

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN STRATEJİK PLANLAMAYI
KATILIMCILIK VE GELİŞİM BOYUTUYLA
DEĞERLENDİRMESİ
(SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

Ali Güray AÇIKEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. İbrahim Attila ACAR**

ISPARTA – 2012



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tez Savunması 2

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

(İkinci kez sınava girenler için)

Tarih:25/7/2012

Enstitü Yönetim Kurulunun 17/2012 tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Maliye Anabilim Dalı Maliye Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Ali Güray AÇIKEL'in 'nın "Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutuyla Değerlendirmesi (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 25/7/2012 tarihinde saat 10.30'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği için arz olunur.

Tezin reddedilmesine

(Öğrenci,yeni tez konusu belirlemelidir.)

| Jüri | Adı Soyadı | İmza |
|----------|-------------------------------|------|
| Danışman | :Doç. Dr. İbrahim Attila ACAR | |
| Üye | :Prof.Dr. Murat Ali DULUPÇU | |
| Üye | :Yrd. Doç. Dr. Ceyda ŞATAF | |

Ek :Her Bir Jüriye Ait Tez Değerlendirme Jüri Raporları

| | | |
|---|--------|-----------|
| Enstitü Yönetim Kurulu Kararı | Tarih: | Karar No: |
| Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir. | | |



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutuyla Değerlendirmesi (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)**” adlı çalışmanın, 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.

Ali Güray AÇIKEL

ISPARTA - 2012

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin doğrultusunda ülkeler arasındaki yarışın çetin bir hal aldığı görülmektedir. Bu yarış bilimin ve bilimsel düşünmenin önemini arttırmıştır. Yaşanan bütün gelişmeler yükseköğretimde stratejik planlama yapmanın gerekliliğini doğurmuştur.

Her şeyden önce stratejik planlama üniversitelerin daha etkili, misyon ve vizyon sahibi bilim yuvaları olmalarını sağlayacaktır. Bu düşünce doğrultusunda 2005 yılı itibariyle üniversitelerde stratejik plan yapılma zorunluluğu getirilmiştir.

Yapmış olduğum bu çalışmada 2. stratejik planını yürürlüğe koymuş ve ülkemizin köklü üniversitelerinden birisi olan Süleyman Demirel Üniversitesi örneklemini üzerinde araştırma yapmış bulunmaktayım.

Üniversitelerde stratejik planlama ve akademik ve İdari Personelin Stratejik Planlamayı Değerlendirilmesi adlı çalışmamda bana öğrencisi olma şansını verip yoğun iş temposu içerisinde bu çalışma hakkında beni bıkmadan bilgilendirmeye çalışan değerli hocam Doç. Dr. İbrahim Attila ACAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma alanımı oluşturan ve stratejik planlamanın olmazsa olmazı tam katılımı sağlayan Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim üyelerine şükranlarımı sunarım.

Araştırmamda hep yanımda olan aileme minnettarım.

ÖZET

ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN STRATEJİK PLANLAMAYI KATILIMCILIK VE GELİŞİM BOYUTUYLA DEĞERLENDİRMESİ (SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Ali Güray AÇIKEL

Süleyman Demirel Üniversitesi, Maliye Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 144 Sayfa, 2012

Danışman: Doç. Dr. İbrahim Attila Acar

Bu çalışma; Üniversite personelinin stratejik planlamayı katılımçılık ve gelişim boyutuyla nasıl algılayarak değerlendirdiklerini, Süleyman Demirel Üniversitesi akademik personeli özelinde belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca akademik personelin stratejik planlama algılarının tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelemek araştırmancının diğere amacını oluşturmaktadır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; 2011-2012 kış eğitim döneminde Süleyman Demirel Üniversitesine bağlı, akademik birimlerde görev yapan 241 üniversite personeline uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir.

Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, stratejik planlama algılarının belirlenmesinde ortalama, standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Üniversite Personelinin tanımlayıcı özelliklerine göre stratejik planlama algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde ise t testi, tukey testi ve tek yönlü anavo testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Süleyman Demirel Üniversitesi personelinin stratejik planlama algılarının yüksek olduğu, ancak stratejik planlamaya dair kafalarında bazı karışıklıkların olduğu, bir yandan “Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır” görüşünde iken, diğere taraftan “Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.” düşüncesinde oldukları, bu sonuçların stratejik planlama konusunda Üniversite Personelinin stratejik planlamayı tam olarak algılayamadıkları için bir kafa karışıklığı yaşadıklarının göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Stratejik Planlama, Süleyman Demirel Üniversitesi.

ABSTRACT**THE EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING WITH PARTICIPATION
AND DEVELOPMENT DIMENSIONS BY UNIVERSITY STAFF(THE
EXAMPLE OF SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY)****Ali Güray AÇIKEL****Süleyman Demirel University, Department of Public Finance,
Master Thesis, 144 pages, 2012****Advisor: Assoc. Prof. İbrahim Attila ACAR**

This Study has been conducted to determine the case of Suleyman Demirel University academic staff's how to evaluate the strategic planning, participation and development dimension. Furthermore, differed according to the descriptive characteristics of the academic staff perceptions of the strategic planning of research constitutes the other aim of the study.

A questionnaire prepared by the direction of aim, has been applied to the University staff serving, 2011-2012 winter training period, at Süleyman Demirel University affiliate, academic units. Surveys data obtained through the program package SPSS statistics 17.0 analyzed in computer environment.

It has been utilized percent of the identifying features of the academic staff involved in research in determining the frequency and descriptive statistics, strategic planning to determine the perceptions mean, standard deviation statistics. Differed according to the descriptive characteristics of academic staff in determining perceptions of strategic planning, t test, Tukey test and one way Anova tests is utilized.

As a result of the research; Süleyman Demirel University academic staff perceptions of strategic planning are high, but the heads of strategic planning are some of the confusion on the other hand, while "Strategic planning improves the organization's business success," the opinion that, On the other hand, they have the opinion "Strategic planning is a product of the imagination.", strategic planning for academic staff in the strategic planning of these results to perceive fully is evaluated as an indicator of a confusion of their experiences.

Keywords: Higher education, Strategic planning, Süleyman Demirel University.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--------------------------|-------|
| ONAY SAYFASI | ii |
| YEMİN METNİ | iii |
| ÖNSÖZ | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| KISALTMALAR DİZİNİ | xi |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xii |
| TABLolar DİZİNİ | xiii |

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMUDA YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞİŞMESİ VE STRATEJİK PLANLAMA

| | |
|--|----|
| 1.1. Geleneksel Kamu Yönetim Anlayışı | 4 |
| 1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Stratejik Plana Dayalı Stratejik Yönetim) | 6 |
| 1.3. Kamuda Yeni Yönetim Yaklaşımları | 11 |
| 1.3.1. Vatandaş Odaklı Yönetim | 11 |
| 1.3.2. Hesap Verebilirlik | 12 |
| 1.3.3. Şeffaflık | 15 |
| 1.3.4. Performans Değerlendirme ve Denetim | 16 |
| 1.3.5. Stratejik Planlama | 18 |
| 1.3.6. Toplam Kalite Yöntemi | 20 |
| 1.3.7. Stratejik Yönetim | 22 |
| 1.3.8. Sinerjik Yönetim | 22 |
| 1.3.9. İnsan Kaynakları Yönetimi | 23 |
| 1.3.10. Değişim Mühendisliği (Yönetimi) | 25 |
| 1.4. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları | 28 |
| 1.4.1. Strateji Kavramı | 28 |
| 1.4.2. Strateji Kavramının Boyutları | 29 |
| 1.4.3. Yönetim Kavramı | 30 |
| 1.4.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımı | 31 |
| 1.4.5. Stratejik Planın Gerekliliği | 34 |

| | Sayfa |
|--|-------|
| 1.5. Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Süreci | 35 |
| 1.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı | 35 |
| 1.5.2. Stratejik Planlamanın Amacı ve Önemi | 37 |
| 1.5.3. Stratejik Planlama ve Diğer Planlamalar Arasındaki Farklar | 38 |
| 1.5.4. Stratejik Planlamanın Yararları | 39 |
| 1.5.5. Stratejik Planlamanın Sakıncaları | 40 |
| 1.5.6. Stratejik Planlama Süreci | 41 |
| 1.5.6.1. Vizyon | 42 |
| 1.5.6.2. Misyon | 43 |
| 1.5.6.3. İlkeler Bildirimi | 44 |
| 1.5.6.4. Amaçlar | 45 |
| 1.5.6.5. Hedefler | 48 |
| 1.5.6.6. Faaliyetler ve Projeler | 49 |
| 1.5.6.7. İzleme ve Değerlendirme | 50 |
| 1.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi | 51 |
| 1.7. Türkiye’de Stratejik Planlama İhtiyacının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi | 54 |

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE YENİ EĞİLİMLER VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIM

| | |
|--|----|
| 2.1. Dünya’da Yükseköğretimde Yeni Eğilimler ve Stratejik Planlama | 59 |
| 2.1.1. Yükseköğretimde Yığınlaşma | 62 |
| 2.1.2. Yükseköğretimin Küreselleşmesi | 66 |
| 2.1.3. Yükseköğretimin Finansmanı | 68 |
| 2.1.4. Yükseköğretimde Özelleşme | 70 |
| 2.1.5. Yükseköğretimin Yönetimi/Yönetişimi | 70 |
| 2.1.6. Dünya Ülkelerinin Yüksek Öğrenime Bakışı ve Gelecek Stratejileri | 73 |
| 2.2. Türkiye’de Yükseköğretim ve Stratejik Planlama | 75 |
| 2.2.1. Yükseköğretimin Gelişimi | 77 |
| 2.2.2. Yükseköğretimin Mevcut Durumu | 78 |
| 2.2.3. Yükseköğretimin Başlıca Sorunları | 82 |
| 2.2.3.1. Yapı Boyutundaki Sorunlar | 83 |
| 2.2.3.2. Barınma ve Ulaşım Sorunları | 84 |
| 2.2.3.3. Kurumsallaşma Sorunu | 85 |

| | Sayfa |
|--|-------|
| 2.2.3.4. Kaynak Yetersizliği | 85 |
| 2.2.3.5. Denetim Sorunu | 86 |
| 2.2.3.6. İstihdam Sorunu | 86 |
| 2.2.4. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi | 87 |
| 2.2.4.1. Yükseköğretim Vizyonu | 87 |
| 2.2.4.2. Türkiye'de Yükseköğretim Konusunda Stratejik Hedefler | 89 |
| 2.2.4.3. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama | 90 |
| 2.2.4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci..... | 92 |
| 2.3. Stratejik Planlamanın Katılımcı ve Gelişim Boyutu | 95 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANINI KATILIMCILIK VE GELİŞİM BOYUTUYLA ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

| | |
|--|-----|
| 3.1. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kuruluşu Ve Yapılaşması..... | 97 |
| 3.2. Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı..... | 98 |
| 3.3. SDÜ Stratejik Planı Süreç ve Kapsam | 101 |
| 3.4. Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutu Üzerinden Değerlendirmesi..... | 104 |
| 3.4.1. Araştırmanın Modeli..... | 105 |
| 3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri | 105 |
| 3.4.3. Evren ve Örneklem | 105 |
| 3.4.4. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler | 105 |
| 3.4.5. Sayıtlılar..... | 106 |
| 3.4.6. Sınırlılık..... | 106 |
| 3.4.7. Veri Toplama Araçları..... | 106 |
| 3.4.8. Verilerin İstatistiksel Analizi..... | 108 |
| 3.4.9. Araştırmanın Bulguları | 108 |
| 3.4.9.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular . | 108 |
| 3.5.9.2. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması..... | 114 |
| 3.5.9.3. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması | 119 |
| 3.5.9.4. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi | 124 |

SONUÇ VE ÖNERİLER

| | |
|----------------|-----|
| KAYNAKÇA..... | 130 |
| EKLER..... | 140 |
| ÖZGEÇMİŞ | 144 |

KISALTMALAR DİZİNİ

| | | |
|--------------|---|--|
| AAA | : | Avrupa Araştırma Alanı |
| AYA | : | Avrupa Yükseköğretim Alanı |
| DPT | : | Devlet Planlama Teşkilatı |
| GKYA | : | Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı |
| SDÜ | : | Süleyman Demirel Üniversitesi |
| T. C. | : | Türkiye Cumhuriyeti |
| v.b. | : | ve benzeri |
| v.s. | : | ve saire |
| t.y. | : | Tarih Yok |
| YKY | : | Yeni Kamu Yönetim |
| YÖDEK | : | Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu |
| YÖK | : | Yüksek Öğrenim Kurumu |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | Sayfa |
|---|-------|
| Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Süreci..... | 34 |
| Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Analiz Süreci | 53 |
| Şekil 2.1. Yükseköğretimde Yaşanan Değişim ve Gelişmeler | 61 |
| Şekil 2.2. Dünyada Bölgeler İtibariyle Yükseköğretim Okullaşma Oranları (1985-2005) | 63 |
| Şekil 2.3. Farklı Gelir Gruplarındaki Ülkelerde Yükseköğretim Okullaşma Oranları (1985-2008) | 64 |
| Şekil 2.4. Türkiye’de Yükseköğretim Öğrenci Sayısı (1984-2010) | 80 |
| Şekil 2.5. Türkiye’de Üniversite Sayısının Gelişimi (1933-2010) | 81 |
| Şekil 2.6. Türkiye ‘de Öğretim Eleman Sayısının Gelişimi (1984-2010)..... | 82 |
| Şekil 2.7. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci | 94 |
| Şekil 3.1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 109 |
| Şekil 3.2. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 110 |
| Şekil 3.3. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı..... | 111 |
| Şekil 3.4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 112 |
| Şekil 3.5. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı | 113 |
| Şekil 3.6. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı | 114 |
| Şekil 3.7. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması..... | 115 |
| Şekil 3.8. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Gelişimin Desteklenmesi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması..... | 116 |
| Şekil 3.9. Araştırmaya Katılan Ünversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Stratejik Planlamanın Başarısında Katılım Gereksinimi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması | 118 |

TABLOLAR DİZİNİ

| | Sayfa |
|---|-------|
| Tablo 1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar | 10 |
| Tablo 1.1. Hesap Verebilirlik Türleri Açısından Geleneksel Kamu Yönetimi ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması | 15 |
| Tablo 1.1. Geleneksel Denetim ve Yeni Denetim Anlayışı | 18 |
| Tablo 1.4. Sekiz Stratejik Alanda Belirlenebilecek Amaçlar | 47 |
| Tablo 2.1. Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlama Örnek Yol Haritası | 93 |
| Tablo 3.1. Strateji Planlama Algısı Ölçeği Faktör Yapısı..... | 107 |
| Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı | 108 |
| Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı | 109 |
| Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı..... | 110 |
| Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 111 |
| Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı | 112 |
| Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı..... | 113 |
| Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması..... | 114 |
| Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Gelişimin Desteklenmesi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması | 115 |
| Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Stratejik Planlamanın Başarısında Katılım Gereksinimi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması | 117 |
| Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması | 119 |
| Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması | 120 |
| Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması..... | 121 |
| Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması..... | 122 |
| Tablo 3.15. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması | 123 |
| Tablo 3.16. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi. 124 | 124 |

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler doğrultusunda yaşanan gelişmelere ayak uydurmak, gerek kurum ve kuruluşların gerekse devletlerin güçlü duruma gelerek rekabette ön planda olabilmelerinin temel gerekliliği durumuna gelmiştir.

Bu duruma ayak uydurmanın temel gereklilikleri ise tüketenden çok üreten ve bu değişimlerini yapabilen, yön verebilen eğitilmiş, nitelikli bir toplum oluşturmaktır.

Üniversiteler toplum tarafından bilim yuvaları olarak değerlendirilmekte ve bir toplumun bilim ve teknolojiye ilerlemelerine büyük ölçüde yön veren kuruluşlar olarak nitelendirilmektedir.

Yaşanan gelişmeler, işletmelerin başarısında stratejik planlama yapmanın gerekliliğini doğurmuş ve zaman içerisinde stratejik planlama yapan işletmelerin daha başarılı olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan işletmelerde başarılı olan stratejik planlamanın kamu da uygulanabilirliği gündeme gelmiş ve dünya ülkelerinde yapılan uygulamalarda olumlu sonuçlar alınmıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de dünyadaki kamudaki bu anlayışa ayak uydurma yolunda başta kamu yönetimi olmak üzere devlete ait işletmelerin de özel işletmeler gibi yönetilmesi anlamına da gelen yeni kamu yönetimi anlayışını benimsemiştir.

Gerek dünyadaki yükseköğretimdeki eğilimler, gerekse yeni kamu yönetimi anlayışının bir gerekliliği olarak üniversitelerde de 2005 yılı itibariyle stratejik planlama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Stratejik planlamanın başarısında en temel unsurlardan birisi tam katılımın sağlanarak, kurum çalışanlarının belirlenen stratejik planı benimsemeleridir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın temel amacı; Türkiye’nin önde gelen üniversitelerinden birisi olan ve 2011-2015 dönemine ilişkin 2. Stratejik planını yürürlüğe koymuş olan Süleyman Demirel Üniversitesi personelinin stratejik planlamayı nasıl algıladıkları incelenmektedir.

Amaç doğrultusunda çalışma dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölüm “Kamuda Yönetim Anlayışının Değişmesi ve Stratejik Planlama” başlığında

ele alınmış olup, bu bölümde öncelikle; geleneksel ve değişen yeni kamu yönetimi anlayışından bahsedilmiş, yeni kamu yönetiminin araçlarından bahsedilmiştir. Ardından strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanarak, stratejik planlama kavramına yer verilerek, stratejik planlama süreci açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü “Yükseköğretimde Yeni Eğilimler ve Stratejik Planlama Yaklaşımı” başlığındadır. Bu bölümde; öncelikle yükseköğretimde yeni eğilimler ve stratejik planlamada bahsedilerek, Türkiye’de yükseköğretimden bahsedilerek, yükseköğretim stratejisine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde; Türkiye’deki üniversitelerin stratejik plan örneklerine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü “Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planını Akademik Personelin Değerlendirmesine İlişkin Bir Uygulama” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde Süleyman Demirel Üniversitesi’nden bahsedilerek, stratejik planına yer verilmiştir. Ardından Süleyman Demirel Üniversitesi akademik personeli üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasına dair bilgiler, sonrasında ise elde edilen bulgular tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuştur.

Araştırmanın son bölümünde araştırmadan ulaşılan sonuçlara ve bu doğrultuda getirilen önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMUDA YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞİŞMESİ VE STRATEJİK PLANLAMA

Küreselleşme ile birlikte literatür de değişen bütün kavramlar gibi kamu ve kamu yönetimi anlayışı da değişmiştir. Değişimi tetikleyen baskıcı katı ve statükoya dayalı geleneksel kamu yönetimi anlayışından hesap verilebilir şeffaf vizyon ve misyon sahibi yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmiştir.

