

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS**

**ÜNİVERSİTELERDEKİ AKADEMİK PERSONELİN**  
**STRATEJİK PLANLAMA TUTUMLARININ**  
**SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE**  
**GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**TAMER YILDIZ**

**GAZİANTEP, 2019**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS**

**ÜNİVERSİTELERDEKİ AKADEMİK PERSONELİN**  
**STRATEJİK PLANLAMA TUTUMLARININ**  
**SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE**  
**GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**TAMER YILDIZ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP, 2019**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Tamer YILDIZ** tarafından hazırlanan “**Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin Stratejik Planlama Tutumlarının Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması**” başlıklı tez, **16 / 07 /2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> <u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
<b>Jüri Başkanı</b> <b>Tez Danışmanı</b>	Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	Dr. Öğr. Üyesi Filiz ÇAYIRAĞASI Gaziantep Üniversitesi	
<b>Jüri Üyesi</b>	Dr. Öğr. Üyesi Fıratlı BİLGİNER ÖZSAATCI Hasan Kalyoncu Üniversitesi	

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Üniversitelerdeki Akademik Personelin Stratejik Planlama Tutumlarının Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Deđerlerdirilmesi: Bir Alan Çalışması**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 16/07/2019

Tamer YILDIZ

## ÖNSÖZ

Özellikle son yıllarda üniversitelerin sayısında meydana gelen hızlı artış ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine erişmesinde söz konusu eğitim kurumlarının oynayacağı rolü, niceliksel artışın beraberinde niteliksel artışı da getirip getiremeyeceği sorusunun daha çok irdelenmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda Türkiye'nin rekabetçi bir yapıya kavuşmasında üniversitelerin ve onların stratejik planlarının ve dahası ortaya sunulan bu planlar karşısında akademisyenlerin tutumlarının destekleyici olup olmadığı önem arz etmektedir. Bu çalışmada kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin stratejik planlama tutumlarının sosyo-demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığı araştırılmıştır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin bütün aşamalarında değerli bilgilerini, tecrübe ve zamanını benden esirgemeyen, eleştirileriyle yol gösteren, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE ve tüm çalışmam boyunca benden manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen değerli kuzenim Binnaz Filiz SÖNMEZ'e sonsuz teşekkür ve minnetimi bir borç bilir, çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İSTANBUL, 2019

Tamer YILDIZ

## ÖZET

Stratejik planlama kavramı ile günümüzde özellikle kamu kurum ve kuruluşları için önemli hale gelen uzun vadeli düşünme eylemi; örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurarak yöneticileri, örgütün tüm kaynaklarından etkin biçimde faydalanmaya, esnek ve şeffaf bir örgüt yapısı oluşturmaya ve alınan kararlarda gerek örgütün kendi dinamiklerini gerekse çevresel dinamiklerini hesaba katmaya mecbur bırakmaktadır. Bu araştırmada, akademisyenlerin stratejik planlama tutumlarının sosyo-demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığının tespiti amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları; medeni durumları, yaşları, akademik pozisyonları ve görevli olunan üniversite türüne göre kısmen farklılık gösterirken, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olma ve stratejik planlama sürecine katılma durumu stratejik planlamaya yönelik tutumlarda anlamlı farklılık yaratmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Süreci, Üniversite

## ABSTRACT

With the concept of strategic planning, long-term thinking action, which has become important especially for public institutions and organizations today; taking into consideration the strengths and weaknesses of organizations, opportunities and threats, it obliges managers to benefit from all the resources of the organization effectively, to establish a flexible and transparent organizational structure and to take into account both the organization's own and environmental dynamics in the decisions taken. The aim of this study is to analyze the realistic objectives of the strategic plans prepared in state and foundation universities, and how much the academic staff working in these universities internalize the objectives of the planning and thus reach the objectives of the plans.

According to the findings of the research; attitudes towards strategic planning and knowledge about strategic planning and participation in strategic planning process, development of the institution, efficiency and effectiveness in the dimensions of strategic planning and those who have knowledge of the strategic planning process is higher than those who participated in the insecurity and resistance. It is seen that the ratio of those who do not have information about strategic planning and those who do not participate in strategic planning process is higher.

**Keywords:** Strategy, Strategic Management, Strategic Planning Process, University

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

## BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Amacı .....	2
1.2.Araştırmanın Önemi .....	4
1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	5
1.4.Araştırma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1.Strateji Olgusu.....	7
2.1.1. Tarihçe .....	7
2.1.2. Tanımı .....	7
2.2. Stratejinin Temel Unsurları.....	9
2.3. Stratejik Yönetim .....	10
2.4.Stratejik Planlama Olgusu .....	12
2.5. Stratejik Planlama Modelleri.....	18
2.6. Stratejik Planlama Süreci .....	20
2.6.1.Mevcut Durum Analizi .....	21
2.6.2. Geleceğe Bakış.....	22
2.6.3. Maliyet Hesaplama .....	25
2.6.4.İzleme, Değerlendirme ve Raporlama .....	25



2.7. Eğitimde Stratejik Planlama.....	26
---------------------------------------	----

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>28</b>
--------------------	-----------

3.1. Araştırmanın Modeli .....	28
--------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	29
---------------------------------------------	----

3.3. Veri Toplama Aracı.....	30
------------------------------	----

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	31
-------------------------------------------------------	----

3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	32
------------------------------------	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>33</b>
--------------------------------	-----------

4.1. Araştırmanın Bulguları.....	33
----------------------------------	----

4.1.1. Akademisyenlerin Demografik Özellikleri.....	34
-----------------------------------------------------	----

4.1.2. Stratejik Planlama Tutum Ölçeğine Yönelik Elde Edilen İstatistikler .....	38
----------------------------------------------------------------------------------	----

4.1.3. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	46
-----------------------------------------	----

<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>61</b>
----------------------------	-----------

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>61</b>
-------------------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>66</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER: .....</b>	<b>70</b>
---------------------	-----------

EK 1. Anket Formu.....	69
------------------------	----

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları.....	33
<b>Tablo 2.</b> Normallik Test Sonuçları .....	34
<b>Tablo 3.</b> Cinsiyet.....	34
<b>Tablo 4.</b> Medeni Durum .....	35
<b>Tablo 5.</b> Yaş Grubu .....	35
<b>Tablo 6.</b> Görevli Olduğu Üniversite Türü .....	35
<b>Tablo 7.</b> Görev Yaptığınız Üniversite Ne Zaman Kurulmuştur .....	36
<b>Tablo 8.</b> Akademik Pozisyonunuz.....	36
<b>Tablo 9.</b> İş Tecrübeniz .....	36
<b>Tablo 10.</b> Gelir Durumunuz.....	37
<b>Tablo 11.</b> Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı.....	37
<b>Tablo 12.</b> Stratejik Planlama Sürecine Katıldınız mı/ Katılıyor musunuz .....	37
<b>Tablo 13.</b> İdari Göreviniz Nedir .....	38
<b>Tablo 14.</b> Stratejik Planlama Tutum Ölçeği İçerisinde Yer Alan İfadelerin Frekans Dağılımları .....	39
<b>Tablo 15.</b> Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları .....	45
<b>Tablo 16.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	47
<b>Tablo 17.</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	48

<b>Tablo 18.</b> Görevli Olunan Üniversite Türü Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	49
<b>Tablo 19.</b> Stratejik Planlama İle İlgili Bilgi Sahipliği Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	50
<b>Tablo 20.</b> Stratejik Planlama Sürecine Katılma Durumu Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 21.</b> Cinsiyet İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları.....	52
<b>Tablo 22.</b> Medeni Durum İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları.....	52
<b>Tablo 23.</b> Görevli Olunan Üniversite Türü İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları.....	53
<b>Tablo 24.</b> Yaş Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 25.</b> Yaş Değişkenine Göre Akademisyenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının LSD Karşılaştırma Sonuçları .....	55
<b>Tablo 26.</b> Akademik Pozisyon Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 27.</b> Akademik Pozisyon Değişkenine Göre Akademisyenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının LSD Karşılaştırma Sonuçları .....	57
<b>Tablo 28.</b> Hipotezlerin Genel Sonuçları.....	58

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

<b>Şekil 1.</b> Stratejik Planlamaya Yönelik Tutum İçerisinde Yer alan Boyutlar .....	28
<b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Modeli.....	29



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Günümüzde dünya büyük bir hızla değişmektedir. Giderek ivmesini artıran bu değişime uyum sağlamak toplumun tüm kesimleri için önem taşımaktadır. Bu nedenle gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşları da artan rekabet koşullarının bir gereği olarak teknolojik gelişmelere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla, bu kadar yoğun bir rekabet ortamında öne çıkabilmek için söz konusu kurum ve kuruluşların kendileri için en iyi stratejileri belirlemeleri önem arz etmektedir.

Artan rekabet koşullarına uyum sağlamak zorunda olan kurum ve kuruluşlar arasında pek çok eğitim kurumu gibi üniversiteler de yer almaktadır. Bu nedenle, özel üniversitelerin yanı sıra kamu ve vakıf üniversitelerinin de en iyi eğitim hizmetini sunma, binalarını rekabetçi dünyayla entegre bir yapıya kavuşturma, idari ve akademik kadronun söz konusu değişim ve gelişime ayak uydurabilmesi için gerekli motivasyonu ve kaynağı sağlama, gerek öğrencilik döneminde gerekse mezuniyet sonrasında bireylerin alanlarında varlık gösterebilmesi için gerekli stratejileri geliştirme yükümlülüğü bulunmaktadır.

Ülkemizde kamu ve vakıf üniversitelerinin sayısının her geçen yıl artması; üniversitelerin kendi stratejik planlarını oluşturma, dünyadaki gelişmelere ayak uydurma ve rekabetçi yapıyı koruma yaklaşımlarını ve bu üniversitelerde görev yapan akademik personelin stratejik planlamaya karşı tutumlarını değerlendirme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu araştırma söz konusu ihtiyaca cevap verme hususunda literatürde mevcut eksikliği bir parça olsun giderebilmek ve bundan sonraki çalışmalara yol gösterebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ülkemizde faaliyet gösteren kamu ve vakıf üniversitelerinin sisteme uyum sağlama çabası yalnızca sistemin içinde kalabilmeleri değil aynı zamanda saygınlıklarını ve tercih edilebilirliklerini artırma açısından da önemlidir.

Bu çalışmada öncelikli olarak; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımları açıklanarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmanın başlığını da oluşturan strateji kavramı irdelenerek; stratejinin temel unsurları, stratejik yönetim, stratejik planlama olgusu, stratejik planlama modelleri ve planlama sorumluları, stratejik planlama süreci ve eğitimde stratejik planlama konuları üzerinde durulmuştur. Bu olguların açıklanması çalışmanın anlaşılabilirliği için bir omurga işlevi görmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümü yöntem, dördüncü bölümü ise bulguları içermektedir. Bu bölümlerde öncelikli olarak istatistiksel araştırmada kullanılacak ölçek, verilerin toplanması, araştırmada uygulanacak model ve araştırmanın örnekleme açıklanmış; daha sonra ise öne sürülen hipotezler test edilmiştir.

Araştırma, hipotezlere ilişkin sonuçların açıklanması, değerlendirilmesi ve neticesinde önerilerin sunulması ile sona ermektedir.

## **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerin stratejik yönetim ve planlama tutumları arasındaki benzerlik ve farklılıkları sosyo-demografik değişkenlere göre incelemektir. Bilindiği üzere herhangi bir planlama sürecinin başarıya ulaşmasındaki en temel unsur, planlamanın aktörlerinin ortaya konulan hedeflere ilişkin beklentilerle ne derece uyum sağladığı ve belirlenen hedeflere ulaşmada ne kadar çaba gösterdiğidir.

Özellikle son yıllarda üniversitelerin sayısında meydana gelen hızlı artış ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine erişmesinde söz konusu eğitim kurumlarının oynayacağı rolü, niceliksel artışın beraberinde niteliksel artışı da getirip getiremeyeceği sorusunun daha çok irdelenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda Türkiye'nin rekabetçi bir yapıya kavuşmasında üniversitelerin ve onların stratejik planlarının ve dahası ortaya sunulan bu planlar karşısında akademisyenlerin tutumlarının destekleyici olup olmadığı önem arz etmektedir. Belirtilen gerekçeler neticesinde, bu çalışmanın ana konusu, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin stratejik planlama tutumları ile sosyo-demografik özellikleri arasında fark olup olmadığıdır. Bunu belirlemenin en objektif ve kabul edilebilir yöntemlerinden birisi de doğru bir örneklem ile anket çalışması yapmaktır. Bu nedenle öncelikli olarak ana problem ve alt problemler ortaya konmuş, daha sonra ise bu esasta hazırlanan anket çalışması gerekli yöntem ve değerlendirmelerle birlikte sunulmuştur.

Araştırmadaki ana problem aşağıdaki gibidir:

Akademisyenlerin stratejik planlama tutumları ile sosyo-demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır ?

Alt problemler ise aşağıdaki gibidir:

- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) akademik pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) görevli olunan üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama bilgi sahipliğine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama sürecine katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir mi ?
- Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliğı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliğı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliğı ile görevli olunan üniversite türü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Önemi

Üniversiteler, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ve bilimsel çalışmaların temel yapı taşını oluşturmaktadır. Gelişmenin lokomotif konumunda bulunan üniversitelerin önemi onların gerçek dünya ile bağlarının güçlenmesiyle birlikte daha da artmıştır. Bu nedenle Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzüncü yılına tekabül eden 2023 vizyonunun başarıya ulaşması için özel ve kamu kurum ve kuruluşlarına, sivil toplum yapılanmalarına olduğu kadar üniversitelere de önemli görevler düşmektedir. Bu amaca uygun olarak hazırlanan ve yirmi yıllık bir süreci içeren Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi'nde hükümetlere ve ülkedeki tüm kurumlara yüklenen temel görev; bilim ve teknoloji aracılığı ile ülke kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak uluslararası piyasada rekabet gücünü elinde bulunduracak mal ve hizmet üretmek ve bu sayede toplumun tüm kesimlerinde hissedilecek bir refah artışını sağlamaktır. İşte bu temel hedefin gerçekleştirilmesi noktasında üniversitelerden beklenen; rekabetçi sektörleri doğru belirlemek, kaynaklarını öncelikli olarak belirlenen stratejik sektörler ivme kazandıracak teknolojileri bulmak üzere araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayırmak, bu alanlarda çalışmak isteyen gerek akademisyen gerekse araştırmacı bilim insanlarına gerekli olanakları sağlamak, sanayi-üniversite-yerel yönetim işbirliğine önem vermek ve bu işbirliğini geliştirmek, üniversitelerde açılan programların belirlenen öncü sektörler için yönelik işgücünü karşılayacak nitelikte olmasına önem vermek gelmektedir. Bahsi geçen kurumların işbirliğinin sağlanarak, sağlıklı bir biçimde devam etmesi üniversiteler tarafından yürütülen araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan teknolojinin ekonomik ve toplumsal fayda yaratmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir unsurdur. Hatta bu koordinasyon sanayi ayağı nedeniyle üniversitelerin hangi stratejik alanlara öncelik vermesi gerektiği konusunda bir yol gösterici, yerel yönetim ya da kamu ayağı ise hem gerekli mali desteği sağlama hem de arayüz konumunda konuşlanacak kurumların ve üçlü sacayağının biraradalığının devam etmesi noktasında birleştirici güç rollerini üstlenmelidir.

Stratejik teknoloji alanları temel alınarak yapılan çalışmalar ülkemizin uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğini artırmakla birlikte Avrupa Araştırma Alanı ile entegre olmamıza da katkı sağlayacaktır.

