verilebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunur. Her stratejik plan, izleme ve değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. (DPT,2006: 45)

İzleme ve değerlendirme aşaması stratejik planlama uygulamasının son aşamasıdır. Bu aşama, 5018 Sayılı Kanunun uygulanmasında, izleme ve değerlendirme neticesinde hazırlanacak faaliyet raporları ile gerçekleştirilir. (Aydın,2012: 130)

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır. (DPT,2006: 46)

Mahalli idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirmek üzere, stratejik planın kapsadığı dönemim ilk yılından önceki yılın ocak ayında DPT Müsteşarlığı'na gönderir. İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu, ilgili idareye üç ay içinde gönderilir. (Çakır,2008: 69)

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi de, DPT Müsteşarlığı tarafından kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi durumunda, ilgili idare değerlendirme raporunu baz alarak gerçekleştirilir ve sunuma hazır hale getirilir. Daha sonra, stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında Bakanın, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayı ile Maliye Bakanlığı'na ve DPT Müsteşarlığı'na gönderilir. Birer nüshası ise, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne ve Sayıştay'a gönderilir. Mahalli idareler, ilgili meclisin onayı ile stratejik planlarını, İç İşleri Bakanlığı'na ve DPT Müsteşarlığı'na gönderir. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve internet sitelerinde uygulanır. (Çakır,2008: 70)

Nihayetinde, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Süreci” aşamalar halinde açıklanmıştır. Bu açıklamalar ışığında, kamu kuruluşlarında stratejik planların kuruluş için yol gösterici bir araç, şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin bir teminatı olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.7. Kamuda Stratejik Planlama Yaparken Karşılaşılan Sorunlar**

Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş süreci, daha önce de belirtildiği gibi özel sektörden daha sonra olmuştur. İlk başta özel sektör için tasarlanan stratejik planlama modelinin kamu yönetiminde uygulanması birtakım yapısal farklılıklar nedeniyle uyumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Kamu yönetiminin merkeziyetçi, hantal işleyişinden uzaklaşmak ve küresel çapta hızla değişen şartlara uyum sağlamak için stratejik planlama anlayışını benimsemesi, yararlarıyla birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların neler olduğunu inceleyeceğiz.

Kamu idarelerinde asıl amaç, kamu yararının gözetilmesi iken, özel sektörde asıl amaç, kar elde etmektir. Kamu sektöründe sorunlara genellikle sorun ortaya çıktıktan sonra çözüm aranırken, özel sektörde sorunlar önceden tahmin edilerek ve uzun vadeli düşünülerek çözüm yolları aranır. (Dinçer, 1998: 454) Buna ilaveten, özel sektörde

rekabet ortamı önemli iken, kamu idarelerinde böyle bir ortamın varlığı söz konusu değildir. Kamu idarelerinde kararlar, siyasi baskılar, hukuki sınırlamalar, mali kaynakların sınırlılığı ve vatandaş baskısı altında alınırken, özel sektörde kararlar oldukça esnek bir ortamda alınır. (Yıldırım ve Tahtalıoğlu,2016: 187)

Yukarıda bahsettiğimiz kamu idareleriyle özel sektör arasındaki yapısal farklılıklar, stratejik planlamanın kamuda uygulama zorluklarının nedenlerinden birisidir. Fakat stratejik planlamanın kamuda uygulanma zorluklarının yapısal farklılıkları dışında başka nedenleri de bulunmaktadır.

Kamu yönetiminde stratejik planlar uygulanırken karşımıza çıkan bir başka sorun da, Türk Kamu Yönetiminin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunlardır. Türk Kamu Yönetimi köken olarak, Osmanlı Devleti'nden gelen, genellikle monarşi esasıyla yönetilen toplum, otoritesini temsil eden figürün etrafında toplanmış ve halkın kendisini otoriteye ait saydığı bir yönetim şeklini benimsemiştir. Bu nedenle, böyle bir siyasi kültüre ait olması kurumsallaşamama problemini doğurmuş, örgütlü toplum yapısının oluşturulamamasına neden olmuş, yönetsel şeffaflığın tam olarak sağlanamamasına neden olmuştur. Tüm bu sorunlar, stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetiminde uygulanmasını olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca, Türk Kamu Yönetim mekanizması ile ilgili yapısal durumunu anlatan bazı negatif tanımlamalar da olumsuz etkilere yol açmıştır. Bu klişe tanımlamalara örnek olarak, merkeziyetçilik, kırtasiyecilik, sorumluktan kaçma eğilimi, hantallık, kural ve prosedürlerin çokluğu, hemşhirciliği verebiliriz. (Sobacı,2008: 117)

Öte yandan, kamu yönetiminde uygulanan genel seçimler nedeniyle kamuda uzun vadeli stratejik planlamanın zor olduğu görüşü bilinmektedir. Bu nedenle kamuda stratejik planlamayla kısa vadedeki sorunlar çözülmekte ise de uzun vadede etkili olamamaktadır. Kamu yönetimi, siyasi değişimlerden ve politikacılardan etkilendiği için, stratejik planlar uzun vadede başarısız olmakta ve kısa dönemli uygulanabilen planlar, uzun dönemli planları dışı itebilmektedir. Bu bir anlamda çatışmaya da yol açmaktadır. (Yazıcı,2014: 150)

Kamu yönetiminde stratejik planlar hazırlanırken ve uygulanırken, bu süreçte üst yönetimin önemi çok büyüktür. Üst yönetim, stratejik planı benimsemek ve çalışanlarına benimsetmek zorundadır. Bu sahiplenme yeterli düzeyde olmazsa stratejik plan uygulansa bile beklentiyi karşılamaz, yeterli motivasyon sağlanamaz. Çünkü stratejik planların hayata geçirilmesi için siyasi, idari ve kurum düzeyinde sahiplenmeye

ihtiyaç vardır. Bu sorunun temelinde, üst yönetimin destek olmaması, kurumların ilgisizliği ve siyasi desteksizlik yatmaktadır. Dünyada bu konuda başarı gösteren yönetimlere baktığımızda, çalışmaların üst yönetim desteğiyle kesintisiz yürütüldüğü ve siyasi desteğin iktidar değişse bile sürdüğü görülmektedir. (Atmaca,2007: 167,Erkan,2008: 81,akt: Yıldırım ve Tahtalıoğlu,2016: 188-189)

Kamuda stratejik planlama uygulamaları konusunda reform gerçekleştiren ülkelere bakıldığında yönetim anlayışının katılımcı ve paylaşımcı olduğu görülmektedir. Bu amaçla, çalışanlara daha fazla özgürlük ve ayrıcalık tanınmış, çeşitli gruplar oluşturularak rekabet ortamı yaratılmış ve ödül sistemiyle çalışanlar teşvik edilmiştir. Böylece, kamuda katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışıyla hem kamu çalışanlarının hem kamu kesiminin bu çalışmalara desteği sağlanmıştır. (Atmaca,2007:171, akt: Yıldırım ve Tahtalıoğlu,2016: 191) Bu nedenle, kamu yönetiminde stratejik planlama yapılırken, çalışanların sayısı ve niteliklerinin belirlenmesi önemlidir. Bu durumun sorun teşkil etmesinin nedeni, kamu kurumlarında personel planlamasının hukuki ve yapısal engellere takılmasıdır. Hukuksal açıdan, işe alıp çıkarmalar çok kolay olmazken, yapısal açıdan ise, esnek bir yapının olmayışı, mevzuat engelleri, bilgi aktarımında aksaklıklar neden olarak gösterilebilir. (Yazıcı 2014: 152)

Nihayetinde, Türkiye’de mevcut planlama anlayışı, yukarıda açıkladığımız çeşitli yapısal, hukuksal veya beşeri sorunlardan dolayı tam anlamıyla uygulanamaması, eleştirilmiş ve kağıt üzerinde bir prosedür olmaktan öteye geçememiştir. Gerek kamu yönetiminin yapısal çerçevesinin getirdiği sınırlılıklar, gerekse personel yönetiminde klasik anlayışın hâkim olması stratejik planlama anlayışının kamuda uygulanmasını zorlaştırmıştır.

### **3.8. Başarılı Bir Stratejik Planlama Uygulaması İçin Öneriler**

Stratejik planlama sürecine adım atarken, stratejik planlama için yapılması gereken birkaç öneri stratejik planlama sürecine girecek kuruluşlar için oldukça faydalı olacaktır. (Brysoon, John. M. a.g.e s.225-230,akt: Yılmaz,2003: 83)

- Kuruluşun ve planlama sürecine dâhil olacak kişilerin nerde olduğu konusu önemlidir. Örneğin; sorumlu olunan birim ya da bölümü, şubesi neresi ise oradan başlanabilir. Burada nereden başlandığından ziyade katılımcıların nerede olduğuna dikkat edilmelidir. Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili eğitime tabi tutulmaları gereklidir.

- Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorunlu bir sebep şarttır. Aksi takdirde stratejik planlama ideal sonuca ulaşmayabilir. Zorlayıcı sebebe birçok örnek gösterilebilir. Kuruluş çalışmalarında iyi performans gösteriyor olsa bile üst yönetim daha iyisini isteyebilir.
- Stratejik planlamanın tam anlamıyla başarıyla uygulanmasının vazgeçilmez unsurlarından biri de güçlü bir liderin varlığıdır. Süreci yönetecek üst yönetici ne kadar iyiye sonuca gitmek de o kadar kolay olur.
- Stratejik planlamayı yöneten ve uygulayan üst yöneticiler stratejik planlamayı kuruluşa uyarlamalıdır. Planlamayı, adeta üzerine oturan bir kıyafet gibi kuruluşa giydirmelidir.
- Stratejik planlamanın önemli başarı unsurlarından birisi de anahtar karar vericilerin kuruluş için önemli konularda birbirleriyle iletişim kurarak, stratejik düşünceleri ve davranışlarıdır.
- Buna ek olarak, anahtar karar vericiler sürece ilgi ve destekleriyle katılım sağlarlarsa, stratejik planın başarısı artar.
- Stratejik planlama sürecinde üst yöneticilerin, karar vericilerin dışarıdan danışmanlık hizmeti almaları da sürecin doğru işlemesi açısından büyük yarar sağlayacaktır. (Yılmaz, 2003: 83-84)
- Ayrıca, kuruluşun hedef ve amaçları belirlendikten sonra yapılması gereken planlama sürecinin he safhası gözden geçirilerek ilerlenmeli, istenilen sonuca sağlamalarla varılmalıdır.
- Kurumların, stratejik bir anlayışa sahip olmaları da kurum yöneticilerinin vizyon sahibi, stratejik düşünebilen, kararlarını bu yönde alan yöneticiler tarafından idare edilmesi de kurumun stratejik planlamada başarılı olmasında büyük öneme sahiptir. (Güven, 2014: 75)

Sonuç olarak, stratejik planlama uygulamalarının kamuda başarılı olabilmesi, plan hazırlama ve uygulamalarında sadece kurallar ve yasal düzenlemeler oluşturmaktan öteye geçerek, uygun bir kurum kültürü, esnek bir örgüt yapısı, ekip ve liderlik anlayışı oluşturulmalıdır. Plan hazırlamada nitelikli personel ihtiyacı, eğitim ve bilgilendirme çalışmaları ile giderilmelidir. Stratejik planlamaya mucize gözüyle bakılmamalıdır. (Genç,2015:203)

### 3.9. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

Küreselleşmenin dünyada her alanda hızlı ve geniş çapta değişimlere neden olduğunu ve bu değişimlerden en başta ve en fazla derecede etkilenen kurumların başında yükseköğretimin olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü, toplumun değişimlere ayak uydurabilmesi, bireyden başlayarak toplumun şekillenmesi için üniversitelere önemli görevler düşmektedir. Üniversitelerdeki bilimsel, sosyal-kültürel araştırmaların yapılması, topluma hizmet ve topyekûn kalkınma noktasında üniversitelere ne kadar önemli misyonlar yüklendiğinin birer kanıtıdır.(Vural, 2016:1192) İşte bu noktada yükseköğretimde stratejik planlama vurgusunun devreye girdiğini söyleyebiliriz. Bu bölümde, üniversitelerde stratejik planlama ile ilgili bilgilerin yanı sıra, Türkiye’deki üniversitelerin başarı sıralamalarına göre URAP listesinde yer alan 9 üniversitenin başarılarıyla stratejik planları arasındaki ilişkileri değerlendirilecektir Üniversitelerde stratejik planlama ile ilgili bilgi vermeden önce, Yükseköğretimin ülkemizde geçirdiği tarihi süreci değerlendirelim.

### 3.10. Türkiye’de Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi

Yükseköğretim kurumları üst düzeyde beşeri kaynağın eğitilmesi, bilimsel ve teknolojik araştırmaların yapılmasını sağlayan, bu araştırmalar sonucunda projeler geliştiren kurumlardır. Bu kurumlar toplumsal değişikliklerden etkilendikleri gibi toplumsal dönüşümlerin sağlanması açısından önemli rol oynamaktadırlar. Türk Eğitim Tarihi’nin yükseköğretim kurumlarının temelleri Karahanlılar döneminde atılmıştır. İlerleyen dönemlerde ise, medreselerin sistemli şekilde teşkilatlanması Selçuklular döneminde meydana gelmiştir. Büyük Selçuklu Sultanı Alparslan zamanında Vezir Nizamülmülk’ün gayretleriyle 1067’de Bağdat’ta kurulan Nizamiye Medreseleri bunun en güzel örneği olarak gösterilebilir.

Osmanlı Devleti’nde ise, ilk medrese Osman Bey tarafından 1330’da İznik’te kurulmuştur. Yükseköğretim mantığıyla medreselerde dini eğitim ve bilimsel eğitim verilmiştir. Medreseler yüksek düzeyde eğitim noktasında oldukça başarılı kurumlar olarak uzun yıllar varlığını sürdürmüştür. Ayrıca, medreselerin yanında Mühendishane, Tıbbiye ve Harbiye gibi daha mesleki okullar da varlığını sürdürmüştür. (Kahraman, 2009: 68,akt: Kaygısız,2017: 21) Ancak, medreselerin teşkilatlanması Fatih Sultan Mehmet Dönemi’nde olmuştur. Daha sonra, Kanuni Sultan Süleyman Döneminde yapılan reformlarla medreseler hem bir kurum hem de model olarak ortaya çıkmıştır.

Osmanlı Dönemi'nde modern anlamda akla gelen ilk yükseköğretim kurumu Darülfünun' dur. (Kaymakçı ve Çakır,2008: 17)

Darülfünun kelime anlamı olarak fen (müspet) bilimlerinin okutulduğu yer, yani üniversite demektir. Darülfünun kurulmasının ana nedeni, medreselerin bozulmasıdır. Araştırmacı eğitimin azalması, niteliksiz müderrislerin çoğalması, vakıfların bozulması, öğrencilerin niteliksiz olması ve devletin batı tarzı okullara daha çok önem vermeye başlamasıyla medreselerin yapısı bozulmuştur. (Kaymakçı ve Çakır,2008:22) Ancak, ilerleyen zamanlarda Osmanlı Devleti'nde, çeşitli nedenlerden dolayı Darülfünun defalarca kapanmış ve tekrar açılmıştır.

Cumhuriyet Dönemi'nde ise, Cumhuriyet'in ilan edilmesiyle birlikte eğitim-öğretim alanında atılan en önemli adımlardan birisi 430 sayılı ve 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat (Öğretimin Birleştirilmesi) Kanunu'nun kabul edilmesi olmuştur. Bu kanunun kabul edilmesiyle, ülke genelindeki tüm eğitim-öğretim kurumları tek çatı altında birleştirilmiştir. Tevhid-i Tedrisat Kanunu'nun yükseköğretime katkısı, 18 bin öğrenciye sahip 479 medreselerin bağlı bulunduğu Şeriye ve Evkaf Vekâleti ve medreseleri finanse eden vakıflar kaldırılarak yabancı ve azınlık okulları da dâhil olmak üzere tüm eğitim kurumları, şimdiki adı Milli Eğitim Bakanlığı olan Maarif Vekaleti'ne bağlanması olmuştur. (Kaymakçı ve Çakır,2008: 24) Cumhuriyet Dönemi, yükseköğretimde köklü reformların yapıldığı en önemli dönem olmuştur. Bu reformlar daha çok 1933, 1946, 1961, 1981 yıllarında gerçekleşmiştir.1933 yılında, 2252 sayılı kanun kabul edilerek, İstanbul Darülfünun kaldırılmış, yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. Böylece ilk defa üniversite sözcüğü kullanılmış ve üniversitelerle ilgili köklü değişikliklerin olduğu Cumhuriyet Dönemi'nin yükseköğretimle ilgili birinci reformu yapılmıştır. Bu birinci reformla, yükseköğretimdeki çalışmaların batılı ülkeler seviyesine çıkarmak amaçlanmıştır. Bu reformla üniversitelerin yönetimi Cumhurbaşkanı onayı ile Milli Eğitim Bakanı tarafından atanan rektöre verilmiştir. (Kaymakçı ve Çakır,2008: 26) Rektörün Milli eğitim Bakanı tarafından atanması üniversitelerin özerkliğini kaybetmesine neden olmuştur. Bu reformdan sonra üniversitelerin kuruluşu devam etmiştir. Ankara'da Dil Tarih Coğrafya Fakültesi, İstanbul'da İstanbul Teknik Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi kurularak üniversite sayısı 3 e çıkarılmıştır.

1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı “Üniversiteler Kanunu” ile üniversitelere özel ve tüzel kişilik tekrar verilmiş, üniversitelerin görev ve yetki çerçeveleri çizilmiş ve

böylece üniversiteler kurumsal anlamda geliştirilmiştir. Bu kanunla Cumhuriyet Dönemi'ndeki yükseköğretimle ilgili ikinci reform yapılmıştır. Ayrıca, bu kanun uzun yıllar geçerliliğini korumuş ve tüm üniversiteleri kapsayan genel bir kanundur. (Kaymakçı ve Çakır,2008: 27)

1981 yılında kabul edilen 2547 sayılı kanunla Türk yükseköğretim sisteminde bulunan tüm kurumlar Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) bağlanmıştır. 1981 yılında Türkiye'de beş tür yükseköğretim kurumu vardı. Bunlar, üniversiteler, akademiler, bakanlıklara bağlı 2 yıllık meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 3 yıllık (1979' da, bazıları 4 yıla çıkarıldı) Eğitim Enstitüleri ve YAYKUR(1974, Mektupla öğretim). (YÖK,2007: 43)

1981 yılına gelindiğinde, yukarıda adı geçen bu beş tür lise-üstü öğretim kurumunda yaklaşık 21.000 öğretim elemanı (profesör, doçent, doktor asistan ve asistan) ve 240.000'e yakın öğrenci bulunmaktaydı. Bu sistem içinde üniversiteler, 13.000 öğretim elemanı ile yükseköğretim öğrencilerin 117.000'ine öğretim hizmeti veriyordu.

2547 sayılı yasanın tüm yükseköğretim kurumlarını aynı çatı altında toplamasıyla akademiler ve eğitim enstitüleri, sırasıyla, üniversitelere ve eğitim fakültelerine dönüştürülmüş, meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar üniversitelere bağlanmış, bu uygulama çerçevesinde 1982 yılında, İstanbul'da 3 (Marmara, Mimar Sinan, Yıldız Teknik) ve Ankara (Gazi), Antalya (Akdeniz), İzmir (Dokuz Eylül) ve Edirne'de (Trakya) birer üniversite oluşturulmuş, ayrıca Van'da Yüzüncü Yıl adı (YÖK,2007: 44)

Böylece, üniversiteler Anadolu'ya yayılmış, bilimsel çalışmalar hızlanmış, üniversiteye giden öğrenci sayısı artmış ve nihayetinde üniversiteler dünya çapında rekabette yarışır hale gelmiştir. (Kaymakçı ve Çakır,2008: 17)

Tüm bu gelişmelerden sonra devlet üniversitelerinin haricinde 1984'te Bilkent Üniversitesi Türkiye'nin kar amacı gütmeyen ilk vakıf üniversitesi olarak kurulmuştur. Bilkent'ten sonra vakıf üniversitesi olarak Koç Üniversitesi'nin kuruluşu takip etmiştir. Üniversite sayısındaki en büyük artış 1992 yılında yaşanmış, 21 devlet üniversitesi ve iki yüksek teknoloji enstitüsü kurulmuştur. 1993 yılında, Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi ikiye bölünerek Osmangazi Üniversitesi oluşturulmuş, 1994 yılında Galatasaray Üniversitesi ve üçüncü vakıf üniversitesi olarak Başkent Üniversitesi kurulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda 1994 yılında Türkiye'deki toplam üniversite ve

yüksek teknoloji enstitülerinin sayısı 56'ya ulaşmıştır. Bu tarihte 42 ilimize yayılmış olan bu yükseköğretim kuruluşlarının 17'si üç büyük kentte, İstanbul (8), Ankara (6) ve İzmir'de (3) toplanmıştır.(YÖK,2007: 44)

1994 ile 2006 yılları arasında kurulan ve faaliyete geçen 22 yeni vakıf üniversitesi (15'i İstanbul'da, dördü Ankara'da, ikisi İzmir'de, biri Mersin'de) ile üniversite ve yüksek teknoloji enstitülerinin sayısı 78'e ulaşmıştır. 1 Mart 2006 tarih ve 5467 sayılı yasayla 15 yeni devlet üniversitesi kurulması ile devlet üniversiteleri sayısı 68'e yükselmiştir. 25 vakıf üniversitesi de eklenince toplam üniversite sayısı 93'e ulaşmıştır. Bu üniversiteler ülkede 57 ile yayılmış bulunmaktadır.38 Ayrıca, her ilimizde, bir üniversiteye bağlı en az bir tane dört yıllık yükseköğretim kurumu, pek çok ilçemizde ise iki yıllık meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Ayrıca 2006 yılından itibaren üniversiteler arasında işbirliği protokolleri yapılmaya başlanmış, Atatürk, Cumhuriyet, Erciyes, Fırat, Gaziosmanpaşa, İnönü, Kafkas, Karadeniz Teknik, Yüzüncü Yıl üniversiteleri arasında ön lisans, lisans ve lisansüstü öğretim, araştırma ve geliştirme ve sosyal ve kültürel etkinler konularında geniş bir işbirliğini içeren bir protokol imzalanmıştır. İstanbul'daki üniversitelerin bir kısmı da ortak bir doktora programı yürütmeye karar vermişlerdir. .(YÖK,2007: 44)

Son olarak günümüzde yükseköğretime bağlı üniversite sayısı en yüksek seviyeye ulaşarak 185 e çıkarılmış, yükseköğretim kurumu sayısı 193'e ulaşmış olup yıllar itibariyle Yükseköğretim kurum sayıları aşağıda tablo 2'de gösterilmektedir. (YÖK,2015:4)

**Tablo 2.** Türkiye’deki Yükseköğretim Kurumu Sayısı

|      | DEVLET | VAKIF<br>YÜKSEKÖĞRETİM<br>KURUMLARI | VAKIF MYO | TOPLAM |
|------|--------|-------------------------------------|-----------|--------|
| 1984 | 27     | 1                                   | -         | 28     |
| 1994 | 53     | 3                                   | -         | 56     |
| 2004 | 53     | 24                                  | -         | 77     |
| 2011 | 103    | 62                                  | 6         | 171    |
| 2012 | 103    | 65                                  | 8         | 176    |
| 2013 | 104    | 71                                  | 8         | 183    |
| 2014 | 104    | 72                                  | 8         | 184    |
| 2015 | 109    | 76                                  | 8         | 193    |

YÖK Stratejik Plan, 2016-2020:4

Üniversite sayısının artması ve mevcut üniversitelerdeki öğrenci kapasitesinin artırılması ile üniversitede okuyan öğrenci sayısı azami seviyeye çıkarılmış, aynı zamanda üniversitelerin ülke geneline yayılması ile birlikte büyük şehirlerde yığılmanın önüne geçilmiş ve üniversite öncülüğünde bölgesel kalkınmaya büyük destek sağlanmıştır.