Bu düşünce yapısının değişimi ile birlikte geleneksel yapının atıl olduğu ortaya çıkarmıştır. Değişen dünyada sınırların ortadan kalkmasıyla insanlar arasında doğru olarak kabul edilen dogmaların farklı anlayışlara yenik düşebileceğini göstermiştir. Bu açıdan kamu ve kamu yönetimi anlayışı payını almıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı şeffaflık hesap verebilirlik performans değerlendirilmesi denetim gibi araçları kullanmaya başlamıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının ilerleyebilmesi için mevcut sorunların çözümüne etkili çözüm önerileri sağlama ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için atılan adımlarda oluşabilecek sorunları da önceden tahmin edebilir olması gerekir. Yeni kamu yönetimi anlayışının sağlanması için stratejik planlama ve yönetim anlayışının çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Çünkü stratejik planlama uzun vadeli düşünme kurum içinde oluşabilecek çatışmaları önceden engelleyebilme ve alınan kararların yarının beklentilerine uyumlu olmasını sağlamaktadır.

Bu bölümde yeni kamu yönetim anlayışının değişmesinin niçin gerekli olduğu üniversitelerin durağan ortamdan geleceği gören çevreye uyum sağlayabilen yapıya sahip olması ve yüksek öğretimin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlarının çözümü için stratejik planlamanın ne olduğu yeni kamu yönetimi anlayışını stratejik planlamanın nasıl etkilediği anlatılmıştır.

1.1. Geleneksel Kamu Yönetim Anlayışı

Kamu yönetimi; kamu faydasını gerçekleştirmek amacıyla çalışmakta olan yönetsel bir eylem alanı ve bu eylem alanını kendisine inceleme objesi yapan bir bilim dalıdır (Özdemir, 2008: 181). Kamu yönetiminin uygulama alanı adından anlaşılacağı üzere kamu hizmetleri ve kamu teşekkülleridir. Kamu yönetimi uygulamalarında geleneksel ve yeni kamu yönetimi ayrımı yapıldığı gözlenmektedir.

Kamu yönetiminin yeniden tanımlanması gereğinin son yıllarda yeni kamu yönetimi kavramının, literatürde oldukça geniş yer bulması ve uygulamada kabullenilmesi, sebeplerinden gerekli olduğu görülmektedir. Amaç; “neden yeni kamu yönetimi, eskisinden farkları neler?” gibi bireylerin zihninde oluşan soruların yanıtını verebilmek olduğu ifade edilebilir.

Kamu yönetimi disiplininin kurucusu sayılan Woodrow Wilson ise (1961) kamu yönetimini, “*kamu hukukunun sistematik uygulanması*” olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2008: 181). Geleneksel kamu yönetimi anlayışı (GKYA) Alman sosyolog Max Weber’in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir (Koçoğlu, 2009: 17). Bundan dolayı Weberyen’e göre bürokratik düzen olarak da ifade edilmektedir (Tosun, 2007: 80). Geleneksel kamu yönetimi, uzmanlaşmış ve disipline edilmiş kamu bürokrasisi üzerine oturtulmuş, personel yönetiminde liyakat ilkesini kabullenmiş işbölümü ve komuta birliği anlayışına göre yapılandırılmıştır (Özdemir, 2008: 181).

Modern büyük ölçekli politik, idarî ve ekonomik kurumların işleyişini rasyonel kararlar üzerine inşa etmek olarak ifade edilen Geleneksel kamu yönetimi anlayışının temelinde esas olarak modern çağın ayırıcı özelliği kurum faaliyetlerinin bürokratlar tarafından ahenk içinde çalışmasını sağlamak yatmaktadır. Kurum içinde mevcut birimler hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya sıralanmış ve kurallar bireysellikten uzak, objektif ve nesnel temellere bağlanmış olan kurumun başında yer alacak olan idarecilerde uzman oldukları alanlara göre atanmaktadır. Böylelikle feodal dönemde erki elinde bulunduran feodal beyin yetkileri ve gücü, kurumlar arasında paylaştırılmaya çalışılmıştır. Bu şekilde modern ekonomi, modern toplum ve modern teknolojinin bürokratik örgütler tarafından şekillendirilmesi

öngörülmüştür (Tosun, 2007: 80- 81). Nitekim yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmesine kadar yaşanan süreçte de bu anlayış hakim olmuştur.

Geleneksel kamu yönetim anlayışının yapısal ve işlevsel olarak birçok unsuru bulunmaktadır. Bu unsurları başlıca şu şekilde sıralamak mümkündür (Koçoğlu, 2009: 17- 18);

- **Siyasetçi- bürokrat (siyaset-yönetim) ayrımına dayanan amaç ve hedef belirleme sistemi:** Siyasetçiler tarafından belirlenen amaç ve hedefler, uygulama yürütme ise siyasetçilerin gözetimi altında bürokratlar tarafından gerçekleştirilmektedir.
- **Durağan çevre düşüncesine dayanan statik planlama yaklaşımı:** Durağan iç ve dış çevrenin hakim olduğu GYA da değişim ve yönetim düşüncesi gelişmemiş ve merkeziyetçi statik bir anlayış vardır.
- **Merkeziyetçi yönetim uygulamaları:** Geleneksel kamu yönetimi anlayışında karar alma sürecinin tamamıyla üst düzey yöneticilere bırakıldığı orta ve ilk kademe yöneticiler ile kurum çalışanları ve yerel halk karar alma süreçlerine sembolik seviyede katılmışlardır.
- **Dikey hiyerarşik-bürokratik örgüt yapısı:** Geleneksel yönetim anlayışında örgüt yapısının çok kademeli, departmanlaşma eğilimli, örgütsel değişimin yavaş gerçekleştiği, geniş hacimli, mekanik-bürokratik bir yapıda olduğu görülmektedir.
- **Tek yönlü haberleşme sistemi:** Bu yönetim anlayışında ise yukarıdan aşağıya işleyen, çalışanların katılımına ve bilgi edinmesine sınırlı seviyede imkân tanıyan, işgörenler ile yönetim arasındaki etkileşimin düşük olduğu, onların talep ve beklentilerine yeterince cevap veremeyen, yavaş işleyen ve etkinliği zayıf haberleşme sistemini ortaya çıkardığı görülmektedir.
- **Formel esaslara dayalı ilişkiler sistemi:** GKYA, resmi ilişkilerin ön planda olduğu, işgörenlerin gayri resmi yönlerinin ve ilişkilerinin yeterince önemsenmediği, rekabeti ve çekişmeyi teşvik eden (“ben” felsefesine dayanan) diyaloga, uzlaşmaya ve iknaya yeterince açık olmayan,

yardımlaşma ve dayanışmayı körelten, takım bilincinin yeterince gelişmediği örgüt içi ilişkiler sistemini temsil etmekte olduğu ifade edilir.

- **Sabit ve daimi istihdama dayanan personel sistemi:** Geleneksel yönetim anlayışında “kamu çalışanı-kamu hizmeti” yaklaşımı geçerli olduğu için kamu tarafından yürütülen bütün işlerin, iş güvencesine-istihdam garantisine sahip memur ve işçiler eli ile yürütülmesi öngörülmüştür.
- **Performans ve liyakat düşüncesinin yeterince gelişmediği değerlendirme sistemi:** GKYA, ödüllendirmeden ziyade cezalandırmayı esas alan, bireysel farklılıkları ve kişisel faktörleri göz ardı eden, hata yapmanın genel olarak “kusur” kabul edildiği, “güven” unsurunun yeterince gelişmediği, inisiyatif kullanmayı ve risk almayı özendirilmeyen ve kurallara bağlılık ile maddi değerlere dayalı değerlendirme sistemini benimseyen bir yapıyı esas almakta olduğu ifadelerinde bulunmaktadır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bundan 30 yıl öncesine kadar, başka bir ifade ile 1980’li yıllara kadar hâkimiyetini sürdürmüştür. Fakat 80’li yıllarla birlikte ortaya çıkan ve günümüzde de etkisini sürdüren ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmeler sonucu dönüşüm ve gelişme yönünde güçlü bir baskı altına girdiği görülmektedir. Bu anlamda kamu yönetiminin yapı ve işleyişindeki geleneksel kalıpların dışına çıkan yeni arayışlar yoğunluk kazanmış olduğu ifade edilebilir. Bu arayış sürecinde toplumsal aktörlerin rolü artarken, merkezi yönetimler zayıflamış ve geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini katılımcılığı ön planda tutan merkeziyetçilikten uzak ademi merkeziyetçi, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin uygulandığı yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmış olduğu ifade edilmektedir. (Koçoğlu, 2009: 17- 18);

1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Stratejik Plana Dayalı Stratejik Yönetim)

Siyasi yaşamda meydana gelen gelişmelerin kamu politikalarına yansımaları devletin rolünü değiştirmektedir. Geçmişte toplumu yönetmedeki önemli rol devlete aitken, şimdi bu oyunun esas oyuncularını seçilmişler, bürokratlar, siyasi danışmanlardan oluşmaktadır. Yanlış değişmiş olan zaman ve koşulların sonucunda kamu politikalarının formülasyonu ve uygulanmasında devletin yönetme becerisi

uygulanamaz noktaya gelerek, yönetim mekanizmasının ve işleyişin tekrar formüle edilmesini gerekli kılmıştır. Netice itibariyle daha katılımcı, ademi merkeziyetçi ,şeffaf bir anlayışla kamu yönetimi yeni bir anlayışın içine bürünmüştür.

Kamu yönetiminde yaşanan bu dönüşümü, yeni kamu yönetim anlayışını (YKY) ortaya çıkaran çeşitli nedenler ve gerekçeler bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilmektedir (Genç, 2010: 147);

- II. Dünya Savaşı sonunda yükselişe geçen sosyal refah devleti uygulamaları, 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizleri neticesinde yaşanan ekonomik ve sosyal sorunların vatandaşlarına vaat ettikleri hizmetleri yerine getirmede yaşadığı sorun ve sıkıntılardan kaynaklanan Keynesyen iktisat ve büyük kamu ekonomilerinin sorumlu tutulması,
- Kamu yönetiminden arzu edilen taleplerin artması, kamu bürokrasisinin bunları karşılamada yeterli olmayışı sonucunda kamu hizmetinin nitelik, kalite, hız, etkinlik ve ihtiyacı karşılaması konusunda şikâyetlerin çoğalması,
- Başta ABD ve İngiltere olmak üzere yeni sağ anlayışın kabul görmesi ve bu doğrultuda devletlerin küçülerek işletme anlayışıyla yönetilmesi, böylece verimliliğin ve doğru faaliyetlerin artırılmasına yönelik kamu harcamalarının kısılması, özelleştirmeler vb uygulamaların yaygınlaşması,
- Devlet ve bürokrasi karşıtı söylem ve uygulamaların yaygınlaşması,
- OECD, IMF, WB gibi uluslararası örgütlerin yeni sağ ideolojinin yaygınlaştırılması konusunda aktif siyaset yapmaları,
- Bilgi iletişim teknolojilerinin giderek yaygınlaşması,
- 1980 sonrası dönemde yaygınlaşan demokratikleşme söylemi, sivil toplum örgütlerinin, yönetim anlayışının önem kazanmaya başlaması, desantralizasyon eğilimlerinin artması ve genel olarak küreselleşme.

Yapısal değişim faktörlerinin Geleneksel kamu yönetimi anlayışından YKY anlayışına geçişte etkili olduğu görülmektedir, ekonomi ve yönetim teorisinde değişim, özel sektörün rekabetçi yapısı ve kaydettiği ilerlemelerin yanında toplumsal eleştiri ve değişim talebi ile sivil toplumun gelişimi olarak sıraya konulduğu ifade

edilebilir. Bütün bu değişimler akabinde kamu yönetiminin toplumsal rolü ve işlevleri ile bunları yerine getirirken uygulanacak olan yöntemler ve oluşturacak kurumsal yapılar tartışma konusu haline gelmiştir. Etkili ve kaliteli hizmetleri toplumun kamudan talep ettiği, aynı zamanda katılımcılığa, şeffaflığa ve hesap verilebilirliğe de önem verilmesi gerektiğini dile getirildiği görülmektedir. Kamunun hizmetleri üreten yerine düzenleyen ve kontrol eden özel sektör ve toplum ile paydaşlık ilişkisi geliştirilmesi öngörülmüştür (Yılmaz, 2007: 215).

Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımına temel oluşturan görüşler şöyle özetlenebilmektedir (Demircan Siverekli, 2008: 106- 107):

- Yöneticilerden ne beklendiği açıkça ortaya konulup onların sonuçlardan mesul tutulmaları temin edilmelidir.
- Yönetimsel yöntem ile kaynakların kullanımında esneklik sağlanıp verilen görevlerin yerine getirilmesi amacının yerine getirilmesi.
- Yetkiler merkezi birim yerine doğrudan hizmetleri doğrudan birimler aracılığıyla aktarmaktadır.
- Girdilerden çok çıktılara, süreçlerden çok sonuçlara yoğunlaşılması gerekmektedir.
- Yöneticiler kullandıkları kaynaklar ve bu kaynakların kullanımı sonucu ulaştıkları sonuçlara göre sorumlu tutulmalıdır.
- Vatandaşların hizmet sunucusunu seçme olanakları bulunması gerekmektedir.
- Politika oluşturma görevleri, doğrudan hizmet sunumu ve düzenleme görevleri birbirinden ayrılması gerektiği ifade edilmektedir.

Yukarıda ifade edilen görüşlere ek olarak yönetim kavramına, yönetimde tek yönlülük yerine çok yönlü bir etkileşime ve sivil toplumun rolüne YKY anlayışının vurgu yaptığı görülmektedir. Yönetişim, devlet-toplum ilişkilerinin katılıma dayalı bir temel üzerinde yapılanmasını öngören bir kavram olarak ortaya çıkmış ve merkezden yerele doğru gidişatına ivme kazandıran merkeze bağlı olunmayan bir anlayış benimsenmiştir (Demircan Siverekli, 2008: 106- 107).

Temel noktasını “yapılabilir kılma” kavramı oluşturan YKY’nin, yetki devri, katılımcı yönetim, özerklik gibi alt kavramlara vurgu yapmakta olduğu görülmektedir. Kamu yönetimine aktarılmış olan YKY girişimci yönetim mantığının, yerelleşme, bürokrasiyi azaltma ve özelleştirme kavramlarını kendine ilke edinerek, kamu yönetimi disiplini içinde ve birbiriyle ilişkili çeşitli konulardan etik, erdem, katılım, rasyonalite, sosyal eşitlik, adalet, toplumsal hakkaniyet, modernite-postmodernite, bürokrasi ve benzer konu ve kavramlarla yakından ilgilendiği ifade edilmektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2007:3).

Yeni kamu yönetiminin yönetim-siyaset ayrılığı üzerine kurgulanmış olduğu görülmektedir. kamu yönetimi anlayışında neo-liberal politikalar doğrultusunda küçültülen “katalizör devlet”, “kürek çeken devlet” anlayışıyla planlama işlevini merkezden tamamlamıştır. Fakat küçülen devlet ols da, devlete olan ihtiyaç devam etmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu kurumlarının siyasal iktidar değişimlerinden etkilenmesini ortadan çıkarabilmek, işleyişlerine gerçekçilik sağlamak için planlamayı merkezdeki noktadan alarak örgüt düzeyine yani kamu kurumlarına çekmekte ve stratejik planlama ismiyle kurgulamaktadır (Köroğlu, 2005: 46).

Bu açıklamalardan sonra yeni kamu yönetimi kavramının tanımlanması uygun görülmüştür:

Yeni kamu yönetimi anlayışı; piyasa tipi mekanizmaların politik ortama alınmış olduğu, kamu hizmetlerinin arzında etkinliğin, verimliliğin, sosyal adaletin; yönetsel ve politik ilişkilerde ise esas alınan ekonomik piyasa modellerinin, bununla birlikte rekabetin, performans temelli sözleşmelerin, alternatif hizmet sunum modellerinin, müşteri memnuniyeti, pazar teşviklerinin ve deregülasyon çalışmalarının temel alındığı bir yönetim hareketi olarak tanımlanabilir (Savaş, 2001: 1734). Bu anlayış; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapmaktadır (Ekinci, 2008: 179).

YKY anlayışı ile geleneksel kamu yönetimi arasındaki temel farklılık sermaye birikim rejimine ve devletin toplumsal, ekonomik yaşamdaki rolüne ilişkindir (Kurt ve Yaşar Uğurlu, 2007: 86). YKY ile geleneksel kamu yönetimi arasındaki temel farklılıklar tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

| Geleneksel Yönetim Anlayışı | Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı |
|--|---|
| Siyasetçi –Bürokrat (Siyaset ve yönetim) ayrımı | Siyasetçi Bürokrat Birlikteliği |
| “Durağan çevre” düşüncesine dayanan statik planlama Yaklaşımı | “Dinamik çevre” düşüncesine dayanan stratejik planlama yaklaşımı |
| Kurumsal aidiyet düşüncesinin yeterli ölçüde gelişmemesi | Amaç birliği ve kurumsal aidiyet düşüncesine önem veren yaklaşım |
| Kurumsal faaliyet ve projelerde nitelikten çok niceliğe önem veren ölçek sistemi | Kurumsal faaliyet ve projelerde niteliğe ve niceliğe önem veren ölçek sistemi |
| Dikey-bürokratik örgüt yapısı | “Dar merkez, basık ve geniş çevre” düşüncesine dayanan alternatif örgüt modelleri (matriks örgüt, proje örgütleri, şebeke türü yapılanmalar vb) |
| Tek (dikey) yönlü haberleşme sistemi | Çok yönlü haberleşme sistemi |
| Formel esaslara dayalı ilişkiler sistemi | Formel ve informel esaslara dayalı ilişkiler sistemi |
| Sabit ve daimi istihdama dayanan personel sistemi | Esnek, sözleşmeli ve geçici istihdam türlerini de içeren personel sistemi |
| Hizmeti doğrudan üretmek | Performansa ve liyakate dayalı değerlendirme sistemi |
| Yetkileri merkezde toplamak | Hizmeti alternatif yöntemlerle temin etmek, serbest piyasayı teşvik etmek |
| Kurallara sıkı bir şekilde bağlılık | Alt kademeleri ve alternatif aktörleri yetkilendirme |
| Girdilere Odaklanmak | Kuralları, şartlara göre yorumlama yeteneğine sahip vizyoner bakış açısı |
| Mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanmak | Çıktılara odaklanmak |
| Sorunların çözümlenmesine yönelik tepkisel (reaktif) yaklaşım | Yeni kaynaklar geliştirmek |
| Bürokratik ihtiyaç ve beklentileri öncelemek, bürokratik kontrolü artırmak | Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin öncelemek, paydaşları yetkilendirmek |

Kaynak: Koçoğlu, 2009: 25.

Tablodan anlaşıldığı üzere Yeni anlayış modelinde özellikle şeffaflık, hesap verilebilirlik, vatandaş odaklılık, yatay yapılanma, yetki devri ve ademi merkeziyetçilik kavramlarının yanında stratejik planlama kavramına vurgu yapmaktadır.

1.3. Kamuda Yeni Yönetim Yaklaşımları

Kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan temel husus, kıt kaynakların mantıklı, akılcı verimli, etkin kullanılması gereğindedir. Budan dolayı , kamu yönetiminin daha az kaynakla daha fazla ve nitelikli hizmet oluşturmak zorunda kaldığı ortadadır. Kamu yönetiminde geleneksel anlayıştan yeni yönetim anlayışına geçiş süreci, kamu yönetiminin özel sektörle karşılaştırılmasını gündeme getirmiştir. Kamu yönetimini bu karşılaştırma dolayısıyla en çok ilgilendiren husus, özel sektörün hangi modern yönetim tekniklerini bünyesine nasıl adapte edeceği olarak özetlenebilmektedir (Azaklı, 2006). Aşağıda özel sektörde benimsenerek kullanılan yönetim araçlarının yeni kamu yönetiminde kullanılması öngörülerek, daha etkin kamu yönetimi sağlama araçlarına yer verilmektedir.

