

**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: ADIM  
ÜNİVERSİTELERİNİN GZFT ANALİZLERİ ÜZERİNE BİR  
İNCELEME**

**Ahmet Tayfur KÜÇÜKTIĞLI  
0630203187**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN**

**ISPARTA – 2017**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Tez Savunma Sınav Tutanağı 2

Öğrencinin Adı Soyadı	Ahmet Tayfur KÜÇÜKTIĞLI	
Anabilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	
Tez Başlığı	Stratejik Planlama Üzerine Bir İnceleme	
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama; ADIM Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme	
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 27/07/2017 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup></p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDDEDİLMESİ</b><sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN / Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ / Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN / Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Adım Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ahmet Tayfur Küçüktigli".

**Ahmet Tayfur KÜÇÜKTIĞLI**

**21.08.2017**

KÜÇÜKTIĞLI, A. Tayfur, *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: ADIM Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2017.

## ÖZET

Bu çalışma ile kuruluş yılları itibari ile ve coğrafi olarak birbirine yakın olan üniversitelerin kurduğu ADIM üniversiteler birliğine mensup yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarındaki durum analizi kısmında belirttikleri benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Birliğe mensup 14 üniversite bulunmakla birlikte çalışma yöntemine uygun olan 12 üniversite seçilmiş bunların GZFT (Güçlü yönler – Zayıf yönler – Fırsatlar – Tehditler) analizi yöntemi ile yaptıkları durum analizleri tahlil edilmiştir. Bu çalışmada yöntem olarak, genellikle önceden belirlenmiş kategoriler çerçevesinde sistematik olarak incelenmesini sağlayan bir araştırma tekniği olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Durum analizi kısımlarındaki kullanılma sıklıklarına göre Güçlü ve Zayıf Yönler başlığı altında 8 kategori 33 kod belirlenmiştir. Bu kategoriler çerçevesinde ADIM üniversitelerinin kendilerini güçlü ve zayıf gördüğü alanlar işaret edilmiştir. Öte yandan Fırsatlar ve Tehditler çerçevesinde ise 3 kategori 19 kod belirlenmiştir. ADIM üniversitelerinin hangi konuları fırsat veya tehdit gördükleri de ilgili başlık altında incelenmiştir. ADIM üniversiteleri tarafından 11 konu güçlü yön (yönetim anlayışı, akademik personelin niteliği, kütüphane vs.), 12 konu zayıf yön (personel sayısı, ar-ge desteği, mezunlar vs.); 11 konu fırsat (şehrin konumu, tarihi ve sosyal-kültürel yapı, AB vs.) 6 konu ise tehdit (şehrin sanayisi, mevzuat, diğer üniversiteler vs.) olarak değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise genel bir değerlendirme yapılarak ortak noktaların neler olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** ADIM Üniversiteleri, GZFT, Benzerlikler ve Farklılıklar

KÜÇÜKTIĞLI, A. Tayfur, *Strategic Planning in Public Administration: A Review on SWOT Analysis of ADIM Universities*, Thesis of M. A., Isparta, 2017.

## ABSTRACT

This study aims to compare and contrast similarities and differences in the situation analysis of the strategic plans of the ADIM University Union established by higher education institutions in the near abroad. Although there are 14 universities in the union, 12 universities were selected suitable for the research conducted and situation analysis were examined by using SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats) analysis. In this study, content analysis was used as a method to systematically analyze by drawing from established categories.

In the situation analysis, 33 codes (subcategories) and 8 categories were determined within the framework of strong and weak aspects as to the frequency of use. On these categories, strong and weak sides of ADIM universities that they perceived for themselves were addressed. On the other hand, within the framework of opportunities and threats 19 codes (subcategories) and 3 categories were detected. Perceived opportunities and threats were investigated within the framework of these categories. In the conclusion chapter, an overall evaluation was carried to detect common points.

**Key Words:** ADIM Universities, SWOT, Similarities and Differences

<b>YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....</b>	<b>ii</b>
<b>YEMİN METNİ .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## **I. BÖLÜM**

### **TEORİK ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI**

<b>1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE KAPSAMI .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. STRATEJİK PLANLAMA .....</b>	<b>8</b>
1.3.1. Planlama Kavramı .....	9
1.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi.....	10
1.3.3. Stratejik Planlamanın Önemi .....	12
<b>1.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ .....</b>	<b>14</b>
1.4.1. Durum Analizi.....	16
1.4.2. Misyon .....	18
1.4.3. Vizyon .....	19
1.4.4. Temel Değer ve İlkeler.....	21
1.4.5. Stratejik Amaçlar .....	22
1.4.6. Stratejik Hedefler .....	23

## II. BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM ve STRATEJİK PLANLAMA

<b>2.1. KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM ve NEDENLERİ.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE.....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı .....	29
2.2.2. Yeni Kamu Yönetimini Doğuran Sebepler .....	32
2.2.3. Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Uygulamaları .....	36
2.2.4. Yeni Kamu Yönetiminin İlkeleri .....	39
<b>2.3. KAMU YÖNETİMİNDE MALİ YÖNETİM .....</b>	<b>47</b>
2.3.1. 5018 Sayılı Kanun Öncesi Dönem.....	48
2.3.2. 5018 Sayılı Kanun Dönemi.....	50
<b>2.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA.....</b>	<b>52</b>

## III. BÖLÜM

### ADIM ÜNİVERSİTELERİ KAPSAMINDA BİR İNCELEME

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>	<b>57</b>
3.2.1. ADIM Üniversiteler Birliği’nin Kuruluşu .....	58
3.2.2. ADIM Üniversiteleri Hakkında.....	60
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>68</b>
3.5.1. Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler .....	69
3.5.2. Fırsatlar ve Tehditler .....	104
<b>SONUÇ.....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>148</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>154</b>

## TABLÖLAR

TABLO 1 MİSYON VE VİZYONUN ÖZELLİKLERİ .....	21
TABLO 2 HESAP VERME SORUMLULUĞU .....	45
TABLO 3 ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ ÜNİVERSİTELER .....	64
TABLO 4 GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖN KATEGORİLERİ .....	70
TABLO 5 ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ .....	71
TABLO 6 ÖĞRENCİ KULÜPLERİ .....	72
TABLO 7 ÖĞRENCİ SAYISI .....	72
TABLO 8 MEZUNLAR .....	74
TABLO 9 AKADEMİK PERSONEL MEMNUNİYETİ .....	75
TABLO 10 AKADEMİK PERSONEL SAYISI .....	76
TABLO 11 AKADEMİK PERSONEL – ÖĞRENCİ İLİŞKİLERİ .....	77
TABLO 12 AKADEMİK PERSONELİN NİTELİĞİ .....	78
TABLO 13 ATAMA YÜKSELME KRİTERLERİNİN VARLIĞI .....	79
TABLO 14 ÇALIŞANLARIN KURUMA AİDİYET DUYGUSU .....	79
TABLO 15 İDARİ PERSONEL SAYISI .....	80
TABLO 16 İDARİ PERSONELİN NİTELİĞİ .....	81
TABLO 17 YÖNETİM ANLAYIŞI .....	82
TABLO 18 KURUM KÜLTÜRÜ-İMAJI .....	83
TABLO 19 AR-GE DESTEĞİ .....	84
TABLO 20 ULUSLARARASI KURULUŞLARA ÜYELİK .....	85
TABLO 21 PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER .....	86
TABLO 22 KURUMSALLAŞMA .....	87
TABLO 23 YABANCI DİL EĞİTİMİ .....	88
TABLO 24 LİSANSÜSTÜ EĞİTİM .....	89
TABLO 25 UZAKTAN EĞİTİM .....	90
TABLO 26 DEĞİŞİM PROGRAMLARI .....	91
TABLO 27 ALTYAPI .....	92
TABLO 28 ARAŞTIRMA VE UYGULAMA MERKEZLERİ .....	93
TABLO 29 TEKNOKENT-TEKMER-TEKNOPARK VS. ....	94
TABLO 30 KÜTÜPHANE .....	95
TABLO 31 YAYIN SAYILARI .....	96
TABLO 32 DİSİPLİNLERARASI ANLAYIŞ .....	96
TABLO 33 PROJELER .....	97
TABLO 34 LABORATUVARLAR .....	98
TABLO 35 LOKASYON .....	99
TABLO 36 ALTYAPI .....	100
TABLO 37 SAĞLIK HİZMETLERİ .....	101
TABLO 38 GÜÇLÜ YÖNLER ÖZET TABLOSU .....	102



TABLO 39 ZAYIF YÖNLER ÖZET TABLOSU.....	103
TABLO 40 FIRSATLAR VE TEHDİTLER KATEGORİLERİ.....	105
TABLO 41 COĞRAFYA VE İKLİM ŞARTLARI.....	106
TABLO 42 EKONOMİK YAPI.....	107
TABLO 43 HUZUR VE EMNİYET.....	108
TABLO 44 TARİHİ VE SOSYAL-KÜLTÜREL YAPI.....	109
TABLO 45 SANAYİ.....	110
TABLO 46 PAYDAŞLAR.....	112
TABLO 47 BARINMA.....	113
TABLO 48 ŞEHİR İÇİ ULAŞIM.....	114
TABLO 49 ŞEHRİN KONUMU.....	115
TABLO 50 ADIM ÜNİVERSİTELERİ İÇİNDE YER ALMA.....	116
TABLO 51 MEVZUAT.....	117
TABLO 52 YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (YÖK).....	118
TABLO 53 KADRO TAHSİSLERİ.....	120
TABLO 54 ÖĞRENCİ KONTENJANLARI.....	122
TABLO 55 DİĞER ÜNİVERSİTELER.....	124
TABLO 56 YÜKSEKÖĞRENİM TALEBİ.....	125
TABLO 57 AVRUPA BİRLİĞİ.....	126
TABLO 58 BOLOGNA SÜRECİ.....	127
TABLO 59 TEKNOLOJİK GELİŞMELER.....	129
TABLO 60 FIRSATLAR ÖZET TABLOSU.....	130
TABLO 61 TEHDİTLER ÖZET TABLOSU.....	131

## ÖNSÖZ

Dünyada yönetim anlayışında yirminci asrın sonlarında başlayan dönüşüm içinde bulunduğumuz yirmi birinci asırda hâlâ devam etmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışında kurumlarının ihtiyaçlarına cevap vermek için bir rehber niteliğinde düşünülen stratejik planlar kamu kurumlarının gelecek beş yıla ait beklenti ve hedeflerinin anlatıldığı yazılı metinlerdir. Bu çalışmada benzer özellikte üniversitelerin kuruculuğunu yaptığı ADİM üniversiteler birliğine mensup üniversitelerin stratejik planlarındaki durum analizi kısımları incelenerek güçlü ve zayıf oldukları alanlar ile fırsat ve tehdit olarak gördükleri ortak noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar mümkün olduğunca tarafsız bir değerlendirmeye tabi tutularak kurumların kendilerini ilgili konuda neden güçlü veya zayıf gördüklerinin sebepleri irdelenmeye çalışılmıştır.

Yoğun çalışma temposuna rağmen bana zaman ayıran ve her türlü kolaylığı gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN'a ve benden yardımlarını ve akademik bilgisini esirgemeyen bu çalışmada her durumda yöntem olarak görüşlerine başvurduğum arkadaşım Dr. İlker AYSEL'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu çalışmanın benzer konularda çalışacak araştırmacı ve akademisyen meslektaşlarıma faydalı olması dilekleriyle...

## GİRİŞ

Dünyanın son yirmi yılına baktığımızda çok ciddi bir değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte sosyal ve ekonomik yapılarda bir farklılaşmanın ve gelişimin varlığı kendini göstermiştir. Küreselleşme birçok alanda olduğu gibi devlet olgusunun niteliğinde, vatandaşların düşünce yapılarında, bilim ve teknolojide yoğun ve hızlı bir dönüşüme sebep olmuştur.

Dünya ölçeğinde yaşanan bu değişimden Türkiye'nin yönetim yapısının ve yükseköğretim anlayışının etkilenmemesi ve küresel değişim dinamiklerinin dikkate alınmaması düşünülemez. Kamu yönetimindeki yeni anlayışlardan yönetişim, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi kamu yönetimi uygulamalarında daha yoğun etkisi görülen, son yıllarda çokça konuşulan ve yasal düzenlemelere konu olan yeni yönetim konseptleridir. Yükseköğretimde üniversitelerin geleceği, uluslararası rekabetin yönü, gelişimin hangi alanlarda olacağı, uzmanlaşma, ekolleşme, üniversitelerin bilim ve sanat politikalarının olup olmayacağı, açıklık ve hesap vermeye dayalı politikaları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerine ilişkin konular önem arz etmektedir.

Günümüzün dinamik yapısında faaliyet gösteren kurumlar sürekliliklerini sağlamak kalitelerini arttırmak için kritik kararlar almak durumundadırlar. Bir kurumun varlığını koruyabilmesi ve geleceğe taşıyabilmesi için stratejilerini zamanında geliştirebilmesine bağlıdır. Stratejik Planlama olgusu da bir anlamda bu problemleri çözenin bir aracı olarak ortaya çıkmıştır. Üniversiteler bilimsel, idari ve mali açılardan özerk; yarı-kamusal hizmet üreten bir kurum olmakla birlikte vatandaşlara ve merkezi yönetime hesap verme yükümlülüğü vardır. Stratejik planlar bu yükümlülüğü gerçekleştirme araçlarından biri olarak da ortaya çıkmıştır. Kamu kurumları stratejik plan aracılığı ile hem beş yıl boyunca yürütecekleri faaliyetlerle alâkalı bir çerçeve çizmekte hem de kurumun yoğunlaşacağı alanları tespit ve tayin etmektedir. Buna ilaveten stratejik planları kamu mali yönetimi reformundan bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulamaya konulan stratejik planlar aynı zamanda kamu

kaynaklarının etkin, etkili ve hesap verilebilir düzeyde kullanılarak kaynak israfını azaltmayı hedeflemiştir.



## I. BÖLÜM

### TEORİK ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Dünya sürekli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmekte olduğu için kişi ve kurumların statik bir halde kalarak varlıklarını sürdürmelerine imkân kalmamaktadır. Bu değişim ve dönüşüm süreci farklı yaklaşımları, yeni örgütsel yapıları, şartları ve kavramları oluşturmaktadır. Strateji de son dönemlerde yönetim bilimi alanında kullanılmaya başlanmış yeni kelimelerden olup kısa sürede etkisini göstererek kurumsal başarının kriteri haline gelmiş popüler bir kavramdır. Yönetim alanında kullanılan önemli kavramların başına gelerek onları yeni bir içeriğe ve şekle büründürmüş ve onların modern yönetim tarzında yeniden tanımlanmalarını sağlamıştır.

#### 1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Strateji kelime kökeni itibariyle iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı, diğeri ise eski Yunanlı general Strategos’un ismidir. Sözü edilen generalin sanatına ve bilgisine atfen kavramlaştırıldığı söylenmektedir. Dilimizde ise strateji sürme, gütme, gönderme ve götürme anlamlarında kullanıldığı gibi yönetim bilimi alanında da kullanılmaktadır.

Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alanda taşıdığı anlam ve öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi niteliğinde olmuştur.<sup>4</sup> Stratejinin eski dilimizdeki karşılığı olarak da “sevkülceş” ifadesi kullanılmaktadır<sup>5</sup>.

Jomini’ye göre stratejinin ortaya koyması gereken temel problematik “nerede ve kiminle savaşılacağıdır. Modern Stratejinin kurucularından biri ve hatta en önemlisi

<sup>4</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s. 1.

<sup>5</sup> [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (02.12.2008).

olarak kabul edilen Prusyalı general ve entelektüel Carl Von Clausewitz ise “*Savaş Üzerine (On War)*” adlı eseriyle strateji kavramının genişlemesinde büyük rol oynamıştır. Clausewitz stratejiyi, “muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılması” şeklinde tanımlamıştır.<sup>6</sup>

Genel anlamda strateji, bir kurumun veya devletin, güttüğü siyasete uygun olarak, seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı, her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir.<sup>7</sup> Strateji farklı olmakla ilgili bir şeydir. Bu farklılık kilit stratejik süreçlere odaklanarak ve o süreçleri şekillendiren basit kurallar geliştirilerek yaratılır. Bu süreçler ortaya bir kalıp çıkardığında bunun sonucunda elde edilen şey, Intel ile Microsoft’un on yıllar boyunca faydalandıkları uzun vadeli bir rekabet üstünlüğü olabilir. Hâlbuki rekabet üstünlüğü normalde kısa vadeli bir durumdur.<sup>8</sup>

Özel sektörün vazgeçilmez kavramlarından biri olan ve oradan ortaya çıkarak kavramlaştırılan strateji ve liderlik ile ilgili tanımlamalar yaparken kamu sektörü – özel sektör ayrımı yapılmaksızın her iki kavramda bir yönetim faaliyeti olarak ele alınmaktadır. Durum böyle olunca kaçınılmaz olarak özel sektöre ilişkin tanımlardan kamu yönetimine, kamu yönetimine ilişkin tanımlardan özel sektör tanımlarına geçişler söz konusu olmaktadır. Bu nedenle tanımların hangisinin özel kesime hangisinin kamu kesimine ait olduğuna ilişkin kesin sınırlar koymak zorlaşmaktadır.<sup>9</sup> Bu sebeple strateji kavramını hem özel sektör hem de kamu sektörü için özetlersek, amaçları gerçekleştirme, uygulanabilir alternatifleri değerlendirip belirledikten sonra uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Örgütlerin var oluş amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konması ve böylece varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi için izlenecek yoldur.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Tuba Şener, “Eğitimde Stratejik Planlama”, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2009, s. 7.

<sup>7</sup> *Meydan Larousse Büyük Lügat Ansiklopedisi*, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, İstanbul, 1991, s. 566.

<sup>8</sup> Kathleen M. Eisenhardt - Donald N. SULL, “Basit Kurallar Olarak Strateji”, *Stratejide İlerlemeler*, Harvard Business Review, İstanbul, 2002, s. 125.

<sup>9</sup> Ramazan Elma, “Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman 2010, s. 12.

<sup>10</sup> Sezai Öztop, “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli 2007, s. 11.

## 1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji; kurum veya kuruluşun amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi ve mevcut kaynakların uzun dönemde etkisini devam ettirecek şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler özetle aşağıdaki gibidir: <sup>11</sup>

- a. Dış çevrenin ve rekabet şartlarının doğru bir şekilde algılanması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması
- b. Çeşitli mâmül/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması
- c. Seçilmiş stratejilerin politikalara ve faaliyet programlarına dönüştürülmesi
- d. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi
- e. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması

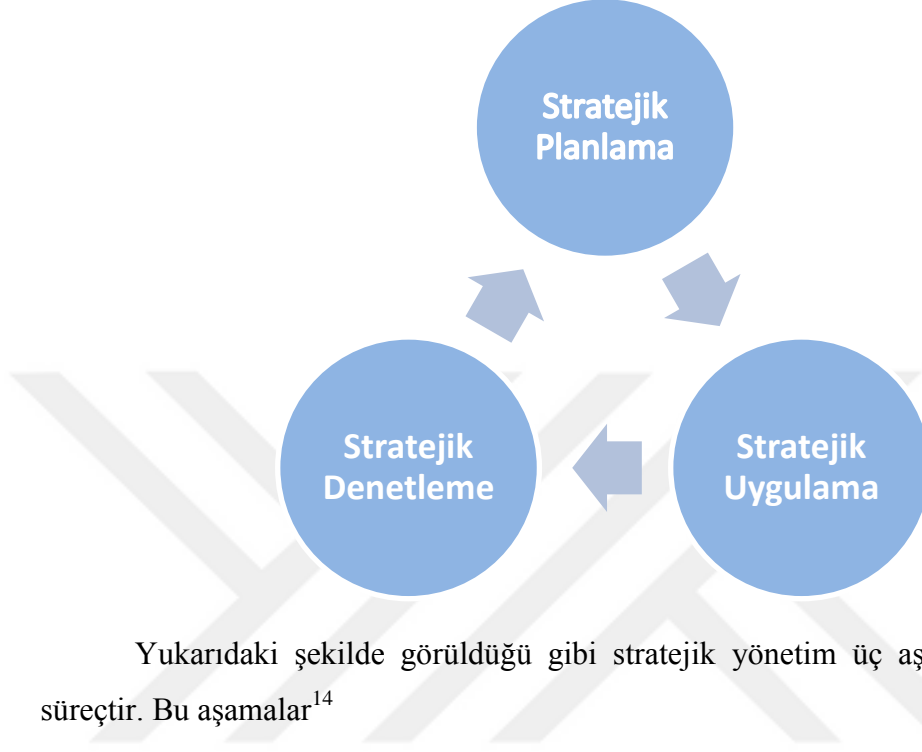
Stratejik yönetim öncelikle özel sektörde ciddi bir uygulama alanı bulmuş gelişmiş daha sonra kamu yönetiminde ortaya çıkan 1980 sonrası reform çalışmalarını tamamlayıcı bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetimin üç temel aşaması bulunmakta olup bunların birbirinden bağımsız olmadıkları görülecektir. Yönetim bir süreç olarak ele alınacağı için döngüsel süreç planlama ile başlayacak uygulama ve denetleme ile yeniden planlama safhasına dönecektir. <sup>12</sup> Peter Drucker, stratejik yönetimin asıl görevinin yapılan işin misyonunu baştan sona düşünerek “bizim işimiz

<sup>11</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 36.

<sup>12</sup> Önder Kutlu, *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2012, s. 90.

nedir, ne olmalıdır?” sorularını sormak ve belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların ileride doğru neticeler vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir.<sup>13</sup>

### Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci



Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi stratejik yönetim üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar<sup>14</sup>

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması aşamasıdır.

<sup>13</sup> Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, çev. İ. Bahçivangil, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 27.

<sup>14</sup> Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, 2008, s. 9, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (E.T. 31.05.2017).



3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşama yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek gerek duyulduğu takdirde stratejik planlamada değişikliklerin yapılmasıdır.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim esaslı bir yön belirlemiş olacaklar ve bu yön istikametinde yeni hedefler belirleyeceklerdir. Bu şekilde düşünüldüğü takdirde stratejisi olmayan veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği planlanmamış ve belirsizlik içinde sürüklenmektedir. Bu durumda da başarısızlığın tabii bir netice olarak örgütün karşısına çıkacağı şüphesizdir. Bir strateji bulunmadığında kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik bir kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamıştır.<sup>15</sup> Görüldüğü üzere stratejik yönetim örgütlere bir vizyon kazandırma açısından da öne çıkan bir sistemdir. Örgüte uzun dönemli ve stratejik düşünmeyi kazandırarak örgütün görev bilincinin pekiştirilmesiyle bu görevin bir misyon bağlamında benimsenmesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim süreci ile örgütün amacı belirlenerek ulaşacağı hedefler tespit edilir ve bu amaç ve hedeflere ulaşmadaki yöntem ve araçlar da tayin edilmiş olur. Stratejik yönetim bütün bunlara ilave olarak, girdiden çok çıktıyı göz önüne aldığı için güçlü bir performans değerlendirmesini de beraberinde getirmektedir.<sup>16</sup>

Stratejik yönetim kamu örgütlerinin etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunmalarına önemli katkılarda bulunur. Örgütün misyon, vizyon ve takip edeceği stratejiler netleştikten belirsizlik ve gerginlikler azalacak, çevreye uyum kolaylaşacak, kaynakların israfı önlenecek, verimlilik artacak, geleceğe ve krizlere hazırlıklı olunabilecektir. Stratejik yönetimle örgütler durum analizi aşamasında topladıkları verilerle alternatifler geliştirebilecek, sağlıklı etkili ve doğru karar verebileceklerdir. Gerek örgüt çalışanları gerekse halk örgütün önceliklerini özelliklerini politikalarını ve geleceğe bakışını öğreneceği, hatta katkıda bulunacağı için, örgütsel yenilik ve dönüşümlere karşı muhtemel dirençler de azalacaktır. Yine stratejik yönetimle personel politikaları hukuki ve mali açıdan esnekleşip rasyonelleşeceğinden, belirsizlikler azalıp verim ve kalite artacağından, kaynaklar optimal düzeyde kullanılacak, personelin

<sup>15</sup> Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, c. 23, S. 2, s. 81, <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078841/5000073058> (E.T. 09.06.2017).

<sup>16</sup> Yusuf Ertan, "Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya 2010, s. 75.

dolaylı olarak motivasyonu yükselecektir. Stratejik planlama ve yönetim son on yıl içinde kamu kurumlarında resmi olarak uygulamaya konulmuştur. Henüz çok yeni olması sebebi ile stratejik yönetim uygulamalarını ölçüp karşılaştırarak genellemelere ulaşabilmek için yeterli veri ve değişken olmamasına rağmen stratejik planlamaya geçen kamu kurumlarında başarılı sonuçlar gözlemlenmeye başlamıştır.<sup>17</sup>

Stratejik yönetim kavramı çoğu zaman stratejik planlama kapsamında tartışılrsa da bu iki kavram karıştırılarak birbirlerinin yerine geçecek şekilde kullanılmaktadır. Bu iki kavram eş değer değildir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını kapsayan ve planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Stratejik planlama ise bir örgütün neyi, ne için yaptığını ve ne olduğuna rehberlik eden eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütün uzun dönemli yaşantısını ve etkinliğini sağlayacak faaliyetlerin gelecekteki istikametini tespit için, hedef ve önceliklerin subjektif değerlendirmesi ile objektif analizlerin ve gelecek tasavvurunun harmanlanmış halidir.<sup>18</sup>

### **1.3. STRATEJİK PLANLAMA**

Bu başlıkta stratejik yönetimin en önemli uygulama sahası olan stratejik planlamadan bahsedilecektir. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulaması ilk olarak 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile girmiş ve on yıldır kamu kurumları tarafından beşer yıllık dönemler itibari ile yapılarak kamuya ilan edilmektedir.

---

<sup>17</sup> Mehmet Barca - Ahmet Nohutçu, “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013, s. 344.

<sup>18</sup> Ufuk Durna - Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, c. 35, S. 1, s. 64.

### 1.3.1. Planlama Kavramı

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. İşletme bir örgüt olduğuna göre, her plan ve onu destekleyici durumundaki alt planlar ortak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yapılırlar. Tüm grup faaliyetleri, amaçlarının neler olduğunun ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile başlar; bu da planlama sürecinin başlangıcıdır. Diğer yönetim faaliyetleri veya fonksiyonlarının hepsi planlama ile yakından ilgilidir; zira yönetici işletme amaç veya hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütlemeye, yöneltmeye, yürütmeye ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışır.<sup>19</sup>

Yönetimin temel fonksiyonları sınıflayan iki klasik çalışma günümüzde hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Henry Fayol yönetimin fonksiyonlarını beşe ayırmaktadır: planlama, organizasyon, eş güdümlenme, yöneltme ve kontrol. Luther Gulick ise, bu fonksiyonları İngilizce kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan POSDCORB kısaltması ile bilinen yedi başlıkta toplamaktadır: Planlama, organizasyon, eleman alma, yöneltme, eş güdümlenme, raporlama ve bütçeleme. Her iki çalışma da planlamayı yönetim fonksiyonlarının başına yerleştirmektedir. Gerçekten de planlama diğer yönetsel fonksiyonları da etkileyen bir fonksiyondur. Drucker (1974) planlamayı “geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hâkim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütlü sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç” olarak tanımlar. Planlama, “amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci” olarak da tanımlanabilir.<sup>20</sup>

Planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en üst yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının mâmül-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerdir.<sup>21</sup> Planlama bir ihtiyaç olmakla beraber bütün problemleri ortadan kaldıracak sihirli bir değnek olarak görülmesi pek doğru

<sup>19</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 136.

<sup>20</sup> Volkan Erkan, “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2007, s. 22.

<sup>21</sup> Şener, *a.g.t.*, s. 12.

olmaz. Çünkü planlamanın iyi tarafları yanında bazı olumsuz tarafları da vardır. Planlamanın sakıncaları şöyle sıralanabilir<sup>22</sup>:

- a. Sürelerinin uzunluğu, değişen teknolojiye ve günün şartlarına ayak uyduramaması,
- b. Gerekli esnekliğe sahip olamaması,
- c. Gelişen olayları ve eğilimleri tam değerlendirememesi,
- d. Planların kâğıt üzerine kalması.

Yukarıda da bahsedildiği gibi günümüzde yönetim faaliyetlerinin en temel adımını planlama oluşturmaktadır. Yapılan her çalışma belirli bir plan dâhilinde gündeme getirilmekte ve bu planın adımlarına göre sürdürülmektedir. Stratejik planlama da bu amaç için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Stratejik planlama, mevcut yapıların daha verimli ve uzun vadede çalışabilmeleri, sürdürülebilir sistemlerin oluşturulması ve bu sistemlerin bakımı için o güne ait kararların alındığı ve eylemlerin yapıldığı bir yönetim aracı ve planlama modelidir. Her planlama ve yönetim aracı gibi stratejik planlama da özel şirketler, geniş kapsamlı projeler, çeşitli amaçlar için kurulmuş sistemler gibi farklı yapıların amaçları dâhilinde daha verimli çalışmalarını ve daha iyi sonuçlar almalarını hedeflemektedir. Huxhold ve Levinsohn'a göre stratejik planlama şu adımlardan oluşur<sup>23</sup>:

- Mevcut durum analizi,
- Stratejik görüşün oluşturulması,
- Programın (projenin) fizibilite çalışmaları,
- Finans stratejileri,
- Program için faaliyet alanının geliştirilmesi.

### **1.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi**

Planlama kavramı oldukça eski olmakla birlikte stratejik planlama ile ortadan kalkmış değildir; ancak stratejik planlama nispeten yeni bir kavramdır ve

---

<sup>22</sup> Şenay Sezgin Nartgün, “Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu 1996, s. 33.

<sup>23</sup> Doğan Uçar - Ahmet Özgür Doğru, *CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri*, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara.

evrimleşmektedir. Stratejik planlamanın öncülü durumundaki uzun vadeli planlama düşüncesinde geleceğe ilksin tahminler ancak geçmiş gelişmelere bakılarak yapılıyordu. Bu anlayış; geleceğin geçmişin doğal bir uzantısı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. 1960'larda ve 1970 başlarında ham petrol fiyatlarındaki ani artış, Japonya'nın rekabeti gibi dünya ekonomisini ve özellikle ABD'yi sarsan ve örnekleri geçmişte pek görülmeyen krizler geçmişin geleceğe ışık tuttuğu varsayımından hareket eden uzun vadeli planlama anlayışının özel sektörde terk edilerek stratejik planlama anlayışına geçişi hızlandırmıştır.<sup>24</sup>

Özel sektör kuruluşlarında ilk stratejik planlama uygulamaları 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen ekonomiler ve nispeten öngörülebilir hale gelen iş ortamı, firmaların planlı çalışma ve gelecek tahminlerinde bulunma isteğini arttırmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde biçimsel stratejik planlama sistemlerinin yararlılığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerin sonucunda geliştirilen bir takım yani modeller stratejik planlama modelinin alternatifleri olarak ortaya çıkmış fakat tartışmalara ve alternatif modellerin varlığına rağmen stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır. 1980'ler ve sonrasında kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve kamu kurumlarında da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir<sup>25</sup>.

Uzun vadeli planlar II. dünya savaşı döneminde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. Bir anlamda istatistik tekniklerle olayların geleceğe uzandırılmış bir görüntüsü durumundaydı. Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılacağı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılacağı konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu. 1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Öncelikle, amaçların

---

<sup>24</sup> Atakan Genç, "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama", Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007, s. 38.

<sup>25</sup> Erkan, *a.g.t.*, s. 7.

belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı.<sup>26</sup>

### 1.3.3. Stratejik Planlamanın Önemi

Hızlı değişim süreci ve artan rekabet ortamı örgütleri, bu değişimleri hesaba katarak gelişen şartlara göre tedbir almaya ve diğerlerine karşı avantaj elde ederek rekabet gücünü artırma ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç stratejik planlamayı örgütler açısından vazgeçilmez bir kavram haline sokmuştur.<sup>27</sup>

Stratejik planlamada yapılan analizler güncel olmayan ve güvenilirliği tartışmalı sayısal bilgilere dayanır. Ancak, stratejik planlama sadece sayıların değerlendirmesi değildir. Sadece sayılara dayanan analiz yanıltıcı bir kesinlik hissi uyandırır. Bu nedenle, stratejik planlama sürecinde sayısal verilerle birlikte ortak algulamalara, yaratıcı düşünceye ve sayısal olmayan analizlere de yer verilmelidir.<sup>28</sup>

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Bu çerçevede stratejik planlama:<sup>29</sup>

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.

<sup>26</sup> Hayri Ülgen - Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.36.

<sup>27</sup> Tacettin Can, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 1996, s. 10.

<sup>28</sup> Erkan, *a.g.t.*, s. 35.

<sup>29</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Haziran 2006, s. 7.

- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Bir şablon değildir.
- Salt bir belge değildir.
- Sadece bütçeye dönük değildir.

Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Çevresel değişiklikler içinde en önemle takip edilmesi gerekenlerin başında bilimsel ve teknolojik değişimler gelmektedir. Bu alandaki gelişmeler çok büyük hızla seyrettiğinden takibi kolay olmamaktadır. Stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalmamaktadır. Stratejik planlamanın önemli olmasının bir başka nedeni ise sistematik düşünceye yöneltiyor olmasıdır. Günlük kararlarla yönetilen örgütler her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa stratejik planlama yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden zarar görmezler.<sup>30</sup> Stratejik plan yapmak stratejik yönetime geçişin birinci aşaması olarak değerlendirilebilir. Kurum veya kuruluşun sadece bir “envanter tespiti” şeklinde yorumlanabilir. Önemli olan tespite dayanarak atılacak somut adımların doğru bir şekilde pratiğe dökülmesidir. Burada sıkıntılı bir süreç yaşanması muhtemeldir zira tek başına problemlerin tespiti yeterli olmayacaktır.<sup>31</sup>

Tüm bu olumlu taraflarının yanında stratejik planlamaya eleştirel yaklaşımlar da yok değildir. Stratejik planlama iki faktör yüzünden başarısız olabilmektedir: Normalde yıllık olarak yapılır ve tekil iş birimlerine odaklanır. Aslında süreç yöneticilerinin gerçekte ne takvimle sınırlandırılmış ne de birim sınırları ile tanımlanmış olan önemli stratejik kararlar verme şekliyle taban tabana zıttır. Nitekim 156 büyük şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre, üst düzey yöneticiler stratejik kararları çoğu zaman planlama sürecinin dışında, plansız ad hoc bir şekilde ve titiz bir analiz veya üretken bir tartışma olmaksızın vermektedirler.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Harun Gürer, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, 2006, S. 63, s. 95.

<sup>31</sup> Kutlu, *a.g.e.*, s. 89.

<sup>32</sup> Michael C. Mankins - Richard Steele, “Plan Yapmayı Bırakın; Karar Vermeye Başlayın”, *Stratejik Yenilenme*, Harvard Business Review, İstanbul, 2009, s. 155.

Gelecekte varılmak istenen durum için gerekli güzergâh ve yolların tespitini sağlayan stratejik planlama stratejik yönetimin en önemli ve birinci fonksiyonudur. Bir organizasyonun disiplinli ve sistemli bir şekilde kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri ne için yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi ve buna rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretme çabası olan stratejik planlama organizasyonun gelecek için belirlediği hedeflerin gerçekleşme düzeyini tahmini olarak belirlemeye dayanır.<sup>33</sup>

#### 1.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama süreci birbirini takip eden ve birbiri ile bütünleşen farklı aşamalardan oluşur. Her bir adım bir sonraki adımın tamamlayıcısı veya kendinden sonraki adımın sınırlarını çizen bir çerçevedir.

Tüm kurumlar için tek tip bir stratejik plandan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü her kurumun kendine has üstlenmiş olduğu bir misyonu bir vizyonu temel değerleri mevcuttur. Ancak stratejik plan sürecini genelleştirebiliriz. Süreç planın oluşturulması çalışmalarının düzenli bir şekilde yapılması için gereklidir. Sürecin amacı, kurumun misyon, vizyon, temel değer, amaç ve hedeflerini belirlemek ve kurumun kalitesini artırmak için performans ölçütlerini oluşturmak ve kontrol etmek için gerekli çalışmaları tanımlamaktır.<sup>34</sup>

Stratejik planlama çalışmalarının gerektiği şekilde yürütülmesi için ekibin gönüllü katılım esasına dayanarak oluşturulması gerekir. Söz konusu ekip, organizasyon içinde stratejik plandan sorumlu bir yönetici, çalışmaların koordine edileceği bir birim ve tüm bu çerçevede çalışmaları yürütecek olan çalışma ekibine (çekirdek ekip) ihtiyaç duyulur. Buradaki isimlendirmeler, organizasyonların yapılarına ve yönetim özelliklerine göre değişiklikler gösterebilir. Mesela stratejik planlama ekibi yerine stratejik planlama takımı da denilebilir.<sup>35</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi II. dönem stratejik plan (2011-2015) süreci şöyle özetlenmiştir:

<sup>33</sup> Hava Öztürk, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2010, s. 22.

<sup>34</sup> Barış Yüce, “Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı”, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya 2007, s. 15.

<sup>35</sup> Öztürk, *a.g.t.*, s. 15.