### **3.11. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı**

Ülkemizde kamu kurumlarında Stratejik Planlama kavramı ilk defa 10 Aralık 2003 ‘te kabul edilen 24 Aralık 2003’te yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Resmi Gazetede yayınlanarak gündeme gelmiştir. Dolayısıyla Yükseköğretim kurumları için de geçerli kılınmıştır. Bu kanun tüm kamu kurumları ve yükseköğretim kurumları için belli dönemler itibari ile kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve uygulamaları için bir yasal zorunluluk teşkil etmiştir. Yine bu kanunun 60. Maddesine ve 5436 Sayılı kanunun 15. Maddesine dayanarak “ Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hazırlanmış, bununla birlikte kalkınma planları, yıllık programlar ve diğer programlar doğrultusunda hazırlanan stratejik planlar Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na gönderilerek burada incelendikten sonra yürürlüğe girmektedir. Bu amaçla DPT tarafından, 5018

sayılı Kanununun 9’uncu maddesine dayanılarak “Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre; stratejik planlama çalışmalarının ilgili madde kapsamındaki tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılması aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülmesi sağlanmıştır. (Meb,2010:5) Bu süreçten sonra,2006 tarihinden itibaren tüm kamu üniversitelerinde stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir ve stratejik planların beş yıllık dönemler itibariyle yapılması öngörülmüştür. ( Birinci,2014:139)

Daha sonrasında 5018 sayılı kanun ile 2006 yılından itibaren getirilen stratejik plan yapma zorunluluğu Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile devlet ve vakıf olmak üzere tüm üniversitelerde zorunlu hale gelmiştir. Bu yönetmeliğin birinci maddesinde “ Bu yönetmeliğin amacının, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız “dış değerlendirme” süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esaslar düzenlenmektedir.” İbaresini yer almıştır. Buna ek olarak stratejik planlama ile ilgili usul ve esaslara da yer verilmiştir. 19. Maddesinde” Bir yükseköğretim kurumu her yıl periyodik olarak, bir sonraki takvim yılı başına kadar kendi yıllık iç veya dış değerlendirme raporunu, kurum içi periyodik gözden geçirme sonuçlarını Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yıllık raporunu ve yükseköğretim üst kurullarının ilgili kararlarını dikkate alarak, bir sonraki takvim yılı için stratejik planını hazırlar, iyileştirme eylem planlarını oluşturur ve yürütür” şeklinde belirtmiş ve stratejik planlamanın tüm üniversiteler için zorunlu olduğunu vurgulamıştır. (Birinci,2014:139)

Gördüğümüz gibi 2005 yılında çıkarılan bu yönetmelik üniversitelerde stratejik plan yapmanın bir zorunluluk haline getirilmesini sağlayama noktasında önemli bir adım olmuştur.

### **3.12. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Önemi ve Gerekliliği**

Yükseköğretim kurumları ve özellikle üniversiteler kuruldukları tarihten beri eğitim için gerekli bilginin üretildiği, geliştirildiği ve bilgi üretiminin sürekli olarak üretilmesi için çaba sarf edildiği kurumlar olarak bilinmektedir. Yeni nesillerin

yeteneklerini geliştirme, kültürel ve bilimsel yeterliliklerini artırma, eleştirel düşünce kapasitelerini geliştirme gibi görevleri bu kurumlar üstlenmiştir. Bundan dolayı, yükseköğretim kurumları, modern zamanlarda toplum için ve siyasi açıdan oldukça etkin olmuşlardır. (Küçükcan,2009:3)

Yükseköğretimin toplumun eğitilmesi için topluma kazandırdıklarını düşünecek olursak, günümüz dünyasında bir ulusun kalkınması, toplumun ileri medeniyet seviyesine ulaşması bakımından bilginin üretilip aktarılması hususunda yükseköğretim kurumlarının yani üniversitelerin ne kadar hayati bir önem taşıdığını görebiliriz. Ayrıca, günümüzde ekonominin bilgiye dayalı olması, yükseköğretim kurumlarının insan kaynağını yetiştiren merkezler olarak, ekonomi başta olmak üzere, birçok alanda ülkeye katkısı olduğu için ülkelerin gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Buna bağlı olarak da stratejik planlama eğitim kurumları için oldukça önemlidir. Çünkü ancak stratejik plan yapabilen, politikalar geliştirebilen bir eğitim kurumu rekabet edebilir, çevresine uyum sağlayarak daha iyi bir gelecek inşa edebilir. (Birinci,2014:138)

Zamanla üniversitelerde okuyan öğrenci sayısının artması, devlet ve özel üniversite sayılarındaki artış, eğitime ayrılan mali kaynakların yetersiz kalması, eğitimde de rekabet ortamının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Üniversitelerin bu yarışta var olabilmeleri için de stratejik planlama çalışmasına daha fazla önem vermeleri ve bugünü ve yarınlarını iyi değerlendirmeleri gerektiğini göstermiştir. Gerek yurtdışında üniversite sayısının artması, gerekse uluslararası düzeyde üniversitelerin birbirleriyle yarış halinde olmaları, üniversitelerin kendi içlerinde geçmişe göre daha fazla rol üstlenmeleri gerektiğini göstermiştir. Bu doğrultuda üniversiteler stratejik planlar belirleyerek, elindeki kaynaklarını daha sistemli kullanmak, gelecekte ulaşmak istediği noktaya kısa orta ve uzun vadeli planlarla ulaşmak, hem bölgesel hem de küresel rekabet şartlarında yerini almak, ülkesi adına bilimsel, sosyal-kültürel alanlarda araştırmalarını daha öngörülü bir ortamda yaparak uluslararası düzeye taşımak için çalışmalarını gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda üniversitelerde stratejik planlama uygulamalarına verilen önem ne kadar fazla olursa ve üniversiteler gelecek planlarını ne kadar iyi yaparsa, ülkenin geleceğinin şekillenmesi de o ölçüde iyi olur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde çalışmamıza konu olan üniversitelerde stratejik planlamanın üniversitelerin gelişmişlik düzeyine katkısının değerlendirmemiz ile ilgili araştırmaya neden olan problemi, araştırmanın kapsamını, amacını, yöntem ve tekniklerinin neler olduğunu ve araştırmanın neden önemli olduğunu açıklayacağız.

#### 4.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın yapılmasına neden olan problem, Türkiye’de stratejik planlama uygulamalarının yükseköğretim kurumlarına uygulanmasıyla birlikte, bu uygulamaların üniversitelerin kendilerini geliştirmesi konusunda üniversitelere ne ölçüde fayda sağladığını, üniversitelerin yapmış oldukları stratejik planlar doğrultusunda incelemek ve bu süreç içerisinde almış oldukları yolla ve başarılarıyla ilişkilendirdiğini çeşitli yöntemlerle analiz etmektir. Bu araştırma ile gelişmiş ve gelişmekte olan üniversitelerin stratejik yönetim konusunda izledikleri yol ve farklılıkları ele alınarak, bir anlamda gelişmiş üniversitelerin stratejik planlarında uyguladıkları yöntemler ele alınarak, gelişmekte olan üniversitelere yol göstermesi amaçlanmıştır. Burada hazırlanan stratejik planlar ile birlikte üniversitelerin ideal olma yolunda benimsemiş oldukları misyon, vizyon, değerler, hedefler ve bu doğrultuda hazırlanan performans göstergeleri ve SWOT analizlerinin bu gelişime katkısını incelemek araştırmanın iskeletini oluşturmaktadır.

Araştırma konusunun sınırları ve kapsamı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite İndeksi Sıralaması” 2012-2017 yıllarına ait yapılan değerlendirmelerde listeye giren 50 üniversitenin belli kriterlere göre verilen puanların ortalaması alınarak, sıralamadaki en başarılı 3 üniversite, sıralamanın ortasında bulunan 3 üniversite ve sıralamanın sonunda yer alan 3 üniversite baz alınarak bu üniversitelerin yapmış olduğu stratejik planlar, girişimcilik ve yenilikle ilgili çalışmaların karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonucunda başarılarıyla ilişkilendirilmesidir. Baz alınan bu listede üniversiteler belirlenirken, seçilen üniversitelerin 6 yıl boyunca sıralamada sürekli bulunması araştırmanın ikinci sınırlılığını oluşturmuştur. Ayrıca, değerlendirmeler yapılırken listede belirlenen

kriterlere ek olarak, üniversitelerin stratejik planlarındaki “vizyon, misyon, temel değerler” kavramları üzerinden değerlendirme yapılması araştırmanın üçüncü sınırlılığını oluşturur.

Burada problemin ne olduğuna dair tam bir fikir edinebilmek için, stratejik planlama ile ilgili bilinmesi gereken tüm tanımlar açıklanmış, araştırmada ele alınacak terimler hakkında gerekli bilgiler verilmiş, daha önce bu konuda yapılmış çalışmalar incelenmiş ve seçilen üniversitelerin birinci dönem ve ikinci dönem itibariyle analizleri kendi içlerinde yapılmış ve daha sonra belirlenen diğer kriterlerle birlikte üniversitelerin kendi aralarında da karşılaştırmalı analizleri yapılarak gelişimlerine katkısının ne ölçüde olduğu değerlendirilmiştir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Türk Kamu Yönetiminde uygulanan stratejik yönetimin en önemli parçası olan stratejik planlamanın Yükseköğretim Kurumlarında uygulanmasıyla birlikte üniversitelerin gelişmelerine katkısını incelemek amacıyla, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesinde bulunan üniversitelerin iki dönem itibariyle stratejik planlarının incelenmesi gelişmişlik düzeyi ile üniversitelerin belirlemiş olduğu stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu ilişkinin olumlu mu olumsuz mu olduğunu tespit ederek arasındaki ilişkinin gücünü belirlemektir. Burada, seçilen üniversitelerin kendilerini geliştirme yolunda ne kadar ilerledikleri ve gelişimlerine stratejik planlarının katkısının olup olmadığının belirlenmesi ve buna ek olarak seçilen üniversitelerin stratejik planlarında belirledikleri vizyon, misyon, temel değerler, işbirliği ve etkileşim gibi kavramların karşılaştırmalı olarak analizinin yapılarak bir sonuca varmaktır.

Tüm bu araştırmaların sonucunda varılmak istenen nokta, üniversitelerde stratejik planlama olgusunun gelişmesiyle birlikte hazırlanan bu stratejik planların üniversitelerin gelişmesine katkısının ne derece olduğunun karşılaştırma yoluyla belirlenmesidir.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ortaya koyduğu “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” nin 2012-2017 yılları arasındaki verilerine göre listeye giren 50 üniversiteden bu listede 6 yıl boyunca

varlığını koruyan 35 üniversite arasından seçilen en başarılı 3 kamu üniversitesi, listenin ortasında bulunan 3 kamu üniversitesi ve listenin sonunda bulunan 3 kamu üniversitesi olarak toplamda 9 üniversitenin 4 yıllık stratejik planlama dönemi itibariyle stratejik planlarının değerlendirilmesi ve listede belirlenen kriterlere göre (İş birliği ve etkileşim, fikri mülkiyet havuzu, girişimcilik ve yenilik kültürü gibi) karşılaştırmalı analizleri yapılarak ayrıntılı olarak incelenmesinden oluşmuştur.(Listede bulunan özel üniversiteler stratejik planlarını rapor halinde vermediğinden dolayı araştırmaya konu edilmemiştir.)Aşağıda verilen tablo 3'te araştırma kapsamındaki üniversitelerin 2 dönem itibariyle stratejik plan dönemleri verilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma kapsamında incelenen Üniversiteler ve stratejik planları

| Endeks<br>Listesindeki<br>Sıralamaları | Üniversiteler                    | I.Stratejik Plan<br>Dönemi | II.Stratejik Plan<br>Dönemi |
|----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>1.</b>                              | ODTÜ                             | 2011-2016                  | 2018-2022                   |
| <b>2.</b>                              | İstanbul Teknik<br>Üniversitesi  | 2012-2016                  | 2017-2021                   |
| <b>3.</b>                              | Boğaziçi Üniversitesi            | 2010-2014                  | 2015-2019                   |
| <b>15.</b>                             | Erciyes Üniversitesi             | 2015-2019                  | 2017-2021                   |
| <b>16.</b>                             | Gazi Üniversitesi                | 2009-2013                  | 2014-2018                   |
| <b>17.</b>                             | Anadolu Üniversitesi             | 2009-2013                  | 2014-2018                   |
| <b>33.</b>                             | Karadeniz Teknik<br>Üniversitesi | 2009-2013                  | 2014-2018                   |
| <b>34.</b>                             | Pamukkale<br>Üniversitesi        | 2009-2013                  | 2014-2018                   |
| <b>35.</b>                             | Fırat Üniversitesi               | 2009-2013                  | 2014-2018                   |

#### 4.4. Araştırmanın Önemi

Küreselleşmeyle birlikte teknoloji ekonomi eğitim başta olmak üzere hızla değişen ve sürekli değişim halinde olan dünyamızda rekabetin ön plana çıkması işletmeleri, kurumları, eğitim kurumlarını bu rekabet ortamında güncel tutmak için planlı yönetime yöneltmiş ve stratejik hareket etmeye zorlamıştır. Bu araştırmanın yapılmasının gereği de bu noktada ortaya çıkmıştır. Tıpkı diğer alanlarda olduğu gibi

eğitim kurumlarında da stratejik yönetim vurgusu öne çıkmış, bir yükseköğretim kurumu olan üniversitelerde de stratejik yönetimin üniversitelerin gelişimine katkısının incelenmesine gerek duyulmuştur. Bir üniversitenin kendi vizyonunu, misyonunu, hedeflerini belirleyerek, stratejik planlarını yapması ve bu çizgide yürümesinin üniversitenin gelişmesine katkısını ölçerek, bir anlamda planlarla yönetilmenin bir eğitim kurumuna sağlayacağı birçok avantajı yapılan bu araştırmayla göstermiş olacağız. Bu çalışma ile stratejik planlama çalışmalarının üniversitelere orta ve uzun vadede sağladığı katkıları ortaya koymak ve yorumlamak amaçlandığı için bu noktada önem taşımaktadır.

#### 4.5. Yöntem ve Teknikler

Bu çalışma üniversitelerde stratejik planlamanın üniversitelerin gelişmişlik düzeyine katkısını ölçmek için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Girişimci Üniversiteler Endeksi Başarı Sıralamasından alınan veriler ve seçilen üniversitelerin web sitelerinden alınan yürürlükteki stratejik planlarından alınan bilgiler ile yapılmıştır.

2012-2017 dönemleri itibarıyla 6 yıl boyunca sürekli listede var olan 35 üniversiteden en başarılı ilk 3, listenin ortasında bulunan 3 ve listenin sonunda bulunan 3 olarak toplamda 9 kamu üniversitesinin, son iki dönem itibarıyla yayınlanan stratejik planlarından alınan bilgiler ve listede kriter olarak alınan, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü, ekonomik katkı ve ticarileşme kavramları göz önünde bulundurulmuş ve üniversitelerin tablo yöntemiyle karşılaştırılması yapılarak durumları değerlendirilmiştir.

Bu bilgiler ışığında araştırmamızın 2 temel hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

**Hipotez 1:** Üniversitelerin gelişmişlik düzeyi ile stratejik planları arasında olumlu ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Üniversitelerin başarı sıralaması ile stratejik planları arasında olumlu ilişki vardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sıralaması 2012- 2017 arasındaki 6 yıllık dönem içerisinde sıralamaya giren 70 üniversite değerlendirilmiş, bu 70 üniversite içerisinde 6 yıl boyunca listede varlığını korumuş olan 35 üniversite ana liste olarak baz alınmış ve nihayetinde bu liste içerisindeki kamu üniversiteleri üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir. Sıralamadaki en başarılı ilk 3 kamu üniversitesi, sıralamanın ortasında yer alan 3 üniversite ve sıralamanın sonunda yer alan 3 üniversite seçilmiştir. Bu üniversiteler sırasıyla, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi ve son olarak da Fırat Üniversitesi'dir.

Seçilen bu üniversitelerin stratejik planları iki dönem itibarıyla web sitelerinden alınmış ve karşılaştırma bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Karşılaştırma yapılırken, stratejik planlamanın temelini oluşturan vizyon, misyon, stratejik amaçlar ve hedefler gibi ana kavramlar incelenmiş ve buna ek olarak üniversiteleri seçerken baz aldığımız Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nde bulunan Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği, Fikri Mülkiyet Havuzu, İşbirliği ve Etkileşim, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü ve Ekonomik Katkı ve Ticarileşme kavramları üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

#### 5.1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Nedir?

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun 23. toplantısında alınan "Üniversite yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi" kararı kapsamında Türkiye'de ilk kez 2012 yılında TUBİTAK tarafından hazırlanan bir endekstir. Bu endekste ülkemizin en girişimci ve yenilikçi 50 üniversitesi sıralanmıştır. Burada amaç, üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralayarak, rekabetin artmasına ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamak ve üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin teşvik edilmesini sağlamaktır. Endeks ile üniversiteler, bilimsel ve teknoloji araştırma yetkinliği, fikri

mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile ekonomik katkı ve ticarileşme boyutları altında 23 göstergeye göre sıralanmıştır.

Endeks kapsamında TÜBİTAK yetkilileri ve Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi'nin kompozit endeks üzerine uzmanlaşan birimi arasında görüş alışverişinde bulunarak kavramsal çerçevesi oluşturulurken ve veri toplama sürecinde TÜBİTAK, YÖK, TÜİK' in yanı sıra Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, TPE, KOSGEB ve üniversitelerden destek alınmıştır.

Ayrıca endeks oluşturulurken 50 ve üzeri öğretim üyesinin görev yaptığı 136 üniversite hesaplama dahil edilmiştir. (<http://ttm.istanbul.edu.tr,erişim.08.03.2018>)

## 5.2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, ekonomik katkı ve ticarileşme, fikri mülkiyet havuzu, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ve işbirliği ve etkileşim olarak 5 kriter halinde aşağıda şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları

23 gösterge kapsamında veriler TÜBİTAK, YÖK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TPE, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TTGV ve TÜBA tarafından sağlanmıştır.

### **Boyut 1: Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Yetkinliği**

- Bilimsel yayın sayısı
- Atıf sayısı
- Ar-ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı
- Ar-ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı
- Ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı
- Doktoralı mezun sayısı

### **Boyut 2: Fikri Mülkiyet Havuzu**

- Patent başvuru sayısı
- Patent belge sayısı
- Faydalı model/ endüstriyel tasarım belge sayısı
- Uluslararası patent başvuru sayısı

### **Boyut 3: İşbirliği ve Etkileşim**

- Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı
- Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı
- Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı
- Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı
- Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı

### **Boyut 4: Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü**

- Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı
- Teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde tam zaman çalışan kişi sayısı
- Teknoloji Transfer Ofisi yapılanmasının varlığı
- Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika program sayısı

### **Boyut 5: Ekonomik Katkı ve Ticarileşme**

- Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER’lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı
- Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER’lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı
- Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER’lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı
- Lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım sayısı

Yukarıda endeksin boyutlarını oluşturan kavramların endeksin oluşturulmasındaki etkinliklerini, içeriğini ve yüzde olarak oranlarını gösterilmiştir.

Araştırmamızın konusu olan üniversitelerde stratejik planlamanın üniversitelerin gelişimine katkısını incelerken girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinden yararlanmamak istememizin amacı, endeksin üniversitelerin gelişimine katkısının bir üniversitenin stratejik planının o üniversitenin gelişimine katkısıyla doğru orantılı olmasından kaynaklanmasıdır. Yani, endekste olduğu gibi rekabetin ön plana çıkması, üniversitelerin kendilerini her geçen dönem bir adım ileriye taşıması, iç ve dış paydaşlarıyla topyekûn gelişip büyümesi üniversitelerin stratejik plan hazırlamasının amaçlarından sadece birkaçıdır.

Endeks hazırlanırken birçok kamu kurumundan, birçok üniversite ve akademisyenlerden yararlanılması ve ayrıca uzman görüşleri alınarak oluşturulması da karşılaştırmamızı yaparken endeksi kullanmak istememizin başlıca nedenlerinden biridir.

Araştırma konumuz kapsamında karşılaştırma yaparken, seçmiş olduğumuz 9 üniversitenin iki dönem itibariyle stratejik planları içerisindeki misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedefler kavramlarını inceleyip, tablo yöntemiyle değerlendirmemizi yapacağız. Oluşturulan bu tabloya yukarıda belirttiğimiz kavramlara ek olarak endeksimizde kriter olarak yer alan kavramları da ekleyerek değerlendirmemizi tamamlayacağız.

Aşağıdaki tabloda Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi’nin yıllar itibariyle (son 6 yıl) yayınlanan verilerinden alınmış ve araştırmamıza konu olacak üniversiteleri seçmek için hazırlanmış, 6 yıllık puanlarının ortalaması alınarak

oluşturulan liste verilmiştir. (Seçilen üniversitelerin devlet üniversitesi olması ve 6 yıl boyunca listede varlığını devam ettirmiş olması baz alınmıştır.)

**Tablo 4.** Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi (Son 6 yıl)

| ÜNİVERSİTELER                             | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| 1. SABANCI ÜNİVERSİTESİ                   | 84   | 85,8 | 81,4 | 88,4 | 95   | 91   | 87,6     |
| 2. ODTÜ                                   | 83   | 86   | 83,1 | 86   | 85,8 | 87,3 | 85,19    |
| 3. İ.D.BİLKENT ÜNİVERSİTESİ               | 70   | 82,7 | 75   | 78,1 | 82,6 | 81,6 | 78,32    |
| 4. BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ                  | 65   | 76,3 | 76,3 | 79,7 | 80,1 | 82,2 | 76,59    |
| 5. İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ           | 67   | 72,5 | 72,4 | 74,9 | 80,4 | 82,4 | 74,94    |
| 6. ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ                   | 69   | 67,4 | 73,1 | 73,5 | 75,3 | 74,4 | 72,1     |
| 7. KOÇ ÜNİVERSİTESİ                       | 57   | 61,7 | 73,6 | 76,4 | 78,6 | 78,8 | 71,01    |
| 8. İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ       | 58   | 68,1 | 67,8 | 70,5 | 68,7 | 77,5 | 68,42    |
| 9. GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ       | 57   | 54,7 | 56,8 | 60,4 | 77,8 | 85,2 | 65,32    |
| 10.TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ | 54   | 57   | 69,3 | 66,6 | 63,8 | 68   | 63,09    |
| 11. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ            | 41   | 49,6 | 57,4 | 63,9 | 67,6 | 68,7 | 58,05    |
| 12.SELÇUK ÜNİVERSİTESİ                    | 43   | 55,2 | 59,6 | 59,1 | 58,7 | 52,4 | 54,66    |
| 13. HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ                | 49   | 56,7 | 53,5 | 54,4 | 51,6 | 52,5 | 52,94    |
| 14. EGE ÜNİVERSİTESİ                      | 47   | 53   | 49,7 | 54,3 | 55,2 | 54   | 52,18    |
| 15. ERCİYES ÜNİVERSİTESİ                  | 46   | 44,5 | 42,7 | 56,4 | 52,9 | 51,4 | 48,98    |
| 16. GAZİ ÜNİVERSİTESİ                     | 44   | 54,9 | 48,1 | 49,5 | 50,3 | 46,3 | 48,84    |
| 17. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ                  | 30   | 47,9 | 54,5 | 53,2 | 50,4 | 50,9 | 47,82    |
| 18. ATILIM ÜNİVERSİTESİ                   | 35   | 44,6 | 47,3 | 41,8 | 50,6 | 55,5 | 45,79    |
| 19. ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ                  | 43   | 45,8 | 42,5 | 45,5 | 50,8 | 39,1 | 44,44    |
| 20. GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ                | 33   | 41,7 | 40,8 | 42,9 | 51,6 | 52,7 | 43,77    |
| 21.ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ                    | 37   | 39,9 | 43,2 | 46,9 | 45,3 | 47,4 | 43,28    |
| 22. ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ                 | 41   | 46,9 | 43,3 | 43,1 | 42,9 | 40,8 | 42,98    |
| 23. YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ                 | 40   | 45,9 | 39,5 | 42,6 | 43,4 | 43,9 | 42,56    |
| 24. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ                  | 37   | 44   | 41,8 | 41,3 | 41,8 | 43,3 | 41,51    |
| 25. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ         | 45   | 44,5 | 42,8 | 40,6 | 39,2 | 33,6 | 40,95    |
| 26. ANKARA ÜNİVERSİTESİ                   | 37   | 41,8 | 38,9 | 38,4 | 46,6 | 42,1 | 40,81    |
| 27. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ              | 35   | 38,3 | 37,8 | 43   | 43,5 | 41,4 | 39,81    |
| 28. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ                  | 39   | 42   | 35,9 | 40,3 | 42,1 | 37   | 39,37    |
| 29. BAĞÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ               | 43   | 42,5 | 39,3 | 35,8 | 38,8 | 34,6 | 38,99    |
| 30. MERSİN ÜNİVERSİTESİ                   | 33   | 41,8 | 38,8 | 32,9 | 42,1 | 40,2 | 38,13    |
| 31. İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ            | 31   | 32,1 | 39   | 34   | 42,7 | 45,2 | 37,31    |
| 32. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ                 | 30   | 32,4 | 38,1 | 39,4 | 42,5 | 40,6 | 37,16    |
| 33. KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ         | 32   | 39,7 | 32,5 | 35,8 | 38   | 36,5 | 35,72    |
| 34.PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ                 | 29   | 29,8 | 28,8 | 33,2 | 40,9 | 42,1 | 33,97    |
| 35. FIRAT ÜNİVERSİTESİ                    | 29   | 33,3 | 29,6 | 32,1 | 38,3 | 31,4 | 32,27    |

Tablo 4’te verilen Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi listesinin ana kriterleri bu endeksin boyutlarını oluşturan kavramlar olan bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, ekonomik katkı ve ticarileşme, fikri mülkiyet havuzu, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ve işbirliği ve etkileşim kavramlarıdır. Bu kavramların açıklamalarına aşağıda ayrı ayrı değinilecektir.