1.3.1. Vatandaş Odaklı Yönetim

YKY anlayışında vatandaş odaklı yönetim: İşletme yönetimindeki “müşteri odaklı yönetim” anlayışının kamuya ulaşması olarak tabir edilebilir. Geleneksel kamu örgütlerinde kemikleşmiş olan sert bürokratik yapının yerini alması hedeflenen bu esnek yeni anlayış, teorik ve pratik olarak özel sektör yönetiminden ilham alan, ancak “kar amacı gütmeyen” bir kamu yönetimi yapılanmasına hitap etmesinden dolayı bağımsız bir kurallar bütünü oluşturmakta, kamu yönetiminin kendine özgü özelliklerini muhafaza ederek, işletme yönetiminde uygulanan müşteri odaklı yönetim anlayışında kullanılan yöntemlerin hepsi ve ilkelerinden yararlanarak onları kamu yönetimi kalıbı içerisinde eriten, kar değil kamu hizmeti merkezli yani sosyal sorumluluk içeren ancak, bunu etkin-verimli-ekonomik ve kaliteli olarak sunmaya çalışan bir nitelik arz etmektedir (Karataş, 2007: 83-84).

Müşteri olarak vatandaş, bir yandan kamu yönetiminden daha kaliteli, daha iyi, daha verimli, daha etkili, nitelikli hizmet beklerken; diğer yandan kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde kendisi de önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Bu sorumluluklarının bilincinde olan yurttaşlar sayesinde, kamu yönetimi modernizasyon çabalarına ulaşma yolunda vatandaş dikkate almakta, yeniliklerin ortaya çıkmasına olanak tanınmaktadır (Eren, 2003: 67).

Müşteri odaklı kamu hizmetinin en önemli amacını; vatandaşa diğer bir deyişle müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı, nitelikli hizmet sunmak oluşturmaktadır. Bir kamu ya da özel kuruluşun çevresinde ortaya çıkmış olan özelliklerine göre değerinin azalıp çoğalması ayak uydurabilmesi, rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, “mal üreten bir şirketin müşterilerince, kamu hizmeti üreten bir kuruluşun halk tarafından desteklenmesi ve kabul görmesi, ürettikleri mal ve hizmetin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine bağlıdır”. Bunun için müşteri ya da vatandaş odaklı bir yönetimin önceliği bütün bir örgütü bu doğrultuda yapılandırmaktır. Bunu sağlamak için öncelikle görev ayrımının net bir şekilde ortaya konulması, kapsamlı bir bilgilendirme ve danışma hizmetinin sunulması, bekleme sürelerinin kısaltılması, vatandaş beklentilerine göre çalışma saatlerinin ayarlanması gerekli görülmektedir (Sezer, 2008: 155).

1.3.2. Hesap Verebilirlik

Kamu yönetiminde hesap verebilirlik konusu özellikle son yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya koyduğu yönetim kültür ve disiplini ekseninde mevcut olan yönetim literatürünün önemli tartışma konularından birisi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Gücün tek bir elde toplanmış olup özgürlükler için tehdit oluşturmaması ve mevcut yönetimin keyfi davranışlardan sakınıp, halkın istek, beklenti ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi için değişik hesap verme mekanizmaları tartışılma konusu yapılmaktadır. Bu manada yeni yönetim anlayışı doğrultusunda kafa yoran tüm düşünürler, içinde bulunduğumuz yüzyılda kamu yönetimlerinin saydam, katılımcı, hesap verebilir, etkili ve verimli olması gerektiği konusunda hemfikir kalmışlardır. Ortaya çıkan bütün bu gelişmeler ise eskiden beri dar anlamda kullanılan hesap verebilirlik kavramına yeni anlamlar yüklenmesi ve yönetimle ilgili sıkça ortaya çıkan ve kullanılan bir reform araç ve amacı olması sonucunu doğurmuştur (Balcı 2003:115).

Hesap verebilirlik, genel olarak bir kimsenin veya kurumun yaptıklarından dolayı mevcut otoriteye vermiş olduğu cevap ve açıklamada bulunması olarak tanımlanabilir. Bir yönetim kavramı olarak hesap verebilirlik, en genel anlamıyla, kamu görevlilerinin yetkilerini kullanmalarından ve ortaya çıkardıkları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları olarak ifade etmektedir. Hesap verebilirlik, üzerinde bir

konsensusa varılmış ortaya çıkan hedefler çerçevesinde belirli bir performansın gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluğun üstlenilmesine ve bunun açıklanması mecburiyetine dayanan bir ilişkidir. Diğer bir ifade ile kendilerine yetki verilen ve gelir ve kazanç tahsis edilenlerin üzerinde anlaşmaya varılmış öngörüler ve istekler doğrultusunda, sonuçlara ulaşması bakımından değerlendirilmeye tabi tutulması anlamına gelmektedir. Demokratik yönetimlerin özünde bulunan bir denetim yetkisi olduğu da düşünülen hesap verebilirlik; devlet-vatandaş ilişkilerinde kuşku duymadan inanılan, bilgi alabilmeyi, kontrol edip ve yön vermeyi içinde bulunduran bir kavramdır (Gül, 2008: 73- 74).

Mevcut tanımlardan da anlaşılacağı gibi; hesap verebilirlik, demokratik değerlere ve sistemlere destek veren bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Vatandaşlar, gücü ve kaynakları devlet kurumlarına devretmiş olup, bunun karşılığında bu güç ve kaynakların devredildiği kişilerden hesap sormayı ve aynı zamanda onların mesul tutulmasını istemektedirler. Bu noktada vatandaşlar hesap soran, devlet kurumları ise hesap veren olmaktadır. Devlet vatandaş arasında bu tür bir hesap verme ilişkisi için, kurumların yönetim anlayış ve disiplinlerine kılavuzluk eden bir dizi hesap verebilirlik ilkesinin var olması gerekmektedir. Bu ilkeler kısaca şöyle özetlenebilir (Sancak ve Güleç, 2009: 5- 6):

- **Kamuya hesap verme:** Kamu görevlilerinin yetkilerini, sorumluluklarını yerine getirirken hesap verme zorunluluğunu göz önünde bulundurarak hareket etmesidir.
- **Sorumlu olma:** Kamuyu ciddi şekilde etkileyecek olan ve yapmayı düşündükleri her hangi bir çalışmanın, gerçekten bir ihtiyaç olduğunu, insanların tam olarak istekleri doğrultusunda olmasa da, ihtiyaçları doğrultusunda olduğunu gösterme gibi ek bir sorumluluğu ifade eder.
- **Yetki, görev ve sorumlulukların belirlenmesinde tutarlı olma:** Yetki ve sorumlulukların, kamu menfaatleri doğrultusunda kullanılmış olduğunun gösterilmesini ifade etmektedir. Yetkiler, görevler ve bunlara ilişkin sorumlulukların hepsi, uyumlu bir düzen içerisinde olmalıdır.
- **Yönetici seviyesinde olanların belirlenmesi:** Daha etkin hesap verebilirliği oluşturmak için, hesap soranlar; bir yönetim, tüzel kişilik ya da

organizasyonun yapmak istedikleri, ya da yapıp yapamadıkları ile ilgili cevap verecek olan yönetici kişileri safi bir biçimde belirlemelidirler.

- **Yeterli bilgiye sahip olma:** kamuyu sorumlulukları ve yetkileriyle önemli derecede etkileyen kişiler; belirli bir seviyedeki standartlara göre karar verme eylemini yapmalıdırlar

. Yeterli bilgiye sahip olma ilkesi, yetkililerin bir görev için hangi bilgiye sahip olması gerektiğinin bilinmesi ve buna sahip olduktan sonra işin yapılmasıdır.

- **Cevap verme:** Bu ilke alınan kararların güvenilir ve adaletli olup olmadığı konusunda, uygulamaya geçmeden önce ilgili birimlere cevap verilmesini içerir.
- **Yapılmak istenenlerin açıklanması:** Halkı yaptıklarıyla etkileyen yetkililer, elde etmek istedikleri sonuçların kim ve niçin istendiğini ve doğru olduğunu halka açıklamalıdırlar.
- **Performansın açıklanması:** Başarı ve başarısızlık hallerinde yetkililer; başarı hedefleri, performans standartları ve gerçek performans gibi yeterli cevap verebilirlik kriterleri ile ortaya çıkarırlar.
- **Sorumlu olanların hesap vermesi:** İlgisiz konumdaki kişilerin hesap vermediği, sorumlu olanların hesap vermesidir. Yönetici seviyesindeki kişilerin bu görevi ve sorumluluğu ikincil durumdaki kişilere bırakması doğru değildir.
- **Geçerlilik:** Tüzel kişiliğin finansal raporlama yapması durumunda, harici kontrolörler, kurumun finansal raporlarının tam ve doğru olmasına dikkat ederler. Eğer iş çevreleri, yapılan raporlamayı geçerli görmezse, o zaman vatandaşlar da kurumun yaptığı ve kendilerini etkileyen işlerde, hedeflenen ve gerçekleştirilen performans noktasında, kurum yöneticilerinin yaptığı raporlamaların doğruluk ve düzgünlüğüne inanmayacaklardır.
- **Çekimser kalmanın maliyeti:** Vatandaşlar hesap verebilir bir kamu yönetimi standartları oluşturma ve hesap sorma noktasında çekimser kaldıkları ölçüde, kapalı ve dolaylı bir şekilde, yetki suiistimallerini onaylamış ve sivil haklarını reddetmiş olurlar

Yeni kamu yönetimi reformları, hesap verebilirlik anlayışında büyük değişimler yaratmış ve yeni hesap verebilirlik mekanizmalarını ortaya koymuştur. Tablo 1.2’de hesap verebilirlik anlayışındaki değişimi karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tablo 1.1. Hesap Verebilirlik Türleri Açısından Geleneksel Kamu Yönetimi ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

| Hesap Verebilirlik Türü | Hesap verebilirlik İlişkisi | Geleneksel Kamu Yönetimindeki Rolü | Yeni Kamu Yönetimindeki Rolü |
|-------------------------|---|---|---|
| | Ast/Üst ilişkisi | En üst seviyede | |
| | | En alt seviyede | |
| Politik | Yasama organına Yönelik (yukarı doğru) Müşterilere/vatandaşlara karşı sorumluluk (aşağı doğru) Yerci Topluluklara Yönelik (aşağı doğru) | En üst seviyede En alt seviyede En alt seviyede | En alt seviyede En üst seviyede En üst seviyede |
| Yasal | Yasaları yapan/Yasaları uygulayan | En üst seviyede prosedür. | En alt seviyede prosedür. |

Yeni kamu yönetimi tarafından benimsenmiş olan hesap verilebilirlik; geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki işlem odaklı hesap verebilirlikten, sonuç odaklı hesap verebilirliğe doğru geçiştir. Hiyerarşik noktada üstlerin denetiminde gerçekleştirilen hesap verebilirlik, yöneticilerin kendi yöntemlerini geliştirmede bağımsız olarak profesyonel hesap verebilirliğe doğru değişmektedir (Biricikoğlu ve Gülener, 2008: 213- 214).

1.3.3. Şeffaflık

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının getirdiği yeniliklerden birisi olan şeffaflık kavramı, kamu kurumlarında ilgililerin karar alma süreçlerinin açık hale getirilmesini sağlamakta ve alınan kararların hızlı ve açık bir şekilde duyurulmasını içermektedir. Şeffaflık denince, kamuoyunun ve sivil toplum örgütlerinin bir araya gelerek her düzeydeki yönetim süreciyle ilgili bilgilenmeyi şeffaflık yoluyla yasalara uygunluk

denetiminin sağlanması olarak tanımlanabilir. Hukukun üstünlüğünün korunmasını güvence altına alınmış olacaktır. Şeffaflığın beraberinde getireceği kamuoyu gözetimi sayesinde kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasının da sağlanması öngörülmektedir (Öksüz, 2006: 104- 105).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının şeffaflık kavramına yönelik tutumu bireylerin kamu kurumlarına olan inançlarının zedelenmesinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bu sebepten dolayı yeni yönetim anlayışı, yönetişim yaklaşımının kilit noktalarından birinin de şeffaflık olduğu ileri sürülmektedir. Yeni yönetim anlayışı bakımından şeffaf bir yönetim anlayışını inşa etmek demokrasinin gelişmesine katkı sağlayacak, etkin ve nitelikli bir kamu sektörünün oluşmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca şeffaf bir yönetim anlayışının tesis edilmesi, hem hesap verebilirlik sisteminin işlerliğini artıracak hem de vatandaşların kamu kurumlarının işlemlerine yönelik doğru olarak bilgilendirilmelerini sağlayacaktır.

Bu kapsamda yeni yönetim anlayışı, şeffaflık için(Polat, 2003: 67):

- Görev, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını,
- Bilgilerin belli standartlar çerçevesinde düzenli olarak yayımlanması aracılığı ile kamuya açık ve ulaşılabilir olmasını,
- Kaynak dağıtım ve kullanım sürecinde bütçelerin hazırlanma, uygulanma ve raporlanma süreçlerinin açık olmasını,
- Denetim ve istatistiksel veri yayınlama sisteminin kalitesi ve açıklığı açısından, bağımsız güvencelerinin olmasını öngörmektedir.

1.3.4. Performans Değerlendirme ve Denetim

“Performans” yeni kamu yönetiminin anahtar kavramlarından birisi olup performans yönetimi, performans göstergeleri ve performans ölçümü gibi birçok terim günümüzde kamu yönetiminde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Sözen, 2005: 110).

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır (Eraslan ve Algül, 2005: 106). Performans değerlendirme ise; belirli iş tanımı içerisinde çalışanların bu iş tanımını hangi

düzyeyde gerçekteştirdiği seviyenin belirlenmesi çabası ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman aralığında gerçekteştirme seviyesinin belirlenmesidir. Bunun sonucunda çalışan, çalışmalarının sonuçlarını görerek bireysel başarısının sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Kara, 2009: 54).

Kamu sektörü açasından bakıldığında performans, kamu yönetiminin üstlenmiş olduğu mal ve hizmetlerin topluma sunulmasıdır. Başka bir ifade ile kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çabalarını ifade eder. Bu mal ve hizmetlerin yaptırılması ise yönetim faaliyetini oluşturur. Dolayısı ile performans yönetimi için, kamu teşkilatlarının etkin bir yöntemle doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetler olduğu söylenebilir (Çevik, 2007: 250).

Performans ölçümü, kamusal örgütlere, başarılı ya da başarısız oldukları alanları anlama olanağı vermesi yönüyle oldukça önemlidir. Bu haliyle bu unsur, doğrudan doğruya verimlilik artırımı için etkili değilse bile, kamu görevlilerinin çalışmalarının sonuçlarını görmeleri ve eğer performanslarında herhangi bir düşüklük varsa çare bulmaları bakımından, endirekt etkisi de olsa, verimsizlikleri ortaya çıkarması açasından önemlidir (Kartal, 2006: 44).

YKY’de belirlenen performans hedeflerinin hangi seviyede gerçekteştirildiği yapılan performans denetimleri ile belirlenmektedir. Performans denetiminin temel işlevi; performansın ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve performans konusunda gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi noktasında sağlanacak olan geribildirimdir. Kısaca kontrol planlarla belirlenen sınırlar içinde, sistemi hedeflenen performans seviyesine ulaştırmanın araçlarından biridir (Halis ve Tekinkuş 2003: 190).

YKY ile geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki “mevzuata uygunluk” denetiminden ziyade “mali denetim ve performans denetimi” getirilmektedir. Performans denetimi, başarı veya başarısızlığı tespit eder. Performans denetimi, siyasal denetimden farklı olarak, daha gerçekteçi ve tarafsız bir denetimi ifade eder. Performans değerlendirilmesi sonucunda, istenilen hatası olanların bunları tekrar etmemesidir. Modern organizasyonlar büyüdükçe ve karmaşıklıktıkça denetim sorunları daha önemli olmaya başlamıştır. Bu bakımdan yöneticilerin denetimi konusunda bilgili olmaları gerekir. Yönetici konumunda bulunan kişiler, denetim

yoluyla, yapılanların planlanan şekilde yürüyüp yürümediğini anlama imkanına sahip olurlar (Kartal, 2006: 74).

Geleneksel yönetim düşüncesine göre denetim; her şeyin benimsenen plan, verilmiş olan talimatlar ve konulan ilkelere göre uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili iken yeni yönetim anlayışı ile denetim; yol gösterici ve sonuca odaklı, kusurları düzeltici, ekonomikliğin, verimliliğin ve etkinliğin temel alındığı denetim anlayışı ile ilgili olduğu görülmektedir (Eren, 2006: 260).

Tablo 1.1. Geleneksel Denetim ve Yeni Denetim Anlayışı

| Geleneksel Denetim (Kontrol-Teftiş Anlayışı) | Yeni Denetim Anlayışı |
|---|----------------------------------|
| Geçmişe Odaklıdır. | Geleceğe Odaklıdır |
| Yanlışları Tespit Eder | Plan Yapar |
| Suçlu Arar | Yönlendirir Eğitici Niteliktedir |
| Yargılar | Yardım Eder |
| Cezalandırır | Rehberlik Eder |

Kaynak: Koçoğlu, 2009: 62.

Yukarıdaki tabloda geleneksel denetim anlayışı ile yeni denetim anlayışı arasındaki farklar anlatılmıştır.

1.3.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlama YKY yaklaşımın önemli araçlarından birisi olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise yetki devrederken yöneticilere kamu kaynaklarının doğru, nitelikli ve etkili kullanımı için yöneticilerden beklenenlerin ne olduğunu açık biçimde ortaya konulması ve bu amaçlar üzerinden hesap sorulabilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama kamu kuruluşlarının misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi temeline dayandığından böylesi bir yetki devrine imkan vermektedir (Erkan, 2008: 51).