*İkinci stratejik planlama süreci 17 Aralık 2008'de yapılan ilk toplantı ile birlikte daha sonra düzenli şekilde her Çarşamba günü saat 07.00'de yapılacak olan toplantılarla başlatılmıştır. 2011-2015 stratejik planı hazırlama süreci; Rektör Prof. Dr. Metin Lütfi BAYDAR başkanlığında dönemin Rektör yardımcısı Prof. Dr. Mehmet Ali KOYUNCU ve Rektör danışmanları Doç. Dr. Murat Ali DULUPÇU ve Doç Dr. İbrahim Attila ACAR'dan oluşan stratejik planlama üst kurulu öncülüğünde, Üniversite'nin farklı birimlerinde çalışan araştırma görevlilerinden gönüllülük esasına göre oluşturulan çekirdek ekip ile yürütülmüştür.<sup>36</sup>*

Stratejik planlama süreci aşağıda yer alan 10 aşamadan oluşmaktadır.<sup>37</sup>

- Bir stratejik planlama sürecinin başlaması üzerinde fikir birliğinin olması.
- Organizasyonun görevlerinin neler olduğunun tanımlanması.
- Organizasyonun misyon ve değerlerinin belirlenmesi.
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditlerin tanımlanabilmesi için iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi
- Organizasyonun stratejik problemlerinin tanımlanması.
- Bu problemlerin yönetilmesi için stratejilerin ortaya konması
- Stratejik plan ya da planların gözden geçirilmesi ve kabul edilmesi
- Organizasyona ait etkili bir vizyonun oluşturulması
- Etkili bir uygulama sürecinin geliştirilmesi
- Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin gözden geçirilmesi

Stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar şöyle belirtilmiştir.<sup>38</sup>

- Durum analizi (özet)
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler
- En az bir amaç
- Her amacın altında en az bir hedef

<sup>36</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, *Stratejik Planı (2011-2015)*, Isparta, 2011, s. 15.

<sup>37</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, New York, Jossey-Bass, 1995, s. 23.

<sup>38</sup> DPT kılavuz, s. 9.

- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- Stratejiler
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

#### 1.4.1. Durum Analizi

Durum analizi kurumun faaliyet alanına uygun amaçların seçilmesine hem de amaçlara uygun stratejik hedeflerin seçilmesine ve bu maksatla hem işletmenin kendisinin hem de dış çevrenin incelenmesine yönelik bir araştırmadır. İşletmelerin, örgüt içi veya örgüt dışı analizlerinde kullanabilecekleri, sistematik değerlendirmeler yaparak, kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için yararlanılabilecek temel yöntemlerden birisi GZFT (SWOT) analizidir.<sup>39</sup> Ülkemizde yapılan stratejik planlarda en çok tercih edilen durum analizi yöntemi budur. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler stratejilerin oluşturulmasına imkân vermektedir. GZFT analizi, aynen İngilizcedeki SWOT'un adlandırılmasında olduğu gibi Türkçe dört kelimenin akrostişi ile kavramlaştırılmış bir analiz yöntemidir.

*Güçlü Yönler – Strengths:* İşletmenin güçlü olduğu taraflarının tespiti

*Zayıf Yönler – Weakness:* İşletmenin zayıf olduğu taraflarının tespiti

*Fırsatlar – Opportunities:* İşletmenin sahip olduğu fırsatların neler olduğunun tespit edilmesi

*Tehditler – Threats:* İşletmenin karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi

İfade şekillerinden anlaşılacağı üzere güçlü yönler ve zayıf yönler işletmenin kendi iç işleyişinden veya kendi iç yapısından kaynaklanan üstünlükleri ve zayıflıkları iken; fırsatlar ve tehditler ise işletmenin bizzat kendisinden kaynaklanmayan çevresel faktörlerle ilgili olumlu ve olumsuz taraflardır.

Yönetim, örgütün iç, endüstri ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden örgütün çevresinin genel bir resmini çizer. Ancak örgütün çevrelerinin

---

<sup>39</sup> Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 149.

yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede örgütün çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. GZFT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu bakımdan GZFT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirmeler çoğunlukla kişisel yargılardan, anlayıştan etkilenir. Örnek olarak gümrük duvarlarının alçaltılması bazı yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanırken bazıları tarafından fırsat olarak değerlendirilebilir. GZFT analizi yönetime örgütün çevresine ilişkin sistematik bilgiler verir. Yöneticilerin bu bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir. GZFT analizi yöneticilerin, işletmenin performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlar. Her stratejik konunun her örgüt için eşit derecede öneme sahip olmadığı açıktır. Bazı örgütler belli konulara diğerlerinden daha fazla hassastır. Hangi konunun örgüt açısından diğerlerinden daha önemli ve başarının belirleyicisi olduğunu belirlemek üst yönetimin karşılaştığı önemli bir güçtür.<sup>40</sup>

GZFT analizinin ülkemizdeki stratejik planların durum analizi kısımlarında en sık başvurulan yöntem olması eski ismi ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının kılavuzunda tavsiye edilen bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Yani bu konuda bir mecburiyet söz konusu değildir. Bu tezin konusunu da ADIM üniversitelerinin stratejik planlarındaki GZFT analizi yöntemiyle yapılmış durum analizleri oluşturmaktadır.

Türk kamu kurumları stratejiyi büyük oranda GZFT (SWOT) yaklaşımının etkisiyle, gelecek perspektiflerini yaratıcı bir yaklaşım ile tespit etmek ve onların nasıl hayata geçirileceğini tayin etmek yerine, kurumlarını GZFT'nin standart dört kutusu içerisinde analiz ederek bunlara nasıl cevap verilmesi gerektiği olarak algılamaktadırlar. Dünyadaki değişimleri geriden takip etme ve uyum sağlama çabası, “ideale doğru bir değişim projesi” olarak strateji üretmek olarak düşünülmekte ve kurumun “varlığını sürdürerek iyileştirme” çabalarına dönüşmektedir. Oysa strateji mevcudu *iyileştirmeden* daha çok *dönüştürme* çabası olarak görülmelidir. Zaten stratejik yönetimi, toplam kalite

---

<sup>40</sup> <http://www.swotanalizi.com/swot-analizinin-amaci.asp> (E.T. 01.02.2012).

yönetimi, süreç mühendisliği vb. diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran da bu dönüştürücü özelliğidir.<sup>41</sup>

### 1.4.2. Misyon

Misyon örgütün uzun vadeli yönünü gösteren temel bir ifadedir. Geçerliliğini genellikle uzun süre korur. Değişen çevre şartlarına örgütün uyum sağlamasını engellememesi için ayrıntıları içermeyen bir şekilde yazılır. Ancak, misyonun genel ve değişen şartlara uyabilecek şekilde ifade edilme isteği onun yön çizme işlevini yok etmemelidir. Misyon, vizyon ile birlikte, stratejik planların dışı dönük yüzünü oluşturur. Kamu ve kâr gütmeyen kuruluşlar hariç tutulduğunda, stratejik planın diğer unsurları genellikle kamuoyu ile paylaşılmaz. Oysa, misyon halkla paylaşılan bir ifadedir. Örgütün ne yapmaya çalıştığı ve bunu kimin için ve nasıl yapacağı konusunda temel bilgiyi örgütün çalışanları ile birlikte örgüt dışındakilere verir. Misyon bildiriminin temel amaçlarından biri örgütü diğer örgütlerden farklı olduğunu gösterebilmektir. Misyon bildirimlerine bakarak birbirine çok yakın faaliyetler gösteren iki örgütü birbirinden ayırt edebilmek gerekir. Ancak bu husus çoğu misyon bildiriminin de ana sorununu oluşturur<sup>42</sup> Misyon örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, “neden varız?” sorusunun cevabıdır. Bu anlamda misyon ifadesi ile örgütsel kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra örgütün varlık sebebi belirtilir.<sup>43</sup>

Bir kurumun-işletmenin-örgütün misyonu, emsali işletmelerden işlerini ayırt eden, operasyon ölçeklerini tanımlayan, işletme felsefesini ve yansımalarını somutlaştıran amaçlara dayanan bir ifadedir. Misyon ifadesi çalışanlara ve işletme dışındakilere işletmenin varoluş sebebini ve nereye gittiğini anlamalarına, bir işletme imajının oluşmasına yardımcı olmalıdır. Bir işletmenin misyonu alternatif stratejiler arasında bir seçim yapılması gerektiğinde bir karar aracı olarak kullanılabilir. Aynı

---

<sup>41</sup> Barca - Nohutçu, *a.g.e.*, s. 358.

<sup>42</sup> Erkan, *a.g.t.*, s. 25.

<sup>43</sup> Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayınları, Ankara, 2000, s. 95.

zamanda stratejik seçeneklerin/alternatiflerin belirlenmesi veya formüle edilmesi veya bir öncelik sırasına konulması anlamı taşımaktadır.<sup>44</sup>

Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir.<sup>45</sup>

- Biz kimiz?
- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Nasıl (hangi yöntemlerle) yapıyoruz?

### 1.4.3. Vizyon

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.<sup>46</sup>

Vizyon bildirim faydaları şu şekilde sıralanabilir:<sup>47</sup>

- Çalışanlara, onlardan neler beklendiğine ve bunların ne amaca hizmet edeceğine dair bilgilendirme sağlanır.
- Vizyon bildirim üzerine sağlanan uzlaşma kuruluş içerisinde kimin, neyi, niçin, yapması gerektiği konusundaki tartışmaların yaratacağı zaman kaybını azaltır.
- Vizyon ifadesi ile vizyona ulaşmak için aşılması gereken engeller de görünür hale gelir.
- Çalışanları motive etmeye yardımcı olur.
- Örgütün geleceğinin amaçlar doğrultusunda şekillendirilmesine katkıda bulunur.

---

<sup>44</sup> Akgeçici, *a.g.e.*, s. 24.

<sup>45</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, *Eğitimde Stratejik Planlama "Okul/ Kurumlar İçin"*, Ankara, 2010, s. 67.

<sup>46</sup> İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 32.

<sup>47</sup> Erkan, *a.g.t.*, s. 27.

İşletme açısından vizyon işletmelerin gelecekte ne durumda olmayı arzuladıkları durumun ifadesidir. Bu haliyle vizyon, işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında yön gösterici bir işlev görür. Vizyon yönetimi gelecekle ilgili olmasından dolayı belirli bir zaman sürecini kapsamaktadır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu bölgesel, ulusal ve uluslararası sektörlere göre farklı vizyonları da olabilir. Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz bir şekilde yönlendirebilmelidir. Vizyon zoru başarabilmenin bir ifadesi olmalıdır.<sup>48</sup> Fakat imkânsız olanı isteyen bir bildirim de olmamalıdır.

Bir vizyon, hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Bu nedenle, vizyon ifadesi örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır. Başarılı bir vizyon müşteri odaklı, yapılabilir, zorlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılabilir olanlardır. Vizyonun oluşturulması sırasında örgütler müşterilerini, örgütün çalıştığı çevreyi, personelini ve var olan durumunu dikkate alırlar. Değişim için önemli bir dönüm noktasını ve örgüt için küresel, devamlılığı olan bir tarzı ifade eden vizyon, çalışanları heyecanlandırıp onlara güç vererek örgüt için ölçülebilen gelişmenin en üst standardını veren ifadedir.<sup>49</sup>

Vizyon ifadesinin kendisinden beklenen faydaları oluşturabilmesi için üç hususa dikkat etmek gereklidir. İlk olarak vizyon yol gösterici nitelikte ifade edilmelidir. Kısa ve çarpıcı ifadeler kullanma isteği çoğu zaman vizyonun amacından uzaklaşmasına ve onun bir slogana dönüşmesine yol açmaktadır. İkinci husus uzlaşma gereğinin vizyona kötü yansımalarıdır. Birbirinden farklı görüşlerin tek bir vizyon ifadesinde birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan vizyon yol gösterici olmaktan uzaklaşacaktır. Bu nedenle vizyon ifadesi geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmalı, ifade tutarlı bir hale getirilmelidir. Üçüncü husus ise vizyonu kendi başına örgütün geleceğini gösterebilen bir ifade olarak düşünülmemelidir. Vizyon bildiriminin yol belirleyici niteliği misyon bildirimi ve ilkeler ile bir bütün haline gelir.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Akgemci, *a.g.e.*, s. 21.

<sup>49</sup> Rüyam Küçüksüleymanoğlu, "Stratejik Planlama Süreci", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2008, S. 16-2, s. 405.

<sup>50</sup> Erkan, *a.g.t.*, s. 27.

**Tablo 1 Misyon ve Vizyonun Özellikleri**

<b>Misyon</b>	<b>Vizyon</b>
<p><i>a. Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.</i></p> <p><i>b. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.</i></p> <p><i>c. Örgütün üretim ve hizmet alanını belirtir.</i></p> <p><i>d. Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.</i></p> <p><i>e. Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.</i></p>	<p><i>a. İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.</i></p> <p><i>b. Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.</i></p> <p><i>c. Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.</i></p> <p><i>d. Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.</i></p> <p><i>e. Kısa ve akılda kalıcıdır.</i></p> <p><i>f. İlham verici ve iddialıdır.</i></p> <p><i>g. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.</i></p>

Kaynak: AKGEMCİ, s. 26

#### **1.4.4. Temel Değer ve İlkeler**

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.<sup>51</sup>

Yönetim araçlarının yararlılığı konusunda şirket yöneticilerini kapsayan araştırmalardan her zaman şöyle bir sonuç çıkmaktadır: Misyon açıklamalarının şirketlerin başarılarında önemli rolleri olabilmektedir. Misyon açıklamasının bir şirketin sahip olduğu değerlerin öğretilmesi ve sağlam bir şirket kültürünün inşa edilmesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır. Ama bu durum bir şirket yönetiminin iletişim portföyünde yine de büyük bir boşluk bırakmaktadır. Şirketin stratejisini

<sup>51</sup> Sinan Güner, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 2005, S. 446, s. 62.

öğretmekte en az misyon açıklaması kadar önemli olan bir şey daha bulunmaktadır ki, o da ilkelerdir.<sup>52</sup>

İlkeler örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden kavramlardır. Örgütsel ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olabilir. İlkeler sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınmaktadır. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler değişen örgütsel kültürün güçlü araçları olarak görülmektedir. Misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları motive eder.<sup>53</sup>

#### **1.4.5. Stratejik Amaçlar**

İşletmelerde veya kurumlarda amaçların oluşturulması üst yönetiminin görevidir. Genel Müdür, Başkan, Rektör vs. ve Yönetim Kurulu işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar verirler. Bu aşamada, tüm işletmelerin bir amacı gerçekleştirmek için kuruldukları gibi çalışanların da bir amacı olduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için işletmenin amaçları oluşturulurken, işletmede çalışan ve işletmeyle ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir dengenin kurulmasına özen gösterilmelidir. Hedefler; amaçların ölçülebilir hale getirilmesi demektir. Amaçlar soyut olabilir fakat kesinlikle hedeflerin somut, rakamsal ve ölçülebilir olması gerekmektedir.<sup>54</sup>

İşletmelerde üst yönetim tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.<sup>55</sup>

- a. Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır,
- b. Amaçlar ulaşılabilir (başarılabilir) olmalıdır,

<sup>52</sup> Orit Gadiesh - James L. Gilbert, "Ofis Katı Stratejisini Cephe Eylemi Haline Getirmek", *Stratejide İlerlemeler*, Harvard Business Review, İstanbul, 2002, s. 180.

<sup>53</sup> Küçükşüleymanoğlu, *a.g.m.*, s. 405.

<sup>54</sup> Yüce, *a.g.t.*, s. 20.

<sup>55</sup> Dinçer, *a.g.e.*, s. 167.



- c. Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır,
- d. Amaçlar motive edici olmalıdır,
- e. Amaçlar birbirleri ile uyumlu olmalıdır,
- f. Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır,
- g. Amaçların fırsat maliyeti\* göz önünde tutulmalıdır.

Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar. Bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirleyen amaçlar, hedefler ve faaliyetler arasında birleştirici bir çatıdır. Amaçlar örgütün misyon, vizyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalı, bunlara yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Amaçlar belirlenirken öncelikle süreç ortaya konulur. Örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirildikten sonra paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir ve hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir. Son olarak, amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek veya acil sorunlar da amaçlar içinde yer almalıdır. Amaçlar, hizmetlerin var olan haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyabilmelidir.<sup>56</sup>

Stratejik amaçlar;<sup>57</sup>

- a. Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır,
- b. Örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik eder,
- c. Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır,
- d. Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

#### 1.4.6. Stratejik Hedefler

Hedefler de amaçlar gibi geleceğe dönüktür. Ancak amaçlara göre daha somut, ölçülebilir, özgün ve zaman sınırlıdır. Hedefler amacın gerçekleşmesine dönüktür. Daha açık bir ifade ile hedefler, amaca ulaşılması için ulaşılması gereken sonuçlardır.

---

\* Fırsat maliyeti, belirli bir amacı seçmesi sebebi ile kişi veya örgütün vazgeçtiği faydayı ifade etmektedir. (Bilgi için bkz: Yıldıztekin, s. 409, <file:///C:/Users/Adalet-Pc3/Downloads/3637-14357-1-PB.pdf> E.T. 01.08.2017)

<sup>56</sup> Küçükşüleymanoğlu, *a.g.m.*, s. 408.

<sup>57</sup> Nartgün, *a.g.t.*, s. 46.

Hedefler kurumu amacına ulaştıracak nitelikte, hedefler gerçekleşince amaç gerçekleşecek şekilde belirlenmelidir.<sup>58</sup>

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı ve üç yıldan az bir süreyi kapsarlar. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yakınlaşan bu hedefler, daha st amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Hedefleri amaçlardan ayıran en önemli özellikler yukarıda da belirttiğimiz gibi hedeflerin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmalıdır. Bu arada hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır. Hedefler belirlenirken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans kriteri belirlenir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir, ayağı yere basan hedefler oluşturmaadır.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, s. 67.

<sup>59</sup> Ksleymanoğlu, *a.g.m.*, s. 408.

## II. BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM ve STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde Stratejik Planlama kavramının kamu yönetimindeki yeri ve önemi hakkında bir takım bilgiler verilecektir. Buradan hareketle; kamu yönetiminde yeni arayışlara yol açan sebepler, yeni kamu yönetimi anlayışı ve bu anlayışın ilkeleri olarak sayabileceğimiz; katılımcılık, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu, etkinlik ve etkililik kavramları ile bunların stratejik planlama ile ilişkisi de bu bölümde ele alınacaktır. Ayrıca 5018 sayılı kanunla getirilen yeni kamu mali yönetimi anlayışından da bahsedilecektir.

#### 2.1. KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM ve NEDENLERİ

Kamu yönetimindeki yeni anlayışlardan özellikle yönetişim, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi ve değişim yönetimi olguları kamu yönetimi uygulamalarında daha yoğun etkisini görülen, son yıllarda çokça konuşulan ve yasal düzenlemelere konu olan yeni yönetim konseptleridir. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren tüm dünyada giderek artan oranda kabul edilen ve başta özel sektör olmak üzere kamu ve üçüncü sektördeki her çeşit örgütte yararlanılan ve uygulama alanı bulan yeni yönetim teknikleri beş ana grupta toplanmıştır.<sup>60</sup>

- a. Toplam Kalite Yönetimi
- b. Stratejik Yönetim
- c. Sinerjik Yönetim
- d. İnsan Kaynakları Yönetimi
- e. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi

---

<sup>60</sup> Bekir Parlak, Küreselleşme Sürecinde Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi: Post-Modern Paradigmalar, *Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi*, Ed. Abdullah Yılmaz - Yavuz Bozkurt, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 15.

Her biri ayrı bir tez konusu olabilecek kapsamdaki bu başlıkların ayrıntısına bu tezde girilmeyecek olup sadece stratejik yönetim başlığı tez konusu ile doğrudan ilgili olmasından dolayı bir önceki bölümde anlatılmıştır.

Dünyada kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim süreçlerine yol açan nedenler, Türk Kamu Yönetimi için de geçerlidir. Kamu hizmetlerine yönelik beklentileri değiştiren bireycilik, rekabetçilik, kârlılık, verimlilik, esneklik gibi değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel dinamikler, Türk Kamu Yönetimini de etkilemiştir.<sup>61</sup> Kamu yönetiminde reform arayışlarına yol açan nedenlerin derecesi her ülkede farklı olmakla birlikte temelde benzer şartlar neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilk üçü bazen kısaca “üç açık” diye ifade edilen olgudur. Bu açıklar sırasıyla bütçe açığı, güven açığı ve performans açığıdır.<sup>62</sup>

Weberyan bürokrasi modelinde uzun seneler boyunca ısrarla duran Türk kamu yönetimi, katı merkeziyetçi ve aşırı kırtasiyecî, karakterinden kurtulamadığı ölçüde halka hizmet noktasında çağın ve yeni gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Kamu kaynaklarının devlet tarafından savurgan bir şekilde kullanılabilme döneminin sivil toplum örgütleri, medya ve daha bilinçli vatandaşlık anlayışı ile sona erdiği görülmektedir. Aslında kamu yönetiminin yapısal ve fonksiyonel problemleri sadece Türk kamu yönetiminin değil, gelişmekte olan ülke kamu yönetimlerinin de yaşadığı ortak problemlerdir. Bu sebeple bunlara ilişkin çözüm arayışları belli ölçüde tüm bu ülkeler bağlamında gerçekleşmektedir. Yönetimin yeniden yapılandırılmasında ülkenin şartlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde tutarken, global gelişmeleri ve gerçekleri de gözden uzak tutmamak lazımdır.<sup>63</sup>

Batı ülkelerindeki uygulamalar değerlendirildiğinde yeniden yapılanma çalışmalarının etkinlik verimlilik, bürokratik formaliteleri azaltma, vatandaş

---

<sup>61</sup> Songül Sallan Gül, “Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE, Ankara, 1999, s. 71.

<sup>62</sup> M. Fatih Güner, “Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü”, *Maliye Dergisi*, 2009, S. 157, s.184.

<sup>63</sup> Parlak, *a.g.e.*, s. 16.

beklentilerini karşılama ve memnuniyeti sağlama gibi amaçlara yönelik olarak yapıldığı söylenebilir. Yeniden yapılanmanın başlıca şu beş alanda yoğunlaştığı görülmektedir.<sup>64</sup>

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanma ve e-devlet
- İnsan kaynakları yönetimine geçiş
- İnsan hakları ve kamu yönetiminin demokratikleşmesi
- Yerinden yönetim (desantralizasyon)
- Kamu hizmetlerinde kalite

Yönetimin yeniden yapılanması için yönetim düşüncesinde bir değişim gereklidir. Yönetim düşüncesinin değişimi ise, özelleştirme, sivil toplumu güçlendirme ve yerelleşme yoluyla, merkezi birimlerin daha küçük fakat daha etkin bir yapıya dönüştürülerek performanslarının yükseltilmesini; yükleri azaltılan merkezi yapılarda stratejik düşünme boyutunun güçlendirilmesini; kaynak kullanımında stratejik planlar doğrultusunda verimliliğin artırılmasını ve mali dengelerin kurulmasını; halkın yönetime katılımının artırılmasını ve güveninin sağlanmasını kapsamaktadır. Diğer yandan, yeniden yapılanma süreci, yasaların veya kurumsal yapıların değiştirilmesi kadar, anlayışların, düşünüş ve davranış kalıplarının değişimini de kapsamaktadır. Bu süreç, birbiriyle etkileşim içinde olan ve genellikle eş zamanlı olarak yürüyen yönetim zihniyetinin değişmesi, stratejik tasarım ve örgütsel tasarım aşamalarından oluşmaktadır. Bir diğer varsayım veya yaklaşım ise, yönetimde yeniden yapılanmanın sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmasıdır. Buna göre, kamu yönetimi sistemi bir bütündür ve değişim parçalardan hareketle değil, sistemin bütününden başlatılmalıdır. Sonuncu yaklaşım ise, yeniden yapılanmanın uzun soluklu bir değişim süreci olduğudur. Yeniden yapılanma tek seferde yapıp sonlandırılacak bir konu değildir. Bu nedenle, yeniden yapılanma süreci, değişim süreci devam ettikçe, toplumun her kesiminden katılım ve destek ile süreklilik arz etmelidir.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Bayram Coşkun, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013, s. 54.

<sup>65</sup> Dilek Memişoğlu, “Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2006, s. 83.

## 2.2. KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE

Kamu yönetiminde yaklaşık son 30 yıldır yaşanan, işletme yönetimi ilke, uygulama ve değerlerinin egemen kılınmasına yönelik reformlar, Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde kavramlaştırılmaktadır.<sup>66</sup> 1970'lerde yaşanan ekonomik kriz ve ardından yaşanan siyasal gelişmeler kamu yönetimini en çok tartışılan ve düzeltilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkarmıştır. Sosyal devlet anlayışının kamu ekonomisine maliyeti ve beraberinde ortaya çıkan petrol krizi öncesinde çok dikkat çekmeyen kamu harcamalarının sorgulanmasına sebep olmuştur.

Keynesyen ekonomi yönetimi ve evrensel refah devleti düşüncesi üzerindeki savaş sonrası konsensüse dayalı görüşlerin yıkılması, refah devletinden sosyal hizmetlere yönelik taleplerin artması ve bunun sonucunda sık sık mali krizlerin görülmesi, ekonomiyi geliştirmek için en uygun kurum ve tekniklerin araştırılması, hantal, bürokratik, zorlayıcı idari yapılar içinde etkinlik ve verimliliğin artırılması çabaları bu dönemde üzerinde yoğun olarak tartışılan konuların başında gelmiştir.<sup>67</sup>

Klasik yönetim kavramı, süreçlere, yöntemlere ve kurallara göre işlerin sevk ve idare edilmesini ifade ederken, işletme yönetimi, sadece talimat ve yönergelere göre iş yapmak yerine hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için uygulama plânlarının yapılması, insan kaynaklarının etkin kullanılması, performans değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu içermektedir. Bu gerekçelerden dolayı literatürde kamu hizmetlerinin yönetimi için “public administration”, kamu işletme yönetimi için de “public management” kavramı kullanılmaktadır. “Public management” kavramı örgütsel karar vermede rasyonel yaklaşımı ifade ederken, geleneksel olarak özel sektörle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. “Public administration” kavramı ise kamu kesimi için kullanılmakta ve kaynakların etkili kullanımına ikincil derecede önem vermektedir. İki kavram arasındaki bu farklılık, kamu ve işletme yönetimi anlayışlarında da farklılık olmasına neden olmaktadır.<sup>68</sup> Kamu yönetimi, geleneksel yönetim anlayışının değerlerinden, katılım ve sorumluluk merkezli yeni bir yönetim nosyonuna, diğer bir

<sup>66</sup> Güner, *a.g.m.*, s. 185.

<sup>67</sup> M. Akif Özer, “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, 2005, S. 59, s. 3

<sup>68</sup> Özer, *a.g.m.*, s. 5.

deyişle Administration'dan Management'a doğru bir dönüşüm geçirmektedir.<sup>69</sup> “Yeni Kamu Yönetimi” bu dönüşüm sürecinde farklılıkları minimize etmek için geliştirilmiş bir kavramdır.

Geleneksel kamu yönetiminde politika yapım sürecinde, tek yönlü ve kamunun önderliğinde/tekeline olan bir anlayış söz konusudur. Günlük olarak planlanan, uzun dönemli olmayan ve kamu yararını devletin tayin ettiği bu anlayışta fayda maliyet analizleri politika tespitinde önemli bir role sahiptir. Verimlilik kriteri olarak bir faaliyetin ekonomik getirisinin, maliyetinden yüksek olması rasyonel olup politika alternatifleri arasında öncelikle sebebi olarak kabul edilmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamusal politikaların, uzun dönemli bir planlama, vizyon ve misyona dayalı, toplam kaliteyi esas alan, vatandaş odaklı bir stratejik planlama anlayışını dikkate aldığı söylemek güçtür.<sup>70</sup>

### 2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Kamu yönetiminde reform sorununa yönelik olarak ortaya çıkan çözümler Anglosakson dünyada doğmuş ve serpilmiş sonrasında ise İskandinav ülkeleri ve Kıta Avrupasına sirayet etmiştir.<sup>71</sup> Yani ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda'da başlayıp, sonra diğer ülkelere doğru etki alanını genişleten Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı denen ve genel kabul görmüş modelin tohumları, 1970'lerde atılmıştır. Bu tohumlar filizlerini 1980'lerde vermeye başladı ama meyvelerin toplanması ancak 1990'lı yılların başlarından itibaren.<sup>72</sup>

Yeni kamu yönetimi anlayışı ve tanımı ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konmaktadır. Bu farklı yaklaşımlarda, bu anlayışın uygulamalardan hareketle ortaya konması, henüz devam eden bir reform hareketi olması ve yeni dönemin çok parçalı olmasının etkisi büyüktür. Yeni kamu yönetimi sosyal bilimlerde sıkça görüldüğü gibi belirli bir kurucusu olan formel bir teoriden hareket edilerek üretilmiş değildir. Tam

<sup>69</sup> Abdullah Yılmaz, “AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/215-240.pdf>, (E.T. 10.01.2012).

<sup>70</sup> Eray Acar, “Kamu Kesiminde Karar Vermede Stratejik Planlamanın Rolü ve Önemi”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder - Fatih Kırışık, Orion Kitabevi, Ankara 2012, s. 185.

<sup>71</sup> Jan-Erik Lane, *New Public Management*, Routledge, London, 2000, s. 3.

<sup>72</sup> Önder Kutlu, “Administrative Reform in the UK: The Next Steps Agencies Reform and its Applicability to Turkey”, University of Exeter, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Exeter 2001, s. 39.

aksine, tek tek örneklerden hareketle oluşturulmuş ve teorik gelişmesini halen devam ettiren bir idari reform hareketidir.<sup>73</sup> Kökenleri 1960'lı yıllara kadar uzanan ve temelde fazlasıyla genişlemiş ve hantallaşmış devlet aygıtına yönelik eleştiriler geliştiren Chicago ekonomi okuluna dayanan yeni kamu yönetimi 1980'li yıllarla beraber ise neo-liberalizmin giderek güçlenmesine paralel olarak eleştirilerini daha sesli olarak seslendirme imkânı yakalamıştır.<sup>74</sup>

Bu basit bir yönetim stili değişikliği olarak düşünülmemelidir. Yeni Kamu Yönetimi aynı zamanda kamu sektörüne yeni yaklaşımları getiren bir paradigma değişikliğidir. Bu yeni paradigma klasik kamu yönetiminin sınırlayıcı doğasına, kültürüne ve temel ilkelerine meydan okumaktadır. Hiyerarşik bürokrasiden çok piyasalara öncelik vermek, müşteriye karşı sorumluluk, süreçlerden çok sonuçlar üzerinde yoğunlaşmak, kaçınmaktan çok sorumluluk almak, kamu yönetiminden çok işletme yönetimi üzerinde durmak, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik üzerinde yoğunlaşmak, kamu sektörü için yeni değerler olmuştur. Piyasa kültürü, yapıları, teknikleri, idari bilgi ve beceriler kamu sektörünün verimliliği için yeni öncelikler haline gelmiştir.<sup>75</sup> Donald F. Kettl'den aktarıldığı gibi 21. yüzyılda küreselleşmenin ortaya çıkardığı sorunlara eski kamu yönetimi modelinin karşılık vermesi pek çok açıdan mümkün değildir.<sup>76</sup>

Yeni kamu yönetimi ile ilgili vurgu noktaları şunlardır: Kamunun rolünü sorgulayıp yeniden tanımlama, piyasayı yönetim için bir model olarak görme, kamu hizmetlerini rekabet ortamında alternatif yöntemlerle yürütme; bürokrasi ile mücadele; aşırı merkezizetçi ve hiyerarşik yönetim yapılarını desantralize yönetim anlayışı ile değiştirme; hizmet sunumunu hizmet sunularına en yakın yerden ve söz konusu kişilerle irtibat halinde gerçekleştirme; esnek bir yapı; kamusal sorumluluğun yeniden dağılımı ve yönetime yeni aktörlerin dâhil edilmesi; özel sektörde uygulanan bazı yönetim tekniklerinin kamuda uygulanması; sonuçlara ve performansın yükseltilmesine daha fazla vurgu; etkinlik ve verimliliğe önem verme; kaynak kullanımında daha fazla

---

<sup>73</sup> Hamza Al, *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Ankara, 2002, s. 144.

<sup>74</sup> Lane, *a.g.e.*, s. 3.

<sup>75</sup> Uğur Ömürgönülşen, "The New Public Management", *AÜSBF Dergisi*, 1997, S. 52, s. 531.

<sup>76</sup> David E. McNabb, *The New Face of Government: How Public Managers are Forging a New Approach to Governance*, CRC Press, New York, 2009, s. 5.



disiplin ve ekonomiklik; kaliteye vurgu ve güçlendirilmiş hesap verme sorumluluğu; müşteri odaklılık.<sup>77</sup>

Yeni kamu yönetimi anlayışı özellikle klasik kamu yönetimi anlayışına eleştiriler getirmektedir. Bu yaklaşımda Weber'in ideal bürokrasi olarak tanımladığı ve kapitalist üretim tarzına dayalı ulus devletlerin kamu hizmeti sunumundaki örgütlenme modeline eleştiriler yer almaktadır. Klasik bürokrasinin merkeziyetçi yaklaşımı, karmaşık kural ve yapıları, beklentilere cevap verememesi, hantal bir görünüm sergilemesi gibi noktaları eleştirilmektedir. Bu yapı kaynakları israf etmekte, hizmetleri pahalı sunmakta ve katı bir merkeziyetçiliğe sahip bulunmaktadır. Bu yapı değişmesi gerekmektedir.<sup>78</sup>

Yeni kamu yönetimi, klasik kamu yönetimine ciddi eleştiriler getirirken kendisi de eleştirilerin odağında yer almaktan kurtulamamıştır. Şöyle ki yeni kamu yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler başlıca iki noktada toplanmaktadır; Birincisi özel sektörden alınan teknik ve teoriler yönünden yapılmaktadır. Bu iki sektör arasında bazı farkların olduğu kabul edilmekle birlikte kamu sektörü daima özel sektörden teori ve teknik ödünç almaktadır. Bu alınan teknikler, kamu yönetimi modeline çeşitli sebeplerden ötürü uyum sağlayamayabilir. Mesela yeni kamu yönetimi anlayışında vurgulanan performans hedefleri, stratejik planlama, hizmetlerin niteliği, kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik-verimlilik, müşteri merkezli hizmet anlayışı ve yaklaşımların, kamu kesimi için ne ölçüde başarılı olacağı henüz belli değildir. İkinci eleştiri noktası da özelleştirme ile ilgili görüşlerine yöneliktir. Bazılarına göre, devlet müdahaleciliği ve Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) uygulamaları özel sektörün gelişimini olumsuz etkilememektedir. Çünkü bu yolla devlet, kamu finansmanını ve sermaye birikimini destekleyerek özel sektörün gelişmesinde ve yatırımların değerlendirilmesinde önemli roller oynamaktadır. Bu yolla, sermayenin uluslararası arenaya çıkması sağlanmaktadır.<sup>79</sup> Bu ikinci eleştiri noktasının bilimsel argümanlardan ziyade ideolojik temellere dayandığı düşünülmektedir. Şöyle ki Türkiye'de KİT'ler sürekli zarar eden, çalışanlara yüksek ücretlerin ödenmesine rağmen rahat ve esnek çalışma şartları sebebi

---

<sup>77</sup> Al, a.g.e., s. 150.

<sup>78</sup> Nagehan Talat Arslan, "Klasik – Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi" *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, S. 2, s. 23.  
<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/2287.pdf> (E.T. 01.06.2017).

<sup>79</sup> Rafet Çevikbaş, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları" *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2012, S. 2, s. 25.

ile birçok kamu görevlisinin geçmek istediği kurumlardı. Bu haliyle KİT'ler devlet bütçesinde bir kambur olarak yer alan ve kamu yönetimi açısından sürdürülebilirliği olmayan kurumlardı. Birçok zarar eden KİT gösterilen büyük dirence rağmen özelleştirme uygulamaları ile elden çıkarılmış ve özel sektör çatısı altında kâr eder hale gelmiştir.

Bu anlayışla ilgili önemli hususları dört başlık altında şöyle özetleyebiliriz:<sup>80</sup>

Birinci olarak bu yeni yönetim anlayışı Max Weber'in bürokrasi modeline dayalı örgütlenmeye karşı çıkmaktadır. Bürokrasi modeli ilk başlarda demokrasinin gelişmesine katkı sağlamış olsa da artık modern dünyaya uyum sağlamayıp kırtasiyeciliğin ve hantallığın sebebi olmuştu. Kamunun ideal olan örgüt yapısı esnek, yumuşak hiyerarşi, dar ve az elemanlı merkezi yönetim, geniş-yatay çevre ve adem-i merkezîyetçi olmalıdır. İkinci olarak devletin faaliyet sahası daraltılmalıdır. Devlet katılımcı yönetimi kapsayacak şekilde otoritesini desantralize etmeli, bürokratik mekanizmalar yerine piyasa mekanizmasını tercih etmelidir. Üçüncü olarak kamu yönetimi performansa, çıktılara, hizmetlerin niteliğine, etkinliğe ve verimliliğe vurgu yapmalıdır. Son olarak da kamu yönetimi sadece emir aldığı siyasi liderliğe değil halka karşı da sorumlu olmalıdır. Dolayısıyla yeni kamu yönetimi anlayışında yöneticiler, sadece emir ve kurallara ve uygun davranmakla sorumluluklarının gereğini yerine getirmiş sayılmamakta aynı zamanda yaptıkları işlerin neticelerinden de sorumlu tutulmaktadırlar.