### 5.1. Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği

Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, üniversitelerin bilimsel yayın sayıları, atıf sayısı, AR-GE ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı ve destek programlarından alınan fon tutarı, ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı ve doktoralı mezun sayıları dikkate alınarak oluşturulmuş, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi” nde yer alan, listenin hazırlanmasında ve sıralama belirlenirken önemli etkiye sahip bir kriterdir. Üniversitelerin başarılarının belirlenmesi açısından belirleyici rol oynamaktadır.

Aşağıdaki tabloda, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi’nin 6 yıllık verileri alınarak hazırlanan tablo doğrultusunda başarı sıralaması baz alınarak belirlenmiş, listenin başında bulunan ilk 3 devlet üniversitesi, listenin ortasında bulunan 3 devlet üniversitesi ve listenin sonunda bulunan 3 devlet üniversitesinin bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği puanları yıllar itibarıyla (son 6 yıl) gösterilerek ortalamaları alınmış ve ortalama puanları verilmiştir.

**Tablo 5.** Üniversitelerin Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği Puanları ve Ortalama puanları

| ÜNİVERSİTELER | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA |
|---------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| ODTÜ          | 18,9 | 19,2 | 19,6 | 19,7 | 20   | 19,8 | 23,44    |
| İTÜ           | 15,9 | 16,2 | 15,7 | 15,5 | 16,5 | 15,9 | 19,14    |
| BOĞAZİÇİ      | 19   | 20   | 18,5 | 18   | 18   | 18   | 22,3     |
| ERCİYES       | 11,3 | 11,3 | 10,6 | 11,7 | 11,2 | 10,5 | 13,32    |
| GAZİ          | 11,1 | 11,1 | 10,4 | 11,4 | 12,1 | 10,9 | 13,4     |
| ANADOLU       | 8,6  | 7,9  | 7,4  | 7    | 7,8  | 6,7  | 9,08     |
| KATÜ          | 10,5 | 10,8 | 9,7  | 9,7  | 9,5  | 8,1  | 11,66    |
| PAMUKKALE     | 8,7  | 8,2  | 7,3  | 6,6  | 8,1  | 7,1  | 9,2      |
| FIRAT         | 10,3 | 10,8 | 8,7  | 8,5  | 10,5 | 6,4  | 11,04    |

Tablo 5 incelendiğinde, bilimsel teknolojik araştırma yetkinliği ortalama puanlarının üniversitelerin başarı sıralamasıyla doğru orantılı bir şekilde seyrettiği görülmektedir. Başarı sıralamasının en başında olan Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin yukarıdaki listede de en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, üniversitelerin başarısı ile bilimsel yayın sayıları, atıf sayısı, AR-GE destek programlarından aldıkları proje sayıları, doktora mezun sayıları yani, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinlikleri arasında doğrudan ve olumlu yönde ilişki vardır. Bir üniversitenin gelişmişliği o üniversitenin bilimsel araştırmalara ve teknolojik yetkinliklere verdiği önemle ölçülebilir, diyebiliriz.

## **5.2. Fikri Mülkiyet Havuzu**

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nin boyutunu oluşturan temel kriterlerden birisi de “Fikri Mülkiyet Havuzu” dur. Üniversitelerin fikri mülkiyet havuzu, üniversitelerin yapmış oldukları patent başvuru sayıları, patent belge sayıları, uluslararası patent başvuru sayısı, faydalı model endüstriyel tasarım belge sayıları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu bilgiler ışığında üniversitelerin fikri mülkiyet havuzlarının oluşturulması, başarı göstergesi açısından oldukça önemli bilgiler vermektedir. Çünkü bir üniversite, ürettiği bilgi, meydana getirdiği tasarım, yaptığı proje ve uluslararası boyutta kat ettiği mesafe kadar güçlüdür. Fikri mülkiyet havuzu da bu konuda önemli derecede görüş bildirmektedir. Bu listenin boyutlarını oluşturmasının nedeni de budur.

Aşağıdaki tabloda seçmiş olduğumuz üniversitelerin yıllar itibariyle (son 6 yıl) verilmiş olan fikri mülkiyet havuzu puanları ve bunların ortalamaları alınarak belirlenen puanlar verilmiştir.

**Tablo 6.** Üniversitelerin Fikri Mülkiyet Havuzu puanları ve ortalama puanları

| ÜNİVERSİTELER    | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA     |
|------------------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| <b>ODTÜ</b>      | 10,6 | 11,2 | 8,7  | 11,4 | 10,5 | 10,9 | <b>10,55</b> |
| <b>İTÜ</b>       | 7,8  | 7,7  | 6,8  | 6,4  | 9,3  | 9,9  | <b>7,98</b>  |
| <b>BOĞAZİÇİ</b>  | 0,9  | 7,3  | 5,5  | 8,8  | 10,2 | 10,7 | <b>7,23</b>  |
| <b>ERCİYES</b>   | 6,7  | 3,7  | 2,2  | 3,8  | 3,8  | 4    | <b>4,03</b>  |
| <b>GAZİ</b>      | 3,3  | 6,3  | 4,1  | 5,6  | 5,2  | 5    | <b>4,91</b>  |
| <b>ANADOLU</b>   | 0,9  | 5,4  | 5,5  | 6    | 5,9  | 6,2  | <b>4,98</b>  |
| <b>KATÜ</b>      | 0,4  | 0,7  | 1,1  | 3,9  | 3,5  | 3,4  | <b>2,16</b>  |
| <b>PAMUKKALE</b> | 2,7  | 3    | 3,5  | 3    | 3,5  | 4,8  | <b>3,41</b>  |
| <b>FIRAT</b>     | 0,6  | 0,2  | 1,2  | 1,8  | 1,9  | 3    | <b>1,45</b>  |

Tablo 6'ya bakıldığında puanların yıllar içerisinde dalgalanmalar gösterdiğini ancak, ortalama puanlarının sıralamayla tamamen olmasa da doğru orantılı olduğunu görmekteyiz. Başarı sıralamasında ilk 3 te yer alan ODTÜ, İTÜ ve Boğaziçi Üniversitelerinin fikri mülkiyet havuzu puan ortalamalarının da diğerlerine oranla yüksek olduğunu görmekteyiz.

Bu bilgiler ışığında, Fikri mülkiyet havuzunun üniversitelerin gelişmişliği ve başarıyla pozitif yönde ilişkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

### 5.3. İşbirliği Ve Etkileşim

İşbirliği ve etkileşim kavramı birçok kurum ve kuruluşta olduğu gibi üniversitelerin işleyişi ve başarısı açısından da oldukça önem arz etmektedir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nin boyutunu oluşturan bir kavram olarak ele alınmış ve bu kavramın içini dolduran etmenlerin neler olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerde, üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan AR-GE ve yenilik projeleri sayısı, yenilik projelerinden alınan fon tutarı, dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı, üniversitelerin işbirliği ve etkileşimlerinin nasıl olduğunu belirleyen etmenler olarak araştırılmıştır. ( Bu bilgiler, üniversitelerin kendi kaynakları dışında, bakanlıklar/kurumlar, TÜBİTAK, YÖK, Kalkınma Bakanlığı, TTGV, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerinden alınarak oluşturulmuştur.)

Aşağıda verilen tabloda seçilmiş olan üniversitelerin işbirliği ve etkileşim puanları (son 6 yıl) ve bu puanların ortalamaları alınarak oluşturulmuş puanları verilmiştir.

**Tablo 7.** Üniversitelerin İşbirliği ve Etkileşim Puanları ve ortalama puanları

| ÜNİVERSİTELER | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA     |
|---------------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| ODTÜ          | 22,2 | 21,9 | 22,4 | 23,1 | 22,6 | 25   | <b>22,86</b> |
| İTÜ           | 20,1 | 20,9 | 21,1 | 22,3 | 22,5 | 24,2 | <b>21,85</b> |
| BOĞAZİÇİ      | 24,2 | 22,8 | 24,1 | 24,7 | 24,1 | 24,9 | <b>24,13</b> |
| ERCİYES       | 6,7  | 10,6 | 8,9  | 13,6 | 13,6 | 16,1 | <b>11,58</b> |
| GAZİ          | 9,5  | 13,3 | 11,3 | 11,6 | 11,1 | 12   | <b>11,46</b> |
| ANADOLU       | 8,5  | 13,5 | 15,7 | 15,7 | 14   | 17,8 | <b>14,2</b>  |
| KATÜ          | 8    | 10,3 | 8,5  | 7,8  | 10,5 | 11,8 | <b>9,48</b>  |
| PAMUKKALE     | 7,6  | 10,1 | 10   | 9,6  | 10,9 | 11   | <b>9,86</b>  |
| FIRAT         | 6,4  | 7,9  | 4,1  | 6,3  | 8,7  | 7,1  | <b>6,75</b>  |

Tablo 7'deki verilere baktığımızda üniversitelerin işbirliği ve etkileşim puanlarının yıllar içerisinde küçük dalgalanmalar gösterdiğini, ancak artan bir eğilim gösterdiğini söyleyebiliriz. 2012 yılından 2017 yılına kadar puanlamaları incelediğimizde, genel olarak üniversitelerin yıllar geçtikçe üniversite-sanayi işbirliği ve bununla ilgili AR-GE faaliyetlerini artırdığını söyleyebiliriz. Girişimcilik ve Yenilikçilik Üniversite Endeksi listesinde ilk 3 te yer alan ODTÜ, İTÜ ve Boğaziçi Üniversitelerinin işbirliği ve etkileşimi ortama puanları da başarı sıralamasında olduğu gibi yine en üst sırada olduğunu görmekteyiz. Bu bilgiler ışığında, bir üniversitenin işbirliği ve etkileşimi konusunda yapmış olduğu çalışmaların o üniversitenin gelişmişliği ve başarısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır, diyebiliriz. Yani, bir üniversite AR-GE çalışmaları ve sanayi işbirliği konusunda ne kadar çok proje üretir, ne kadar çok fona sahip olursa, o üniversitenin başarısı da o denli yüksek olur. Bu kavram, üniversitelerin başarısı için önemli bir ölçüttür.

#### 5.4. Girişimcilik Ve Yenilikçilik Kültürü

Küreselleşmeyle birlikte hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı dünyamızda, işletmelerin, kurum ve kuruluşların bu hızlı çarka ayak uydurabilmeleri için rekabette öncü, girişimci ve yenilikçi olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Tüm

sektör ve kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de bu değişimlere uyum sağlamak, rekabette yer alabilmek önemli bir amaç olmuştur. Bu amaç doğrultusunda üniversiteler çeşitli faaliyetler ile girişimci ve yeniliği bir kültür olarak benimsemiş ve bu konuda faaliyetlerini artırmak yoluna gitmiştir.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nin temel boyutlarından biri olarak karşımıza çıkan bu kavram, sıralamayı etkileyen önemli bir kriter olarak yer almaktadır. Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünü oluşturan üniversite faaliyetleri ise, lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı, teknoloji transfer ofisi yapılanmasının varlığı, teknoloji transfer ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde tam zaman çalışan kişi sayısı ve son olarak da, üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı olarak belirlenmiştir. Bu alt kriterler belirlenirken, üniversitelerin kendi kaynaklarından, bakanlıklardan, YÖK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB' den veri sağlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda ise, seçilen üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik kültürü puanlarının son 6 yıl itibariyle ve sonunda ortalaması alınarak oluşturulmuş puanları verilmiştir.

**Tablo 8.** Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü puanları ve ortalama puanları

| ÜNİVERSİTELER | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA     |
|---------------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| ODTÜ          | 12,2 | 15   | 13,8 | 13,1 | 13,9 | 12,8 | <b>13,46</b> |
| İTÜ           | 7,4  | 9,2  | 10,1 | 12   | 13,6 | 13,6 | <b>10,98</b> |
| BOĞAZİÇİ      | 3,4  | 11,1 | 10   | 9,4  | 11,1 | 10,7 | <b>9,28</b>  |
| ERCİYES       | 8,1  | 6,8  | 9,7  | 14,8 | 12,5 | 11,3 | <b>10,53</b> |
| GAZİ          | 7,6  | 12,1 | 12,8 | 13,4 | 13,1 | 12,4 | <b>11,9</b>  |
| ANADOLU       | 3,5  | 11,3 | 14,4 | 13,5 | 12,1 | 11,7 | <b>11,08</b> |
| KATÜ          | 2,1  | 7,5  | 4,6  | 7,1  | 7,8  | 9,7  | <b>6,46</b>  |
| PAMUKKALE     | 2,7  | 2,2  | 2,4  | 8,5  | 10,4 | 11,9 | <b>6,35</b>  |
| FIRAT         | 1,4  | 1,6  | 9,8  | 10,9 | 12,1 | 10,5 | <b>7,71</b>  |

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde, puanlamalarda dalgalanmalar görülsede KATÜ, İTÜ, Fırat Üniversiteleri'nin puanlarının ilk yıllara oranla gözle görülür derecede artarak devam ettiği ve genel olarak da yıllar itibariyle üniversitelerin puanlarını arttırarak devam ettirdiğini söyleyebiliriz.

Tablodan da anlaşıldığı üzere, üniversiteler girişimcilik ve yenilikçiliğin önemini kavramış ve yıllar geçtikçe bu konudaki faaliyetlerini artırma yoluna gitmiştir. Bir üniversitenin gelişmişlik derecesi ve başarısının o üniversitenin girişimci ve yenilikçi bir anlayışla yönetilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda, üniversitelerin teknoloji merkezleri kurması, teknoloji transfer ofisleri, üretim merkezleri kurması ve aynı zamanda bu teknolojiyi yönetimine dahil etmesi üniversitelerin girişimci ve yenilikçi faaliyetlerini örnek olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak, listemizin temel boyutlarından birisi olan bu kavram, üniversitelerin başarısı ve gelişmişliğiyle doğru orantılıdır diyebiliriz.

### **5.5. Ekonomik Katkı ve Ticarileşme**

Üniversitelerde başarıyı etkileyen unsurlar arasında, eğitim, araştırma, yenilikçilik, işbirliği ve etkileşimin önemi kadar ekonomik katkı ve ticarileşme oranının da büyük önemi vardır.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesini oluşturan temel boyutlarından birisini oluşturan bu kavram ele alınırken üniversitelerdeki mevcut varlıklar ve bazı faaliyetler alt kriter olarak alınmıştır. Bunları, akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu aktif firma sayısı ve firmalarda istihdam edilen kişi sayısı, üniversitelerde öğrencilerin ya da son 5 yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu aktif firma sayısı, lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım sayısı olarak sıralayabiliriz. Bu kriterlere ait bilgiler, bakanlıklar/kurumlar, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, YÖK, KOSGEB, TPE' den veri sağlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda, seçilen üniversitelerin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesinden seçilen üniversitelerin ekonomik katkı ve ticarileşme puanları (6 yıl boyunca) ve ortalama puanları verilmiştir.

**Tablo 9.** Üniversitelerin Ekonomik Katkı ve Ticarileşme puanları ve ortalama puanları

| ÜNİVERSİTELER    | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | ORTALAMA    |
|------------------|------|------|------|------|------|------|-------------|
| <b>ODTÜ</b>      | 18,8 | 18,8 | 18,8 | 18,8 | 18,8 | 18,8 | <b>18,8</b> |
| <b>İTÜ</b>       | 15,9 | 18,5 | 18,8 | 18,7 | 18,6 | 18,8 | <b>18,2</b> |
| <b>BOĞAZİÇİ</b>  | 17,1 | 15,1 | 18,2 | 18,8 | 16,7 | 17,9 | <b>17,3</b> |
| <b>ERCİYES</b>   | 13,3 | 12,2 | 11,2 | 12,6 | 11,8 | 9,6  | <b>11,7</b> |
| <b>GAZİ</b>      | 12,4 | 12,1 | 9,4  | 7,5  | 8,8  | 6    | <b>9,3</b>  |
| <b>ANADOLU</b>   | 8,5  | 9,7  | 11,5 | 11   | 10,6 | 8,6  | <b>9,9</b>  |
| <b>KATÜ</b>      | 11,2 | 10,5 | 8,6  | 7,2  | 6,8  | 3,4  | <b>7,9</b>  |
| <b>PAMUKKALE</b> | 7    | 6,3  | 5,6  | 5,5  | 8    | 7,2  | <b>6,6</b>  |
| <b>FIRAT</b>     | 10,2 | 12,8 | 5,8  | 4,6  | 5    | 4,5  | <b>7,15</b> |

Tablo 9 incelendiğinde, bazı üniversitelerin 6 yıl boyunca puanlarında bir değişiklik olmadığı, bazı üniversitelerin ise puanlarının yıllar itibariyle azaldığını görmekteyiz. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin 6 yıl boyunca ekonomik katkı ve ticarileşme konusunda durumunu 18,8 puanla sabit devam ettirdiğini görmekteyiz. Buna göre, ODTÜ'nün üniversite içindeki teknoloji merkezlerinde ve kuluçka merkezlerinde sahip olduğu firma sayısını 6 yıl boyunca sabit tuttuğunu söyleyebiliriz. Başarı listesinin en başında bulunan bir üniversite olarak ODTÜ'nün bu kavram üzerinde durumunu stabil bırakması gelişmişliği açısından bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Durumunu negatif yönde seyrettiren bir üniversite olarak listenin son sırasında bulunan Fırat Üniversitesi, ticarileşme ve ekonomik katkı noktasında diğer tablolardaki durumuna nazaran kötü bir gidişat sergilemiş ve puanlarını son yıllara doğru gittikçe düşürmüştür. Benzer bir durum da Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin puanlarında görülmektedir.

Yukarıda açıklanan üniversitelerin dışında kalan listedeki diğer üniversiteler ise, puanlama konusunda dalgalanmalar göstermiş olup, ekonomik katkı ve ticarileşme konusunda kayda değer puan değişiklikleri göstermemiştir.

Sonuç olarak, ekonomik katkı ve ticarileşme kavramı, üniversitelerin, her geçen gün değişen ve gelişen koşullarda güncelliğini koruyabilmesi, başarısını artırabilmesi ve dış paydaşlarıyla sağlam ilişkiler kurabilmesi bakımından önemlidir ve bir üniversitenin başarısıyla ve gelişmişliğiyle doğrudan ve olumlu yönde ilişkilidir, diyebiliriz. Üniversiteler kendi içlerinde kurdukları teknoloji merkezlerinde ve üretim

merkezlerinde yaptıkları faaliyetleri, sahip oldukları firma sayıları oranında ekonomik katkı ve ticarileşme oranını yüksek tutabilir.

### **5.6. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Misyon İfadesi**

Misyon bildirimi, işlemenin kuruluş amacına hizmet eder ve işletmenin geçmişinden almış olduğu birikimle geleceğini şekillendirmesi açısından bir yol haritası olarak görülür. Misyon kavramı “öz görev” olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin misyonu denilince aklımıza işletmenin ne yaptığı? nasıl yaptığı? kimin için yaptığı? ve neden yaptığı? soruları gelmelidir. Buna bağlı olarak da, üniversitelerin misyonlarını analiz etmek için, ”Ne üretmemiz gerekiyor?” “Bunları kimin için üretiyoruz?, “Nasıl üretiyoruz, çalışıyoruz, hangi yöntem ve değerlerle?, “Bunları neden yapıyoruz?”, ”Varlığımızın nedeni nedir?” sorularına cevap aramamız gerekmektedir. (ÖZMEN ve diğerleri, 2013: 28)

Misyon kavramını incelerken, misyonu oluşturan temel bileşenlerin neler olduğunu belirleyip, bu bileşenler üzerinde değerlendirmemizi yapacağız. Üniversiteler misyonlarını oluştururken içerisinde “Bunları kimin için üretiyoruz?, “Nasıl üretiyoruz, çalışıyoruz, hangi yöntem ve değerlerle?, “Bunları neden yapıyoruz?”, ”Varlığımızın nedeni nedir?”

Sorularının cevaplarını misyon bildirgelerinin içerisinde barındırıp barındırmadığına bakacağız.

Aşağıdaki tablo 10’da öncelikle seçmiş olduğumuz üniversitelerin iki dönem itibariyle stratejik planlarında yayınlamış oldukları misyon ifadelerine yer verip, ikinci tablomuzda bunların yukarıda açıklamış olduğumuz sorulara karşılık verilebilirliğini inceleyeceğiz.

Karşılaştırmamızı yaparken, H. İbrahim ÖZMEN, Fatma ÖZMEN ve Şakir SAKARYA,2013 , “Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları” adlı makalesinde yapılmış olan değerlendirme yönteminden yararlanılmıştır. Belirlenen kriteri stratejik plan karşılıyorsa (+); karşılamıyorsa (-) işareti kullanılmıştır.

**Tablo 10.** Üniversitelerin Misyon İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem)

| ÜNİVERSİTE                         | I. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | II. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORTADOĞU<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2011-2016) Orta Doğu Teknik Üniversitesi, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir. (ODTÜ’de daha önce kabul edilmiş olan ve yaklaşık on yıldır web sayfası dahil olmak üzere resmi dokümanlarda yer alan “ODTÜ Misyonu” (öz görevi), Üniversitenin varlık nedenini ve diğer yükseköğretim kurumlarından ayırıcı özelliklerini ifade etmektedir.)                                                        | (ODTÜ’nün misyonu, toplum, insanlık ve doğa için, evrensel değerler çerçevesinde, yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde araştırma yapmak, eğitim vermek ve topluma hizmet etmektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| İSTANBUL<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2012-2016)Ulusal ve uluslararası düzeyde yarışan, ulusal kimliğini küresel değerlerle bağdaştırabilen, kendisini sürekli geliştirebilen, teknolojiye hakim, çevreye, topluma ve etik değerlere saygılı, yaratıcı, girişimci ve lider özelliklere sahip, çağdaş mezunlar yetiştirmek. Temel bilimler ve uygulamalı bilimlerdeki araştırmaları ile ulusal kalkınmayı atılma dönüştürebilecek çalışmalar yapmak, bu amaca yönelik önder, yaratıcı kadroları oluşturmak ve desteklemek. Bilime ve teknolojiye uluslararası düzeyde katkıda bulunacak araştırmaları yapmak, bu araştırmaları yapacak kadroları yaratmak ve desteklemek, gerekli alt yapıyı oluşturmak ve sürdürmek. | (2017-2021)İstanbul Teknik Üniversitesi’nin varlık nedeni bilim, teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişletmek ve uygulamaları ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| BOĞAZİÇİ<br>ÜNİVERSİTESİ           | (2010-2014)1. Kurumsal değerlerimizi sahiplenen, etik değerleri önemseyen, çevre bilinci gelişmiş, eleştirel düşünen, çok yönlü, yaratıcı, bilimsel, sanatsal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile dünyanın her yerinde, akademik kurumlarda, kamuda veya özel sektörde başarıyla görev yapabilecek bireyler yetiştirmek;<br>2. Evrensel boyutta bilgi üreterek, insanlığın hizmetinde düşünce, bilim ve teknoloji üretimine katkıda bulunmak ve 3. Türkiye’de bilim ufkunu genişleterek, bilim, sanat ve kültürün toplumumuzda en kalıcı şekilde yerleşmesine yardımcı olmaktadır.                                                                                           | (2015-2019)Kurumsal değerlerimizi sahiplenen, yaratıcı ve eleştirel düşünen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, yerele kök salmış- evrensele açık, bilimsel, sosyal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile üstleneceği mesleki ve sosyal sorumlulukları başarıyla yerine getirecek bireyler yetiştirmek; evrensel boyutta düşünce bilim ve teknoloji üreterek insanlığın hizmetine sunmak ve bilim, sanat ve kültürün toplumda yer bulmasında ve yaygınlık kazanmasında yardımcı ve öncü olmaktadır. |
| ERCİYES<br>ÜNİVERSİTESİ            | (2015-2019)Evrensel geçerliliği olan bilgi ve becerilere sahip, etik değerleri benimseyen bireyler yetiştiren, başta sağlık ile ilgili alanlar olmak üzere toplumsal ihtiyaçları karşılayan, özellikle araştırma merkezlerinde üretilen bilgi ve ileri teknoloji ile araştırma odaklı bir üniversite kimliğine sahip olmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | (2017-2021)Eğitim ve öğretimde çağdaş, bilgi ve teknoloji üreten, ürettiği bilgi ve teknolojiyi daima toplum yararına kullanan, çevreye ve insanlığın temel değerlerine duyarlı ve faaliyet alanlarında öncü olmayı benimsemiş bir üniversitedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| GAZİ<br>ÜNİVERSİTESİ               | (2009-2013) Üniversitemiz Gazi’nin adını taşımanın ve Cumhuriyetin öncü öğretmenlerini yetiştiren ilk öğretim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla; araştırıcı, sorgulayıcı, çözümleyici düşünce yapısında, değişen dünya koşullarında topluma liderlik yapabilecek, insani değerlere saygılı bireyler yetiştirmeyi, bilgiye ulaşarak, bilgiyi üreterek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir.                                                                                                                                                                                             | (2014-2018) Bu dönemde üniversite misyon kavramında değişikliğe gitmemiştir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANADOLU<br>ÜNİVERSİTESİ             | (2009-2013) Evrensel nitelikte bilgi ve teknolojiyi kullanan ve üreten, bilgi ve iletişim teknolojilerini örgün, uzaktan ve yaygın eğitim ortamlarında kullanan, uluslararası bilim ve eğitim standartlarında bir eğitim vererek çağdaş kültür oluşturan, öğrenmeyi ve takım çalışmasını öğreten, öğretim elemanı ve öğrenci etkileşimini sağlayan araştırmacı, katılımcı ve paylaşımcı bireyler yetiştirmek. | (2014-2018) Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek, bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir. |
| KARADENİZ<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2009-2013) Ülkenin kalkınmasını etkileyecek araştırmalar yapmak, topluma hizmeti sunarken ülke çıkarını kendi çıkarı önünde tutmak, toplumsal gelişmenin sağlanması amacıyla düşünme, algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş, Atatürk ilkelerini özümsemiş, iletişim ve etkileşim becerisine sahip, kültür, sanat ve doğaya değer veren evrensel niteliklere sahip bireyler yetiştirmektir.               | (2014-2018) Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarındaki uygulamalarıyla gelişime açık üretken bireylerin yetişmesine, yüksek düzeyde bilimsel ve teknolojik ürünlerin ortaya çıkmasına, toplumun kalkınmasına ve refahına öncülük yapma görevini sürdürmek.                                                                                                    |
| PAMUKKALE<br>ÜNİVERSİTESİ           | (2009-2013) Evrensel değerleri temel alarak yaptığı eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleriyle her alanda yetkin, yaratıcı, girişimci, ahlaki değer ve toplumsal sorumluluk sahibi üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, toplum ve çevreye duyarlı yüksek nitelikli bilimsel ve kültürel çalışmalar yapmayı ve insanlığın yararına sunmayı görev edinmiştir.                                               | (2014-2018) Evrensel değerler ışığında, güncel bilgi ve Teknolojiyi kullanarak, ulusal ve uluslararası standartlarda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve uygulamalarla insanlığa hizmet etmek; temel insanlık değerlerine saygılı, yetkin, yenilikçi, girişimci bireyler yetiştirmektir.                                                                                   |
| FIRAT<br>ÜNİVERSİTESİ               | (2009-2013) öğrenen örgüt kültürü içerisinde, eğitim ve araştırma alanlarında etkili stratejileri kullanarak; Cumhuriyetimizin temel ilkelerine bağlı, insani değerlere saygılı, araştırmacı, sorgulayıcı ve çözümleyici bireyler yetiştirmek; yerel, ulusal ve uluslararası anlamda teknoloji ve bilim üretmektir.                                                                                           | (2014-2018) Eğitim ve araştırma alanında nitelikli, girişimci, yenilikçi, özgüveni yüksek, sorgulayan, sosyal sorumluluğu gelişkin, bilimsel ve etik değerleri önceleyen, paydaşlarının beklentilerini dikkate alan, ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreterek ülkemizin geleceğine yön veren bireyler yetiştirmektir.                                 |