Kamu kurumlarının uzun dönemli bakış açılarını ortaya döken stratejik planlama, yapılan her faaliyetin kurumu elle tutulan hedeflere, bu hedeflerinse

ulaşılmak istenen vizyona götürdüğü bir planlama sistematiğini ifade etmektedir. Genellikle kurumun gelecekte yer alacağı durumu belirlemeye yönelik bir süreci kapsamaktadır. Kaliteye yönelik çabaları, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesi, süreçlerle yönetim ve performans izleme ve raporlama faaliyetlerini bütüncül hale getirir. Bununla birlikte ortaya konan izleme değerlendirme ve raporlama sistematiği ile gerekli düzenlemelerin hayata geçirilerek kurumlarda sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmeyi sağlar. Yeni Kamu yönetimi anlayışı açısından stratejik planlamanın beraberinde getireceği faydalar şu şekilde özetlenmektedir (T.C. Maliye Bakanlığı, 2006: 3):

- *Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olur,*
- *Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur,*
- *Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar,*
- *Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir,*
- *Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, yerindelik, katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar,*
- *Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır,*
- *Sistemik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandırır,*
- *Yönetişimi geliştirir,*
- *Politika önceliklerinin tespitine imkan sağlar,*
- *Planlamaya ilişkin idari kapasite geliştirilmiş olur,*
- *Düzenleyici etki analizine yönelik bilgi ve veri sağlar,*
- *Kurumların gelecek tasarımı ortaya konulur.*

Geleneksel yönetim anlayışında kamu görevlilerinin siyasai liderlerin vermiş oldukları emirler doğrultusunda çalışmaları, politika oluşturma ve stratejik vizyon ortaya konulmasının da siyasilere ait olması sebebiyle stratejik planlama ve yönetim sınırlı kalmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel özelliği sonuç odaklı

olmasıdır. Burada stratejinin yeri, örgütsel amaçları belirlemek ve bunları gerçekleştirecek faaliyetleri ortaya koymak olacaktır. Bu nedenle yeni yönetim anlayışında genel strateji ve hedefler yalnız hükümet tarafından değil, kamu örgütleri tarafından da belirlenmektedir. Ayrıca bu yeni anlayışta siyasiler, kamu örgütleri ve kamu görevlilerinden program ve politikaların uzun dönem etkilerini göz ardı edilmemesi istenecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse yeni kamu yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik planlama, merkezi planlamayı kaldırarak bu süreci örgüt düzeyine indiren bir vasıta olarak da kabul görebilir (Koçoğlu, 2009: 57- 58).

1.3.6. Toplam Kalite Yöntemi

Bir örgütün işleyişini, değişim odaklı bir anlayışla, yönetme felsefesine Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak ifade edilmektedir; sadece yeni bir yönetim tekniği veya programı değildir. Toplam kalite yönetimi, süreçlerin üzerinde odaklanmış, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması önceliğinde bulunan, kararlarını bilgiye dayandıran, organizasyonun mevcut kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımı ifade eder. Bu yeni felsefe, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak bütün işgörenlerin katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amacını gerçekleştirmektedir (Genç, 2007: 213).

TKY; bir kuruluşun içindeki kaliteye odaklanmış olan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaç edinmiş ve kuruluşun bütün üyelerine ve toplumsal fayda sağlamaya yönelik yönetim yaklaşımıdır (Budak ve Budak, 2004: 119).

Piyasadaki beklentilerin isteklerine konsantre olmuş olan Toplam Kalite Yönetimi'nin, sadece üretim ve hizmete değil bütün alanlarda en iyi nitelikte kalite performansını yakalama, kalite performansı için kolay anlaşılabilir prosedürler meydana getirme, israfı ortadan kaldırmak için süreci devamlı denetleme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sonsa ermeyen bir geliştirme için çabalama, gibi kendine özgü bazı amaçları içinde barındırmaktadır. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Halis, 2008: 45).

- Verimlilik ve etkililiği sağlama

- Yeniden yapılanmayı ve örgütsel gelişimi sağlama
- Etkin stratejik yönetimi başarma
- Kaliteyi geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama
- Pazar payı karlılık ve rekabet geliştirme
- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak
- Kalite performansına erişmede gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri oluşturmak
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak
- Problem çözümünde ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanmak
- İletişim alanında etkin yollar belirlemek
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek gibi amaçlarından bahsedilebilir.

Kamu sektöründe TKY'ye geçmenin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlere bakıldığında ilk karşımıza çıkan “Değişimin gerekliliği” konusudur. Dünya da yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uydurmayıp geri kalması açısından bakılırsa kamu hizmetlerinin taleplere cevap verebilecek düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yaşama bir bütün olarak bakıldığında özel sektörün toplam kalite yönelimi tekniklerini başarı ile uyguladığı, kamu organizasyonlarında ise bunun kamu sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak görülmektedir. İşte bu çerçevede, kamu yönetimlerindeki eksikliklerin giderilmesinin yollarından birinin de TKY uygulamalarına geçilmesi olarak görülmektedir (Balcı, 2003: 332).

1.3.7. Stratejik Yönetim

Kamu yönetiminin performansını daha yüksek hale getirmesi için yapmış olduğu faaliyetleri stratejik yönetim adı verilen yönetim felsefesinden yararlanarak yapmaktadır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçları doğrultusunda geliştirdiği etkili stratejileri, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve denetimini ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabet içinde bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanı olarak belirtilmektedir (Aktan, 2003: 191).

Son yıllarda Türkiye’de yapılan reform çalışmalarında sıkça stratejik yönetimin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bunun sebebinin ise kamu kuruluşlarının “aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sıklıkla siyasi müdahalelere konu olması, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale geldikleri ve stratejik planların kuruluş noktasında hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek, performanslarını geliştirmek suretiyle başarı düzeylerinin ölçebileceği olarak açıklanmaktadır. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınması gerektiği, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dahil edileceği ve kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlar temel alınarak oluşturulacağı, ABD başta olmak üzere bir çok ülkede uygulanan bu yapının Türkiye’de de başarılı olacağı öngörülmektedir (Dinçer, 2003: 130).

1.3.8. Sinerjik Yönetim

Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim dışında kalan yönetim tekniklerinden bir diğeri olan sinerjik yönetim kamu sektöründe yüksek performans ve etkinlik için önem taşıyan yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2003:193).

Sinerjik yönetim, organizasyonda kullanılan bütün kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi sonucunda daha yüksek bir enerjinin ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Aktan, b.t.).

Sinerjik yönetim, genel bir ifade ile organizasyonun içerisindeki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesidir. Sinerjik yönetime, dar anlamda bakıldığında yönetime tüm işgörenlerin daha geniş ve etkin bir biçimde katılımının sağlanmasıdır. Bu bağlamda “Toplam Katılım Yönetimi” olarak da adlandırılmaktadır (Aktan, b.t.; Tecim, b.t.: 33).

Toplam katılım yönetimi olarak sinerji “*organizasyonlarda multi-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması; çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Tecim, b.t.: 33).

Sinerji etkisi oluşturmaya dönük yönetsel uygulamalar için “sinerjik yönetim” ifadesi kullanılmaktadır.

1.3.9. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile ifade edilirse bir organizasyonun en değerli varlığı olan insanların, etkin ve etkili yönetiminin sağlanması için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin sağlanması İnsan Kaynakları Yönetim’idir (Barutçugil, 2004: 32).

Günümüzde çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığımız işgücü maliyetleri, verimlilik, değişimlere ayak uydurabilme ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, İKY’nin önemini önemli ölçüde artırmıştır. İKY’ni önemli kılan konular arasında ise en ön sıralarda çağdaş nedenler yer almaktadır. Bu nedenler ise insan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, işgücü çeşitliliği, üretkenlik krizi, toplam kalite yönetimi, yetkilendirme, küçülme ve sayı azaltmadır. Bunlar (Tortop, 2007: 19-20);

- **İnsan Kaynaklarının Maliyeti:** Örgütlerin önemli kaynakları içerisinde yalnızca finansal kaynaklar yer almaz. Bu nedenle de örgütlerin doğru çalışanı doğru zamanda ellerinde bulundurmaları gerekir. İnsan kaynağı doğru bir biçimde yönetilirse hem örgütün hem de çalışanların verimliliği yükselmekte, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde artış meydana gelmektedir.

Küreselleşme: Küreselleşmeyle birlikte günümüzdeki işletmeler tüm dünyadaki işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenden ötürü İKY 'ne düşen görev ve sorumluluklar bi hayli artmıştır. Bu ortamda da global pazarda çalışabilecek bilgi ve beceriye sahip işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı:** 20 yüzyılda kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin meydana gelmesi İKY'nin önemini daha da çok artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşıklık çalışanlarının değişimini ve tatminsizliğine neden olmaktadır.
- **İşgücü Çeşitliliği:** Dünyada yaşanmakta olan değişimler karmaşıklıklar işgücünün yapısının değişmesine neden olmuştur. Daha önceden zenci ya da beyazların çeşitli bölgelerde egemen olduğu bir işgücü yapısı varken günümüze kadınların, göçmenlerin, zencilerin bulunduğu komplike bir yapının olduğu söz konusudur.
- **Beceri gereklerinde değişme:** Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda çalışanlardan beklenen beceri gereksinimleri değişiklik oluşmuştur. Bunun sonucunda da iş kazaları, kalite düşüklüğü, verimsizlik gibi problemler yoğunlaşmaya başlamıştır.
- **Üretkenlik Krizi:** Bazı ülkelerde üretkenlik hızında azalma görülmeye başlanmıştır. Bazı ülkelerde ise bu oran gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni olarak İKY 'ne verilen önemdeki artıştır.
- **Toplam Kalite Yönetimi:** İKY'nde işgörenler müşteriler kadar değerli görülmüş, örgüt personelini de bir müşteri olarak görülmüş bu nedenle de tıpkı müşteri gibi değerli görülmesi gerektiği düşüncesine varılmıştır.
- **Yetkilendirme:** Organizasyonda meydana gelen gelişmeler ve değişmeler sonucunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanması için yetkilendirme yapılmasını gerektirmiştir. Yetkilendirme, yetki devretme, ekip çalışması, işverenlerin eğitimi gibi süreçleri içinde barındırmaktadır. Buda çalışanların daha kolay kontrol edilmesini sağlamaktadır

- **Küçülme ve Sayı Azaltma:** Küreselleşme sonucunda büyük kuruluşlarda sürekli olarak genişleme ve küçülmeye gidildiği görülmektedir. Örgütlerde çalışanların sayısını azaltma yoluyla verimliliği artabilmektedir. Çalışanların sayısının azalması ile düşen maliyetler aynı zamanda da daha önce çok sayıda çalışan ile yapılan işin daha az çalışan ile yapılması sağlanmaktadır.

Günümüzde ortaya çıkan çok uluslu rekabet ve küreselleşme süreci; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirdiği görülmektedir. Bütün bu ilişkiler doğrultusunda, işletmenin ilişkilerini ve yönetim tekniklerini etkisi altına almakta ve işletmenin geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışının gelişmesine yardımcı olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı ve her geçen gün artan bilgi yoğunluğu karşısında gelişimini sağlayacak kurumsal ortamın hazırlanmasına yardımcı olup, çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılması sürecinde önemli katkıda bulunmaktadır (Güler, 2006: 18).

Bununla birlikte kamu yöneticilerinin, sorumlu oldukları biriminin yönetiminde aktif bir şekilde hareket etmeleri ve gerektiği yerde yalnız başına karar alıp inisiyatif sahibi olmaları gerektirmektedir. Geleneksel kamu yönetiminin ön gördüğü yönetici profiline bakıldığında ise, yönetim faaliyetlerine çok fazla aktif bir biçimde katılan ve koordinasyonu sağlamakta olan bir yapı olarak görülmektedir (Kutlu, 2003: 105).

1.3.10. Değişim Mühendisliği (Yönetimi)

Yeni yönetim yaklaşımı ve tekniklerini yalnızca işletme yönetiminde uygulanabilecek olan sebep ve bu sebeplerin dayandığı sonuç olarak ele alınmaması gerekmekte, bunların hemen hepsi işletme yönetimi literatüründe yer alsa da söz konusu yaklaşım ve teknikler, küçük ya da karmaşık, özel ya da kamu yönetim anlayışının bulunduğu her yerde düşünülebilecek ve uygulama alanı bulabilecek oluşumlar olarak değerlendirilmesi ifade edilmektedir (Parlak, 2003: 370).

Hemen hemen bütün kurum ve kuruluşların değişim mühendisliğine ihtiyacı bulunmaktadır. Kötü durumda olan hatta bu duruma henüz düşmemiş fakat böyle bir durumun gerçekleşeceğini anlayan işletmeler, değişim mühendisliğine daha fazla

ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer taraftan başarılı olan işletmeler için değişim mühendisliği, onların mevcut durumlarını korumaları ve rakiplerinin önünde olmalarını sağlayan bir vasıta olarak da kullanılmaktadır (Ustasüleyman, 2009: 230).

Business Process Reengineering (BPR) BPR kavramı son yıllarda toplam kalite yönetiminden sonra en fazla sözü geçen kavramlardan birisi olmuştur. Bu kavram Değişim Mühendisliği olarak adlandırılan sürecin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliği, işletmenin globalleşen rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve müşterilerine daha iyi, kaliteli ve ucuz mal sunabilmesi için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usullerinin ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması olarak ifade etmektedir. Amaç, kısa süreli ve geçici yenilikler sağlamak değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak için köklü değişimler meydana getirmektir (Şahin, 2005: 46).

Yeni bir yönetim tekniği olan Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı, radikal, yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesi amacını taşımaktadır. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans seviyesini arttırmak ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak amacını taşıyan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 1999:1)

Değişim mühendisliği, titizlikle planlanan ve küçük ve dikkatli adımlarla tamamlanan bir uygulama anlamına gelmez; tam aksine sonuçları belirli olmayan ya hep ya hiç durumu olarak ifade edilebilir(Güler, 2010: 148).

Michael Hammer ve James Champy 1993 yılında yayınladıkları Değişim Mühendisliği adlı kitaplarında değişim mühendisliğini “*Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik performans ölçütleriyle çok çarpıcı iyileştirmeler elde edebilmek için iş süreçlerinin radikal bir biçimde yeniden tasarlanması ve temelinden yeniden düşünülmesi*” olarak tanımlamışlardır (Hammer and Champy, 1995: 29; Akt: Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 263).

Bu tanım, beraberinde; temel, radikal, çarpıcı ve süreç olmak üzere dört önemli kavramı barındırmaktadır. Bunlar;

1. **Temel:** *Değişim mühendisliğinde örgüt yöneticileri, örgütler ve yönetim tarzları hakkında en temel soruyu sormak zorundadır: “Yaptığımız işleri neden ve bu şekilde yapıyoruz?” Bu temel soruyu sormak, insanları işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan ama yazılı şekilde ifade edilmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlamaktadır. Çoğunlukla bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülmektedir. Değişim mühendisliğinde varsayım, sabit değerler ve emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Kısacası “temel” kavramıyla anlatılmak istenen, değişim mühendisliğini gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin, örgütler ve işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormalarının gerekliliğidir. “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz?” ve “Neden bu şekilde yapıyoruz?” şeklindeki temel soruları sormak yöneticileri, örgütlerinin çalışma tarzları altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları yeniden gözden geçirmeleri için zorlar.*
2. **Radikal:** *İkinci anahtar sözcük Latince “radix” sözcüğünden türemiş olan “radikal”dir. Radikal, işleri yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamına gelir. Bir başka deyişle radikal, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eski yapıyı tamamen kaldırmaktır. Değişim mühendisliğinde radikal; var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını bulmaktır. Değişim mühendisliği işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil, işin yeniden icat edilmesi demektir.*
3. **Çarpıcı:** *Değişim mühendisliğinde “çarpıcı” kavramı, marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmayı değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmeyi anlatmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, değişim mühendisliği ancak, büyük bir patlamaya gereksinim duyulduğu zaman uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir. Çarpıcı geliştirmede ise, eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur.*
4. **Süreç:** *Değişim mühendisliği tanımının en önemli kavramıdır. Ancak bu kavram örgüt yöneticilerinin birçoğuna büyük sorunlar yaşatmaktadır. Çünkü yöneticilerin büyük bir kısmı süreç zihniyetli olmayı başaramaz. Yöneticiler genel olarak görev zihniyetlidirler. İş, insan, yapı gibi kavramlar üzerine süreçten daha fazla oranda odaklaşırlar. İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının elde edildiği faaliyetler toplamıdır (Hammer, Champy, 1993: 29-32; Akt: Akçakaya ve Yücel, 2007: 5-6).*

Kurum ve kuruluşlar çağa ve değişime ayak uydurabilmek için, müşteri gereksinimlerinden başlayarak iş süreçlerinde tekrar analizde bulunarak süreç odaklı yaklaşımları benimsemek durumunda bulunmaktadırlar. Değişim mühendisliği, boyutları ne olursa olsun kuruluşlara gelişen teknolojiye ayak uydurup artan talepleri karşılayabilmek amacıyla yeniden yapılanma ve iş sistemini düzenleyen değerlerin tekrar gözden geçirilmesinin yolunu göstermektedir (Bayraktar, 2006: 17).

1.4. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

5018 sayılı kamu mali yönetimi kanunu stratejik yönetim ve stratejik planlamayı öngördüğü için bu konu kapsamında aşağıdaki stratejik plan stratejik yönetim kavramları incelenmiş bulunmaktayım

1.4.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramının tanımını yapmadan önce kavramsal kökenine bakıldığında; Strateji kelimesinin kökünün eski Yunanca'da yer alan Strategos kelimesinden geldiği, Strategos kelimesinin de M.Ö. 508 yılında Atina'da ortaya çıktığı, o zamanlar Atina'nın, 10 bölgeden oluştuğu ve bu bölgelerin başındaki kişilerin Stratgeos olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir. Aktif olarak savaşlarda yer almayan, ancak ülkeyle ilgili kararlar alan Atina'nın savaş konseyini oluşturan bu kişilerin askerlere taktik destek verdikleri belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak, Strategos kelimesinin stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına geldiği ifade edilmektedir (Dinçer, 2008: 16).

Eren (2005: 27) Yirminci Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak dilimize giren ve düşmanın ne yapabileceği veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel anlamda bir plan yapmak anlamına gelen stratejik planlama, mevcut kuvvetlerini yerleştirerek gerektiği durumda harekete geçmek anlamında kullanıldığını belirtmektedir.

Maşrap (2000: 251) stratejiyi, muhakeme yapmayı sorunun çözümünde çıkar yolu aramayı, geleceği öngörmeyi ve yönetimin iyileştirilmesini amaçlayan, organizasyonun etkililiğini ve dinamizmini sağlayan önemli bir vasıta olarak tanımlamaktadır.

Genel anlamda ise strateji; bir kurumun veya devletin gütmüş olduğu siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak amacıyla almış olduğu her alandaki önlemler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir Güçlü (2003: 66). Ancak zaman içerisinde strateji kavramı daha kapsamlı olarak ele alınarak farklı tanımları yapılmıştır.

Strateji denildiğinde kısaca geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir doğrultu olarak tanımlansa da, strateji denildiğinde, açık vizyon, geleceğe

yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar bütünü aklımıza gelmektedir. Yönetim bilimi alanında ise strateji; özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemleri ifade etmektedir (Özgür, 2004: 209).

Yapılmış olan tanımlardan da anlaşılacağı üzere; askeri alanda ortaya çıkmış olan strateji kavramı zaman içerisinde yönetim alanında kullanılan geleceğe yönelik amaç ve eylemleri belirleyen vasıta olarak ele alınmaya başlanılmıştır.

Görüldüğü üzere strateji kavramı, askeri savunma siyaseti çerçevesinde ortaya çıkmış olup bir süre sonra çok yönlü siyasi ve ekonomik faaliyetleri kapsamış, toplumsal refah, talebine ve eğilimlerine yönelmiş günümüzde, sosyal, psikolojik, ekonomik ve ideolojik konuların yanında askeri ve idari konuları da içine alan kapsamlı bir araç haline dönüştüğü görülmüştür.

1.4.2. Strateji Kavramının Boyutları

Strateji ile taktik, amaç, hedef, politika, plan, program, proses, prosedür, kural vb. gibi kavramların da yakın ilişkili olarak ileri sürüldüğü görülmektedir. Diğer taraftan bakıldığında strateji kavramının farklı boyutlarından bahsedilmektedir. Pamuk ve diğerleri (1997: 19-20) stratejinin 5 boyutu olduğunu ifade ederek, bu boyutların; bir yön olarak strateji, bir düşünce olarak strateji, bir eylem olarak strateji, bir durum olarak strateji ve bir kültür olarak strateji olduğunu ifade etmişlerdir.