### **2.2.2. Yeni Kamu Yönetimini Doğuran Sebepler**

Yukarıda belirtildiği gibi yeni kamu yönetimine dair reformist politikalar öncelikle Anglo-Amerikan coğrafyada ortaya çıkmış oradan diğer ülkelere doğru yayılma göstermiştir. Yeni anlayışın ortaya çıkış sebepleri ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte literatürde bu sebepler genellikle iktisadi-mali etkenler, siyasi etkenler ve sosyal etkenler olarak üç başlık altında incelenmiştir.

---

<sup>80</sup> Bilal Eryılmaz, "Geleneksel Yönetimden Yeni Yönetim Anlayışına" *Liberal Düşünce Dergisi*, 1999, s. 87.

### 2.2.2.1. İktisadi Sebepler

Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkışında birçok toplumsal olayda olduğu gibi iktisadi sebeplerin belirgin bir rol oynadığı söylenmektedir. Bu sebepleri; küreselleşme, yaşanan ekonomik krizler, ekonomi teorisyenlerinin görüşleri, özel sektörde meydana gelen gelişmeler, kamunun bütçe açıkları ve küreselleşme ile birlikte uluslararası kuruluşların etkisi şeklinde sıralamak mümkündür.<sup>81</sup>

Farklı boyutta olsa da birçok bilim adamı iktisadi etkenler üzerinde durmaktadır. 1973'teki petrol krizinin tetiklemesi ile 1970'ler boyunca görülen ekonomik durgunluk işsizlik ve kamu yatırımlarının azalması savaş sonrası kurulan düzeni sarsmaya başlamıştır. Öyle ki refah devleti anlayışı İngiliz ekonomisinin sorunlarının sebebi olarak görülmeye başlamış, bu durum kamu harcamalarını kısmak ve ekonomiye devlet müdahalesini azaltmak isteyen siyasetçiler için bir dayanak teşkil ederek artık piyasa mekanizmasından söz edilmeye başlanmıştır. Bu konuda ilk ciddi adım İşçi Partisinin 1976'da kamu harcamalarını kısması ile atılmış ardından 1979'da iktidara gelen Muhafazakârlar bu politikayı daha köklü ve sistematik olarak devam ettirmişlerdir. 1970'lerdeki ekonomik ve mali krizin yanında artan taleplerin, durumu daha da kötüleştirilmesi hükümetleri ister istemez hizmetlerde maliyeti azaltmak ve verimliliği arttırmak amacıyla verimsiz işleyen alanlara yönelik bazı tedbirler almaya itmiştir. 1979'da iş başına gelen muhafazakâr hükümet, kamu sektörünü maliyetli, israf içinde ve köklü reformlara muhtaç olarak nitelendirmiş çare olarak da bazı kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi veya özerkleştirilmesi (bağımsız idari otoriteler şeklinde), bazı alanların özel sektörle başa baş rekabete açılması ve zorunlu ihale gibi uygulamalar gündeme getirilmiştir. Hatta geleneksel olarak kamu sektörü içinde kalması uygun olduğu düşünülen alanlarda da özel sektör benzeri, performans hedefli ve paranın yerinde, israf edilmeden harcanması gibi ilkeler ön plana çıkarılmıştır.<sup>82</sup>

Yeni kamu yönetimi anlayışını ortaya çıkaran iktisadi gelişmeler dizisi somut olarak bu şekilde oluşmuştur. Görüldüğü üzere iktisadi durgunluğa rağmen kamu

---

<sup>81</sup> Osman Kürşat Acar, "Yeni Kamu Yönetimi Paradigması Çerçevesinde Bir Örnek Olay Olarak 2000 Sonrası Posta Telgraf (PTT A.Ş) Teşkilatı ve Hizmetleri", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2013, s. 47.

<sup>82</sup> Veysel Bilgiç, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013, s. 33.

kaynaklarının lüzumundan fazla kullanılarak israf edilmesi yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

### 2.2.2.2. Siyasi Sebepler

Küreselleşme ile birlikte yeni sağ (veya yeni muhafazakârlık) düşüncesi, Güler'in ifadesi ile "kendilerini dünya saatine ayarlamaya davet etmektedir". Bu ifade ile kastedilen şeyi Güler şu şekilde anlatmaktadır. 1980'li yılların idari reform arayışları, büyüyen ve hantal bir yapıya dönüşen bürokrasiyi hedef aldığı görülmektedir. Temel argüman, hantallaşan bürokrasi hem kaynak israfına neden olmakta hem de beceriksizce işler yapmaktadır. Bu yapı aynı zamanda az gelişmişliğin de bir sebebi olarak değerlendirilmektedir. Bunun için mevcut bürokrasinin tasfiyesi, devletin iktisadi, kültürel, toplumsal alandan elini çekmesi gerekmektedir. Az gelişmiş ülkeler için bunu yapmanın yolu, kalkınmada devlet öncülüğünden vazgeçmek, gelişmiş dış dünya ile bütünleşmek, bu dünyanın maddi nimetlerinden pay alarak onlar gibi olmaktan geçmektedir. İşte bu uygulamayı Güler "saatleri dünya saatine ayarlamak" olarak ifade etmiştir. Bu formülü hayata geçirmek için işin başına Dünya Bankası, IMF gibi kuruluşların getirildiğini söylemektedir.<sup>83</sup> Gerçekten de yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli uygulama alanlarından biri olan stratejik planların Türkiye'deki ilk uygulaması 2001 senesinde Dünya Bankası ile yapılan kredi anlaşması neticesinde gerçekleşmiştir. (Bkz. Başlık 2.4 Kamuda Stratejik Planlama)

Klasik kamu yönetimi anlayışının 1970'leri vuran finansal krizi önleme noktasında yaşadığı adaptasyon sorunu ve vatandaşların beklentilerini karşılayamaması özel sektörde "müşteri memnuniyeti" başta olmak üzere diğer prensiplerin kamuya taşınmasını zorunlu kılmıştır. Hiç şüphesiz böylesi bir anlayış aynı zamanda yeni sağın pazar odaklı bir anlayış ile kamu yönetimini yeniden yapılandırma girişimi olarak okunabilir.<sup>84</sup>

Küreselleşme üzerine çalışan akademisyen ve teorisyenler küreselleşmenin refahı arttıracığını, gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki farkı

---

<sup>83</sup> Arslan, *a.g.m.*, s. 25.

<sup>84</sup> Vincent Homburg, vd., *New Public Management in Europe Adaptation and Alternatives*, Palgrave Macmillan, New York, 2007, s. 1.

azaltacağını ifade ederken bazıları da aynı kavramı sömürgeciliğin modern yaklaşımı olarak ifade etmişlerdir. Yani, küreselleşme ile alâkalı bir taraftan müspet yaklaşımlar varken diğer taraftan da bu süreci şiddetli şekilde eleştiren menfi yaklaşımlar da bulunmaktadır. Mesela küreselleşme olgusu, milli ekonomilerin dünya piyasalarına intibakı ve bütün iktisadi karar süreçlerinin giderek kapitalizmin sermaye birikimine yönelik dinamikleriyle belirlenmesi şeklindeki bir tanım, ekonomik yönü ağır basan fakat siyasi yönü de bulunan eko-politik bir yaklaşıma işaret etmektedir.<sup>85</sup>

Siyasal bir kurum olarak devletin yapısı ve işlevleri zamanın şartlarına göre değişiklik göstermiştir. Devletin bireylere karşı durumu veya devlet vatandaşı arasındaki ilişki modern döneme kadar hep devlet lehine olmuş, birey bazı istisnalar hariç tarihte hep edilgen kalmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Birleşmiş Milletler başta olmak üzere oluşturulan uluslararası kurumların da etkisi ile başlangıçta sembolik de olsa insan hakları ve diğer konularda birey devlet ilişkisine teorik bir çerçeve çizilmiştir. Bu çerçevede dünyanın her yerinde tam olarak uygulanmasa da devletleri siyasi anlamda bireysel tercihler ve haklar lehine davranış ve yapılanmalara itmektedir. Bu, devletin siyasi anlamda transformasyon sürecidir.<sup>86</sup>

### 2.2.2.3. Sosyal Sebepler

Sosyal sebepler yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkışındaki bir diğer faktördür. Vatandaşların vergi vermede isteksiz davranmasına rağmen yapılan anketlerde devletten daha fazla hizmet bekler hale geldiği görülmekteydi. Bilhassa teknolojiye meydana gelen değişiklikler ve hayat standardına bağlı olarak insanların devletten ve toplumdandan daha fazla hizmet bekler hale gelmesi insanları daha fazla talep eden konumuna getirmişti. Bu durum hem modernleşmenin hem de şehirleşmenin bir neticesi olarak görülmekteydi. Devlet bu taleplere karşılık olarak eldeki kaynakların daha etkin kullanımını yani üretici verimliliğinin artırılmasını çözüm olarak sundu. Yani kaynakları daha verimli kullanarak sabit girdi ile daha fazla çıktı elde etmek

<sup>85</sup> Murat Sezik – Osman Ağır, “Türkiye’nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2016, S. 49, s. 236.

<sup>86</sup> İsmail Seyrek, “Modern Yönetim Sürecinde Devlet: Ekonomik ve Siyasal Yaklaşım”, *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Ed. Akif Çukurçayır - Gülise Gökçe, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007, s. 245.

gerekiyordu. Öyleyse devlet verimliliği arttırmalı bürokrasinin içinde bulunduğu müsrif uygulamaları terk etmeliydi.<sup>87</sup>

Vatandaşların daha eğitilmiş, hakkını arayan ve siyasi otoriteye daha az itaatkâr oluşları bir gerçektir. Günümüzde insanlar sadece hizmetin çokluğuna değil kalitesine de dikkat etmektedirler. Yaşlı nüfusun artmasının yanında genç nüfusun yaşadığı problemlerin de artması bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi faktörler artan talebi mevcut kaynaklarla karşılanamaz bir duruma sokmuş, bu da refah devleti anlayışından uzaklaşma ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılma mecburiyetini beraberinde getirmiştir.<sup>88</sup> Bütün bu faktörlere karşı oluşan toplumsal tepkiyi bastırmak için yeni kamu yönetimi anlayışı devletlerin sarıldığı bir kurtarıcı olmuştur. Devletler hem oluşan bu toplumsal tepkiyi azaltmak hem de Buchanan'ın kamu tercihi teorisinde belirttiği israfı önleyerek kendi varlıklarını sürdürülebilir kılmak adına bu anlayışı hâkim kılmaya çalışmışlardır. Kamu tercihi yaklaşımı, kamu yönetiminin özel bir işletme gibi, pazar şartlarına göre işlediğini ve bu amaçla esnek örgütlenme modelini esas alması gerektiğini kavramlaştırmıştır. Bu amaç istikametinde kamu sektörünün özel sektör niteliklerine sahip ve kamu mallarının arz ve talebine dayanan bir şekilde yeniden yapılandırılması hedeflenmekte, bunun için de bürokrat ve siyasetçilerin pazar şartlarında kamunun tercihiyle göreve getirilmesi tavsiye edilmektedir. Bürokratların ve siyasetçilerin kamu yararını düşünemediğinden hareketle kamu yönetiminin özel bir işletme gibi çalışmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede bölgesel ve yerel yönetimlerin de işletme mantığı içinde yeniden örgütlenmesi amaçlanmaktadır.<sup>89</sup>

### 2.2.3. Türkiye'de Yeni Kamu Yönetimi Uygulamaları

Türk kamu yönetimi, 1990'lı yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişimlerin gerisinde kalmıştır. Bu dönemde yaşanan ekonomik ve sosyal problemlerin temelinde, hantal bürokratik yapı ve küresel gelişmelerin gerisinde kalmış yönetim zihniyeti gösterilebilir. Mevcut yapıyla problemlerin çözülemeyeceğinin açık olması, kamu yönetimini yeniden yapılandırma vaktinin çoktan geldiğini açıkça ortaya koymaktaydı.

---

<sup>87</sup> Kutlu, *a.g.e.*, s. 71.

<sup>88</sup> Bilgiç, *a.g.e.*, s. 34.

<sup>89</sup> Ahmet Bora Tarhan - Erhan Ezici, "Kamu Hizmetlerinin Üretiminde Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2011, c. 3, s. 16.

Aslında yeniden yapılanma, ihtiyaçtan çok bir mecburiyet halini almıştı. Kamu yönetiminde yeniden yapılanma, her şeyden önce toplumun devlete karşı güveninin elde edilmesi ve arttırılması için zorunluydu. Diğer yandan, böyle bir yeniden yapılanmanın başarılması, kamu kaynaklarının daha verimli ve etkin biçimde kullanılmasını da sağlayacaktı. Yolsuzlukla mücadelenin başarısı da, büyük ölçüde böyle bir yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesine bağlıydı.<sup>90</sup>

Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerektiren unsurlar iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır: Dış Faktörler; Avrupa Birliği süreci, IMF ve Dünya Bankası'nın etkileri ve üçüncü olarak da küreselleşme ve rekabettir. İç Faktörler ise; Kamu mali yönetiminde kriz, etkin olmayan ve verimsiz yönetim şekli, insan kaynakları yönetiminde açığa çıkan yozlaşma, yolsuzluklar, yönetime katılma, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sivilleşme gibi toplumsal beklentilerin artmasıdır.<sup>91</sup>

Türkiye'de kamu yönetimi Özal dönemine kadar götürebileceğimiz bir yeniden yapılanma süreci içindedir. Bu süreç ivmelenerek devam etmekte olup Türkiye'de yeni kamu yönetimi uygulamalarına dair verilebilecek son örneğin 16 Nisan 2017 tarihinde yapılan Başkanlık referandumu olduğu söylenebilir. Zira klasik kamu yönetimi anlayışının eleştirildiği noktaları (bürokratik oligarşi, hantal ve aşırı hiyerarşik yönetim, kamuda esnek olmayan katı bir yapılanma vs.) kendisine referans alarak "Evet" kampanyası yürüten hükümet kanadının başkanlık sistemine ilişkin argümanlarını beş başlık altında özetlemek mümkündür.

1. Siyasi istikrar
2. Çift başlılığın ortadan kaldırılarak cumhurbaşkanları ve başbakanlar arasındaki ihtilafın sona erdirilmesi
3. Koalisyon olmayacağı için karar alma ve icraatta sürat
4. Katı bürokratik yapıya teslim olmama
5. Terörle daha etkin mücadele

---

<sup>90</sup> M. Hüseyin Bilgin, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları", *Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları Yayınları*, 2005, s. 35.

<sup>91</sup> Mustafa Kurt - Özlem Yaşar Uğurlu, "Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişmesinde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, s. 91.

Türkiye’de bugüne kadar yeni kamu yönetimi anlayışını hâkim kılmak için başlıca kanuni düzenlemeler de yapılmıştır. Bunlar;<sup>92</sup>

- 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Taslağı,
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu,
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu,
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,
- 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu,
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu,
- 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 5487 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu,
- 6360 Sayılı Yeni Büyükşehir Belediyesi Kanunu,
- Bağımsız İdari Otoritelerin Düzenlenmesi Hakkındaki Kanunlar,
- Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik.

Türk kamu yönetiminde merkezi yönetim bağlamında küreselleşme sürecine uyum yönündeki gelişmeler, yukarıda sayılan hukukî düzenlemeler üzerinden değerlendirilebilir. Bunlar içinde öne çıkanlara değinilecek olursa, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, sistemin yapısını, devlet idaresinin kuruluş ve işleyiş ilkelerini yeni ilkelere dayandırmak üzere hazırlanmıştır. Devletin fonksiyonlarındaki değişimi gerekli kılan bir yeni kamu yönetimi anlayışı üzerine bina edilen tasarı bir bakıma Türk kamu yönetiminin geleneksel weberyen bürokratik yönetim anlayışından kopuşunu ifade etmektedir. Tasarıda Türk idare teşkilatının yabancı olduğu “*katılımcılık*,

---

<sup>92</sup> Acar, *a.g.t.*, s. 60.



*şeffaflık, hesap verebilirlik, hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklılık*” gibi kavram ve ilkelere yer verilmektedir.<sup>93</sup>

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, para yönetimini düzenlemekte; devletin yeni örgütlenmesinin kamu gelir ve harcama sistemini kurmaktadır. Diğer bir ifadeyle, “kamu kaynak yönetimini” konu almaktadır. Tezin ilerleyen kısımlarında bu konu ayrıntılarıyla işlenecektir. Kalkınma Ajansları Kanunu ile Avrupa Birliği’nin talepleri doğrultusunda bölge yönetimleri oluşturulmuştur. Bağımsız İdari Otoritelerin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile bakanlıkların yetki alanlarının daraltıldığı söylenebilir. Ayrıca bu üst kurullar, TBMM’nin karar ve denetim yetkisi dışında çalışacak yeni karar merkezleri olarak ortaya çıkmışlardır.<sup>94</sup>

Anglo-Sakson etkisinde gelişmiş yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye’de fonksiyonel olabilmesi için sadece kamu yönetimi ile ilgili kanunların değiştirilmesine çok fazla anlam yüklemek gereksizdir. Her şeyden evvel Türkiye’deki kamu yönetimi algısının değişmesi gerekmektedir. Bu yönüyle Türkiye’deki reform meselesi kamu yönetimi ile ilgili bazı kanunların değiştirilmesinden öte anlamlar ifade eden bir meseledir. Zihinsel bir dönüşüm yaşanması mecburiyeti reform çalışmalarından daha önce gelmektedir.<sup>95</sup>

#### **2.2.4. Yeni Kamu Yönetiminin İlkeleri**

Yeni kamu yönetimi anlayışını klasik kamu yönetimi anlayışından ayıran önemli farklılıklar olarak söyleyebileceğimiz ilkeler; katılımcılık, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik kavramları olarak ortaya çıkmıştır. Yakın dönemde Amerika Birleşik Devletleri örneğinde kamu yönetimi anlayışının değişimi 2002 yılında başkan George W. Bush ile “şeffaflık, etkinlik, hesap verilebilirlik ve ulaşılabilirlik ölçütleri çerçevesinde oluşturulan başkanın *Yönetişim Ajandası* adı altında tartışılmıştır.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Sezik - Ağır, *a.g.m.*, s. 238.

<sup>94</sup> Çevikbaş, *a.g.m.*, s. 21.

<sup>95</sup> Hamza Al, *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, Sakarya, 2008, s. 321.

<sup>96</sup> McNabb, *a.g.e.*, s. 8.

### 2.2.4.1. Katılımcılık

Günümüzde geleneksel yöntemler her ne kadar bir tarafa atılmasa da, geleneksel dikey hiyerarşi kendisini yatay ağlara bırakmaktadır. Ancak bu süreçte de iki temel sorunla karşılaşmaktadır: Birinci sorun, geleneksel dikey hiyerarşik sistemin küreselleşme ve yetki devirleri uygulamalarının meydan okumaları karşısında nasıl uyumlu hale geleceği yani yeni yatay sistemle dikey sistemin nasıl bütünleşeceği. İkinci sorun ise kapasite ile ilgilidir. Bu kapsamda yönetme ve başarılı olma yeteneklerinin nasıl artırılacağı sorusuna cevap aranmaktadır.<sup>97</sup>

Erişilebilir bilgi, daha fazla şeffaflık, daha geniş katılım ve daha etkin karar vermeyi sağlamaktadır. Daha geniş katılım, etkin karar verme için gerekli bilgi değişimini temin edeceği gibi, bu kararların meşruiyetini de sağlamaktadır. Meşruiyet ise, etkin uygulama ve daha fazla katılımın teşvik edilmesi anlamına gelmektedir.<sup>98</sup> Pek çok ülkede kamu sektörünün işleyişi; aşırı merkeziyetçilik, kamu hizmetlerinin etkin sunulmaması ve merkezi hükümetin katı karar ve uygulamaları gibi yapısal problemler yüzünden sınırlandırılmaktadır. Yetki devri ve sivil toplumun yönetim süreçlerine müdahil olması bu ortamda bir mecburiyet olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>99</sup>

Yetki devri yaparak fedakârlık yapan bir yönetici, karar verme sürecine dâhil olarak yönetime katılanların güdülenmesi açısından bu durumun gerekli olduğunun bilincindedir. Eğer idari kararlar icra eden personel problemin belirlenmesine ve muhtelif çözüm yollarının ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederse bu durum hem uygulamayı iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel verilen kararın kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da hassasiyetle yapacaktır.<sup>100</sup>

Katılımcılık temsili demokrasinin en önemli göstergesidir. Kamu politikalarının düzenlenmesi ve uygulanmasında bunlardan etkilenen tarafların sürece katılımı önem

<sup>97</sup> M. Akif Özer, “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, S. 63, 2007, s. 68.

<sup>98</sup> M. Akif Çukurçayır - Esra B. Sipahi, “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, 2003, S. 50-51, s. 53.

<sup>99</sup> M. Akif Özer, “Yönetimden Yönetişime Geçişte Karar Verme Süreci”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder, Fatih Kırışık, Orion Kitabevi, Ankara, 2012, s. 465.

<sup>100</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 265.

arz etmektedir.<sup>101</sup> Tüm vatandaşların gerek doğrudan gerekse kendilerini temsil eden aracı kurumlar vasıtası ile karar alma süreçlerine katılması iyi yönetim anlayışında savunulan olgulardandır. Vatandaşların aktif katılımı ile birlikte, politikalar oluşturulurken farklı menfaatler arasında uzlaşma sağlanması ve ortak menfaatler için çalışılması hedeflenmektedir.<sup>102</sup>

#### 2.2.4.2. Şeffaflık

Devletin şeffaf olması siyaseten ve milli güvenliği ilgilendiren konuların haricindeki tüm iş ve işlemlerinde vatandaşların istedikleri bilgilere ulaşılabilir kılınması ile mümkün olabilir. Şeffaflık ilkesi ilk olarak malî konularda ortaya çıkmakla birlikte zamanla devletin tüm faaliyet alanlarına hızla yayılmıştır. Malî şeffaflık vatandaşların yani vergi ödeyenlerin kamu gelirlerinin toplanması ve harcanması süreçlerinde sürekli bilgilendirilmesi, malî işlemlerin açık, anlaşılır ve standartları belirlenmiş bir ortamda yürütülmesini ifade etmektedir.<sup>103</sup> Yani malî şeffaflıkta devletin yaptığı bütün malî iş ve işlemlerin vatandaşın erişimine ve ulaşımına açık olması gerekmektedir.

IMF malî şeffaflık ilkelerini dört ana grupta toplamaktadır.<sup>104</sup>

1. Hükümet içindeki rol ve sorumluluklar açık olmalıdır.
2. Hükümetin faaliyetleri ile ilgili bilgiler kamuya açık olmalıdır.
3. Bütçe hazırlama, uygulama ve raporlama süreçleri açık olmalıdır.
4. Malî bilgiler, genel kabul görmüş veri kalitesi standartları ile uyumlu olmalı; bağımsızlık ve güvenilirlik teminatlarına tâbi olmalıdır.

Kamu yönetiminde şeffaflığın sağlanmasına yönelik olarak demokratik ülkelerde görülen gayretlerin Türkiye'ye de yansması olmuştur. 9.10.2003 de kabul edilen 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (RG.24.10.2003-25269) Türk kamu yönetiminin

<sup>101</sup> İsmail Ceritli, "Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirliğe Yönelik Pozitif Dönüşüm, Dirençler ve Zayıflıklar: Geleceğin Gelenekle Dansı", *Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara, 2012, s. 30.

<sup>102</sup> Özer, *a.g.m.*, s. 80 .

<sup>103</sup> M. Sait Arcagök - Ertan Erüz, *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul, 2006, s. 37.

<sup>104</sup> *Uluslararası Malî Standartlar*, Maliye Bakanlığı Yayını, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2002, s. 70.

şeffaflaşmasına yönelik önemli bir adım olmuştur. Kanunun 1. maddesinde şeffaf yönetime vurgu yapılmaktadır “Bu kanunun amacı; demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.”

Şeffaflık kamu politikası hedeflerinin belirginleştirilmesini ve uygulama sürecinin vatandaş tarafından görülebilir olmasını kapsamaktadır. Kamuoyunun, sivil toplum örgütlerinin de yardımıyla yönetim sürecinin tüm aşamalarında bilgilenebilmesi önemli bir unsurdur.<sup>105</sup> 5018 sayılı kanunda mali şeffaflığın hayata geçirilmesini sağlayacak araçlara yer verilmiştir. Buna göre bakanların ve üst yöneticilerin; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her yıl düzenli olarak kamuoyunu bilgilendirmeleri öngörülmüştür. Ayrıca kamu idarelerinin bütün gelir ve giderlerinin bütçelerinde gösterilmesi ilkesi getirilerek bütçe birliği sağlanmış böylece, kamu kaynaklarının kullanılmasında kamuoyu denetimi daha güçlü bir hale getirilmiştir.<sup>106</sup>

Geleneksel olarak şeffaflığın istisnalarını oluşturan gizlilik alanları iki grupta toplanmaktadır. Öncelikle devletin egemenlik alanlarındaki bilgiler geleneksel olarak vatandaşlara kapalıdır. Örneğin Fransa’da yürürlükte bulunan 17 Temmuz 1978 tarihli kanunun 6. maddesi hangi menfaatlerin korunacağına ilişkindir. Bu anlamda ulusal güvenlik ve dış politikanın gizliliğine ilişkin belgeler, devlet egemenliği ve kamu güvenliğini ilgilendiren belgeler bilgilendirme hakkı kapsamı dışında tutulmaktadır. Ülkemizde de Bilgi Edinme Hakkı Kanununun dördüncü bölümü bilgi edinme hakkının sınırlarına ilişkin kapsamı belirlerken devletin egemenlik alanları şeffaflığa kapalı tutulmuştur. Bu bölümdeki 16. maddeye göre, açıklanması halinde devletin emniyetine, dış ilişkilerine, milli savunmasına ve milli güvenliğine açıkça zarar verecek ve niteliği itibarıyla devlet sırrı olan gizlilik dereceli bilgi veya belgeler, bilgi edinme hakkı kapsamı dışındadır. Şeffaflığın diğer istisna alanı ise kamusal gizliliğin korunması değil, özel hayatın gizliliğinin korunmasına ilişkindir (AİHS 8/2). Bu alanlardaki gizlilik, demokratik gelişmiş toplumlarda özel yaşama gösterilmesi gereken saygının gereğidir. Birçok ülkede kişilerin siyasi, dinsel, sendikal görüşlerinden dolayı fişlenmesi

<sup>105</sup> Çukurçayır-Sipahi, *a.g.m.*, s. 57.

<sup>106</sup> İ. İlhan Hatipoğlu, “Saydamlık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Kamu Mali Yönetimi Reformu”, *Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara, 2012, s. 70.

yasaktır. Özel hayatın gizliliği kapsamına, ekonomik ve endüstriyel hayata ilişkin bilgiler de girmektedir. Nitekim Bilgi Edinme Hakkı Kanununun 21. maddesi özel hayatın gizliliğini düzenleyerek, kişinin izin verdiği haller saklı kalmak üzere, açıklanması halinde kişinin sağlık bilgileri ile özel ve aile hayatına, şeref ve haysiyetine, mesleki ve ekonomik değerlerine haksız müdahale oluşturacak bilgi veya belgeleri bilgi edinme hakkı kapsamı dışında tutmuştur.<sup>107</sup>

Bilgi Edinme Kanununun Bilgi Edinme Hakkının Sınırları başlığını taşıyan dördüncü bölümünün madde başlıkları şöyle sıralanmıştır: Yargı Denetimi Dışında Kalan İşlemler (Md. 15), Devlet Sırrına İlişkin Bilgi veya Belgeler (Md. 16), Ülkenin Ekonomik Çıkarlarına İlişkin Bilgi veya Belgeler (Md. 17), İstihbarata İlişkin Bilgi veya Belgeler (Md. 18), İdarî Soruşturmaya İlişkin Bilgi veya Belgeler (Md. 19), Adli Soruşturma ve Kovuşturmaya İlişkin Bilgi veya Belgeler (Md. 20), Özel Hayatın Gizliliği (Md. 21), Haberleşmenin Gizliliği (Md. 22), Ticari Sır (Md. 23), Fikir ve Sanat Eserleri (Md. 24), Kurum İçi Düzenlemeler (Md. 25), Kurum İçi Görüş, Bilgi Notu ve Tavsiyeler (Md. 26), Tavsiye ve Mütalaa Talepleri (Md. 27), Gizliliği Kaldırılan Bilgi veya Belgeler (Md. 28). Bu maddelerde belirtilen hususlar bilgi edinme hakkının kapsamı dışında kalmaktadır.

### **2.2.4.3. Hesap Verme Sorumluluğu**

Hesap verme sorumluluğu veya hesap verebilirlik başta şeffaflık olmak üzere buradaki ilkelerle doğrudan ilişkilidir. 2002 sonrası dönemde Türk kamu yönetimi alanında hâkim olan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ve bu anlayışın temel unsurlarından biri olan hesap verebilirlik kavramı kamu yönetimi reform çalışmalarının genel amaçlarından birini oluşturmanın yanı sıra kamu yönetimi literatürünün güncel konularından biri haline gelmiştir. Söz konusu reform sürecinde hesap verebilirliği arttırmaya yönelik olarak bir takım önemli düzenlemelerle hukukî altyapı oluşturulmuştur. Ancak, bu dönemde kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecine rehberlik etmek amacıyla hazırlanan ve kamu yönetimi yaklaşım ve yöntemleri ile organizasyon yapısında önemli değişiklikler öngören “Kamu Yönetiminin Temel

---

<sup>107</sup>Ramazan Şengül, “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Türk Kamu Yönetimini “Camdan Eve” Dönüştürür mü?”, *AÜSBF Dergisi*, 2005, S. 60-3, s.229.

İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun'un yasalaşma süreci tamamlanamamıştır.<sup>108</sup>

İyi yönetişimin ilkeleri arasında önemli bir yere sahip olan hesap verme sorumluluğu veya hesap verilebilirlik; bir kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme, bir başarısızlık veya usulsüzlük durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliği olarak ifade edilmektedir. Aynı şekilde hesap verilebilirlik, yöneticilere belirli bazı görevleri yerine getirmeleri, bu görevleri ile ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bir takım sorumluluklar yüklemek anlamına gelmektedir. Bu suretle yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü kişi veya organ açıkça belirlenir ve yönetici iyi bir performans gösterdiğinde ödüllendirilirken, performansı düşük olduğunda sonuçlarına katlanır. Bir birimin yöneticisi emrindeki personelin yerine getirdiği faaliyetler için de hesap vermekle yükümlü tutulabilir. Aynı zamanda hesap verilebilirlik iktidardaki kimselerin tüm vatandaşlara hizmet etme ve cevap verebilme gerekliliği olarak da tanımlanmaktadır.<sup>109</sup>

Etkin bir hesap verebilirlik sistemi oluşturabilmek için her şeyden önce şeffaflığın sağlanması gerekmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik bir arada ilerleyen ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Şeffaf bir yapı oluşturabilmek için özellikle bütçe süreçlerine ilişkin bazı düzenlemeler hayata geçirilmelidir. Bütçenin birçok aşamasında raporlar hazırlanmalı ve kamuoyuna sunulmalı, vatandaşın yasama organının doğru değerlendirme yapabilmesi için tedbirler alınmalıdır. Şeffaflık son derece önemli olmakla birlikte daha çok makro bir hesap verebilirlik sağlamaktadır. Tek tek birimlerin ve üst yöneticilerin hesap verebilirliği, daha çok performansa ilişkin mekanizmalarla yerine getirilmektedir.<sup>110</sup>

Hesap verebilirlik ancak gerçekleştirilen fiilden sonra söz konusu olabilir. Kişiyeye yetki ve kaynak verildikten sonra bunları kullanarak gösterdiği performansa göre hesap vermesi gerekmektedir. Yetki sahiplerinden sorumluluklarını gerçekleştirme imkânına

<sup>108</sup> Serdar Kenan Gül, "Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik" *Polis Bilimleri Dergisi*, 2008, c. 10, s. 81.

<sup>109</sup> Arcagök-Erüz, *a.g.e.*, s. 40.

<sup>110</sup> Mert Çetinkaya, *Kamu Kesiminde Hesap Verebilirlik Kavramı ve Hesap Verebilirlikte İç Denetimin Rolü*, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2006, s.103.

sahip olmadan hesap sorulamamaktadır.<sup>111</sup> Hesap verebilirliğin amacı kurum performansını geliştirmektir, yetki sahibine suçlamada bulunmak veya müeyyide uygulamak değildir.<sup>112</sup>

5018 Sayılı Kanununun 8. maddesi hesap verme sorumluluğu başlığını taşımaktadır.

*“Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmasından dolayı gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.”*

Hesap verme sorumluluğu üç türde sınıflandırılmıştır.<sup>113</sup>

**Tablo 2 Hesap Verme Sorumluluğu**

<b>Kim Hesap Verecek?</b>	<b>Kime Hesap Verilecek?</b>	<b>Ne için Hesap Verilecek?</b>
Örgütsel hesap verebilirlik	Siyasi hesap verebilirlik	Hukuki hesap verebilirlik
Hiyerarşik hesap verebilirlik	Yönetimsel hesap verebilirlik	Mali hesap verebilirlik
Bireysel hesap verebilirlik	Yargıya hesap verebilirlik	Performans hesap verebilirliği
	Profesyonel hesap verebilirlik	Etik hesap verebilirlik
	Toplumsal hesap verebilirlik	

Kamu yönetiminde şeffaflık, iyi yönetim ve hesap verme sorumluluğu, demokrasinin temelleridir. Demokrasi, iyi bilgilendirilmiş ve bilinçlendirilmiş bir halkla sürdürülebilir. Gerçek anlamda katılımcı ve hesap verebilir bir yönetimin tesisi, halkın yönetim hakkında yeterli ve objektif bilgilere sahip olması ile mümkündür. Parlamento ve kamuoyunun bilgilendirilmesinde, yönetimde şeffaflığın ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesinde en önemli işlevi yüksek denetim kurumları üstlenmektedir.

<sup>111</sup> OECD, *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publishing, Paris, 2005, s.86.

<sup>112</sup> Çetinkaya, a.g.r., s.16.

<sup>113</sup> Bilal Eryılmaz – Hale Biricikoğlu, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, 2011, s. 26.

Demokratik rolleri ile giderek daha fazla ön plana çıkan bu kurumlar, demokrasinin toplumsal temellerinin güçlenmesi ve kamu yönetiminin demokratik niteliğinin artması ile birlikte her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, yüksek denetim kurumlarının artık sadece maddi doğrulama ve yasalara uygunluğun esas alındığı geleneksel düzenlilik denetimleri ile yetinmeleri mümkün görünmemektedir. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda kurumlarını sürekli geliştirerek, yönetimin, halkın talep ve beklentilerine duyarlı ve hesap verebilirliğini güvence altına alacak modern denetim yaklaşımlarını benimsemesi ve buna uygun yöntem ve teknikleri geliştirmesi kaçınılmaz bir mecburiyet olmuştur.<sup>114</sup>

#### 2.2.4.4. Etkinlik

Kamu kaynaklarının etkin kullanımı söz konusu olduğunda, kamu yönetiminde her zaman gündemde olan ölçme sorunu ortaya çıkmaktadır. Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının neye göre değerlendirileceği sorusu gündeme gelmekte ve cevaplar belli kavramlar etrafında toplanmaktadır. Etkinlik-etkililik, girdi-çıkıtı, çıktı-sonuç, doğru şeyleri yapmak-şeyleri doğru yapmak gibi kıstaslardan hangisinin esas alınacağı önemli sorun alanlarından<sup>115</sup>

Etkinlik bir işletmenin veya örgütün tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacı ile gerçekleştirdikleri faaliyetin sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.<sup>116</sup> Devletin adalet, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi mecburen yerine getireceği fonksiyonlarının yanı sıra, ekonomik kalkınmayı sağlama ve çevreyi koruma gibi daha birçok görevi bulunmaktadır. Bunları gerçekleştirmenin temel araçları ise, uygulanan politika, plan, program ve projelerdir. Devletin üstlendiği işlevleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi, kaynakların bu araçlar çerçevesinde etkin ve verimli kullanılması ile doğrudan ilişkilidir. Vatandaşların kamu hizmetlerine yönelik taleplerinin artması, buna mukabil hükümetlerin bu hizmetleri finanse etmek için kamu gelirlerini artırma kapasitelerinin

<sup>114</sup> Recai Akyel - Hacı Ömer Köse, “Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi için Etkin Denetimin Gerekliği”, *Türk İdare Dergisi*, 2010, S. 466, s. 18.

<sup>115</sup> Osman Yılmaz, “Bir Kamu Yönetimi Reformu için Strateji Seçenekleri”, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 2002, s. 26 <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/yilmazo.pdf> (E.T. 09.01.2012).