Teknolojinin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştüğü, bilgiye dayalı bu sistemin ülkemizde yerleşmesi şüphesiz ki, daha üretken ve refah bir toplum yaratılması sürecine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda nitelikli işgücünden oluşan, dolayısıyla kişi başına düşen gelirin



daha yüksek olduğu ve teknolojik iyileşmeyle birlikte kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması neticesinde mevcut kaynakların gelecek nesillere aktarılma sürecinin daha adaletli işlediği, başka bir deyişle sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştiği bir Türkiye için bu süreç önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın özgün yönü kendisine konu edindiği katılımcı kitlesidir. Literatüre bakıldığında akademisyenler üzerine stratejik planlama tutum ölçeğinin uygulandığı araştırmaların olmadığı görülmüş ve bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırma İstanbul'daki kamu ve vakıf üniversitelerini kapsamaktadır. Araştırmanın sadece İstanbul'daki üniversitelerde yapılmış olması en önemli kısıttır.

### **1.4. Araştırma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Araştırmanın temelini teşkil eden stratejik planlama süreci ile ilgili olarak uluslararası literatürü incelendiğinde Mintzberg (1994), Bryson (1989), Keller (1983), Steiner (1979), Shirley (1987), Chan (1993), Adler ve Lane (1988)'in çalışmaları ile karşılaşılmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, Mintzberg'in stratejik düşünce ile stratejik planlama kavramlarını birbirinden ayırdığı görülmektedir. Planlarda nitelden ziyade nicelin öne çıkmasından kaynaklı olarak gerçekten sapılabildiği, bu nedenle de planlamadan öte vizyonun daha önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

Henry Mintzberg çalışmalarında stratejik düşünceyi ise, bir tahlil yöntemi olarak görmektedir. Bryson, Keller, Steiner ve Shirley stratejik planlama sürecini ele alırken planlamadan beklenen ya da planlamanın başarılı olup olmadığını belirleyen en önemli unsurun söz konusu sürecin kurumun ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı olduğu konusunda hemfikirdirler. Adler ve Lane'e göre ise, stratejik planın iyi yapılması kadar sürecin iyi yönetilmesi de önem arz etmektedir. Chan ise, stratejik planlama sürecinin kurumsal değişime yol açtığını gözlemlemiştir.

Aktan (2014) çalışmasında 2003-2014 yılları arasında stratejik planlama ile ilgili YÖK tez merkezine yüklenen tezlerin, üniversite, enstitü, anabilim dalı, araştırmacının cinsiyeti, danışmanın ünvanı, yöntem, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları

açısından dağılımı incelenmiştir. Bu araştırmada 150 lisansüstü tez incelenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında en çok çalışma Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmış, erkek yazarların daha fazla tez hazırladığı, ağırlıkla profesör danışmanlığında tezlerin oluşturulduğu ve çoğunlukla nitel yöntemlerle araştırmaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Çetin (2012) çalışmasında eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeyleri araştırılmıştır. Bu maksatla Denizli ilinde 100 ilköğretim okulu, 40 lise ve 10 özel eğitim kurumunun içinde bulunduğu 150 eğitim kurumunda çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; öğretmenler ve yöneticiler arasında stratejik planlama bilinç düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Eğitim faktörünün stratejik planlama bilinç düzeyini etkilediği görülmüştür. Stratejik yönetim açısından sorunların temelinde geleneksel yönetim anlayışının hakim olması, okul gelişim ve yönetim ekibinin etkin olarak çalışmaması, yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi ve okullarda iş yükünün fazla olması gibi 25 madde tespit edilmiştir.

Eryiğit'in (2013) yaptığı araştırma stratejik planlamanın tanımı, tarihi ve bugüne değin gelişiminde belirli yaklaşımları kendine konu edinen teorik bir çalışmadır. Stratejik planlama kavramının 1980 sonrası yeniden önem kazanması yaptığı araştırmanın önemine gönderme yapmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Strateji Olgusu

##### 2.1.1. Tarihçe

Örgütlerin yönünü belirlemesini sağlayan strateji kavramı askeri kökenli bir kavram olup, yüzyıllarca bu amaç doğrultusunda kullanılmıştır.

Kavramının askeri kökenli karşılığı Türk Dil Kurumu'na göre; “bir ulusun ya da uluslar topluluğunun, barışta ve savaşta izlenecek politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri birlikte kullanma bilimi ve sanatı” olup, söz konusu alanda çok önemli bir yere sahiptir (TDK)

Strateji kavramının yönetim alanında gelişimi ise, 1900'lü yılların ilk yarısına rastlamaktadır. 1930'larda Frederick Winslow Taylor, verimlilik ve etkinlik çalışmaları ve geleceğe yönelik büyüme tahminleri ile yaptığı çalışmalarda stratejiyi sadece askeri alanda kullanılan bir terim olmaktan çıkarmış ve yönetim alanında da kullanılmasının ilk adımlarını atmıştır. 1951 yılında ise Newman, stratejinin önemi üzerinde durarak örgütler nezdinde daha fazla kullanılmasına katkı sağlamıştır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak 1900'lerin üçüncü çeyreğinden itibaren “stratejik planlama” kavramı “planlama”nın yerini almıştır (Eryiğit, 2013: 155).

Günümüzde artan rekabet ortamı, uluslararası piyasaların hızla büyümesi örgütlerin yol haritalarını belirleyerek, belirsizliği asgari düzeye indirmek hususunda daha dinamik stratejik modeller geliştirmeye teşvik etmektedir.

##### 2.1.2. Tanımı

Strateji kavramı sözlük anlamı ile, “izlem, bir ulusun ya da uluslar topluluğunun, savaş ve barışta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş” demektir (TDK, 2019).

Kavramın ilk kez ünlü Yunan generali Strategos'un bilgi ve sanatına vurgu yapmak için kullanıldığı ve ordu anlamına gelen "stratos" ile yönetim anlamına gelen "agein" kelimelerinin birleşmesiyle oluşturulduğu düşünülmele birlikte bazı eserlerde; Latin dilinde yol, nehir yatağı anlamına gelen "stratum" kavramından türetildiği savı da geçerliliğini korumaktadır (Aktan, 2008:5-6).

Daha önceki yıllarda genellikle askeri amaçlı kullanılan ve "savaş esnasında hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için askeri gücü bu amaçlarla uyumlu hale getirerek yönetme sanat ve bilimi" olarak tanımlanan strateji kavramı günümüzde politik, siyasi ve ekonomik alanlar öncelikli olmak üzere birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde özellikle yönetim bilimi için çok önemli bir hale gelen ve kamu kurum kuruluşlarına da yön veren strateji kavramı söz konusu bilim alanında; büyük bir hızla değişen ekonomik yaşam içerisinde, kurum ve kuruluşların bu değişim karşısında ayakta kalabilmesi için hedeflerini doğru belirleyerek ve kaynaklarını bu hedefler doğrultusunda etkin kullanarak istenilene ulaşma sürecini ifade etmektedir (Chandler, 1962).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun soluklu bir süreç olup, bünyesinde örgütü ve çevreyi iyi tanıma, örgütün ve içinde bulunduğu çevrenin koşullarını göz önünde bulundurarak karar alma, alınan kararların sonuçlarını öngörebilme gibi unsurları barındırmaktadır. Bu bağlamda strateji kavramı, vizyon ve misyon kavramları ile birlikte anlam kazanmaktadır.

Vizyon, örgütün gelecekte kendini hangi noktada görmek istediğini ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla örgütün gelecekte kendini nerede görmek istediği sorusuna verdiği cevap onun hedefini ya da vizyonunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2005).

İşletmenin rotasını belirlemesi ve önünü görebilmesi açısından vizyon örgüt açısından çok önemli bir kavram iken, vizyonun başarılı olmasını etkileyen faktörlerin başında, ortak bir doğrultuda hazırlanması gelmektedir (Corderman, 2006).

Misyon ise; vizyonda hedeflenen amaca ilişkin olarak kararlılığı ifade eden bir kavram olup, çalışanların örgütün varlık nedenini içselleştirmesini sağlama görevini üstlenmektedir (Dinçer, 1996).

Dolayısıyla strateji bu iki kavramı temel alarak örgütün geleceğe yönelik planlamasını yapmaktadır.

## 2.2. Stratejinin Temel Unsurları

Rasyonel bir planlama çabasının ortaya konması neticesinde bu plana uygun faaliyetler yürütmek anlamına gelen stratejinin temel unsurları örgütler açısından ele alındığında (Çetin, 2012: 17-18);

- Faaliyet göstereceği alan
- Geliştirme vektörü
- Rekabet avantajı sağlama
- Görevdaşlık
- Dış çevresel unsurlar

olarak belirlenebilir.

Stratejik faaliyetlerin yapılacağı alanın sınırlarının iyi çizilmesi, belirlenen alan içerisinde derinlemesine araştırma yapma ve yol haritasını doğru belirleme hususunda önemli bir basamaktır.

Örgütlerin faaliyet sahalarını belirledikten sonra tespit etmeleri gereken bir diğer unsur, bu saha içerisinde hangilerinin öncü alanlar olarak belirleneceğidir. Gelişmeyi sağlayacak alanların doğru tespit edilmesi gelişme hızını belirleyici bir unsurdur. Ürünlerde niteliğin artırılması, çevresel fırsatların iyi değerlendirilmesi, diğer örgütlerle işbirliğine gidilmesi rekabet avantajı sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır (Aktan, 2014: 19).

Örgüt içerisindeki uyumu ifade eden görevdaşlık unsuru, gerek personelin kendi arasında gerekse alt-üst ilişkilerinde amaç birliği ve ahengin sağlanmış olduğunun bir göstergesidir. Söz konusu uyumun yakalanması belirlenen hedefe ulaşmayı kolaylaştırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış çevresel unsurlar ise; dünyadaki teknolojik iyileşmenin pozitif etkisinin örgüte yansması, hükümetin örgütlerin hedeflerini desteklemede rolünün artması, potansiyel pazarın alanının genişlemesi, sosyolojik değişimler, ekonominin genel seyri, ulusal ya da uluslararası anlaşmalar gibi gelişmeleri içermektedir. (Eren, 1979:18-22). Dış çevresel unsurlar özellikle uzun vadede örgüt üzerinde etkili olduğundan devamlılık esası açısından önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

Örgüt kültürü ile uyumlu stratejiler uzun soluklu politikalar üretme, rakipleri karşısında güçlü olma, amaç ve araç ahengini sağlama, kaynakların verimli kullanılmasını

sağlama, beklenmedik durumlar karşısında esnek ve tedbirli olma gibi avantajları da beraberinde getirmektedir (Bircan, 2002:14).

Dolayısıyla stratejinin temel unsurları, belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için atılacak tüm adımları kapsamaktadır.

### **2.3. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim kavramı, 1950'lerden itibaren gerek işletme bilimi gerekse yönetim alanında kullanılmaya başlayan ve önemi her geçen gün daha iyi anlaşılan kavramlardan biridir (Acat, 2009: 21).

Yönetimin en üst kademesinin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirerek, onları uygulama ve sonuçlarını ortaya koyarak değerlendirme ve buna yönelik karar alma süreci olarak tanımlanabilir.

Ancak bu kararlar alınırken yöneticilerin tek başına hareket etmesi istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Doğaldır ki bir yönetici örgütün bütün birimleri ve çevresel etkenler hakkında tam bilgiye sahip değildir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinde yönetimin en üstünde yer alan kişi daha alt kadrolardaki yöneticilerle sürekli koordinasyon halinde bulunmalıdır. Süreci ilgilendiren konularla ilgili gerekli bilgileri toplamak, gereksiz bilgileri ayıklamak ve onları bir bütünlük oluşturacak biçimde düzenlemek ve oluşturulan stratejileri gözden geçirerek değerlendirmesini yapmak için alt kademedeki yöneticilerden gerekli desteği almak oldukça önemlidir.

Stratejik yönetim; uzun vadeli bir olgu olup, yönetimde başarıya ulaşılmasının ön şartlarından biri de alınan kararlar ve belirlenen hedeflerin herkes tarafından benimsenmesidir (Aslan, 2008: 21).

Örgütler için çok önemli olan stratejik yönetim süreci “ulaşılacak istenen nokta nedir ve bu noktaya ulaşmak için hangi kaynaklar kullanılarak, nasıl bir süreç izlenmelidir?” sorularına cevap aramaktadır. Bu cevaplar yanıtlanmaya çalışılırken stratejik yönetim birimi, toplum menfaatini de göz önünde bulundurmak yani toplumsal sosyal sorumluluk ilkelerini taşımak durumundadır (Erkan, 2008: 32).

Drucker'a göre ise; stratejik yönetimi uygulayan yöneticilerin misyon ve vizyonlarını iyi belirleyebilmeleri için “biz ne iş yapıyoruz ve ne yapmak istiyoruz?” sorularını kendilerine

sormaları ve bu soruları iyi irdeleyerek amaçlarını ona göre belirlemeleri gerekmektedir (Drucker,1999).

Bu sorular irdelenip, amaçlar ortaya konulduğunda oluşturulan stratejik planları sürekli güncellemek yine yönetim kadrosuna düşen önemli görevlerden biridir. Sürekli değişen dünyaya ve çevresel şartlara uyum sağlamak stratejik planın başarıya ulaşma olasılığını artıracaktır.

Her örgüt etrafındaki diğer örgütlerle sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Bu nedenle gelişen teknoloji, çevresel faktörler, değişen talep koşulları ve düşünce biçimleri örgütü de ister istemez değişime zorlar. Örgüt tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak yeniden şekillenmek ve planlarını değişen koşullara uyarlamak durumundadır. Aksi halde örgüt varlığını sürdüremez hale gelecektir.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişim sürecini incelediğimizde bu düşüncenin temellerinin sanayi devriminin hemen akabinde şekillenmeye başlayan bilimsel yönetim düşüncesiyle atıldığını görmekteyiz.

1900'lerin başından 1950'li yıllara kadar süren yönetim düşüncesinin gelişimi İkinci Dünya Savaşı'nın akabinde geleceğe ait beklentilerin ve geleceği öngörebilmenin önem kazanmasıyla birlikte "plan" kavramı ile anılmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda yönetim sürecinin bir bütün olduğu, bu nedenle de planlama yapılırken tüm örgüt işleyişini kapsayacak biçimde yapılması gerektiği düşüncesi egemen olmaya başlamıştır. 1970'lere gelindiğinde uzun vadeli ve bütüncül planlar yaparak geleceği öngörmenin örgütün başarısı için yeterli olmadığı anlaşılmış ve amaçlanan hedeflere ulaşmak için o hedefe giden sürecin yol haritasının da çizilmesi gerektiği düşüncesiyle stratejik yönetim aşamasına geçilmiştir (Küçüksüleymanoğlu, 2004: 18).

Stratejik yönetim kendi içinde temel olarak üç kademeye ayrılmaktadır. Bunlar (Pamuk vd,1997:25-26):

- Strateji üretme
- Stratejiyi hayata geçirme
- Stratejik öğrenmedir.

Strateji üretme süreci, örgüte uygun stratejiler geliştirebilmek için tüm verilerin toplanması ve bunların gözden geçirilerek değerlendirilmesi sonucu strateji belirlemeyi içerir. Stratejilerin hayata geçirilmesi süreci ise, belirlenen stratejilerin uygulama aşamasıdır.

Nihayetinde stratejik öğrenme süreci, uygulanan stratejilerin kazandırdığı tecrübeler nedeniyle bir sonraki stratejik plan döneminde bu tecrübelerin göz önünde bulundurularak diğer planın hazırlanmasını içerir. Doğaldır ki beklenen, tecrübe kazandıkça stratejik planlama sürecinin daha olumlu sonuçlar vermesidir.

Stratejik yönetim biçimini benimsemenin örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir (Aktan, 1999:11):

- Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlar.
- Örgüt zayıf ve güçlü yönlerinin farkına vararak, buna uygun önlemler alır.
- Örgütün iç ve dış çevresini daha iyi tanınması neticesinde oluşabilecek herhangi bir sorunun çözümü hususunda daha etkin ve akılcı davranır.
- Örgüt içerisinde yer alan alt ve üst kademeler arasında koordinasyonu sağlayarak, amaçtan sapmaların önüne geçer.
- Örgütün dış dünya ile olan ilişkilerini güçlendirerek, rekabet edebilirliğini korumasını ve artırmasını sağlar.
- Hedefler ve görev tanımları belirlendiği için çalışanlar daha bilinçli davranır.
- Varılacak noktanın belirlenmiş olması çalışanların daha çok motivasyonunu güçlendirir.
- Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşmasında ona rehberlik eder.