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kamuda Stratejik Yönetim [www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr)

Tablo 10 incelendiğinde Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nin misyonlarında değişikliğe gitmediği görülmektedir. Diğer üniversitelerin de misyonları temel anlamda aynı kalmış, ufak tefek eklemelerle ifadelerin genişletildiği görülmektedir. Misyon bir üniversite için “ÖZ GÖREV” olarak algılandığı için, üniversitenin kuruluş ve faaliyet amacının temelini oluşturur. Bunun için de bazı üniversiteler stratejik planlarını oluştururken bir önceki dönemde belirtmiş oldukları misyon ifadelerinde değişikliğe gitmeye gerek duymamıştır. Değişikliğe giden

üniversitelerde gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde misyonlarını ana yapısı değişmeden güncellemeye gitmiştir.

Yukarıda seçmiş olduğumuz üniversitelerin iki dönem itibariyle stratejik planlarını bir tablo halinde gösterdik. Şimdi ise, araştırmamıza konu olan karşılaştırmamızı tablo halinde göstereceğiz.

Aşağıdaki tablo 11’de üniversitelerin misyon analizi için, misyon ifadelerinde yer alan “ne?, kime?, neden?, nasıl?” sorularının cevaplarını barındırıp barındırmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 11.** Üniversitelerin misyon ifadelerinin değerlendirilmesi ve puantaj durumu

| ÜNİVERSİTE | NE?     |          | KİME?   |          | NEDEN?  |          | NASIL?  |          | %   |     |
|------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|-----|-----|
|            | I.Dönem | II.Dönem | I.Dönem | II.Dönem | I.Dönem | II.Dönem | I.Dönem | II.Dönem | I.  | II. |
| ODTÜ       | +       | +        | +       | +        | +       | +        | +       | +        | 100 | 100 |
| Boğaziçi   | +       | +        | +       | +        | +       | +        | +       | +        | 100 | 100 |
| İTÜ        | +       | -        | -       | +        | -       | +        | +       | +        | 50  | 75  |
| Erciyes    | +       | +        | +       | +        | +       | +        | -       | -        | 75  | 75  |
| Gazi       | +       | +        | +       | +        | +       | +        | -       | -        | 75  | 75  |
| KATÜ       | -       | +        | +       | +        | +       | +        | -       | +        | 50  | 50  |
| Anadolu    | -       | +        | -       | +        | +       | +        | +       | +        | 50  | 50  |
| Pamukkale  | +       | +        | -       | -        | +       | +        | +       | +        | 75  | 75  |
| Fırat      | +       | +        | -       | -        | +       | +        | +       | -        | 75  | 50  |

Tablo 11’de verilmiş olan üniversitelerin misyon ifadelerini, misyon kavramını oluşturan “Ne? Kime? Neden? Nasıl?” sorularına yanıt verip vermediğini ayrı ayrı inceleyeceğiz.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin misyonuna baktığımızda, misyonunun 2011-2016 ve 2018-2022 dönemlerinde aynı kaldığını, ne üretmemiz gerekiyor? Sorusuna “Öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir.” ifadesiyle cevap verebilmektedir. Kimin için

üretiyoruz? sorusuna “Toplumumuzun insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için “ ifadesiyle cevap vermiştir. Nasıl üretiyoruz? sorusuna “araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek” cevabını vermiştir. Bunları neden yapıyoruz? Sorusuna ise, “toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir.” şeklinde cevap vererek, tabloda kriter olarak gösterilen tüm misyon bileşenlerinin cevaplarını misyonunda barındırdığını görmekteyiz. Varlık nedenini tam olarak ve başarılı şekilde belirlemiş olması Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin başarılı bir üniversite olmasıyla da yakından ilişkilidir.

Boğaziçi Üniversitesi’nin misyon ifadesinde ne üretmemiz gerekiyor? Sorusuna 2010-2014 döneminde “Evrensel boyutta bilgi üretmek” ifadesiyle net bir şekilde cevap vermiştir. 2015-2019 döneminde de “Evrensel boyutta düşünce, bilim ve teknoloji üretmek” ifadesiyle aynı cevabı vermiştir. Bunları kimin için üretiyoruz? sorusuna “insanlığın hizmetinde, düşünce, bilim ve teknoloji üretimine katkıda bulunmak” ifadesiyle bilginin insanlık için üretildiğini vurgulamaktadır. Neden üretiyoruz? sorusuna “Düşünce, bilim ve teknoloji üretimine katkıda bulunmak” cevabını vermiştir. Nasıl üretiyoruz? sorusuna ise, “Evrensel boyutta bilgi üreterek ve Türkiye’de bilim ufku genişleterek “ ifadesiyle cevap vermiştir. Boğaziçi Üniversitesi iki dönemde de misyon kavramında aynı değerlere değinmiştir. İfadelerinde evrenselliği ve bilgiyi insanlık için üretmenin önemine değinmesi, ufku geniş tutması da önemli bir ayrıntı olarak göze çarpmaktadır.

İstanbul Teknik Üniversitesi’nin misyon ifadesinde ne üretmemiz gerekiyor? sorusuna 2012-2016 dönemimde “Temel bilimler ve uygulamalı bilimlerdeki araştırmaları ile ulusal kalkınmayı atılıma dönüştürebilecek çalışmalar yapmak, bu amaca yönelik önder, yaratıcı kadroları oluşturmak ve desteklemek” ifadesiyle cevap vermişken, 2017-2021 döneminde ise bu soruya net bir cevap verememiştir. Bunları kimin için üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde cevap vermemektedir. II. Döneminde ise, “toplum için” ifadesiyle çalışmaların toplum ihtiyaçları için yapıldığına değinmiştir. Neden üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde cevap vermezken, II. Dönemde “Bilim, teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişletmek ve uygulamaları ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermektir.” İfadesiyle net bir şekilde cevap vermiştir. Nasıl üretiyoruz sorusunun cevabını ise I. dönemde “belirlenen amaca yönelik önder yaratıcı

kadrolar oluşturarak, destekleyerek, gerekli altyapıyı oluşturarak” şeklinde vermiştir. II. Döneminde ise “ Teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişleterek” ifadesiyle cevaplamıştır.

Erciyes Üniversitesi, misyonunda ne üretmemiz gerekiyor? Sorusuna 2015-2019 döneminde “Özellikle araştırma merkezlerinde bilgi ve teknoloji üretmek” ifadesiyle cevap vermişken, 2017-2021 döneminde “Eğitim ve öğretim alanında çağdaş bilgi ve teknoloji üretmek” şeklinde cevap vermiştir. Kimin için üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde “ Başta sağlık olmak üzere toplum ihtiyaçlarını karşılamak için” cevabını vermiş. II. Dönemde “Ürettiği bilgi ve teknolojiyi toplum yararına kullanan” ifadesiyle üretimin toplum için olduğunu belirtmiştir. Bunları neden üretiyoruz? sorusuna I. Dönem de “ Araştırma odaklı bir üniversite kimliğine sahip olmak” cevabını verirken, II. Dönemde “Faaliyet alanlarında öncü olmak için” ifadesiyle cevap vermiştir. Nasıl üretiyoruz? sorusuna iki dönemde de net bir cevap verememiştir.

Gazi Üniversitesi misyon ifadesinde 2014-2018 döneminde bir değişikliğe gitmemiştir. Ne üretmemiz gerekiyor sorusuna “ Bilgiye ulaşarak, bilgiyi üreterek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir.” İfadesiyle bilgi üretmenin gerekliliğini savunmuştur. Kimin için üretiyoruz? sorusuna “ Toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir.” İfadesiyle toplum için cevabını vermiştir. Bunları neden üretiyoruz? sorusuna toplumun yaşam boyu eğitimi ve gelişimi için cevabını vermiştir. Nasıl üretiyoruz? sorusuna ise net bir cevap verememiştir. Gazi Üniversitesi, misyon ifadesinin başında “Gazi’nin adını taşımanın ve Cumhuriyetin öncü öğretmenlerini yetiştiren ilk öğretim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla..” ifadesini kullanması misyonuna milli bir kimlik vermiştir. Bu değeri ışığında insani değerlere saygının önemini vurgulaması misyonunu diğer üniversite misyonları arasında farklı kılmıştır.

Anadolu Üniversitesi misyon ifadesinde ne üretmek istiyoruz sorusuna 2009-2013 döneminde cevap vermezken, 2014-2018 döneminde “ Toplumsal gereksinimleri öngörerek, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmek” ifadesiyle toplum ihtiyaçları için çözüm üretmek istediğini belirtmiştir. Kimin için üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde cevap vermezken, II. Dönemde “ Bireye ve topluma çözüm üretmek için” ifadesiyle cevap vermiştir. Neden üretiyoruz? sorusunun cevabı I. Dönemde “ Evrensel nitelikte bilgi ve teknolojiyi kullanan ve üreten, bilgi ve iletişim teknolojilerini örgün, uzaktan ve

yaygın eğitim ortamlarında kullanan, uluslararası bilim ve eğitim standartlarında bir eğitim vererek çağdaş kültür oluşturan, öğrenmeyi ve takım çalışmasını öğreten, öğretim elemanı ve öğrenci etkileşimini sağlayan araştırmacı, katılımcı ve paylaşımcı bireyler yetiştirmek için.” şeklinde belirtmiştir. II. Dönemde “Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek, bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.” ifadesiyle cevaplamıştır. Nasıl üretiyoruz? sorusuna ise her iki dönemde de “ bilgi ve iletişim teknolojilerini örgün, uzaktan ve yaygın eğitim ortamlarında kullanan, uluslararası bilim ve eğitim standartlarında bir eğitim vererek” ifadesiyle cevap verebilmektedir. Anadolu Üniversitesi, misyon ifadesinde, örgün öğretimin dışında uzaktan ve yaygın öğretim ile bilgi üretebilmenin vurgusunu yapmıştır. Bu ifadesiyle misyon bildirimi diğer üniversitelerden farklılık gösterir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi, misyon ifadesinde ne üretmek istiyoruz? sorusuna 2009-2013 döneminde cevap vermezken, 2014-2018 döneminde “Yüksek düzeyde bilimsel ve teknolojik ürünlerin ortaya çıkmasına, toplumun kalkınmasına ve refahına öncülük yapma görevini sürdürmek.” şeklinde cevap verebilmiştir. Kimin için üretiyoruz? sorusuna iki dönemde de “toplum için” ifadesiyle cevap vermiştir. Nasıl üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde cevap verememiştir. II. Dönemde ise, “Eğitim-öğretim ve hizmet alanlarındaki uygulamalarla” cevabını vermiştir. Neden sorusuna ise “ Toplumsal gelişmenin ve kalkınmanın sağlanması amacıyla” cevabını vermiştir. KATÜ Misyonunda toplumsal refah ve kalkınma ön planda tutulmuş, toplumda öncü olma anlayışı benimsenmiştir.

Pamukkale Üniversitesi misyon ifadesinde, ne üretmek istiyoruz? Sorusunun cevabına 2009-2013 döneminde “ toplum ve çevreye duyarlı yüksek nitelikli bilimsel ve kültürel çalışmalar yapmayı ve insanlığın yararına sunmayı görev edinmiştir.” İfadesiyle açıklık getirmiştir. 2014-2018 döneminde de aynı doğrultuda cevap vermiştir. Bunları kimin için üretiyoruz? sorusuna her iki dönemde de net bir cevap vermemiştir. Bunları neden üretiyoruz? sorusuna ise, iki dönemde de “Nitelikli bireyler yetiştirmek ve nitelikli bilimsel ve kültürel çalışmalara yaparak, insanlığın yararına sunmak” ifadesiyle cevap vermiştir. Nasıl? Sorusuna ise, “Evrensel değerleri temel alarak” ifadesiyle cevap vermiştir.

Fırat Üniversitesi, misyon ifadesinde, bunları ne için yapıyoruz? Sorusuna 2009-2013 döneminde “ Araştırmacı, sorgulayıcı, bireyler yetiştirmek, yerel, ulusal, ve uluslararası anlamda teknoloji ve bilim üretmek” cevabını verirken, 2014-2018 döneminde “Ulusal ve uluslararası düzeyde, bilim, sanat ve teknoloji üretmek” cevabını vermiştir. Bunları kim için üretiyoruz? sorusuna iki dönemde de ne bir cevap vermemiştir. Bunları neden üretiyoruz? sorusuna I. Dönemde “Cumhuriyetimizin temel ilkelerine bağlı, insani değerlere saygılı, araştırmacı, sorgulayıcı ve çözümleyici bireyler yetiştirmek; yerel, ulusal ve uluslararası anlamda teknoloji ve bilim üretmektir.” İfadesiyle cevap vermiştir. II. Dönemde ise, “Ülkemizin geleceğine yön veren bireyler yetiştirmek” cevabını vermiştir. Nasıl yapıyoruz? sorusuna I.Dönemde “Öğrenen örgüt kültürü içerisinde eğitim-araştırma alanlarında etkili stratejileri kullanarak” ifadesiyle cevap verirken, II. Dönemde cevap verememiştir.

Yukarıda seçmiş olduğumuz üniversitelerin misyon bileşenlerini ayrı ayrı inceledik. Bazı üniversitelerin misyon bileşenlerini tam anlamıyla misyon bildirimlerinde barındırdığını, bazı üniversitelerin de eksikliklerinin olduğunu görmekteyiz.

Araştırmamıza dayanak olarak aldığımız “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” listesinden aldığımız üniversitelerin başarı sıralamalarıyla misyon bildirimlerini karşılaştırsak, Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nin misyon bileşenleri puanlamasının da %100 olduğunu görmekteyiz. ODTÜ, varlık nedenini yani öz görevini net bir şekilde, hiçbir soruyu cevapsız bırakmadan başarılı bir şekilde açıklamıştır. Endeks listesinde de başarı sıralamasında ilk sırada yer almasıyla misyonunu başarılı ve eksiksiz bir şekilde belirlemesi arasında olumlu bir ilişki kurabiliriz. Çünkü başlangıç noktasında sağlam ve emin adımlarla yola çıkmak, başarmanın yarısıdır. Stratejik planlar belirlenirken, bir üniversitenin misyon kavramını ne derece benimsediği ve içini eksiksiz doldurabilmesi, öz görevinin ne olduğunu bilerek planlarını bu yönde oluşturması o üniversitenin bundan sonraki noktada, planlarına, amaç ve hedeflerine ulaşması için oldukça önemlidir.

Listenin alt sırasında yer alan Fırat Üniversitesi’nin misyon bileşenleri analizi puanına baktığımızda ise, her iki döneminde de misyonunda kime hizmet ediyoruz? Sorusunun yanıtını veremediğini, ikinci döneminde de nasıl yapıyoruz? sorusuna yanıt veremediğini ve puanını 100 tamamlayamadığını görmekteyiz. Stratejik planlamanın başlangıç noktası olan misyonunu eksiklikler içerisinde belirlemiştir. Bu durum,

üniversite için ileri adımlarında karşısına bir problem olarak çıkacaktır. Başarıya varmak için yapılan planın temelinde eksiklik olması başarı noktasında da eksikliklerin olacağının bir işaretini vermektedir. Tam olarak varlık sebebini ve öz görevini sağlam tanımlayamayan bir üniversite maalesef ki başarılı olma yolunda gerilerde kalacaktır.

Üniversitelerin gelişmişlik düzeyi ile stratejik planlamanın başlangıç noktası olan misyon kavramı arasında ilişki vardır. Tablo 10'da da görebileceğimiz gibi başarı sıralamasında listenin başında bulunan üniversitelerin misyon bileşenleri puanları da diğerlerinden yüksektir.

Burada Pamukkale Üniversitesi gibi bir istisna karşımıza çıksa da durum genel itibarıyla değerlendirilmiştir. Pamukkale Üniversitesi' nin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'nde listenin sonlarında olmasına rağmen misyonunu tam bir şekilde belirleyerek 100 puana sahip olması bu durumun bir istisnasıdır.

### 5.7. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Vizyon İfadesi

Vizyon kavramı, stratejik yönetim düşüncesinin temellerini oluşturan ana kavramlardan biri olarak, üniversitelerin stratejik planlarını oluştururken gelecekle ilgili nelerin başarılmış olması gerektiğini belirten, ulaşılabilecek gerçekçi bir hedefi gösterir. Bir anlamda vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen nokta, örgütün idealini ve hedefini ifade eder.

Vizyon, uzun dönem hedefleriyle ilgilenir ve örgütün uzun dönemde neleri başarabileceğini belirleyerek, gelecekteki görüntüsünü gösterir. (Ramazanoğlu ve Bahçeci,2006: 53) Vizyon dinamik bir kavramdır ve değişimlere, yeni gelişmelere açıktır.

Burada vizyonu oluşturan üç önemli öğeden bahsetmemiz gerekir.

**Yönetim Felsefesi:** Kişi, grup veya örgütün düşünce ve davranışlarına rehber olan, idealler, inançlar ve değerleri ifade eder. Vizyonun başlangıç noktasını oluşturur. (Ramazanoğlu ve Bahçeci,2006: 54)

Yönetim felsefesi bize örgütün çekirdek değerinin neler olduğunu gösterir.

**Hissedilen ve Etkili Bir İmaj:** Vizyonun görünen kısmıdır. Yani felsefe arka planda yer alırken imaj vizyonun vitrinini oluşturur. Bu bakımdan önem arz eder.

**Geleceğin Tahmini (Öngörülen Gelecek):** Vizyon için çok önemli bir öğedir. Gelecek tahmini yapılırken içinde bulunulan pazar, teknoloji, demografik yapı, yasal ve ekonomik çerçeve gibi birçok etken derinlemesine incelenerek gelecek konusunda

tahminlerde bulunulmalıdır. Geleceği tahmin edemeyen bir örgüt vizyonunu oluşturamaz. (Ramazanoğlu ve Bahçeci,2006: 54)

Üniversitelerde vizyon kavramını analiz ederken, üniversitelerin vizyonlarında belirtmiş oldukları çekirdek değer (felsefe) ve Öngörülen gelecek (geleceğin tahmini) öğelerini temel alarak değerlendirmemizi yapacağız.

Değerlendirme yapılmadan önce seçmiş olduğumuz üniversitelerin stratejik planlarında yer alan vizyonları aşağıdaki tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Üniversitelerin Vizyon İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem)

| ÜNİVERSİTE                         | I. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | II. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORTADOĞU<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2011-2016) Gelecekte, yönetim ve kurum geliştirmede başarılı, kaynakları zengin ve paydaşları ile etkili iletişim ve işbirliği altyapısına sahip bir üniversite olmalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Uluslararası düzeyde öncü, bölgesini ve dünyayı dönüştüren bir üniversite olmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| İSTANBUL<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2012-2016) Çağdaş bir araştırma üniversitesi olarak, ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, teknoloji ve sanatta önder çalışmaların odağı olmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (2017-2021) Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir Üniversite olmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| BOĞAZİÇİ<br>ÜNİVERSİTESİ           | (2010-2014) Boğaziçi Üniversitesi’nin vizyonu, eğitimde ve araştırmada evrensel standartlarda başarılı, sürdürülebilir ve “yeşil” bir üniversite olmaktır.<br>• Lisans eğitimimizdeki yetkinliğimizi pekiştirmek ve lisansüstü eğitimde benzer bir düzeye erişmek;<br>• Araştırma etkinliğimizi artırarak dünyanın sayılı araştırma üniversiteleri arasında yer almak; ve<br>• Sürdürülebilirliği olan “yeşil” bir kampus olmak vizyonumuzun ana öğelerini oluşturmaktadır. | (2015-2019) Boğaziçi Üniversitesi’nin vizyonu eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren bir üniversite olmaktır. Eğitim ve öğretim deneyimini yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla zenginleştirmek, .Bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirerek dünyanın lider araştırma üniversiteleri arasında yer almak, . Akademik, bilimsel ve kültürel faaliyetlerimizle daha iyi bir geleceğin şekillenmesine katkıda bulunmak. |
| ERCIYES<br>ÜNİVERSİTESİ            | (2015-2019) Bilimsel çalışmalara, bilgi ve teknoloji üretimine ve sosyal, kültürel, sanat ile spor alanlarına katkı sağlayan; uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip; bünyesinde Türkiye’de önde gelen ve dünyada saygın araştırma merkezleri bulunduran; yerel, evrensel ve etik değerlere sahip öncü bir üniversite olmaktır.                                                                                                                   | (2017-2021) Yetiştirdiği öğrencileri, bilim odaklı düşünen, sorgulayan, araştıran, ait olduğu toplumun değerlerine sadık kalarak, evrensel düşünebilen, öz güveni yüksek bireyler olan, mensubu olmaktan onur duyulan, eğitim, araştırma ve topluma sağladığı hizmetlerle örnek bir yükseköğretim kurumu olarak, ülkemizde ve dünyada önde gelen üniversiteler arasında yer almak.                                                                                        |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GAZİ<br>ÜNİVERSİTESİ                | (2009-2013) Türkçe eğitimi esas alan Gazi Üniversitesi'nin vizyonu; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmaları, üst düzey eğitimi, yaratıcı faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmaktadır.           | (2014-2018) Üniversitemizin vizyonu; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmaları, üst düzey eğitimi, yaratıcı faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmaktadır. |
| ANADOLU<br>ÜNİVERSİTESİ             | (2009-2013) Evrensel düzeyde örgün ve çok ortamlı eğitim, öğretim ve araştırmalarla; bilgi üretmek, bilgiyi paylaşmak ve kullanmak suretiyle; çevre, ülke ve dünya insanının yaşam refahını ve yaşam kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalara katkıda bulunan ülkemizin ilk üç üniversitesinden biri olmaktadır. | (2014-2018) Anadolu Üniversitesinin Vizyonu “Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmaktadır.                                                                                                                                                                 |
| KARADENİZ<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | (2009-2013) Ulusal ve uluslar arası bilim ve teknoloji dünyası ile bütünleşmiş, her ortamda aranır nitelikte eleman yetiştirmiş, özgün araştırmalar ve profesyonel hizmet anlayışı ile kabul görmüş bir kurum yaratmaktadır.                                                                                       | (2014-2018) Vereceği eğitim-öğretim hizmetleriyle yapacağı bilimsel faaliyetler ve oluşturacağı kültür ortamı ile ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir üniversite olmak.                                                                                      |
| PAMUKKALE<br>ÜNİVERSİTESİ           | (2009-2013) Bölgesine, ülkesine ve evrensel bilime katkıda bulunacak bir araştırma üniversitesi olmaktadır.                                                                                                                                                                                                        | (2014-2018) Kurumsal gücü ile paydaşlarını memnun eden ve sürekli gelişen bir dünya üniversitesi olmaktadır.                                                                                                                                                              |
| FIRAT<br>ÜNİVERSİTESİ               | (2009-2013) Üniversitemizin vizyonu; kaliteden ödün vermeden, verimliliği esas alarak, çağın teknolojisini kullanan, ilgi alanlarında öncülük eden, sürekli gelişmeyi hedefleyen, şeffaflığı ve katılımcılığı ilke edinen “BİR DÜNYA ÜNİVERSİTESİ” olmaktadır.                                                     | (2014-2018) Ülkemizde ve dünyada eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında değişim ve gelişime öncülük eden, rekabetçi ve sonuç odaklı ulusal ve uluslararası projeler üreten saygın bir üniversite olmaktadır.                                                     |

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kamuda Stratejik Yönetim internet sayfasından alınmıştır.([www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr)) )

Yukarıda tablo 12’de gösterilen üniversitelerin vizyon analizini, vizyonun “Çekirdek Değer” ve “ Öngörülen Gelecek” kavramlarını içeriklerinde barındırıp barındırmadığına bakarak tablo13’de gösterilecektir.