<sup>116</sup> Ahmet Arslan, “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, *Maliye Dergisi*, 2002, s. 4.



sınırlı olması, etkinlik arayışlarına önem kazandırmaktadır. Yönetimde etkinlik arayışlarına paralel olarak denetim de etkinlik ön plana çıkmaktadır. Verimlilik ve etkinliğin standartları uluslararası düzeyde ve ölçekte belirlenir hale gelmekte; kamudan, vatandaşlarına evrensel ölçütlere uygun hizmetler sunması beklenmektedir. Etkinlik arayışları, ilgili kurum veya ülkenin uluslararası arenadaki rekabet gücünü de artırmaktadır.<sup>117</sup>

Etkinlik ilkesi 5018 sayılı Kanun'un birçok maddesinde yer almıştır. Yeni kamu mali yönetim sisteminin temel amacı, kamu kaynaklarının etkin bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının sağlanmasıdır. Etkinlik ilkesi ekonomik, mali ve sosyal süreçler açısından ayrı ayrı değerlendirilebilmektedir.<sup>118</sup> Vatandaşlar zaten kamu kurumlarından, kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak sonuçlar üretmesini beklemektedir. Etkinlik bu anlamda uzun dönemli vizyonunu koruma, teknik donanım, insanların bir takım kaygılarına karşı duyarlı olma beklentilerinin dile getirilebildiği ve çözüm arandığı bir ortam yaratma gibi kriterleri kapsamaktadır.<sup>119</sup>

### **2.3. KAMU YÖNETİMİNDE MALİ YÖNETİM**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, devletin mali yönetim ve mali kontrol sistemini o döneme kadar hiç olmayan yeni bir bakış açısıyla ele alarak sistemin temel esaslarını düzenlemiş; bütçe hazırlanması, hazırlanan bütçenin uygulama ve kontrol işlemlerinin nasıl yapılacağını, mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini ve raporlanmasını yeni baştan şekillendirmiştir. Bu kanun ile kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, harcama yetkisinin kamu idarelerinin birimlerine devredilmesi, mali şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesini temel alarak kamu harcamalarında iç ve dış denetim mekanizmasının inşasının yanında bütçe ve muhasebe uygulamalarında birlik ve bütünlük sağlanması amacıyla temel düzenlemeler yapılmıştır.

---

<sup>117</sup> Akyel-Köse, *a.g.m.*, ss. 18-19.

<sup>118</sup> Ceritli, *a.g.m.*, s. 31.

<sup>119</sup> Ramazan Şengül – Ebru Yazkan, “Yönetişim Modeli Olarak Kalkınma Ajansları”, *Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi*, Ed. Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 161.

### 2.3.1. 5018 Sayılı Kanun Öncesi Dönem

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girene kadar yürürlükte kalmıştır. İki kanunun temel yapısında ciddi farklılıklar bulunmaktadır.

1050 sayılı kanunda bütçe türleri;<sup>120</sup>

1. Genel Bütçe
2. Katma Bütçe
3. Özel Bütçe ve bunlara bağlı döner sermaye bütçesi şeklinde düzenlenmiştir.

Söz konusu kanunda öngörülmemiş olmasına rağmen uygulamada fon bütçeleri de tesis edilmişti. Ancak fonların kendi mevzuatlarında fon bütçelerinin uygulama ve denetim bakımından 1050 sayılı kanuna tabi olmadıklarına dair hükümler konulduğundan bu fonlar mali disiplinin bozulmasına ve kamu açıklarının artmasına sebebiyet vermiştir. Bu nedenle daha 5018 sayılı kanun yürürlüğe girmeden çıkarılan kanunlarla fonların tasfiyesi yoluna gidilmiş ve bir ölçüde mali disiplin sağlanmaya çalışılmıştır.

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu sadece devlet tüzel kişiliğine dâhil (genel bütçeli) idareler ile kendi mevzuatlarındaki hükümler saklı kalmak üzere katma bütçeli idareler (üniversiteler) ile özel bütçeli (mahalli idareler) idarelerin mali yönetim ve denetimlerini kapsamaktaydı. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ise; merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrolünü kapsamaktadır. Bunun yanında Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bu kanun hükümlerine tabidir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, ise kanunun belli sayıdaki maddesine tabidir. Kanunda yapılan bu düzenlemelerle önceden 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununa tabi olmayan TODAİE, TÜBİTAK, Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu,

<sup>120</sup> Ahmet Arslan, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler”, [https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/md145/ahmeta.pdf](https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md145/ahmeta.pdf) (E.T. 05.06.2017).

TRT, TSE, Milli Prodüktivite Merkezi, MTA, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü, gibi kurum ve kuruluşlar mali yönetim ve denetim bakımından bu kanun hükümlerine tabi olmuştur. Diğer taraftan kanunun kapsam alanı konu itibarıyla de genişletilmiş ve kanunda geniş şekilde tanımlanmış kamu gelir ve giderleri, taşınır ve taşınmaz mallar ile kamu borç yönetimini kapsayacak hükümlere yer verilmiştir. Kanunun kapsamının genişletilmesi açısından yapılan düzenlemeler kamu mali yönetiminde ortak standartların uygulanması ve disiplin, bütünlük ve şeffaflığın sağlanması açısından gerekli ve olumlu düzenlemeler olarak görülmektedir.<sup>121</sup>

1050 sayılı kanunda sorumlular;<sup>122</sup>

1. İta amiri
2. Tahakkuk memuru
3. Sayman
4. Kanunun 22. Maddesinde belirtilen görevliler (kurul, komisyon gibi bir organda görev yapanlar, diğer ödemelerde o belgeleri hazırlayan ve onaylayanlar vs.) olarak sayılmıştır.

İta amiri, tahakkuk memuru ve saymanın 5018 sayılı kanundaki karşılıkları sırası ile harcama yetkilisi, gerçekleştirme görevlisi ve muhasebe yetkilisidir. Bunlarla ilgili bir takım düzenlemeler yapılarak görev ve sorumluluk alanları yeniden düzenlenmiştir.

1050 sayılı kanun döneminde bütçe denetimi ve harcamaların kontrolü merkezi bir yapıda şekillendirilmişti. 1050 sayılı Kanun döneminde harcama öncesi kontrol faaliyeti kapsamında yer alan ve kamu idareleri adına gerek Maliye Bakanlığı merkezinde ve gerekse ilgili daire ve idarelerde bulunan Bakanlık personeli tarafından yürütülen kesin hesap hazırlama, kamu idareleri bütçeleri içinde ödeneklerinin bir kalemden diğerine aktarılması, genel bütçe kapsamı dışında bulunan idarelerin muhasebe hizmetleri görevleri, 5018 sayılı Kanunla birlikte ilgili kamu idarelerinin görev alanına girmiştir. Harcama öncesi kontrol sistemi (ödenek tahsis edilmesi, yüklenmeye girişilmesi, ihale yapılması, sözleşme yapılması, mal veya hizmetin teslim alınması, işin gerçekleştirilmesi, ödeme emri belgesi düzenlenmesi gibi mali kararların)

<sup>121</sup> Arslan, *a.g.m.* s.???

<sup>122</sup> [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/1050\\_606.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/1050_606.html) (E.T. 05.06.2017).

bir süreç kontrolü şeklinde yürütülmeye başlanmıştır. Bu görev artık mali hizmetler birimi ve kamu idaresi içinde bulunan harcama birimleri (genel müdürlükler gibi) tarafından yerine getirilmektedir. 1050 sayılı kanundaki harcama öncesi kontrol sisteminin kaldırılmasının temel nedeni, başta Avrupa Komisyonu olmak üzere bazı uluslararası uygulamalarda harcama öncesi kontrol sisteminin terk edilmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>123</sup>

### 2.3.2. 5018 Sayılı Kanun Dönemi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile beraber devletin mali yapısında ve işleyişinde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Hepsini bu başlık ele almak mümkün olmamakla birlikte belli başlıları incelenecektir.

5018 sayılı kanunda bütçe türleri;<sup>124</sup>

1. Merkezi Yönetim Bütçesi
2. Sosyal Güvenlik Kurumları Bütçeleri
3. Mahalli İdareler Bütçeleri olmak üzere yine üç kategoride fakat 1050'ye göre daha geniş kapsamlı bir sınıflandırma ile düzenlenmiştir.

Merkezi yönetim bütçesi kanuna ekli I, II ve III sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini, sosyal güvenlik kurumları bütçesi olarak Sosyal Güvenlik Kurumu ile Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünü saymaktadır. Mahalli idareler ise kanunda *“Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareler”* olarak tanımlanmaktadır.

5018 sayılı kanuna göre harcama sürecinde idari ve mali açıdan sorumluluklar;

1. Harcama yetkilisi
2. Gerçekleştirme görevlisi
3. Muhasebe yetkilisi olarak sayılmıştır.

<sup>123</sup> Ahmet Kesik “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, s. 110.

<sup>124</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> (E.T. 09.05.2017).

1050 sayılı kanun saymana (muhasabe yetkilisi) çok ciddi sorumluluk yüklediği için yetki ve sorumlulukta paralellik ilkesi gereğince mali konulardaki yetkisi de hayli fazlaydı. 5018 sayılı kanunla birlikte bu yetki; evraklarda maddi hata bulunup bulunmadığı, ödeme emri ekindeki evrakların eksik olup olmadığı gibi birkaç unsurla sınırlandırılarak muhasabe yetkililerinin sorumlulukları da minimize edilmiştir. Bu değişiklik aslında yeni kamu yönetimi anlayışına uygun olarak bürokratik oligarşiyi azaltmış ve yapılacak işlerin çok daha hızlı bir şekilde yürütmesine yardımcı olmuştur.

5018 sayılı kanunda bakanlar ve üst yöneticilerin ise hesap verme sorumluluklarının bulunduğu belirtilmiştir. Üst yöneticiler bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı, üniversitelerde de rektördür. 03.10.2016 tarihli 676 sayılı KHK ile yapılan değişiklikle Milli Savunma Bakanlığında da üst yönetici müsteşar olmuştur. Kanunun önceki halinde Milli Savunma Bakanı Bakanlığın üst yöneticisi olarak belirtilmekteydi. Kanunun 11. Maddesi şöyledir:<sup>125</sup>

*Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.*

Kurumsal düzeyde politika oluşturma ve karar alma sürecinde görev, yetki ve sorumluluğu bulunan aktörler; bakanlar, üst yöneticiler, harcama yetkilileri ve mali hizmetler birimi yöneticileridir. Harcama yetkilileri tarafından ödeme emri belgesi düzenlemekle görevlendirilen gerçekleştirme görevlileri de belli ölçüde bu sayılanlar içine dâhil edilebilir. Muhasabe yetkilileri ise ödeme ve muhasebeleştirmeye ilişkin işlemleri yürütmekte ve esas itibari ile diğer aktörler (gerçekleştirme görevlileri, mutemetler, mal yönetiminde görev alanlar, gelirlerin toplanmasında görev alanlar, mali hizmetler uzman ve uzman yardımcıları, denetim elemanları vs.) gibi kurumsal

<sup>125</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> (E.T. 05.06.2017).

politikaların geliştirilmesi ve karar alma sürecinde doğrudan etkin bir rol üstlenememektedir. Bunun sebebi de yukarıda bahsedildiği gibi yetki ve sorumlulukta paralellik ilkesidir. Muhasebe yetkililerinin sorumluluğu azaltıldığı için karar sürecindeki etkisi de paralel bir şekilde azalmıştır. Bunların süreç içindeki fonksiyonları dolaylı ve sınırlı olup sadece mevzuatın tanımladığı fonksiyon ve görevler çerçevesinde belirlenen politikalar ve önceden alınan kararlar istikametinde görev yürütmektedirler. Bu anlamda daha çok politika oluşturucu ve karar verici aktörlerin belirlediği sınırlar ve verdikleri yetkiler çerçevesinde işlem tesis etmektedirler.<sup>126</sup>

1050 sayılı kanunun 1. maddesi “*Devletin bilümmü emvalinin idare ve muhasebesi bu kanuna tabidir.*” demektedir. Dolayısıyla 5018’de olan vizyoner bakış açısını taşımamaktaydı. 5018 sayılı kanunun getirdiği en önemli değişikliklerden biri hiç şüphesiz kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamasıdır.

#### **2.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA**

Yönetim şeklinde önemli değişikliklere sebep olan ve 1950’li yıllarda özel sektörde uygulanmaya başlanmış olan stratejik planlamanın kamu yönetiminde ilk defa uygulanması 1993 yılında ABD’de bütün kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planların ve performans planlarının hazırlanmasının mecburi tutulduğu “Hükümet Performansı Sonuç Kanunu” (Government Performance Result Act) ile olmuştur.<sup>127</sup>

Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlamanın ilk uygulaması uluslararası örgütlerin tavsiyeleri istikametinde gerçekleşmiş ve bu noktada Dünya Bankası kalkınma planlarının hem strateji hem de hedefler açısından anlaşmaya uygun olmasını şart koşmuştur. Beşinci yapısal uyum kredisi ile ilk adım atılmış ve süreç 12.07.2001 tarihinde yapılmış olan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile devam etmiştir. 2003 yılında çıkarılan ve 2005 yılında

<sup>126</sup> Ekrem Candan, “Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Sisteminde Kara Verme”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder, Fatih Kırışık, Orion Kitabevi, Ankara, 2012, s. 205.

<sup>127</sup> Volkan Erkan, “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler”, *DPT Yayın No: 2759*, Ankara, 2008, s. 1.

yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile de kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması mecburi hale gelmiştir.<sup>128</sup>

Türkiye’de küreselleşme ve AB’ye adaylık sürecinin de etkisiyle kamu yönetimi alanında yapılan reformlarda stratejik planlama reformun temel noktalarından biri olmuştur. Stratejik planlama anlayışının mevcut sistem içine yerleştirilmesi için planlama çalışmaları her beş sene bir yenilenerek devam etmektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu başta olmak üzere, Bakanlar Kurulu Kararları ve Yüksek Planlama Kurulu Kararları ve ilgili yönetmelikler, tebliğler ve genelgeler çerçevesinde kamu kurumlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar ve revizyonlar da devam etmektedir.<sup>129</sup>

Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında kamu yönetimindeki başarısızlığın dört temel açığa yol açtığı sonucuna varılmıştır. Bunlar; stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı ve güven açığı olarak ifade edilmiştir. Uzun vadeli stratejik bakış açısının eksikliğinin verimsizliğe ve kamu kaynaklarını kötü kullanmaya sebep olduğu bunun da bütçe açığına, kamu idareleri tarafından sunulan mal ve hizmetlerin halkın beklentilerine cevap veremeyerek performans açığına yol açtığı ifade edilmiştir. Kamu yönetimindeki verimsizliğin yozlaşma ve yolsuzluklara yol açarak halkın yönetime güvenini azaltarak güven açığına sebep olduğu belirtilmiş ve bu dört açığın birbiriyle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır.<sup>130</sup>

Söz konusu açıkları kapatmak, kamu kaynaklarını kullanmadaki verimsizliği ortadan kaldırmak, Türkiye’nin kamu mali yönetim sisteminde kamu idarelerinin bütçe hazırlık süreçlerini güçlendirmek ve daha planlı bir yönetim anlayışına geçmelerine imkân sağlamak üzere stratejik planlamaya yer verilmiştir.<sup>131</sup> Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlığını taşıyan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi şöyledir:<sup>132</sup>

<sup>128</sup> Barış Övgün, “Kalkınma Planlamasından Stratejik Planlamaya”, *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, Ankara Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 150.

<sup>129</sup> F. Neval Genç, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, [https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\\_/23/201-212.pdf](https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/23/201-212.pdf) (E.T. 12.06.2017).

<sup>130</sup> Ömer Dinçer – Cevdet Yılmaz, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*, T.C Başbakanlık, Ankara, Ekim 2003, s. 33.

<sup>131</sup> Arcagök-Erüz, *a.g.e.*, s. 48.

<sup>132</sup> [www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr) (E.T. 12.02.2012).

*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*

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

*Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.*

*(Ek fıkra: 24/7/2008-5793/30 md.) Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.*

*Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.*

*Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.*

5018 sayılı kanunun bu maddesine dayanılarak hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 7. maddesinde stratejik planlarla ilgili şu bilgilere yer verilmiştir<sup>133</sup>:

*(1) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.*

*(2) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.*

*(3) Ayrıca;*

*a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,*

<sup>133</sup> <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html> (E.T. 25.01.2012).



b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,  
c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,  
ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,  
d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku  
bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin,  
stratejik planları yenilenebilir.

(4) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.

Türkiye’de kamuda stratejik planlama ve performans bütçe çalışmalarına 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 2004 yılında pilot uygulamalarla başlanmıştır. Sekiz kamu kurumunda stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır. Bu kuruluşlar; Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesidir. 2008 yılı Eylül Ayı itibariyle, 26 merkezi kamu kurumu, 23 üniversite, 100 belediye, 51’i İl Özel İdaresi olmak üzere, toplam 233 kamu kurum ve kuruluşu stratejik plana sahiptir. 2005 yılında DPT tarafından Stratejik Yönetim Araştırması yapılmış, stratejik yönetimi kamuda yaygınlaştırma amacıyla 2005 yılı sonunda Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuş, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanmıştır (Resmi Gazete 26.5.2006). Stratejik planlama araştırması 95 kamu kurumunda gerçekleştirilmiş ve çalışmada kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine geçişte karşılaşılabilecekleri sorunların tespit edilmesi ve yapısal özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır (DPT, 2007). DPT Müsteşarlığı, hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu elde edilen deneyimler ve stratejik planlama yönetmeliği doğrultusunda güncelleyerek ilgili tüm kuruluşlara sunmuştur. Performans esaslı

bütçeleme çalışmaları ise stratejik planlama ile bütünlüğü çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.<sup>134</sup>

06.04.2011 tarihli ve 6223 Sayılı kanunla 8 Devlet Bakanlığı kaldırılarak yerlerine 6 yeni Bakanlık kurulmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı da bu yapılan düzenleme ile Kalkınma Bakanlığı'na dönüştürülmüştür. Kalkınma Bakanlığının kurulması; bu kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu tarafından 03.06.2011 tarihinde kararlaştırılmıştır.



---

<sup>134</sup> Genç, *a.g.m.*, s. 4.

## III. BÖLÜM

### ADIM ÜNİVERSİTELERİ KAPSAMINDA BİR İNCELEME

Tezin bu son bölümü uygulama kısmı olup ADIM üniversitelerinin stratejik planlarındaki durum analizi kısımları incelenmiştir. Ülkemizde durum analizi yöntemi olarak genellikle GZFT analizi yöntemi tercih edilmektedir. Bunun yanında nadiren başka yöntemler kullanılarak da durum analizi yapılmaktadır. Aşağıda açıklanacağı üzere ADIM üniversitelerinden biri haricinde hepsi durum analizi yöntemi olarak GZFT analizini tercih etmişlerdir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının bir takım problemler yaşadığı herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Yaşanılan problemler üniversiteden üniversiteye farklılık göstermekle birlikte aynı dönemlerde kurulan üniversitelerin benzer problemleri yaşadığı; benzer konularda da bir takım avantajlara sahip oldukları düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı birbirine benzer özellikler taşıyan, ortak hareket etme kabiliyeti olan üniversiteler tarafından yürütülen işbirliği çerçevesinde muhtelif alanlarda ortak çalışmalarla ilgili esasları belirlemeyi amaçlayan ADIM üniversitelerinin stratejik planlarının durum analizi kısımlarındaki farklılıkları ve ortak noktaları ortaya koyarak strateji üretirken, politikalar belirlerken kurumlara yardımcı olmaktır. Bu çalışma ile devlet üniversitelerindeki problemlerin çözümü, zayıf tarafların giderilmesi, güçlü tarafların daha da güçlendirilmesi ve fırsatların değerlendirilmesinde ortak bir akıl oluşturarak yeni çözüm yollarının ve manevra sahalarının bulunabilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Türkiye’de İstanbul Üniversitesinin kurulduğu 1933 yılından 1982 yılına kadar üniversite sayılarında sürekli bir artış gözlenmiş ve 1982 öncesinde toplam üniversite sayısı 19’a ulaşmıştır. 1982 yılında 8 yeni devlet üniversitesi daha kurulmuş ve

üniversite sayısı 27'ye yükselmiştir. 1984 yılında ilk vakıf üniversitesi olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. 1987 yılı itibariyle 29 olan toplam üniversite sayısı 1992 yılında kurulan 24 yeni üniversiteyle (23 devlet üniversitesi ve 1 vakıf üniversitesi) 53'e yükselmiştir. Bu durumda Türk yükseköğretiminde 1992 yılının üniversite sayısında görülen büyüme açısından bir dönüm noktası olduğunu söylemek yanlış olmaz.<sup>135</sup>

1992 yılından sonra 2006 yılına kadar ki sürede görülen toplam üniversite sayısındaki artış vakıf üniversitelerinin sayısında görülen artıştan kaynaklanmıştır. Çünkü 1994 yılı itibariyle 53 olan devlet üniversiteleri sayısında 2006 yılına kadar hiçbir değişim olmazken; 1994 yılında 3 olan vakıf üniversitelerinin sayısı 2006 öncesinde 24'e ulaşmıştır. 2006 yılında 15 devlet ve 1 vakıf, 2007 yılında 17 devlet ve 5 vakıf, 2008 yılında 9 devlet ve 6 vakıf, 2009 yılında 9 vakıf, 2010 yılında 8 devlet ve 9 vakıf ve 2011 yılında 1 devlet ve 8 vakıf üniversitesi kurulmuştur. Bir başka ifadeyle; 2006 yılından günümüze kadar 57'si devlet ve 38'i vakıf olmak üzere toplam 95 yeni üniversite kurulmuştur. 2017 yılı itibariyle devlet üniversitesi sayısı 112'ye, vakıf üniversitesi sayısı 65'e, vakıf meslek yüksekokulu sayısı ise 6 olmak üzere toplam üniversite sayısı 183'e yükselmiştir.<sup>136</sup> Bu durumda 2006 yılından önce 77 olan toplam üniversite sayısı 2006 yılından sonra yaklaşık %150'lik bir artış göstermiş ve 183'e yükselmiştir. Böylece 1992 yılından sonra 2006 yılının da Türk yükseköğretiminde üniversite sayılarında görülen artış bakımından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. 1933'ten 2006 yılına kadar 73 yılda 77 üniversite kurulmuş, ancak 2006'dan 2016 yılına kadar 10 yılda 105 üniversite kurulmuştur.

### **3.2.1. ADIM Üniversiteler Birliği'nin Kuruluşu**

ADIM üniversiteler birliğinin temelleri ilk olarak 2001 yılında Pamukkale Üniversitesinde; Adnan Menderes Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi rektörlerinin katılımıyla yapılan toplantı

<sup>135</sup> Durmuş Günay – Aslı Günay, “1933'ten Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2011, c. 1, S. 1, s.2.

<sup>136</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> (E.T. 22.03.2017).

ile atılmıştır. Burada alınan kararlar (Ek. I) aşağıdaki alanlarda işbirliği yapılması kararlaştırılmıştır.

- Eğitim ve Öğretim İşbirliği
- Bilimsel ve Teknik İşbirliği
- Sosyal ve Kültürel Etkinliklerde İşbirliği

2009 yılında dört üniversitenin (Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi) daha katılımıyla toplam sekiz üniversite arasında bir işbirliği protokolü imzalanmıştır (Ek. II). Bu protokolde birliğin kuruluş amacı şu şekilde açıklanmıştır: *“Bu protokol; birbirine coğrafi ve kuruluş tarihi olarak yakınlığı olan, ortak sorunlara ortak çözüm arayan üniversiteler tarafından yürütülen İşbirliği Programı çerçevesinde, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel ve teknolojik araştırma - geliştirme projeleri, sosyal ve kültürel alanlarda yapılacak ortak çalışmalarla ilgili esasları belirlemeyi amaçlar.”* Görüldüğü üzere ADİM üniversiteleri faaliyet gösterdikleri temel alanlarda ortaklığı esas alarak kurulmuş dayanışmacı bir yapıdır. İşbirliği protokolünün imzalandığı aynı toplantıda 2009-2010 eğitim-öğretim yılından itibaren geçerli olmak üzere bazı yönetmelik hükümleri çerçevesinde ADİM Üniversiteleri Lisansüstü Programlarda Uygulanacak Esaslar (Ek. III) belirlenmiş ve kabul edilmiştir.

ADİM ismi ise 2001 yılında yapılan ilk toplantıya katılan üniversitelerin bulunduğu şehirler olan Afyon, Denizli, Isparta ve Muğla’ya isnat edilerek bu şehirlerin baş harflerinden akrostiş yapılarak oluşturulmuştur. 2001 yılında 4 olan üniversite sayısı 2009 yılında 8 olmuş bugün itibarıyla 14 üniversite ile büyüyerek yoluna devam etmektedir. Bugün birliğe mensubiyeti olan üniversiteler şunlardır;<sup>137</sup>

- Adnan Menderes Üniversitesi
- Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Balıkesir Üniversitesi
- Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
- Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
- Celal Bayar Üniversitesi
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

---

<sup>137</sup> <http://www.adim.org.tr/Default.aspx> (E.T. 15.06.2017).

- Dumlupınar Üniversitesi
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
- Pamukkale Üniversitesi
- Süleyman Demirel Üniversitesi
- Uluslararası Antalya Üniversitesi
- Uşak Üniversitesi

### 3.2.2. ADIM Üniversiteleri Hakkında

ADIM üniversiteler birliği 1 vakıf ve 13 devlet üniversitesinden müteşekkil bir birliktir. Bu kısımda üniversiteler ile alakalı kendi web sayfalarından derlenen kısa bilgiler verilecektir.

**Adnan Menderes Üniversitesi:** 03.07.1992 tarihli 3837 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin değiştirilerek kabulüne dair 2809 Sayılı Kanun ile 78 ve 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun uyarınca 1992 yılında kurulmuştur. Üniversitede şu an 18 Fakülte, 3 Enstitü, 1 Devlet Konservatuvarı, 5 Yüksekokul, 18 Meslek Yüksekokulu, 26 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile toplam 71 akademik birimde eğitim-öğretim verilmektedir. Kuruluş aşamasında Aydın'da ve Nazilli ilçesinde faaliyete başlayan söz konusu üniversite, bugün 17 ayrı yerleşim yerinde faaliyetlerine devam etmektedir.<sup>138</sup>

**Afyon Kocatepe Üniversitesi:** Yirmi bir yeni üniversite ile birlikte 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı Kanunla kurulan bu üniversite eğitim-öğretim faaliyetlerine 10 Kasım 1992 tarihinde başlamıştır. Ancak üniversitenin tarihi, o dönemde Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'ne bağlı olarak kurulan Afyonkarahisar Maliye Muhasebe Yüksekokulunun açıldığı 1974 yılına dayanmaktadır. Bugün itibariyle Afyon Kocatepe Üniversitesi; 15 fakülte, 5 enstitü, 5 yüksekokul, 1 devlet konservatuvarı ve 15 meslek yüksekokulu ile 5 ayrı kampüste (Ahmet Necdet Sezer Yerleşkesi, Ali

<sup>138</sup> <https://www.adu.edu.tr/tr/kurulus-ve-tarihce> (E.T. 18.06.2017).

Çetinkaya Yerleşkesi, Bolvadin Kırkgöz Yerleşkesi, Sandıklı Yunus Emre Yerleşkesi, Ahmet Karahisarî İlahiyat Yerleşkesi) eğitim-öğretime devam etmektedir.<sup>139</sup>

**Balıkesir Üniversitesi:** Balıkesir Üniversitesinin tarihi, 1910 yılında kurulan Karesi Muallim Mektebine dayanmaktadır. Üniversite 11 Temmuz 1992 tarih ve 21281 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 3837 sayılı kanun gereğince kurulmuş olup; 1 Ocak 1993 tarihinden itibaren tüzel kişilik kazanmıştır. Bugün itibariyle 5 Enstitü, 11 Fakülte, 5 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 20 Araştırma Merkezi, Rektörlüğe bağlı 3 Bölüm ile faaliyetlerini sürdürmektedir.<sup>140</sup>

**Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi:** 29 Mayıs 2007 tarih ve 26536 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5662 sayılı kanunla kurulan Üniversite Aralık 2007’de eğitim öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Kuruluşu Fen-Edebiyat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri Enstitüsü ile gerçekleşmiştir. Dumlupınar Üniversitesi, Osmangazi Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesine bağlı farklı birimler bu üniversiteye bağlanarak kurulmuştur. 2017 yılı itibariyle 6 fakülte, 2 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu, 2 enstitü ve 8 araştırma ve uygulama merkezi ile faaliyetlerine devam etmektedir.<sup>141</sup>

**Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi:** 17 Mart 2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5467 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Bu kanunla Süleyman Demirel Üniversitesine bağlı bazı birimler bu üniversiteye devredilmiştir. Bugün itibariyle 10 fakülte, 4 enstitü, 5 yüksekokul, 1 devlet konservatuarı, 13 meslek yüksekokulu ve 18 Araştırma ve Uygulama merkezi ile eğitim-öğretime devam etmektedir.<sup>142</sup>

**Celal Bayar Üniversitesi:** Üniversite 1992 yılında kurulmuş ve Manisa’da yükseköğretimin temelini oluşturan üç akademik birimle eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Bu birimler; 1975-1976 öğretim yılında eğitime başlayan Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Muhasebe Ön Lisans Yüksekokulu, 1975 yılında kurulan (Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı) üç yıllık Gençlik ve Spor Akademisi ve

<sup>139</sup> <http://aku.edu.tr/universitemiz/genel-bilgiler/tarihce/> (E.T. 18.06.2017).

<sup>140</sup> <http://www.balikesir.edu.tr/index.php/baun/tarihce> (E.T. 18.06.2017).

<sup>141</sup> <http://www.bilecik.edu.tr/Icerik/3> (E.T. 18.06.2017).

<sup>142</sup> <http://mehmetakif.edu.tr/akademik-birimler> (E.T. 18.06.2017).

1975-1976 öğretim yılında Öğretmen Lisesi bünyesinde kurulan iki yıllık Eğitim Enstitüsü'dür. Bugün 14 fakültesi, 3 yüksekokulu, 15 meslek yüksekokulu, 3 enstitüsü, 22 araştırma merkezi ve 1 araştırma uygulama hastanesi (Üniversite Hastanesi) olmak üzere toplam 39 birim ile eğitim ve öğretime devam etmektedir.<sup>143</sup>

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi:** 3 Temmuz 1992 tarihinde, 3837 sayılı kanunla kurulan üniversite 1992-1993 Eğitim-Öğretim yılında Trakya Üniversitesi'nden devredilen Çanakkale Eğitim Fakültesi, Çanakkale Meslek Yüksekokulu ve Biga Meslek Yüksekokulu ile eğitim-öğretim hayatına başlamıştır. Bugün itibariyle 4 Enstitü, 14 Fakülte, 8 Yüksekokul, 13 Meslek Yüksekokulu ile beraber üniversite toplam 39 eğitim birimine sahiptir. Bunların yanı sıra 31 araştırma ve uygulama merkezi de bulunmaktadır.<sup>144</sup>

**Dumlupınar Üniversitesi:** Kütahya il merkezinde yer alan Kütahya Evliya Çelebi Yerleşkesi ve Germiyan Yerleşkesi olmak üzere iki kampüse sahiptir. Evliya Çelebi Yerleşkesi Osmanlı-Selçuklu mimari felsefesi üzerine kurulmuştur. Üniversite toplam 10 Fakülte, 5 yüksekokul, 4 enstitü ayrıca Kütahya, Tavşanlı, Simav, Gediz, Emet, Hisarcık, Domaniç, Altıntaş, Şaphane, Pazarlar Meslek Yüksekokulları olmak üzere 14 meslek yüksekokuluyla eğitim-öğretim vermektedir.<sup>145</sup>

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi:** 18 Ağustos 1993'te 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Tıp, Mühendislik-Mimarlık ve Fen Edebiyat Fakülteleri; Sağlık Hizmetleri ve Eskişehir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları, Fen Bilimleri, Metalurji ve Sağlık Bilimleri Enstitüleri ile yeni açılan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir Osmangazi Üniversitesi adıyla yeniden yapılanmıştır. 2017 yılı itibariyle 9 fakülte, 1 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu, 5 enstitü faaliyetlerine devam etmektedir.<sup>146</sup>

**Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi:** 3 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı kanun ile Muğla'da kurulmuştur. İlk kurulduğunda sadece bir bölümü, 1.128 öğrencisi ve üç programı olan üniversite bugün 13 fakülte, 4 enstitü, 6 yüksekokul, 13 meslek

<sup>143</sup> <http://www.mcbu.edu.tr/Kisaca> (E.T. 18.06.2017).

<sup>144</sup> <http://www.comu.edu.tr/tarihce> (E.T. 19.06.2017).

<sup>145</sup> <http://www.dpu.edu.tr/index/sayfa/1/genel-tanitim> (E.T. 19.06.2017).

<sup>146</sup> <https://www.ogu.edu.tr/Icerik/Index/6/universite-hakkinda> (E.T. 19.06.2017).



yüksekokulu, 18 araştırma ve uygulama merkezi ile 208.000 metrekare kapalı alan üzerinde hizmet veren bir üniversitedir.<sup>147</sup>

**Pamukkale Üniversitesi:** 1992 yılında kurulan diğer üniversiteler gibi bu üniversite de 03.07.1992 tarih ve 3837 Sayılı Kanun ile kurulmuştur. Üniversitenin ilk kuruluşu 1957'de Kız Öğretmen Okulu olarak eğitime başlayan ve 1976 yılında Eğitim Enstitüsü olan Eğitim Fakültesi ile olmuştur. Bugün itibariyle 14 fakülte, 6 yüksekokul, 12 meslek yüksekokulu, 5 enstitü ile hizmet vermeye devam etmektedir.<sup>148</sup>

**Süleyman Demirel Üniversitesi:** ADIM üniversiteleri içinde personel ve öğrenci sayısı ile en büyüğü olan Süleyman Demirel Üniversitesi, lisans eğitimi veren 19 fakülte, 3 yüksekokul, 1 devlet konservatuvarı; ön lisans eğitimi veren 20 meslek yüksekokulu, lisansüstü eğitimi veren 6 enstitüye sahiptir. Bunlara ilaveten 47 araştırma uygulama merkezi de bulunmaktadır. Üniversite binalarının büyük bir kısmı Isparta merkezdeki kampüstedir.<sup>149</sup>

**Uluslararası Antalya Üniversitesi:** ADIM üniversitelerinin en genci olan üniversite 2012-2013 eğitim-öğretim yılında hizmete açılmıştır. Birlik içindeki tek vakıf üniversitesi olup Gaye Eğitim Sağlık ve Spor Vakfı tarafından 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Vakıf Yükseköğretim Kurumlarına ilişkin hükümlerine tabi olmak üzere, kamu tüzel kişiliğine sahip Uluslararası Antalya Üniversitesi adıyla 25.07.2010 tarihli ve 27648 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6005 Sayılı Kanunla kurulmuştur. Üniversite bünyesinde 5 fakülte, 1 yüksekokul, 2 enstitü, 2 araştırma ve uygulama merkezi ve muhtelif yüksek lisans programları bulunmaktadır.<sup>150</sup>

**Uşak Üniversitesi:** Üniversite 17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı resmi gazetede yayınlanan 5467 sayılı Kanun ile Afyon Kocatepe Üniversitesi'nden ayrılarak kurulmuştur. İlk kurulduğunda çok fazla birimi olmayan üniversite 2017 yılında faaliyetlerine 12 fakülte, 3 yüksekokul, 11 meslek yüksekokulu, 3 enstitü ve 23 uygulama ve araştırma merkezi ile devam etmektedir.<sup>151</sup>

<sup>147</sup> <http://mu.edu.tr/tr/genel-bilgiler/bilgiler/tarihce> (E.T. 19.06.2017).

<sup>148</sup> <http://www.pau.edu.tr/pau/tr/kurumsal/tarihce> (E.T. 19.06.2017).

<sup>149</sup> <http://w3.sdu.edu.tr/sayfa/5525/tanitim> (E.T. 19.06.2017).

<sup>150</sup> [http://www.antalya.edu.tr/fc\\_images/file/kurum\\_ici\\_degerlendirme\\_raporu.pdf](http://www.antalya.edu.tr/fc_images/file/kurum_ici_degerlendirme_raporu.pdf) (E.T. 19.06.2017).

<sup>151</sup> [https://www.usak.edu.tr/birim\\_dosya/strateji/edior\\_dosya/duyuru/2017%20kurum%20i%20deerlendirme%20raporu.pdf](https://www.usak.edu.tr/birim_dosya/strateji/edior_dosya/duyuru/2017%20kurum%20i%20deerlendirme%20raporu.pdf) (E.T. 19.06.2017).