#### **2.4.Stratejik Planlama Olgusu**

Örgütün yöneticilerinden oluşan stratejik yönetim grubunun temel görevi bir plan dahilinde oluşturulan stratejileri belirlemek, onları hayata geçirmek, uygulama esnasında hangi kaynakların ne kadar kullanılacağını tespitini yaparak üst düzey etkinliği sağlamak, yapılan işi takip ederek sürekli güncellemek, bir sorun olduğunda müdahale etmek ve bir sonraki planlamada tecrübelerden yararlanmaktır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci aslında bir dizi stratejik planlamayı içermektedir (Acat, 2009: 26).

Stratejik plan oluşturulmadan önce; rekabet ve pazar analizini de içeren dış çevre analizi, örgütün kendi durumu ile ilgili bilgiler içeren performans analizi ve fırsat ile



tehditlerden oluşan SWOT analizlerinin yapılarak mevcut durumun belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bu verilerle belirlenen stratejik amaçlar belirlenerek, planlama sürecine geçilmelidir.

Örgüt planlama sürecinde uzun vadede kendini nerde görmek istediğini ve bu hedefe ulaşırken hangi sınırlar içinde çalışacağını gösteren vizyon ve misyonunu da ortaya koymaktadır.

Stratejik planlama örgütün iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak kendisine gelecek için bir yol çizmesidir. Stratejik plan yapmayan örgütler dış çevrenin konjonktürüne uygun olarak günlük politikalar ile yönetilir. Ancak örgüt stratejik planlama yapsa dahi örgüt üyelerinin benimseyemediği bir stratejik planın hayata geçirilmesi, geçirilmeye çalışılsa bile başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, stratejik plan iç ve dış çevre ile uyum içinde çalışan bireyler tarafından benimsenmiş ise başarıya ulaşacaktır (Erkan, 2008: 36).

İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda önce yönetim bilimi hızla gelişmeye başlamış ve akabinde bunun etkileri stratejik planlama düşüncesinde de hissedilmeye başlanmıştır. Yönetim düşüncesinin teorik altyapısının oluşturulması ve yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili farklı düşüncelerin ortaya çıkması ile birlikte yönetim bir bilim alanı haline gelmiş ve onun gelişme süreci içinde planlamanın öneminin anlaşılmasıyla stratejik düşünme becerisi kendine yönetim bilimi içinde önemli bir yer edinmiştir (Aslan, 2008: 21).

Stratejik planlama düşüncesinin elli yılı aşan bu yolculuğu farklı bilim insanları tarafından irdelenmiş ve gelişme seyrine göre farklı dönemlere ayrılmıştır. Özellikle sosyal bilimlerde, dönemlerin birbirinden keskin çizgilerle ayıramayacağı gerçeğinden hareketle, stratejik planlama dönemini birbiri ile ilişkili üç dönem halinde ele almak mümkündür.

Bu ayırım söz konusu her bir dönem içinde dünyada meydana gelen olayların ya da çeşitli faktörlerin stratejik planlama düşüncesini, stratejik planlama düşüncesindeki her bir dönemin ise kamu ve özel sektör davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak açısından önem arz etmektedir.

#### 1- Stratejik planlama düşüncesinin hakim olduğu dönem (1960-1980)

İkinci Dünya Savaşı esnasında büyük bir yıkım yaşayan dünya, savaşın sona ermesiyle birlikte hızla toparlanması gerektiğinin farkına varmış ve bu farkındalıkla birlikte ekonomik büyüme göstergeleri dramatik biçimde yükselmeye başlamıştır. Ekonomik göstergelerin olumlu gidişatı özel sektörü daha da cesaretlendirmiş, kurumsal firmaların sayısı gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Ekonomideki pozitif seyir, onların yönetim anlayışlarının nasıl en iyi hale getirilebileceği ve böylelikle verimliliğin nasıl artırılacağı konularını ön plana

çıkarmıştır. Özellikle sosyal bilimler ve mühendislik alanlarında çalışan akademisyenlerin ilgisini çeken bu durum neticesinde, stratejik planlama sürecinin nasıl geliştirileceği ve nasıl modelleneceği ile ilgili fikirler öne süren bilim insanlarının ve bilimsel yayınların sayısı çoğalmıştır.

Nitekim Alfred DuPont Chandler'ın 1962 yılında yayımlanan *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* adlı kitabı ile başlayan süreç, stratejik planlama tarihinin başlangıcını oluşturmaktadır. İş stratejisi ve stratejik planlama hususunda Alfred Chandler ile birlikte bir başka öncü isim de Kenneth Richmond Andrews'tir. *Business Policy:Text and Cases* adlı çalışması 1965 yılında yayımlanan Andrews, çalışmasında stratejik planlama için önemli olan analitik düşünce yöntemlerini ortaya koymuştur (Field, 2009).

Söz konusu yıllarda örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri içeren ve ayrıntılı analiz sonucu onların önünü görmesini, dolayısıyla da kendine bir yol haritası çizmesini sağlayan SWOT analizi, öğrenme eğrisi, boşluk analizi ve endüstri yaşam eğrisi yeni yöntemler olarak stratejik planlama literatüründe yerini almıştır (Mele ve Guillen, 2006).

Stratejik planlama düşüncesinin temellerinin atıldığı bu dönemin özelliklerine baktığımızda; İkinci Dünya Savaşı'nın hemen akabinde piyasada mallara ilişkin talebin arzi aşımını görmekteyiz. Bunun neticesinde işletmeler arzi artırmak için seri üretime geçmiş ve verimlilik konusu önem kazanmıştır. Arzi artırmak için yatırımların aşırı derecede artması 1970'li yıllarda sorunlara yol açmış ve orantısız ekonomik büyüme yerini durgunluğa bırakmıştır. Bu durağanlığın hemen arkasından gelen petrol krizi ülke ekonomilerini büyük bir darboğaza sokmuştur (Mirze ve Ülgen, 2004: 20).

1974 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizinin, 1929 Büyük Dünya Buhranı'ndan itibaren tüm dünyada egemen akım olan Keynesçi refah devleti anlayışının terk edilmesine neden olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik planlama döneminin önem kazanmaya başladığı 1960'lı yıllardan sonra çeşitli ekonomik sıkıntılardan kaynaklı depresyon dönemleri uzun vadeli planlamanın önemini bir parça azaltmış ve belirsizliğin hegemonyası başlamış olsa da bu ortamda filizlenmeye başlayan senaryo tekniği, stratejik planlamanın tarihsel seyrinde onun zayıflayan gücünü ikame edici bir rol üstlenmiştir. Stratejik planlama anlayışı teori ve uygulama arasındaki farklılıklara ve dönemin yarattığı krizler sonucu sürüklendiği geleceği öngörememe durumuna karşın ele aldığımız bu dönemde varlığını sürdürmeye devam ederek, günümüze değin ulaşmıştır (Bowman vd.2002). Söz konusu dönem sonunda geliştirilen değer zinciri kavramı sonraki dönemde ana tema olarak karşımıza çıkacaktır.

## 2- Rekabet stratejisi düşüncesinin hakim olduğu dönem

1960 ve 1980 yılları arasındaki yirmi yıllık süreçte stratejik planlamanın nasıl geliştirilmesi ve nasıl modellenmesi gerektiği ile ilgili yaklaşımlar, 1980'li yıllarla birlikte gelişen küreselleşme olgusu ve bunun getirdiği artan rekabet ortamı nedeniyle yerini ağırlıklı olarak finansal veri odaklı rekabet stratejisi düşüncesine bırakmıştır.

Bu konuda yönetim alanına önemli katkılar sağlayan pozisyon okulu ve onun öncülerinden, daha sonraki yıllarda Rekabet ve Strateji Enstitüsü başkanlığını yapacak olan, Michael Eugene Porter'dır. Porter için, strateji bir plandan ziyade, örgütlerin rakipleri karşısında rekabet avantajlarını nasıl artıracaklarını ve bu konuda nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini gösteren bir kavramdır. Ünlü akademisyen, 1980 yılında *Competitive Strategy* ve ardından 1985 yılında *Competitive Advantage* isimli çalışmalarıyla dönemin yeni anlayışı olan rekabet stratejisinin gelişimine önemli katkı sağlamıştır (Aslan, 2008: 38).

Porter öncelikli katkısı, örgütlerin içinde yer aldığı ve devamlı rekabet halinde bulunduğu endüstri ile ilgilenmiş ve işe endüstriyel analiz ile başlamış olmasıdır. Böylelikle örgüt-çevre ilişkisine önem verdiğini gösteren Porter, bu başlangıç noktasından hareketle örgütün rekabet stratejisi ile ilgili bir yol belirleme gerekliliğinden bahseder. Porter'ın örgütün yakın ilişki içinde bulunduğu ve onun kendine rakip olarak gördüğü çevreyi ele alarak analize başlamasının nedenlerinden biri de endüstri dışında olup, söz konusu örgüt ile çok fazla bağı bulunmayan diğer örgütlerin stratejik düşünce, yol haritası ve finansal konularda daha az etkiye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Porter, 1980).

Porter'a (1980) göre, endüstriyel çevre, kendi rekabet kurallarını ortaya koyarak örgütleri bu çizdiği çerçeve içinde oyunun kurallarına göre davranmaya zorlamaktadır. Bu nedenle örgüt kendi yol haritasını çizerken ana hatları bu doğrultuda belirler ve bu durum örgütün stratejik seçimleri ile karlılık oranını etkileme gücüne sahip bulunmaktadır. Michael Porter'a göre, endüstriyel yapıyı oluşturan beş unsur vardır. Bunlar; endüstri içindeki rakipler, endüstriye yeni giriş yapmak isteyen yatırımcılar, ikame mal üreten işletmeler, tedarikçiler ve müşteri kitesidir (Porter, 1980). Yeni stratejiler geliştirme konusunda önemli olan bu beş unsurun etki dereceleri endüstriler arasında farklılık göstermekle birlikte, Porter bu beş unsurun sistematik olarak nasıl tahlil edilebileceği ile ilgili en doğru yöntemi bulma gayesindedir.

Porter'ın rekabet stratejisinin gelişimine bir diğer katkısı, rekabet stratejisi kavramını somut bir hale getirmesidir. Yukarıda bahsedilen beş unsur somutlaşmaya katkı sağlamaktadır. Porter'a göre, örgüt bu beş unsur karşısında üç temel stratejiye sahiptir. Bu

stratejiler; firmanın ürettiği ürünü, aynı ürünü üreten diğer firmalardan daha ucuza üretmesine olanak veren maliyet avantajı stratejisi, aynı ürünü o ürünü üreten diğer üreticilerden daha özellikli hale getirerek elde edilen farklılaştırma avantajına dayalı strateji ve herkese hitap eden bir ürün üretmek yerine herhangi bir alt pazara yönelik ürün üretmeye dayalı odaklanma avantajına dayalı stratejidir. Bu üç strateji söz konusu örgüte rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmek için nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusunda üç farklı seçenek sunmaktadır. Porter'a göre, örgüt bunlardan kendine en uygun olanını tercih ederek rakipleri arasından sıyrılabilecektir.

Porter'ın bu husustaki son katkısı, örgütlerin stratejileri uygularken nasıl bir değer üretim zinciri planlamaları gerektiğine ilişkindir. Bu noktada Michael Porter, rekabet avantajının, firmanın mevcut müşteri kitlesi için yarattığı değer sonucu olduğunu ifade eder. Bir örgütün kendisine rekabet avantajı yaratabilmesi için; işe işçi alımından üretim sürecine, üretim sürecinden satış sonrası hizmetlere kadar her aşamanın iyi değerlendirilmesi ve bu aşamalardan hangilerinin ön plana çıkarılarak avantaj sağlanabileceğinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir (Porter, 1985).

Endüstriyel yapıyı oluşturan beş unsur ve üç stratejik seçenek modelini geliştiren Michael Porter, bu çalışmalarıyla iş dünyasına yeni bir bakış açısı kazandırmayı başarmıştır.

### 3. Kaynak temelli strateji anlayışının hakim olduğu dönem (1990 yılından günümüze kadar olan dönem)

1990'ların hemen başında önce Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği ve onu izleyen süreçte sosyalist ekonomik yapıya sahip diğer Doğu Avrupa ülkelerinin sistemlerinin çökmesi sonucu başlayan dışa açılma hamleleri, 1 Kasım 1993'te Avrupa Birliği'nin, 1 Ocak 1995 tarihinde ise Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması gibi nedenler kaynak sorununu ortaya çıkarmış ve kaynak öneminin artmasına yol açan bu anlayış örgüt kültürüne de yansımıştır. Dolayısıyla firmaların kendi içlerinde kaynak yaratma ve elde edilen kaynağı verimli kullanma sorunu öncelikli hale gelmiştir (Grant, 1991).

Kaynak temelli strateji anlayışının gelişimi bu tarihsel arka planda filizlenmiş, bu düşünce doğrultusunda örgütler kendi kaynaklarını rasyonel biçimde kullanarak en fazla hasılayı elde etme çabası içine girmişlerdir. Bu yaklaşım zemininde ortaya çıkan kavramlar; oyun teorisi ve temel yetkinliktir (Mele ve Guillen, 2006).

Söz konusu strateji anlayışı, Porter'ın ortaya koyduğu çevresel faktörlerin örgütün stratejisi üzerindeki etkisini yadsımamakla birlikte, bir örgütün stratejisini oluşturmada temel argümanının elindeki beşeri ve mali kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir.

Bu anlayış temelli stratejinin başarılı olmasının ön koşulu örgütün kendini çok iyi tanıyor ve tanımlayabiliyor olmasıdır. Çünkü örgüt stratejik planlamasını yaparken rekabet avantajını sağlayabilmek için iyi olduğu alanları ve güçlü yönlerini doğru analiz ederek, bunları lokomotif alan haline getirecek bir süreç izlemelidir. Dolayısıyla örgüt rakiplerine göre, gerek üstün gerekse zayıf yönlerini iyi tanımalıdır (Baloğlu vd., 2008: 415).

Burada kaynak temelli strateji anlayışının çevre faktörünü tamamen dışladığı ya da onu önemsizleştirdiği gibi bir yargıya kapılmamalıdır. Söz konusu anlayış çevre faktörünü önemsemekle birlikte örgütlerin ait olduğu endüstri içinde veyahut ekonominin genelinde her zaman tehdit ve fırsatların var olduğu, dolayısıyla bu bağlamda önemli olan şeyin örgütün kendi yapısını iyi analiz ederek fırsatları nasıl değerlendireceğinin, aynı şekilde tehditleri ise nasıl bertaraf edeceğinin çok iyi farkında olmasıdır.

Bu anlayış içerisinde bir diğer önemli nokta, örgütün kendi kaynaklarını geliştirebilmesi için bilgi birikimine, entelektüel sermayeye, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermesidir. Nitekim, daha katılımcı bir örgüt yapısı ve bilgi temelli bir yönetim biçimi bahsi geçen strateji anlayışının zeminini oluşturmaktadır.

Bir örgütün amaç, vizyon ve misyonuna uygun yönetsel kararları hayata geçirmek için gerekli faaliyetler bütününe “stratejik planlama” denir (Steiner, 1979).

Örgütün rekabet üstünlüğü sağlayacak fiziksel ya da fiziksel olmayan tüm kaynakları özgülemeye yarayan bir araç olan stratejik planlama aynı zamanda onun var olma amacını, ne yaptığını ve ne yapmak istediğini yani geleceğe dair yönünü belirleyen bir araç vazifesi görmektedir (Bryson, 1995).