- **Bir Yön Olarak Strateji:** Bir yön belirleme süreci olarak stratejiyi ifade etmekte olup, kavramın kökenine inildiğinde “stratum” sözcüğünün sözlük anlamı olarak da yol, çizgi, yatak anlamları taşıdığı görülmektedir.
- **Bir Düşünce Olarak Strateji:** Strateji bir düşünme sürecidir. Bu düşünme sürecinde önceden hazırlıklı olmak esas amacı oluşturmaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek risk ve tehlikelere karşı bilinçli bir şekilde düşünülerek hazırlanan plan özelliğini taşımaktadır.
- **Bir Eylem Olarak Strateji:** strateji aynı zamanda bir eylemi içerir. Bir önceki boyutta planlanan düşüncenin eyleme dönüşmesiyle anlam kazanır.

- **Bir Durum Olarak Strateji:** ne ile ilgili strateji oluşturulacağı strateji ile ilgili temel soru olarak ele alınmaktadır. Bu sorunun yanıtı ise işletmenin etrafındaki hali hazırdaki durumu gözlemleyerek, bu çevre içerisinde kendisini nerede konuşturacağı olacaktır. Sürekli değişken olan işletme çevresinin durumu, stratejiyi de daha dinamik kılarak sürekli işletmenin durum arayışı içerisinde kendisini konumlandırma süreci olarak ifade edilebilir.
- **Bir Kültür Olarak Strateji:** Bir örgütün belirlemiş olduğu stratejinin organizasyonun sahip olduğu kültürünü de yansıtmış olur. Strateji işletmenin kendini konumlandırmasının yanı sıra kendisini hangi değerler ışığında konumlandığına da ifadesi olup, işletmenin dış dünyaya bakış açısını da yansıtmış olur.

1.4.3. Yönetim Kavramı

İnsanlık kadar eski tarihe sahip olan yönetim düşüncesi. Tarih incelendiği surette insanların belirli hedeflerini gerçekleştirmek gayesi ile bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlardan yönetim konuları hep var olmuştur. “Yönetim” terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alındığı görülmektedir.

Yönetimi bir süreç olarak anlayan uzmanların kullandığı çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Genel olarak yönetim, bir işletmenin veya örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler v.s) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş tanımı ise; *“işletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci”* olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 21).

Bunun yanında yönetim bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik

ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini ifade etmektedir.

Yönetim kavramının yeni olmasının sebebi ise, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar ki dönemde üretime dayalı büyük kuruluşların var olmayışıdır. Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar uzun geçmişi, “işletme öncesi devir” ve “bilimsellik öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkün olacaktır. Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alındığında, yönetim kavramının çok daha eski tarihlerde hatta ilk çağlara kadar uzandığını söylemek mümkündür (Ertürk, 2007: 5).

Yönetim işlevi en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar var olan bütün organizasyonlarda geçerli ve gerekli bir fonksiyondur. Yönetim, örgütlerin hedeflerine etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zaruri bir işlev olmaktadır. Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir ehemmiyete sahiptir (Güçlü, 2003: 63).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi, yönetim hedeflere yönelmiş, beşeri ve psiko-sosyal özellikte bir süreç olduğu görülmekte çalışanların ve işveren, yönetilen ve yöneten, vb. gibi çeşitli ifadelerle bireyler bulunmaktadır. Her zaman yönetim sürecinde talimat alan çalışanlar ve istek ve talimatta bulunan yöneticiler bulunmaktadır.

1.4.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Tüm dünyada yükselişe geçen küreselleşme eğilimi sonucunda; teknolojik değişim ve gelişim yeni pazarların meydana gelmesi sonucunu doğurmuş, bu da müşteri istek ve beklentilerindeki değişiklikleri ve karmaşıklıkları arttırmıştır. Tüm bu gelişmeler rekabetin artmasına neden olmaktadır. Artan bu rekabet ortamında organizasyonlar artık daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda bırakmıştır. Stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında yalnız uluslararası şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda küçük ve yerel organizasyon, stratejik yönetimi vasıta olarak kullanmaya başladıkları görülmüştür (Saraç, 2005: 68).

Dünya ekonomik sistemine 20.yüzyılda yerleşmiş olan stratejik yönetim siyasi, sosyal, psikolojik ve teknolojik nedenlerden ötürü kontrol dışı bir hızla yönetimlerin çalışma alanına girmiş bir yönetim biçimidir. Bu çalışma alanı, işletmeleri sosyo-teknik alanda hareket imkanı bulan bir bütün olarak ele alınır ve bazı işletmelerin beklenmedik bir gelişme ve büyüme sürecine girdiğinde, sorunları yaşama nedenini ve niçin yaşam kavgası verdiğini incelemeyi amaçlar (Rodoplu, 2001: 252-253).

Uzun dönemde işletmenin genel olarak yönünün nasıl tayin edileceğini belirleyen bir yaklaşım biçimi olan stratejik yönetim üzerine literatürde farklı tanımlara rastlanmaktadır.

Dinçer (2008: 35) stratejik yönetimi; ‘*etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçları değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü*’ olarak tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2007: 25) ise işletme yönetimi açısından ele alarak; ‘*işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli kullanma süreci*’ olarak tanımlamışlardır. Fakat stratejik yönetimin işletmenin genellikle günlük ve sıradan işlerin yönetilmesi değil, uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayabilecek, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve ‘*Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?*’ sorularını sormuş, belirlenen hedefler yönünde, alınmış olan kararların beklenen sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Çoğurcu, 2010: 11).

Saraç (2005: 68) stratejik yönetimin,

Özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan yönetim tekniği

olarak tanımlamıştır.

Aktan'da (2008: 6) benzer ancak daha kısa bir tanımlamayla ‘stratejik yönetimi, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği’ olduğunu ifade etmiştir.

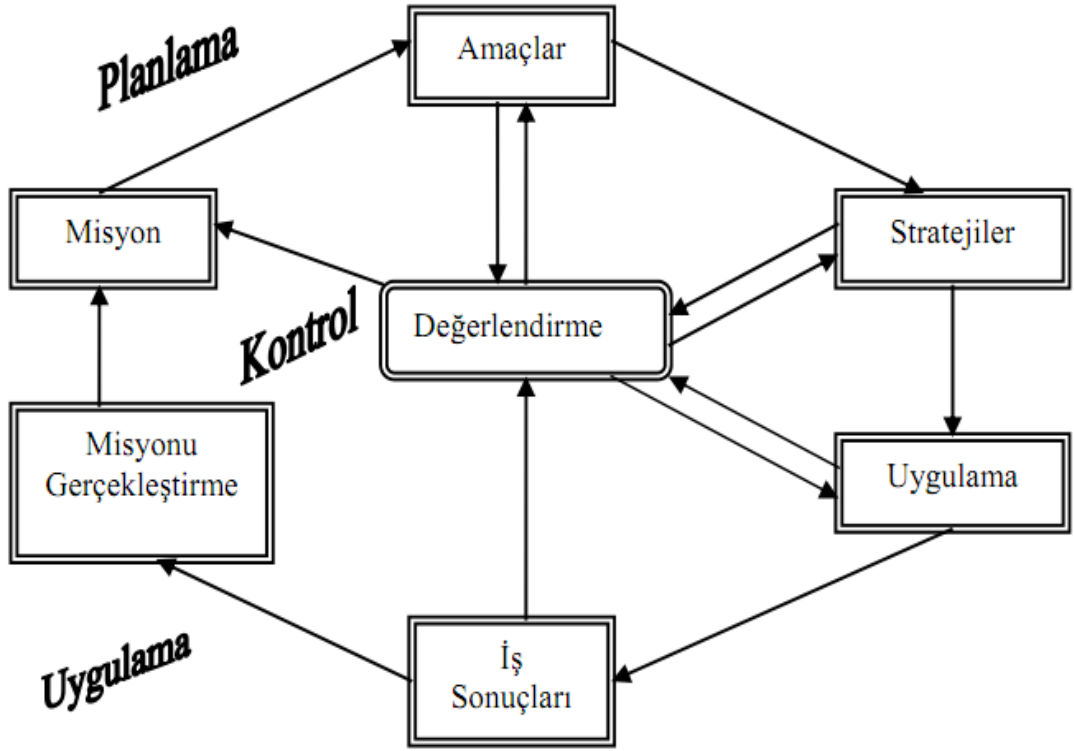
Alayoğlu (2010: 30) stratejik yönetimi;

Örgütün amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak ele alarak, stratejik yönetim, stratejilerin belirlenmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesini kapsayan, daha çok üst yönetimin sorumluluk alanındaki faaliyetleri ilgilendiren süreçler toplamı

olarak değerlendirmiştir.

Stratejik yönetim sürecindeki temel faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır (Dinçer, 2008: 41; Doğan ve Demiral, 2008: 15):

- **Planlama:** ‘‘Gelecek dönemlerde yapılacak faaliyetlerin ve bunların etkilerinin planlanması aşamasıdır’’.
- **Uygulama:** ‘‘Fiili iş sonuçlarının elde edilmesi için planlanan faaliyetlerin uygulanması aşamasıdır’’.
- **Kontrol:** ‘‘Planlanan faaliyetler ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve sapmalar varsa bunların düzeltilmesini içeren aşamadır’’ (Doğan ve Demiral, 2008: 15).



Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 15.

1.4.5. Stratejik Planın Gerekliliği

Tüm dünyaya yön veremeye başlayan küreselleşme olgusu, işletmeleri çevre ve rekabet şartlarını farklı bir boyuta taşımış. Bundan sonra organizasyonlar ayakta kalarak rekabette ön planda olmanın sadece değişimi yakalamakta olduğunun farkına varmışlardır. Yaşanan değişimin sürecinde organizasyonların güdümlük işlemlerle hayatını devam ettirmesi olanaklı olmayacaktır. Yaşanan gelişmeler ve değişimler açısından içinde bulunduğumuz çağ oldukça karmaşık bir yapı göstermektedir. Bu yüzden dün çok önemli olan şeyler artık bugün önemsiz olmaktadır.

Anlatılan nedenlerden yola çıkılarak günümüzde işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve kaynak ve kabiliyetlerini etkin bir şekilde rekabet avantajına dönüştürebilmeleri için bir stratejik bir netliğe sahip olma gerekliliğinin giderek arttığı öngörülmektedir. Bundan sonra mutlak bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olunacağı, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı

olarak neyi hangi yollarla sunacakların açık bir şekilde belirlemeyen işletmeleri yoğun rekabetten dolayı varlıkları sürdürmemeye tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Yöneticilerin; rekabet avantaj sağlamak, sürdürmek, gelecek referansları davranabilmek, kuruma bütüncül yaklaşabilmek için işletme yönetimine stratejik mantalite ile yaklaşmak zaruriyetinde bulunmaları stratejik yönetimin popülaritesini yükselten bir duruma yol açtığı öngörülmektedir(Gürpınar ve Döven, 2007: 174).

sürekli değişen çevre şartlarına ayak uydurmaya çalışmak işletmelerin varlıklarını devam ettirmesinin esas nedeni olarak görülmektedir. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirirken işgörenlerin eksikliği ve/veya yöneticilerin diğer çalışanlar tarafından anlaşılammalarından kaynaklanan sorunlar, işletmede iletişim eksikliği ve işgücü kaybı gibi sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanların bir bütün olarak aynı doğrultuda geleceğe bakmalarını sağlamak gereği doğmuştur. Mevcut durum ise stratejik yönetimi benimseyenin gerekliliğini çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü stratejik yönetimle temellendirilmiş bir anlayışın gelecekteki beklenmedik durumlara karşı nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymasıdır (Öztemel, 2004: 12).

1.5. Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama bir süreç içerisinde sistematik olarak gerçekleşmektedir. Araştırmanın bu bölümünde stratejik planlamanın tanımı yapılarak, stratejik planlama sürecinin aşamaları yer almaktadır.

1.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlamanın kökenine bakıldığında askeri organizasyonların strateji geliştirme süreçlerine dayadığını görmekteyiz, savaşta düşmanla mücadele esnasında avantaj sağlayabilmek amacıyla zayıf ve üstün yönlerin ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesine yönelik yapılan planlar olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2008: 7).

Stratejik planlama, organizasyon için belirlenmiş olan yüksek amaçların gerçekleştirilmesi için kendini geliştirmeye yönelik bir araç olarak görülmektedir. (Cook 1990)

Strateji ve stratejik yönetim kavramlarında olduğu gibi stratejik planlamaya ilişkin de birbirine benzeyen ve bazı yönleriyle farklılaşan literatürde pek çok tanıma rastlanmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir:

Eren'e (2002) 44-45) göre stratejik planlama *'örgütün en uzun süreli planlaması'* iken, Porter (2003: 10) Stratejik planlamayı *'örgütler için önemli olan, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması'* olarak kabul etmektedir.

Stratejik planlama; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba olarak ifade edilmekte, bir örgütün yön vermesi gereken gündelik işlemlerine ve anlam sağlayan bir vasıta olduğu örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve etrafını değerlendirip bu faktörleri örgütün gelecekte arzulayıp beklediği olmak istediği yer ile bağlantı kurulabilir (Gürer, 2006: 91).

Stratejik planlama, bir işletmenin seçmiş olduğu amaçlar doğrultusunda amaca götüreceği belirli hedeflerin başarılması için meydana getirilen stratejik programlar olup, programlar doğrultusunda politikaların yürütülmesini sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir; başka bir ifadeyle stratejik planlama, işletmenin amaçlarını tanımlayıp amaçlara götüren; formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir (Üzün, 2000: 43).

Stratejik planlamaya ana hatlarıyla bakıldığında en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplayıp, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve bugün aldığımız kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir (Yılmaz, 2002: 71).

Stratejik planlama, örgütün vizyon ve misyon oluşturma olan örgütsel temellerinde, oluşturulan vizyona uygun ulaşılabilir stratejik amaç ve hedefler belirleme, eylem planı yardımıyla ölçülebilir göstergeler geliştirip süreli olarak başarıyı gözden geçirme izleme ve iyileştirme sürecini ifade eden katılımcı, şeffaf ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir (Arslan, 2009: 392).

Bilinçli ve sistemli bir süreci ifade eden stratejik planlama, bu süreçteki esas amacını, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurup, örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizilmesidir (Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010: 40).

En genel anlatımıyla stratejik planlama, kuruluşun bulunmakta olduğu nokta ile ulaşmayı amaçladığı konum arasındaki yolu tarif etmektedir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olabirliği sağlayacak yöntemleri belirlemesi gerekmektedir. Uzun vadeli ve geleceği öngörmüş bir bakış açısı taşıyıp, kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde oluşturulmasına, önceliklere dayanan kaynak tahsisi sağlanmasına ve hesap verme sorumluluğuna yol göstermektir (Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006: 23).

- *Stratejik planlama şu soruların yanıtlarıyla ilgilidir:*
- *Neredeyiz?*
- *Nereye varmak istiyoruz?*
- *Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*
- *Başarımızı nasıl izleyebiliriz ve değerlendirebiliriz?* (Tüzün, 2008: 7).

Yukarıdaki maddelerden yola çıkarak stratejik planı hazırlamadan önce hangi evrelerden geçmemiz gerektiği, hazırlama süreci, uygulamaya geçip elde etmiş olduğumuz çıktıların izlenmesi gerektiği sonucunu alabiliriz. Bulduğumuz yer ve olmak istediğimiz yer kadar başarımızı izlemek ve değerlendirmekte o denli önem arz etmektedir.

1.5.2. Stratejik Planlamanın Amacı ve Önemi

Teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda, dünyanın küçüklüğü ve küresel bir hale geldiği görülmekte; örgütlerinde faaliyet gösterdikleri çevrenin sürekli değişmekte olması içinde bulunulan karmaşıklığı arttırmaktadır.

Artan rekabet ortamında ekonomik koşullar teknolojiye değişimi yakalayamamak, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerden dolayı örgütlerin devamlılığını sürdürmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zor bir hal almaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu

uygulayacak stratejilere gereksiniminde bulunmaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensellik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 73).

Stratejik planlamanın önemli olmasının nedeni sistematik düşünceye yöneltiyor olmasıyla ifade edilmekte olup, günlük kararlarla yönetilen örgütlerin her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceği belirtilmektedir. Oysa stratejik planlama yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından dolayı etkilerden zarar görmemektedirler. Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü ise yönetimde etkinlik olduğu belirtilmektedir (Gürer, 2006: 95).

1.5.3. Stratejik Planlama ve Diğer Planlamalar Arasındaki Farklar

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran zaman, verilerin yapısı, verilerin sayısı ve organizasyonun yapısı olmak üzere dört ana özellik olduğu belirtilmektedir (Eren, 2005:7; Durna ve Eren, 2002: 60).

Zaman: Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla birlikte diğer planlama türlerinden farklı olduğu ve bu sürenin konunun uzmanlarınca farklı algılanmakla birlikte üç yıldan daha uzun bir zaman periyodunun uygun olabileceğini ifade edilmektedir. Ancak her uzun süreli planlama stratejik plan olarak görülmesi doğru değildir. Örneğin, uzun vadeli olarak hazırlanmış bulunan finansal planlar, çalışanların tedariki ve geliştirilmesi ile ilgili planlar, organizasyon yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirme planları, bir takım verimsiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikaları ile alakalı bulunmuş olsalar bile stratejik plan olarak değerlendirilmemektedir. Bu planlar stratejik planların belli bir kısmı ile ilgilidirler. Öyle ise, zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın bir bölümünü oluşturduğu ifade edilebilir.

Verilerin Yapısı: Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden farklı sadece işletmelerin ilgili olduğu birim hakkında veri sağlamaktadır. halbuki veriler tüm örgütün yapısı ve birbirine uyumu ile ilgili olmalıdır. Bu nedenle, stratejik

planlamanın yapısını oluşturan verilerin nitelik itibarı nedeniyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısı ile birbirinden ayrılmış verilerden oluşmaktadır. Stratejik nitelikte olması için bir planın farklı cinsten veriler ve farklı işletme fonksiyonlarından oluşması gerektiği ifade edilmektedir.

Verilerin Sayısı: İşletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan stratejik plan, işletmeye ilişkin çok fazla sayıda verileri bünyesinde bulundurmaktadır. Stratejik plan, işletmenin tüm birimlerinde oluşturulan planları kapsamakta ve birbirine entegre olmasını sağlamaktadır. Stratejik plan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmektedir. Bu faaliyetler ve raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planları oluşturulmasında birer araç ve veri niteliğini taşımaktadırlar.

Organizasyon Seviyesi: Stratejik planlama sonuç odaklı olduğundan dolayı daha çok sonuçlara yönelmektedir. İşletmede oluşturulan tüm planlar stratejik planlamada öngörülmekte olan hedefleri veri olarak kabul etmek durumundadır. Diğer planlama türlerinden yetki yönüyle üstün olan stratejik planlama onlara rehber niteliği taşımaktadır. Diğer tüm planlardan kapsamlı olması işletmenin tüm birim ve işlevlerini içinde taşımasından kaynaklanmaktadır.