### 3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

ADIM üniversiteler birliğinde 13 devlet ve 1 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin kendilerine has avantaj ve dezavantajları bulunduğu ve idari işleyişin devlet üniversitelerinden bütünüyle farklı olduğu gözetilerek tek olan vakıf üniversitesini araştırma konusuna dâhil edilmemiştir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ise inceleme konusu olan durum analizini GZFT analizi şeklinde değil daha farklı bir tarzda sadece başlıklar halinde ele aldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Diğer 12 devlet üniversitesinin stratejik planlarındaki durum analizi kısımları incelenmiştir. GZFT analizleri dört bölümden oluşmakta ve her bir bölüm kendi içinde ortalama 10-15 madde içermektedir. Bunlar göz önünde tutulduğunda 12 devlet üniversitesinin stratejik planlarının tümünün taranması, incelenmesi ve yorumlanması zaman ve kapsam yönünden zorlayıcı bir durum olacaktır. Bu sebeple bir durum tespiti yapmak adına 12 devlet üniversitesinin GZFT analizleri incelenmiş ve bu üniversitelerin ortak yönleri ve farklılıkları; hangi konularda kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri; hangi konuları fırsat ve tehdit olarak değerlendirdikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3 Araştırma Kapsamındaki Üniversiteler**

<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Üniversiteler</b>	<b>Plan Dönemi</b>
1992	Adnan Menderes Üniversitesi	2013-2017
1992	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2014-2018
1992	Balıkesir Üniversitesi	2015-2019
2007	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	2012-2016
2006	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2013-2017
1992	Celal Bayar Üniversitesi	2013-2017
1992	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2015-2019
1992	Dumlupınar Üniversitesi	2013-2017
1992	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	2014-2018
1992	Pamukkale Üniversitesi	2014-2018
1992	Süleyman Demirel Üniversitesi	2016-2020
2006	Uşak Üniversitesi	2015-2019

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tezde araştırma yöntemi olarak içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi iletişim içeriğinin, genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar (kategoriler) çerçevesinde sistematik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir. İçerik gazete haberleri veya yazıları olabileceği gibi televizyon haberleri, filmleri, radyo programları, sinema filmleri gibi her türlü içerik olabilir. Kısacası metinsel, görsel, işitsel, her türlü içerik, her türlü belge içerik analizi tekniği ile çözümlenebilir. Ancak içerik analizi, içeriklerin üretilişi ve seyircilere etkisi veya algılanması konusunda bilgi edinmeye yardımcı olmaz.<sup>152</sup>

Bilimsel bir yaklaşım olarak içerik analizinde sözel, yazılı ve diğer materyallerin içerdiği mesajı, anlam veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştırma söz konusudur. İçerik çözümlemesi iletilerin, açık ve görünen içeriğinin, nesnel, ölçülebilir ve doğrulanabilir bir açıklamasını yapabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu özelliklerin, içerik çözümlemesinin kişisel düşüncelerden arınmasını sağladığını söylemek mümkündür. İçerik çözümlemesi, sosyal bilimcilerin ve özellikle iletişim araştırmaları alanında çalışan bilim adamlarının, medya mesajları üzerinden çıkarımlar yapmalarını sağlayan bir araştırma tekniğidir.<sup>153</sup>

Sosyal bilimlerdeki araştırmaların hemen hepsi, yazılı materyallerin veya dokümanların dikkatli bir şekilde okunmasına bağlıdır. Ancak içerik çözümlemesini herhangi bir dokümanın dikkatli bir şekilde okunmasından farklı kılan şey nedir? Bu sorunun cevabı içerik çözümlemesinin tanımına bağlıdır. İçerik çözümlemesinin herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak zordur. Nicel oluşu veya sayısal oluşu içerik çözümlemesinin en önemli özelliklerinden kabul edilmektedir. Ancak sayısal oluşu veya nicel oluşu ile ne anlatılmak istendiği hakkında bazı görüş ayrılıkları vardır. Bazı yazarlara göre nicel veya sayısal olma ile rakamsal olma eş anlamlıdır. Literatürdeki araştırmalardan bazılarının sonuçları rakamlarla değil, “daha az”, daha çok”, “pek çok”,

<sup>152</sup> Haluk Geray, *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş - İletişim Alanından Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s. 133.

<sup>153</sup> Nural Tanyıldızı İmik - Selma Karatepe, “Siyasi Partilerin Gazetelerde Yer Alan Kamuoyunu Bilgilendirme Çalışmalarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi: 29 Mart 2009 Yerel Seçimleri”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2011, c. 2, S. 1, s. 62.

“pek az” gibi ifadelerle belirtilmiştir. Bu tür araştırmaların nicelikten çok niteliğe önem verdiği söylenebilir. Aslında nicelik ve nitelik, birbirine zıt şeyler değil, birbirini tamamlayan şeylerdir. Başka bir deyişle nicelik ve nitelik, bir süreklilik çizgisinin farklı noktalarında yer alan özelliklerdir.<sup>154</sup> Pek çok nicel araştırmalar, salt ölçülebilir bilgilere dayalı olarak yapıldığından hem derinlikten hem de ayrıntılı yorum yapmaktan mahrum kalmaktadır. Bu sebeple nicel araştırmaların nitel araştırmalarla desteklenebilmesi araştırmaya derinlik kazandırabilir.<sup>155</sup>

İçerik analizi bir metnin öğelerinin önceden saptanan kategorilere göre sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Kelimeler, cümlecikler, paragraflar veya tüm belgeler gibi.

**Kelimelerin Analizi:** Burada iki tür analiz yapılır. Birisi tüm kelimeleri göz önünde tutarak, diğeri de seçilmiş kelimeleri ele alarak. Birinci tür analiz yani kelimelerin genel analizi daha ziyade edebiyat incelemelerinde kullanılır. İkinci tür sembollerin veya kilit niteliğinde önem taşıyan kelimelerin analizi ise sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Kilit kelimeleri içeren listelerin yapılmasından sonra bunların inceleme yapılan bir metindeki tekrar edilmiş sayıları saptanır. Mesela yapılan bir araştırmada; dünya basını hakkında yapılan karşılaştırmalı araştırmalar için seçilmiş gazetelerin başyazılarında kullanılan özgürlük, faşizm, demokrasi, komünizm gibi kilit kelimelerin ne denli sıklıkla kullanıldıkları saptanmıştır.<sup>156</sup>

Konuşulan dilde en küçük birim kelimedir. Özgürlük, hürriyet, demokrasi gibi çeşitli simgeler ölçülebilir. Kimi zaman “kilit kavramlar” olarak saptanmış kelimelerin sayılması söz konusu olmaktadır.<sup>157</sup> Bu tezde ADİM üniversitelerinin stratejik planlarındaki GZFT (SWOT) analizlerinde geçen kilit kavramlar belirlenerek onların bu üniversiteler tarafından kullanılma sıklıkları belirlenerek yorumlanmıştır.

**Cümle ve Paragraf Analizi:** Burada analiz birimi birbirine bağlanmış bir grup kelimedir. Bu da ya bir cümle veya bir paragraf olabilir. Toplumsal bilimlerde

---

<sup>154</sup> Selahaddin Öğülmüş, “İçerik Çözümlemesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1991, c. 24, S. 1, s. 217, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/506/6144.pdf> (E.T. 19.02.2012).

<sup>155</sup> A. Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009, s. 191.

<sup>156</sup> Birsen Gökçe, *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Savaş Yayınevi, Ankara, 1999, s. 101.

<sup>157</sup> Geray, *a.g.e.*, s. 136.

kullanılan bu analiz türünde bir konunun paragraf içindeki kullanım sıklığı saptanır. Genellikle haberleşmenin kanaatler üzerindeki etkileri ile ilgili analizlerdir.<sup>158</sup>

Kelime, cümle ve paragraf analizleri dil ile yani ifade ile alakalı olan analizlerdir. Bunların dışında dil ile ilgili olmayan birimler de vardır ki onlar da:

**Belgelerin Tümü:** Tüm olarak belgelerin seçilmesi bu sınıfa girer. Gazetelerin başyazıları, siyasetle ilgili köşe yazıları, sporla ilgili köşe yazıları, basılı veya televizyon reklamlarının tamamı örnek olarak verilebilir.

**Belgelerin Parçaları:** Kitaplarda sayfalar, gazete haberlerinde sütun santimler, radyoda saniye; sinema filmlerinde film metreleri, televizyonda dakikalar bu türden birimlere girer.

**Karakterler:** Bazı içerik çözümlemesi araştırmalarında kişiler veya karakter özelliklerinin birim olarak kabul edilmesi mümkündür. Bunlardan biri Barelson'un ABD başkan yardımcılarında bulunması gereken kişilik özelliklerine ilişkin araştırmasıdır. Araştırmacılar, Amerikan dergilerindeki yazılarda yukarıdaki karakterleri birim olarak kabul edilmiştir.<sup>159</sup>

İçerik analizi yöntemi ile birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. “Üniversite Kütüphaneleri Web Sitelerinin Biçim ve İçerik Analizi: Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmada amaç; Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin web sitelerine ilişkin özellikleri tanımlamak; kütüphanelerin web sitelerini, web tasarım karakteristiklerinden biçim ve içerik öğeleri açısından çözümlemek olarak belirtilmiştir. Literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak 44 değerlendirme ölçütü belirlenmiştir. Belirlenen ölçütler iki grup altında toplanmıştır. İlk grupta yer alan 9 ana ölçüt (kütüphane web sitelerinin tasarımına ilişkin bilgiler, zemin rengi, ziyaretçi sayacı, son güncelleme tarihi, kütüphaneye ilişkin fotoğraf, iletişim bilgileri, Türkçeden başka dil seçme imkânı, sitedeki bağlantılar ve site içinde dolaşım), web sitesinin genel özellikleriyle ilgili 17 alt ölçütten oluşmaktadır. İkinci grupta yer alan dört ana ölçüt (kütüphane ile ilgili genel bilgiler, hizmetlerle ilgili bilgiler ve kütüphaneden bağımsız bilgiler) ise, web sitesinde bulunan bilgilerle ilgili 27 alt ölçütten oluşmaktadır. Ziyaret edilen her üniversite kütüphanesinin web sitesi belirlenen 44 ölçüte göre tek tek

---

<sup>158</sup> Gökçe, *a.g.e.*, s. 102.

<sup>159</sup> Geray, *a.g.e.*, s. 136.

değerlendirilmiştir. Ancak çalışmanın "Bulgular ve Yorum" bölümünde araştırma sonuçları tablolar halinde sunulurken, yazarlar tarafından önemli görülen maddeler için değerlendirme yapılmıştır.<sup>160</sup>

Dede Efendi şarkılarının konu edildiği bir çalışmada da Dede Efendi'nin on sekiz adet din dışı konulu sözlü eseri üzerinde, içerik çözümlemesi yöntemi kullanılarak bazı verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. "müziksel ve sözel yapı" başlıkları altında, eserlerin makamları, usulleri, çalgısal ve sözel bölümleri, kullanılan ikili aralıklar, vezinler, toplam kelime sayısı, sözcük kategorileri ve sözcüklerin kullanım sıklığı belirlenmiştir. Sonuçta Dede Efendi'nin besteleri üzerinde çeşitli karşılaştırmalara konu edilebilecek bulgularla birlikte, sözleri Dede Efendi'ye ait olan şiirlerdeki kelimelerin kullanım sıklığından Dede Efendi'nin kelime dağarcığı da sayısal olarak ortaya çıkarılmıştır.<sup>161</sup>

Reklam tasarımlarında etik mi daha önemli yoksa yaratıcılık mı konusunun incelendiği bir çalışmada da yaratıcı olarak görülen billboard (açık alan) reklamlarının içerik analizi yöntemiyle belirlenen bazı kıstaslara göre analiz edilerek, etik değerlere uyup uymadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada, seçilen reklamlarda literatürde yer alan yaratıcılık kriterleri, etik bakış açısıyla irdelenerek, içerik analizi yöntemi uygulanmıştır.<sup>162</sup>

### 3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada ADIM üniversitelerden 12 tanesinin durum analizleri incelenmiştir. GZFT analizi yöntemiyle yapılan durum analizleri incelenirken kurum-içi analiz olan *güçlü ve zayıf yönler* kavramsal bir çerçevede dâhilinde belirlenen ortak kategoriler altında; kurum-dışı analiz olan *fırsatlar ve tehditler* de yine ortak kategoriler altında incelenmiş ve bu kategorilerin altında yer alan kodlardaki unsurlar dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

<sup>160</sup> Mesut Kurulgan - Fatih Bayram, "Üniversite Kütüphaneleri Web Sitelerinin Biçim ve İçerik Analizi: Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma", *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, c. 20, S. 2, s. 148.

<sup>161</sup> Mustafa Hilmi Bulut, Derya Üçinkülüğ, "Dede Efendi'nin Şarkılarının Çok Boyutlu İçerik Çözümlemesi", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 17, S. 1, s. 225.

<sup>162</sup> Elif Eda Balkaş, "Which One Is More Important In Advertising? Creativity or Ethics In Designs? With Case Study" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 9, s. 67.

### 3.5.1. Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler

Yukarıda bahsedildiği üzere GZFT analizinin “G” ve “Z” harflerine karşılık gelen güçlü ve zayıf yönler işletmenin veya kurumun iç işleyişinden kaynaklanan olumlu veya olumsuz durumlardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta olumlu ve olumsuz durumların kurum-içi faktörlerden kaynaklanmış olmasıdır.

*Güçlü Yönler – Strengths:* Kurumun güçlü olduğu taraflarının tespiti

*Zayıf Yönler – Weakness:* Kurumun zayıf olduğu taraflarının tespiti

Güçlü ve zayıf yönlerde öğrenci, akademik personel, idari personel, yönetim, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kampüs ve sağlık olarak 8 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler altında kodlar oluşturularak hangi üniversitelerin bunları güçlü ve zayıf yön olarak belirttiği tespit edilerek en son değerlendirme kısmı yapılmıştır. Aşağıda kategoriler ve kodlar özet halinde gösterilmektedir.

**Tablo 4 Güçlü ve Zayıf Yön Kategorileri**

<b>GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLER</b>	
<b>KATEGORİLER</b>	<b>KODLAR</b>
<b>Öğrenci</b>	Öğrenci memnuniyeti
	Öğrenci kulüpleri
	Öğrenci sayısı
	Mezunlar
<b>Akademik personel</b>	Akademik personel memnuniyeti
	Akademik personel sayısı
	Akademik personel-öğrenci ilişkileri
	Akademik personelin niteliği
	Atama yükselme kriterlerinin varlığı
<b>İdari personel</b>	Çalışanların kuruma aidiyet duygusu
	İdari personel sayısı
	İdari personelin niteliği
<b>Yönetim</b>	Yönetim anlayışı
	Kurum kültürü-imağı
	Ar-ge desteği
	Uluslararası kuruluşlara üyelik
	Paydaşlarla ilişkiler
	Kurumsallaşma
<b>Eğitim-Öğretim</b>	Yabancı dil eğitimi
	Lisansüstü eğitim
	Uzaktan eğitim
	Değişim programları
	Eğitim altyapısı
<b>Araştırma-Geliştirme</b>	Araştırma ve uygulama merkezleri
	Teknokent-Tekmer-Teknopark vs.
	Kütüphane
	Yayın sayıları
	Disiplinlerarası(Multi-Disipliner) anlayış
	Projeler
	Laboratuvarlar
<b>Kampüs</b>	Lokasyon
	Altyapı
<b>Sağlık</b>	Sağlık hizmetleri

Yukarıdaki tabloda başlıklar halinde verilen kategorilerin ayrıntıları aşağıdaki gibidir.



**Tablo 5 Öğrenci Memnuniyeti**

ÖĞRENCİ	
Öğrenci Memnuniyeti	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
“Öğrenci ve personel memnuniyetinin yeterli düzeyde olması” (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	“Üniversiteye girişte tercih edilirdirlikte öğrenci beklentilerinin karşılanamaması” (Pamukkale Üniversitesi)

Memnuniyet kelimesi Arapça kökenli olup, ihsan, lütuf, iyilik gören anlamındaki “minna” kökünden gelmektedir. Öğrenci memnuniyeti kavramı da öğrencinin iyilik, lütuf ve ihsan görmüş olma durumu anlamına gelmektedir. Öğrencinin bu iyiliği görmesi hususunda muhatap üniversite yöneticileri ve öğretim elemanlarıdır. Bu iyiliğin hangi yollarla olacağı sorusunun cevabı da öğrenci memnuniyetinin boyutlarını oluşturmaktadır. Öğrenci memnuniyetinin ölçülmesi kapsamında, eğitim bir hizmet olarak görülmekte, kullanıcıları ve faydalanıcıları müşteri veya vatandaş, aracı kalite, amacı rekabette üstünlük olarak sunulmakta ve bir disiplin çerçevesinde değerlendirilmektedir.<sup>163</sup> Bu konuda ADİM üniversitelerinin en azından stratejik planlarının durum analizi kısmında yeterli bir değerlendirme yapmadıkları görülmektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesinde öğrenci memnuniyeti yeterli düzeyde görülürken Pamukkale Üniversitesi kendilerini tercih eden öğrencilerin beklentilerini karşılamakta yetersiz kaldıklarını belirtmiştir. Bu durumun bir öğrenci memnuniyet anketi sonucuna dayanıp dayanmadığı konusunda bir bilgi verilmemiştir.

<sup>163</sup> Serhat Sert, “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyleri ile Not Ortalamaları Arasındaki İlişki”,

[https://www.researchgate.net/profile/Sertac\\_Sert/publication/257578216\\_Lisans\\_Duzeyinde\\_Turizm\\_Egitimi\\_Alan\\_Ogrencilerin\\_Memnuniyet\\_Duzeyleri\\_Ile\\_Not\\_Ortalamalari\\_Arasindaki\\_Iliski/links/0046352570aced89f4000000/Lisans-Duezeyinde-Turizm-Egitimi-Alan-Oegrencilerin-Memnuniyet-Duezeyleri-Ile-Not-Ortalamalari-Arasindaki-Iliski.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sertac_Sert/publication/257578216_Lisans_Duzeyinde_Turizm_Egitimi_Alan_Ogrencilerin_Memnuniyet_Duzeyleri_Ile_Not_Ortalamalari_Arasindaki_Iliski/links/0046352570aced89f4000000/Lisans-Duezeyinde-Turizm-Egitimi-Alan-Oegrencilerin-Memnuniyet-Duezeyleri-Ile-Not-Ortalamalari-Arasindaki-Iliski.pdf) (03.03.2017).

**Tablo 6 Öğrenci Kulüpleri**

ÖĞRENCİ	
Öğrenci Kulüpleri	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<i>“Öğrenciler tarafından düzenlenen ve öğrenci merkezli etkinliklerin desteklenmesi, öğrenci kulüplerinin etkin çalışmaları”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)	
<i>“Çok sayıda öğrenci kulüplerinin bulunması ve faaliyetlerinin üniversite tarafından desteklenmesi”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	

Kulüpler öğrencilerin öğrenim hayatlarında sosyal aktivitelere katılmasında aracılık eden onlara ilgi duydukları alanlarda aktivite imkânları sağlayan başlıca birimlerdir. Kulüpler öğrencilerin siyasi, sosyal ve sportif faaliyetlere katılarak onları mezuniyet sonrasındaki hayata hazırlayan adeta ikinci bir okul olmaktadır. Hem Şeyh Edebali Üniversitesi hem de Süleyman Demirel Üniversitesi öğrenci kulüplerini ve bunlara verilen desteği güçlü yön olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 7 Öğrenci Sayısı**

ÖĞRENCİ	
Öğrenci Sayısı	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<i>“Öğrenci sayısı ve öğrencilerin nispeten daha az sorunlu sosyal arka planları”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	<i>“Hızla artan öğrenci sayısı ve Üniversiteden bağımsız kontenjan düzenlemeleri”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
	<i>“Öğrenci sayısına oranla akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)
	<i>“Bazı bölümlerde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının ve ders yükünün fazla olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Türkiye'nin eğitim ortalamasının yükseltilmesi adına yükseköğretim kurumlarının yaygınlaştırılması ve daha ulaşılabilir olmasına dönük politikalar takip edilmektedir. Mevcut öğrenci kontenjanlarının arttırılmasının yanında açık öğretim, uzaktan eğitim vs. adlar altında öğrencilere evlerinde eğitim imkânlarının sunulması ile bu yaygınlaştırma ve ulaşılabilir olma hali sağlanmaya çalışılmaktadır. Yükseköğretime erişimi arttırmaya yönelik izlenen bir başka politika ise, meslek yüksekokullarının ve ön lisans programlarının yaygınlaştırılması olmuştur. Özellikle 1992 yılından itibaren hem ikinci öğretim hem de açıköğretim ön lisans programlarının açılmasıyla birlikte ön lisans programlarının kontenjanlarında ve bu programlarda eğitim gören öğrenci sayısında ciddi oranda artış gerçekleşmiştir. 1983 yılında ön lisans programlarında eğitim gören öğrenci sayısı sadece 34.873 iken bu sayı 1992 yılında 190.956'ya, 2000 yılında 424.403'e, 2013 yılında ise 1.750.433'e yükselmiştir.<sup>164</sup> Bugün itibari ile Türkiye'de ortalama 6 milyon öğrenci yükseköğretimde eğitimlerine devam etmektedir.<sup>165</sup> ADIM Üniversiteleri ise yaklaşık 575.000<sup>166</sup> öğrenci sayısı ile yükseköğretimdeki toplam öğrenci sayısının 1/10'una ev sahipliği yapmaktadır. Üniversiteler gerek fiziki imkânlarının gerek personel sayısının yeterliliğine, gerekse de öğrencilerin niteliğine göre öğrenci sayısını güçlü veya zayıf bir yön olarak belirtmiştir.

---

<sup>164</sup> Bekir S. Gür – Murat Özoğlu, “Türkiye’de Yükseköğretim Politikaları: Erişim, Kalite ve Yönetim”, *Türkiye’de Eğitim Politikaları*, Editor: Arife Gümüş, Nobel Yayınları, Ankara, 2015, s. 308.

<sup>165</sup> <http://www.memurlar.net/haber/516925/> (E.T. 30.12.2015).

<sup>166</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> (E.T. 20.02.2017).

**Tablo 8 Mezunlar**

<b>ÖĞRENCİ</b>	
<b>Mezunlar</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Yurtiçinde ve yurtdışında etkili pozisyonlarda bulunan ve sayıları yüz bine ulaşan mezun sayısı”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Mezunlarımızın merkezi sınavlardaki başarıları ve işverenler tarafından tercih edilmeleri”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Mezun sayımızın çok olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>	<p><i>“Mezunlar ile iletişimin yetersiz olması hatta olmaması, Mezunlar Derneğinin olmaması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Mezunları izlemeye yönelik bir sistemin kurulmamış olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Mezunlarla olan ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Kurumsal mezun takip sisteminin yokluğu”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p><i>“Mezunlarla iletişim ve işbirliğine yönelik çalışmaların istenilen düzeye gelmemesi”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>

Türkiye’de tarihi eskiye dayanan üniversiteler haricinde mezunların üniversitelerine yüksek bir aidiyet duygusuyla bağlı olduğu söylenemez. Bu durum ADIM üniversitelerinde de kendisini göstermektedir. Mezun sayılarının çokluğunu Afyon Kocatepe ve Süleyman Demirel Üniversiteleri güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir. M. Akif Ersoy Üniversitesi ise mezun sayısına değil niteliğine vurgu yapmıştır. Diğer beş üniversite ise mezunları ile iletişim eksikliğini zayıf yön olarak belirtmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi mezunları sayısal olarak güçlü bir yön olarak görürken onlarla olan iletişim eksikliğini zayıf yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 9 Akademik Personel Memnuniyeti**

<b>AKADEMİK PERSONEL</b>	
<b>Akademik Personel Memnuniyeti</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Öğrenci ve personel memnuniyetinin yeterli düzeyde olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	<i>“Alanında deneyimli akademik personelin özel üniversiteleri tercih etmesi”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)

Sadece Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrenci ile birlikte personel memnuniyetini ele almış ve güçlü yön olarak belirtmiştir. Adnan Menderes Üniversitesi ise dolaylı yönden personel memnuniyetsizliğine vurgu yapmış ve kalifiye akademik personelin özel üniversiteleri tercih etmesini zayıf yön olarak belirtmiştir. Burada da memnuniyet ölçümünün yapılıp yapılmadığı konusunda bir bilgi verilmemiştir. GZFT analizlerinde önemli olan nesnel verilerden hareket edilerek bir analiz yapılmasıdır. Eğer personel memnuniyeti zayıf yön olarak belirtilmişse bunun arka planında doğru yapılmış bir memnuniyet anketinin bulunması gerekir. Memnuniyetsizlik bir dedikodu şeklinde kurumda sıkça dillendirilen bir durumsa buna GZFT analizinde yer vermek yanlış olacaktır.

**Tablo 10 Akademik Personel Sayısı**

<b>AKADEMİK PERSONEL</b>	
<b>Akademik Personel Sayısı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“SUAM hastanemizde akademik personel sayısı”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	<i>“Güncelliğini yitirmiş bölümlerin yüksek personel sayısı ile eğitime devam etmesi”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)  <i>“Öğretim üyesi, araştırma görevlisi sayısının aynı yılda kurulan benzer üniversitelere göre daha az olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)  <i>“Akademik ve idari personel sayısının yetersizliği”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)  <i>“Akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)  <i>“Kadro sorunları nedeniyle personel sayısının istenen düzeyde artamaması”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)  <i>“Öğrenci sayısına oranla akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)  <i>“Akademik ve idari faaliyetlerinde öğretim üyesine yardımcı olacak personel sayısının (araştırma görevlisi, teknik ve idari personel) yetersizliği”</i> (Pamukkale Üniversitesi)

Üniversiteler hem akademik hem de idari personel sayılarını yetersiz görmüşlerdir. Adnan Menderes Üniversitesi güncelliğini kaybetmiş, öğrenciden fazla talep görmeyen bölümlerdeki akademik personel sayısının fazlalığını zayıf yön olarak belirtmiştir. Akademik personel sayısının güçlü yön olarak belirtildiği tek yer ise Balıkesir Üniversitesi Hastanesi olmuştur fakat aynı üniversite diğer bölümler için benzer üniversitelere göre akademik personel sayısının azlığını zayıf yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 11 Akademik Personel – Öğrenci İlişkileri**

<b>AKADEMİK PERSONEL</b>	
<b>Akademik Personel – Öğrenci İlişkileri</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Öğretim elemanları ve öğrencileri arasında etkili ve çift yönlü iletişimin varlığı”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversite üst yönetiminin dinamik, iletişime her zaman açık ve öğrenci merkezli bir yaklaşımda olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Üst yönetimin öğrenci ile ilişkilerinin güçlü olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p>	

Hoca-talebe ilişkisi üzerine üniversitelerin stratejik planlarında tam bir analiz yapılmadığı görülmektedir. Daha çok soyut olarak “öğrenci merkezli yaklaşım” şeklinde bir tanımlama yapılmış fakat birebir bu konuya temas edilmemiştir. Sadece Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi çift yönlü iletişimin varlığından söz etmiş diğer iki üniversite ise rektörlük düzeyinde öğrencilerle iyi bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir.

**Tablo 12 Akademik Personelin Niteliği**

<b>AKADEMİK PERSONEL</b>	
<b>Akademik Personelin Niteliği</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Akademik personelin idari ve yönetsel özellikleri, yönetici yaklaşımları ile idari personel özelliklerinin yeterli düzeyde olması”</i></p> <p><i>“Genç bir personel yapısına ve dolayısıyla, teknolojiye dayalı eğitim konusuna duyarlı akademik personel yapısına sahip olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Nitelikli, genç ve dinamik akademik yapının varlığı”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Genç, dinamik ve nitelikli öğretim üyeleri ile idari personelin bulunması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Nitelikli bir akademik kadroya sahip olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p><i>“Alanında uzman, genç, dinamik, nitelikli, güçlü, istekli, yeniliğe açık, kaliteli, rekabetçi ve işbirliği yapan yetenekli, akademik kadromuzun olması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>	<p><i>“Personelin nitelik olarak yetersizliği”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p>

ADIM üniversiteleri akademik personelinin niteliği konusunda kendilerini yeterli düzeyde görmektedirler. Adnan Menderes Üniversitesi personelin nitelik olarak yetersizliğinden bahsetmiş ama akademik veya idari olup olmadığı konusunda bir bilgi vermemiştir.



**Tablo 13 Atama Yükselme Kriterlerinin Varlığı**

<b>AKADEMİK PERSONEL</b>	
<b>Atama Yükselme Kriterlerinin Varlığı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Atama ve yükseltmelerde düzenlilik”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)	<i>“İş motivasyonunu etkileyen atama/yükseltme prosedür ve uygulamaları”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
<i>“Akademik atama ve yükselmelerde standart kriterlerin uygulanması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)	

Atama ve yükselmelerin bir veya birkaç kriter gözetilerek yapılması üst yönetime güven; kurum personeline de güvence kazandıracığı muhakkaktır. Adalet prensibi gözetilerek yapılacak atama, yükselme ve görevlendirmeler kurumun imajına da olumlu yansıtacaktır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bu alandaki uygulamalarını zayıf yön olarak belirtmiştir. Tabloda gösterilmese de Pamukkale Üniversitesi bunu kendilerinden kaynaklanmayan ve dış sebeplere bağlayan bir tehdit olarak görmüştür.

**Tablo 14 Çalışanların Kuruma Aidiyet Duygusu**

<b>İDARİ PERSONEL</b>	
<b>Çalışanların Kuruma Aidiyet Duygusu</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
	<i>“Çalışanların kurum kimliği ve kültürünün zayıf olması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)
	<i>“Çalışanların kurumsal aidiyet duygusunun ve kültürünün yeterince güçlü olmaması”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)
	<i>“Kurumsal kültürü geliştirecek ve kuruma aidiyet duygusunu arttıracak plan ve projelerin yeterli olmaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)

İki üniversite, çalışanlarının kuruma aidiyet duygusunun zayıf olduğunu belirtmiştir. Pamukkale Üniversitesi ise aidiyet duygusunu geliştirecek çalışmaların yapılmadığını zayıf yön olarak belirtmiştir. Kuruma aidiyet duygusunu geliştirecek faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. Fakat çalışanların ne düzeyde bir iş tatminine sahip olduklarının ADIM üniversiteleri tarafından ölçülmemiş; ölçülmüş olsa bile buna Stratejik planlarında güçlü veya zayıf yön olarak yer vermemişlerdir.

**Tablo 15 İdari Personel Sayısı**

<b>İDARİ PERSONEL</b>	
<b>İdari Personel Sayısı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Sayıları yıllar itibariyle artan genç akademik ve idari personelin bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p>	<p><i>“Öğretim yardımcısı ve idari personel sayılarının yeterli olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Akademik ve idari personel sayısının yetersizliği”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Öğrenci sayısına oranla akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Akademik ve idari faaliyetlerinde öğretim üyesine yardımcı olacak personel sayısının (araştırma görevlisi, teknik ve idari personel) yetersizliği”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>

Yukarıda akademik personel sayısı tablosunda belirttiğimiz gibi üniversiteler hem akademik hem de idari personel sayılarını yetersiz görmüşlerdir. İdari personelin eksik olduğu yerlerde üniversite yönetimleri işleri taşeron firmalar eliyle yürütmektedirler. Temizlik ihalesi ile alınan işçilerin bir kısmı büro işlerine kaydırılarak buradaki açıklar kapatılmaya çalışılmaktadır. Dumlupınar Üniversitesi ise personel sayısını hem güçlü hem de zayıf yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 16 İdari Personelin Niteliği**

<b>İDARİ PERSONEL</b>	
<b>İdari Personelin Niteliği</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Genç, dinamik ve nitelikli öğretim üyeleri ile idari personelin bulunması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)	<i>“Personelin nitelik olarak yetersizliği”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)
<i>“Nitelikli ve deneyimli idari kadronun bulunması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	<i>“Nitelik ve nicelik açısından yardımcı personel ve teknik eleman eksikliği”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)

İki üniversite idari personelin niteliğini güçlü yön olarak belirtmiştir. Doğrudan idari personel kastedilerek ifade edilmiş olmasa da dolaylı yönden iki üniversite bu konuyu zayıf yönleri olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 17 Yönetim Anlayışı**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Yönetim Anlayışı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p>“Üst yönetim ile iç paydaşlar (öğretim üyesi, öğrenci, idari personel vb.) arasında iletişim düzeyinin yüksek olması, kararlara katılımlarının ve fikir alışverişinin sağlanması” (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p>“Yeniliklere ve gelişmeye açık, akademik çalışmalara destek veren, katılımcı yönetim anlayışı” (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p>“Üniversite üst yönetiminin dinamik, iletişime her zaman açık ve öğrenci merkezli bir yaklaşımda olması” (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p>“Yeniliklere açık, katılımcı ve ulaşılabilir bir yönetim anlayışına sahip olması” (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p>“Üst yönetimin öğrenci ile ilişkilerinin güçlü olması” (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p>“Katılımcı, şeffaf ve yeniliklere açık bir yönetim anlayışı” (Uşak Üniversitesi)</p>	<p>“Öğrencilerin yönetim süreçlerine katılımının yeterli düzeyde olmaması” (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p>“Üst yönetim tarafından sık yönetici değişikliği ve yetki eksikliği” (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p>

Stratejik planlar üniversite yönetimlerinden bağımsız veya onların haberi ve onayı olmadan hazırlanmamaktadır. Bu sebeple SWOT analizlerinde üniversitenin yönetim anlayışını eleştiren bir yaklaşımın her üniversitede bulunmasını beklemek haksızlık olur. ADİM üniversiteleri de genel itibari ile yönetimlerinin açık, şeffaf, katılımcı vs. özelliklerine vurgu yapmışlardır. Sadece Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi eleştirel bir yaklaşım getirerek yönetimin sık yönetici değişikliği yapmasını ve kendilerine eksik yetki vermesini zayıf yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 18 Kurum Kültürü-İmajı**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Kurum Kültürü-İmajı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Bütçe büyüklüğü ile il bazında saygın bir kurum imajının bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)	<i>“Çalışanların kurum kimliği ve kültürünün zayıf olması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)
<i>“En az 40 yıllık üniversite geçmişinin ve kültürünün bulunması (1976-2016)”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Çalışanların kurumsal aidiyet duygusunun ve kültürünün yeterince güçlü olmaması”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)
	<i>“Kurumsal kültürü geliştirecek ve kuruma aidiyet duygusunu arttıracak plan ve projelerin yeterli olmaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)
	<i>“Tanıtım eksikliği nedeni ile üniversitenin ve şehrin imajının iyi algılanamaması”</i> (Uşak Üniversitesi)

En eskisi 1992 yılında kurulan ADIM üniversitelerinde oturmuş bir kurum kültüründen bahsetmek güçtür. Bu durumu üniversitelerin bir kısmı zayıf yön olarak belirtmiştir. Dumlupınar Üniversitesi bütçe büyüklüğü çerçevesinde sınırlı bir kurum imajından bahsederken Süleyman Demirel Üniversitesi 1976’da Akdeniz Üniversitesi bünyesinde kurulan Mühendislik Mimarlık Akademisi’ne geçmişini dayandırmış ve 40 yıllık üniversite geçmişi ve kültürünün bulunduğunu belirtmiştir.

**Tablo 19 Ar-Ge Desteği**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Ar-Ge Desteği</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Araştırma ve geliştirmeye ilişkin olanak ve kaynaklara sahip olması”</i> <i>“Yürütülmekte olan Ar-Ge çalışmalarında bütünlüğün ve devamlılığın sağlanmış olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilimsel çalışmaların teşvik edilmesi”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilimsel projeleri destekleyecek ve kaynak yönetimini yönlendirecek birimlerin bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversite yönetiminin araştırmalara önem ve destek vermesi”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>	<p><i>“Bilimsel araştırma kaynaklarının dengeli dağılmaması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilimsel Araştırma projelerine verilen desteğın az olması, yayın ve konferans katılım desteklerinin yetersizliği”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Bütçe olanakları dâhilinde araştırma projesi desteklerinin yetersiz kalması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Danışmanlık, Araştırma ve Teknoloji Geliştirme vb. hizmetler ile sağlanan öz kaynak gelirlerinin yetersizliği”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Akademik personelin araştırma hareketliliği ve ulusal/uluslararası kongrelere katılımları için yeterli mali desteğın sağlanamaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Araştırma projelerine yeterince maddi destek verilememesi”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>

Türkiye’de ortalama 6 milyon öğrenci yükseköğretimde eğitimlerine devam etmektedir.<sup>167</sup> ADIM Üniversiteleri yaklaşık 575.000<sup>168</sup> öğrenci sayısı ile yükseköğretimdeki toplam öğrenci sayısının 1/10’ine ev sahipliği yapmaktadır. Bu veriden şu sonuç çıkarılabilir: ADIM üniversiteleri yüksek öğrenci sayıları (ort. 45.000 öğrenci) ile ders ağırlıklı, öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadığı üniversitelerdir. Bu sebeple tablodan da görüldüğü üzere üniversite yönetimlerinin bütçeden ar-ge’ye ayırdıkları payda veya sağladıkları bütçe

<sup>167</sup> <http://www.memurlar.net/haber/516925/> (E.T. 30.12.2015).

<sup>168</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> (E.T. 20.02.2017).

desteğinde görece bir memnuniyetsizlik göze çarpmaktadır. Onun dışında dört üniversite bilimsel çalışmalara verilen desteği güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 20 Uluslararası Kuruluşlara Üyelik**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Uluslararası Kuruluşlara Üyelik</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Yükseköğretim alanında uluslararası ilişkilerin yeterli düzeyde olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile etkin işbirliklerinin bulunması (ADIM, FARABI, ERASMUS, MEVLANA)”</i> <i>“Ulusal ve uluslararası araştırma kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerin sürekliliğinin bulunması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Çok sayıda uluslararası üniversite ile ikili anlaşmaların ve işbirliklerin olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p><i>“Ulusal ve uluslararası ikili akademik işbirliği anlaşmalarının yapılmış olması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>	

Yükseköğretimin dünyadaki ilmi gelişmelerden bağımsız olması düşünülemez. Dünya üniversiteleri ile entegrasyonu sağlanmış onlarla işbirliği içinde olan ülkemiz üniversitelerinin bilim sahasında söz sahibi olmaları tabiidir. ADIM üniversiteleri de stratejik planlarında bu işbirliklerini güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir. Uluslararası işbirliklerinin eksik veya yetersiz olmasını hiçbir üniversite zayıf yön olarak belirtmemiştir.