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir (Mucuk, 2003):

- Misyona dayalı örgüt anlayışını geliştirir.
- Örgüte ait bir vizyon oluşturarak, uzun vadeli düşünme ve geleceği öngörme yeteneğini yerleştirir.
- Örgütün zayıf ve güçlü yönlerini, fırsat ve tehditleri dikkate alan ve olumsuz durumları bertaraf etmeye yönelik yaklaşım metotları izleme anlayışını sağlar.
- Örgütün çevresine ve topluma karşı olan sosyal sorumluluk duygusunu güçlendirir.

- Örgütlerin girişimci ve rekabetçi yönlerini ön plana çıkarır.
- Örgüt içerisinde çalışan bireylerin yaratıcılığını geliştirir ve kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırır.
- Örgüt içerisinde takım çalışması ve koordinasyonu güçlendirir.
- Yönetim kadrosunda görev alan bireylere stratejik düşünme ve davranma yeteneği kazandırır.
- Örgütün kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını ve kaynak kullanımını konusunda daha doğru kararlar alınmasını sağlar.
- Planlama örgüt çalışanlarının tümüne sistemli düşünme ve karar alma alışkanlığını kazandırır. Bu örgüt açısından çok önemli bir husustur çünkü sorunların bir çoğunun temelinde sistemsiz bir yönetim anlayışı yatmaktadır.
- Stratejik planlama kuruma bir ben'lik kazandırır.

## 2.5. Stratejik Planlama Modelleri

Bu çalışmada stratejik planlama modellerini dört ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar (Baloğlu vd., 2008: 424);

-Olsen ve Edaie modeli

-Nutt ve Backoff modeli

-Bryson modeli

-Barry modeli

1982 yılında ortaya atılan Olsen ve Edaie modeline göre, stratejik planlama modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Olsen ve Edaie,1982:18).

-Misyon ve hedeflerin belirlenmesi

-Çevresel faktörlerin değerlendirilmesi

-Mevcut kaynak tespitinin yapılması

-İzlenecek stratejilerin formüle edilmesi

-Stratejik planın hayata geçirilmesi ve denetiminin yapılmasıdır.

Örgütler için bir başka önemli model olan Nutt ve Backoff modeli ise altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Nutt ve Backoff,1992:150);

-Örgütün tarihinin iyi bilinmesi ve anlaşılması

-Örgütün SWOT analizinin yapılması ve stratejik planlar oluşturulurken bunların göz önüne alınması

-Halihazırda var olan stratejik sorunların belirlenmesi

-Bu sorunların giderilmesi için gerekli çalışmaların yapılması

-Stratejiler belirlenirken mevcut kaynak durumunun ve bu plandan etkilenecek kitlenin tespitinin doğru yapılması

-Çalışanların planla uyum içinde olmalarının sağlanmasıdır.

SWOT analizi örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri gösteren bir analiz yöntemi olup, stratejik planlamanın doğru yapılması açısından oldukça önemli bir araçtır. SWOT analizi bir kısaltma olup, S İngilizce’de “strengths” kelimesine yani “güçlü yönler”e, W notasyonu “weakness” Türkçe’deki karşılığı ile “zayıf yönler”, O “opportunities” yani “fırsatlar”, T notasyonu ise, “threats” Türkçe’deki karşılığı ile “tehditler”e denk gelmektedir (Gönen, 2013: 39).

Nutt ve Backoff’un modelinin en önemli özelliklerinden biri, stratejik planlama yapılırken bundan etkilenecek olan kitlenin de göz önünde bulundurulması ve aynı zamanda çalışanların stratejik planlama sürecinin uygulama aşamasına katılmalarıdır.

Bryson modeli ise, temel olarak yedi aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Bryson,1995:23);

-Stratejik planlama hususunda sürece dahil olanlar arasında uzlaşmanın sağlanması

-Örgütsel sorumlulukların tespit edilmesi

-Misyon ve değerlerin belirlenmesi

-Kurum içi ve dışı (çevresel) analizlerin yapılması

-Halihazırda stratejik sorunların tespit edilmesi

-Stratejik planları oluşturma

-Örgüt vizyonunu belirlemedir.

Barry'nin stratejik planlama modelinin aşamaları ise aşağıdaki gibidir

-Planlama unsurunun içinde yer alan beşeri gücün bu hususta görevlendirilmesi

-Örgütün tarihsel seyri ve bugün geldiği noktanın ayrıntılı olarak değerlendirilmesi

-Misyounun ve amacın belirlenmesi

-SWOT analizinin düzgün biçimde yapılarak, planlama aşamasında analiz sonuçlarının göz önünde bulundurulması

-Örgütle veyahut çevresel faktörlerle ilgili olumlu ve olumsuz özellikler içinde en önemlilerin tespit edilmesi

-Olumsuz yönlerin giderilmesi yönünde gerekli çalışmaların yapılması

-Stratejik planların gözden geçirilerek, varsa hataların düzeltilmesi.

## **2.6. Stratejik Planlama Süreci**

Stratejik planlama süreci planlamanın doğası gereği sistematik bir yaklaşım biçimi olup, örgütün vizyonu, misyonu, amaçları, çevresel faktörleri ve paydaşları dikkate alınarak özenle yürütülmesi gereken bir süreci ifade etmektedir.

Stratejik planlama sürecinde öncelikli olarak yapılması gereken analiz, mevcut durum analizidir.



### 2.6.1.Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi; örgüt ile çevresini ilişkilendirerek, örgütün şu anda hangi konumda bulunduğunu, kaynaklarının neler olduğunu ve önümüzdeki yıllarda kurumun hedefleri doğrultusunda nerede olması gerektiğinin belirlenmesi temelli bir çalışmadır (Öztemel, 2001:156).

Mevcut durum analizi raporunda tablonun ayrıntılı biçimde ortaya çıkabilmesi için dört farklı analizin yapılarak, bunların daha sonrasında bir araya getirilmesi neticesinde değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Bu analizlerden birincisi; tarihi süreç analizi olup, kuruluşun ne zaman, hangi amaçla kurulduğu ve geçirdiği dönüşümün tahlil ve tespitini içermektedir.

Bir diğer analiz yöntemi mevzuat analizi olup, örgütün kuruluş mevzuatına bakılarak yasal sorumluluklarının tespitine dayanmaktadır. Bu analizin yapılması aynı zamanda örgütün faaliyet alanının, üreteceği mal ve hizmetler ile hedeflerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamaktadır (DPT, 2006:16).

Paydaş analizi ise; stratejik planlama sürecinin en önemli aşamalarından biri olup, planın uygulanması esnasında başarısını artıran unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama modellerinin aşamaları içinde yer alan unsurlardan biri olan paydaşlık kavramı yani planlama neticesinde bu durumdan etkilenen ya da bu durumu etkileyen bireylerden oluşan kesim, özellikle dünyada değişimin habercisi olan 80'li yıllardan itibaren önem kazanmıştır. Dolayısıyla paydaşlar, örgütün stratejik planlarını etkileme, ona yön verme gücünü elinde tutan aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Batı, 2006:1-3).

Günümüz stratejik planlama sürecinde anket ya da çalıştay gibi yöntemlerle yapılan paydaş analizlerinden beklenen katkı aşağıdaki gibi sıralanabilir (DPT, 2006a:17-19):

-Henüz planlama sürecinde paydaşların görüşleri alınarak, onların kendini değerli hissetmesi ve böylece sürece olumlu katkıda bulunmasının sağlanması

-Paydaşların görüşlerinin alınması sonucu farklı fikirlerin yaratacağı zenginlikten yararlanma ve gözden kaçan unsurların farkına varılması olasılığının güçlenmesi

-Paydaşların görüşleri doğrultusunda SWOT analizinin yapılması

-Paydaşların plana hangi aşamada dahil olacaklarının sunacakları düşünülen katkı doğrultusunda belirlenmesinin sağlanması

-Paydaşların görüşlerinin alınmasının plana dair aidiyetlik duygusu yaratması sonucunda planın uygulanabilirlik ve başarı ihtimalinin artması

-Yapılan anketler ve çalışmalar sonucunda paydaşların birbirleri ile olan ilişkilerinin haritasının çıkarılması.

Mevcut durum analizinde dördüncü ve son analiz yöntemi bölüm 2.5. içinde açılımını anlattığımız SWOT analizidir. Türkçe karşılıkları nedeniyle dilimizde GZTF analizi olarak adlandırdığımız bu yöntem temel olarak örgütün iç ve dış yani çevresel faktörlerinin ayrıntılı bir değerlendirmesini yapmayı içermektedir. Örgütün gelecekle ilgili planlarının sağlıklı biçimde yapılabilmesi ve örgüt başarısının sağlanabilmesi için; örgüt yapısının işleyişinin, çalışanların ve paydaşların durumunun değerlendirilmesinin, teknolojik imkan ve gelişmelerin, örgüt kültürünün, müşteri kitlesinin alışkanlık, tutum, istek ve beğenilerinin; örgüt ve çalışanları performanslarının ve bunun gibi pek çok unsurun iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada GZTF analizi devreye girmektedir (Devrim, 2006:3).

Stratejik planlama sürecinde mevcut durum analizinin ardından yapılması gereken ikinci yönetimsel uygulama “geleceğe bakış”tır.

### **2.6.2. Geleceğe Bakış**

Geleceğe bakış; örgütün misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedefler gibi unsurlarını içermektedir.

Üniversiteler için stratejik planlama rehberine göre, söz konusu eğitim kurumlarının geleceğe bakışlarının açık ve net olmasının üç temel faydası bulunmaktadır. Bunlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018:32);

1-Farklı plan dönemleri arasında koordinasyonun sağlanması: Farklı stratejik plan dönemleri arasında bağımlılık ilişkisi söz konusu değilse bu durum her şeye yeniden başlamayı gerektir ki bu ciddi bir zaman ve maliyet kaybı yaratmasının dışında her bir planın başarıya ulaşma ihtimalini de zayıflatacaktır. Aynı zamanda vizyondan sapmalara ya da vizyonda sürekli değişikliklere neden olabilecek bu durum örgütü istikrarsızlığa, paydaşları ise belirsizliğe sürükleyen bir netice yaratır. Bu nedenle plan dönemleri arasında devamlılık önemli bir unsurdur.

2-Tutarlılıkların önlenmesi: Geleceğe bakışın açık ve anlaşılabilir olması planların gerek kendi içinde gerekse birbirleri arasında tutarlı olmasını sağlayacaktır.

3-Örgüte uzun vadeli bakış açısı kazandırması: Kısa vadeli çözüm ya da fırsatlara odaklanmak örgütün uzun vadede istenilen noktaya gelmesini zorlaştıracak ya da o noktadan sapmalara neden olacaktır. Bu nedenle, güçlü bir kurumsal yapının oluşturulması ve geleceğin doğru öngörülebilmesi için uzun vadeli bakış açısı önem arz etmektedir.

Yukarıda geleceğe bakış unsurları içinde saydığımız kavramları açıklayacak olursak; misyon, bir örgütün kendini tanımlaması olup, çalışanların neden, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını kavramalarına yardımcı olmaktadır. Bu kavrama, çalışanlara iş sonucu elde edecekleri kazanımları hatırlattığı için çalışma şevkini ve başarıyı artırıcı bir etkidir. Her örgütün mutlaka sahip olduğu bir misyonu bulunmaktadır ve söz konusu misyon onu oluşturma yetkisine sahip olan yönetici kesiminin değer ve inanç sistemine göre şekillenmektedir. Örgütün var oluş sebebi olan misyon aynı zamanda onun kimliğini belirleyen temel özelliğidir (Doğan, 2002:144-45).

Vizyon ise, gelecekte gelinmesi, ulaşılması planlanan durumun bir fotoğrafıdır. Bu fotoğrafın oluşturulabilmesi için, detaylı araştırma ve analizler yapılması gerekmektedir. Bu haliyle vizyon, bugünkü mevcut durum ve geçmiş göz önünde bulundurularak geleceğin gerçekçi bir öngörüsünü yapabilmeye dayanmaktadır (Erçetin, 2000:93).

Bu bağlamda stratejik planlama içinde yer alan vizyon; örgütlerin gelecekteki görevlerini ve dış çevrede olup bitenleri iyi gözlemleyip, analiz ederek onlarda meydana gelecek değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırmayı sağlayan bir araç işlevi görmektedir (Namaki, 1992:24-25).

Temel değerler açısından durumu değerlendirdiğimizde, örgütün inanç, evrensel bir değer olan etik, ahlak ve kültürünü yansıtan bir sistemler bütünü karşımıza çıkmaktadır.

Yine Kalkınma Bakanlığı'nın üniversiteler için stratejik planlama rehberine göre, temel değerler belirlenirken önem verilmesi gereken noktalar şunlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 38):

-Çalışanların işlerini görev tanımına uygun biçimde yerine getirecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.

-Karar alma aşamalarında öncülük etmelidir.

-Vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli olan örgütsel değişimi desteklemelidir.

Amaç ve hedeflere baktığımızda ise, amaçların bir bütünlük çerçevesinde kurumun stratejik yönünü belirleyen unsurlardan oluştuğunu görmekteyiz. Örgüte ilişkin politikaların uygulanması esnasında elde edilen sonuçların kavramsal bir ifadesi olarak da

tanımlayabileceğimiz amaçlar, genel itibarı ile mevcut durum analizinde açığa çıkan sorunların çözümlenmesi ve örgütün yahut paydaşlarının ihtiyaçlarının giderilmesi ile ilgilidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 49).

Amaçlar belirlenirken üzerinde durulması gereken konular aşağıdaki gibidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:50):

- Amaçların mevcut durum analizindeki ihtiyaçlarla uyumlu olması
- Örgütün gelişimini destekleyici dönüşüm sürecini desteklemesi ve onunla uyum içinde olması
- Misyonun yerine getirilmesine katkı sağlaması
- Örgütün temel değerleri ile uyumlu olması
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olması
- Ulaşılmak istenen amacı açıklayıcı olması
- Orta ve uzun vadeli bir süreci içermesi
- Varılacak hedefler için bir çerçeve çizmesi

Hedefler ise, amaçlara ulaşılabilmesi için öngörülen spesifik ve ölçülebilir alt amaçları ifade eden bir kavram olup, örgüt tarafından amaca bağlı olarak birçok hedef ortaya konabilir. Örgütün hedefleri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır (ODTÜ, 2002:73):

- Hedef net, açık ve anlaşılır olmalı, aynı zamanda tek bir noktaya işaret etmelidir.
- Hedef yapılacak bir faaliyete değil, sonuca ilişkin olmalıdır.
- Hedef genel itibarı ile, niceliksel bir değerle ifade edilebilir olmalıdır.
- Hedef ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır.
- Hedefle ilgili zaman mefhumu bulunmalıdır.

### 2.6.3. Maliyet Hesaplama

Stratejik planlamanın uygulanması için yapılması gereken faaliyetler, belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerden oluşmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Maliyetlendirme gereksiniminin nedeni, planlar doğrultusunda uygulanan politikaların gerektirdiği maliyetlerin hesaplanması ve farklı plan seçeneklerinin maliyetlerinin karşılaştırılması olanağının oluşması sayesinde akılcı ve kaynak etkinliği sağlayıcı kararlar alınmasını sağlamasıdır.

Maliyetlerin doğru hesaplanabilmesi için hedefleri gerçekleştirme amacına yönelik her bir faaliyet kaleminin çok iyi hesaplanması gerekmektedir. Stratejik planların yıllık uygulanma programlarını ifade eden kavram performans programıdır. Uzun dönemli stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uygulanan faaliyetler ve bunların maliyetleri ayrıntılı olarak performans programında gösterilmektedir (DPT, 2006a:41-44).

Öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda izlenmesi gereken yol aşağıdaki gibidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:60):

-Amaca ulaşmak için belirlenen hedef ve stratejilerin uygulanması noktasında daha düşük maliyetli alternatifleri tercih edilebilir.