1.5.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgütler açısından pek çok yararı olduğu belirtilmektedir. Aşağıda bu yararları yer verilmektedir (Gürer, 2006: 96-97):

- *Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım etmektedir.*
- *Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönünü aydınlatarak, işletme içinde yaşanabilecek çatışmaları azaltmakta ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım etmektedir.*
- *Stratejik planlama, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturmaktadır.*

- *Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım etmektedir.*
- *Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama, önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.*
- *Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir.*

Stratejik planlamanın örgütler için çok farklı yararlar üretebileceğini ileri sürmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Yılmaz, 2005: 74).

- *Stratejik planlamanın birinci ve en açık potansiyel yararı, stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğinin geliştirilmesidir. Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır.*
- *Stratejik planlamanın ikinci yararı ise, iyileştirilmiş karar vermedir. Stratejik planlama, dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırmakta anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olmaktadır. Stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlamaktadır.*
- *Stratejik planlamanın örgütler açısından üçüncü yararı ise ilk iki yararın sağlanması ile ortaya çıkacak olan örgütsel duyarlılık ve performanstır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler, örgütsel sorunları çözümlenmeye, rekabetçi baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler.*

1.5.5. Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama, organizasyonlar için yararlı olduğu kadar, iyi yapıp uygulanmadığında da bazı tehlikeler içermektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Çetin, 2007: 19- 20).

- *Stratejik planlar, sadece üst yönetiminin kişisel yorumlarıyla oluşturulursa başarı şansı azalmaktadır.*
- *Belirlenen hedefler, uzun dönemli planlarla uyuşmazsa stratejik planlamadan umulan başarı elde edilemeyebilir.*

- *Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartlar ortaya koymamaktadır. Böyle bir durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamamaktadır.*
 - *Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlar kabul ettirilemezse, örgütte çalışanlar arasında planlamaya ilişkin olumlu bir iklim sağlanması güçtür.*
 - *Stratejik planlamanın yönetim sürecinden bağımsız olarak algılanması durumunda, idarenin koordinasyonunda sorunlar ortaya çıkabilmektedir.*
 - *Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle uğraşılması, örgütte esnekliğin kaybolmasına sebep olabilmektedir.*
- Olarak ifade edilmektedir.

1.5.6. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik düşüncenin şekillendirilerek formalite edildiği sistematik bir süreci stratejik planlama ifade etmektedir. Kurumların amaç ve yeteneklerini değiştirip geliştirdiği bu süreçte, stratejik bağlamda da çevre şartlarına uyum sağlayıp ve bu uyumun sürdürülmesi amacını taşımaktadırlar (Mucuk, 2006: 35).

Birbirini doğrudan etkileyen aşamalardan oluşan stratejik planlama çalışmalarında planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir biçimde uygulanması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404). Stratejik planlama süreci yedi ana aşama halinde ele alınmaktadır. Bunlar;

- Vizyon
- Misyon
- İlkeler Bildirimi
- Amaçlar
- Hedefler
- Faaliyetler ve Projeler
- İzleme

1.5.6.1. Vizyon

Stratejik planlama sürecinde en uzak, en genel ve en kapsamlı amaçları içeren vizyon, işletme için yön belirleyen köklü ve stratejik niyetler manzumesi olarak ifade edilmektedir. Örgütün en uzak ve soyut amacını oluşturan vizyon zaman içerisinde somut bir hal alıp değerler listesinin tepesine çıkar. Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin, gelecekteki işletme "fotoğrafını" tasvir eder (Dinçer, 2008: 171)

Kişi veya kurumların gelecekte olmayı istedikleri durumu ifade eden vizyon kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan üst yönetim için işletmenin referans noktası olan, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açık olduğunu, farklı görüşlerde insanların katkılarından ilham alma derecesini göstermektedir (Eren, 2005: 18).

Belli bir zaman süresini kapsayan vizyon genellikle işletmenin geleceği ile alakalıdır. Aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu dönem içinde bulunan bir vizyonu vardır. Bu nedenle işletme veya kurumun vizyonunu öncelikle "*işletmenin içinde bulunduğu dönem için vizyonu ve "gelecek dönemler için vizyonu"* olarak ikiye ayırabileceğimiz gibi, kapsama alanı ve ilgili olduğu hiyerarşik düzey açısından da türlere ayırmak mümkündür. Bu babdan bakıldığında işletmenin küresel ve yöresel boyutlarına göre vizyonları olabileceği gibi, üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve fonksiyonel boyutlarda da, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonlarının da olması mümkündür.

Üst yönetim için referans noktası olan ve aynı zamanda örgütlemeyi planlayan vizyon işletme için dönüm noktasıdır. Vizyon güçlü olduğunda, bir yol gösterici olup insanları motive eder ve geleceğe yönlendirir. Bir defa işletmenin vizyonu oluşturulduğunda, belirlenmiş olan stratejik yönetim süreci vizyona göre geliştirilip oluşturulur. Bu geliştirmenin ve oluşturmanın çalışanlarla birlikte yapılması en ideal olanıdır.. Fakat bu yöntem en iyi vizyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu geliştirmenin ideal yoludur. Sonuç olarak, kurucunun, patronun, liderin veya işletme içinden bir profesyonelin oluşturduğu vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşmesi gerekmektedir.

İşletmelerde vizyon misyonda olduğu gibi yazılı veya yazısız olabilir. Küçük işletmelerde genellikle işletme sahibinin kafasında olan vizyon, büyük işletmelerde ise genellikle çalışanlara, müşterilere tedarikçilere yol göstermesi ve bazı hususları belirginleştirmesi için vizyonun yazılı olduğu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 69).

1.5.6.2. Misyon

Dinçer (2008: 172) misyonu örgüt içerisinde, ‘‘hangi kademe de olursa olsun, bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değer’’ olarak tanımlamaktadır. Örgütün var olma nedeni olan misyon, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden farklı kılan özellikleri olarak ifade edilebilir. Misyon kavramı örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade etmektedir. Misyon, ‘‘niçin varız?’’ sorusunun yanıtıdır. Örgütsel kimliğin ortaya konulması ve örgütün varlık nedeni misyon ile ifade edilir. Mevcut ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi, gereken temel gereksinimleri ve sorunlar başarılı bir misyon ile belirtilir. Örgütün paydaşlarını ve paydaşların, gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve kaynakları ifade eder. Örgütlerin misyonu çerçevesinde stratejik planlama yapılır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

İşletmenin var olma nedeni olarak açıklanan misyon strateji oluşturma konusunda önemli bir adım olarak ifade edilmektedir. Nedeni ise işletmenin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon stratejistlere stratejilere rehberlik etmesidir. Misyon örgütlerin kuruluş ve varlık nedeninin dışında, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklı yanlarının ne olacağı olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin misyonu veya varlık nedeni olmasına rağmen bu misyon ve varlık nedeninin yazılı olması gerekmemektedir. Birçok küçük işletmenin yazılı bir misyon bildirgesi olmamasına rağmen mutlaka yapmış oldukları işlerle ilgili bir düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesinin bulunması buna örnek olarak gösterilebilir. Çalışanlar tarafından uygulanan bu yaklaşım iş sahibinin kişisel deneyimleriyle elde edilmiştir. Bütün bunlara karşılık büyük işletmelerde ise misyon yazılı bir şekilde açıklanır. Büyük işletmelerin yazılı misyon hazırlamasının nedeni

ise yaptıkları işi, önemsedikleri felsefeyi, işgörenlerine ve topluma açıklama gereksinimi duymalarıdır. Misyon açıklamaları çalışanlara işin yapılması hususunda rehberlik edip, topluma da işletmenin işini ve değerlerini, felsefesini bildirmiş olur. Diğer işletmelerden farklılıklarını bu şekilde duyurmuş oldukları ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 68).

Bir firmanın hayatta olma nedeni olan misyon bildirisi olarak nitelendirilirse, örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını ve işgörenlerine, müşterilerine ve çevreye karşı sergilediği tutumu olarak ifade edilmektedir (Mütercimler, 2007: 610).

Ülgen ve Mirze (2007: 69) birbirinden farklı olan misyon ve vizyon kavramlarını İşletmenin vizyonu ile misyonu arasındaki temel farkın uygulamada hep göz ardı edildiğini vurgulamaktadırlar. Misyon ve vizyonun aralarındaki temel farklılık; ‘vizyonun gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olduğu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğu’ ifadelerinde bulunmaktadır.

1.5.6.3. İlkeler Bildirimi

Strateji kavramıyla zaman zaman karıştırılan politika olarak da kullanılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile İlkeler örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenleri ifade etmektedir. (Demir ve Yılmaz, 2010: 79).

Kalite yönetimi kültürü ile sıkça ele alınan ilkeler. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine yol gösteren ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler değişen örgütsel kültürün önemli vasıtalarıdır. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek amacıyla esas alınan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların hangi koşullar altında en iyi performansı sağlayacaklarına yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

Örgütün misyon ve vizyonun ardında yatan değer ve inanç temellerini ilkeler oluşturduğu için ilkeleri ortaya koymak stratejik planlamada önem arz etmektedir. Tutarlılığı ve objektifliği sağlayan ilkeler her seferin tekrar karar almayı önleyip,

yöneticilerin davranışlarını öngörebilir ve yetki devrini kolaylaştırır, kurumsallaşmayı sağlayıp yöneticinin insiyatif kullanmasına olanak tanır.

İlkeler bildirimini üç temel alana ilişkindir (Güner, 2005: 68).

- **Kişiler:** Örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki kişiler
- **Süreçler:** Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci
- **Performans:** Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

1.5.6.4. Amaçlar

Örgütlerin uzun vadede gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmekte olan stratejik planlama işletmenin uygulamalarını geleceğe yönelik biçimlendirip ve yönlendirmektedir.

Örgütün genel amaçlarını ve misyonunu, faaliyet alanlarına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şekli olan stratejik amaçlar örgütün misyonuna göre iyi niyetlerden ve yönetimin kendi değerlerine göre tercihlerinden daha farklılaşmış bulunmaktadır. Stratejik amaçların belirlenmesinde örgütün kabiliyet ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, dış çevre şartları daha etkili bir hal almaktadır. (Dinçer, 2008: 172).

Belirli bir periyot içerisinde örgütün ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçları ifade eden stratejik amaçlar stratejik planlama sürecinde örgütün “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermektedir.

İşletmenin genel bir çerçevede ulaşmayı hedeflediği yerin ne olduğuna işaret eden stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı ve ama aynı zamanda elle tutulur bir nitelik taşınmalıdır.

Stratejik amaçların özellikleri şöyle ifade edilmektedir (Güner, 2005: 69)

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyum sağlamalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkı sağlaması gerekmektedir.
- İddiası olmalı, ancak gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir.
- Kuruluşun şimdiki durumuna bakıldığında gelecekteki olmak istediği durumuna geçişini sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir

Örgütlerin varolma nedenlerini açıklayan genel amaçlar, örgütün kurucu ve sahiplerinin saptamış olduğu genel bir nitelik taşıyan kuruluş ve faaliyet amaçları ile özel nitelik taşıyan bazı amaçları kapsamaktadır. Geleneksel işletmecilik anlayışının işletmeler açısından saptadığı ve kabul ettiği kâr amacına, çağdaş yaklaşım iki yeni amacı ilave etmiştir. Dolayısıyla günümüzde işletmeler sadece kâr amacı değil, aynı zamanda toplumsal amaçları da benimsenmiş işletmeler görünümüne sahip olmuşlardır. İşletmenin genel amaçları göz önüne getirildiğinde kâr etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak yer almaktadır. İşletmenin özel amaçları baktığımızda ise kazanç sağlamak, , istihdam olanağı yaratmak, topluma ve devlete yardımcı olmak ve hizmet etmek, tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, ucuza mal edip ucuza satmak, işletmelerde çalışanları gözeterek, onlara iyi ücret vermek, güvenli bir iş ortamı sağlamak kazançtan pay almalarını sağlamak, bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi için olanak sağlamak, uluslararası ilişkileri güçlendirmek vb. sayılabilir (Becerikli, 2000:102-103).

Örgütler açık ve ölçülebilir amaçlar edinmelidirler. Çünkü zor amaçlar edinen örgüt işgörenlerinin motivasyonlarının azaldığı görülmektedir. Bu nedenle, örgütler amaçlarını belirlerken SMART yönteminden faydalanılabilmeliler (Uysal, t.y.: 5). SMART, İngilizce; spesifik, erişilebilir, gerçekçi ve süreyi ifade eden kavramların baş harflerinden oluşmaktadır.

S – Spesifik, açık: Amaçlar açık olarak tanımlanmalı, ne, ne zaman, nerede, nasıl sorularını yanıtlamalıdır.

M – Ölçülebilir: Amaçlarda rakamsal ölçütler olmalıdır.

A – Erişilebilir: Amaçlar çalışanlar için ulaşılabilir boyutta olmalıdır.

R – Gerçekçi: Amaçlar işletme öncelik ve sorunlarını dikkate almalıdır.

T – Süre: Amacın ulaşılması için bir zaman süreci tanımlanmalıdır.

Amaçlar bu özellikleri ile başarının ölçülmesinde ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde bir ölçüt, bir kriter olmaktadır. Diğer bir sınıflandırmaya göre stratejik amaçların özellikleri kısaca şunlardır (Dinçer, 2008: 172-173);

- “Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçta çevrenin analizi ve işletmenin ayrıntılı bir incelemesi gibi ancak belirli faaliyetlerle gerçekleştirilebilir”.
- “Örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik eder. Daha ayrıntılı alt kademe amaçlarının başlangıç noktasını oluşturur”.
- “Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır”.
- Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.”

Dinçer (2008) işletmelerde sekiz değişik alanda stratejik amaç belirlenebileceğini ifade etmekte ve bu alanlara giren amaçları örneklendirerek, aşağıdaki tablo da sunmuştur:

Tablo 1.4. Sekiz Stratejik Alanda Belirlenebilecek Amaçlar

| STRATEJİK ALANLAR | STRATEJİK AMAÇLAR |
|---------------------------|---|
| Pazarlama | Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş biriminde Pazar payını % 15 arttırmak (veya pazar payı ölçülerinde numara olmak) |
| Verimlilik | Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini %5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek |
| Finansal Kaynaklar | Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek |
| Beşer Kaynaklar | Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için, güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek. |
| Fiziki kaynaklar | Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamulleri tecrit etmek |
| Yenilik Yapma | Ar-Ge için satışların %7'sinden daha azını harcayarak, yeni ürünlerde lider olmak |
| Sosyal Sorumluluk | Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmede kullanmak |
| Karlılık | Öz sermayenin geri dönme oranını yıllık olarak %20'de tutmak |

Kaynak: Dinçer, 2008: 174.

Tablo 1.4’de belirtilen sekiz stratejik amaç alanı, örgütlerin önemli başarı kriterlerini oluşturduğu görülmektedir. Örgütler sadece bir alanda değil, birden çok alanda kendilerine amaç belirledikleri takdirde, başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler.

1.5.6.5. Hedefler

Dinçer (2008: 173) hedefleri, ‘*belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumu olarak*’ ifade etmektedir. Bunlar stratejik amaçların mümkün olmasıyla ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar veya uygulama amaçları olarak da ifade edilebilirler.

Stratejik amaçların bir fonksiyonu olan taktik amaçlar ve hedefler stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli olduğu görülmektedir. Bu iki genel manada amaç birbirini ile uyumlu olmalı ve destek verilmelidir. Fakat taktik amaçlar, adından da anlaşılacağı gibi, bazen stratejik amaçların tersi bir durumu ortaya koyabilir. Bu zıtlık durumu kısa zamanda ve özellikle uzun dönemde hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine destek vermelidir(Dinçer, 2008: 173-174).

Stratejik planlama sürecinin “nerede olmak istiyoruz?” kısmını oluşturmakta olan hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yarar sağlamaktadırlar. Hedefler böylece tüm alt düzeylerde belirlenip uygulamaya daha fazla yaklaşmakta ve daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesi için etkili olmaktadır. Oluşturulan hedefler örgüt için belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmalı ve bu arada hedefler bütçe süreci ile uyum sağlamalıdır. Öncelikle hedeflerin misyon ve amaçların gözden geçirilmesi daha sonra sonuçlar bulunup performans ölçütü belirlenir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Hedefler, ulaşılması önceden tahmin edilen sonuçlara yönelik, ölçülebilir alt amaçlardan oluşmaktadır. Hedefler ise miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (Güner, 2005: 69-70).

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bazı hedeflerin listesi sunulmuştur (Dinçer, 2008: 173-174).

- *“Yüzde olarak belirlenmiş pazar payına ulaşmak için değişik satış birimlerinin yapması gereken satış miktarı,*
- *Toplam satış tutan için belirlenen rakam,*
- *Kazanılması gereken müşteri sayısı için belirlenen bir sayı”.*
- *Ulaşılması düşünülen likidite oranı,*
- *Yenilenmesi gereken yatırım tutarları,*
- *Toplam işgücü içinde personel devir oranı,*
- *Satışlardan beklenen kârlılık için mamullere veya müşteri grubuna göre belirlenmiş satış rakamları”.*

1.5.6.6. Faaliyetler ve Projeler

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturmaktadırlar. Stratejik planı uygulamak için atılan adımları faaliyet ve projeler olarak tanımlayabiliriz. Hedeflerin yerine getirilmesi için sorumlu olan birimlerin açık bir şekilde belirtilmesi gereken rol ve sorumlulukları ile yetkileri önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklamasının yapılmasından sonra, bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken faaliyet ve projeler için bir öncelik sırası ele alınmalıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82-83).

Kuruluşun faaliyet ve projeleri amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmeli ve bunlar kaynakların ihtiyacı olan maliyetlendirme aşamasında belirlenmelidir. Belirli hedeflere yönelik olması gerekmektedir. Faaliyet ve projelerin herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamaz ise bu faaliyet ve projelere yer verilmemesi gerekmektedir. Hâlihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler kesinlikle bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Faaliyetlerin/Projelerin ortaya konulması sürecinde cevaplanması gereken temel sorular şunlardır (Özgür ve Acar, 2004: 222-223):

- *“Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?*
- *Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?*
- *Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?*

- *Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik hâlihazırda yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?*
- *Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?*
- *Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri/projeleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?''*

1.5.6.7. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik yönetim döngüsünün önemli bir aşamasında izleme ve değerlendirme yer almaktadır (TEPAV, 2007: 21).

Gerçekleşmesini istediğimiz amaç ve hedeflerin belirli zaman aralıklarıyla raporlanıp ilgili taraflara ve örgüt içi ve dışı birimlerin değerlendirmesine sunulması durumu olup, izleme faaliyetlerini içeren stratejik yönetim döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturduğu ifade edilmektedir (Acar, 2007: 65).

Stratejik planda ortaya konulan hedeflerin ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilip raporlanması izlemeyi ifade eder. Raporlama ise izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporu, stratejik amaçları, hedefleri, faaliyet ve projeleri, gerçekleştirmeler konusundaki açıklamaları, yorumları ve mevcut durum hakkındaki bilgileri içerir. Aynı zamanda izleme raporları yönetime stratejik amaçları ve hedefleri değerlendirme imkanı sunup ani tehlikelere karşın tedbir alınması için yardımcı olabilmektedir. (DPT, 2006: 45).