**Tablo 13.** Seçili Üniversitelerin Vizyon İfadelerinin Analizi ve Puantaj Durumu

| ÜNİVERSİTE | ÇEKİRDEK DEĞER |          |             |          | ÖNGÖRÜLEN GELECEK  |          |                   |          |     |      |
|------------|----------------|----------|-------------|----------|--------------------|----------|-------------------|----------|-----|------|
|            | TEMEL DEĞER    |          | TEMEL HEDEF |          | 10-30 YILLIK HEDEF |          | RENKLİ SENARYOLAR |          |     |      |
|            | I.Dönem        | II.Dönem | I.Dönem     | II.Dönem | I.Dönem            | II.Dönem | I.Dönem           | II.Dönem | I.D | II.D |
| ODTÜ       | +              | +        | +           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 50  | 50   |
| Boğaziçi   | +              | +        | +           | +        | -                  | -        | +                 | +        | 75  | 75   |
| İTÜ        | +              | +        | +           | +        | -                  | -        | -                 | +        | 25  | 50   |
| Erciyes    | +              | -        | +           | +        | -                  | -        | +                 | -        | 75  | 25   |
| Gazi       | +              | +        | +           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 50  | 50   |
| KATÜ       | +              | -        | +           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 50  | 25   |
| Anadolu    | -              | +        | +           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 50  | 50   |
| Pamukkale  | -              | -        | +           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 25  | 25   |
| Fırat      | +              | -        | -           | +        | -                  | -        | -                 | -        | 25  | 25   |

Seçmiş olduğumuz üniversitelerin vizyon analizlerini yaparken, vizyon kavramını oluşturan vizyonun çekirdek değerleri yani, temel değer ve temel hedefleri, vizyonun öngörmüş olduğu gelecek, yani orta ve uzun vadede nereye ulaşılacak istendiğini belirten ifadeler incelenmiştir. Analizimizi yorumlamadan önce bu ifadeleri kısaca ifadeleri açıklayalım.

Bir üniversitenin vizyon ifadesindeki temel değeri; o üniversitenin dış koşullardan etkilenmeyen, diğer ilkelerine yön veren, fakat belirgin bir yapıya sahip olmayan yapı taşlarından birisidir. Temel hedefi ise, üniversitenin var oluş nedenini açıklar, yönlendirici ve harekete geçiricidir. Vizyonun öngörülen geleceğini ise orta vadeli 10-30 yıllık hedef ve renkli senaryolar dediğimiz kısmı oluşturur. Orta vadeli hedef vizyonun gelecekte nereye ulaşmak istiyoruz, neyi başarmak istiyoruz sorularına yanıt veren vizyonun görünen somut tarafını bize gösterirken, renkli senaryolar ise, vizyonun henüz gerçekleşmemiş kısmını yani rüya ve umutları barındırdığı kısmını oluşturur.( Özmen ve Diğerleri,2013: 29)

Seçmiş olduğumuz üniversitelerin vizyon ifadelerini incelediğimizde genellikle vizyonlarında temel değer ve temel ifadelerine yer verdiklerini görüyoruz. Hepsinin temel hedef ve değerlerinde evrenselliği, bilimsel araştırmayı ve insana yatırımı ön planda tuttuğunu görebilmekteyiz. Ancak, hiç biri orta vadeli hedeflerden bahsetmemiş ve vizyonlarında zaman konusunda belirsiz ifadeler kullanmıştır. Bu belirgin bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Renkli senaryolar üniversitelerin vizyonlarında henüz gerçekleşmemiş olan arzu ve istekleri Boğaziçi Üniversitesi'nin “ Sürdürülebilirliği olan “yeşil” bir kampüs olmak vizyonu” örnek verilebilir.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi vizyonuna baktığımızda, temel değer ve hedefinin, tüm kaynaklarıyla ve paydaşlarıyla işbirliğini önemseyerek, sağlam bir alt yapıyla kurum ve yönetim geliştirmede başarıyı maksimuma çıkarmak olduğunu görüyoruz. Gelecekle ilgili ise belirli bir zaman dilimi ifadesine yer vermeden “Gelecekte, kurum ve yönetim geliştirmede başarılı olmak” ifadesini kullanmıştır. ODTÜ vizyon ifadesinde ayrıcalıklı bir renkli senaryoya da yer vermemiştir.

Boğaziçi Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, temel değer ve hedefinin, I. Dönemde eğitim ve araştırmada lisans ve lisansüstü alanda dünya çapında başarılı çalışmalar yapmak olduğunu görmekteyiz. Gelecekle ilgili orta veya uzun vadede bir zaman diliminden bahsetmemiştir ama “ Sürdürülebilir yeşil bir kampüs olma” ifadesiyle renkli bir senaryoya yer vermiştir. II. Döneminde ise temel değer ve hedeflerinden bahsederken, eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren, araştırma alanında yenilikçi ve öncü olma konusunda dünyada sayılı üniversiteler arasında yer almak ifadesini kullanmıştır. Gelecekle ilgili zaman konusunda net bir ifade kullanmazken, nerede olmak istediği konusunda “Araştırma alanında dünyanın lider üniversiteleri arasında yer almak” şeklinde açıklık getirmiştir. II. Dönemde renkli senaryoya yer vermemiştir.

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, temel değer açıklamasına net bir şekilde yer vermediğini görmekteyiz. Temel hedefler konusunda ise, ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, teknoloji ve sanatta önder çalışmaların odağı olmak istediğini belirtmiştir. Gelecekle ilgili zaman ifadesi barındırmazken, renkli bir senaryoya yer vermemiştir. 2017-2021 döneminde de aynı doğrultuda bir vizyon bildirgesi yayınlayarak, temel değerler noktasında eksik, temel hedeflerini “Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir Üniversite olmak” şeklinde belirtmiştir. Gelecekle ilgili bir zaman dilimi belirtmemiş ve renkli senaryoya yer vermemiştir.

Erciyes Üniversitesi'nin vizyon ifadesine baktığımızda, temel değer ve hedeflerinde, bilimsel çalışmalara, bilgi ve teknoloji üretimine, sanat, spor alanlarına katkı sağlayan, yerel ve evrensel niteliklere sahip bir üniversite olmayı belirtmiştir. Gelecekle ilgili bir zaman dilimi belirtmeden, Türkiye’de önde gelen ve dünyada saygın

araştırma merkezlerinden biri olmayı arzu ettiğini açıklamıştır. 2017-2021 döneminde ise, temel değer ve hedeflerinde, bilim odaklı, ait olduğu toplumun değerlerine bağlı bireylere sahip, yapmış olduğu araştırmalarla topluma hizmet veren örnek bir üniversite olmayı belirtmiştir. Gelecek ile ilgili bir zaman dilimi kullanmadan ülkede ve dünyada önde gelen üniversiteler arasında yer almak istediğini belirtmiştir. Renkli bir senaryoya yer vermemiştir.

Gazi Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, temel değer ve hedef ifadesinde, iki dönemde de, Türkçe eğitimi esas alarak, bilim ve teknolojiye sanata kadar geniş bir alanda özgün araştırmalarla topluma hizmet etmeyi belirtmiştir. Gelecek ile ilgili zaman ifadesine değinmeden, yaptığı çalışmalarla ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmayı istediğini belirtmiştir. Vizyon ifadesinde renkli bir senaryoya yer vermemiştir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, temel değer ve hedeflerinde, 2009-2013 döneminde, ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji dünyası ile bütünleşik vaziyette, nitelikli eleman yetiştirip, özgün araştırmaları ile dünya çapında aranır bir üniversite olmak istediğini belirtmiş, gelecekle ilgili belirgin bir zaman dilimi kullanmamıştır ve renkli bir senaryoya yer vermemiştir. 2014-2018 döneminde ise vizyonunda daraltmaya gitmiş, temel değerine net bir açıklama getirmeden temel hedefini verdiği eğitim-öğretim faaliyeti ve yapacağı bilimsel faaliyetlerle kültür ortamı oluşturarak ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir üniversite olmak olarak açıklamıştır. Gelecek ile ilgili herhangi bir açıklamaya yer vermemiştir.

Anadolu Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, 2009-2013 döneminde, temel değerine net bir açıklama getirmeden temel hedefini, evrensel düzeyde örgün ve çok ortamlı eğitimle bilgi üreterek, insanlığa ve çevreye katkıda bulunmak olarak açıklamıştır. Gelecekle ilgili belli bir zaman ifadesine yer vermeden, temel hedefi ile ilgili çalışmalarında “Geleceğin ilk üç üniversitesinden biri olmak” ifadesiyle renkli bir senaryoya yer vermiştir. 2014-2018 döneminde ise daha kısa ve net bir ifadeyle temel değerinin ve hedefinin “yaşam boyu öğrenme” olduğunu vurgulamış, gelecekle ilgili zaman belirtmemiş ama renkli bir senaryoya yer vererek “Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak” şeklinde bir ifadeye yer vermiştir.

Pamukkale Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, temel hedef ve değerlerini 2009-2013 döneminde temel değerlerine açıklık getirmeden, temel hedefini, bölgesine, ülkesine ve evrensel bilime katkı sağlayacak bir araştırma üniversitesi olmak

olarak açıklamıştır. Gelecek kavramına ve renkli senaryolara değinmemiştir. 2014-2018 döneminde ise, temel değerlerine değinmeden temel hedeflerinin paydaşlarını memnun ederek, sürekli gelişen bir dünya üniversitesi olmak olduğunu açıklamıştır. Gelecek kavramına ve renkli senaryolara değinmemiştir.

Son olarak, Fırat Üniversitesi'nin vizyon ifadesini incelediğimizde, 2009-2013 döneminde, temel değerinin kalite ve verimlilik olduğunu vurgulayıp, temel hedeflerini çağın teknolojisini kullanarak, sürekli gelişmek olarak açıklamıştır. Gelecekle ilgili belirli bir zaman ifadesine değinmemesi diğer üniversitelerde olduğu gibi burada da karşımıza çıkmaktadır. Fakat, renkli bir senaryo belirterek, “Bir Dünya Üniversitesi Olmak” ifadesini kullanmıştır. 2014-2018 döneminde ise temel değerlerine net bir açıklama getirmezken, temel hedeflerini ülkede ve dünyada eğitim-araştırma ve hizmet alanlarında öncü olmak ve rekabetçi sonuç odaklı ulusal ve uluslararası projeler üreten saygın bir üniversite olmak olarak açıklamıştır. Gelecekle ilgili belirli bir zaman dilimi ifadesi kullanmamıştır. II. Dönemde renkli senaryolara değinmemiştir.

Üniversitelerin, temel inançları doğrultusunda gelecekte olmayı arzu ettikleri noktayı belirlemeleri ve bu doğrultuda orta ve uzun vadede hedefler belirlemeleri yani, geleceklerini tahmin etmeleri vizyonlarını oluşturmaları açısından şarttır. Vizyonunu geniş tutan üniversitelerin geleceği tahmin ederek planlar yapması ve uygulaması, gelecek tahmini yapmamış, vizyonunu geniş tutmamış üniversitelerden daha başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

### **5.8. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Değer İfadesi**

Değer kavramı bir kurum için o kurumun temel inançlarını, ahlaki kurallarını, ideallerini ifade eder. Değerler, çalışanlar için çalıştıkları kurumu anlayıp, benimsediğinin göstergesidir.

Üniversiteler için de değer algısı oldukça önemlidir. Bunun için stratejik planlarında her üniversite değerlerinin neler olduğunu açık bir şekilde belirtmiştir.

Araştırmamıza konu olan üniversitelerin stratejik planlarında belirttikleri değer kavramı aşağıda tablo 14’de iki dönem itibariyle gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Üniversitelerin Değer İfadeleri (I. Dönem- II. Dönem)

| ÜNİVERSİTE                   | I. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | II. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORTADOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | (2011-2016)Stratejik planda değer kavramına bir başlık halinde değinilmemiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2011-2016<br>1.Bilimsel özgürlük<br>2.Bilinçli özgüven<br>3.Dayanışmacı bireysellik<br>4.Doğal çevreye duyarlılık<br>5.Güvenilirlik<br>6.İnsana saygı<br>7.Liyakat<br>8.Sorgulayıcı yaklaşım<br>9.Toplumsal sorumluluk<br>10.Yenilikçilik ve öncülük<br>11.Yüksek akademik nitelik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | (2012-2016)<br>1.Eğitim öğretim ve araştırmada kalite ve mükemmellik.<br>2.İnsan odaklılık.<br>3.Buluşçuluk, yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik.<br>4.Etik değerler ve sosyal sorumluluk.<br>5.Gelişimde süreklilik<br>6.Yönetimde şeffaflık.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (2017-2021)<br>1. İnsan Odaklılık ve Farklılıklara Açıklık.<br>2. Özgürlükçülük ve Eleştirelilik.<br>3.Girişimcilik ve Rekabetçilik.<br>4. Özgünlük ve Yenilikçilik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ        | (2010-2014)<br>1. Eğitimde mükemmeliyetçi<br>2. Araştırmada iddialı<br>3. Öğrenci odaklı<br>4. Üstün niteliğe duyarlılığı yüksek<br>5. Akademik özerklik konusunda titiz<br>6. Etik değerlere saygılı<br>7. Yönetimde ve akademik yaşamda katılımcı<br>8. Akılcı ve eleştirel düşüncüyü özendiren<br>9. Entelektüel bağımsızlığı ve ifade özgürlüğünü savunan<br>10. Birey odaklı, farklılıklara saygılı, fırsat eşitliği konusunda duyarlı<br>11. Çevre duyarlılığını gözetken<br>12. Küresel boyutta karşılaşılan sorunlara duyarlı; çözüm ve dönüşümlere katkıda bulunmaya hazır<br>13. Kurumsal kültürüne sahip çıkan ve bu kültürü sürdürülebilir kılmakta kararlı bir anlayışı benimser | (2015-2019)<br>1.Eğitimde ve araştırmada mükemmeliyetçi,<br>2. Öğrenci odaklı,<br>3. Yönetimde ve akademik yaşamda özerk, özgürlükçü, demokratik ve katılımcı,<br>4.Farklılıklara saygılı, her türlü ayrımcılığa karşı ve fırsat eşitliği konusunda duyarlı,<br>5. Akılcı ve eleştirel düşüncüyü özendiren,<br>6. Etik değerlere sahip çıkan,<br>7. Temel hak ve özgürlükleri savunan,<br>8. Kamusal ve sosyal sorumluluğu önemseyen, 9.Küresel sorunlara duyarlı ve çözüm geliştirmeyi amaçlayan,<br>10. Doğa ve çevre sorunlarına duyarlı,<br>11. Mezunlarla bağıını güçlü ve sürekli kılan,<br>12. Kurumsal mirasını sahiplenen ve kurum kültürünü sürdürülebilir kılmakta kararlı. |
| ERCIYES ÜNİVERSİTESİ         | (2015-2019)<br>.Atatürk İlkeleri<br>• Fırsat eşitliği<br>• İfade özgürlüğü<br>• Hukukun üstünlüğü<br>• İnsan hakları<br>• Toplumsal değerler<br>• Bilimsel etik kurallar<br>• Yaratıcı düşünce<br>• Sürekli gelişme<br>• Yaşam boyu öğrenme<br>• Üretilen bilgi ve hizmette kalite<br>• Çalışma Hayatının Kalitesi<br>• Katılımcı yönetim anlayışı<br>• Çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşların memnuniyeti<br>• Performansa dayalı insan kaynakları değerlendirmesi                                                                                                                                                                                                                      | (2017-2021)<br>.Atatürk İlkeleri ev inkılaplarına bağlılık<br>•İfade özgürlüğünün korunması ve katılımcılık.<br>• Bilimsel etik kurallara sahip çıkma.<br>• Hukukun üstünlüğüne insan haklarına toplumsal değerlere saygı.<br>• Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi.<br>• Üretilen bilgi ve hizmette kalitenin korunması.<br>.Paydaş memnuniyetinin sağlanması<br>.Erciyes üniversitelilik kimliğinin oluşturulması ve korunması.                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevreye duyarlılık</li> <li>• Erciyes Üniversitelilik kimliği</li> <li>• Birlikte Yaşama Kültürü</li> <li>• Çalışmalarda İşbirliği</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| GAZİ ÜNİVERSİTESİ             | <p>(2009-2013)</p> <p>.Bilimin önderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşünceyi yücelten,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her türlü görüş ve düşüncenin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği,</li> <li>• Özgür, çok sesli, adil ve şeffaf,</li> <li>• Akademik ve etik değerlere sahip,</li> <li>• Eğitimin toplumsal gelişmeye öncülük ettiğine inanan,</li> <li>• Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan ve mensubu olmakla gurur duyulan,</li> <li>• Çevreye saygılı ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurumdur</li> </ul>       | <p>(2014-2018)</p> <p>Gazi Üniversitesi, .Cumhuriyetimizin temel ilkelerini esas alarak,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilimin önderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşünceyi yücelten,</li> <li>• Her türlü görüş ve düşüncenin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği,</li> <li>• Özgür, çok sesli, adil ve şeffaf, akademik ve etik değerlere sahip,</li> <li>• Eğitimin toplumsal gelişmeye öncülük ettiğine inanan,</li> <li>• Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan ve mensubu olmakla gurur duyulan,</li> <li>• Çevreye saygılı ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurumdur.</li> </ul>                                                                                                          |
| ANADOLU ÜNİVERSİTESİ          | <p>(2009-2013) 1.Evrensellik</p> <p>2.İnsan Odaklılık</p> <p>3.Yaratıcılık</p> <p>4.Girişimcilik</p> <p>5.Güvenilirlik</p> <p>6.Mükemmellik</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>(2014-2018) .Şeffaflık</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hesap verebilirlik</li> <li>• Adillik</li> <li>• İnsan odaklılık</li> <li>• Yenilikçilik</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Mükemmellik</li> <li>• Evrensellik</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | <p>(2009-2013) Evrensellik, Bilimsellik, Akılcılık, Çağdaşlık, Üretkenlik, Akademik Yarış, Akademik Özgürlük, Toplumsal Sorumluluk, Toplumsal Yararlılık, Özgünlük, Yaratıcılık, Yenilikçilik, Verimlilik, Çekicilik, Dinamiklik, Katılımcılık, Paylaşımcılık, Girişimcilik, Dürüstlük, İdealistlik, Açıklık, Hoşgörü, Liderlik, Liyakat, Eşitlik, Adalet, Hesap Verebilirlik, Profesyonellik, Süreklilik, Etik Değerlere Bağlılık, Kurum Aidieti, Hizmette Mükemmellik, Özverlilik, Duyarlılık, Görev Bilinci ve Sorumluluğu, Pratiklik, Gelişimcilik, Güvenirlik</p> | <p>(2014-2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Evrensel değerlere sahip olmak, insan haklarına saygı göstermek ve hukukun üstünlüğünü gözetmek</li> <li>2. Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlı olmak</li> <li>3. Eğitimde kaliteyi gözetmek</li> <li>4. Etik anlayışa sahip olmak</li> <li>5. Şeffaflık ve hesap verebilirlik</li> <li>6. Özgürlük ve disiplini birlikte gözetmek</li> <li>7. Bilgiye dayalı karar vermek ve bilgi toplumuna önderlik etmek</li> <li>8. Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek</li> <li>9. Toplum yararına olan her türlü işbirliğine açık olmak</li> <li>10. Ekip ruhunu benimsemek</li> <li>11. Kültür ve sanata değer vermek</li> <li>12. Çevreye duyarlı olmak</li> </ol> |
| PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ        | <p>(2009-2013)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Açıklık ve Şeffaflık,</li> <li>2. Adalet,</li> <li>3. Bilimsellik,</li> <li>4. Çevreye Saygı,</li> <li>5. Estetik Duyarlılık,</li> <li>6. Katılımcılık,</li> <li>7. Mükemmeli Aramak,</li> <li>8. Özgürlük,</li> <li>9. Sosyal Sorumluluk,</li> <li>10. Uygulama Odaklı Olma,</li> <li>11. Yüksek nitelikli insan yetiştirmedir.</li> </ol>                                                                                                                                                               | <p>(2014-2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sürekli iyileştirme anlayışı</li> <li>2.Akılcılık/bilimsellik</li> <li>3.Paydaş odaklılık</li> <li>4.Gelişime açıklık</li> <li>5.Toplumsal sorumluluk</li> <li>6.Kurumsal dürüstlük</li> <li>7.Yenilikçilik</li> <li>8.Hizmet alanlar odaklılık</li> <li>9.Kaliteyi önemseme</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FIRAT ÜNİVERSİTESİ | (2009-2013)<br>1.Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık<br>2.Bilimsellik<br>3.Adalet<br>4.Akademik özgürlük<br>5.Sorumluluk alma ve hesap verme anlayışı<br>6.Yenilikçilik<br>7.Yaratıcılık<br>8.Katılımcılık<br>9.Liyakat<br>10.Hoşgörü<br>11.Kurum aidiyeti<br>12.Toplam kalite bilinci<br>13.Toplum yararı gözetme<br>14.Çevreye saygı ve sosyal sorumluluk bilinci<br>15.Evrensel etiğe uyumluluk | (2014-2018).<br>1.Akademik özgürlük<br>2.Bilimsellik<br>3.Çevreye duyarlılık<br>4.Güvenirlilik<br>5.Hoşgörü<br>6.Katılımcılık<br>7.Liyakat<br>8.Paydaşların memnuniyeti<br>9.Sosyal sorumluluk bilinci<br>10.Şeffaflık<br>11.Yenilikçilik<br>12.Girişimcilik |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kamuda Stratejik Yönetim internet sayfasından alınmıştır.(www.sp.gov.tr)

Tablo 14’de gösterilen üniversitelerin değer ifadelerini ayrı ayrı ele alıp, her birinin hangi değerler üzerine vurgu yaptığını inceleyeceğiz.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nin değer ifadesine baktığımızda, I. Döneminde net bir şekilde açıklama yapamazken II. Döneminde ise, Bilimsel özgürlüğü esas alarak ve bu doğrultuda bilinçli bir özgüven oluşturarak, liyakat ilkesi çerçevesinde toplum, çevre ve insani değerleri göz önünde bulundurarak yenilikçi ve öncü olmak ve yüksek akademik değere sahip olmayı vurgulamıştır.

Boğaziçi Üniversitesi değer ifadesini açıklarken, her iki dönemde de aynı kavramlar üzerinde vurgu yapmıştır. Eğitim ve araştırma konusunda mükemmel olmayı esas alarak, öğrenci ve bireye odaklanarak, etik değerleri göz ardı etmeden, kurumsal kültürüne de bağlı bir şekilde harekete ederek, akademik çalışmalarında titiz davranan aynı zamanda farklılıklara da saygı duyan, çevre ve küresel sorunlara duyarlı olmayı vurgulamıştır.

İstanbul Teknik Üniversitesi değerlerini incelediğimizde, 2012-2016 döneminde eğitim, öğretim ve araştırmada kalite ve mükemmelliği, insana odaklanmayı ve gelişim konusunda sürekli olmayı ve yönetimde şeffaflığı esas almıştır. 2017-2021 döneminde ise, Yine insana odaklanmayı vurgulamış, özgürlükçü ve eleştirel anlayışla, girişimci, rekabetçi ve yenilikçi olmayı özgün bir çerçevede sunmayı değer olarak benimsemiştir.