-Hedef ve stratejilerin kapsamı daraltılabilir yahut zamanlamadan kaynaklı bir maliyet artışı söz konusu ise zaman değişikliğine gidilebilir.

-Hedeflerin ve izlenecek stratejilerin kendi içinde önem sırasına göre derecelendirilmesi yoluna gidilerek, öncelikli olanlar uygulanıp, diğerlerinden vazgeçilebilir ya da ertelenebilir.

### 2.6.4. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama

İzleme, değerlendirme ve raporlama aşaması stratejik planlama sürecinin kritik bir aşaması olup, izleme tüm plan dönemi boyunca yönetim kademesi tarafından yapılan işlemlerin takibini içermektedir. Değerlendirme aşaması ise, faaliyetler neticesinde belirlenen amaçlara ulaşıp, ulaşılmadığının analizi sürecinden oluşmaktadır.

Raporlama ise, analizlerin neticesinde elde edilen verilerin bir özeti niteliğindedir. Kurumun, planın başlangıç aşamasında belirlediği amaçları ile bugün geldiği noktanın bir

mukayeselerini kapsamaktadır. Rapor aynı zamanda, örgütün diğer örgütlerle dönemsel mukayeselerini de içerebilmektedir (Demirbaş, 2001:81).

İzleme, değerlendirme ve raporlama faaliyetlerinin düzgün yapılabilmesi için en başta stratejik plan ortaya konulurken hedef ve amaçların niceliksel değerlerle ifade edilmesi planın ne kadar başarılı olduğu hususunda dönem sonunda daha net göstergeler sunacaktır.

## **2.7. Eğitimde Stratejik Planlama**

Günümüz dünyasında sosyal, kültürel ve bilimsel değişikliklerle birlikte örgütlerin işleyiş yapısı, ihtiyaçları, hedef kitlenin beklentileri de değişikliğe uğramıştır. Bu değişikliklere cevap verebilmek için kendini devamlı olarak yenileme ihtiyacı hisseden yönetim anlayışı da bazı değişikliklere uğrayarak, kendini günümüz sistemiyle uyumlaştırma çabası içinde bulunmaktadır. Bu uyum sürecinin baş aktörlerinden biri olarak ortaya çıkan stratejik planlama anlayışı çağın gerekliliği olarak eğitim sektörüne de sirayet etmiştir.

Eğitimde stratejik planlama: Eğitim sektörü içinde faaliyet gösteren herhangi bir kurumunun işini nasıl yaptığını ya da yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğu yahut gelecekte nasıl bir eğitim kurumu olmak istediğini tanımlayan süreç ve belirlenen amaçlara ulaşmak için geliştirilen ve uygulanan tüm yöntemler” olarak tanımlanabilir. Eğitim sektöründe stratejik planlama yapılırken bu plana dahil olan tüm uygulayıcıların planlama sürecine en azından fikirlerini beyan ederek dahil olması; stratejik planın başarısını artırıcı bir unsur olacaktır (Kocatepe, 2010: 62).

Eğitim kurumlarının etkili ve evrimli olmasını sağlamada en önemli aşamalardan biri, planlama aşamasıdır. Planlama aşaması, yönetim görevinin bilimsel yöntemlere uygun olarak sürdürülmesinde kullanılan bir araçtır. Eğitim kurumlarında yönetsel amacın dışında eğitsel ve örgütsel olarak da kullanılan planlama yaklaşımları uygulama aşaması sürecinin basamakları için bir başlangıcı ifade etmektedir.

Eğitim sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi stratejik planlama yapılırken çevrenin iyi gözlemlenmesi; fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini sağlayan SWOT analizinin yapılarak planın oluşturulması gerekmektedir (Gümüş, 1995: 316). Dolayısıyla, eğitim kurumlarının stratejik planlama beceri ve bilincine sahip olmaları, kurumlara gerek stratejik hareket yeteneği kazandırma gerekse zayıf yönlerini güçlendirme ve tehditlerden kaçınarak, fırsatlardan yararlanma imkanı yaratacaktır.

Stratejik planlamanın da aynı eğitim gibi uzun vadeli bir süreç olması, stratejik planlamayı eğitim sektörü için uygun bir hale getirmektedir (Akyüz, 2010: 124-125). Eğitim sektöründe stratejik planlama yaklaşımının kullanılması, bu sektörde faaliyet gösteren kurumların kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlama ve kurumların ihtiyaçlara cevap vermesi noktasında destekleyici bir görev üstlenmektedir.

Günümüzde tüm eğitim kurumları tarafından hazırlanarak, uygulamaya konulan stratejik planların ve stratejik yönetim yaklaşımlarının olumlu etkilerinin ülkenin gelişmişlik düzeyinin artmasında da etkili olması beklenmektedir.



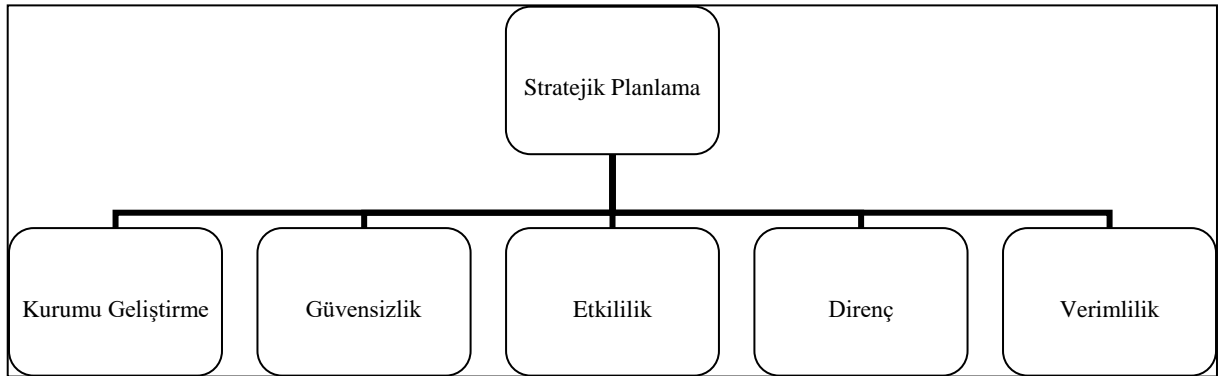
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

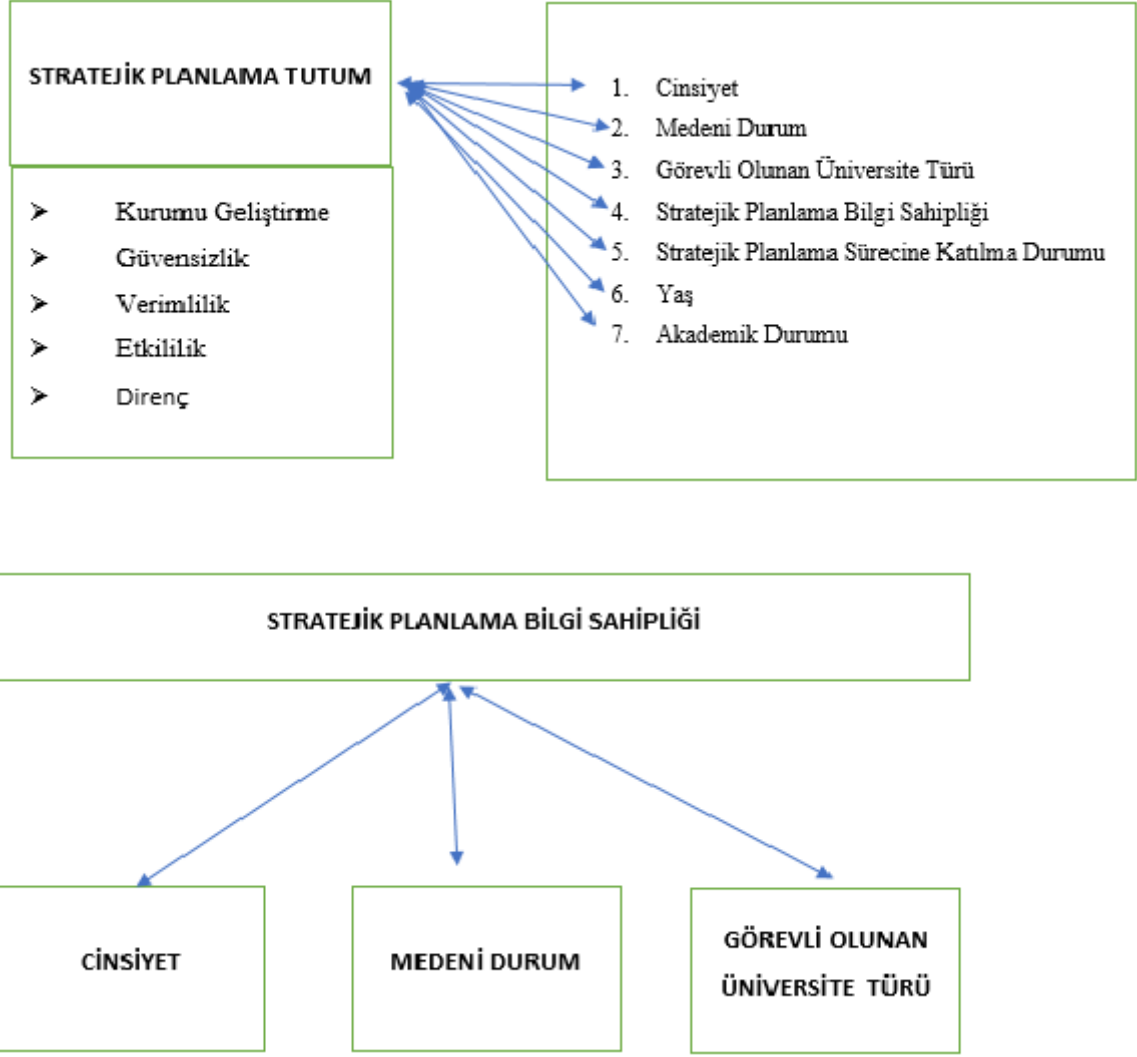
Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konur. Bu araştırmada akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyetleri, medeni durumları ve görevli olunan üniversite türü arasındaki ilişkinin ortaya konması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir. Betimsel tarama modelinde ise, akademisyenlerin sahip olduğu özellikler bağlamında araştırmada yer alan değişken/değişkenlerin durumu ortaya konur. Bu araştırmada akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) ile cinsiyet, medeni durum, yaş, görevli olunan üniversite türü, stratejik planlama sürecine katılma ve stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği özellikleri arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur. Bu yönüyle de araştırma betimsel bir tarama modelidir.

Araştırmaya konu olan akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları kurumu geliştirme, güvensizlik, verimlilik, etkililik ve direnç olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 1. Stratejik Planlamaya Yönelik Tutum İçerisinde Yer Alan Boyutlar





**Şekil 2.** Araştırmanın Modeli

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Söz konusu kamu ve vakıf üniversitelerinde ulaşılması hedeflenen akademisyen sayısı yaklaşık 1800'dür. Örnekleme yöntemi olarak ise, evrenin çok geniş olması, düşük maliyet gerektirmesi ve uygulanmasının kolay olmasından ötürü tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme" metodu tercih edilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı arzu ettiği kişi/kişileri çalışmaya dâhil eder. Bu nedenle, kolayda örnekleme yönteminde anketi cevaplayan kişilerin herbiri araştırmaya dâhil edilir.

Sözkonusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda geçerli olan aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001: 116-117).

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$

$$n = \frac{(18001 * 1,962^2 * 0,10 * 0,90)}{(0,05^2 * 1799 + 1,962^2 * 0,10 * 0,90)}$$

$$n = 128$$

Bu durumda gerekli örneklem sayısının 128 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda ise 140 kişi üzerinden elde edilen veriler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, verilerin elde edilmesi amacı ile anket yöntemine başvurulmuş olup anket soruları yüz yüze anket tekniğinden yararlanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyad bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Toplam 46 sorudan oluşan anket içerisinde iki bölüm yer almaktadır.

#### **Birinci Bölüm: Kişisel Bilgi Formu**

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir düzeyi, görevli olunan üniversite türü, üniversitenin kurulma zamanı, akademik pozisyon, iş tecrübesi, stratejik planlama ile ilgili bilgi sahipliği, stratejik planlama sürecine katılma durumu ve idari görev ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 11 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdeler dilimleri yer almaktadır.

#### **İkinci Bölüm: Stratejik Planlama Ölçeği**

İkinci bölümde yer alan stratejik planlama ölçeği 35 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde; 15, 25-35. Sorular Kurumu Geliştirme boyutunu; 5, 6, 7, 17,18, 19, 20, 21 ve 23. Sorular Güvensizlik boyutunu, 8, 9, 10, 11, 12, 22 ve 24. Sorular verimlilik boyutunu, 1-4.

Sorular etkililik boyutunu ve 13-15. Sorular ise Direnç boyutunu ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Yine ölçek içerisinde “Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.”, “Stratejik planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.” ve “Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, hiç katılmıyorumdan tamamen katılıyorduma doğru şekillenmiştir. Örneğin “Stratejik planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.” ölçek ifadesi için katılımcılar,

1. Hiç Katılmıyorum,
2. Katılmıyorum,
3. Kararsızım,
4. Katılıyorum ve
5. Tamamen Katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

Araştırma kapsamında yer alan söz konusu ölçek Baloğlu ve arkadaşlarının (2008) “Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi” adlı çalışmasından alınmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Bu araştırma sadece İstanbul’daki kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenleri kapsamaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin, ölçme aracındaki soruları samimi olarak cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) akademik pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) görevli olunan üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama bilgi sahipliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama sürecine katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile görevli olunan üniversite türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

### 4.1. Araştırmanın Bulguları

#### Güvenilirlik Katsayısı:

Bu araştırmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının değerlendirme aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003:428-435):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güveniliridir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 1.** Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Genel Toplam	.87	34
Kurumu Geliştirme Boyutu	.90	12
Güvensizlik Boyutu	.74	8
Verimlilik Boyutu	.90	7
Etkililik Boyutu	.91	4
Direnç Boyutu	.83	3

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, söz konusu ölçek ifadelerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,96

ila +1,96 aralığında olması beklenmektedir (Kim, 2013: 52-54). Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

**Tablo 2.** Normallik Test Sonuçları

		İstatistik	Standart Hata
Stratejik Planlama Tutumları	Skewness	-1,956	,205
	Kurtosis	8,576	,407
Kurumu Geliştirme	Skewness	-1,363	,205
	Kurtosis	4,372	,407
Güvensizlik	Skewness	1,616	,205
	Kurtosis	2,599	,407
Verimlilik	Skewness	-1,174	,205
	Kurtosis	3,737	,407
Etkililik	Skewness	-1,079	,205
	Kurtosis	1,947	,407
Direnç	Skewness	1,028	,205
	Kurtosis	,153	,407

Tablo 2’den de görüleceği üzere, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının (alt boyutlar dahil) Skewness ve Kurtosis değerleri -1,96 ila +1,96 aralığında olmamasından ötürü elde edilen verilerin normal bir dağılım göstermediği ortaya çıkmıştır.

#### 4.1.1. Akademisyenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3.** Cinsiyetiniz

	N	%
Kadın	72	51,4
Erkek	68	48,6
Toplam	140	100,0

Tablo 3’ten de anlaşılacağı üzere Akademisyenlerin %51.4’ü kadın ve %48.6’sı ise erkektir.

**Tablo 4. Medeni Durumunuz**

	N	%
Bekar	39	27,9
Evli	101	72,1
Toplam	140	100,0

Tablo 4'e göre akademisyenlerin %27.9'u bekar ve %72.1'i ise evlidir.

**Tablo 5. Yaş Grubunuz**

	N	%
26-33 yaş	45	32,1
34-41 yaş	45	32,1
42-49 yaş	21	15,0
50-59 yaş	19	13,6
59 yaş üstü	10	7,1
Toplam	140	100,0

Tablo 5'e göre akademisyenlerin %32.1'i 26-33 yaş, %32.1'i 34-41 yaş, %15'i 42-49 yaş, %13.6'sı 50-59 yaş ve %7.1'i 59 yaş üstündedir.