**Tablo 21 Paydaşlarla İlişkiler**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Paydaşlarla İlişkiler</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Üniversite, paydaş kamu kurum ve kuruluşlarıyla iyi ilişki ve işbirliği içinde olması”</i></p> <p><i>“Ar-Ge çalışmalarının oluşturulması ve yürütülmesi sırasında paydaşlarla yapısal ilişkilerin kuruluyor ve çalışma sonuçlarının kurum ile topluma yeterli düzeyde fayda olarak dönüyor olması”</i></p> <p>(Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Üst yönetim ile iç paydaşlar (öğretim üyesi, öğrenci, idari personel vb.) arasında iletişim düzeyinin yüksek olması, kararlara katılımlarının ve fikir alışverişinin sağlanması”</i></p> <p>(Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Dış paydaşlara hizmet veren birimlerimizin çeşitliliği”</i></p> <p>(Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Dış paydaşlarla güçlü iletişim ve işbirliği içerisinde olunması”</i></p> <p>(Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p>	

Paydaşlarla ilişkileri bazı üniversiteler “Fırsatlar ve Tehditler” başlığı altında incelemiş olmasına rağmen takip ettiğimiz sistematik çerçevesinde bazı maddeleri buraya almayı uygun gördük. Fırsatlar ve Tehditler kısmında paydaşlar konusu ayrıca incelenmiştir. ADİM üniversiteleri çoğunlukla küçük ve orta ölçekli şehirlerde bulduklarından ve o şehrin tek üniversitesi olmalarından ötürü dış paydaşlarla(valilik, belediye, ticaret ve sanayi odaları vs.) etkili bir iletişim kurmaları zorunludur. Şehrin diğer aktörlerinden kopuk onlardan bağımsız hareket etmek isteyen üniversitenin hareket alanı oldukça daralmış demektir. Bu sebeple ADİM üniversiteleri paydaşlarını hep güçlü yönleri olarak vurgulamış, iletişim ve işbirliği içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. İç paydaşlarla(akademik personel, öğrenci, idari personel vs.) ilişkiyi ise



sadece Balıkesir Üniversitesi güçlü yön olarak ifade etmiştir. Bu durumda üniversitelerin paydaş algısında dış paydaşların ağırlıkta olduğu söylenebilir.

**Tablo 22 Kurumsallaşma**

<b>YÖNETİM</b>	
<b>Kurumsallaşma</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
	<p><i>“Kurumsallaşmanın henüz tamamlanmamış olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Kurumsallaşmanın yetersiz olması ve bunun sonucu olarak kişilere bağlı yönetim anlayışı, yönetimde profesyonelleşememe”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Yeni kurulan bir üniversite olmasından dolayı kurumsallaşma sürecini henüz tamamlayamamış olması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>

Büyük çoğunluğunu 1992 yılında kurulan üniversitelerin oluşturduğu ADIM üniversiteleri içinde kurumsallaşmanın henüz tam olarak sağlanamadığı görülmektedir. Hiçbir üniversite kurumsal bir yapının varlığını güçlü yönleri olarak yazmamıştır. Uşak Üniversitesi 2006, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 2007 yılında kurulmuş üniversiteler olarak kurumsallaşma süreçlerini tamamlayamamaları hoş görülebilirken 1992 yılında kurulan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde kurumsallaşmanın halen yetersiz görülmesi ciddi bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. ADIM üniversiteleri kurumsal bir yapının oluşturulması konusunda birlikte hareket ederek bu eksikliği giderebileceklerdir.

**Tablo 23 Yabancı Dil Eğitimi**

<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	
<b>Yabancı Dil Eğitimi</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Öğrencilerin yabancı dillerini geliştirmeye yönelik birimlerin ve sayıları gün geçtikçe artan öğretim elemanlarının bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)	<i>“Yabancı dil eğitiminin yetersiz olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)  <i>“Yabancı dil hazırlık öğretiminin yetersiz olması”</i> (Uşak Üniversitesi)

Yabancı dil eğitimi ve onun kalitesi üniversitelerin seviyesini ortaya koyan kriterlerden biridir. Özellikle akademik çalışmalarda İngilizce bilmenin fark yaratması, küreselleşme neticesinde yaygınlaşan öğrenci ve eğitimci hareketliliği ve yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrenci kabul oranlarını artırması, yükseköğretimde sistematik bir İngilizce eğitimini kaçınılmaz kılmıştır. Türkiye'nin önde gelen bazı devlet üniversitelerinin yanı sıra, vakıf üniversitelerinin neredeyse tamamı eğitim dili olarak İngilizceyi benimsemiş, devlet üniversiteleri ise eğitim dili İngilizce olan yeni akademik programlar açmış veya var olan programların eğitim dilini İngilizceye dönüştürmüştür.<sup>169</sup> Hal böyle iken ADİM üniversitelerinin stratejik planlarında dil eğitimi konusuna fazla temas edilmediği görülmektedir. Bunun sebebi konusunda bir şey söylemek çalışmamızın sınırlarını zorlayacağı için sadece durum tespiti yapmak yeterli olacaktır. İki üniversite yabancı dil hazırlık eğitiminin yetersizliğinden bahsederken Dumlupınar Üniversitesi bu konuda birim ve öğretim elemanı sayısının artmasından bahsetmektedir.

<sup>169</sup> Mustafa Öztürk, “Yükseköğretimde Modüler Yabancı Dil Eğitim Programı: Hacettepe Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, 2014, c. 4, S. 8, s. 114.

**Tablo 24 Lisansüstü Eğitim**

<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	
<b>Lisansüstü Eğitim</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Önlisans, lisans ve lisansüstü akademik alan ve program çeşitliliği”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)	<i>“Lisansüstü program çeşitliliğinin yeterli olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
<i>“Lisansüstü eğitim imkânlarının çeşitliliğinin olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Lisansüstü programlarının sayısının yetersiz olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)
	<i>“Lisansüstü program sayısı/çeşitliliğinin azlığı”</i> (Uşak Üniversitesi)

Lisansüstü eğitimde; lisans eğitimine göre bireye daha kapsamlı bilimsel araştırmalar yapma, karmaşık sorunları çözebilme, mesleki alanlarda uzmanlaşma, bilgi üretebilme ve sentez yapabilme yöntem ve becerisi kazandırılmaya çalışılır. Günümüzde üniversitelere öğretim elemanı yetiştirmenin dışında, endüstriyel alanlarda ve diğer çalışma alanlarında iş edinmenin bir ön şartı olarak yüksek lisans ve doktora derecesinin de aranır hale gelmesi, lisansüstü eğitime olan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bu ihtiyaca cevap vermek üzere lisansüstü eğitim programları ortaya çıkmıştır.<sup>170</sup> Yüksek öğrenci potansiyeline sahip olan ADIM üniversiteleri akademik seviyelerini yükseltmek adına lisansüstü eğitim programlarını çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Süleyman Demirel ve Celal Bayar Üniversiteleri bu açıdan güçlü olduklarını belirtirken tablodaki diğer üç üniversite bu konuda zayıf olduklarını belirtmişlerdir.

<sup>170</sup> Sedat Karaman - Fehim Bakırcı, “Türkiye’de Lisansüstü Eğitim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi II*, 2010, s. 95, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423881457.pdf> (E.T. 24.02.2017).

**Tablo 25 Uzaktan Eğitim**

<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	
<b>Uzaktan Eğitim</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Güçlü bir uzaktan eğitim altyapısının bulunması ve eğitim verebiliyor olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Uzaktan eğitim programlarının olmaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)

Bir tür küresel eğitim diyebileceğimiz, uzaktan eğitim ile öğrencilere dünyanın değişik ülkelerde bulunan üniversitelerin eğitim imkânlarından yararlanma imkânı sunulmakta hatta bu üniversitelerden yüksek lisans veya doktora derecesi alabilme fırsatı verilmektedir. Örneğin Türkiye’de yaşayan bir öğrenci Amerika’daki bir üniversiteden lisans, yüksek lisans veya doktora derecesi alabilmektedir. Eğitim sistemi içinde uzaktan eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Uzaktan eğitim modeline, ilgili kurum ve kuruluşların (üniversiteler, bakanlıklar ve diğerleri) gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bireylerin eğitim ihtiyacı uzaktan eğitimden faydalanılarak giderilebilmektedir. Eğitim kurumları ancak bu sayede gelecek yüzyıllarda ayakta kalabilecektir.<sup>171</sup> Ülkemizde yükseköğretimin yaygınlaştırılması araçlarından biri olan uzaktan eğitimin günümüzün iletişim ve enformasyon çağında önemli bir yeri olduğu tartışmasızdır. İncelediğimiz üniversitelerden Pamukkale Üniversitesi haricinde hemen hepsinde uzaktan eğitim alt yapısı bulunmakta olup bazı bölümlerde bu program üzerinden dersler yürütülmektedir. Fakat sadece Süleyman Demirel Üniversitesi bunu güçlü yön olarak belirtmiştir.

<sup>171</sup> Aytekin İşman, *Uzaktan Eğitim*, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s. 4.

**Tablo 26 Değişim Programları**

<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	
<b>Değişim Programları</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Akademik ve idari personel ve öğrenciler için değişim programlarının (Erasmus, Farabi, Mevlana) etkin olarak kullanılması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Avrupa Birliği Eğitim Programı olan ve yükseköğretim kurumlarının birbirleriyle işbirliği yapmalarını teşvik etmeye yönelik ERASMUS programından yararlanıyor olunması. Başka üniversitelerle akademik işbirliğinin pekiştirilmesi (Farabi ve ortak programlar)”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının aktif işleyişi”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Öğrenci-Öğretim Elemanı değişim programları konusundaki deneyim ve yetkinlik”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile etkin işbirliklerinin bulunması (ADIM, FARABI, ERASMUS, MEVLANA)”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>	<p><i>“Ulusal ve uluslararası öğrenci değişimi programları kapsamında gelen öğrenciler açısından katılımın yeterli düzeyde olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p>

Son zamanlarda uluslararası değişim programları, üniversite hayatının önemli ve değerli bir özelliği olmuştur. Avrupa'dan çok sayıda öğrenci, hareketliliği teşvik etmek, bireysel yeterlikleri genişletmeyi ve anlayışları geliştirmeyi amaçlayan ERASMUS gibi programlar aracılığıyla değişim uygulamalarına katılmaktadır. Giderek artan sayıda öğrenci, Avrupa'da az kullanılan ve öğretilen dillerin konuşulduğu ülkeleri tercih etmektedir.<sup>172</sup> Bu tip değişim programları öğrencilerin farklı açılardan gelişimine

<sup>172</sup> İsmail Hakkı Mirici, vd., “Eğitim Amaçlı Değişim Programları ve Erasmus Yoğun Dil Kursları: Türkçe Kursları İçin Bir Örnek Olay”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2009, c. 34, S. 152, s. 148.

destek olmaktadır. Yurt içindeki değişim programları ile farklı şehir ve üniversiteleri görme imkânı yakalayan öğrenciler Yurtdışı değişim programları ile de farklı ülke ve kültürler ile tanışma imkânı bulmaktadır. Afyon Kocatepe Üniversitesi öğrencilerin değişim programlarına katılımını yeterli düzeyde görmeyip zayıf yön olarak belirtmekte olup diğer beş üniversite bu programları etkin bir şekilde kullanmalarını güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 27 Altyapı**

<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	
<b>Altyapı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Bologna süreci ve altyapısının üniversitemizde oluşturulması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Teknolojiye dayalı eğitim imkân ve ortamlarının hazırlık çalışmalarına başlanmış olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Yöre ve ülke ihtiyaçlarına yönelik eğitim programlarına sahip olunması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Uluslararası eğitim-öğretim standartlarıyla uyumlu olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>	<p><i>“Çalışma, eğitim ve laboratuvar altyapısının fiziksel olarak yetersiz olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Eğitim süreçleri çıktılarının etkinliğini ölçmeye yönelik bir merkezi değerlendirme sisteminin olmaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>

İnceleme konumuz olan üniversiteler içinde Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi ile Uşak Üniversitesi 2006; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise 2007 yılında kurulmuştur. Diğer üniversitelerin hepsi 1992 yılında kurulan üniversitelerdir. Dolayısıyla ADİM üniversiteler Birliği en yenisi 10 yıllık, büyük çoğunluğu da 25 yıllık maziye sahip olan üniversitelerden oluşmaktadır. Bu süre görece uzun sayılabilecek bir süre olup ADİM üniversitelerinin eğitim-öğretim alanında altyapı eksikliklerinin giderilmiş olduğu üniversiteler olduğu düşünülmektedir. Sadece Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi fiziki altyapı yetersizliğinden bahsederken Pamukkale Üniversitesi ise daha teferruat sayılabilecek bir konuda zayıf yönünü belirtmiştir.

**Tablo 28 Araştırma ve Uygulama Merkezleri**

<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	
<b>Araştırma ve Uygulama Merkezleri</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Çok sayıda araştırma merkezinin bulunması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	

Üniversite araştırma ve uygulama merkezleri çeşitli bilimsel çalışmalar; tahlil, tetkik ve analizler yaparak faaliyet gösterdikleri sahanın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Buna ilave olarak üniversite-sanayi işbirliğine de katkı sağlamaktadırlar. Bu sebeple üniversitenin şehirle kaynaşmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Sadece Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren araştırma ve uygulama merkezlerini güçlü yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 29 Teknokent-Tekmer-Teknopark vs.**

<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	
<b>Teknokent-Tekmer-Teknopark vs.</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Üniversite sanayi işbirliğine yönelik Teknoparkın kuruluşu”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	<i>“Teknopark ve teknoloji geliştirme bölgesinin olmaması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)
<i>“Üniversitede teknopark kurma çalışmalarının başlatılması”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)	<i>“TEKNOPARK’ın zamanında yapılamaması”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
<i>“Bölge sanayisinin gelişiminde üstlendiği öncülük görevinin "Pamukkale Teknokent" ile kurumsallaşması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	
<i>“Üniversite bünyesinde yer alan TEKNOKENT’in faaliyette olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	

Teknokent veya Teknoparklar bulunduğu bölgenin ekonomik ve sosyal yapısına göre çalışma alanlarını belirleyen, amacı, bilimsel araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılması, üniversite-sanayi işbirliğini sağlamak ve yeni teknoloji tabanlı kuruluşların oluşması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesi ve büyük işletmelerin ürünlerini geliştirmek olan, ulusal inovasyon sisteminin oluşmasında büyük rol oynayan, altyapısı kamu, yerel yönetimler veya üniversitelerce gerçekleştirilen, bölgenin ve ülkenin rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunan merkezlerdir.<sup>173</sup> Üniversite-Sanayi işbirliğinde kilit noktada bulunan Teknokentler buldukları bölgenin ve ülkemizin teknoloji altyapısının gelişiminde de önemli rol üstlenmekte olup üniversitelerin ar-ge altyapılarının gelişim sürecinin hızlanmasına da katkı sağlamaktadırlar. Dört üniversite bu konuyu güçlü yön olarak belirtmişken Adnan Menderes Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Teknokentin yokluğunu ve zamanında kurulmamasını zayıf yönleri olarak belirtmiştir.

<sup>173</sup> Murat Kemal Keleş, *Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2007, s. 95.



**Tablo 30 Kütüphane**

<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	
<b>Kütüphane</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Bütçe, kütüphane ve dokümantasyon, öğrencilere staj destek ve öğrenci konseyleri ile ilgili hizmetlerin yeterli düzeyde sunuluyor olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Bölgenin en büyük kütüphanesinin varlığı”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p><i>“Kaynakları giderek artan ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak merkez kütüphanenin bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversite Kütüphanesinin modern binası ve zengin çevrimiçi veri tabanları ile araştırma açısından yeterliliği”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Etkin hizmet veren, donanımlı bir kütüphanesinin bulunması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>	<p><i>“Merkezi Kütüphanenin mevcut fiziksel koşullarının yetersizliği”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilgi merkezinin olmaması ve mevcut kütüphane olanaklarının yetersizliği”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>

Üniversiteler için “bilim yuvaları” dersek kütüphaneler için de “bilim yuvalarının mutfağı” tabirini kullanmamız yanlış olmaz. Öğrencilerin kendilerini geliştirebilecekleri, gerek ders imtihanlarına gerekse de meslek imtihanlarına çalışabilecekleri ideal mekânlardır. Bir üniversite için araştırma imkânları geniş, veri tabanlarının yoğun olarak kullanıldığı kütüphaneler olmazsa olmazdır. Bu sebeple yükseköğretim hayatında önemli bir yere sahiptirler. İki üniversite kütüphane imkânlarının yetersizliğinden bahsederken diğer beş üniversite bunu güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 31 Yayın Sayıları**

ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME	
Yayın Sayıları	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<i>“Uluslararası yayın sayısının artan oranı”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	

Üniversitelerin iki asli amacı vardır gibi bir önerme söylersek bunun ilki öğretim olursa ikincisi de hiç şüphesiz bilimsel araştırma ve yayın olacaktır. Bu sebeple üzerinde en çok durulması gereken ve iyileştirmeye en çok ihtiyaç duyulan alanlardan biri bilimsel yayın sayılarıdır. Bir üniversitede ne kadar nitelikli yayın yapılırsa bilimsel sıralamadaki yeri de o derecede iyi olacaktır. ADİM üniversitelerinin biri hariç diğerleri stratejik planlarının bizim inceleme alanımız olan durum analizi kısımlarında yayın sayıları ile alakalı iyi veya kötü bir değerlendirmede bulunmamışlardır. Sadece Balıkesir Üniversitesi yayın sayılarındaki artan oranı güçlü yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 32 Disiplinlerarası Anlayış**

ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME	
Disiplinlerarası (Multi-Disipliner) Anlayış	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<i>“Disiplinler arası Ar-Ge çalışmalarının yeterli düzeyde yapılıyor ve yürütülmekte olan çalışmaların eğitim öğretim faaliyetlerini yeterince destekler nitelikte olması”</i> <i>“Yürütülen uygulama ve hizmet faaliyetlerinin; eğitim-öğretim ve Ar-Ge çalışmaları ile ilişkili olarak disiplinler arası yapılıyor olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	<i>“Disiplinler arası araştırmaların ve işbirliğinin yetersizlikleri”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)  <i>“Disiplinlerarası çalışmaların az olması”</i> (Uşak Üniversitesi)

Disiplinlerarası kavramı ayrı ayrı disiplinlerin zenginliğini, onların birbiriyle bağlantılı olduğunu, gerçek hayattaki problemlerin her zaman tek doğru cevabı olmadığını kabul eder. Bununla birlikte disiplinlerarası kavramı, bilim, matematik ve dil gibi konularda karşılıklı içindeki çözümleri bir arada bulundurmamak, düşünceleri ifade etmenin daha iyi ve yeni yollarını bulmak için bilişsel, duyuşsal ve yaratıcı kapasiteyi

ön plana çıkarır.<sup>174</sup> Günümüzde artık tek bir disiplin içinde yapılan çalışmalar değil farklı bilim dalları ile yapılan müşterek çalışmalar daha fazla ilgi görmektedir. Bu sayede yukarıda belirtildiği gibi farklı bakış açılarını taşıyan analitik düşünme kapasitesini arttıran çalışmalar ortaya konulabilmektedir.

**Tablo 33 Projeler**

<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	
<b>Projeler</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Projeler yoluyla kaynaklar sağlanması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)  <i>“Öğrenci projelerindeki başarının yüksek olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Üretilen projelerdeki yetersizlik(AB projeleri, Ulusal Ajans, GEKA)”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)  <i>“Bilimsel proje sayısının istenilen düzeyde olmaması ve projelere katılımın yetersizliği”</i> (Uşak Üniversitesi)

Başlıca TÜBİTAK, SAN-TEZ, AB projeleri olmak üzere hemen her üniversite bulunan BAP (Bilimsel Araştırma Projeleri) birimi ile birlikte üniversitelerin proje yapabileceği pek çok kurum bulunmaktadır. Yapılan projeler üniversitelerin akademik gelişim ve birikimine ciddi bir katkı sağlamaktadır. Bir üniversitenin proje kapasitesinin yüksek olması onu akademik camiada kabul edilebilir kılmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi öğrenci projelerindeki başarıya vurgu yaparken Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi proje yoluyla gelen mali kaynakları vurgulamıştır. Diğer iki üniversite ise bilimsel projelerdeki yetersizliklerini zayıf yön olarak belirtmişlerdir.

<sup>174</sup> Alev Özkök, “Disiplinlerarası Yaklaşım Dayalı Yaratıcı Problem Çözme Öğretim Programının Yaratıcı Problem Çözme Becerisine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, S. 28, s. 160.

**Tablo 34 Laboratuvarlar**

<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>	
<b>Laboratuvarlar</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Merkezi ve birim laboratuvarlarının kurum içi ve kurum dışı ihtiyaca cevap verebilecek yeterlilikte olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	<i>“Çalışma, eğitim ve laboratuvar altyapısının fiziksel olarak yetersiz olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)
<i>“Yenilenen laboratuvarlar ve makina parkı”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	<i>“Laboratuvarların akreditasyon eksikliği”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
<i>“Araştırma Laboratuvarı Merkezi”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)	<i>“Eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinde kullanılan laboratuvarların sayısının, imkânlarının ve kullanım etkinliğinin yetersizliği”</i> (Pamukkale Üniversitesi)
	<i>“Laboratuvarların altyapılarının yetersiz olması ve akreditasyon süreçlerinin tamamlanamamış olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yukarıdaki tablodan ADIM üniversitelerinin laboratuvar imkânlarının var olduğu fakat yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılabilir. Laboratuvarlarını güçlü yön olarak belirten üniversitelerden hiçbiri bu laboratuvarların akreditasyonu konusunda bir bilgi vermemiştir. Hâlbuki akreditasyonun pek çok faydası bulunmaktadır. Laboratuvarların hizmet kalitesini geliştirme, maliyetleri düşürme, güvenilirliğini kanıtlama gibi faydalarının yanı sıra birçok avantaj da sağlamaktadır. Akredite edilen bir laboratuvar, uluslararası düzeyde önemli bir güvenilirlik ve kabul edilebilirlik sağlamaktadır. Bu şekilde yüksek kalite standartlarına ulaşma konusundaki kararlılık kanıtlanmaktadır.<sup>175</sup> Üniversitelerin uluslararası çapta güvenilirliğine ve kabulüne büyük katkı sağlayacak akredite laboratuvarlar konusunu ADIM üniversitelerinden hiçbiri güçlü yönleri olarak belirtmemişlerdir. İki üniversite ise laboratuvarlarındaki akreditasyon eksikliğini zayıf yönleri olarak belirtmişlerdir.

<sup>175</sup> Ömer Güzel, “Uygunluk Değerlendirme ve Akredite Laboratuvarların Önemi” [http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/6e578a08313b72f\\_ek.pdf](http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/6e578a08313b72f_ek.pdf) (E.T. 02.03.2017).

**Tablo 35 Lokasyon**

<b>KAMPÜS</b>	
<b>Lokasyon</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p>“Yeterli düzeyde yerleşke alanına sahip bulunma ve farklı birimlerin aynı yerleşke içinde bulunması” (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p>“Üniversitemizin geniş bir alanda büyük bir kampüs olarak kurulu olması” (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p>“Üniversitenin ve yerleşkenin lokasyon üstünlüğüne sahip olması” (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p>	<p>“Çok yerleşkeli ve dağınık fiziki yapılanma” “Üniversitemizin birden fazla yerleşkede konumlanması nedeniyle öğretim elemanlarımızdan, görev yaptıkları Fakülte veya Yüksekokul dışındaki diğer okullarda da istenilen düzeyde faydalanılamaması” (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p>“Çağış yerleşkesinin şehir merkezinden uzak olması” (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p>“Üniversitenin yerleşkelerinin dağınık yerleşiminden dolayı oluşan sorunlar” (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p>“Üniversite kampusunun şehir merkezinden uzak olması” (Dumlupınar Üniversitesi)</p>

Üniversitelerin üzerine kurulduğu alanlar kampüs olarak isimlendirilmektedir. Günümüzde üniversite kampüsleri artık şehrin dışında kurulmaktadır. Zaten öğrenci yoğunluğu hayli fazla olan ADIM üniversitelerinin de buldukları küçük ve orta ölçekli şehirlerin merkezlerinde kurulması ve yapılaşması düşünülemez. Bu sebeple bu üniversitelerin birkaçı hariç hemen hepsi büyük ölçüde şehir merkezinin dışında ulaşımı kolay bir yerde konumlandırılmıştır. Bazı üniversitelerin ise değişik birimleri şehrin farklı bölgelerinde bulunmaktadır. ADIM üniversitelerinden üçü dağınık kampüs yapısını zayıf yönleri olarak belirtirken, ikisi ise zayıf yön olarak kampüsün şehir merkezine olan uzaklığını ifade etmişlerdir. Diğer üç üniversite ise kampüslerini güçlü yönleri olarak belirtmiştir.

**Tablo 36 Altyapı**

<b>KAMPÜS</b>	
<b>Altyapı</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p><i>“Merkez yerleşkesinin uygunluğu ve fiziki yapılanmanın büyük oranda tamamlanmış olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Güzel ve sürekli “yaşayan” bir kampüs ve sosyal tesisler”</i> <i>“Tüm personelimizin ihtiyaçlarını karşılayan Yerleşkeye sahip olması”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p><i>“Kampus içerisinde öğrencilere yönelik barınma ve sosyal aktivitelerin sağlanacağı yapılar bulunması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Yeni ve hızlı gelişen modern ve doğa ile iç içe kampüsünün olması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>	<p><i>“Kampus alt yapısının ve çevre düzenlemesinin devam etmesi”</i> <i>“Merkez Yerleşkede hastane alternatif yol ve güvenlik zafiyeti”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Merkez kampüste sosyal yaşam alanlarının eksikliği”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Kampus içerisinde alış-veriş ve sosyal alanların bulunmaması”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Kampus alanının ortak bir mimari konseptte ve kendine özgü kampüs kültürüne sahip olmaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Yerleşkelerin mekânsal planlama yetersizliklerinin olması”</i> <i>“Engelsiz yerleşke ortamının tamamlanamaması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>

ADIM üniversiteleri görece yeni kurulmuş, (2006 ve 2007 yıllarında kurulan üç üniversite hariç) fiziki yapılaşmasını büyük ölçüde tamamlamış, bununla birlikte halen daha bir takım eksiklikleri bulunan üniversitelerdir. Bunlar kısa ve orta vadede giderilebilecek olan eksikliklerdir. Üniversitelerin bir kısmı kampüs ortamının sosyal altyapı eksikliklerini vurguluyorken diğerleri fiziki altyapı eksikliklerini zayıf yönleri olarak vurgulamıştır. Dört üniversite ise gerek fiziki gerekse de sosyal açıdan kampüslerini güçlü yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 37 Sağlık Hizmetleri**

<b>SAĞLIK</b>	
<b>Sağlık Hizmetleri</b>	
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<i>“Bölgenin önde gelen ve tercih edilen araştırma ve uygulama hastanelerinden birine sahip olma”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)	<i>“Tam donanımlı sağlık birimimizin bulunmaması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)
<i>“Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinin yeni binaya geçerek faaliyete başlamış olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	<i>“Hastane binasının zamanında yapılamaması”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
<i>“Bölgenin modern ve donanımlı araştırma ve uygulama hastanesine sahip olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	

Sağlık hizmetleri üniversitelerde genel olarak sağlık araştırma ve uygulama hastaneleri eli ile yürütülmektedir. ADIM Üniversitelerinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi dâhil 9 hastane bulunmaktadır. Bu üniversitelerden üçü stratejik planlarında araştırma ve uygulama hastanelerini güçlü yönleri olarak belirtmiştir. Tıp fakültesi öğrencilerinin eğitimleri bu hastaneler eliyle yürütülmektedir. Buralarda öğrencilere eğitim hizmeti sunuluyorken aynı zamanda o şehrin halkına sağlık hizmeti de sunulmaktadır. 24.03.2013 tarihli 28597 sayılı Resmi Gazetede<sup>176</sup> yayınlanan Sağlık Uygulama Tebliğine göre tıp fakültesi hastaneleri üçüncü basamak resmi sağlık kurumu olup devlet hastaneleri de dâhil olmak üzere diğer sağlık kuruluşlarında yapılamayan teşhis ve tedavilerin gerçekleştirildiği sağlık kurumlarıdır. Bu sebeple bu hastaneler ve sunulan hizmetin kalitesi önem arz etmektedir çünkü ihtisas anlamında buranın bir üst mercii bulunmamaktadır. Bu bakımdan üniversite hastanelerinin teknoloji ve o teknolojiyi kullanan akademik personel açısından en üst seviyede bulunması elzemdir.

Güçlü ve zayıf yönler bir tabloda özet haline getirildiğinde şöyle bir tablo oluşmaktadır:

<sup>176</sup><http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=9.5.17229&sourceXmlSearch=sa%C4%B1k%20uygulama&MevzuatIliski=0> (E.T. 04.03.2017).

**Tablo 38 Güçlü Yönler Özet Tablosu**

<b>KODLAR</b>	<b>Güçlü yön olarak belirten üniv. sayısı</b>
<b>Yönetim anlayışı</b>	<b>6</b>
<b>Akademik personelin niteliği</b>	<b>5</b>
<b>Değişim programları</b>	<b>5</b>
<b>Kütüphane</b>	<b>5</b>
Ar-ge desteği	4
Uluslararası kuruluşlara üyelik	4
Paydaşlarla ilişkiler	4
Eğitim altyapısı	4
Teknokent-Tekmer-Teknopark vs.	4
Altyapı	4
Mezunlar	3
Akademik personel-öğrenci ilişkileri	3
Laboratuvarlar	3
Lokasyon	3
Sağlık hizmetleri	3
Öğrenci kulüpleri	2
Atama yükselme kriterlerinin varlığı	2
İdari personelin niteliği	2
Kurum kültürü-imajı	2
Lisansüstü eğitim	2
Projeler	2
Öğrenci memnuniyeti	1
Öğrenci sayısı	1
Akademik personel memnuniyeti	1
Akademik personel sayısı	1
İdari personel sayısı	1
Yabancı dil eğitimi	1
Uzaktan eğitim	1
Araştırma ve uygulama merkezleri	1
Yayın sayıları	1
Disiplinlerarası(Multi-Disipliner) anlayış	1
Çalışanların kuruma aidiyet duygusu	0
Kurumsallaşma	0

Burada güçlü ve zayıf yön olarak belirtilirken dengede olan kodların olduğu görülmektedir. ADIM üniversitelerinde hemen hemen eşit sayılarda belirtilen kodlar; öğrenci ve akademik personel memnuniyeti, idari personelin niteliği, ar-ge desteği, lisansüstü eğitim, uzaktan eğitim, projeler, laboratuvarlar, kampüs lokasyonu ve altyapısı ile sağlık hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. ADIM üniversitelerinin güçlü yön olarak belirttiği kodlar; öğrenci kulüpleri, akademik personel-öğrenci ilişkileri,



akademik personelin niteliği, atama yükselme kriterlerinin varlığı, yönetim anlayışı, uluslararası kuruluşlara üyelik, paydaşlarla ilişkiler, değişim programları, eğitim altyapısı, araştırma ve uygulama merkezleri, Teknokent, Tekmer ve Teknopark, kütüphane ve yayın sayıları. ADIM üniversitelerinin zayıf yön olarak belirttiği kodlar ise öğrenci sayısı, mezunlar, akademik personel sayısı, çalışanların kuruma aidiyet duygusu, idari personel sayısı, kurum kültürü imajı, kurumsallaşma, yabancı dil eğitimi ve multidisipliner anlayış.

**Tablo 39 Zayıf Yönler Özet Tablosu**

<b>KODLAR</b>	<b>Zayıf yön olarak belirten üniv. sayısı</b>
<b>Akademik personel sayısı</b>	<b>7</b>
<b>Ar-ge desteği</b>	<b>6</b>
<b>Mezunlar</b>	<b>5</b>
<b>İdari personel sayısı</b>	<b>5</b>
<b>Altyapı</b>	<b>5</b>
Kurum kültürü-imajı	4
Laboratuvarlar	4
Lokasyon	4
Öğrenci sayısı	3
Çalışanların kuruma aidiyet duygusu	3
Kurumsallaşma	3
Lisansüstü eğitim	3
İdari personelin niteliği	2
Yönetim anlayışı	2
Yabancı dil eğitimi	2
Eğitim altyapısı	2
Teknokent-Tekmer-Teknopark vs.	2
Kütüphane	2
Disiplinlerarası(Multi-Disipliner) anlayış	2
Projeler	2
Sağlık hizmetleri	2
Öğrenci memnuniyeti	1
Akademik personel memnuniyeti	1
Akademik personelin niteliği	1
Atama yükselme kriterlerinin varlığı	1
Uzaktan eğitim	1
Değişim programları	1
Öğrenci kulüpleri	0
Akademik personel-öğrenci ilişkileri	0
Uluslararası kuruluşlara üyelik	0
Paydaşlarla ilişkiler	0

Araştırma ve uygulama merkezleri	0
Yayın sayıları	0

### 3.5.2. Fırsatlar ve Tehditler

Çalışmanın 3. bölümünde bahsedildiği gibi GZFT analizinin “F” ve “T” harflerine karşılık gelen fırsatlar ve tehditler işletmenin veya kurumun iç işleyişinden olmayıp dış faktörlerden kaynaklanan olumlu veya olumsuz durumlardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta olumlu ve olumsuz durumların kurum-dışı faktörlerden kaynaklanmış olmasıdır.

*Fırsatlar – Opportunities:* Kurumun sahip olduğu fırsatların neler olduğunun tespit edilmesi

*Tehditler – Threats:* Kurumun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi

Fırsat ve tehditlerde yerel ve bölgesel şartlar, ulusal şartlar, uluslararası şartlar olmak üzere 3 kategori belirlenmiştir. Kategoriler altında yine kodlar oluşturularak hangi üniversitelerin bunları fırsat ve tehdit olarak belirttiği tespit edilerek en son değerlendirme kısmı yapılmıştır. Aşağıda kategoriler ve kodlar özet halinde gösterilmektedir.

**Tablo 40 Fırsatlar ve Tehditler Kategorileri**

<b>FIRSATLAR ve TEHDİTLER</b>	
<b>KATEGORİLER</b>	<b>KODLAR</b>
<b>Yerel ve Bölgesel Şartlar</b>	Coğrafyası ve iklim şartları
	Ekonomik yapı
	Huzur ve Emniyet
	Tarihi ve sosyal-kültürel yapı
	Sanayi
	Paydaşlar
	Barınma
	Ulaşım
	Şehrin konumu
	ADIM üniversiteleri içinde yer alma
<b>Ulusal Şartlar</b>	Mevzuat
	YÖK
	Kadro tahsisleri
	Öğrenci kontenjanları
	Diğer üniversiteler
	Yükseköğrenim talebi
<b>Uluslararası Şartlar</b>	Avrupa Birliği
	Bologna süreci
	Teknolojik gelişmeler

**Tablo 41 Coğrafya ve İklim Şartları**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Coğrafya ve İklim Şartları</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“Aydın'ın coğrafi ve iklim koşullarının uygunluğu”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)	<i>“Denizli'nin birinci derece deprem bölgesinde olmasının getirdiği potansiyel yaşam riski algısı”</i> (Pamukkale Üniversitesi)
<i>“Afyonkarahisar'ın zengin doğal kaynaklara sahip olması, ulaşım olanaklarının iyileşmesi, göreceli olarak yaşam pahalılığının olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	
<i>“Denize kıyısı olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	
<i>“Denizli'nin zengin jeotermal kaynaklarının, sağlık turizmi ve enerji alanındaki potansiyelinin bilimsel araştırma ve uygulama alanları sağlaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	
<i>“Isparta'nın yaşanabilir bir kent olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	

Üniversitelerin kurulduğu şehirler eğitim-öğretim kalitesinden sonra öğrencilerin okul tercihlerini etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. Şehrin coğrafyası ve iklim şartları, şehrin sosyal ve kültürel hayatına dolaylı yünden etki ederken, öğrencilerin okul tercihlerinde de belirleyici bir faktör olmaktadır. Genelde Akdeniz ve Ege bölgesinde kurulu üniversitelerden teşekkül eden ADIM üniversiteleri coğrafya ve iklim olarak en ılıman ve yaşanabilir şehirlerde kurulmuştur. Belki bu sebeple öğrenci sayısı olarak Türkiye ortalamasının üzerinde seyretmektedir (Ortalama 45.000 öğrenci). Dört üniversite denize kıyısı olan şehirlerde bulunmaktadır. Süleyman Demirel ve Mehmet Akif Ersoy üniversiteleri ise Göller Bölgesi tabir edilen tabii çeşitliliğin bol olduğu yörede kurulmuşlardır. Kısacası ADIM üniversiteleri yeşil ve mavinin bir arada görülebileceği Türkiye'nin en güzel şehirlerinde kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Tablodan da görüleceği üzere Denizli'nin deprem bölgesi olması dışında bu kategoride zayıf bir yön hiçbir üniversite tarafından belirtilmemiştir.