Erciyes Üniversitesi’nin değer ifadesini incelediğimizde, iki dönemde de aynı kavramlar üzerinde durduğunu görmekteyiz. Atatürk ilkelerine bağlı, ifade özgürlüğü ve hukukun üstünlüğünü önemseyen, insan haklarına, toplumsal değerlere saygılı, çalışmalarında bilimsel etik kuralları önemseyen, sürekli gelişme ve yaşam boyu öğrenmeyle üretilen bilgi ve hizmette kalite sunan, aynı zamanda öğrenci ve paydaşların

memnuniyetini de göz ardı etmeden katılımcı bir yönetim anlayışına sahip, Erciyes Üniversitelilik kimliğini benimsemiş bir kurum olmayı ilke edindiğini görmekteyiz. Tüm bu açıklamalardan hareketle Erciyes Üniversitesi'nin değerlerini oluştururken eğitim-öğretim araştırma faaliyetlerinden ziyade daha çok sosyal ve hukuki değerlere vurgu yaptığını görmekteyiz.

Gazi Üniversitesi'nin değerlerini incelediğimizde, iki dönemde de aynı değerleri esas aldığını görmekteyiz. İlk başta bilimin ışığında özgün düşünceye önem veren, farklı görüşlere açık, şeffaf ve akademik etik değerlere sahip olan, toplumsal gelişmenin ancak eğitimle olacağına inanan, çalışan memnuniyetine önem veren ve çevreye duyarlı bir kurum olmayı istediğini söyleyebiliriz.

Anadolu Üniversitesi'nin değerlerini incelediğimizde iki dönemde de aynı kavramlara değindiğini ikinci dönemde birkaç ekleme yapıldığını görmekteyiz. Anadolu Üniversitesi de genel olarak diğerlerinde olduğu gibi değerlerinde insana odaklanmayı, evrenselliği, yaratıcı ve girişimci olmayı, bunları yaparken güvenilir olmayı esas almıştır. İkinci dönemde de bunlara ek olarak şeffaflığı, hesap verilebilirliği ve adil olmayı değerlerine eklemiştir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin değerlerini incelediğimizde, 2009-2013 döneminde birçok kavramın olduğunu görmekteyiz. Evrensellik, bilimsellik, akılcılık, çağdaşlık, liyakat, adalet vs. Bu kavramlara açıklık getirilmeden sıralarken.2014-2018 döneminde ise bu kavramların bazılarını ele almıştır ve birer cümleyle açıklamıştır.

Pamukkale Üniversitesi'nin değerlerini incelediğimizde, 2009-2013 döneminde açık ve şeffaf olmak, bilimsellik, estetik duyarlılık, katılımcılık, özgürlük, mükemmeli aramak, uygulama odaklı olmak, sosyal sorumluluk çerçevesinde yüksek nitelikli insan yetiştirmeyi benimsemiştir. 2014-2018 döneminde ise farklılaşmaya gitmiştir. Bilimsellik, toplumsal sorumluluk anlayışını değiştirmeden, sürekli iyileştirme, geliştirme, kurumsal dürüstlük, yenilikçiliğe vurgu yapmış ve odaklanma konusunda hizmet alanları ve paydaşları önemsemiştir.

Son olarak Fırat Üniversitesi'nin değer kavramlarını incelediğimizde ise, iki dönemde de genel manada aynı kavramları vurgulamıştır sadece küçük değişikliklere gitmiştir.2009-2013 döneminde Atatürk ilke ve inkılapları ışığında bilimselliğe, adalete, yenilikçiliğe, yaratıcılığa, katılımcılığa, liyakata, akademik özgürlüğe, toplum yararı gözetmeye ve evrensel etiğe değinmiştir. 2014-2018 döneminde ise, Atatürk ilke ve

inkılaplarına değinmemiş, I. Dönemden farklı olarak paydaşların memnuniyetine vurgu yapmıştır.

Aşağıda seçilen üniversitelerin açıklamış olduğumuz değer kavramlarında esas olarak alınan bazı temel bileşenleri değerlerinde barındırıp barındırmadığını gösteren bir tablo verilmektedir. Bu tablo 15 açıkladığımız kavramların üniversitelerin değer ifadelerinde mevcut olup olmadığını bize net bir şekilde göstermektedir.

**Tablo 15.** Seçili Üniversitelerin Değer İfadelerinin Analizi

| ÜNİVERSİTE | Araştırmada<br>Bilimsellik ve<br>Eğitimde<br>Mükemmeliyetçi |          | Toplum ve İnsan<br>Odaklılık |          | Bilimsel ve<br>Akademik<br>Özgürlük |          | Sürekli<br>Yenilikçilik ve<br>Girişimcilik |          | Evrensellik ve<br>çevreye duyarlılık |          |
|------------|-------------------------------------------------------------|----------|------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------------------------|----------|--------------------------------------|----------|
|            | I.Dönem                                                     | II.Dönem | I.Dönem                      | II.Dönem | I.Dönem                             | II.Dönem | I.Dönem                                    | II.Dönem | I.Dönem                              | II.Dönem |
| ODTÜ       | -                                                           | +        | -                            | +        | -                                   | +        | -                                          | +        | -                                    | +        |
| Boğaziçi   | +                                                           | +        | +                            | +        | +                                   | +        | -                                          | -        | +                                    | +        |
| İTÜ        | +                                                           | +        | +                            | +        | -                                   | +        | +                                          | +        | +                                    | -        |
| Erciyes    | +                                                           | +        | +                            | +        | +                                   | +        | -                                          | -        | +                                    | +        |
| Gazi       | +                                                           | +        | -                            | -        | +                                   | +        | -                                          | -        | +                                    | +        |
| KATÜ       | -                                                           | -        | -                            | -        | +                                   | +        | +                                          | -        | +                                    | +        |
| Anadolu    | -                                                           | -        | +                            | +        | -                                   | -        | +                                          | +        | +                                    | +        |
| Pamukkale  | +                                                           | +        | -                            | +        | +                                   | -        | -                                          | +        | +                                    | -        |
| Fırat      | -                                                           | -        | +                            | -        | +                                   | +        | +                                          | +        | -                                    | -        |

Tablo 15 incelendiğinde, üniversitelerin genel olarak, değerlerinde bilimsellik, evrensellik ve çevreye duyarlılık kavramlarına yer verdiğini görmekteyiz. Boğaziçi, İTÜ, Anadolu, Erciyes Üniversiteleri değerlerinde topluma ve insana odaklılığa yer verirken, KATÜ, Gazi Üniversitesi ise değerlerinde insana ve topluma odaklanmaya yer vermemiştir. Değer kavramları belirlenirken, sürekli yenilikçilik ve

girişimcilik hususunda, üniversitelerin farklı durumlar sergilediğini, Gazi Üniversitesi gibi bazı üniversitelerin bu hususa hiç değinmediğini görmekteyiz.

Değer algısı, üniversitelerin kuruluş amaçlarına hizmet ettiği için her bir üniversitenin değerlerinde farklı hususlara vurgu yapması, her bir üniversitenin var oluş amaçlarının kendisine özgü olmasından kaynaklanmaktadır. Burada karşımıza çıkan tabloda, vizyonunu geniş tutan üniversitelerin değerlerinde de evrensel, bilimsel, yenilikçi kavramlara yer verdiğini söyleyebiliriz. Değerler önceden belirlenmiş olan misyon ve vizyonla aynı doğrultuda olmalıdır. Misyon ve vizyonunu sağlam ve eksiksiz belirleyerek stratejik planlama sürecine başlayan bir üniversite diğer üniversitelere göre daha başarılı sonuçlar alacağından, aynı doğrultuda değer kavramıyla da üniversitenin başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

### **5.9. Üniversitelerin I. ve II. Dönem Stratejik Planlarındaki Stratejik Amaçlar ve Hedefler İfadesi**

Stratejik amaçlar ve hedefler, stratejik planlama süreci içerisinde misyon ve vizyon kavramları belirlendikten sonra belirlenmesi gereken, stratejik planlama açısından önemli bir süreçtir.

Ülgen ve Mirze, amaç kavramını “belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar” şeklinde tanımlamıştır. Buradan hareketle stratejik amaç, bir üniversitenin misyon ve vizyonunu belirledikten sonra, misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için belirlenmesi gereken, karar süreci bakımından belirleyici olan önemli bir kavramdır diyebiliriz.

Hedefler ise, zaman olarak daha kısa süre için belirlenir ve amaçlar doğrultusunda hareket eder yani belirlenen amaca hizmet eder. Amaçtan bağımsız değildir.

Aşağıda tablo 16’da seçmiş olduğumuz üniversitelerin stratejik amaçları iki dönem itibarıyla gösterip, burada üniversitelerin stratejik amaçlarında neleri ön planda tuttuğunu, nasıl bir yol izlediğini ve nasıl bir yapı kullandığını analiz edeceğiz.

**Tablo 16.** Üniversitelerin Stratejik Amaçları (I. Dönem- II. Dönem)

| ÜNİVERSİTE                         | I. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | II. Dönem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORTADOĞU<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2011-2016) Stratejik amaçlar 7 stratejik program halinde belirlenmiş ve buna bağlı olarak alt stratejik program doğrultusunda amaçlar belirlenmiştir.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Eğitim</li> <li>2.Araştırma</li> <li>3.Toplumsal Hizmet</li> <li>4.Kurumsal Gelişme</li> <li>5. İnsan gücü</li> <li>6.ODTÜ Teknokent</li> <li>7.ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü</li> </ol> | <p>(2018-2022) 1.Disiplinlerarası yaklaşım: Çok disiplinli ve disiplinler arası eğitim ve araştırma etkinliklerini güçlendirmek.</p> <p>2.Eğitim-Öğretim: 1.Ortaöğretim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak.</p> <p>2. Gelen öğrenci kalitesini artırmaya yönelik çalışma yapmak.</p> <p>3. ODTÜ'ye gelen öğrencilerin üniversiteye uyumunu sağlamak ve öğrenimleri süresince gerekli danışmanlık desteğini vermek.</p> <p>4. Yaratıcı, yenilikçi ve liderlik özelliklerine sahip, yetkin mezunlar yetiştirmek için eğitim politikaları geliştirmek ve uygulamak.</p> <p>3.Araştırma-Geliştirme: 1. Dünya standartlarında bir araştırma üniversitesi olmak için gerekli kaynakları geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak.</p> <p>2. Niteliği yüksek temel bilim araştırmaları yapmak.</p> <p>3. Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirmek, yenilik yapmak, sanayi ve toplum için değer yaratmak.</p> <p>4. Türkiye için de öncelikli olan, bölgesel ve küresel, büyük ve zorlayıcı problemlerle ilgili çok disiplinli, disiplinler arası ve işbirliklerine dayalı bir yaklaşımla araştırmalar yapmak.</p> <p>5. Araştırma performansımızı artırmak ve çıktılarımızın etkisini yükseltmek.</p> <p>4.Toplumsal Hizmet:</p> <p>1. Toplumun bilimsel yaklaşıma ve bilimsel gelişime verdiği değeri üst seviyelere taşımak.</p> <p>2. ODTÜ birikimlerini toplumsal hizmet faydası gözeterek paylaşmak.</p> <p>3. ODTÜ'nün iç ve dış paydaşlarıyla etkileşiminin sürekli ve etkili hale getirilmesi için kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirmek.</p> <p>5.Uluslararası İşbirlikleri:</p> <p>1. Uluslararasılaşma ile uyumlu sürdürülebilir bir kurumsal yapı geliştirmek.</p> <p>2. Uluslararasılaşma farkındalığını ve çok kültürlü yaşam deneyimlerini tüm bileşenler için geliştirmek.</p> <p>6.Fiziksel Kaynaklar:</p> <p>1. Yerleşkenin zengin orman, bozkır ve göl ekosistem bütünlüğünü ve biyoçeşitliliğini korumak.</p> |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>2. Yerleşkenin özgün mekânsal ve mimari yapısını koruyarak mekânsal kullanım gereksinimlerinin sürdürülebilir, akıllı, dayanıklı ve engelsiz yerleşke yaklaşımları çerçevesinde karşılamak.</p> <p>7. İnsan Kaynakları:</p> <p>1. Üniversitenin etkinlik alanlarına uygun niteliklerde akademik ve idari işgücünü oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak.</p> <p>2. Üniversitede sağlıklı huzurlu ve güvenli yerleşke ortamını sağlamak.</p> <p>7. Finansal Kaynaklar:</p> <p>1. Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirme ve artırmak.</p> <p>2. Kaynakları verimli kullanmak.</p> <p>8. Bilgi Kaynakları:</p> <p>1. Bilişim hizmetlerinin yönetiminin etkinliğini ve etkisini artırmak.</p> <p>2. Paydaş beklentileri, gereksinimleri ve stratejik öncelikler doğrultusunda bilgi teknolojilerine dayalı hizmetleri geliştirmek, sunmak ve var olanları iyileştirmek.</p> <p>9. Kurumsal Yönetim: Kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini ve etkisini artırmak.</p> |
| İSTANBUL<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2012-2016)</p> <p>1. Küresel düzeyde yarışan, etkili ve başarılı mezunlar yetiştiren, değişime açık eğitim-öğretim</p> <p>2. Öncü girişimci ve çevresiyle etkileşim içerisinde olarak, araştırma ve inovasyonda mükemmeliyet.</p> <p>3. Çağın önemli sorunlarının çözümünde topluma önderlik.</p> <p>4. Uluslararası ağlarda etkili ve öncü paydaşlık.</p> <p>5. Kaynaklarını yaratan, yöneten, şeffaf, hesap verebilir, esnek, insan odaklı yapılanma..</p> | <p>(2017-2021)</p> <p>1. Değişim ve gelişimi hedefleyen eğitim-öğretim.</p> <p>2. Çıktı odaklı, disiplinler arası ve topluma fayda sağlayan araştırma.</p> <p>3. Uluslararası ilişkilerde etkin işbirliği.</p> <p>4. Çok yönlü etkin ve sürdürülebilir bir üniversite-sanayi işbirliği (ÜSİ)</p> <p>5. Katılımcı ve şeffaf yönetim, artan öz gelir ve toplumdaki İTÜ algısının güçlendirilmesi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| BOĞAZİÇİ<br>ÜNİVERSİTESİ           | <p>(2010-2014)1. Kurumsal öğrenmeyi yerleştirmek ve çalışan memnuniyetini arttırmak</p> <p>2. Lisans eğitiminde</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>(2015-2019)1. BÜ kültürü ve değerlerini korumak, iletişimini sağlamak, idari ve akademik süreçlerde uygulamak.</p> <p>2. Özerk, özgürlükçü, demokratik, katılımcı ve şeffaf</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>mükemmelliği sürdürülebilir kılmak.</p> <p>3. Nitelikli araştırma üretmek.</p> <p>4. Uluslararası tanınırlığımızı ve görünürlüğümüzü artırmak.</p> <p>5. Sunulan toplumsal hizmetleri geliştirmek.</p> <p>6. Sürdürülebilirliği olan “yeşil” bir kampüs olmak.</p> <p>7. Kurumsal öğrenmeyi yerleştirmek ve çalışan memnuniyetini arttırmak.</p>                                                                                                                                                                                                                              | <p>üniversite yönetim modelini uygulamak, geliştirmek ve savunmak.</p> <p>3. Öğrencilere, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen, özgür ve özgürlükçü, yerele kök salmış - evrensele açık bireyler olmalarına yönelik değerleri ve becerileri kazandırmak.</p> <p>4. Lisans eğitim ve öğretimini sağlam akademik temeller üzerinde yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla sürdürmek.</p> <p>5. Lisansüstü eğitim ve öğretimi yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla güçlendirmek.</p> <p>6. Üniversitede bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirmek.</p> <p>7. Araştırma kaynaklarını ve etkinliğini artırmak.</p> <p>8. Öğrencilerin İngilizce dil hakimiyetini geliştirmek ve yetkinliklerini artırmak.</p> <p>9. Öğretim altyapısını iyileştirmek.</p> <p>10. Kampüs yaşamında öğrenci memnuniyetini artırmak ve sürdürmek.</p> <p>11. Nitelikli personel istihdamını sağlamak ve sürdürmek.</p> <p>12. Kurumsal yönetim süreçlerini iyileştirmek.</p> <p>13. Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak.</p> <p>14. Sürdürülebilir yaşam alanları oluşturmak.</p> <p>15. Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak ve sosyal sorumluluk bilincini yerleştirmek.</p> |
| ERCİYES<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2015-2019)</p> <p>1. Öğretim kalitesinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması.</p> <p>2. Lisansüstü eğitimin niteliğinin geliştirilmesi.</p> <p>3. Eğitimde uluslararası işbirliğinin sağlanması.</p> <p>4. Öğrenciye yönelik hizmetlerin artırılması.</p> <p>5. Bilimsel yayın kalitesinin artırılması</p> <p>6. Üniversitenin bilimsel yayın sıralamasındaki konumunun yükseltilmesi.</p> <p>7. Yurt içi ve yurt dışı ortak araştırmaların artırılması.</p> <p>8. İş dünyası ile başta ulusal ve uluslararası ortak projeler yürüterek işbirliğinin geliştirilmesi</p> | <p>(2017-2021)</p> <p>1. Öğretim kalitesini artırmak ve sürekli iyileştirme sağlamak.</p> <p>2. Kurumsal kapasiteyi ve kültürü geliştirmek.</p> <p>3. Bilimsel araştırmada ve teknoloji geliştirmede dünyada ilk 500 üniversite arasında yer almak.</p> <p>4. Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak.</p> <p>5. Çevreye duyarlı yönetim-üniversite anlayışını yerleştirmek ve sosyal sorumluluk bilincini geliştirmek.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>9. Üniversitenin imajının geliştirilmesi.</p> <p>10. Potansiyel üniversite öğrencilerine etkin tanıtım.</p> <p>11. Paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi</p> <p>12. Altyapı ve donanım eksikliklerinin giderilmesi.</p> <p>13. Personelin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi.</p> <p>14. Çalışma hayatı kalitesinin artırılması.</p> <p>15. Çalışma hayatı kalitesinin artırılması</p> <p>16. Üniversitenin fon bulma imkânlarının geliştirilmesi.</p> <p>17. Çevreye duyarlı yönetim anlayışının geliştirilmesi.</p> <p>18. Çalışanların ve öğrencilerin çevre konusunda eğitilmesi</p> <p>19. Çevre ile ilgili kulüplerin aktif hale getirilmesi.</p>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| GAZİ<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2009-2013)</p> <p>1.Bilimsel saygınlığı ve yaratıcı faaliyetleriyle bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmak</p> <p>2. Özgün düşünce ve çalışmaları ile kendi sahasında önder birey yetiştirmek ve bu kişileri bünyesinde barındırmak.</p> <p>3. Bünyesinde bulunan sosyal bilimler, fen bilimleri ve sanat dalları arasındaki ortak çalışmaları disiplinler üstü boyuta taşımak ve bunun öncülüğünü yapmak.</p> <p>4. Eğitimcilerin eğitiminin sürdürüldüğü, bilişimi kullanan, öğrencilerin kendi potansiyellerini ortaya koyduğu ve yaratıcılığının desteklendiği üstün nitelikli eğitim vermek.</p> <p>5. Toplumun hızla değişim gelişim sürecinde iletişim araçları ile</p> | <p>(2014-2018)</p> <p>1.Üniversitemizi nitelikli öğrencilerin tercih etmesinin; eğitim programlarını iç ve dış paydaşların beklentilerine uygun biçimde düzenlenmesinin; öğrencilerin eğitim-öğretim sürecine aktif katılmasının öğrenci gelişimlerinin ve başarılarının etkili bir şekilde ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinin; öğrenci hizmetlerinin ve öğretimde kalite güvence sisteminin kurumsallaşmasının; hayat boyu eğitim hizmetlerinin yaygınlaşmasının; uzaktan eğitim sisteminin geliştirilmesinin; araştırma ve geliştirme merkezlerinin ve değişim programlarının etkililiğinin artırılmasının sağlanması</p> <p>2. Üniversitemizde birimler tarafından kurumsal olarak ve öğretim elemanlarınca bireysel olarak gerçekleştirilen araştırma çalışmalarıyla projelerin nitelik ve niceliğinin artırılması.</p> <p>3. Üniversitemiz bünyesinde yer alan tüm birimlerin değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi için örgütün verimliliğinin ve etkililiğinin geliştirilmesi, kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerde örgüt kültürü, yapısı ve imajı konusunda farkındalık kazandırılması ve</p> |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>halka hizmet ve yaşam boyu eğitim hedeflerini yayarak etkili rol alan bir üniversite olmak.</p> <p>6. Tüm alanlarda etkin ve üretime dönük işbirliği yaparak kendi kaynaklarını yaratabilen ve ulusal kurumların en çok başvurduğu araştırma geliştirme ve danışmanlık hizmetleri sunmak.</p> <p>7. Paydaşları ile karşılıklı etkileşim içerisinde, geri bildirim dayalı istekler doğrultusunda değişime açık alt yapıyı oluşturmak.</p> <p>8. Katılım, şeffaflık, ölçülebilirlik odaklı evrensel akademik ve etik değerlerden ödün vermeyen bir yönetim anlayışının benimsendiği bir kurum olmak.</p>                                                        | <p>Gazi Üniversitesinin toplum içindeki yeri, vizyon ve misyonuna uygun olarak yeniliklerde öncü bir kurum olmasının sağlanması.</p> <p>4.Etkin ve etkili bir insan kaynakları planlaması yapmak.</p> <p>5. Üniversite-toplum işbirliği ve eşgüdümü sağlayacak platformlar vasıtasıyla toplumun farkındalığı artırmak.</p> <p>6. Üniversitemizin sağlık hizmetleri alanında sağladığı gelişmelerin ve hizmet kalitesinin hedef kitleye tanıtılması; insan kaynaklarını, bilgi sistemlerinin ve hastalara yönelik hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi; laboratuvarların doğru, güvenilir, hızlı ve kesintisiz hizmet verebilmesinin sağlanması ve hastane güvenlik sisteminin etkili hâle getirilmesi.</p> |
| ANADOLU<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2009-2013)</p> <p>1. Eğitim öğretim sürecinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak</p> <p>2. Eğitimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması</p> <p>3. Öğretim elemanlarının akademik gelişiminin desteklenmesi</p> <p>4. Lisansüstü eğitim-öğretim sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması</p> <p>5. Bilimsel araştırma-geliştirme projelerinin ve yayınların niceliğini ve niteliğini artırılması</p> <p>6. Üniversite-sektör işbirliğinin geliştirilmesi</p> <p>7. Üniversitenin topluma olan etkileşiminin ve katkısının artırılması</p> | <p>(2014-2018)</p> <p>1.Eğitim-Öğretim faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi</p> <p>2. Araştırma faaliyetlerinin nicelik ve niteliğinin artırılması.</p> <p>3. Topluma hizmet ile ilgili faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması.</p> <p>4. Yönetim sistemin etkili, verimli ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <p>8. Uluslararası işbirliklerinin artırılması</p> <p>9. İnsanı temel alan etkili ve verimli bir yönetim sisteminin uygulanması</p> <p>10. Öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimlerinin gelişmesini destekleyecek ortamların oluşturulması</p> <p>11. Uzaktan öğretim sisteminin etkinliğinin artırılması</p>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| KARADENİZ<br>TEKNİK<br>ÜNİVERSİTESİ | <p>(2009-2013)</p> <p>1.Eğitim- Öğretim Kalitesinin Artırılması</p> <p>2.Akademik kadronun niteliğinin artırılması amacı</p> <p>3.Bilimsel faaliyetlerin artırılmasına yönelik amaçlar</p> <p>4.Altyapıya yönelik amaçlar</p> <p>5.Mali kaynaklara yönelik amaçlar</p> <p>6.Kurumsal ve toplumsal ilişkilere yönelik amaçlar</p> <p>7.Sosyal, kültürel, sportif ve çevresel amaçlar</p> <p>8.Paydaşlarla işbirliğine yönelik amaçlar</p> | <p>(2014-2018)</p> <p>1.Eğitim- Öğretimin kalitesini geliştirmek.</p> <p>2.Araştırma kapasitesini geliştirmek ve teşvik etmek.</p> <p>3.Yönetim organizasyon yapısının geliştirilmesi.</p> <p>4.Finansal kaynakların geliştirilmesi.</p> <p>5.Toplumsal hizmetlerin geliştirilmesi.</p> <p>6.Uluslararası tanınırlığı artırmak.</p>                                                                                                                                                                                   |
| PAMUKKALE<br>ÜNİVERSİTESİ           | <p>(2009-2013)</p> <p>1. Bilimsel ve AR-GE çalışmalarının sayısının ve kalitesinin artırılması.</p> <p>2.Eğitim-öğretim kalitesinin artırılması.</p> <p>3.Öğrenciye yönelik hizmetin iyileştirilmesi.</p> <p>4. Üniversitenin paydaşlarıyla olan ilişkilerin iyileştirilmesi.</p> <p>5.Kurumsal gelişimin sağlanması.</p>                                                                                                                | <p>(2014-2018)</p> <p>1. Eğitim öğretim kalitesinin ulusal ve uluslararası standartlara uyumlu olarak artırılması.</p> <p>2. Bilimsel çalışmaların nicelik ve niteliğinin artırılması.</p> <p>3. Kurumsallaşmanın geliştirilmesi ve sürdürülmesi.</p> <p>4. Üniversitenin paydaşlarına sunduğu hizmetleri artırarak paydaşlarıyla olan ilişkilerinin geliştirilmesi.</p> <p>5. Toplumsal gelişimin ve çevreye duyarlılığın artırılması</p> <p>6. Üniversitenin ulusal ve uluslararası tanınırlığının artırılması.</p> |
| FIRAT<br>ÜNİVERSİTESİ               | <p>(2009-2013)</p> <p>1.Eğitim programlarını yeni ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlemek.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>(2014-2018)</p> <p>1.Eğitim ve Öğretimin Niteliğinin ve Çeşitliliğinin Geliştirilmesi.</p> <p>2. Bilimsel Araştırma Faaliyetlerinin Geliştirilmesi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2.Araştırma/proje desteğini artırmak.</p> <p>3.Öğrencilere üniversiteye paydaşlık ruhunu kazandırmak.</p> <p>4.Mezunlarla ilişkileri geliştirmek.</p> <p>5.Üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek.</p> <p>6.Uzaktan eğitim merkezini aktif hale getirmek.</p> <p>7.Sürekli eğitim merkezinin işlevselliğini artırmak.</p> <p>8.Personeli nitelik nicelik bakımından geliştirmek.</p> <p>9.İş yaşamının kalitesini artırmak.</p> <p>10.Fiziki mekân ihtiyaçlarına yönelik yatırımlar yapmak.</p> <p>11.Açılması planlanan birimler için alt yapı çalışması yapmak.</p> <p>12.Güvenlik alt yapısını modernize etmek.</p> <p>13.Üniversiteyi bilişim teknolojilerinden etkin yararlanır hale getirmek.</p> <p>14. Sağlık hizmetlerini geliştirmek için modern tanı ve tedavi üniteleri kurmak.</p> <p>15.Hayvan hastanesini modernize etmek.</p> <p>16.Bölgesel bir kalibrasyon laboratuvarı kurmak.</p> <p>17. Fırat TV ve Radyonun alt yapısını modernize etmek.</p> <p>18. Yerleşkeler ve diğer birimlerin çevre düzenlemesini yapmak ve ayrıca bedensel engellilerin kullanımına elverişli hale getirmek.</p> | <p>3. Kurumsallaşma Süreçlerinin İyileştirilmesi.</p> <p>4. Toplumsal İlişkilerin ve Topluma Yönelik Hizmetlerin Geliştirilmesi.</p> <p>5. Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çeşitliliğin Artırılması.</p> <p>6. Sürdürülebilir Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliğinin Koordinasyonu ve Yürütülmesi.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kamuda Stratejik Yönetim internet sayfasından alınmıştır.([www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr))