Örgütün uygulaması gereken stratejik seçimlerinin elde edilen bilgi ve mevcut tecrübelerinden yararlanarak değiştirilmesi veya uyumlulaştırılmasının gerekip gerekmediğini anlamaya yönelik olarak yapılan bir denetleme ve kontrol, değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 84).

İdari bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamına gelen izleme kavramı, örgütlerde almış olduğumuz çıktıların daha önce ortaya koyduğumuz misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde örtüşmekte olduğunu inceleyip ölçmektedir. Elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade etmekte olan izleme ve değerlendirme süreci “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktadır.

İzleme ve değerlendirme süreci stratejik planlama uygulamalarının, stratejilerin başarılı veya başarısız olup olmadıklarını değerlendirip elenmesi ve uygulama sonucunu görmemiz açısından önemli bir gereklilik taşır (Aksu, 2002: 56).

1.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları paylaştıkları ortak özden dolayı sıklıkla birbirinin yerine kullanılmıştır. Bu karmaşıklık durumunu stratejik planlama sisteminin stratejik yönetimin manifestosu olarak ele alınması ile daha da karmaşık bir hale bürünmektedir. Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, sanki faaliyet veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 97).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları birbirinin eş anlamlısı olarak görülmemelidir. Çünkü stratejik yönetim, stratejilerin planlanmak amacıyla gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme yapar seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyona dayalı tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını sağlayıp, daha sonra da stratejilerin uygulanmaya geçilmesinden önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerin bütünüdür. Stratejik planlama ise, “bir örgütün neyi, niçin yaptığına ve ne olduğuna yol gösterir ve biçimlendirir eylemlere ve temel kararlara ulaşmak amacıyla yapılan disiplinli bir çabadır (Çoğurcu, 2010: 13).

Geleneksel program planlaması ve geleneksel uzun dönemli planlamadaki yakın sistem yönlendirmesinin tersine stratejik planlama aşağıdaki konulara değişik şekilde yaklaşır;

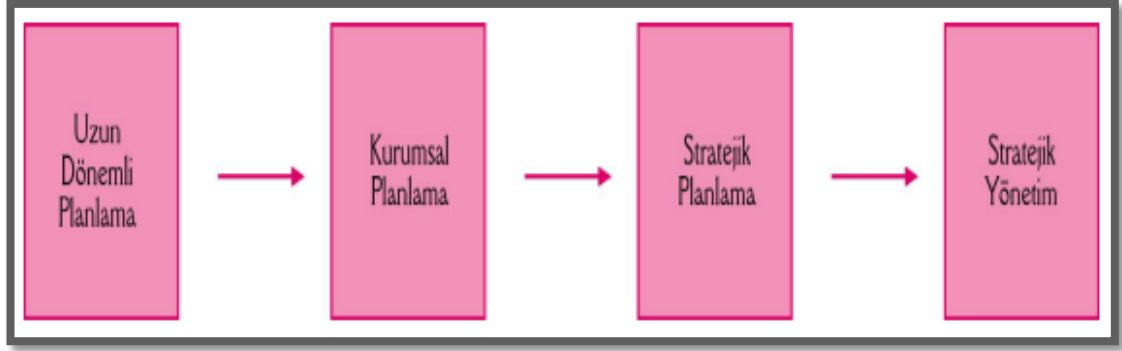
- Örgütün karşı karşıya kaldığı en temel konularda gereken müdahalenin yapılıp ve bu konuları tanımlamasıyla ilişkilendirilmektedir;
- Sübjektif olarak amaçların tanımlanması konusuna, misyon ve stratejileri etkilemekte olan rekabetçi değerlere hitap etmektedir,
- Kurumu ve onun misyonunu etkileyen dış eğilim ve güçlerin önemine vurgu yapmaktadır;
- İç ve özellikle dış pay sahiplerinin tercihlerini ve ilgilerini hesaba katmakla politik olarak gerçekçi olmaya çalışmaktadır,

- Kıdemli olan yöneticilerin bazen de seçilmiş olan görevlilerin yakın ilgisine oldukça fazla güvenmektedir,
- Planlara uyulmasını sağlamak amacıyla kritik konulara dürüst bir şekilde yaklaşılmasını gerektirmektedir,
- Eylem yönlüdür olup stratejilerin devam ettirilmesi amacıyla geliştirme planlarının önemini vurgulamaktadır;
- Kararların yürütülmesinde yoğunlaşp gelecekte örgütün lehine bir pozisyon oluşturur
- Zaman süresi ve ufku açısından uzun vadeli bir plan çeşididir
- Yetki bakımından diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehber olup örgütün gelecekteki kaderi ile ilgili olduğu için daha yüksek sorumluluğu gerektirmektedir.

Yukarıda sıraladığımız nitelikleri stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları paylaşır ancak stratejik yönetim daha kapsamlı bu süreci ifade etmektedir. Sürekli bir esas üzerine stratejik bir tarzda bir örgütün yönetimiyle ilgilenmekte olan stratejik planlama temel bir unsur ifade eder, ancak stratejik yönetimin esası sayılmaz. Kaynakların yönetilip, yürütülmesi, denetleyip ve değerlemesi ile ilişkilidir. Stratejik yönetim stratejik planların geliştirilmesi ve çeşitli zaman aralıkları ile güncelleştirilmesi sürecini sağlamalıdır (Durna ve Eren, 2002: 8).

Stratejik yönetim, fonksiyonel bölümler ve İşlem birimleri tarafından yürütülen stratejik planlama sistemleri yaklaşımını gerektirmekte olabilir. Ancak stratejik yönetim stratejik planların yürütülmesini ve etkin bir şekilde kontrol etmek amacıyla gerekli olan vasıtaları bulmalıdır (Çoğurcu, 2010: 14).

Stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik plan stratejik yönetim kavramına göre pek önem taşımamaktadır; ancak stratejik yönetimi kavramının ortaya çıkmadığı dönemlerde işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 36). Aşağıdaki şekilde de stratejik yönetimin stratejik planlamayı kapsadığı görülmektedir.



Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Analiz Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 36.

Stratejik planlamanın dışında olduğundan ele almadığı işletme içi unsurları ele alan stratejik yönetim, stratejik planlama unsurları yanında işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları (yumuşak unsurlar) ve uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmiştir. Bu noktada da modernistlerin vazgeçilmez rasyonel düşünce sistemi ve analitik metot kullanımı önemini devam ettirdiği ifade edilmektedir. Fakat, analiz safhası yalnız planlamaya değil, tüm kurumsal işletme faaliyetlerine odaklanmıştır. Kısaca, stratejik yönetim işletmenin çevresi ile teması dışında, daha önce yapılmış tanımına uyumu olarak geleceği yaratmak için işletmenin bütün faaliyetleri ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun vadeli yönetim olarak yeni bir anlam elde ettiği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 37).

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel farklılıklar şu şekilde açıklanmaktadır (Acar ve Özgür 2004): stratejik yönetim en iyi çıktıların alınmasına odaklanmış iken stratejik planlama en iyi ve optimum kararı almaya odaklanmıştır.. Stratejik sonuçlara bakıldığında bunların yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojiler olduğunu görmekteyiz. Böylece, stratejik yönetimin stratejik planlamadan daha kapsamlı olduğunu anlamaktayız. Fakat, stratejik planlama ile birçok yazar uzun vadeli planlamayı anlatmaktadır. Stratejik planlama ise daha durağan bir ortamda geleceği öngörmeyi içerirken stratejik yönetim ise devamlı değişim ve yenilik halinde olan çevre ile organizasyonun uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir. (Acar ve Özgür 2004):

1.7. Türkiye’de Stratejik Planlama İhtiyacının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması yönündeki çalışmalarda başarısızlığın dört temel açığa yol açmıştır. Bu dört temel açık; stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı ve güven açığı olarak ifade edilmiştir. Stratejik bakış açısının olmaması verimsizliğe ve kaynakların etkili ve etkin kullanılamamasına neden olmuştur. Kaynak kullanımındaki etkinsizlik de bütçe açığına yol açmıştır. Ayrıca kamu idareleri tarafından sunulan mal ve hizmetlerin halkın beklentilerine yanıt vermemesi de performans açığına yol açtığı da ifade edilmiştir. Kamu yönetimindeki verimsizliğin yozlaşma ve yolsuzluklara yol açarak halkın yönetime güvenini eriterek güven açığına sebep olduğu belirtilerek bu dört açığın birbiriyle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. (Yılmaz 2003, s. 33)

Ülkemizde kamu idarelerinin bütçe hazırlık süreçlerini güçlendirmek ve daha planlı kamu yönetim anlayışına geçmek için stratejik planlamaya geçilmiştir (Arcagök, Erüz, s. 48)

5018 SAYILI KANUN ÖNCESİNDEKİ EKSİKLİKLER

1. Bütçe birliği ilkesinden uzaklaşmış olması
2. Bütçe planlaması ve uygulamalarının mali yılla sınırlı olması,
3. Kalkınma planları ve bütçeler arasında gereken ölçüde bir bağ kurulamaması,
4. Bütçe uygulamalarında kamu idarelerine yeterli inisiyatif tanınmaması,
5. Kamu harcamalarında etkin bir denetimin gerçekleştirilememesi,
6. Sayıştay denetiminin sınırlı olması,
7. Kamuoyuna istenilen düzeyde bilgi üretilmemesi.
8. Kamu mali yönetimi ve kontrol sistemimizin uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun olmaması

5018 SAYILI KANUNUN GETİRDİKLERİ

1. Uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu malî yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulması.
2. Genel olarak, bütçe kapsamının genişletilmesi suretiyle bütçe hakkının en iyi şekilde kullanılması.
3. Bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde etkinliğin artırılması.
4. Malî yönetimde şeffaflığın sağlanması
5. Sağlıklı bir hesap verme mekanizması ile harcama sürecinde yetki-sorumluluk dengesinin yeniden kurulması ile
6. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu suretle çağdaş gelişmelere uygun yeni bir kamu malî yönetim sisteminin oluşturulmasını sağlamaktır.

Kaynak (Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi, E. Karaaslan)

Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlığını taşıyan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi şöyle ifade etmektedir:

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

- (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,*
 - 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.*

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 (www.mevzuat.gov.tr).

Çalışmanın temel teknik alt yapısının anlatıldığı bu bölümde ilk olarak geleneksel kamu yönetimi anlayışı anlatılmış bu anlayışta gücün ve yetkilerin nasıl dağıtılmaya çalışıldığı ortaya çıkmıştır. Değişim yönetimi düşüncesinin gelişmediği

merkeziyetçi statik anlayışla sürdürülen bu sistemin ancak 80'li yıllara kadar etkisini sürdürdüğü ortaya çıkmıştır.

Bu etkinin ortadan kalkmasıyla merkezi yönetimler zayıflamış geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini özel sektörlerde uygulanan yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır.

Kamu yönetiminden beklenmiş olan taleplerin artması kamu hizmetinde kalite hız etkinlik konusunda istekleri arttırmıştır. Bunun üzerine siyasiler bürokrasi karşıtı söylem ve uygulamaların yaygınlaşması yönünde stratejiler geliştirmeye çalışmıştır. Tüm bu istek ve amaçlar sonucunda Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ortaya konularak geleceğe odaklı plan yapan eğitici nitelikli ve yetkilerin merkezi birimlerden doğrudan hizmet sunan birimlere aktarabilen Yeni Kamu Yönetimi anlayışına geçildiğinin ortaya konulduğu tespit edilmiştir.

Yeni Kamu Yönetimine geçişin olmazsa olmazı stratejik planlamadır. Çünkü yöneticinin yetkileri dağıtırken kaynakları doğru bir şekilde kullanması ve yetkililerden ne beklendiğini açık ve net olarak ortaya koyması gerekmektedir. Stratejik planlamada vizyon ve misyonun gerçekleşmesinin temelini oluşturmaktadır.

Bu bölümün sonucunda ise Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına niçin geçildiği ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının gerçekleştirilmesi için stratejik planlamanın gerekliliği anlaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE YENİ EĞİLİMLER VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIM

Çalışmanın bu bölümünde Dünyada Yüksek Öğretimde Yeni Eğilimler ve Stratejik Planlama anlatılmıştır. Öncelikle Dünyada Yüksek Öğretime olan talebin aşırı derecede yükselmesi yığınlaşma konusuna değinilmiştir. Yığınlaşmanın üniversitelerde ne gibi değişimlere yol açtığı anlatılmıştır.

Globalleşmenin etkisiyle değişen tüm kurumlar gibi Yüksek Öğretim Kurumları da küreselleşmeye başlamıştır. Artık üniversiteler buldukları yerden çok dünyadaki sıralamalarıyla ve eğitimdeki etkinlikleriyle tartışılmaya başlanmıştır.

Dünyanın mobilizasyon araçlarıyla küçülmesi ve bilgiye hemen ulaşılması akademisyenlerin duruş ve düşüncelerinin çok daha hızlı bir şekilde değişmesini sağlamıştır. Bu değişim siyasi ve ekonomik aktörlerin içerisinde akademisyenlerin bir adım daha önde olmasını sağlamıştır. Hızla değişen ve küreselleşen dünyada kıt kaynakların kullanımı sorunu daha da artmıştır. Bu sorun değişen dünyanın en büyük aktörü üniversiteleri de etkilemiştir. Bu sorunun çözüm önerileri oluşturulmuş bütün çözümlerde olduğu gibi stratejik planlamanın finansmanda da ne kadar önemli olduğu bu bölümde anlatılmaya çalışılmış dünya üniversitelerindeki finansman ve yönetim örneklerine yer verilmiştir.

Bütün bu değişimler beraberinde Türkiye'deki Yüksek Öğretim yapısı ve stratejisine yol açmıştır. Bu değişimin geçmişten günümüze nasıl olduğu anlatılmıştır. Dünyadaki küresel değişimin etkileriyle üniversitelerin vizyon ve misyonları değişmiş beraberinde kurumsallaşma, istihdam, denetim vb sorunlar ortaya çıkmıştır.

Ortaya çıkan bu sorunların çözülmesi ve daha sonra ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi için yapılan stratejik planlama çalışmaları ve üniversite örnekleri bu bölümde incelenmiştir.

2.1. Dünya’da Yükseköğretimde Yeni Eğilimler ve Stratejik Planlama

Kişisel olduğu kadar toplumsal bir varlık olarak nitelendirilen insanın bilgi edinme ihtiyacı, biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçları kadar önem arz ettiği görülmektedir. İnsanın bilgi sahibi olma isteği, ancak eğitimle olanaklıdır. Başka bir deyişle refah toplumunun oluşturulması; bilim ve teknolojiyi iyi kullanabilmenin yanı sıra, bunu ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış, kaliteli, nitelikli insanlarla mümkün olacaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde, ilk ve ortaöğretim yanında yükseköğretim hizmetlerinin yeri ve önemi çok büyüktür. Çünkü ilköğretim temel, ortaöğretim hazırlayıcı rol üstlenmekte, yükseköğretim ise refah toplumunun oluşturulmasında birer “ihtisas mektebi” rolünü üstlenmektedir. Bu yönü ile yükseköğretim hizmetleri, insanın kişisel ve mesleki gelişiminde belirleyici bir etken haline gelmektedir (Söyler, 2009: 3).

Sezal ve diğerlerine (2003) göre; günümüzde bir ülkenin yükseköğretim sistemine bakıldığında; araştırma üniversiteleri, kitlesel eğitim yapan üniversiteler, kısa süreli mesleki eğitim yapan kurumlar, uzaktan öğretim kurumları, ticari amaçla örgün ve uzaktan öğretim yapan kuruluşlar, şirketlerin bünyelerindeki eğitim birimleri olmak üzere, altı ana türde kurum ve kuruluştan oluştuğu görülmektedir. Bunlardan son ikisinin diğer kurum ve kuruluşlara nazaran sistem içindeki oranları henüz çok az olmakla birlikte, özellikle ileri ülkelerde son yıllarda gelişme eğilimi göstermektedir.

Eğitim-öğretimin yanında, araştırmanın da geçmişine bakıldığında üniversitenin işlevleri arasına girmesinin çok eskiye dayanmadığı görülmektedir. XIX. yüzyıldan günümüze kadarki süreç içerisinde üniversite; bir mesleğe yönelik olarak sınırlandırılmayıp, eğitim-öğretim ve pratik sonuçlarına bakılmaksızın araştırma yapılan bir kurum olarak tanımlanmış ve eğitim-öğretim ile araştırmanın birbirlerinden ayrılmaz bir bütün olduğu kabul edilmiştir. Son yüzyıldaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda üretilen maddeler ve cihazlar, başta araştırma üniversiteleri olmak üzere, yükseköğretim sistemini, aynı zamanda milli Ar-Ge sisteminin de bir parçası haline dönüştürmüştür. Gelişmekte olan ülkelerde ilk ve ortaöğretimdeki okullaşma oranlarının hızla artması, gelişmiş ülkelerde ise teknolojideki gelişmelere bağlı olarak yükseköğrenim görmüş birey oranının artması

ve yetişkinlerin sürekli eğitimini büyük ölçüde zorunlu hale getirmesi, tüm ülkelerde yükseköğretime olan talebi önemli ölçüde artırmıştır (Sezal ve diğerleri, 2003).

Yükseköğretim kavramı, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. UNESCO'nun tanımına göre, yükseköğretim, lise öğretimi üstüne 3- 7 yıllık zaman dilimini kapsayan bir öğretimdir. Buna göre ABD'de çok yaygın olarak görülen, liseden sonra 2 yıllık bir öğretim veren "Junior College"ler yükseköğretim özellikle üniversite kavramının dışında yer almaktadır. UNESCO'nun tanımına göre Türkiye'de önlisans okulları ile iki yıllık Eğitim Enstitüleri, yükseköğretim dışında düşünülmelidir.

Daha açık bir ifadeyle bu konuda her ülkenin kendisine ait bazı geleneksel değerlendirme biçimleri bulunmaktadır. Örneğin, Fransa'da Yüksek Öğretmen Okulu (Ecole Normale Supérieure) Ulusal Yönetim Okulu (Ecole Nationale d'Administration), Teknik Okul (Ecole Polytechnique) vb. okullar fakülte düzeyinin üstünde öğrenim veren kurumlar olarak kabul edilmektedir. Kurumların vermiş olduğu üstünlükleri olarak kabul edilmiştir. Üstünlüklerini verdikleri öğretimin niteliği ile kabul ettirmiş olan bu kurumlar, fakültelerin öğretim personelinin yetiştirilmesinde de en önemli etken olmuşlardır (Adem, 1981: 1).