**Tablo 6. Görevli Olduğunuz Üniversite Türü**

	N	%
Vakıf	50	35,7
Kamu	90	64,3
Toplam	140	100,0

Tablo 6'ya göre akademisyenlerin %35.7'si vakıf üniversitesinde, %64.3'ü ise kamu üniversitesinde görevli olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7.** Görev Yaptığınız Üniversite Kuruluş Yılı

	N	%
0-10 yıl	53	37,9
10 yıl üzeri	87	62,1
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin %37.9'unun görev yaptığı üniversite 0-10 yıl ve %62.1'inin ise görev yaptığı üniversite 10 yıldan daha önce kurulmuştur.

**Tablo 8.** Akademik Pozisyonunuz

	N	%
Okutman	11	7,9
Öğretim görevlisi	5	3,6
Araştırma görevlisi	36	25,7
Doktor öğretim üyesi	52	37,1
Doçent	20	14,3
Prof.	16	11,4
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin %7.9'unun akademik pozisyonunun okutman, %3.6'sının öğretim görevlisi, %25.7'sinin araştırma görevlisi, %37.1'inin Doktor öğretim üyesi %14.3'ünün doçent ve %11.4'ünün ise profesör olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 9.** İş Tecrübeniz

	N	%
1 yıldan az	1	,7
1-3 yıl	18	12,9
4-7 yıl	38	27,1
8-11 yıl	18	12,9
12 yıl ve üzeri	65	46,4
Toplam	140	100,0



Akademisyenlerin %0.7'sinin iş tecrübesinin 1 yıldan az, %12.9'unun 1-3 yıl, %27.1'inin 4-7 yıl, %12.9'unun 8-11 yıl ve %46.4'ünün ise 12 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 10. Gelir Durumunuz**

	N	%
2500 TL'den az	5	3,6
2500-3500 TL	20	14,3
3501-4500 TL	22	15,7
4501-5500 TL	26	18,6
5501 TL ve üzeri	67	47,9
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin %3.6'sının 2500 TL'den, %14.3'ünün 2500-3500 TL, %15.7'sinin 3501-4500 TL, %18.6'sının 4501-5500 TL ve %47.9'unun 5501 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11. Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?**

	N	%
Evet	125	89,3
Hayır	15	10,7
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin %89.3'ünün stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olduğu, %10.7'sinin ise stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 12. Stratejik Planlama Sürecine Katıldınız mı/ Katılıyorsunuz mu?**

	N	%
Evet	79	56,4
Hayır	61	43,6
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin %56.4'ünün stratejik planlama sürecine katıldığı, %43.6'sının ise stratejik planlama sürecine katılmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 13. İdari Göreviniz**

	N	%
Dekan	5	3,6
Bölüm Başkanı	26	18,6
Bölüm Başkan Yardımcısı	4	2,9
Personel İşleri	2	1,4
Diğer	103	73,6
Toplam	140	100,0

Akademisyenlerin idari görev dağılımlarında %3.6'sının Dekan, %18.6'sının Bölüm Başkanı, %2.9'unun Bölüm Başkan Yardımcısı ve %1.4'ünün Personel İşlerinde görevli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda akademisyenlerin %73.6'sının diğer idari görevli olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **4.1.2. Stratejik Planlama Tutum Ölçeğine Yönelik Elde Edilen İstatistikler**

Araştırmanın bu kısmında stratejik planlama tutum ölçeği içerisinde yer alan ifadelere akademisyenlerin verdikleri cevaplar yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Söz konusu ölçek ifadelerine yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1,00-1,80 aralığında çok düşük;

1,81-2,60 aralığında düşük;

2,61-3,40 aralığında orta;

3,41-4,20 aralığında yüksek ve 4,21-5,00 aralığında çok yüksek (Gönen, 2013: 97).

**Tablo 14.** Stratejik Planlama Tutum Ölçeği İçerisinde Yer Alan İfadelerin Frekans Dağılımları

<b>Stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	2	1,4	4.04	0.772
Kararsızım	27	19,3		
Katılıyorum	71	50,7		
Tamamen Katılıyorum	39	27,9		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Katılmıyorum	3	2,1		
Kararsızım	13	9,3	4.34	0.736
Katılıyorum	58	41,4		
Tamamen Katılıyorum	66	47,1		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Katılmıyorum	3	2,1		
Kararsızım	8	5,7	4.35	0.688
Katılıyorum	66	47,1		
Tamamen Katılıyorum	63	45,0		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	3	2,1	4.21	0.820
Kararsızım	14	10,0		
Katılıyorum	65	46,4		
Tamamen Katılıyorum	56	40,0		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	93	66,4		
Katılmıyorum	38	27,1	1.44	0.732
Kararsızım	5	3,6		
Katılıyorum	3	2,1		
Tamamen Katılıyorum	1	,7		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.</b>				

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	4	2,9		
Katılmıyorum	11	7,9	3.87	0.973
Kararsızım	19	13,6		
Katılıyorum	71	50,7		
Tamamen Katılıyorum	35	25,0		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama zaman israfıdır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	96	68,6		
Katılmıyorum	34	24,3	1.41	0.720
Kararsızım	7	5,0		
Katılıyorum	2	1,4		
Tamamen Katılıyorum	1	,7		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	3	2,1	4.26	0.726
Kararsızım	8	5,7		
Katılıyorum	74	52,9		
Tamamen Katılıyorum	54	38,6		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	3	2,1	4.21	0.744
Kararsızım	12	8,6		
Katılıyorum	74	52,9		
Tamamen Katılıyorum	50	35,7		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama görev dağılımında işe uygun personel seçimini sağlar.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	3	2,1	3.76	0.785
Kararsızım	43	30,7		
Katılıyorum	71	50,7		
Tamamen Katılıyorum	21	15,0		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		

Katılmıyorum	3	2,1	4.13	0.757
Kararsızım	11	7,9		
Katılıyorum	83	59,3		
Tamamen Katılıyorum	41	29,3		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	3	2,1		
Katılmıyorum	6	4,3	3.74	0.819
Kararsızım	34	24,3		
Katılıyorum	79	56,4		
Tamamen Katılıyorum	18	12,9		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama yapanlar, bu planlar yoluyla hep kendi düşüncelerini gerçekleştirmek isterler.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	61	43,6		
Katılmıyorum	52	37,1	1.83	0.929
Kararsızım	20	14,3		
Katılıyorum	4	2,9		
Tamamen Katılıyorum	3	2,1		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama, çalışanlar arasında guruplaşmalara neden olur.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	63	45,0		
Katılmıyorum	56	40,0	1.72	0.769
Kararsızım	18	12,9		
Katılıyorum	3	2,1		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	95	67,9	1.52	0.861
Katılmıyorum	23	16,4		
Kararsızım	16	11,4		
Katılıyorum	6	4,3		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama denetlenmeyi kolaylaştırır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	6	4,3		
Katılmıyorum	5	3,6	3.79	0.917
Kararsızım	25	17,9		
Katılıyorum	80	57,1		

Tamamen Katılıyorum	24	17,1		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	93	66,4		
Katılmıyorum	41	29,3	1.38	0.569
Kararsızım	6	4,3		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama kendini kandırmadır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	110	78,6		
Katılmıyorum	22	15,7	1.28	0.588
Kararsızım	7	5,0		
Katılıyorum	1	,7		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	95	67,9		
Katılmıyorum	33	23,6	1.44	0.761
Kararsızım	8	5,7		
Katılıyorum	3	2,1		
Tamamen Katılıyorum	1	,7		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	110	78,6		
Katılmıyorum	19	13,6	1.32	0.712
Kararsızım	8	5,7		
Katılıyorum	2	1,4		
Tamamen Katılıyorum	1	,7		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	1	,7	4.21	0.697
Kararsızım	13	9,3		
Katılıyorum	77	55,0		
Tamamen Katılıyorum	48	34,3		
Toplam	140	100,0		

**Stratejik planlama, günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	95	67,9		

Katılmıyorum	31	22,1	1.47	0.826
Kararsızım	9	6,4		
Katılıyorum	3	2,1		
Tamamen Katılıyorum	2	1,4		
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>		

**Stratejik planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	4	2,9		
Katılmıyorum	7	5,0	3.98	0.940
Kararsızım	18	12,9		
Katılıyorum	70	50,0		
Tamamen Katılıyorum	41	29,3		
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>		

**Stratejik planlama çalışanların çalışma standardını yükseltir.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	7	5,0	3.71	0.800
Kararsızım	38	27,1		
Katılıyorum	76	54,3		
Tamamen Katılıyorum	17	12,1		
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>		

**Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	4	2,9	3.66	0.737
Kararsızım	46	32,9		
Katılıyorum	76	54,3		
Tamamen Katılıyorum	12	8,6		
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>		

**Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	3	2,1	4.30	0.746
Kararsızım	9	6,4		
Katılıyorum	67	47,9		
Tamamen Katılıyorum	60	42,9		
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>		

**Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.**

	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	2	1,4	4.26	0.716

Kararsızım	10	7,1		
Katılıyorum	73	52,1		
Tamamen Katılıyorum	54	38,6		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama üniversitemizde etkili iletişim düzeyini artırır.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	3	2,1	3.94	0.737
Kararsızım	27	19,3		
Katılıyorum	81	57,9		
Tamamen Katılıyorum	28	20,0		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Katılmıyorum	5	3,6		
Kararsızım	61	43,6	3.59	0.719
Katılıyorum	60	42,9		
Tamamen Katılıyorum	14	10,0		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	3	2,1	3.89	0.775
Kararsızım	29	20,7		
Katılıyorum	80	57,1		
Tamamen Katılıyorum	26	18,6		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	3	2,1	4.26	0.772
Kararsızım	13	9,3		
Katılıyorum	65	46,4		
Tamamen Katılıyorum	58	41,4		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	2	1,4		
Katılmıyorum	3	2,1	4.24	0.801
Kararsızım	11	7,9		
Katılıyorum	68	48,6		
Tamamen Katılıyorum	56	40,0		



Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	2	1,4	4.34	0.745
Kararsızım	11	7,9		
Katılıyorum	61	43,6		
Tamamen Katılıyorum	65	46,4		
Toplam	140	100,0		
<b>Stratejik plan hazırlanması ile ilgili her dönem ayrı bir eğitim verilmelidir.</b>				
	N	%	Ort.	SS
Hiç Katılmıyorum	7	5,0		
Katılmıyorum	14	10,0	3.42	1.004
Kararsızım	50	35,7		
Katılıyorum	51	36,4		
Tamamen Katılıyorum	18	12,9		
Toplam	140	100,0		

Tablo 14 incelendiğinde akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine akademisyenlerin tümünün cevap verdiği görülmüştür. Tablo 14’de akademisyenlerin en yüksek değerli ortalamayı “Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.” (Ort.=4.35) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, stratejik planlamaya yönelik tutum içerisinde en düşük ortalamanın ise, “Stratejik planlama kendini kandırmadır.” (Ort.=1.28) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

**Tablo 15.** Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	Kurumu Geliştirme	Güvensizlik	Verimlilik	Etkililik	Direnç	Stratejik Planlama Tutumları
Ortalama	3,76	1,70	4,04	4,23	1,69	3,27
Standart Sapma	,538	,444	,620	,669	,736	,345

Tablo 15’den de görüldüğü üzere, stratejik planlamaya yönelik akademisyenlerin tutumlarının orta düzeydedir (Ort.= 3.27). Stratejik planlamaya yönelik tutumlara alt boyutları bağlamında baktığımızda akademisyenlerin, “etkililik” alt boyutunda çok yüksek (Ort.= 4.23); “verimlilik” alt boyutunda yüksek (Ort.=4.04); “kurumu geliştirme” alt boyutunda yüksek

(Ort.=3.76); “güvensizlik” ve “Direnç” alt boyuyunda ise (Ort.=1.70 ve Ort.=1.69) çok düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Stratejik planlamaya yönelik tutumları ortaya konan görüşlerin “etkililik” boyutunda çok yüksek ve “verimlilik” boyutunda ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, akademisyenlerin; Stratejik planlama kaynakların etkin kullanını sağlar, Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur ve stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır düşüncelerine yüksek düzeyde ulaştıklarını gösterir.

Stratejik planlamaya ilişkin akademisyenlerin tutumlarının çok düşük düzeyde olduğu güvensizlik ve direnç alt boyutlarında akademisyenlerin; stratejik planlamanın hayal ürünü olduğu, zaman israfı olduğu, kaynakların boşa harcanması demek olduğu, özelleştirmenin bir parçası olduğu ve çalışanlar arasında gruplaşmalara neden olduğu gibi ifadeleri benimsemediklerini ortaya koymaktadır.

#### **4.1.3. Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırmanın bu kısmında, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının cinsiyetleri, medeni durumları, yaş, akademik pozisyon, görevli olunan üniversite türü, stratejik planlama ile ilgili bilgi sahipliği ve stratejik planlama sürecine katılma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre aştırmaya katılanların stratejik planlamaya yönelik tutumlarının karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Mann-Witney U testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskal-Wallis H testi ile uygulanmıştır. Bunun yanında bu kısımda, stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyet, medeni durum ve görevli olunan üniversite türü arasında ilişki olup olmadığının sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu ilişkinin ortaya konmasında kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Ki-Kare test sonuçlarına yer verilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil)cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 16.** Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U Testi	p
Kurumu Geliştirme	Kadın	72	68,99	4967,50	2339.500	.65
	Erkek	68	72,10	4902,50		
	Toplam	140				
Güvensizlik	Kadın	72	67,49	4859,00	2231.000	.36
	Erkek	68	73,69	5011,00		
	Toplam	140				
Verimlilik	Kadın	72	69,76	5023,00	2395.000	.82
	Erkek	68	71,28	4847,00		
	Toplam	140				
Etkililik	Kadın	72	69,35	4993,00	2365.000	.73
	Erkek	68	71,72	4877,00		
	Toplam	140				
Direnç	Kadın	72	72,44	5216,00	2308.000	.55
	Erkek	68	68,44	4654,00		
	Toplam	140				
Stratejik Planlama Tutumları	Kadın	72	68,99	4967,50	2339.500	.65
	Erkek	68	72,10	4902,50		
	Toplam	140				

Tablo 16 incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür ( $p>0,05$  olduğu durumda). Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmiştir. Yine, stratejik planlamaya yönelik tutumlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında ise, erkeklerde 68.99, kadınlarda 72.10 olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 17.** Medeni Durum Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamli Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U Testi	p
Kurumu Geliştirme	Bekar	39	58,06	2264,50	1484.500	.02
	Evli	101	75,30	7605,50		
	Toplam	140				
Güvensizlik	Bekar	39	71,95	2806,00	1913.000	.80
	Evli	101	69,94	7064,00		
	Toplam	140				
Verimlilik	Bekar	39	64,03	2497,00	1717.000	.24
	Evli	101	73,00	7373,00		
	Toplam	140				
Etkililik	Bekar	39	71,23	2778,00	1941.000	.89
	Evli	101	70,22	7092,00		
	Toplam	140				
Direnc	Bekar	39	75,60	2948,50	1770.500	.34
	Evli	101	68,53	6921,50		
	Toplam	140				
Stratejik Planlama Tutumları	Bekar	39	61,00	2379,00	1599.000	.09
	Evli	101	74,17	7491,00		
	Toplam	140				

Tablo 17 incelendiğinde, medeni durum değişkeninin, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları bağlamında istatistiksel açıdan kurumu geliştirme boyutunda anlamli derecede farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin kurumsal geliştirme boyutunda evlilerin bekarlara kıyasla ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) görevli olunan üniversite türüne göre anlamli bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 18.** Görevli Olunan Üniversite Türü Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