**Tablo 42 Ekonomik Yapı**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Ekonomik Yapı</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“İlin tarım, hayvancılık ve sanayi potansiyeli ile doğal kaynaklarının varlığı”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	<i>“Ekonomik kaynakların yetersizliği”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)
<i>“Şehirde yaşamın ucuz rahat ve kolay olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)	
<i>“Lider sektörlerin varlığı. (Balıkçılık, arıcılık, orman ürünleri vb.)”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)	
<i>“Denizli'nin tarım ve hayvancılık alanlarındaki potansiyelinin bilimsel çalışmalara olanak sağlaması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	

Kalkınma Bakanlığı'nın 2011 yılında yayınladığı “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011)” sonuçlarına göre iller gelişmişlik durumu göz önünde bulundurularak altı kademeye ayrılmıştır. Birinci gelişmişlik grubu “yüksek”; ikinci gelişmişlik grubu “orta”; üçüncü gelişmişlik grubu “ortalamaya yakın yüksek”; dördüncü gelişmişlik grubu “ortalamaya yakın düşük”; beşinci gelişmişlik grubu “düşüğe yakın”; altıncı gelişmişlik grubu ise “düşük” olarak nitelendirilmiştir. ADIM üniversitelerinin kurulmuş olduğu illerden Eskişehir ve Muğla birinci kademede; Denizli, Çanakkale, Aydın ve Isparta ikinci kademede; Manisa, Balıkesir, Uşak, Burdur, Bilecik üçüncü kademede; Kütahya ve Afyon ise dördüncü kademede yer almaktadır.<sup>177</sup> Beşinci ve altıncı sırada yer alan illerde ADIM üniversitesi bulunmamaktadır. Son altı senede bu sıralamada küçük değişiklikler olabilir ama büyük çapta bir değişikliğin en azından incelediğimiz üniversitelerin şehirleri açısından söz konusu olmayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere ADIM üniversiteleri sosyoekonomik olarak Türkiye ortalamasında yer alan şehirlerde

<sup>177</sup><http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/548/SEGE-2011.pdf> (E.T. 09.03.2017).

kurulmuştur. Dört üniversite şehrin ekonomik yapısını güçlü yönleri olarak belirtirken; Bilecik Üniversitesi ekonomik kaynakların yetersizliğini zayıf yön olarak belirtmiştir.

**Tablo 43 Huzur ve Emniyet**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Huzur ve Emniyet</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“Şehrin... üniversite öğrencileri için ucuz ve güvenli olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)	
<i>“İlimizin huzurlu ve güvenilir olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)	
<i>“Bölgenin güvenli ve huzurlu yapısı”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	
<i>“Denizli’de suç oranının düşük olması ile güvenli çalışma ve yaşam ortamlarının var olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	
<i>“Uşak ilinin birçok üniversite şehrine göre ucuz ve emniyetli olması”</i> (Uşak Üniversitesi)	

Aileler çocuklarının huzurlu ve emniyetli bir şehir ve kampüs ortamında yaşamalarını ve mümkünse yanlarında kendi buldukları şehirde tahsillerine devam etmelerini isterler. Ama bu çoğu zaman mümkün olmadığı için öğrenciler farklı şehirlerde öğrenimlerine devam etmek mecburiyetinde kalmaktadır. ADİM üniversitelerinin bulunduğu şehirler ise ailelerin rahatlıkla çocuklarını gönderebilecekleri şehirler olduğu söylenebilir. Bu sebeple emniyet ve asayiş yönünden İstanbul, Ankara gibi şehirlere göre çok daha sakin bir yapı arz etmektedir. Bu durum beş üniversitenin stratejik planında bir fırsat olarak belirtilmiştir. Bu sebeple ADİM üniversiteleri hem öğrenciler hem de aileler için tercihlerinde öncelikli olarak yerini aldığı düşünülmektedir.

**Tablo 44 Tarihi ve Sosyal-Kültürel Yapı**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Tarihi ve Sosyal-Kültürel Yapı</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“Aydın ili sınırları içerisinde çok sayıda antik kentin bulunması”</i> <i>“Aydın ilinin tarihi, doğal ve kültürel varlıklarının zenginliği”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilecik ilinin tarihi ve kültürel mirasla ilgili araştırmalara kaynak teşkil ediyor olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Akademik birimlerin araştırma ve uygulamalarına yönelik alanların (tarım, hayvancılık, gıda, arkeolojik, tarih&amp; kültürel yapı, turizm) var olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Çanakkale İlinin tarımsal, tarihi ve turizm potansiyelinin yüksek oluşu”</i> <i>“Kültür düzeyinin ve okuma – yazma oranının yüksekliği”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p><i>“Denizli'nin doğal ve tarihi yapısı ile güçlü bir turizm potansiyeline ve bu anlamda araştırma ve geliştirme olanaklarına sahip olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Bölgemizin doğal, tarihi, kültürel olarak zengin olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>	<p><i>“Afyonkarahisar’ın sosyal ve kültürel olanaklarının diğer komşu illere kıyasla yeterli düzeyde olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilecik ilinin sosyal ve kültürel imkânlar bakımından yetersiz oluşu”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Şehrin sosyal olanaklarının yetersiz olması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Kentin ve ilin sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel alandaki yetersizlikleri”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>

ADIM üniversiteleri küçük ve orta ölçekli şehirlerde kurulmuş olmakla birlikte gerek turizm potansiyeli gerekse de öğrenci sayılarının yüksek olması sebebi ile benzer şehirlere göre daha canlı bir yapıları vardır. Bununla birlikte yine de bazı eksiklikler de bulunmaktadır. Dört üniversite şehirdeki sosyal ve kültürel etkinliklerin zayıf olduğunu belirtirken bu dört üniversitenin de içinde bulunduğu altı üniversite buldukları şehirlerin tarihi ve kültürel yapısı ile doğasını fırsat olarak görmüşlerdir.

**Tablo 45 Sanayi**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Sanayi</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“Sanayi kurumları ile ilişkiler ve bu kurumların verdiği desteğin daha da artırma potansiyeline sahip olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilecik ilindeki sanayi tesisleri ile bu tesislere olan yakınlık”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Denizli’de güçlü sanayi kuruluşlarının üniversite paydaşı olarak yer alması ve Ar-Ge çalışmalarına talep ve desteğin artması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>	<p><i>“Sanayi kurumlarının yapmış oldukları desteklerin beklenen düzeyde olmaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“İlin sanayi varlığının yeterli düzeyde olmaması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Sanayi-üniversite işbirliği kültürünün yeterli olmaması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“İldeki sanayileşme düzeyinin, sektörel çeşitliliğin... yeterli düzeylerde olmaması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)</p> <p><i>“Muğla ilinin sanayi bakımından yetersizliği”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Mevcut döner sermaye yönetmeliği gereği, öğretim üyelerinin yaptıkları döner sermaye projelerinde yüksek oranda kesinti yapılması ve bunun üniversite-sanayi işbirliğinin gelişimini olumsuz etkilemesi”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Isparta sanayisinin yeterince gelişmemiş olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>

Üniversiteler temel gayeleri olan eğitim ve öğretim faaliyetleri yanı sıra bilimsel bilginin üretiminde de katkıda bulunarak, bir yandan sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye personeli yetiştirmekte, diğer yandan da yapılan çalışmalarla sanayi için gerekli bilginin ve teknolojinin üretimine katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede bilimsel bilginin esas üreticisinin üniversiteler, yeni teknolojilerle ekonominin temel aktörlerinin sanayi olduğu düşünüldüğünde, bu iki kültürün işbirliğinin önemi daha açık ortaya



çıkılmaktadır.<sup>178</sup> Dünyada inovasyon odaklı çalışmaların hız kazanmasıyla bölge-üniversite-devlet-ekonomi-şirket-birey ilişkileri yeniden tanımlanmaktadır. Bölgenin en önemli aktörleri olan üniversite ile sanayinin sistematik bir şekilde birbirine bağlanması için çalışılmaktadır. Bu aktörlerin işbirliği; bölgenin kalkınmadaki rolünü belirlemektedir. Gelişmiş ülkeler katma değeri yüksek yeni teknolojiler üretebilmek, üniversitelerde yapılan çalışmalarını sanayiye, sanayideki pratik bilgiyi üniversiteye aktarabilmek için üniversite-sanayi-devlet işbirliğine büyük önem vermektedirler. Küresel rekabetteki artış, üniversite- sanayi işbirliğinin gelişmesini ve gelişmekte olan bölgelerdeki girişimcilik faaliyetlerinin güçlendirilmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. İşbirliğinde sağlanan başarılar ülkelerin gelişmişliklerinde de çok etkili olmaktadır. Bu sebeple; akademik, idari ve siyasi çevrelerin en çok tartıştıkları konular arasında üniversite-sanayi işbirliği gelmektedir. Artık gelinen noktada üniversitelerin temel misyonu olan eğitim faaliyetlerine araştırma faaliyetlerinin eklenerek sosyal kalkınmaya katkı sağlanması, girişimci üniversite kavramını gündeme taşımakta ve üniversitelere ulusal inovasyon sisteminde aktif rol biçilmesinden bahsedilmektedir. Bölgesel kalkınmanın en önemli aktörü olan üniversitelerin bilgi üretmesi, toplumla bütünleşen çalışmalar yapması, özellikle bölgelerinde girişimci, öğrenen ve öğreten kurumlar olmaları istenmektedir.<sup>179</sup> İncelediğimiz üniversitelerin buldukları şehirlerin içinde Denizli güçlü sanayisi ile çıkmaktadır. Bilhassa tekstil alanında faaliyet gösteren firmalar Denizli'yi diğer şehirlerden ayırmaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere genel itibari ile üniversiteler şehirlerindeki sanayinin yeterince gelişmiş olmadığını tehdit olarak belirtmişlerdir. Bu da ADIM üniversitelerinin sanayi işbirliği konusunda bir takım sıkıntılar yaşadığını göstermektedir.

---

<sup>178</sup> Yasemin Telli Üçler – Zeynep Karaçor, “Bölgesel Kalkınmada Üniversite - Sanayi İşbirliği: Konya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, S. 31, s. 168.

<sup>179</sup> Dorian Aliu, vd., “Üniversite Sanayi-İşbirliği ve Paydaşlar İlişkisinin Kurulmasında Örgütsel İletişimin Etkisi”, *ICEB 2016 International Congress Trends and Business Opportunities*, May 30-June 3 2016, Sarajevo/Bosnia and Herzegovina, s. 1061.

**Tablo 46 Paydaşlar**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Paydaşlar</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“Üniversite, paydaş kamu kurum ve kuruluşlarıyla iyi ilişki ve işbirliği içinde olması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	<i>“Aydın merkezde yerel desteğin yetersiz olması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)
<i>“Yerel yönetimlerin üniversite ile etkin iletişim halinde olması ve işbirlikleri ile üniversiteyi desteklemesi”</i> <i>“Sivil Toplum Kuruluşlarının ulusal ve uluslararası projelerde üniversiteyle işbirliği içinde olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	<i>“Toplum ile olan ilişkilerde bütün toplumsal kesimler ile ileri derecede ilişki kurulamamış olması”</i> <i>“İl genelindeki halk ile öğrenciler arasındaki sosyal bağın zayıf kalması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
<i>“Yerel paydaşların işbirliğine açık olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Bölge halkınca Üniversiteye yapılan maddi desteğinin düşük olması”</i> <i>“Şehir, sanayi ve Üniversite işbirliğinin henüz beklenen düzeye ulaşmamış olması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)
<i>“Üniversite-Sanayi işbirliğinin başlamış olması”</i> (Uşak Üniversitesi)	

Freeman 1984 yılında yayımladığı, paydaş yönetimini stratejik planlamaya bağlayan ve teorinin temeline ise işletme amaç ve misyonunu yerleştiren kitabıyla “Biz (işletmeler) kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?” sorusunu cevaplandırmaya çalışmıştır. Freeman kitabında Paydaş Teorisi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk arasında güçlü bağlar olduğunu ve teorinin gelişiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının etkisinin büyük olduğunu ileri sürmektedir. Her iki teorinin genel felsefesi; bir işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini güçlendirmek ve bu sayede tanınırlığını arttırmak için yatırım yapması halinde uzun dönemde getirisinin artacağı yönündedir. Bu rasyonel gerekçeleri baz alarak faaliyetlerine yön veren işletmeler rakiplerine göre her zaman daha yenilikçi olabileceklerdir ki bu da paydaşlarıyla aralarındaki ilişkinin kalitesinden kaynaklanmaktadır.<sup>180</sup> Yenilikçilik denilince ilk akla gelen üniversiteler olmaktadır. Üniversiteler paydaşlarla ilişkilerini yenilikçilik çerçevesinde geliştirmeleri

<sup>180</sup> Fatmanur Ertuğrul, “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, S. 31, s. 206.

durumunda uzun vadede bölgesel kalkınmaya katkıları olacaktır. Bu da döngüsel bir şekilde bir çok faydayı beraberinde getirecektir. ADİM üniversiteleri kuruldukları şehirlerin tek üniversitesi oldukları için yerel aktörlerin dikkatini çekmektedirler. Şehrin bilhassa sosyal ve kültürel hayatına doğrudan etki eden üniversiteler diğer alanlardaki etkilerini de paydaşlarla kuracakları güçlü iletişim ile sağlayacaklardır. Afyon Kocatepe Üniversitesi paydaşlarla kurumsal düzeyde geliştirilen iyi ilişkileri fırsat olarak görüyorken hemşehrileri ile gerek kurumsal gerekse de öğrenciler düzeyinde iyi ilişkiler kurulamamasını tehdit olarak belirtmiştir. Vatandaşların üniversiteye desteğinin yetersiz olmasını Adnan Menderes ve Balıkesir Üniversitesi de tehdit olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 47 Barınma**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Barınma</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“Öğrencilerimizin barınma ihtiyaçlarının bulunmaması, kolaylıkla karşılanabilmesi”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)	<i>“Alt yapı, konut ve yurt sorunu ile dağınık yerleşim”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
<i>“Bilecik ilinde barınma imkânlarının yeterli seviyede oluşu”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)	<i>“Şehir yaşam standartlarının yüksek olması, öğrencilerin ve personelin barınma sorunları”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
<i>“İlimizde öğrencilerimizin barınma... sorunlarının olmaması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)	

Lisede ailelerinin yanında öğrenim gördükten sonra üniversite hayatına başlayan öğrencilerin başlıca problemlerinden biri hiç şüphesiz barınma yeri sorunudur. Ailesinin bulunduğu üniversiteyi kazanan öğrenciler açısından bir problem yokken farklı ildeki bir üniversiteyi kazanan öğrencinin barınma konusunda farklı alternatifleri olabilmektedir. Ülkemizde üniversiteyi kazanan öğrenciler çoğunlukla ailelerinin yanında kalmaktadırlar. Ancak gidip gelme olanağının bulunmadığı ya da güç olduğu uzaklıktaki bir üniversiteyi kazandığında, kendisinin ve ailesinin çözmek zorunda olduğu konulardan biri de barınmadır. Barınma yeri alternatifleri devlet yurdu, özel yurt ya da kiralık bir ev olabilmektedir. O yaşına kadar ailesinin yanında yaşayan genç, farklı bir ortamın içerisinde kendini bulmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre,

ailesinden uzakta yurt veya ev ortamında kalan öğrencilerin bundan memnun oldukları ve birtakım kazanımlar elde ettikleri görülmektedir.<sup>181</sup> İnceleme konumuz olan üniversitelerden Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi personel ve öğrenciler için genel bir barınma sorunundan bahsederken Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi genel bir barınma sorununu değil münhasıran yurt sorununu tehdit olarak belirtmiştir. Diğer üç üniversite ise şehirlerindeki barınma ve konaklama imkânlarını fırsat olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 48 Şehir içi Ulaşım**

YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR	
Şehir içi Ulaşım	
Fırsatlar	Tehditler
“İlimizde öğrencilerimizin... ulaşım sorunlarının olmaması” (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)	“Merkez yerleşkenin uygun yerleşim yerinde konuşlanmamış olması” (Adnan Menderes Üniversitesi)  “Ulaşım zorlukları, havalimanının yetersizliği ve deniz ulaşımının olmayışı” (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Ülkemizde üniversite kampüsleri daha çok şehrin dışında kendine mahsus derslikler, laboratuvarlar, sosyal tesisler ve yeşil alanlarla öğrencilere hizmet sunmaktadır. Kampüslere ulaşım toplu taşıma araçları sağlanmakta ve öğrenciler bu konuda bir takım zorluklar yaşamaktadır. Yerel yönetim veya üniversite tarafından ne kadar iyi planlanırsa planlansın fazla öğrenci sayısı bu zorlukların başlıca sebebinin oluşturmaktadır. İki üniversite kampüse ulaşım konusunu tehdit olarak görüyorken M. Akif Ersoy Üniversitesi bunu fırsat olarak değerlendirmiştir.

<sup>181</sup> Erdal Arlı, “Barınma Yerinin Üniversite Öğrencilerinin Kişisel ve Sosyal Gelişim ve Akademik Başarı Üzerindeki Etkilerinin Odak Grup Görüşmesi İle İncelenmesi”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2013, S. 25, s. 177.

**Tablo 49 Şehrin Konumu**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>Şehrin Konumu</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“Aydın ilinin bölge içindeki cazip konumu”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Yaptığı hukuki düzenlemeler ve Afyonkarahisar’ın ulaşım imkânlarının artması, ulusal ve uluslararası öğrenciler tarafından daha fazla tercih edilebilen bir üniversite olma potansiyeli”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Balıkesir’in ana ulaşım arterleri üzerinde yer alması”</i> (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p><i>“Bilecik ilinin coğrafi konumu ile ulaşımının kolay olması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Coğrafi açıdan Kütahya ilinin ülkemizdeki yedi bölgeden dördüne hâkim bir konumda olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Turizm bölgesi olmanın yarattığı cazibe ile gelen lokasyon avantajı ve yüksek tanıtım potansiyeli”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Denizli’nin akademisyen, öğrenci ve veli hareketliliğini artırıcı yönde merkezi bir coğrafi konuma ve elverişli bir iklime sahip olması”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p>	

Şehrin konumu da aynen barınma ve emniyet meselesi gibi öğrencilerin tercihlerini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. ADIM üniversiteleri ülkemizin daha çok orta-batı bölgesinde kurulmuş, ulaşım imkânlarının nispeten kolay olduğu şehirlerde kurulmuştur. Bunu bir fırsat gören üniversitelerin sayısı da tablodan görüldüğü üzere hayli fazladır. Tehdit olarak gören üniversite ise hiç yoktur. Kuruldukları şehirlerin merkezî konumları ADIM üniversitelerini emsallerinden bir

adım öne taşımaktadır. Bu üniversitelerin iklim, konum ve coğrafya olarak oldukça avantajlı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum kontenjanların doluluk oranında da kendini göstermektedir.

**Tablo 50 ADIM Üniversiteleri İçinde Yer Alma**

<b>YEREL ve BÖLGESEL ŞARTLAR</b>	
<b>ADIM Üniversiteleri İçinde Yer Alma</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“ADIM Üniversiteleri Konsorsiyumu içinde yer alma”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)	
<i>“Üniversitemizin ADIM üniversiteleri içerisinde yer alması ve bu üniversitelerin eğitim-öğretimle ilgili fırsatlarından yararlanılması”</i> (Burdur M. Akif Ersoy Üniversitesi)	
<i>“ADIM üniversiteleri ile işbirliğinde öncü rol üstlenilmesi”</i> (Pamukkale Üniversitesi)	

ADIM Üniversiteler Birliği içinde bulunmayı Adnan Menderes Üniversitesi güçlü yön olarak belirtmesine rağmen bizim sistematüğimize göre bunun bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. ADIM üniversitelerinden üçü bu birlik içinde bulunmayı stratejik planlarında fırsat veya güçlü yön olarak belirtmişlerdir. Bu sayının üçte kalması birliğin biraz pasif kaldığı gibi bir izlenim vermektedir. ADIM üniversiteler birliğini sahiplenen üniversite sayısının daha çok artması yürütülen ortak projelerin çoğalması ile sağlanacaktır.

**Tablo 51 Mevzuat**

<b>ULUSAL ŞARTLAR</b>	
<b>Mevzuat</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“Değiştirilmesi öngörülen Yükseköğretim Kanununun getireceği önemli fırsatlar”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Günün şartlarına hitap edecek şekilde bazı kanun ve ikincil mevzuat açısından yetkili makamlarca çalışmalara başlanmış olması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p>	<p><i>“Mevzuatın, üniversitelerin mali kaynak yaratmasını engellemesi”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversiteyi ilgilendiren mevzuatın karmaşık olması ve çok sık değişmesi”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Yükseköğretim mevzuatında sık değişiklikler olması”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Mevcut kanun ve diğer mevzuatlarda ileride beklenen ve istenilen şekilde düzenlemelerin gerçekleşmemesi”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Mevzuat engelleri (akademik: araştırma ve iş dünyası ile ilişkileri teşvik etmeyen döner sermaye mevzuatı – idari: satın alma ve ihale süreçlerinin uzun olması)”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Rektörlük seçimlerinin uygulanma sürecinin ve ilişkin yasal mevzuatın üniversitenin iç işleyişini ve düzenini doğrudan etkilemesi”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Yasal düzenlemeler ve bürokratik işlemler nedeniyle yaşanan sıkıntılar”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Türkiye’de 19 üniversite varken<sup>182</sup> 1981 yılında yürürlüğe girmiş, o dönemki üniversitelerin yapıları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak esaslı oluşturulmuş bir kanundur. Bugün ülkemizde 183 üniversite olup,<sup>183</sup> bu sayı kanunun yürürlüğe girdiği dönemden neredeyse 10 kat fazladır.

<sup>182</sup>Günay, a.g.m., s. 3.

<sup>183</sup><http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz> (E.T. 22.03.2017).

Üniversitelerin gerek mali yapısı gerek personel kaynağı gerekse de öğrenci sayısı olarak çok fazla artış meydana gelmiştir. Bundan dolayı 2547 sayılı kanun ve ikincil mevzuatı her ne kadar sürekli güncellenmeye çalışılsa da günümüz ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiştir. ADİM üniversiteleri de buna vurgu yapmış ve mer’i mevzuatı bir tehdit olarak görmüşlerdir. Fırsat olarak ifade edenler de tablodan görüleceği üzere bu mevzuatın değiştirilme çalışmalarını fırsat olarak görmüşlerdir. Pamukkale Üniversitesinin bahsettiği konu ile alakalı olarak 29.10.2016 tarih 676 sayılı KHK ile üniversitelerdeki rektörlük seçimleri kaldırılmış bulunmaktadır.

**Tablo 52 Yükseköğretim Kurulu (YÖK)**

<b>ULUSAL ŞARTLAR</b>	
<b>Yükseköğretim Kurulu (YÖK)</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“TÜBİTAK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, YÖK kapsamında araştırma, bilimsel çalışma ve seyahatlere yapılan destekler”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p>	<p><i>“Yüksek Öğretim Kurulu’nun üniversiteler için olumsuzluklar taşıyan bağlayıcı bazı uygulamaları”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Yeni YÖK yasası da dâhil olmak üzere YÖK, MEB vb. paydaşların karar almada gecikme ve tutarsızlıklar sergilemesi”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversite kontenjanlarının YÖK tarafından belirlenmesi”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>

1981 Üniversite reformundan önceki yıllarda, yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan oluşmaktaydı:

- Üniversiteler,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı akademiler,
- Bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuvarlar,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri,
- Mektupla öğretim yapan YAYKUR



Yükseköğretimin tüm düzeyleri için etkili ve koordineli bir merkezi plânlamanın olmaması, özellikle de altmışlı ve yetmişli yıllarda yükseköğretim kurumlarının sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka birçok hususta gözlenen hızlı artış nedeniyle yukarıda belirtilen yükseköğretim sistemi bir süre sonra başarısızlık ve yozlaşma işaretleri vermeye başlamıştı. Bunlara ek olarak 1960-80 arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha da artırmıştı. Bu nedenle yetmişli yılların sonunda köklü bir reform kaçınılmaz hale gelmiş ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe konmuştur. Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.<sup>184</sup>

Görüldüğü üzere Yükseköğretim Kurulu 1981 yılında 2547 sayılı kanunla üniversitelerin tek merkezden kontrol ve denetim altında tutulması ve yükseköğretimin tek merkezden yönlendirilmesi amacıyla kurulmuş bir kurumdur. Kurum hakkında pek çok spekülasyon haberleri ve bir takım ideolojilere angaje olmuş gruplarca eylemler yapılsa da YÖK'ün varlığının kısa vadede ortadan kaldırılması çok mümkün görünmemektedir. Üç ADİM üniversitesi YÖK'ün yetkilerini ve bazı uygulamalarını tehdit olarak belirtmişlerdir.

---

<sup>184</sup><https://istatistik.yok.gov.tr/> (E.T. 24.03.2017).

**Tablo 53 Kadro Tahsisleri**

<b>ULUSAL ŞARTLAR</b>	
<b>Kadro Tahsisleri</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
	<p><i>“Kullanma izni verilen Akademik kadro yetersizlikleri nedeni ile genç araştırmacıların yeterince istihdam edilememesi”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Kadro sorunları nedeniyle personel sayısının istenen düzeyde artamaması”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p><i>“Öğretim üyeleri için kadro yetersizliği”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Araştırma Görevlisi kadrosunun yetersizliği ve öğretim elemanı atama ve yükseltmelerinde problemlerin varlığı”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Araştırma görevlisi düzeyinde akademik kadro yetersizliğinin ortaya çıkıyor olması”</i> <i>“İdari kadroların sayısının yetersiz olması ve mevcut kadroların doldurulması önündeki yasal kısıt ve bürokratik engellerin bulunması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>

2016 yılı istatistiklerine göre ADIM üniversitelerinin toplam akademik personel sayıları ile araştırma görevlisi sayıları şu şekildedir<sup>185</sup>:

Adnan Menderes Üniversitesi:	1.621 – 538
Afyon Kocatepe Üniversitesi:	1.285 – 402
Balıkesir Üniversitesi:	965 – 249
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi:	449 – 131

<sup>185</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce.jsessionid=697BD9DD77DCA150573DD7F16DFF59E8>  
(E.T. 22.03.2017).

Celal Bayar Üniversitesi:	1.577 – 580
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi:	1.518 – 447
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi:	745 – 213
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi:	1.410 – 361
Süleyman Demirel Üniversitesi:	2.205 – 746
Uşak Üniversitesi:	582 – 141

Sayılar ilk bakıldığında yüksek görülmekle beraber öğrenci sayısının çokluğu ile birlikte düşünüldüğünde aslında yetersiz olduğu görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere ADIM üniversitelerinden beş tanesi bu konuyu stratejik planlarında SWOT analizlerine taşımış ve tehdit kısmında belirtmişlerdir.

**Tablo 54 Öğrenci Kontenjanları**

<b>ULUSAL ŞARTLAR</b>	
<b>Öğrenci Kontenjanları</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
	<p>“Öğrenci kontenjanlarının üniversite talebi dışında artırılması” “Bazı bölümlerde kontenjanların dolmaması nedeniyle kapanma tehlikesi olması” (Balıkesir Üniversitesi)</p> <p>“Hızla artan öğrenci sayısı ve Üniversiteden bağımsız kontenjan düzenlemeleri” (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p>“Öğrenci kontenjanların giderek artmasından dolayı eğitim – öğretim kalitesinin sağlanamıyor olması” (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p>“Üniversite kontenjanlarının YÖK tarafından belirlenmesi” (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p>“Öğrenci kontenjanlarının giderek artmasından dolayı eğitim-öğretim kalitesinin düşmesi” (Uşak Üniversitesi)</p>

Yükseköğretim sistemi toplumda hızla yükselen talebi karşılayamayınca, bu talebi karşılamak için yapılması gerekenler konusundaki çözüm önerileri genellikle üniversitelerden gelmemiştir. Üniversitelerin geliştirdiği öneriler, kapasite artışını sağlamaktan çok öğretim kalitesini geliştirme amacına odaklanmıştır. Oysa halkın artan yükseköğretim talebinin baskısını daha yakından hisseden siyasetçiler tamamen ters beklentiler içindedir. Bu durumda, kamuoyundan ve siyasi çevrelerden gelen talepler üzerine YÖK, çoğu kez üniversitelere emrivaki halinde gelişen ve yeterli kaynak artırımlarını içermeyen kapasite artırım kararları almak zorunda kalmıştır. Üniversiteler de sonradan bu kararlara uyum sağlamak için çaba göstermişlerdir.<sup>186</sup> Görüldüğü üzere

<sup>186</sup> Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, Ankara, Şubat 2007, s. 51.

öğrenci kontenjanlarının YÖK tarafından belirlenmesi sadece üniversitelerin değil aynı zamanda YÖK'ün de şikâyet ettiği konuların başında gelmektedir. Derslik sayıları, kapasiteleri ve akademik personel sayıları dikkate alınmadan yapılan kontenjan artırımları üniversiteleri ciddi sıkıntıya sokmaktadır. Öğrenci sayıları olarak Türkiye ortalamasının üzerinde bir sayıya sahip olan ADİM üniversiteleri de bu konuyu bir tehdit olarak swot analizlerine almışlardır.



**Tablo 55 Diğer Üniversiteler**

<b>ULUSAL ŞARTLAR</b>	
<b>Diğer Üniversiteler</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“Yurtiçi ve yurtdışı üniversiteleri ile yapılan işbirliği protokolleri”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Uluslararası üniversiteler ile işbirliğinin hızla gelişmesi”</i> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)</p> <p><i>“Yurtdışı Üniversitelerin ortak çalışmalar açısından Türkiye’ye olan ilgisinin artması”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p>	<p><i>“Bölge üniversitelerinin Üniversitemize göre daha cazip görülmesi”</i> <i>“Alanında deneyimli akademik personelin özel üniversiteleri tercih etmesi”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Öğrencilere sağlanan burs, yurt vb. olanakların kısıtlı oluşu sonucu vakıf üniversiteleri ile yaşanan rekabet”</i> <i>“Türkiye’de ki diğer üniversitelerin online eğitimdeki altyapı çalışmaları ve online eğitime dayalı açmış ve açmakta oldukları programlar”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Diğer Üniversitelerin rekabeti(Yurtiçi ve yurtdışı eğitim olanaklarındaki artış)”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Başarılı öğrencilerin şehir dışındaki diğer üniversiteleri öncelikli olarak tercih etmeleri”</i> (Pamukkale Üniversitesi)</p> <p><i>“Yeni üniversitelerin açılması sebebi ile artan rekabet”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p><i>“Ülkemizdeki vakıf ve devlet üniversitelerinde çok fazla sayıda eşdeğer programlar açılması”</i> <i>“Yeni kurulan üniversitelerin, nitelikli öğretim elemanı temininde oluşturduğu sıkıntılar”</i> <i>“Özel üniversitelerin, çalışanlara ve öğrencilere sunmuş olduğu akademik, ekonomik ve diğer olanaklarla, kamu üniversitelerindeki rekabet koşullarını zorlaştırması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>

Yukarıda belirttiğimiz gibi ülkemizde son 10 yılda üniversite sayısı hızla artarak 2017 yılı itibariyle 112’si devlet 65’i vakıf 6’sı da vakıf meslek yüksekokulu olmak

üzere toplam 183 üniversite vardır. Bu sayı yükseköğretimde gerek vakıf üniversitelerinde gerekse de devlet üniversitelerinde başarılı öğrencileri çekebilmek, eğitim-öğretim kalitesi ve akademik yayın kalitesi adına bir rekabetin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda diğer üniversitelerin varlığı ADIM üniversiteleri tarafından tehdit olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında üç üniversite yurtiçi ve yurtdışı diğer üniversitelerle yapılan işbirliklerini fırsat olarak görmüşlerdir.

**Tablo 56 Yükseköğrenim Talebi**

ULUSAL ŞARTLAR	
Yükseköğrenim Talebi	
Fırsatlar	Tehditler
<p><i>“Türkiye’nin jeopolitik konumu nedeniyle Balkanlar, Orta Asya, Ortadoğu ve Afrika ülkelerinden Türkiye’ye yönelik giderek artan eğitim-öğrenim talepleri”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Lisansüstü öğrenime yönelik talebin artması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p> <p><i>“Yükseköğretime olan ilginin artarak devam ediyor olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>	

Hem ülkemizde hem de dünyada yükseköğretime dönük bir talep artışı olduğu gözlenmektedir. Bu durum ülkemizde daha yoğun bir şekilde kendisini göstermektedir. Türkiye’de artan yükseköğretim talebinin bir kısmı 1984 yılından itibaren vakıf üniversitelerince karşılanmaya başlanmıştır.<sup>187</sup> Bununla birlikte asıl görev devlet üniversitelerine düşmektedir. Çünkü her vatandaşın vakıf üniversitelerinin eğitim bedelini ödeyecek ekonomik gücü bulunmamaktadır. 1980 yılından itibaren bir yükseköğretim kurumuna girmek amacıyla üniversite sınavına başvuran öğrenci sayısı bazı yıllarda azalma gösterse bile genel olarak günümüze kadar artarak devam etmiştir. 1980 yılında yaklaşık 450.000 öğrenci üniversite sınavına başvurmuşken, bu sayı 1990 yılında yaklaşık 900.000 bulmuş, 2000 yılında 1 milyon 400 bini, 2014 yılında ise 2

<sup>187</sup> *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, s. 50.

milyonu aşmıştır.<sup>188</sup> Yükseköğrenime olan bu talep artışını üç üniversite bir fırsat olarak görmüşlerdir.

**Tablo 57 Avrupa Birliği**

<b>ULUSLARARASI ŞARTLAR</b>	
<b>Avrupa Birliği</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p><i>“AB projeleri ile uluslararası işbirliği projelerinin bulunması”</i> (Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)</p> <p><i>“Avrupa Birliği eğitim programları kapsamındaki teşvikler (projeler, öğrenci ve öğretim üyesi değişimi, vb.)”</i> (Celal Bayar Üniversitesi)</p> <p><i>“Avrupa Birliği ve diğer ekonomik entegrasyonların yükseköğretim kurumları ve öğrencileri destekleme konusundaki azminin her geçen gün artması”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Türkiye’nin AB üyelik sürecinin işlemesi”</i> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)</p> <p><i>“Avrupa Birliği’nden başta olmak üzere dış kaynaklı fon ve enstrümanların varlığı ve erişiminin geçmişe göre daha kolay olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p> <p><i>“AB ile ortak öğretim programları ve proje çalışmaları yapılması”</i> (Uşak Üniversitesi)</p>	

Türkiye, AB adayı bir ülke olarak AB’nin eğitim politikalarına uyum sağlamak ve eğitim programlarını bu politikalar çerçevesinde şekillendirmek durumundadır. Eğitim sisteminde bu istikamette çeşitli düzenlemeler yapılmakta ve yapılmaya da devam edilmektedir. Mesela Lizbon stratejisinde ve Bologna sürecinde AB’nin belirlediği politikalar Türkiye tarafından da kabul edilmektedir ve Türkiye eğitim sisteminin yükseköğretim basamağında ECTS, diploma eki vb. uygulamalar gerçekleştirilmiş, yükseköğretimde kalite güvencesi, öğrenci ve akademisyen

<sup>188</sup> Gür-Özoğlu, a.g.e., s. 304.



hareketliliği gibi gerekli düzenlemeler yapılmıştır.<sup>189</sup> ADIM üniversiteleri Türkiye'nin AB üyelik sürecini, yapılan projeleri ve oluşturduğu mali kaynakları fırsat olarak belirtmişlerdir. Gerçekten de AB'nin sunduğu imkânları iyi değerlendirerek fırsata çevirmek ülkemize dış kaynak sağlamak bakımından da önemli konular arasında yer almaktadır.

**Tablo 58 Bologna Süreci**

ULUSLARARASI ŞARTLAR	
Bologna Süreci	
Fırsatlar	Tehditler
<p><i>“Bologna süreci ve altyapısının üniversitemizde oluşturulması”</i> (Adnan Menderes Üniversitesi)</p> <p><i>“Kamu hizmetlerinde kaliteyi artırma politikaları doğrultusunda, Üniversite bünyesinde Bologna çalışmaları, stratejik planlama, performans, toplam kalite, verimlilik, etkinlik, gibi temel konulara ağırlık verilmesi sonucu, Üniversitenin eğitim, araştırma uygulama ve yenilik gibi her türlü hizmetlerini olumlu etkilemeye başlaması”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)</p> <p><i>“Bologna süreci ile eğitim – öğretim, bilim ve araştırma faaliyetlerinin beklenen zamandan daha hızlı artan bir seyir izlemesi”</i> (Dumlupınar Üniversitesi)</p> <p><i>“Üniversite'nin Bologna sürecine dâhil olması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)</p>	

Bologna Süreci, “Avrupa Yükseköğretim Alanı” oluşturmayı hedefleyen bir reform sürecidir. Bologna Süreci'nin temel hedefleri şöyle sıralanabilir:<sup>190</sup>

<sup>189</sup> Mustafa Sağlam, vd., “Avrupa Birliği Eğitim Politikaları ve Türk Eğitim Sistemine Etkileri”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, s. 104.