Üniversitelerin strateji amaçlarını incelerken, hepsinin stratejik amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara bağımlı ve amaçlara hizmet eden alt hedefler belirlediklerini gördük. Fakat bu belirlenen alt hedeflerin tamamı tablomuza sığmadığı

için burada bir dipnot niteliğinde belirttik. Örneğin, Boğaziçi Üniversitesi stratejik planında stratejik amaçlarını belirlerken, **Stratejik Amaç-1:** BÜ kültürü ve değerlerini korumak, iletişimini sağlamak, idari akademik süreçlerde uygulamak.

>**Hedef-1:** BÜ kültür değerlerinin öğrenci, akademik ve idari personele aktarmak için mekanizmaların güçlendirilmesi.

>**Hedef-2:** Mezunlarla iletişimin ve ilişkilerin geliştirilip, sürekli kılınması, şeklinde önce stratejik amaçlarını daha sonra buna bağlı hedeflerini belirlemiştir.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde, I. Dönemde 7 stratejik program halinde belirlenen programlara bağlı amaçların 7 başlık halinde sıralandığını görmekteyiz. Bunların 5 tanesi genel manada eğitim, araştırma, toplumsal hizmet, kurumsal gelişme ve insan gücü kavramları için belirlenmişken, 2 tanesi üniversitenin kendi yapısı içinde hizmet eden amaçlar olarak belirlenmiştir. II. Döneminde ise, stratejik amaçlarını daha ayrıntılı bir şekilde yeni amaçlar da ekleyerek sunduğunu görmekteyiz. I. Dönemden farklı olarak, II. Dönemde stratejik amaçlarında disiplinler arası yaklaşım, uluslararası işbirlikleri, fiziksel kaynaklar, finansal ve bilgi kaynaklarını esas almıştır.

Boğaziçi Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde, I. Dönemde stratejik amaçlarında kurumsal öğrenmenin önemine ve çalışan memnuniyetinin önemine değinmiş, nitelikli araştırma üretmeyi, topluma hizmeti, uluslararası imajın önemini vurgulamış ve aynı zamanda vizyonunda da belirttiği “ Sürdürülebilir yeşil bir üniversite olma” isteğine amaçlarında da yer vermiştir. II. Dönemde ise, yeni amaçlar ekleyerek, farklı konulara da değinmiştir. I. Dönemden farklı olarak, BÜ kültürünü ve değerlerini korumaya, özerk, özgürlükçü yönetim modeline, mali kaynakların zenginleştirilmesine, lisansüstü eğitimin güçlendirilmesine ve İngilizce dil hâkimiyetinin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde I. Dönemde küresel manada rekabet, araştırma ve yenilikte öncü, toplum sorunlarını çözmede öndelik yapan, kaynaklarını kendisi temin eden ve uluslararası konularda etkili bir üniversite olmayı amaçlamıştır. II. Dönemde de, değişim ve gelişimi hedefleyerek, çok yönlü bir üniversite olmayı amaçlamıştır. Burada farklı olarak üniversite-sanayi işbirliğinin (ÜSİ) önemli olduğuna ve İTÜ algısının güçlendirilmesini amaç edinmiştir. I. Döneme baktığımızda amaçların daha uluslararası düzeyde amaçlar olduğunu II. Dönemde ise daha içe dönük amaçlar olduğunu görmekteyiz.

Erciyes Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde, I. Dönemde birçok konuya değindiğini görmekteyiz. Öğretim kalitesinin, sürekliliğinin artırılması, ÜSİ işbirliği, üniversitenin tanıtımı ve imajı, yurtdışı üniversiteleriyle ortak yayın-araştırma, bilimsel yayın kalitesi, paydaşlar, altyapının önemi ve çevreye duyarlılık konularında amaçlar belirlemiştir. II. Dönemde ise daha yalın ve özel amaçlar belirlediğini görmekteyiz. Örneğin, "Bilimsel araştırmada ve teknoloji geliştirmede dünyada ilk 500 üniversite arasında yer almak."

Gazi Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde, I. Dönemde bilimsel saygınlık ve yaratıcılığı ön planda tutarak ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmak, özgünlük, bilimler arası ortak çalışmalar, topluma hizmet, yaşam boyu eğitim, paydaş ilişkisi, şeffaflık ve etik değerlere bağlı bir kurum olmayı amaç edinmiştir. II. Dönemde ise, farklı olarak, öğrencilerin eğitime aktif katılımının sağlanması, üniversitenin değişen koşullara göre güncellenmesi ve son olarak sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması amaçlanmıştır. Burada stratejik amaçların ikinci dönemde aynı doğrultuda küçük güncellemelerle belirlendiğini görmekteyiz.

Anadolu Üniversitesi'nin stratejik amaçları incelendiğinde, I. Dönemde eğitim-öğretimin etkinliğini artırmak, bilgi ve iletişim teknolojilerin kullanmak, akademik gelişime ve bilimsel araştırma faaliyetlerine destek, ÜSİ işbirliği ve uluslararası işbirliğinin önemi, insan temelli yönetim faaliyeti ve uzaktan eğitim sisteminin geliştirilmesi amaçlanmıştır. II. Dönemde ise, daha kısa ve net amaçlar belirlenmiştir. Eğitim- öğretim, araştırma faaliyetlerine destek, topluma hizmet ve yönetim sisteminin etkinliğinin artırılması olarak sıralayabiliriz.

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını incelediğimizde, her iki dönemde de aynı amaçlardan bahsedilirken, I. Dönemde II. Dönemden farklı olarak, altyapı faaliyetleri, sosyal-kültürel, sportif ve çevresel amaçlardan ve paydaşlarla işbirliğinden bahsetmiştir.

Pamukkale Üniversitesi'nin stratejik planlarını incelediğimizde, I. Döneminde bilimsel ve AR-GE çalışmaları, eğitim kalitesi, öğrenciye hizmet, paydaş ilişkisi ve kurumsal gelişme gibi içsel faaliyetlere yönelik amaçlar belirlenmiştir. II. Döneminde ise, bunlara ek olarak uluslararası tanınırlığın artırılması vurgusu yapılmıştır.

Fırat Üniversitesinin stratejik amaçlarını incelediğimizde ise, I. Döneminde, amaçlar belirlenirken, genel olarak diğer üniversitelerin değindiği konular üzerinde açıklamalar yapılmıştır. Eğitim öğretimin güncellenerek geliştirilmesi, paydaş ruhu

kazandırma, ÜSİ işbirliği, personel geliştirme, altyapı çalışması gibi genel konulara ek olarak, hayvan hastanesini modernize etme, bölgesel kalibrasyon laboratuvarı, Fırat TV ve radyonun altyapısını modernize etmek şeklinde özel amaçlara da vurgu yapmıştır. II. Döneminde ise, sadece I. Dönemde belirtilen genel konular üzerinde amaçlar belirlemiştir.

Yukarıda ayrı ayrı açıkladığımız üniversitelerin iki dönemlik stratejik planlarını 5 stratejik plan kriterine göre tablo yöntemiyle göstereceğiz. Baz olarak alınan amaç kriterlerini barındırıp barındırmadığına bakacağız.

**Tablo 17.** Seçili Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi

| ÜNİVERSİTE | Eğitim- Araştırma Niteliğini Artırma |          | Uluslararası amaçlar |          | Kaynakları güçlendirme |          | Yapılaşma |          | Üniversite-Sanayi İşbirliği (ÜSİ) |          |
|------------|--------------------------------------|----------|----------------------|----------|------------------------|----------|-----------|----------|-----------------------------------|----------|
|            | I.Dönem                              | II.Dönem | I.Dönem              | II.Dönem | I.Dönem                | II.Dönem | I.Dönem   | II.Dönem | I.Dönem                           | II.Dönem |
| ODTÜ       | +                                    | +        | +                    | +        | +                      | +        | +         | +        | +                                 | -        |
| Boğaziçi   | +                                    | +        | +                    | -        | -                      | +        | -         | +        | -                                 | -        |
| İTÜ        | +                                    | +        | +                    | +        | +                      | -        | -         | -        | -                                 | +        |
| Erciyes    | +                                    | +        | +                    | +        | +                      | -        | +         | +        | +                                 | -        |
| Gazi       | +                                    | -        | +                    | -        | +                      | +        | -         | +        | +                                 | +        |
| KATÜ       | +                                    | +        | -                    | +        | +                      | +        | +         | +        | -                                 | -        |
| Anadolu    | +                                    | +        | +                    | -        | -                      | -        | -         | -        | +                                 | -        |
| Pamukkale  | +                                    | +        | -                    | +        | -                      | -        | +         | +        | -                                 | -        |
| Fırat      | +                                    | +        | -                    | -        | +                      | -        | -         | -        | +                                 | +        |

Tablo 17'deki bilgilerden hareketle, üniversitelerin stratejik amaçlarında belirlenen kriterlere uygunluğu açısından incelediğimizde, tamamının eğitim-araştırma niteliğini artırma konusunu amaçlarında belirttiğini görmekteyiz. Diğer kriterlerin üniversitelere göre değişiklik gösterdiği, stratejik amaçlarda en çok eksikliğin dışa dönük konuları içeren uluslararasılaşma ve üniversite-sanayi işbirliği konusunda kümelendiğini görmekteyiz. Bu eksikliğin olmasının bir nedeni olarak, stratejik amaçların, üniversitelerin kuruluş amaçlarına hizmet etmelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Örneğin, İstanbul Teknik Üniversitesi kuruluş amacında uluslararası düzeyde lider bir üniversite olmayı belirtmiştir. Bu doğrultuda da stratejik amaçlarında uluslararası amaçlara yer vermiştir.

Tüm bu açıklamalar ışığında bizim asıl araştırmamıza konu olan üniversitelerde gelişmişlik-strateji arasındaki ilişki bakımından stratejik amaçların gelişmişlik

üzerindeki rolünü incelersek, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi listesinin başında bulunan Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nin stratejik amaçlarını belirlerken, altyapıya, uluslararasılaşmaya, eğitim-araştırmanın geliştirilmesi önceliğine vurgu yaparak, tüm alt amaç, hedef ve programlarını bu yönde hazırlaması, bir üniversitenin ulusal ve uluslararası anlamda başarılı olabilmesi için gerekli bu şartları sağlaması gerektiğinin farkındalığıyla amaçlarını oluşturması bu üniversitelerin başarı sıralamasında oldukça etkili olmuştur diyebiliriz. Bu üç üniversitenin stratejik amaçlarında belirttikleri amaçlara ulaşması onların tercih edilebilirliğini de arttırmaktadır.

Stratejik amaç ve hedeflerin üniversitelerin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi'ndeki başarı sıralamasıyla arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve hipotez 2 nin doğrulanabilirliği açısından aşağıda verilen tabloda üniversitelerin stratejik amaç ve hedeflerinde endeks listesindeki kriterleri barındırıp barındırmadığı (+) ( - ) yöntemiyle verilmektedir.

ODTÜ'nün (2011-2016) dönemi stratejik amaç ve hedefleri incelendiğinde, endeks listesinde verilen tüm kriterlere vurgu yaptığını söyleyebiliriz. Stratejik amaç ve hedeflerini 7 ana başlıkta vermiş olup, "Araştırma" başlığında, AMAÇ 1. de, insan kaynaklarının geliştirilmesi alt başlığında üniversiteye kazandırılması gereken doktora ve yüksek lisans mezunu öğrenci sayısının ve niteliğinin artırılması gerektiğine, AR-GE ve yenilik destek programlarının sayısının artması gerektiğine değinmiştir. Bu açıklama "Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği" konusunda bilgi vermektedir. Amaç 2. de araştırma amaçlı kaynakların geliştirilmesi, etkin ve verimli kullanılması çerçevesinde, Üniversite-sanayi-kamu işbirliğini artıracak düzenlemeler yapılarak, Ar-Ge projeleri için finansman sağlanması, SAN-TEZ ve benzeri mekanizmaların daha etkin kullanılması, araştırmacıların araştırma fonlarından daha fazla faydalanmalarının sağlanması ve Sanayi ve kamu kurumları ile ilişkileri ve işbirliği faaliyetlerini yürütecek bir yapılanmanın oluşturulması, Üniversite içinde bilgi paylaşımının ve katılımcılığın artırılması işbirliği ve etkileşim konusuna değindiğine örnek gösterilebilir. Üniversitede teknoloji transfer mekanizmaları ve fikri mülkiyet hakları ile ilgili bilgilendirme yapacak ve öğretim üyelerine destek verecek mekanizma ve birimin kurulması (**SP4, Alt-Prog.4.1, Amaç 5, Str 5.8**), fikri mülkiyet havuzu kavramına ilişkin bilgi vermektedir. Sürekli Eğitim Merkezi faaliyetlerinin etkinleştirilmesi (**SP1, Alt-Prog. 1.8**), Bilginin ekonomik faydaya dönüşmesi ve üniversite-sanayi işbirliği kapsamında

ODTÜ Teknokent ve olanaklarının etkin kullanılması, ODTÜ Teknokent'in uluslararasılaşmasının desteklenmesi, ODTÜ, ODTÜ Teknokent ve üniversite-sanayi işbirliğinin toplum ve ülkeye katkısının artırılması ve yaygınlaştırılması Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü, Ekonomik Katkı ve Ticarileşme kavramlarına değindiğini göstermektedir. 2018-2022 döneminde ise stratejik amaçlarında sadeleşmeye gitmiştir. Araştırma- geliştirme alt başlığında, dünya standartlarında araştırma üniversitesi olmak, yüksek nitelikli temel bilim araştırmaları yapmak, ifadesiyle bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine değinmiş ve yine aynı başlık altında uygulamalı araştırmalar yoluyla yenilik yapmak ifadesiyle de, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kavramına yer vermiştir. Uluslararası işbirliği ve toplumsal hizmet anlayışını benimsemesi işbirliği ve etkileşim kavramına değindiğini göstermektedir. Burada I. Dönemden farklı olarak Fikri Mülkiyet Havuzu ve Ekonomik Katkı ve Ticarileşme kavramlarına belirgin bir şekilde değinilmemiştir.

İstanbul Üniversitesi'nin (2012-2016) dönemindeki stratejik amaçları incelendiğinde, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine değinmemiş, “ Öncü, girişimci, çevresiyle etkileşim halinde, inovasyonda mükemmeliyetçi” ifadesiyle işbirliği ve etkileşim, girişimcilik yenilikçilik kültürü kavramlarına vurgu yaptığını söyleyebiliriz. Fikri mülkiyet havuzu ve ekonomik katkı ve ticarileşme konusunda ise net bir ifadeye rastlanmamaktadır. (2017-2021) dönemindeki stratejik amaçları incelendiğinde ise, I. Dönemden farklı olarak “Çıktı odaklı, disiplinler arası, topluma fayda sağlayan araştırma” ifadesiyle bilimsel araştırma yetkinliğinde kısa bir vurgu yapmıştır.

Boğaziçi Üniversitesi'nin (2010-2014) dönemi stratejik amaçları incelendiğinde, “Nitelikli araştırma üretmek” ifadesiyle bilimsel ve teknolojik araştırma etkinliği kavramına kısa bir vurgu yaptığını söyleyebiliriz. “Kurumsal öğrenme ve çalışan memnuniyetini artırılması” ifadesiyle iç paydaşlarla ilişkinin önemine vurgu yapmış, işbirliği ve etkileşim kavramına değinmiştir. Boğaziçi Üniversitesi, stratejik amaçlarını belirlerken, genel ifadeler kullandığı için geri fikri mülkiyet havuzu, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü, ekonomik katkı ve ticarileşme kavramlarına değinmemiştir. Başarı sıralamasında ikinci sırada olmasına rağmen amaçlarında bu sıralama kriterlerine değinmemesi bir eksiklik olarak gösterilebilir. (2015-2019) döneminde ise, bazı eksikliklerin giderildiğini görüyoruz. “Lisans eğitim ve öğretimi yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla sürdürmek” ifadesiyle girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kavramına

değindiğini söyleyebiliriz. “Araştırma kaynaklarını sağlamak ve bilimsel araştırma kültürünü geliştirmek” ifadesiyle bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine değindiğini söyleyebiliriz. Boğaziçi Kültürü’nü korumak ve benimsetmek için işbirliği yapılması gerektiğini ifade etmesi de işbirliği ve etkileşim kavramına vurgu yaptığını göstermektedir. “Üniversitenin ekonomik kaynaklarını güçlendirmek” amacı ise ekonomik katkı ve ticarileşmeye değindiğini göstermektedir. Fikri mülkiyet havuzu kavramı konusunda bir ifadeye rastlanmamaktadır.

Gazi Üniversitesi’nin (2009-2013) dönemindeki stratejik amaçları incelendiğinde, faaliyetlerinde bilimsel saygınlık ve yaratıcılığa vurgu yaparak, bilimselliğin önemine değinmiştir. Paydaşlarla ve üretime dönük işbirliği yaparak örnek üniversite olmayı amaçlaması faaliyetlerinde işbirliği ve etkileşime önem verdiğini göstermektedir. Özgün düşünce ve çalışmalar ile kendi alanında öncü olmayı hedeflemiştir. Bu durum bize fikri mülkiyet havuzu kavramını çağrıştırmaktadır. Paydaşları ile birlikte değişime açık örnek bir alt yapı oluşturmak istemesi girişimci ve yenilikçiliğe önem verdiğine dair bir ipucu olarak gösterilebilir. Tüm alanlarda üretime dönük faaliyet yapma, ulusal kurumların en çok başvurduğu geliştirme ve danışmanlık hizmeti sunmak amacı ise, ekonomik katkı ve ticarileşme kavramına örnek gösterilebilir. (2014-2018) dönemindeki stratejik amaçları incelendiğinde ise, üniversitedeki araştırma-geliştirme merkezlerinin artırılması, öğretim elemanlarının bireysel yaptıkları projelerin artırılması, üniversite-toplum işbirliğinin geliştirilmesi, hastane ile ilgili planların hayata geçirilmesi gibi amaçlar, Gazi Üniversitesi’nin bu dönemdeki amaçlarında 5 kritere ilişkin bilgileri de barındırdığını göstermektedir.

Anadolu Üniversitesi’nin (2009-2013) dönemindeki stratejik amaçları incelendiğinde, Eğitimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması amacı ile bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, bilimsel araştırma-geliştirme projelerinin ve yayınların niceliğini ve niteliğini artırılması ile fikri mülkiyet havuzuna, üniversite-sektör işbirliği ve uluslararası işbirliğinin geliştirilmesi ile işbirliği ve etkileşime değinilmiştir. Ekonomik katkı ve ticarileşme ve girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kavramlarına vurgu yapılmamıştır. (2014-2018) döneminde ise amaçlarda sadeleşmeye gidilmiş ve tablo açısından değerlendirildiğinde yalnızca, “Araştırma faaliyetlerinin nicelik ve niteliğinin artırılması” amacı ile bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine değinilmiştir.

Erciyes Üniversitesi (2015-2019) dönemindeki stratejik amaçlarını incelediğimizde, Bilimsel yayın kalitesinin artırılması, lisansüstü eğitimin niteliğinin artırılması, bilimsel yayın sayısının artırılması, yurtiçi ve yurt dışı ortak araştırmaların artırılması ile bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği ve fikri mülkiyet havuzu kavramlarına değinmiştir. Paydaşlarla ilişkiler, fon bulma imkânlarının artırılması, öğretim kalitesinde süreklilik sağlanması da işbirliği ve etkileşim, ekonomik katkı ve ticarileşme kavramlarına değindiğini göstermektedir. (2017-2021) dönemindeki stratejik amaçlar incelendiğinde ise, bilimsel araştırmada ve teknoloji geliştirmede dünyada ilk 500 e girmek ifadesiyle bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine değinmiş, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi amacıyla ekonomik katkı ve ticarileşmeye vurgu yapmış, eğitimde sürekli iyileştirmeye gitme amacıyla yenilikçi kültürden bahsetmiştir. Bunların dışında işbirliği ve etkileşim ve fikri mülkiyet havuzu kavramlarına değinmemiştir. Tüm bu açıklamalardan hareketle, Erciyes Üniversitesinin yeni dönemde stratejik amaçlarında sadeleşmeye gittiğini söyleyebiliriz.

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin (2009-2013) dönemi stratejik amaçları incelendiğinde, bilimsel faaliyetlerin artırılması, akademik kadronun niteliğinin artırılması ile ilgili amaçlar ile bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, kurumsal ve toplumsal ilişkiler ve paydaşlarla işbirliğine yönelik amaçlar, işbirliği ve etkileşime değindiğini göstermektedir. Ekonomik katkı ve ticarileşme ve fikri mülkiyet havuzu kavramlarına değinmemiştir. (2014-2018) döneminde ise, araştırma kapasitesini geliştirme ve teşvikinden bahsederek bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, uluslararası tanınırlık ve toplumsal hizmet amaçlarıyla işbirliği ve etkileşime değinmiştir.

Pamukkale Üniversitesi,(2009-2013) döneminde, bilimsel ve AR-GE çalışmalarının sayısının ve kalitesinin artırılması amacıyla, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, üniversitenin paydaşlarıyla olan ilişkilerin iyileştirilmesiyle işbirliği ve etkileşime değinmiştir. (2014-2018) döneminde ise, bilimsel çalışmaların nicelik ve niteliğinin artırılması ile bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi amacı ile işbirliği ve etkileşime değinmiştir. Her iki döneminde de, fikri mülkiyet havuzu, ekonomik katkı ve ticarileşme ve girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kavramlarını çağrıştıran amaçlara yer vermemiştir.