	Görevli Olduğu Üniversite Türü	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann- Whitney U Testi	p
Kurumu Geliştirme	Vakıf	50	65,00	3250,00	1975.000	.23
	Kamu	90	73,56	6620,00		
	Toplam	140				
Güvensizlik	Vakıf	50	75,54	3777,00	1998.000	.26
	Kamu	90	67,70	6093,00		
	Toplam	140				
Verimlilik	Vakıf	50	61,43	3071,50	1796.500	.05
	Kamu	90	75,54	6798,50		
	Toplam	140				
Etkililik	Vakıf	50	60,12	3006,00	1731.000	.02
	Kamu	90	76,27	6864,00		
	Toplam	140				
Direnç	Vakıf	50	81,28	4064,00	1711.000	.02
	Kamu	90	64,51	5806,00		
	Toplam	140				
Stratejik Planlama Tutumları	Vakıf	50	64,57	3228,50	1953.500	.20
	Kamu	90	73,79	6641,50		
	Toplam	140				

Tablo 18 incelendiğinde, görevli olunan üniversite türü değişkeninin, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları bağlamında istatistiksel açıdan verimlilik, etkililik ve direnç boyutlarında anlamlı derecede farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin verimlilik boyutunda kamu üniversitesinde görevli akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yine etkililik boyutunda kamu üniversitesinde görevli akademisyenlerin ortalamalarının vakıf üniversitesinde görevli olanlara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak direnç boyutunda vakıf üniversitesinde görevli akademisyenlerin kamudakilere kıyasla daha yüksek düzeyli bir ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama bilgi sahipliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 19.** Stratejik Planlama İle İlgili Bilgi Sahipliği Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

	Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U Testi	p
Kurumu Geliştirme	Evet	125	75,67	9459,00	291.000	.00
	Hayır	15	27,40	411,00		
	Toplam	140				
Güvensizlik	Evet	125	65,42	8177,50	302.500	.00
	Hayır	15	112,83	1692,50		
	Toplam	140				
Verimlilik	Evet	125	75,63	9453,50	296.500	.00
	Hayır	15	27,77	416,50		
	Toplam	140				
Etkililik	Evet	125	75,58	9447,50	302.500	.00
	Hayır	15	28,17	422,50		
	Toplam	140				
Direnç	Evet	125	65,12	8139,50	264.500	.00
	Hayır	15	115,37	1730,50		
	Toplam	140				
Stratejik Planlama Tutumları	Evet	125	74,46	9308,00	442.000	.00
	Hayır	15	37,47	562,00		
	Toplam	140				

Tablo 19’da yer alan Mann-Whitney U testine ilişkin analiz sonucunda bulunan p değeri 0.05’ten küçük olduğu için  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçlarına göre; stratejik planlamaya yönelik tutumları ile stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmada kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik boyutlarında stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olanların oranlarının, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın güvensizlik ve direnç boyutunda stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanların oranlarının, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olanların, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanlara göre daha yüksek düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama sürecine katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 20.** Stratejik Planlama Sürecine Katılma Durumu Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

	Stratejik Planlama Sürecine Katıldınız mı/ Katılıyor musunuz?	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U Testi	p
Kurumu Geliştirme	Evet	79	90,47	7147,00	832.000	.00
	Hayır	61	44,64	2723,00		
	Toplam	140				
Güvensizlik	Evet	79	60,96	4815,50	1655.500	.00
	Hayır	61	82,86	5054,50		
	Toplam	140				
Verimlilik	Evet	79	87,91	6945,00	1034.000	.00
	Hayır	61	47,95	2925,00		
	Toplam	140				
Etkililik	Evet	79	90,53	7151,50	827.500	.00
	Hayır	61	44,57	2718,50		
	Toplam	140				
Direnç	Evet	79	61,49	4857,50	1697.500	.00
	Hayır	61	82,17	5012,50		
	Toplam	140				
Stratejik Planlama Tutumları	Evet	79	90,37	7139,50	839.500	.00
	Hayır	61	44,76	2730,50		
	Toplam	140				

Tablo 20’de yer alan Mann-Whitney U testine ilişkin analiz sonucunda bulunan p değeri 0.05’ten küçük olduğu için  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçlarına göre; stratejik planlamaya yönelik tutumları ile stratejik planlama sürecine katılma durumunda kurumu geliştirme, verimlilik, etkililik boyutlarında stratejik planlama sürecine katılanların oranlarının, stratejik planlama sürecine katılmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın güvensizlik ve direnç boyutunda stratejik planlama sürecine katılmayanların oranlarının, stratejik planlama sürecine katılanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında stratejik planlama

sürecine katılanların, stratejik planlama sürecine katılmayanlara göre daha yüksek düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 21.** Cinsiyet İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları

		Cinsiyet		Toplam	
		Kadın	Erkek		
Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?	Evet	N	65	60	125
		%	52,0%	48,0%	100,0%
	Hayır	N	7	8	15
		%	46,7%	53,3%	100,0%
Toplam	N	72	68	140	
	%	51,4%	48,6%	100,0%	

$$X^2=.153, p=.70$$

Akademisyenlerincinsiyetleri ile stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği arasındaki ilişkinin Ki-Kare test sonuçlarında söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle başlangıçta kurulan  $H_6$  hipotezi red edilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 22.** Medeni Durum İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları

		Medeni Durum		Toplam	
		Bekar	Evli		
Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?	Evet	N	34	91	125
		%	27,2%	72,8%	100,0%
	Hayır	N	5	10	15
		%	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam	N	39	101	140	
	%	27,9%	72,1%	100,0%	

$$X^2=.251, p=.62$$



Akademisyenlerin medeni durumları ile stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği arasındaki ilişkinin Ki-Kare test sonuçlarında söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle başlangıçta kurulan H<sub>7</sub> hipotezi red edilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile görevli olunan üniversite türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 23.** Görevli Olunan Üniversite Türü İle Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Sahipliği Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Test Sonuçları

		Görevli Olduğu Üniversite Türü		Toplam	
		Vakıf	Kamu		
Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?	Evet	N	44	81	125
		%	35,2%	64,8%	100,0%
	Hayır	N	6	9	15
		%	40,0%	60,0%	100,0%
Toplam	N	50	90	140	
	%	35,7%	64,3%	100,0%	

$$X^2=.134, p=.71$$

Akademisyenlerin görevli oldukları üniversite türü ile stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği arasındaki ilişkinin Ki-Kare test sonuçlarında söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle başlangıçta kurulan H<sub>8</sub> hipotezi red edilmiştir.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 24.** Yaş Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları

	Yaş Grubu	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis H Testi	P
	34-41 yaş	45	77,91		
	42-49 yaş	21	82,62		
	50-59 yaş	19	91,97		
	59 yaş üstü	10	60,35		
	Toplam	140			
Güvensizlik	26-33 yaş	45	72,80	7.865	.10
	34-41 yaş	45	68,93		

	42-49 yaş	21	84,62		
	50-59 yaş	19	50,42		
	59 yaş üstü	10	75,70		
	Toplam	140			
Verimlilik	26-33 yaş	45	52,84	16.842	.00
	34-41 yaş	45	77,80		
	42-49 yaş	21	76,36		
	50-59 yaş	19	92,92		
	59 yaş üstü	10	62,20		
	Toplam	140			
Etkililik	26-33 yaş	45	56,14	12.051	.02
	34-41 yaş	45	77,42		
	42-49 yaş	21	67,36		
	50-59 yaş	19	90,32		
	59 yaş üstü	10	72,90		
	Toplam	140			
Direnç	26-33 yaş	45	73,59	2.662	.62
	34-41 yaş	45	67,78		
	42-49 yaş	21	73,86		
	50-59 yaş	19	60,24		
	59 yaş üstü	10	81,30		
	Toplam	140			
Stratejik Planlama Tutumları	26-33 yaş	45	48,49	24.250	.00
	34-41 yaş	45	79,83		
	42-49 yaş	21	82,40		
	50-59 yaş	19	93,29		
	59 yaş üstü	10	59,25		
	Toplam	140			

Tablo 24’de yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarında, yaş değişkenine göre akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarında güvensizlik ve direnç alt boyutları haricinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin kurumu geliştirme, verimlilik, etkililik alt boyutlarında ve stratejik planlama yönelik genel tutumlarda 50-59 yaş grubunda yer alanların ortalamalarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında yer aldığı tespit edilmesinde ise çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Tablo 25’de gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Yaş Değişkenine Göre Akademisyenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının LSD Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Kurumu Geliştirme	26-33 yaş	34-41 yaş	,269*	,017
		50-59 yaş	,394*	,007
Verimlilik	26-33 yaş	34-41 yaş	,311*	,016
		50-59 yaş	,441*	,009
Etkililik	26-33 yaş	34-41 yaş	,322*	,021
		50-59 yaş	,426*	,019
	42-49 yaş	50-59 yaş	,415*	,047
		59 yaş üstü	,129	,611
Stratejik Planlama Tutumları	26-33 yaş	34-41 yaş	,197*	,006
		50-59 yaş	,218*	,019

\*Ortalamalar Farkı 0.05 düzeyinde Anlamlıdır.

Yaş değişkenine göre kurumu geliştirme alt boyutunda 26-33 yaş grubunda yer alanların tutumları ile 34-41 ve 50-59 yaş grubunda yer alanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yine verimlilik alt boyutunda 26-33 yaş grubunda yer alanların tutumları ile 34-41 ve 50-59 yaş grubunda yer alanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde etkililik alt boyutunda 26-33 yaş grubunda yer alanların tutumları ile 34-41 ve 50-59 yaş grubunda yer alanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında 42-49 yaş grubunda yer alanların tutumları ile 50-59 ve 59 yaş üstünde yer alanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak stratejik planlamaya yönelik genel tutumların 26-33 yaş grubundakilerle 34-41 ve 50-59 yaş grubundakilerde farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) akademik pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 26.** Akademik Pozisyon Değişkenine Göre Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar Arasında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları

	Akademik Pozisyonunuz	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis H Testi	P
Kurumu Geliştirme	Okutman	11	17,77	45.664	.00
	Öğretim görevlisi	5	34,50		
	Araştırma görevlisi	36	56,06		
	Doktor öğretim üyesi	52	75,50		
	Doçent	20	100,00		
	Profesör	16	97,38		
	Toplam	140			
Güvensizlik	Okutman	11	99,64	9.923	.08
	Öğretim görevlisi	5	86,20		
	Araştırma görevlisi	36	75,24		
	Doktor öğretim üyesi	52	66,10		
	Doçent	20	62,68		
	Profesör	16	59,00		
	Toplam	140			
Verimlilik	Okutman	11	23,91	42.886	.00
	Öğretim görevlisi	5	40,80		
	Araştırma görevlisi	36	55,15		
	Doktor öğretim üyesi	52	73,07		
	Doçent	20	102,73		
	Profesör	16	97,72		
	Toplam	140			
Etkililik	Okutman	11	21,82	40.183	.00
	Öğretim görevlisi	5	41,10		
	Araştırma görevlisi	36	56,36		
	Doktor öğretim üyesi	52	75,33		
	Doçent	20	93,28		
	Profesör	16	100,81		
	Toplam	140			
Direnç	Okutman	11	86,82	6.602	.25
	Öğretim görevlisi	5	63,20		
	Araştırma görevlisi	36	79,33		
	Doktor öğretim üyesi	52	69,13		

	üyesi				
	Doçent	20	59,18		
	Profesör	16	60,28		
	Toplam	140			
Stratejik Planlama Tutumları	Okutman	11	23,05	45.960	.00
	Öğretim görevlisi	5	29,20		
	Araştırma görevlisi	36	54,58		
	Doktor öğretim üyesi	52	74,88		
	Doçent	20	101,48		
	Profesör	16	98,88		
	Toplam	140			

Tablo 26’da yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarında, akademik pozisyon değişkenine göre akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarında güvensizlik ve direnç alt boyutları haricinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin kurumu geliştirme ve verimlilik alt boyutlarında ve stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında doçentlerin ortalamalarının diğer akademik unvanlılara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin etkililik alt boyutunda profesörlerin ortalamalarının diğer akademik unvanlılara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 26’da ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında yer aldığı tespit edilmesinde ise çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Akademik Pozisyon Değişkenine Göre Akademisyenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının LSD Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	Akademik Pozisyon	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Kurumu Geliştirme	Okutman	Araştırma görevlisi	,659*	,000
		Doktor öğretim üyesi	,845*	,000
	Doçent	Öğretim görevlisi	,650*	,006
		Profesör	,602*	,012
	Profesör	Araştırma görevlisi	,463*	,000
		Okutman	1,123*	,000
	Profesör	Doktor öğretim	,278*	,024

		üyesi			
		Araştırma görevlisi	,416*	,003	
		Okutman	1,075*	,000	
Verimlilik	Okutman	Araştırma görevlisi	,618*	,001	
		Doçent	1,232*	,000	
		Profesör	1,128*	,000	
		Doktor öğretim üyesi	,849*	,000	
		Doçent	Öğretim görevlisi	,821*	,003
			Araştırma görevlisi	,613*	,000
	Profesör	Öğretim görevlisi	,718*	,010	
		Araştırma görevlisi	,510*	,002	
	Doktor öğretim üyesi	Araştırma görevlisi	,231*	,050	
		Doçent	,382*	,008	
Etkililik	Araştırma Görevlisi	Profesör	,611*	,001	
		Doçent	,511*	,002	
	Öğretim Görevlisi	Profesör	1,138*	,000	
		Doçent	1,038*	,000	
	Okutman	Doktor öğretim üyesi	,981*	,000	
		Doçent	1,247*	,000	
		Profesör	1,347*	,000	
	Doktor öğretim üyesi	Prof.	,365*	,027	
		Araştırma görevlisi	,246*	,050	
		Öğretim görevlisi	,772*	,005	
		Okutman	,735*	,000	
	Stratejik Planlama Tutumları	Okutman	Doktor öğretim üyesi	,559*	,000
			Profesör	,687*	,000
Doçent			,741*	,000	
Doçent		Profesör	,053	,588	
		Araştırma Görevlisi	Okutman	,437*	,000
			Profesör	,251*	,005
Öğretim Görevlisi		Araştırma görevlisi	,304*	,000	
		Doçent	,459*	,002	
		Profesör	,406*	,008	
		Doktor öğretim üyesi	,277*	,045	

\*Ortalamalar Farkı 0.05 düzeyinde Anlamlıdır.

Akademik pozisyon değişkenine göre kurumu geliştirme alt boyutunda okutmanların tutumları ile araştırma görevlisi ve doktorların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda doçentlerin tutumları ile doktora öğrencisi, profesör araştırma görevlisi ve okutmanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, profesörlerin tutumları ile doktor, araştırma görevlisi ve okutmanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Yine verimlilik alt boyutunda okutmanların tutumları ile araştırma görevlisi, doçent, profesör ve doktor olanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde doktor öğretim üyesi olanların tutumları ile öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve profesörlerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak doçent ve profesörlerin tutumları ile okutman, öğretim görevlisi ve araştırma görevlilerinin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Etkililik alt boyutunda doçent ve profesörlerin tutumları ile araştırma görevlisi, doktora öğrencisi ve okutmanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Son olarak stratejik planlamaya yönelik genel tutumların okutmanlarla doktor, profesör ve doçentlerde farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca doktora öğrencisi olanlarla araştırma görevlisi, doçent, profesör ve doktorlarda farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak profesörlerle doçent ve araştırma görevlilerinde farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 28.** Hipotezlerin Genel Sonuçları

	Hipotez Sonucu
H <sub>1</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Red
H <sub>2</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul

H <sub>3</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H <sub>4</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) akademik pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H <sub>5</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) görevli olunan üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H <sub>6</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama bilgi sahipliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) stratejik planlama sürecine katılma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>9</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H <sub>10</sub> : Akademisyenlerin stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile görevli olunan üniversite türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde her geçen yıl gerek kamu gerek vakıf üniversitelerinde nicel bir artış görülmektedir. Fakat bu artışa bağlı kalarak üniversitelerin eğitim kalitesinin, verimliliğinin ve geleceğe güncel bireyler yetiştirme kapasitesinin ne kadar arttığı tartışmalıdır. Üniversitelerin kendi stratejik planlamalarını oluşturması, dünyadaki gelişmelere ve rekabete ayak uydurması için üniversite bünyesinde faaliyet gösteren akademisyenlerin yönetim, strateji ve stratejik planlama algılarını gündeme getirmektedir. Bu çalışma söz konusu ihtiyaca cevap verme hususunda literatürde mevcut eksikliği bir parça olsun giderebilmek ve bundan sonraki çalışmalara yol gösterebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle akademisyenlerin büyük çoğunluğunun kamu üniversitesinde çalıştığı ve stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durumun stratejik planlamaya yönelik alt yapının olduğu çıkarımını yapmaya imkan tanımaktadır.

Akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerinden en yüksek düzeyli katılımı “Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.” ifadesiyle; en düşük düzeyli katılımı ise, “Stratejik planlama kendini kandırmadır.” ifadesiyle sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ayrıca, “Stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.”, “Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.”, “Stratejik planlama görev dağılımında işe uygun personel seçimini sağlar.”, “Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.” ve “Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.” ifadelerine yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, stratejik planlamanın kullanıcılarına teknoloji kullanım kolaylığı, plan hazırlama, eğitim kalitesinin belirlenmesi ve günlük işleri kolaylaştırmak gibi birtakım kazanımlar sağladığı ifade edilebilir.

Bunun yanında söz konusu ölçek içerisinde yer alan “Stratejik planlama yapanlar, bu planlar yoluyla hep kendi düşüncelerini gerçekleştirmek isterler.” ifadesine düşük düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Son olarak, “Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.”, “Stratejik planlama zaman israfıdır.”, “Stratejik planlama, çalışanlar arasında guruplaşmalara neden olur.”, “Stratejik planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.”, “Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.” “Stratejik planlama kendini kandırmadır.” “Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.”, “Stratejik planlama bir oyalama

taktiğidir.” Ve “Stratejik planlama, günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır.” İfadelerine çok düşük düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre akademisyenlerin, stratejik planlamanın gereksiz olduğu, kandırmaca ve oyalama taktiği olduğuna yönelik görüşlerini benimsemediği aksine çalışanlar arasında iletişimi arttırdığı, zamanı etkin kullanmayı sağladığına inandıkları ifade edilebilir.

Strateji, örgütlerin var oluş nedeni olan amaçlarını ve söz konusu amaçların gerçekleştirilmesindeki politikaları, tercihleri ve kaynak tahsisini ortaya koyan bir klavuzdur (Bryson, 1995). Stratejik planlama ise, örgütlerin sürekliliklerini sağlamak, rakiplerine kıyasla kendini sürekli yenileyebilmesini sağlayan ve örgütü geleceğe taşımaya yardımcı olan strateji ve amaçları belirleme sürecidir (Alexander ve Serfass, 1999). Bryson’a (1995) göre stratejik planlama, örgütün ne olduğunu, hangi faaliyetleri niçin yaptığını ortaya koyan eylemleri ve kararları içerir.

Araştırmada akademisyenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olup olmadıklarına yönelik dağılımlarda %89.3’ünün stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olduğu, %10.7’sinin ise stratejik planlama ile ilgili bilgiye sahip olmadığı ortaya çıkmış, yine akademisyenlerin %56.4’ünün stratejik planlama sürecine katıldığı, %43.6’sının ise stratejik planlama sürecine katılmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bir başka araştırmada, öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığından, stratejik planlamaya yönelik olumsuz bir tutum içerisinde olduğu ortaya konmuştur (Demirkaya, 2007).

Karaman’ın 2007 yılında ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada ise yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum içerisinde oldukları ortaya konmuştur. Şener’in (2009) yaptığı araştırmada ise stratejik yönetime dair eğitim alanların almayanlara kıyasla daha yoğun bir şekilde stratejik planlama sürecine dahil oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırmada ayrıca 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan akademisyen ve yöneticilerin 16 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip akademisyen ve yöneticilerde daha fazla bir şekilde stratejik planlama sürecine dahil oldukları ortaya konmuştur.

Araştırmada akademik pozisyon değişkeni ile akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarında güvensizlik ve direnç alt boyutları haricinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıktı. akademisyenlerin kurumu geliştirme ve verimlilik alt boyutlarında ve stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında doçentlerin ortalamalarının diğer akademik unvanlılara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. akademisyenlerin etkililik alt boyutunda profesörlerin ortalamalarının diğer akademik unvanlılara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Şener’in (2009) yaptığı araştırmada, eğitimde stratejik planlama ile

ilgili ifadelerin geneline katılım düzeyinin yüksek olmakla birlikte bu düzey içerisinde yüksek okul mezunlarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Kocatepe (2010) yaptığı çalışmada, ilk ve ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik daha çok iyimser bir bakış açısına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) ile demografik özellikleri arasında farklılıkların olup olmadığı da belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği ile cinsiyet, medeni durum ve görevli olunan üniversite türü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konmuştur. Araştırmada cinsiyet değişkeni ile akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları (alt boyutlar dahil) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Akbaba ve Yıldızbaş'ın (2016) yaptıkları çalışmada, stratejik planlama uygulamaları boyutlarından kurumsal yapının uygunluğuna yönelik görüşleri ile cinsiyet, okul türü ve branşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada akademisyenlerin medeni durumlarına göre sadece stratejik planlamaya yönelik tutumları içerisinde yer alan kurumu geliştirme alt boyutunda anlamlı derecede farklılık oluşturduğu ortaya çıktı. Burada evlilerin bekarlara kıyasla ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Görevli olunan üniversite türüne göre, akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumları içerisinde sadece verimlilik, etkililik ve direnç boyutlarında anlamlı derecede farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Verimlilik boyutunda kamu üniversitesinde görevli akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının vakıf üniversitesinde görevli akademisyenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine etkililik boyutunda kamu üniversitesinde görevli akademisyenlerin ortalamalarının vakıf üniversitesinde görevli olanlara kıyasla daha yüksektir. Son olarak direnç boyutunda vakıf üniversitesinde görevli akademisyenlerin kamudakilere kıyasla daha yüksek düzeyli bir ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, stratejik planlamaya yönelik tutumları ile stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmada kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik boyutlarında stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olanların oranlarının, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak güvensizlik ve direnç boyutunda stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanların oranlarının, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında stratejik planlama hakkında bilgi sahibi

olanların, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmayanlara göre daha yüksek düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, stratejik planlamaya yönelik tutumları ile stratejik planlama sürecine katılma durumunda kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik boyutlarında stratejik planlama sürecine katılanların oranlarının, stratejik planlama sürecine katılmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın güvensizlik ve direnç boyutunda stratejik planlama sürecine katılmayanların oranlarının, stratejik planlama sürecine katılanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik genel tutumlarında stratejik planlama sürecine katılanların, stratejik planlama sürecine katılmayanlara göre daha yüksek düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, yaş değişkeni ile akademisyenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarında güvensizlik ve direnç alt boyutları haricinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıktı. Akademisyenlerin kurumu geliştirme, verimlilik, etkililik alt boyutlarında ve stratejik planlama yönelik genel tutumlarda 50-59 yaş grubunda yer alanların ortalamalarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Er'in (2018) "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Sürecine Bakış: Kosgeb Uygulaması" başlıklı çalışmasında, stratejik planlamaya yönelik tutum ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkta 41-50, 51 yaş ve üstünde olanların stratejik tutum puanları, 20-30 yaşında olanlardan daha yüksek olarak kaydedilmiştir.

Bu araştırmada akademisyenlerin cinsiyetleri, medeni durumları ve görevli oldukları üniversite türü ile stratejik planlama hakkında bilgi sahipliği arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Buna göre söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin sosyo-demografik bilgileri ile stratejik planlama tutumları arasındaki ilişki örüntüsüne odaklanmaktadır. Literatüre bakıldığında bu konuda çalışmalar yapıldığı görülse de bu araştırmanın özgünlüğü katılımcıların üniversitelerde çalışan akademisyenlerden oluşmasından ileri gelmektedir. Bundan sonraki araştırmalar için farklı şehirlerde veya ülkelerde görev yapan akademisyenlerle konunun yeniden incelenmesi önerilmektedir. Bununla beraber nicel araştırmalar bilindiği üzere daha geniş kitleler üzerinde genel çıkarımlar yapmaya izin verirken nitel araştırmalar daha dar bir kitle üzerinde derinlemesine yorumlar yapmaya imkan tanımaktadır. Bu nedenle stratejik planlamanın alt boyutlarına ilişkin yapılandırılmış bir mülakat formu oluşturularak konu ile ilgili derinlemesine bilgiler elde edilmesi, bundan sonra gelen çalışmalar için önerilmektedir.

Elde edilen bilgilere bakıldığında;

- Üniversite türünün; verimlilik, direnç ve etkililik alt boyutu ile anlamlı derecede bir farklılığı olduğu görülmüştür. Politika yapıcılarına kamu ve vakıf üniversitelerindeki bu anlamlı farklılığı dikkate almaları önerilmektedir.
- Stratejik planlama ile ilgili bilgi sahibi olan akademisyenlerin; kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik alt boyutunda anlamlı farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu anlamıyla bu konuda çalışma yapanların akademisyenleri stratejik planlama hakkında bilgilendirmesi, konu ile ilgili seminer ve eğitim düzenlemesi eğitimin kalite çıktısı açısından olumlu yönde etkiler sağlayacaktır.
- Stratejik planlama sürecine katılanların sürece katılmayanlardan daha verimli olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamıyla sürece katılımın artırılması önerilmektedir.
- Yaş ve akademik pozisyonun stratejik planlamanın alt boyutlarından direnç ve güvensizlik alt boyutu dışında tüm boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle konuya ilişkin çalışma yapanların stratejik planlama eğitimlerinde bu anlamlı farklılıkları dikkate alması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acat, A.(2009). *Belediyelerce Yürütülen Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Çalışan Tutumları: (Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Akbaba, A. Yıldızbaş, Y. V. (2016). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, Cilt: XIII, Sayı: I,26-50.
- Akgül, A. Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*, Emek Ofset, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2- Stratejik Yönetim*, İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği.
- Aktan, Coşkun Can (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama" *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı:4, Cilt:22.
- Aktan, O. (2014). Stratejik Planlama Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 2 (1), 12-31
- Akyüz, Y. (2010). *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Alexander, W. F., & Serfass, R. W. (1999). *Futuring tools for strategic quality planning in education*. Milwaukee, WI: ASQ Quality.
- Aslan, Ş.(2008). *Stratejik Planlama Kavramı Ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye'deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları Ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baloğlu, N. Karadağ, E. Karaman, H. (2008). Stratejik Planlama Tutum Ölçeği, Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice* 8 (2), 407-437.
- Bircan, İsmail (2002). "Kamu Kesiminde Stratejik yönetim ve Vizyon", *Planlama Dergisi*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>

- Bowman, E.H.; Singh, H. ve Thomas, H. (2002). *The domain of strategic management: history and evolution*. A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), Handbook of strategy and management. London: Sage Publications.
- Bryson M.John (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Corderman, D. S. (2006). Visionary Leadership. Fbı Law Enforcement Bulletin; 75, 6; *Research Library*.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyalbilimler Enstitüsü.
- Demirkaya, D., (2007), *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, S36.
- Diñer, Ömer ve Fidan Yahya (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DPT (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Er, O. (2018). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Sürecine Bakış: Kosgeb Uygulaması*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Eren E. (1979). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2666, İstanbul.
- Erkan, V.(2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Eryiğit, H.(2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , C.4, S.9., ss.152-172.

- Field, A., (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, Third Editon, London, Sage Publications Ltd.
- Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Grant, R.M., (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Karaman, H., (2007), *İlk Ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları: İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical Notes For Clinical Researchers: Assessing Normal Distribution (2) Using Skewness And Kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54.
- Kocatepe, Ş. (2010). “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetime Uygulamalarının Okul Yöneticilere Tarafından Algılanması”. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi, 10.Bası, İstanbul.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması* (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Mele, D. ve Guillen, M. (2006). The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility, *Working Paper* No.658: IESE Business School.
- Mirze K., Ülgen H., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Namaki, M.S.S. (1992). Creating A Corporate Vision, *Long Range Planning*, Vol.25, No.6.
- Nutt P.C. and Backoff, R.W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- ODTÜ (2002). Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci, Ankara.



- Olsen, J.B. and Edaie C. (1982). *The Game Plan: Governance with Foresight, Council of State Planning and Policy Agencies*, Washington D.C., USA.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı, Sakarya.
- Pamuk,G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Steiner, A.George; (1979). *Strategic Planning-What Every Manager Must Know*, New York: Free Press.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu <http://www.tdk.gov.tr/> erişim tarihi: 11.03.2019.
- Yamane, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. Çeviren: A. Esin. M. A. Bakır, C. Aydın. E. Gürbüzsel. İstanbul: Litaratür Yayınları. 116-117.

## EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilimleri Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “ÜNİVERSİTELERDEKİ AKADEMİK PERSONELİN STRATEJİK PLANLAMA TUTUMLARININ SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI” isimli yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır.

Ankette yer alan soruları cevaplandığınız için teşekkür ederiz.

Tamer YILDIZ

	Kadın	Erkek				
Cinsiyetiniz?						
	Bekar	Evli				
Medeni Durum						
	26-33	34-41	42-49	50-59	59 ve üzeri	
Yaş Grubunuz?						
	Vakıf	Kamu				
Görevli Olduğunuz Üniversite Türü						
	0-10 Yıl	10 + Yıl				
Görev Yaptığımız Üniversite Ne Zaman Kurulmuştur?						
	Okutman	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Doktor	Doçent	Prof.
Akademik Pozisyonunuz						

	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri
--	-------------	---------	---------	----------	-----------------

İş Tecrübeniz?					
----------------	--	--	--	--	--

	2500 TL'den az	2500-3500 TL	3500-4500 TL	4500-5500 TL	5500 TL ve üzeri
--	----------------	--------------	--------------	--------------	------------------

Gelir Durumunuz?					
------------------	--	--	--	--	--

	Evet	Hayır
--	------	-------

Stratejik Planlama İle İlgili Bilginiz Var Mı?		
------------------------------------------------	--	--

	Evet	Hayır
--	------	-------

Stratejik Planlama Sürecine katıldınız mı/ katılıyor musunuz?		
---------------------------------------------------------------	--	--

	Genel Sekreter	Dekan	Blm. Bşk.	Blm. Bşk.Yrd.	Personel İşleri	Diğer
İdari Göreviniz Nedir						

# STRATEJİK PLANLAMA TUTUM ÖLÇEĞİ

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.					
Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.					
Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
Stratejik planlama okulun karşılaşıacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.					
Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.					
Stratejik planlama zaman israfıdır.					
Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
Stratejik planlama görev dağılımında işe uygun personel seçimini sağlar.					
Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.					
Stratejik planlama yapanlar, bu planlar yoluyla hep kendi düşüncelerini gerçekleştirmek isterler.					
Stratejik planlama, çalışanlar arasında guruplaşmalara neden olur.					
Stratejik planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.					
Stratejik planlama denetlenmeyi kolaylaştırır.					
Stratejik planlama kaynakların bolca harcanmasıdır.					
Stratejik planlama kendini kandırmadır.					
Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.					
Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.					
Stratejik planın hazırlanmasına akademik personel yardımcı olmalıdır.					
Stratejik planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Stratejik planlama, günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır					
Stratejik planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır					
Stratejik planlama çalışanların çalışma standardını yükseltir.					
Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.					
Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.					
Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
Stratejik planlama üniversitemizde etkili iletişim düzeyini artırır.					
Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.					
Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.					
Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.					
Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
Stratejik plan hazırlanması ile ilgili her dönem ayrı bir eğitim verilmelidir.					