<sup>190</sup> Firdevs Güneş, “Bologna Süreci ile Yükseköğretimde Öngörülen Beceri ve Yetkinlikler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2012, s. 2.

-Kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturmak

-Yükseköğretimde Lisans ve Yüksek Lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemine geçmek

-Avrupa Kredi Transfer Sistemini (ECTS) uygulamak

-Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının hareketliliğini sağlamak ve teşvik etmek

-Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak

-Yükseköğretimin Avrupa boyutunu geliştirmek

-Yaşam boyu öğrenimi teşvik etmek

-Öğrencilerin ve yükseköğretim kurumlarının sürece aktif katılımını sağlamak

-Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı cazip hale getirmek

Türkiye'deki üniversiteler de Bologna sürecine dâhil olmuş bu alanda ciddi çalışmalar yapılmış ve halen de yapılmaya devam etmektedir. Dört ADIM üniversitesi Bologna sürecine dâhil olmalarını bundan sağladıkları fayda ve imkânları fırsat olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 59 Teknolojik Gelişmeler**

<b>ULUSLARARASI ŞARTLAR</b>	
<b>Teknolojik Gelişmeler</b>	
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<i>“Kullanılabilir bilginin ve yeni teknolojilerin değerinin artması”</i> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<i>“Yeni öğrenme sistemleri ve yeni eğitim teknolojilerinin yatırım maliyetleri”</i> (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
<i>“Bilgiye erişim kolaylığı ve bilgi teknolojileri alanlarında hızlı gelişmelerin yakından izlenmesi”</i> (Uşak Üniversitesi)	<i>“Modernizasyonun gerektirdiği gerekli danışmanlık, teknik ve teknolojik desteğin sürekli sağlanamaması”</i> (Uşak Üniversitesi)

Teknolojik gelişmeleri takip etmek hatta yenilerini icat etmek üniversiteler için mühim olan konulardan biridir. Bir üniversite öncü olmak istiyorsa teknolojiyi dikkate almadan bunu başarabilmesi mümkün değildir. Teknoloji gerekli olmakla birlikte bir o kadar da maliyetli bir yatırımdır. Teknolojik gelişmeleri tehdit olarak gören ADIM üniversiteleri de bu konuya vurgu yapmaktadır. Diğer iki üniversite ise teknolojinin bilgiye erişimi kolaylaştırmasını fırsat olarak belirtmişlerdir.

Fırsatlar ve tehditler aşağıdaki iki tabloda özet haline getirilmiştir. ADIM üniversitelerinde fırsat ve tehdit olarak hemen hemen eşit sayıda belirtilen kodlar; tarihi ve sosyal-kültürel yapı, paydaşlar, barınma imkânları ve teknolojik gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. ADIM üniversitelerinin daha fazla sayıda olanların fırsat olarak belirttiği kodlar; coğrafya ve iklim şartları, ekonomik yapı, huzur ve emniyet, şehrin konumu, ADIM üniversiteleri içinde yer alma, yükseköğrenim talebi, Avrupa Birliği ve Bologna süreci. ADIM üniversitelerinin daha fazla sayıda tehdit olarak belirttiği kodlar ise sanayi, ulaşım, mevzuat, YÖK, kadro tahsisleri, öğrenci kontenjanları, diğer üniversiteler.

**Tablo 60 Fırsatlar Özet Tablosu**

<b>KODLAR</b>	<b>Fırsat olarak belirten üniversite sayısı</b>
<b>Şehrin konumu</b>	<b>7</b>
<b>Tarihi ve sosyal-kültürel yapı</b>	<b>6</b>
<b>Avrupa Birliği</b>	<b>6</b>
<b>Coğrafyası ve iklim şartları</b>	<b>5</b>
<b>Huzur ve Emniyet</b>	<b>5</b>
Ekonomik yapı	4
Paydaşlar	4
Bologna süreci	4
Sanayi	3
Barınma	3
ADIM üniversiteleri içinde yer alma	3
Diğer üniversiteler	3
Yükseköğrenim talebi	3
Mevzuat	2
Teknolojik gelişmeler	2
Ulaşım	1
YÖK	1
Kadro tahsisleri	0
Öğrenci kontenjanları	0

İlgili bölümde belirtildiği üzere ADIM üniversiteleri ülkenin batısında konumlanmış; tarihi ve kültürel geçmişe sahip; iklim şartları yer yer ılıman diyebileceğimiz ortalamalarda seyreden, asayiş olaylarının fazla olmadığı şehirlerde kurulmuştur. Tablodan görüleceği üzere bu durumu üniversiteler GZFT analizlerinde en fazla sayı ile vurgulamışlardır. Bunlara ilave olarak Avrupa Birliği de ADIM üniversitelerinin fırsat olarak gördüğü konuların başında gelmektedir. ADIM üniversiteler birliği içinde yer alma konusunu sadece 3 üniversitenin fırsat olarak belirtmiş olması birliğin fonksiyonu ve etkinliğinin tartışılmasını gerektirmektedir. Birliğin kurulmasından bu tarafa geçen 16 senede kayda değer bir çalışma da yapılmamıştır. Daha çok idari personel arasında daire başkanları ve şube müdürleri düzeyinde tertip edilen toplantılarda idari işleyişler konuşulmakta olup üniversiteler arasında akademik işbirlikleri yapılmamaktadır.

**Tablo 61 Tehditler Özet Tablosu**

<b>KODLAR</b>	<b>Tehdit olarak belirten üniversite sayısı</b>
<b>Mevzuat</b>	<b>7</b>
<b>Sanayi</b>	<b>7</b>
<b>Diğer üniversiteler</b>	<b>6</b>
<b>Kadro tahsisleri</b>	<b>5</b>
<b>Öğrenci kontenjanları</b>	<b>5</b>
Tarihi ve sosyal-kültürel yapı	4
Paydaşlar	3
YÖK	3
Barınma	2
Ulaşım	2
Teknolojik gelişmeler	2
Coğrafyası ve iklim şartları	1
Ekonomik yapı	1
Huzur ve Emniyet	0
Şehrin konumu	0
ADIM üniversiteleri içinde yer alma	0
Yükseköğrenim talebi	0
Avrupa Birliği	0
Bologna süreci	0

Tablodan görüleceği üzere mevzuat ve sanayi ADIM üniversiteleri tarafından tehdit unsuru olarak görülen konuların başına gelmektedir. Denizli haricinde ADIM üniversitelerinin kurulu olduğu şehirlerin sanayisinin gelişmiş olmadığı bilinmektedir. Mühendislik ve işletme gibi bölümlerde okuyan öğrenciler için bu bir dezavantaj teşkil etmektedir. Yükseköğretim mevzuatının tehdit olarak görülmesi ise kanuni düzenlemeler bağlamında ciddi bir revizyona ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir. İlgili bölümde bahsedildiği üzere 2547 sayılı kanun 1981 yılında yürürlüğe girdiğinde Türkiye’de 19 üniversite bulunmakta iken bu sayı bugün 183 olmuş, akademik çalışmalar çeşitlenmiş ve her alanda değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Bu sebeple söz konusu kanun ve ikincil düzenlemelerin tekrar ele alınarak sil baştan yeni bir düzenlemenin ortaya konulması isabetli olacaktır. Diğer üniversiteler de ADIM üniversiteleri tarafından tehdit olarak değerlendirilmiştir. Kadro tahsislerinin azlığı ve öğrenci kontenjanlarının fazlalığı da tehdit olarak değerlendirilen hususların başında gelmektedir.

## SONUÇ

1950'lerden sonra ortaya çıkan küresel çaptaki sosyal-kültürel ve siyasi değişim ve dönüşümler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci kamu yönetimi alanında da kendisi göstermiştir. Özellikle 1980'lerden sonra birçok devletin siyasi ve bürokratik yapılanması ciddi bir reforma tabi tutulmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışını klasik kamu yönetimi anlayışından ayıran temel farklar; katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve etkililik olarak sayılabilir. Dünyada kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim süreçlerine yol açan sebepler, Türk Kamu Yönetimi için de geçerli olmuştur. Türkiye'de kamu yönetiminin yaşadığı değişim ve dönüşüm süreci 2006 senesinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile esaslı bir yapıya oturmuştur. Bu yapıyla gelen yeni oluşum bütün kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitelerde de ciddi dönüşüm süreçlerinin yaşanmasına sebep olmuştur.

Bu süreç kanuni düzenlemelerden kaynaklandığı gibi bürokrasinin hantal yapısı da kamu kurumlarını buna mecbur bırakmıştır. Kamu yönetimimiz açısından bu değişimin en somut şeklini stratejik planlar oluşturmaktadır. 5018 sayılı kanunun 9. maddesi ile kamu kurumlarına stratejik plan yapma mecburiyeti getirilmiştir. Kademeli olarak geçiş takvimi oluşturulmuş ve bütün kamu kurumları bu takvim çerçevesinde stratejik planlarını hazırlamışlardır. Strateji genel anlamda, bir devletin veya bir kurumun yürüttüğü politikaya uygun olarak, seçtiği hedeflere ulaşmak üzere çeşitli vasıtaların kullanılması ve önündeki engellerin kaldırılması olarak ifade edilmektedir. Planlama da POSDCORB akrostişinde geçtiği şekliyle yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonu olup stratejik planlama bu iki kavramı bünyesinde taşıması gereken yazılı bir metindir. Stratejik planlar kurumun ilerleme ve gelişmesini daha çok rakamsal verilerle açıklamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte stratejik planları sadece sayısal verilerin değerlendirildiği bir metin olarak düşünmek yanlış olur. Sayısal olmayan veriler, niteliksel iyileşmeler ve olumlu veya olumsuz ortak algılar da stratejik planlarda kendisine yer bulabilir.

Stratejik planlama süreci birbirini takip eden ve birbiriyle bütünleşen farklı aşamalardan oluşur. Misyondan başlayıp stratejik hedef ve göstergelere kadar uzanan yapıda her bir adım bir sonraki adımın tamamlayıcısı veya kendinden sonraki adımın

sınırlarını çizen bir çerçevedir. Bu sürecin amacı, kurumun misyon, vizyon, temel değer ve ilkeleri ile amaç ve hedeflerini belirlemekle beraber kurumun kalitesini artırmak için durum analizini yapmak ve uygulamayı kontrol etmek için gerekli çalışmaları tanımlamaktır.

Stratejik planın bölümlerinden biri de durum analizi kısmıdır. Durum analizinin tek bir şekli mevcut olmayıp kurumun isteğine göre farklı şekillerde yapılabilir. Ülkemizde genel olarak kamu kurumları tarafından yapılan durum analizi, eski ismi ile Devlet Planlama Teşkilatının Stratejik planlama kılavuzunda tavsiye edildiği için SWOT analizi olarak ifade edilen güçlü yönler-zayıf yönler ve fırsatlar-tehditler şeklinde tasnife tabi tutulan şeklidir. Güçlü ve zayıf yönler kurum içi sebeplerden kaynaklanıyorken; fırsatlar ve tehditler kurum dışı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada ADİM üniversitelerinden 12 üniversitenin stratejik planlarındaki durum analizi kısımları içerik analizi yöntemi ile tahlil edilmiştir. Bu üniversitelerin vurgu yaptığı ortak konular tespit edilmiş ardından hangi konunun olumlu veya olumsuz olarak ifade edildiği tablolarda gösterilmiştir.

ADİM üniversitelerinden en az üç ve daha fazla sayıda üniversitenin güçlü yön olarak üzerinde durduğu konular şu şekilde özetlenebilir:

- Verilen mezun sayıları
- Akademik personelin niteliği
- Akademik personelin öğrenci ile olan ilişkisi
- Üniversitelerinin yönetim anlayışı
- Uluslararası kuruluşlara üyelik
- Paydaşlarla ilişkiler
- Değişim programları
- Teknokent-Tekmer-Teknoparkların mevcudiyeti
- Kütüphane imkânları
- Eğitim altyapısı
- Üniversite hastanesi

Bu konuları zayıf yön olarak belirten üniversiteler de olmuştur fakat çoğunluğu güçlü yönleri olarak belirtmiştir. ADİM üniversitelerinin zayıf yön olarak daha çok üzerinde durduğu konular şu şekilde özetlenebilir:

- Öğrenci sayıları
- Mezunlarla iletişim eksikliği
- Çalışanların kuruma aidiyet duygusu
- Akademik ve idari personel sayısı
- Kurum kültürü-imajı
- Üniversite yönetimi tarafından sağlanan ar-ge desteği
- Kurumsallaşma
- Lisansüstü eğitim
- Laboratuvar imkânları
- Kampüsün altyapısı ve lokasyonu

Yukarıda belirtildiği gibi bu konuları güçlü yön olarak belirten üniversiteler de olmuştur fakat ondan daha fazla sayıda üniversite zayıf yön olarak belirtmiştir.

ADIM üniversitelerinden en az üç ve daha fazla sayıda üniversitenin fırsat olarak gördüğü konular ise şu şekildedir:

- Üniversitenin bulunduğu coğrafya ve iklim şartları,
- Şehrin ve bölgenin; ekonomik yapısı, huzur ve emniyeti, tarihi, sosyal ve kültürel yapısı
- Şehrin paydaşları, barınma imkânları, konumu
- ADIM üniversiteler birliği içinde yer alma
- Türkiye'deki yükseköğrenim talebi
- Avrupa Birliği
- Bologna süreci

ADIM üniversitelerinin tehdit olarak belirttiği ve daha çok üzerinde durduğu konular ise şunlardır:

- Şehrin sanayisi
- Yükseköğretim mevzuatı
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK)
- Kadro tahsisleri
- Öğrenci kontenjanları
- Diğer üniversiteler.



Yukarıdaki konu başlıklarını fırsat olarak gören üniversiteler de olmuştur fakat çoğunluk bu şekilde belirtmiştir. Tespiti yapılan ortak noktalar üzerinde yapılacak bir çalışma ile ADIM üniversitelerindeki problemlerin çözümü, zayıf tarafların giderilmesi, güçlü tarafların daha da güçlendirilmesi ve fırsatların değerlendirilmesinde ortak bir akıl oluşturarak yeni çözüm yolları ve manevra sahaları bulunabilecektir. Bu sayede üniversiteler sıralamasında daha yüksek basamaklar görülebilecektir.

ADIM üniversitelerinin GZFT analizlerini yaparken daha çok soyut ve genel kavramlar üzerinden analiz yaptıkları görülmektedir. Somut kavramlar ve net verilere yer vermediği anlaşılmalı birlikte böyle bir mecburiyetin olmadığı da ifade edilebilir. GZFT analizlerini tamamen sayısal verilere dayalı bir analiz yöntemi olarak algılamak yanlış olacaktır. Bu yöntemde niceliğin yanında nitelik, ortak algılar vs. kavramlar da kendisine yer bulabilir. Bununla birlikte GZFT analizi yöntemi önceden belirlenmiş konular dâhilinde karar alma aşamasında yardımcı bir araç olarak kullanılacağı için ve kurumda iyileşme sağlama amacıyla göreceli olmayan net verilerden hareket edilerek bir analiz yapılması daha uygun olacaktır. Mesela akademik personel kalitesinin güçlü veya zayıf yön olup olmadığına karar verirken; kişi başına düşen yayın sayısı, SCI, SCI-Expanded SSCI ve AHCI tarafından indekslenmiş dergilerde yapılan yayınların sayısı ve öğrenci memnuniyet anketi sonuçları dikkate alınarak bir karar verilmesi doğru olacaktır. Akademik personelin kalitesi konusunda genel algılar üzerinden yapılacak bir değerlendirme doğru bir sonuç vermeyecektir.

Aynı şekilde sağlık hizmetlerini değerlendirirken hasta memnuniyet anketleri ve uluslararası firmalarca verilen kalite standartlarını sağlama durumunun göz önüne alınması gerekmektedir. Bu sayede stratejik amaç ve hedefler belirlenirken rehber olan GZFT analizi kurumun doğru amaç ve hedeflere yönelmesine yardımcı olacaktır. Durum analizinin olması gereken şekliyle yapılması halinde bunu stratejik plan hazırlama sürecine sığdırmak çok mümkün değildir. Kurumun temel verilerinin yer aldığı bir veri havuzu oluşturmak suretiyle yapılacak bir çalışma buna katkı sağlayarak vakit kaybını önleyip, süreci kısaltabilecektir. Bunun yanında ADIM üniversiteleri içinde yer almayı veya mevzuattan kaynaklanan sıkıntıları sayısal analize dökmek çok mümkün olmadığı için, bu tip konularda niteliksel bir analizin yapılması gerekmektedir. Kısacası SWOT analizinde sayısal analize imkân veren alanlarda sayısal bir

değerlendirme buna imkân olmayan alanlarda ise niteliksel bir değerlendirme yapılması doğru olacaktır.

ADIM üniversiteler birliği 3 alanda (eğitim ve öğretim işbirliği, bilimsel ve teknik işbirliği, sosyal ve kültürel etkinliklerde işbirliği) çalışmalar yürütmek üzere kurulmuş olmakla birlikte bunu tam manası ile uyguladıkları söylenemez. Bu alanlarda üniversitelerin yaptıkları uygulamalar birkaç üniversitenin ortak lisansüstü programı açmalarından öteye geçmemiştir. Zaten söz konusu programlar da sürdürülebilir olmamıştır. Tezin üçüncü bölümünde temas edildiği şekliyle stratejik planlarındaki durum analizi kısımlarında bu birliği güçlü yön olarak sadece 3 üniversite belirtmiştir. Bu durum birliğe verilen önemin bir nevi göstergesidir. Geçen 16 senede kayda değer bir ortak çalışma yapılmamıştır. Bu sebeple birliğin etkinliği ve gelecekteki durumu tartışılır hale gelmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, E, “Kamu Kesiminde Karar Vermede Stratejik Planlamanın Rolü ve Önemi”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Önder, Ö., - Kırışık, F., Orion Kitabevi, Ankara, 2012.

Acar, O.-Kürşat, “Yeni Kamu Yönetimi Paradigması Çerçevesinde Bir Örnek Olay Olarak 2000 Sonrası Posta Telgraf (PTT A.Ş) Teşkilatı ve Hizmetleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta 2013.

Akgeçici, T., *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Aktan, C.-Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, 2008.

Akyel, R.-Köse, H.-Ömer, “Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi için Etkin Denetimin Gerekliliği”, *Türk İdare Dergisi*, 2010 S. 466.

Al, H., *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Ankara, 2002.

Al, H., *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, Sakarya, 2008.

Aliu, D., vd., “Üniversite Sanayi-İşbirliği ve Paydaşlar İlişkisinin Kurulmasında Örgütsel İletişimin Etkisi”, *ICEB 2016 International Congress Trends and Business Opportunities*, May 30-June 3 2016, Sarajevo/Bosnia and Herzegovina.

Arcagök, M.-Sait, Erüz, E., *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul, 2006.

Arlı, E., “Barınma Yerinin Üniversite Öğrencilerinin Kişisel ve Sosyal Gelişim ve Akademik Başarı Üzerindeki Etkilerinin Odak Grup Görüşmesi İle İncelenmesi”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2013, S. 25.

Arslan, A., “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, *Maliye Dergisi*, 2002.

Arslan, A., “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler” *Maliye Dergisi*, 2006.

Arslan, N.-Talat, “Klasik – Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, S. 2.

Balkaş, E.-Eda, “Which One Is More Important In Advertising? Creativity or Ethics In Designs? With Case Study” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 9.

Barca, M., Nohutçu, A., “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013.

Bilgin, M.-Hüseyin, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları”, *Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları Yayınları*, 2005.

Bryson, M.-John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, New York, Jossey-Bass, 1995.

Bulut, M.-Hilmi, Üçinkülüğ, D., “Dede Efendi’nin Şarkılarının Çok Boyutlu İçerik Çözümlemesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 17, S 1.

Can, T., “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1996.

Candan, E., “Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Sisteminde Kara Verme”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Önder, Ö. – Kırışık, F., Orion Kitabevi, Ankara, 2012.

Ceritli, İ., “Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirliğe Yönelik Pozitif Dönüşüm, Dirençler ve Zayıflıklar: Geleceğin Gelenekle Dansı”, *Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara, 2012, s. 31.

Coşkun, B., “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013.

Çetinkaya, M., “Kamu Kesiminde Hesap Verebilirlik Kavramı ve Hesap Verebilirlikte İç Denetimin Rolü”, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2006.

Çevikbaş, R., “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları” *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2012, S. 2.

Çukurçayır, M.-Akif, Sipahi, E.-B., “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, 2003, S. 50-51.

Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Haziran, 2006.

Dinçer, Ö., Yılmaz, C., *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*, T.C Başbakanlık, Ankara, Ekim 2003.

Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

Drucker, F.- Peter, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, çev. İ. Bahçivangil, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Durna, U., Eren, V., “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, c. 35, S. 1.

Eisenhardt, M.-Kathleen, Sull, N.-Donald, “Basit Kurallar Olarak Strateji”, *Stratejide İlerlemeler*, Harvard Business Review, İstanbul, 2002.

Eren, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Erkan, V., “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara 2007.

Erkan, V., “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler”, *DPT Yayın No: 2759*, Ankara, 2008.

Ertan, Y., “Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya 2010.

Ertuğrul, F., “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, S. 31.

Eryılmaz, B., “Geleneksel Yönetimden Yeni Yönetim Anlayışına” *Liberal Düşünce Dergisi*, 1999.

Eryılmaz, B., Biricikoğlu, H., “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, 2011.

Gadiesh, O.-Gilbert, L.-James, *Ofis Katı Stratejisini Cephe Eylemi Haline Getirmek*, Stratejide İlerlemeler, Harvard Business Review, İstanbul, 2002.

Genç, A., “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2007.

Genç, F.-Neval, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009.

Geray, H., *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş - İletişim Alanından Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Gökçe, B., *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Savaş Yayınevi, Ankara, 1999.

Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, c. 23, S. 2.

Gül, S.-Kenan, “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2008, c. 10.

Gür, S. Bekir, Özoğlu, M., *Türkiye’de Yükseköğretim Politikaları: Erişim, Kalite ve Yönetim*, Türkiye’de Eğitim Politikaları, Ed. Gümüş, A., Nobel Yayınları, Ankara, Şubat 2015.

Günay, D., Günay, A., “1933’ten Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2011, c 1, S. 1.

Güner, M.-Fatih, “Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü”, *Maliye Dergisi*, 2009, S. 157.

Güner, S., “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, 2005, S. 446.

Güneş, F., “Bologna Süreci ile Yükseköğretimde Öngörülen Beceri ve Yetkinlikler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2012.

Gürer, H., “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, 2006 S. 63.

Hatipoğlu, İ.-İlhan, “Saydamlık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Kamu Mali Yönetimi Reformu”, *Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara, 2012.

Homburg, V., vd., *New Public Management in Europe Adaptation and Alternatives*, Palgrave Macmillan, New York, 2007.

İslamoğlu, A.-Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009.

İşman, A., *Uzaktan Eğitim*, Pegem Akademi, Ankara, 2011.

Karaman, S., Bakırcı, F., “Türkiye’de Lisansüstü Eğitim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi II*, 2010.

Keleş, M.-Kemal, “Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2007.

Kesik, A., “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005.

Kurt, M., Uğurlu, Ö.-Yaşar, “Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişmesinde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009.

Kurulgan, M., Bayram, F., “Üniversite Kütüphaneleri Web Sitelerinin Biçim ve İçerik Analizi: Türkiye'deki Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, c. 20, S. 2.

Kutlu, Ö., “Administrative Reform in the UK: The Next Steps Agencies Reform and its Applicability to Turkey”, University of Exeter, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Exeter 2001.

Kutlu, Ö., *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2012.

Küçüksüleymanoğlu, R., “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2008, S. 16-2.

Lane, J.-Erik, *New Public Management*, Routledge, London, 2000.

Mankins, C.- Michael, Steele, R., *Plan Yapmayı Bırakın; Karar Vermeye Başlayın*, Stratejik Yenilenme, Harvard Business Review, İstanbul, 2009.

McNabb, E.-David, *The New Face of Government: How Public Managers are Forging a New Approach to Governance*, CRC Press, New York, 2009.

Memişoğlu, D., “Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2006.

*Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi*, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, İstanbul, 1991.

Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/ Kurumlar İçin*, Ankara, 2010.



Mirici, İ.-Hakkı, vd., “Eğitim Amaçlı Değişim Programları ve Erasmus Yoğun Dil Kursları: Türkçe Kursları İçin Bir Örnek Olay”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2009, c. 34, S. 152.

Mucuk, İ., *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.

Mucuk, İ., *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Nartgün, Ş.-Sezgin, “Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu 1996.

OECD, *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publishing, Paris, 2005.

Öğülmüş, S., “İçerik Çözümlemesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1991, c. 24, S. 1.

Ömürgönülşen, U., *The New Public Management*, AÜSBF Dergisi, 1997, S. 52.

Övgün, B., “Kalkınma Planlamasından Stratejik Planlamaya”, *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, Ankara Üniversitesi Yayınları, 2009.

Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.

Özer, M.-Akif, “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, 2005, S. 59.

Özer, M.-Akif, “Yönetimden Yönetişime Geçişte Karar Verme Süreci”, *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Önder, Ö. – Kırışik, F., Orion Kitabevi, Ankara, 2012.

Özer, M.-Akif, “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, 2007, S. 63.

Özkök, A., “Disiplinlerarası Yaklaşım Dayalı Yaratıcı Problem Çözme Öğretim Programının Yaratıcı Problem Çözme Becerisine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2005.

Öztop, S., “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007.

Öztürk, H., “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2010.

Öztürk, M., “Yükseköğretimde Modüler Yabancı Dil Eğitim Programı: Hacettepe Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, 2014, c. 4, S. 8.

Parlak, B., *Küreselleşme Sürecinde Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi: Post-Modern Paradigmalar*, Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi, Ed. Yılmaz, A., Bozkurt, Y., Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Sağlam, M., vd., “Avrupa Birliği Eğitim Politikaları ve Türk Eğitim Sistemine Etkileri”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011.

Sallan, S.-Gül, “Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE, Ankara, 1999.

Sert, S., “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyleri ile Not Ortalamaları Arasındaki İlişki”, *Turizm Eğitimi Konferansı-Tebliğler*, Ocak, 2012.

Sezik, M, Ağır, O., “Türkiye’nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2016, S. 49.

Seyrek, İ., “Modern Yönetim Sürecinde Devlet: Ekonomik ve Siyasal Yaklaşım”, *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Ed. Çukurçayır A., Gökçe, G., Çizgi Kitabevi, Konya, 2007.

Süleyman Demirel Üniversitesi, *Stratejik Planı (2011-2015)*, Isparta, 2011.

Şener, T., “Eğitimde Stratejik Planlama”, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2009.

Şengül, R., “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Türk Kamu Yönetimini “Camdan Eve” Dönüştürür mü?”, *AÜSBF Dergisi*, 2005, S. 60-3.

Şengül, R., Yazkan, E., *Yönetişim Modeli Olarak Kalkınma Ajansları*, Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi, Ed. Yılmaz, A., Bozkurt, Yavuz Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Tanyıldızı, N.- İmik, Karatepe, S., “Siyasi Partilerin Gazetelerde Yer Alan Kamuoyunu Bilgilendirme Çalışmalarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi: 29 Mart 2009 Yerel Seçimleri”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2011, c. 2, S. 1.

Tarhan, A.-Bora, Ezici, E., “Kamu Hizmetlerinin Üretiminde Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2011, c. 3.

*Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, Ankara, Şubat 2007.

Uçar, D.-Doğru, Özgür, A., “CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri”, *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara.

*Uluslararası Malî Standartlar*, Maliye Bakanlığı Yayını, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2002.

Üçler, Y.-Telli, Karaçor, Z., “Bölgesel Kalkınmada Üniversite - Sanayi İşbirliği: Konya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, S. 31.

Ülgen, H., Mirze, K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Yılmaz, A., “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, <http://sbe.dpu.edu.tr/17/215-240.pdf>.

Yılmaz, O., “Bir Kamu Yönetimi Reformu için Strateji Seçenekleri”, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 2002.

Yüce, B., “Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı”, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya 2007.

<https://dergiler.sgb.gov.tr>

[mevzuat.basbakanlik.gov.tr](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr)

[tr.wikipedia.org](http://tr.wikipedia.org)

[www.adu.edu.tr](http://www.adu.edu.tr)

[www.aku.edu.tr](http://www.aku.edu.tr)

[www.antalya.edu.tr](http://www.antalya.edu.tr)

[www.balikesir.edu.tr](http://www.balikesir.edu.tr)

[www.bilecik.edu.tr](http://www.bilecik.edu.tr)

[www.comu.edu.tr](http://www.comu.edu.tr)

[www.dpu.edu.tr](http://www.dpu.edu.tr)

[www.kalkinma.gov.tr](http://www.kalkinma.gov.tr)

[www.mcbu.edu.tr](http://www.mcbu.edu.tr)

[www.mehmetakif.edu.tr](http://www.mehmetakif.edu.tr)

[www.memurlar.net](http://www.memurlar.net)

[www.mevzuat.adalet.gov.tr](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr)

[www.mu.edu.tr](http://www.mu.edu.tr)

[www.ogu.edu.tr](http://www.ogu.edu.tr)

[www.pau.edu.tr](http://www.pau.edu.tr)

[www.usak.edu.tr](http://www.usak.edu.tr)

[www.w3.sdu.edu.tr](http://www.w3.sdu.edu.tr)

[www.swotanalizi.com](http://www.swotanalizi.com)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

[www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)





## Ek. I

### TOPLANTI TUTANAĞI

Adnan Menderes Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi rektörleri 30.03.2001 tarihinde Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünde toplanarak aşağıdaki konularda işbirliği yapmayı kararlaŐtırmıŐlardır.

1. EĞitim-ÖĞretim İŞbirliği
2. Bilimsel ve Teknik İŞbirliği
3. Sosyal Kültürel Etkinliklerde İŞbirliği

Dört Üniversite anılan konularda birlikte hareket etmek üzere ADIM adı altında bir ortaklık protokolü imzalamıŐlardır.

Prof. Dr. Cezmi ÖNCÜER  
Adnan Menderes Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. Ethem Ruhi FIĞLALI  
Muğla Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. Hasan KAZDAĞLI  
Pamukkale Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. Lütfü ÇAKMAKÇI  
Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörü

## Ek. II

### ***ADIM ÜNİVERSİTELERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ***

#### **AMAÇ VE KAPSAM**

##### **MADDE 1**

Bu Protokol; birbirine coğrafi ve kuruluş tarihi olarak yakınlığı olan, ortak sorunlara ortak çözüm arayan üniversiteler tarafından yürütülen İşbirliği Programı çerçevesinde, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel ve teknolojik araştırma - geliştirme projeleri, sosyal ve kültürel alanlarda yapılacak ortak çalışmalarla ilgili esasları belirlemeyi amaçlar.

#### **DAYANAK**

##### **MADDE 2**

Bu Protokol, 2547 sayılı yasanın 40.maddesi, 16 Temmuz 1999 tarih ve 23757 sayılı resmi gazetede, "Lisansüstü Eğitim Öğretim Enstitülerinin Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik" in 1. Maddesinin 1. Ek Maddesi gereğince "iki veya daha fazla yükseköğretim kurumunun önerisi ve Yüksek Öğretim Kurulu kararı ile, yükseköğretim kurumları arasında ortaklaşa yürütülecek lisansüstü programlar açılabilir" maddesi, 18.02.2009 tarih 27145 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik" hükümleri ve 25.12.2008 tarihli "Toplantı Tutanağı" Protokol resmi dayanağını oluşturur.

#### **TARAFLAR**

##### **MADDE 3**

Bu Protokolün tarafları, Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi'dir.

#### **PROTOKOLÜN GENEL ESASLARI**

##### **MADDE 4**

**a-** ADIM Üniversiteleri eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, bilimsel, teknik, sosyal ve kültürel üniversiteler arası etkinliklerde işbirliği ve ortak girişimlerde bulunmak üzere bir araya gelmiştir,

**b-** Bölge Üniversiteleri birlikteliğinin simgesi olan Konsorsiyum ADIM olarak isimlendirilmiştir,



c- Üniversiteler birliğini simgeleyecek tanıtıcı ADIM broşürü ve internet sitesi Pamukkale Üniversitesi'nce, konsorsiyum üniversitelerinin onayı ile hazırlanır ve güncellenir.

## **KURUL VE SEKRETARYA**

### **MADDE 5**

ADIM Üniversiteleri İşbirliği Programı, ilgili üniversite rektörlerinden oluşan üst kurul tarafından planlanır ve yürütülür.

ADIM üniversiteleri arasındaki lisans eğitim-öğretiminde işbirliği, ortak lisansüstü eğitimi, bilimsel ve teknolojik araştırma-geliştirme projeleri, bilimsel, sosyal ve kültürel etkinlikler alanlarında yapılacak ortak çalışmalarla ilgili işlemler, üniversitelerin rektörleri tarafından görevlendirilen bir rektör yardımcısı başkanlığında ilgili dekanlardan ve enstitü müdürlerinden oluşan ayrı alt kurullar tarafından yürütülür. İşbirliği alanının niteliği, kapsamı ve özelliğine göre birden fazla alt kurul kurulabilir.

ADIM Üniversiteleri İşbirliği Programının Sekretaryası Pamukkale Üniversitesi tarafından yürütülür.

## **TARAFLARIN SORUMLULUKLARI**

### **MADDE 6**

ADIM Üniversiteleri yukarıda belirtilen konularda birlik üniversitelerine öncelik verirler.

## **YÜRÜRLÜK VE YÜRÜTME**

### **MADDE 7**

İş bu Protokol, ADIM işbirliği kapsamındaki üniversitelerin senatolarında kabul edildikten sonra yürürlüğe girer ve ilgili üniversite rektörleri tarafından yürütülür.

8 (sekiz) nüsha olarak tanzim, imza ve teati edilmiştir. ....../....../2009

Prof.Dr. Şükrü BOYLU  
Adnan Menderes Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Ali ALTUNTAŞ  
Afyon Kocatepe Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Güner ÖNCE  
Dumlupınar Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Gökay YILDIZ  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Şener OKTİK  
Muğla Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Fazıl Necdet ARDIÇ  
Pamukkale Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Metin Lütfi BAYDAR  
Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörü

Prof.Dr. Adnan ŞİŞMAN  
Uşak Üniversitesi Rektörü

## Ek. III

### ***ADIM ÜNİVERSİTELERİ LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARDA UYGULANACAK ESASLAR***

#### **AMAÇ**

#### **MADDE 1**

Bu esasların amacı ADIM Üniversitelerinin ortak lisansüstü programlarında uygulanacak temel esasları belirlemektir.

#### **DAYANAK**

#### **MADDE 2**

Bu esaslar, 16 Temmuz 1999 tarih ve 23757 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Lisansüstü Eğitim-Öğretim Enstitülerinin Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik, 18.02.2009 tarih 27145 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik” hükümleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

#### **ESASLAR**

#### **MADDE 3**

Anabilim Dallarına öğrenci alınması, her Enstitünün Yönetmelik ve Yönergelerine uygun olarak kendileri tarafından yapılır.

#### **MADDE 4**

Öğrenciler kayıtlı oldukları veya olacakları üniversitenin enstitüsü ile ilgili yönetmelik ve yönergelere bağlıdır.

#### **MADDE 5**

Açılacak dersler, her Anabilim Dalı tarafından belirlenir ve bağlı oldukları Enstitülerine sunulur. Derslerin birbirleriyle uyumlu olması amacıyla Anabilim Dalları işbirliği yapar.

#### **MADDE 6**

Öğrenciler, danışmaların görüşleri uyarınca, her iki Enstitüde açılan derslerden, kredileri sayılmak üzere dersler alırlar.

#### **MADDE 7**

Kayıtlı oldukları programlarda lisansüstü eğitimlerinin başarı ile tamamlayan öğrencilere kayıtlı oldukları enstitünün diploması verilir.

#### **MADDE 8**

Laboratuvar kullanımına dayanan çalışmalarda her iki Anabilim Dalının olanakları ortaklaşa kullanılır. Üniversitelerden sağlanacak mali proje destekleri her Anabilim Dalının kendi gereksinimleri için kullanılır.

#### **MADDE 9**

Bu esaslar içinde belirtilmemiş durumlarda, ilgili Enstitülerin Yönetmelik ve Yönergeleri, 18.02.2009 tarih 27145 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programına İlişkin Yönetmelik” ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun “Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği” geçerlidir.

#### **YÜRÜRLÜK**

#### **MADDE 10**

Bu esaslar, 2009-2010 eğitim-öğretim yılı güz yarıyılından itibaren yürürlüğe girer.

#### **MADDE 11**

Bu esasları ADİM Üniversiteleri Enstitü Müdürleri yürütür.

## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı: A. Tayfur Küçüktağılı

Doğum Yeri ve Yılı: Tire - 1981

Medeni Hali: Evli

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi

### **Yabancı Dil ve Düzeyi** :

İngilizce – Orta düzey

### **İş Tecrübesi** :

1. Süleyman Demirel Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (2006-2015)
2. Süleyman Demirel Üniversitesi Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü (2015-2017)
3. Necmettin Erbakan Üniversitesi Adalet MYO (2017--)

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

1. Strateji Bülteni, *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*, Temmuz-Ağustos 2007
2. SDÜ 2011-2015 Stratejik Planı (Editör Kurulu)
3. Isparta Ticaret Borsası 2009-2012 Stratejik Planı
4. Güzelçamlı Belediyesi Stratejik Planı