Fırat Üniversitesi'nin (2009-2013) dönemi stratejik amaçları incelendiğinde, araştırma/proje desteğini arttırmak amacıyla bilimsel ve teknolojik araştırma

yetkinliğine, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek amacıyla, işbirliği ve etkileşime, uzaktan eğitim merkezini aktifleştirmek, hayvan hastanesini modernize etmek, sağlık alanında modern tanı ve tedavi üniteleri kurmak amacıyla ekonomik katkı ve ticarileşmeye, üniversiteyi bilişim teknolojilerinden etkin yararlanır hale getirmek amacıyla girişimcilik ve yenilikçilik kültürüne değinmiştir. (2014-2018) döneminde ise, bilimsel araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine, sürdürülebilir üniversite- kamu-özel sektör işbirliğinin koordinasyonu amacıyla işbirliği ve etkileşime, sağıkta kalite ve çeşitliliğinin artırılması amacıyla ekonomik katkı ve ticarileşmeye değinmiştir. İkinci dönemde Fırat Üniversitesi'nin stratejik amaçlarında sadeleşmeye gittiği görülmektedir. Aşağıda verilen tablo 18'de üniversitelerin stratejik amaçlarıyla endeks listesinde yer alan kriterlerin arasındaki ilişki irdelenmiştir.

**Tablo 18.** Üniversitelerin Stratejik Amaçlarıyla Endeks listesindeki Kriterlerin İlişkisi

| ÜNİVERSİTE | Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği |          | Fikri Mülkiyet Havuzu |          | İşbirliği ve Etkileşim |          | Ekonomik Katkı ve Ticarileşme |          | Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü |          |
|------------|---------------------------------------------|----------|-----------------------|----------|------------------------|----------|-------------------------------|----------|--------------------------------------|----------|
|            | I.Dönem                                     | II.Dönem | I.Dönem               | II.Dönem | I.Dönem                | II.Dönem | I.Dönem                       | II.Dönem | I.Dönem                              | II.Dönem |
| ODTÜ       | +                                           | +        | +                     | -        | +                      | +        | +                             | -        | +                                    | +        |
| Boğaziçi   | +                                           | +        | -                     | -        | +                      | +        | -                             | +        | -                                    | +        |
| İTÜ        | -                                           | +        | -                     | -        | +                      | +        | -                             | -        | +                                    | +        |
| Erciyes    | +                                           | +        | +                     | -        | +                      | -        | +                             | +        | -                                    | +        |
| Gazi       | +                                           | +        | +                     | +        | +                      | +        | +                             | +        | +                                    | +        |
| KATÜ       | +                                           | +        | -                     | -        | +                      | +        | -                             | -        | -                                    | -        |
| Anadolu    | +                                           | +        | +                     | -        | +                      | -        | -                             | -        | -                                    | -        |
| Pamukkale  | +                                           | +        | -                     | -        | +                      | +        | -                             | -        | -                                    | -        |
| Fırat      | +                                           | +        | -                     | -        | +                      | +        | +                             | +        | +                                    | -        |

**Tablo 18** incelendiğinde, seçili üniversitelerin stratejik amaçlarında bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğine genel itibarıyla iki dönemde de yer verdiğini görebiliriz. İşbirliği ve etkileşim kavramı da benzer sonuçlar vermektedir. Fakat, fikri mülkiyet havuzu, ekonomik katkı ve ticarileşme, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kavramları üniversitelerin genelden ziyade daha özel içerikli faaliyetlerini (Patent başvuru sayısı, teknoloji transfer ofisleri, TEKMER' lerdeki faal firma sayısı gibi benzer amaçlı faaliyetler) barındırdığı için tabloda farklı durumlar ortaya çıkmıştır.

Üniversitelerin tabloda verilen tüm kavramlara stratejik amaçlarında yer vermesi, stratejik amaçların içeriğinin zenginliği ve ilerde ulaşmak istedikleri yerin büyüklüğünü göstermesi bakımından önemlidir.

Üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlar üniversitelerin mevcut durumlarını gösterdiklerinden dolayı, burada stratejik planlarda yer alan misyon, vizyon, değerler, amaç ve hedefler incelenerek, üniversitelerin gelecekle ilgili planlarını, gelecekte nerede olmak istediklerini, kendilerine biçmiş oldukları rolleri, bu doğrultuda belirlemiş oldukları kısa ve uzun vadeli hedeflerin analizi yapılarak, üniversitelerin hazırlamış oldukları bu stratejik planların gelişmelerine ve başarılarına katkısı irdelenmiştir. Bunun sonucunda, üniversitelerin stratejik planları ile başarıları ve gelişmişlik düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Başarı sıralamasında üst sıralarda yer alan üniversitelerin daha güçlü ve evrensel misyon ve vizyonlar belirlemişlerdir diyebiliriz.

İyi hazırlanmış bir stratejik plan, diğer işletme veya kurumlarda olduğu gibi üniversiteler için de kendini sorgulama, yol gösterme, sürekli yenilenme ve değişime açıklık konularında önemli bir rol oynamaktadır. Kendi öz görevini iyi tanımlayan, gelecekte olmak istediği yeri belirleyen, her türlü kaynağını bu yönde ve bilinçle kullanan bir üniversitenin başarılı olması kaçınılmazdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

21. Yüzyıl'da yaşanan olaylar, hızlı gelişen teknoloji, içinde bulunduğumuz finansal, beşeri kaynakların sürekli değişmesi, örgütleri bu sorunlarla başa çıkmanın yollarını aramaya itmiştir. Tüm bunların sonucunda ortaya çıkan küresel rekabet ortamında örgütler yaşanan değişimlere uyum sağlayabilme ve hayatta kalabilme çabasına girmiştir. Yönetimde klasik anlayışın yerini modern yönetim anlayışına bırakmasıyla birlikte örgütler planlarla yönetim kavramıyla tanışmıştır. Planlarla yönetim denilince akla ilk gelen “Stratejik Planlama” olmaktadır. Örgütler, mevcut kaynaklarını en iyi nasıl yönetebileceğini, iç ve dış çevrelerini analiz ederek, çevre koşullarını göz önüne alarak bir sonraki adımlarının hesabını stratejik planlama ile yaparlar.

Stratejik planlamanın her geçen gün daha önemli hale gelmesi, tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de önemini arttırmış ve planlarla geleceğe ilerlemenin, ileride varılması istenen noktaya daha sağlam ve emin adımlarla gidebilmenin garantisi olmuştur. Bir ulusun eğitim meşalesini taşıyan bir kurum olarak, üniversiteler, hep daha iyiye ulaşmanın, en iyi olabilmek için daha fazla çabanın gerektiğinin bilinciyle stratejik planlamaya yönelmiştir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu ile ülkemizde stratejik planlamaya geçişin yasal dayanağı oluşturulmuş ve yasal alt yapısı belirlenmiştir. Kanunun amacı, *“Kalkınma Planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının ekili ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, işlemlerin muhasebeleştirilmesini ve mali kontrolünü sağlamaktır”* şeklinde açıklamıştır. Bunun devamı olarak, 2003/14 ve 2003/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları yayınlanmış, stratejik planlama çalışmaları kuruluş düzeyine çıkarılarak, Beş Yıllık Kalkınma Planları hazırlanarak desteklenmiştir.

Stratejik planlama, yayınlanan kanun ve kararlarla desteklenmesiyle birlikte tüm kamu kurum ve kuruluşlarında, dolayısıyla üniversitelerde de zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluktan doğan sonuçlar içerisinde, bazı kurumların stratejik planlamayı bir prosedür veya bir kitapçıktan ibaret gördükleri, gerçeğe dönüştüremedikleri görülmüştür. Hâlbuki bir stratejik plan kuruluş için bir rehber, bir pusula görevi

görmeli, tüm çalışanların katılımıyla, üst yönetimin desteği ve kontrolünde uygulanmalıdır. Stratejik planlar ütöpik düşüncelerle değil, gerçeklere uygun ve gerçekleştirilmesi mümkün olacak şekilde hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Stratejik planlamanın önemi, tıpkı diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi üniversiteler içinde büyük öneme sahiptir. Üniversiteler stratejik planlarla kendi öz görevlerinin ne olduğunu belirler, bu yönde bir yol çizer ve gelecekte “nerede olmak istiyoruz?” sorusuna yanıt ararlar. Stratejik plan bir yolculuktur ve bu yolculuk misyon belirlemeyle başlar, vizyona giden yolda belirlenen amaçlar ve hedefler hizmet eder. Üniversiteler bu yolculukta mevcut durumları ile uzun vadede nereye ulaşabileceklerini görürler.

Gelişmişlik ve başarı üniversiteler için bir ölçüttür. Başarıya ulaşabilmek ve gelişmişlik konusunda ilerleyebilmek için stratejik planlarında bulunması gereken belli bazı şeyler vardır. Bunların başında, üniversitelerin misyon ve vizyonlarını doğru olarak, eksiksiz olarak belirlemeleri gerektiği gelmektedir. Planlar yapılmadan önce güçlü misyon ve vizyonlar oluşturulursa planın da başarısı o derece yüksek olur.

Çalışmanın beşinci bölümünde, üniversitelerin hazırlamış olduğu stratejik planların, başarıları ve gelişmişliklerine katkısı araştırılmıştır. Bu amaçla çeşitli sıralamalar ve tablolar oluşturulmuş değerlendirmelere dayanak olarak ele alınmıştır. Başarı sıralaması için Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hazırladığı “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi” nden veriler alınmıştır. Üniversitelerin son 6 yıl içerisinde sıralamaya girmesi ve devlet üniversitesi olmasına bakılmıştır. Alınan veriler sonucunda oluşturulan başarı sıralamasından 9 üniversite seçilmiştir. Seçilen bu 9 üniversitenin stratejik planları iki dönem itibariyle ele alınarak, misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedefleri ayrı ayrı belirtilmiş ve bu kavramlar için ölçüt kabul edilen bazı soruların cevaplarını barındırıp barındırmadıklarına bakılarak tablolar şeklinde ifade edilmiştir. Buna ek olarak, endeks listesinde kriter olarak alınan kavramlar konusunda da analizler ve tablo yöntemleri uygulanmıştır.

Tablolardaki analizlerden hareketle, başarı sıralaması yüksek üniversitelerin stratejik planlarını oluştururken, güçlü misyonlar ve vizyonlar belirlediklerini söylenebilir. Ayrıca, araştırmaya konu olan 9 üniversitenin de DPT tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzu kurallarına uygun şekilde hazırlandığını söylenebilir. Fakat, üniversitelerin vizyonlarını belirlerken, belirli bir zaman ifadeleri

kullanmaması, 10-30 yıllık uzun dönemli hedeflere yer vermemesi karşımıza bir eksiklik olarak çıkmaktadır.

Geleceği öngörerek rasyonel hareket etmek, planlar uygulamak üniversitelerin başarısı için oldukça önemlidir. Çünkü bir sonraki adımı hesap edebilmek, güçlü misyonlar yüklenmek, her zaman bir adım öne geçirir. Stratejik planlama analitik bir süreçtir ve bu süreci iyi değerlendirerek devam eden bir üniversite için başarı kaçınılmaz bir sonuçtur.

Üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken, tüm paydaşların görüşü alınmalı, iç ve dış çevre analizi iyi bir şekilde yapılmalı, mevcut mali ve beşeri kaynaklar en iyi şekilde değerlendirilmeli planlar bu yönde hazırlanmalıdır. Oluşturulan misyon ve vizyonlar kuruluşun amacına hizmet etmeli, amaçlar ve hedefler ile uyumlu olmalıdır.

Şüphesiz, stratejik plan çalışmaları tek başına ve merkeziyetçi bir yaklaşımla uygulanabilecek bir çalışma değildir. Bu nedenle stratejik planlar tüm paydaşların katılımıyla ve üst yönetimin denetiminde gerçekleştirilmelidir. Stratejik plandan, çalışanlar, öğrenciler, üst yöneticiler olarak tüm paydaşlar payını almalıdır. Çalışan motivasyonu önemsenmeli, üst yöneticilerin tavrı net olmalıdır. Çünkü bir planı hazırlamak kadar yönetmek de çok önemlidir. Stratejik planlama süreci ne kadar iyi yönetilirse başarıya ulaşmak o kadar kolay olur.

Son olarak, yapmış olduğumuz bu çalışmanın belirlemiş olduğumuz iki hipotezi doğrulayıp doğrulamadığını göstermesi açısından hazırlanan aşağıdaki tablo 19’da Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi’nde belirlenen kriterler doğrultusunda hazırlanan üniversite başarı sıralamasının misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarla ilgili genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo 19.** Genel değerlendirme tablosu

| ÜNİVERSİTE | MİSYON | VİZYON | TEMEL DEĞER | STRATEJİK AMAÇLAR | TOPLAM (+) SAYISI |
|------------|--------|--------|-------------|-------------------|-------------------|
| ODTÜ       | 8      | 4      | 5           | 9                 | 26                |
| Boğaziçi   | 8      | 6      | 8           | 5                 | 27                |
| İTÜ        | 5      | 5      | 8           | 6                 | 24                |
| Erciyes    | 6      | 4      | 6           | 8                 | 24                |
| Gazi       | 6      | 4      | 6           | 7                 | 23                |
| KATÜ       | 6      | 3      | 5           | 7                 | 21                |
| Anadolu    | 6      | 3      | 6           | 4                 | 19                |
| Pamukkale  | 6      | 2      | 6           | 5                 | 19                |
| Fırat      | 5      | 2      | 5           | 5                 | 17                |

Tablo 19 incelendiğinde, genel itibariyle başarı sıralaması yüksek olan ODTÜ, Boğaziçi üniversitelerinin tablodaki toplam (+) sayılarının da yüksek olduğunu görmekteyiz. Başarı sıralamasında daha gerilerde kalan Fırat ve Pamukkale Üniversitelerinin de bu sıralamayla paralel olarak toplam (+) sayılarının diğerlerine göre daha düşük olduğunu görmekteyiz. İyi hazırlanmış bir stratejik plan üniversitelere yol göstermesi ve gelişmeleri açısından büyük önem taşır ve başarılarıyla aralarında doğrudan ve olumlu yönde bir ilişki vardır diyebiliriz.

### **Stratejik Plan Çalışması Yapan Kurumlara Öneriler**

Kurumlarda stratejik planlar yapılırken, Kalkınma Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlere uygun olarak hazırlanmalı, kurum üst yöneticileri ve kurum çalışanlarından oluşan bir stratejik planlama ekibi oluşturulmalıdır. Stratejik planlama ekibinin hem idari hem akademik kadrodan olması önemlidir. Üst yöneticinin stratejik planı benimseyip diğer çalışanlara benimsetmesi de stratejik planlamanın başarısı için önemlidir. Stratejik plan doğrultusunda tüm çalışanların katılımı ve görüşü alınarak, değerlendirmeler yapılmalıdır. Stratejik planlar belirlenirken kurumun etkileşim içinde olduğu iç ve dış paydaşlarla iletişim kurulması da önemlidir. Stratejik planlar uygulanırken, yıllık gerçekleşme oranları dikkate alınmalıdır.

Hazırlanan stratejik planlar, misyon ve vizyon gibi temel unsurları değiştirilmeden her türlü gelişmelere ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Değişimlere hızlı cevap verebilen kendisini kolayca revize edebilen bir kurum şüphesiz daha başarılı olacaktır.

Son olarak, daha önce de belirtildiği gibi stratejik planlar bir prosedür olarak görülmemeli, gerçekçi bir yaklaşımla uygulanmalıdır.

### **Sonraki Çalışmalara Öneriler**

Bu çalışmada üniversitelerin stratejik planları karşılaştırılırken üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlar üzerinden gidilmiş ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Listesi baz alınmıştır. Bu listenin içerisinden seçilen 9 devlet üniversitesinin değerlendirilmesi, yapılan çalışmanın belirli bir çerçevede yapıldığını göstermektedir. Daha sonraki çalışmalara ışık tutabilmek açısından bir emsal olarak görülebilir. Fakat, bir sonraki çalışmalar yapılırken daha fazla üniversitenin karşılaştırması yapılabilir ve bu karşılaştırmaya vakıf üniversiteleri de dahil edilebilir. Ayrıca anket çalışması ile de bu karşılaştırma desteklenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKGEMCİ T. (2008) Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, 2 Baskı
- AKTAN Ç.C. ,(2003), Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık İSTANBUL
- Alberta Government of Alberta,(1990) Strategic Planning, an Overview for Workshop Participants s.2 ss.11
- ALTINKURT Y. Ve YILMAZ K. (2011), ilköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri ile İlgili Bir Çözümleme, Akademik Bakış Dergisi s:23
- ARMSTRONG M. , (1990) A Hand Book of Management Techniques, Kogan
- AŞÇI B.H. (2017), Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Stratejik Yönetim ve Stratejik Düşünme İlişkisi: Bir Model Önerisi. Başkent Üniversitesi 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı 26-27 Mayıs ANKARA
- AŞGIN S.(2006), Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi, Türk İdare Dergisi, s:451,s.7-20
- AYDIN M.(2012,Şubat), Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Hazırlama Süreci, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, ANKARA
- AYDIN M.D ve AKSOY S. (2007), Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt:25, sayı:1,s:293-322
- BARCA M. (2005) Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi cilt:5, sayı:1 SAKARYA
- BARCA ve HIZIROĞLU M. ,(2009), Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 4 (1) (115)
- BETZ F. (2010), Yönetim Stratejisi, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları
- BETZ F. Yönetim Stratejisi TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları
- BİRCAN İ. (2002), Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Dergisi Özel Sayı, ANKARA
- BİRİNCİ M.(2014), Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Yükseköğretim Dergisi,4(3), sayı:21, ss.135-147

- BRYSON JOHN M. (1988), A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations, Long Range Planning Vol.21, No:1 pp.78, Printed in Great Britain
- BRYSON JOHN M.(2010) The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States, Universty of Minnesota, s:255 PAR Public Administration Review
- BÜYÜK K. Ve BARCA M. (2011), Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Başarı Karnesinin Kullanımı, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s:163-174
- COŞAR ÜNAL M.(2013), Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:46, sayı:2, s:25-43
- ÇAKIR A.(2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, ANKARA
- ÇETİN S. (2009) Vizyon Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi s.22
- ÇOBAN B. Ve KARAKAYA Y.E (2010), Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar, e-journal of new world Sciences Academy volume:5, number:4 NWSA Social Sciences
- DEMİR C. ve YILMAZ M.K. (2010), Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi cilt:25 sayı:1 ss:76
- DEMİRDİZEN Ö. (2012), Stratejik Plan ve Stratejik Plan Hazırlama Süreci Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, Akademik Bakış Dergisi, sayı:31 KIRGIZİSTAN
- DİNÇER, Ö (1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Basım, Beta Yayınları, İSTANBUL
- DOĞAN S. ,(2002), işletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi, Amme İdaresi Dergisi cilt:35, sayı:1,(s143-174)
- DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Strateji Planlama Kılavuzu,2.sürüm
- DRUCKER F.P. , (1955) The Practice Management, Foreword by Merdith Belbin
- EREN, E (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları İSTANBUL

- EREŞ F. (2004), Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi sayı:15 s.23
- ERTUNA, Ö (2008), Stratejik Yönetim, ES Yayınları 1. Basım Okan Üniversitesi İSTANBUL
- ERYİĞİT B.H. (2013) Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C:4, S:9, SS:159
- GENÇ N.F. (2015), Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:23,s:201-2012
- GÜÇLÜ N. , (2003) Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi cilt:23, sayı:2 61-85
- GÜR S. B. , Egemen Üniversite Amerika'da Yükseköğretim Sistemi ve Türkiye İçin Reform Önerileri, Edam Yayınları
- GÜRER H. (2006) Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi 63. Sayı.
- GÜVEN A.(2014), Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi cilt:2,sayı:2 ss.63-80.
- HIZIROĞLU M.,KARAKÖSE M.A ve CENGİZ S. Kamu Kurumları Stratejik Planlarında Tutarlılık,s:862-872
- KARA E. ve ÇAVUŞ M.F. ,(2014), Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, ASOS Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, sayı:1, s:479
- KARA H. , (2016) Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerisi Özelinde Bir Araştırma, International Journal of Economic and Administrative Studies, s:80
- KAYGISIZ E.(2017), Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. TEKİRDAĞ
- KAYMAKÇI S. Ve ÇAKIR O.(2008), Türk Eğitim Tarihi'nde Yükseköğretimin Gelişimi, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, yıl: IV, sayı:11, ss.17-40
- KESER ÖZMANTAR Z. (2011), Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(4):1389-1421

- KILIÇ M. ,(2010) Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Misyon ve Vizyon Kavramları Arasındaki ilişki, Sosyo Ekonomi Dergisi Temmuz-Aralık
- KILIÇ M. ve ERKAN V. (2006), Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi sayı:2
- KOÇAOĞLU ve GÜLSÜN B. (2004) Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler, Verimlilik Dergisi s:1
- KOÇEL T. ,(2015) İşletme Yöneticiliği, 16. Baskı Beta Yayınları İSTANBUL
- KÜÇÜKCAN T.(2009), Türkiye’de Yükseköğretim: Karşılaşmalı Bir Analiz, www.SETA.com (Erişim,16.01.2018)
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU R. (2008), Stratejik Planlama Süreci, Kastamonu Eğitim Dergisi, s.404,cilt:16,no:2.
- MİRZE S. K. (2014), İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, 1. Basım, Nobel Yayınları
- MURAT G. ve BAĞDİGEN M., (2008) Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitabevi
- MUSLU Ş. , (2014) Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dayanışma Dergisi Cilt:3,Yıl:3, Sayı:5
- ÖZER M.A. (2015) işletmelerde Stratejinin Üzerine Değerlendirmeler, International Journal of Economic and Administrative Studies s:7 no:14
- PORTAKAL S.,(2016), Kurumsal Kuram ve Stratejik Yönetim: Örgütlerin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir İnceleme IMUCO-Nisan 21-22 ANTALYA
- RAMAZANOĞLU F. Ve BAHÇECİ B. (2006), Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları s:53
- Resmi Gazete, 20 Temmuz 2004,sayı: 255528.Kurul Kararı.(erişim 23.11.2017)
- SHAFAQ A.Q (2013) “Temel Stratejiler ve Alt Grupları” Y. Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, BOLU
- SOBACI M.S ( 2008), Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, Uludağ Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi 6(1)
- SONGÜR, N (2011) Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayın No: 359 1.Basım ANKARA

- SWAİM Robert (2011) Bir Strateji Ustası Peter Drucker (Çeviren, Ümit ŞENSOY) 2. Baskı,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- T.C Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi e-mevzuat (erişim,20.11.2017)
- TANER A. (2015), Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe, Sayıştay Dergisi, sayı:99
- TEMEL KARABULUT E. ve KÖSEOĞLU M.A. ,(2015) İşletmelerin Misyon İfadelerinde Paydaşlara Yer Var mı? IMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi sayı:27
- THEODORE H.POİSTER, DAVID W. PİTTS and LAVREN HAMILTON EDWARDS (2010), Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis and Future Directions, The American Review of Public Administration 40(5),522-545
- TÜZÜN G. (2008), Kurumsal Stratejik Planlama, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehberler Bölgesel Çevre Merkezi, REC Türkiye
- USTA A.(2017), Kamu Örgütlerinde Strateji Planlama Süreci Potansiyel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Verimlilik Dergisi sayı:4,s:83-117
- ÜLGEN H. Ve MİRZE K. (2013) İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Baskı, Beta Yayınları İSTANBUL
- www.kalkinma.gov.tr, 2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, Yüksek Planlama Kurulu,(erişim,22.11.2017)
- www.mevzuat.gov.tr. Resmi Gazete 26.05.2006 sayı.26179 (erişim,28.11.2017)
- www.tdk.gov.tr (erişim, 01.09.2017)
- YAZICI K.(2014), Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi sayı:28.
- YILDIRIM H. ve TAHTALIOĞLU H.(2016), Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme Katılım Sorunları, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(2), s.181-196
- YILMAZ K.(2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, sayı:50-51.
- YILMAZ V.D.(2016), Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci Stratejik Planlar Üzerine Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi c:21,S:4,ss.1191-1212.

- YÖRÜK D. ve BOZOK Y. (2015), Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Yöneticilerin Algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi cilt:29, sayı:1
- Yükseköğretim Kurulu (2006), Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi-Taslak Rapor, Haziran.



## EKLER

## Ek 1. Orjinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ             |                                                                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı-Soyadı                    | Burcu İRDAM                                                                                    |
| Öğrenci Numarası              | 151216108                                                                                      |
| Enstitü Anabilim Dalı         | İşletme                                                                                        |
| Programı                      | Yüksek Lisans                                                                                  |
| Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı | Dr.Öğretim Üyesi Cem AYDEN                                                                     |
| Tez Başlığı (Türkçe)          | Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Akademik Performansı Düzeyleri İle Stratejileri İlişkisi |

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 133 sayfalık kısmına ilişkin, 08.05.2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 29.....'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

2018.05.08  
Cem AYDEN  
Danışmanın Adı-Soyadı  
(İmzası)

Prof. Dr. Kenan PEKER  
Fırat Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Başkanı  
Anabilim Dalı Başkanı  
(İmzası)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).