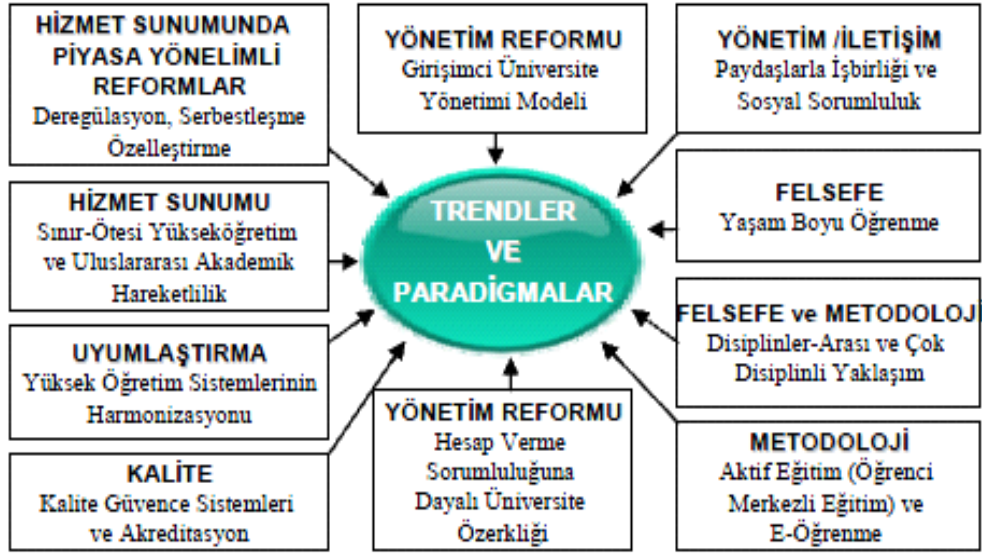
Türkiye'de ise Yükseköğretim; 2547 sayılı yükseköğretim Kanunu'nda "Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyıllık kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümü" olarak tanımlanmaktadır.

Dünyada, yükseköğretime damgasını vuran ülkeler kapsamına bakıldığında; ABD, İngiltere'yi kapsayan Batı olarak da adlandırılan Anglo-Sakson ülkelerinin ve Almanya, Fransa, İsveç, Hollanda'yı kapsayan Kıta Avrupa'sı ülkelerinin bu kapsam içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu durumun temeline bakıldığında, bu ülkelerin yüzlerce yıl süregelen bilimsel, teknolojik, kültürel, sosyo-ekonomik alt yapı, değişim ve gelişme süreçlerini yaşamalarının etkili olduğu görülmektedir. Bugün dünyada yükseköğretim denilince çok çeşitli kurumlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar (Erdem, 2006: 300):

- *Araştırma üniversiteleri,*
- *Geniş kitlelere yönelik eğitim yapan kitlesele eğitim üniversiteleri,*
- *Kısa süreli mesleki ve teknik yükseköğretim kurumları,*

- *Uzaktan eğitim kurumları,*
- *Kar amacı gütmeyen vakıflarca kurulan yükseköğretim kurumları,*
- *Kar amaçlı ve ticari yükseköğretim kurumları,*
- *Şirketlerin bünyelerindeki eğitim birimleri,*

Dünyada küreselleşme ekseninde yoğun bir değişimin yaşandığı bilinen bir durumdur. Yaşanan bu değişimden yükseköğretim kurumlarının etkilenmemesi gibi bir durum söz konusu değildir. Yükseköğretim sektöründe yaşanan değişim ve gelişmeleri Aktan şekil 1'deki gibi şematize ederek (2007: 3) üç ana başlık ve on altı başlık altında toplayarak açıklamaktadır.



Şekil 2.1. Yükseköğretimde Yaşanan Değişim ve Gelişmeler

Kaynak: Aktan, 2007: 3.

1. *Yükseköğretim hizmetlerinin sunumu ve finansmanında değişim*
 - *Hizmet sunumunda ve finansmanında piyasa yönelimli reformlar: deregülasyon, serbestleme ve özelleştirme*
 - *Yükseköğretimin uluslararasılaşması: sınır-ötesi yükseköğretim ve uluslar arası akademik hareketlilik,*
 - *Yükseköğretim sistemlerinin harmonizasyonu,*
 - *Kalite yönetimi ve akreditasyon*
2. *Yükseköğretim kurumlarının yönetimi alanında değişim*
 - *Girişimci üniversite modeline doğru yönelme,*
 - *Hesap verme sorumluluğuna dayalı üniversite özerkliği,*

- *Paydaşlarla işbirliği ve sosyal sorumluluk.*
- 3. *Eğitim, öğretim, öğrenme metodolojilerinde paradigma değişimi*
 - *Aktif eğitim (öğrenci merkezli eğitim) ve e-öğrene*
 - *Yaşam boyu öğrenme,*
 - *Disiplinler-arası ve çok disiplinli yaklaşıma yönelme (Aktan, 2007: 3).*

Yaşanan tüm bu değişimler ve gelişmeler; yükseköğretimin küresel eğitimde ön plana çıkmasında etkili olmuştur. Eğitim düzeyini yükseltmek amacındaki kişilerin çoğalması sayısının ve yaşam boyu eğitim kavramının benimsenmesi, üniversitelerin küresel gereksinimleri karşılayacak şekilde donanımlarını ve yapılarını bu niteliklere göre değiştirmesini gerekli kılmıştır. Üniversiteler sadece gençlere yönelik olmanın dışında, her yaş grubuna hizmet verecek şekilde ikinci öğretim, uzaktan eğitim gibi herkesin eğitimine katkıda bulunabilecek formlara dönüşmeye başlamışlardır.

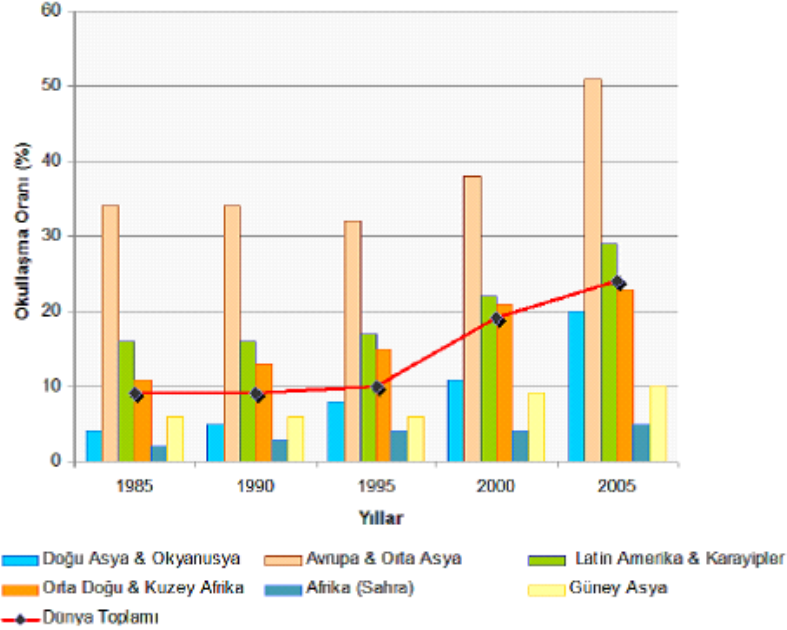
2.1.1. Yükseköğretimde Yığınlaşma

Yetişmiş insan gücü, başka bir deyişle ülkelerin beşeri sermayeleri ekonomik ve sosyal refahın yüksek seviyelere ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu durum doğrultusunda bireylerin yetişmesinde, gerekli bilgi ve yeterlilikle donatılarak ekonomide etkili olmasında eğitime, özellikle de yükseköğretime daha fazla önem vermeye başlandığı görülmektedir. Yükseköğretim yüksek nitelikli kaliteli insan gücü yetiştirilmesiyle toplumsal refaha katkı sağlamayı amaçlayıp aynı zamanda kişilerin gelir düzeyini ve istihdam edilebilirliğini artırarak da bireysel refaha önemli katkılar sağlamayı amaçlamıştır. Buna bağlı olarak da bireylerin yükseköğretime olan talebinin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Özellikle 1950’lerde başlayan ve 1980’lerde hız kazanan yükseköğretimde arz ve talebin artmasıyla beraber, başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere birçok ülke bu büyümenin baskısıyla karşılaşmış olduğu ifade edilmektedir (Tanrıku, 2011:4).

Dünya Bankası, UNESCO ve OECD gibi uluslararası kuruluşların raporlarına göre, dünyada yükseköğrenim gören öğrenci sayısı 1985 yılında 20 milyon civarında iken, 1990’da 26 milyona, 1995’de 38 milyona yükselmiş ve 1995 yılından itibaren hızla artarak, 2001 yılında 85 milyonu aşmıştır. Bu sayının, günümüzde 100 milyonu

aştığı tahmin edilmekte olup, 2020 yılında ise, 200 milyon civarında olacağı öngörülmektedir (YÖK, 2007: 14- 51).

Bununla birlikte, yükseköğretim okullaşma oranları da sürekli artış göstermektedir. 1985 yılında %9 olan dünya yükseköğretim okullaşma oranı 2008 yılında %26'ya yükselmiştir (Tanrıkulu, 2011: 11).



Şekil 2.2. Dünyada Bölgeler İtibariyle Yükseköğretim Okullaşma Oranları (1985-2005)

Kaynak: Tanrıkulu, 2011: 11.

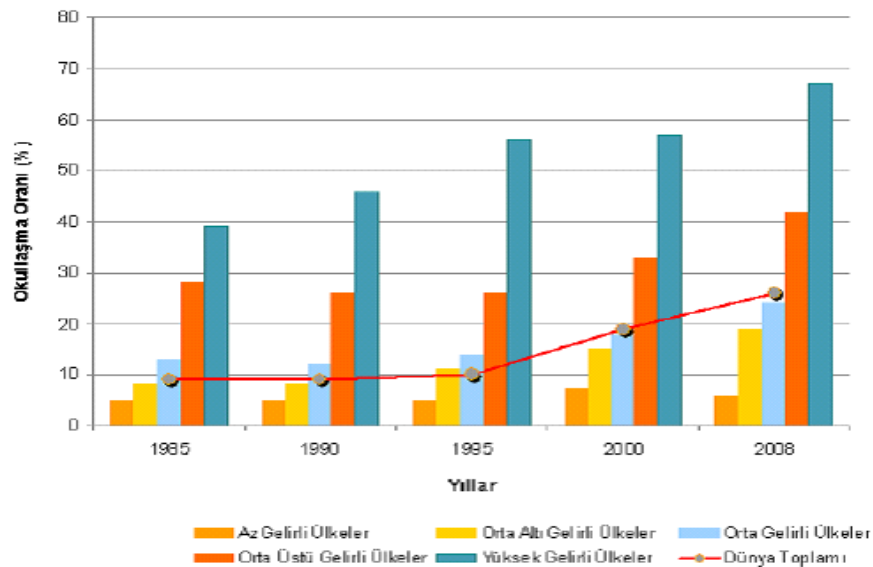
Yükseköğretime olan talebin, özellikle 1950'li yıllardan sonraki yıllarda giderek artan bir toplumsal talebe dönüştüğü görülmüştür. Modernleşme projesinin temel kurumsal etkenlerinden biri olan üniversitenin, niteliksel gelişiminin yanı sıra , toplumda oluşacak olan yükseköğrenim talebini karşılaması da, hem demokratik toplumun temel gerekleri için önem arz etmekte hem de modernleşmenin toplumun çeşitli tabakalarında yaygınlaşması yönünden hayati bir fonksiyon görevi görmektedir (TED, 2005:1).

II. Dünya Savaşı'dan sonra dünyanın yükseköğrenime olan talebi artış göstermiştir. Savaş sonrası dönemde 18-21 yaş aralığındaki nüfusunun ABD'de %30'u yükseköğretime devam ederken, Avrupa %5'in altındaki okullaşma oranı ile

seçkin bir yükseköğretim sistemine sahip olmuştur. 1960'larda birçok Avrupa ülkesinde okullaşma oranı %15'lere yükselmiş; 1970'lerde ABD'de %50'lere, Avrupa'da %24'lere ulaşmıştır. 1990'lı yılların ortalarında Fransa, Almanya ve Birleşik Krallık gibi Avrupa ülkelerinde yükseköğretime erişim %50'lere ve ABD'de %75'lere ulaşarak evrensel erişim olarak kabul görülen seviyeye ulaşmıştır (Tanrıkulu, 201: 11-12).

Yükseköğrenim gören öğrenci sayıları 1998 -2003 yılları arasında Japonya'da yılda ortalama % 0,2, ABD de % 2.2, AB ülkelerinde % 3.1 artış gösterirken, 2004'de Hindistan'da % 8, Çin'de ise % 20 ye yakın bir artış göstermiştir (YÖK, 2007: 14- 51).

Yükseköğretim okullaşma oranları, çeşitli gelir grubuna sahip ülkeler arasında önemli derecede farklılıklar sergilemektedir. Bu farklar yüksek gelirli ve az gelirli ülkeler arasında çok yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Yüksek gelirli ülkelere bakıldığında; yükseköğretim okullaşma oranı 2008 yılında % 67, orta üstü gelir grubundaki ülkelerde % 42, orta gelirli ülkelerde % 24, orta altı gelir grubundaki ülkelerde % 19 ve az gelirli ülkelerde ise % 6 düzeyinde olduğu görülmektedir (Tanrıkulu, 2011: 12).



Şekil 2.3. Farklı Gelir Gruplarındaki Ülkelerde Yükseköğretim Okullaşma Oranları (1985-2008)

Kaynak: Tanrıkulu, 2011: 12.

Yükseköğretimdeki yığınlaşmanın temelinde, genelde az gelişmiş ülkelerde, geleneksel öğrenci olarak tanımlanan 18-23 yaş grubunun artan talebi büyük rol oynamaktadır. Bu durumun önümüzdeki yıllarda da devam edeceği, genç nüfusun demografik baskısı ile bu yaş grubunun okullaşma oranının bu ülkelerin ekonomik büyüme ve istihdam artış oranlarından daha hızlı yükseleceği öngörülmektedir (YÖK, 2007: 14- 51).

Gelişmekte olan ülkelerde 18-23 yaş grubu yükseköğretim görenler % 8-9 düzeyinde iken en az gelişmiş ülkelerde bu oran ortalama % 2'dir. Endüstrileşmiş ülkelerde ortalama ise % 37'dir (Gürak, 2008: 56).

Gelişmiş ülkelerin okullaşma oranlarındaki artışta, 24-34 yaş grubuna giren “yeni öğrencilerin” ortaya çıkmasının da önemli bir etken olduğu söylenebilir. Örneğin, her sene işgücünün % 40'ının iş, %10'unun ise meslek değiştirdiği ABD'de, “yeni öğrencilerin” oranı % 25'i aşmıştır. 24-34 yaş grubunu oluşturan “yeni öğrencilerin” taleplerinin mesleklerinde yenilenmeleri için “yaşam boyu eğitilmeleri” veya meslek değiştirmeleri için “yeniden eğitilmeleri” yönünde olacağı düşünülmekte ve bir tür “tam gerektiği zaman eğitim” öngörülmektedir. Günümüzde, gelişmiş ülkelerde lisans eğitimine karşılık gelen 19-22 yaş grubu öğrenci sayısında gözlenen artışlar, bu ülkelerde nüfusun durağanlaşması ve okullaşma oranlarının son sınırlarına gelmiş olması sebebiyle, yabancı ülkelere gelen öğrencilerin eğitime olan taleplerinden kaynaklanmaktadır.

Yükseköğretimdeki yığınlaşmanın, yeni üniversite türlerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Bunlar içerisinde, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı eğitim modellerinden faydalanılarak, kitlesel eğitim veren (öğrenci sayısı 100.000'in üzerinde olan) büyük üniversitelerin sayılarındaki artış dikkati çekmektedir. 1996 yılında, 11 büyük üniversitede 2.830.000 öğrenci bulunuyorken, büyük üniversitelerin sayısı günümüzde 33'e ulaşmış olup öğrenci mevcudu da 10 milyonu aşmıştır (YÖK, 2007: 14- 51).

Türkiye'de yükseköğretim çağında yaklaşık 10 milyon genç bulunmaktadır. Bunların ancak 1-1.5 milyonu yükseköğretim kurumlarına gelmektedir (Baykal, 2008). Diğer bir istatistiksel veride Türkiye nüfusunun yalnızca %5'inin yükseköğretim kurumlarında eğitim gördüğü belirtilmektedir (28 Mart 2011

Hürriyet). Türkiye’de yükseköğrenim gören kişi sayısını artırmak için gün geçtikçe açılan üniversiteler ve kurulan vakıf üniversiteleri ile yükseköğrenime olan talep karşılanmaya çalışılmaktadır.

2.1.2. Yükseköğretimin Küreselleşmesi

20 yüzyılın son çeyreğinde yaşanan değişimler toplumdaki birçok sektörü etkilediği gibi eğitimi de etkilemiştir. Eğitimdeki yaşanan değişimlerden yükseköğretim de payını almıştır. Yükseköğretimde köklü ve derin değişiklikler yapılan bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu durumun yaşanmasında küreselleşmenin etkisi oldukça büyüktür (Erdem, 2006: 308).

Küreselleşme olgusu, günümüzde çoğu toplumları, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumları biçimlendirmekte, değiştirmekte ve hatta dönüştürmektedir. Bu olgunun temelinde yaşamı etkileyen ve yönlendiren unsurların uluslar arası boyut kazanması düşüncesi yatmaktadır. Başka bir deyişle küreselleşme olgusu; siyasetin, ekonominin, finans pazarlarının, eğitimin, kültürün, sosyal dinamiklerin ve tüm entelektüel unsurların dünya genelinde etkin hale gelmesi ve bütünleşmesidir (Aydın, 2010).

Vidovich’e (2002) göre küreselleşmenin yükseköğretime katkısı ekonomik faydacılık (yaptıkları ekonomik katkı açısından üniversitelerin pek çok ülkede yakın takibe alınması), bütçe azalması ve mali baskılar, teknoloji destekli öğretim ve uluslararası öğrenci pazarı hacminin büyümesiyle birlikte bu hizmeti sunanlara doğrultulacak olan kuralların belirlenmesi olmak üzere dört temel alanda görülmektedir (Erdem, 2006:308).

Küreselleşen evrende, yükseköğretim de giderek ülkelere özgü bir eylem olmaktan çıkmaktadır. Genç nüfusun çoğunlukta olduğu gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş ülkelere doğru fazla yükseköğrenim talebi karşısında, bu ülkelerin yükseköğretim sistemleri, öğrenci hareketliliğine gitgide daha açık duruma gelmektedir. Diğer bir deyişle, yükseköğretim devamlı olarak uluslar arası boyut kazanmakta, kısa vadeli öğrenci ve akademik personel hareketliliğinin yanı sıra; lisans ve lisansüstü öğrenim için yabancı ülkelere uzun vadeli giden öğrenci sayısı azalmaktadır. Örneğin, OECD ülkelerinde yükseköğrenim gören yabancı

öğrencilerin sayısı son 20 yılda iki katına çıkarak 1.6 milyonu geçmiştir (YÖK, 2007: 17).

Yükseköğretimin küreselleşmesine Avrupa ülkelerinin 1999 yılında Bologna süreci kapsamında başlatmış oldukları Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) ve Avrupa Araştırma Alanı (AAA) adı altında yapılan düzenlemelerde öncü adımlar olmuşlardır. Bu düzenlemelerin temel amacı; küreselleşen dünyada bir bütün olarak ve büyüyerek Avrupa'yı "dünyanın en rekabetçi bilgi tabanlı ekonomik gücü" haline getirmektir. Başka bir deyişle, AB bu şekilde Avrupa'yı savaş öncesinde olduğu gibi, bilim ve yükseköğretimde öncü hale getirmeyi hedeflemektedir. AYA ve AAA sayesinde AB ve diğer Avrupa ülkelerinin birinci amacı; öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğini sağlama, Avrupalı olma bilincini aşıl原因arak, böylelikle var olan Avrupalı kültürünün geliştirilmesini sağlamak ve bilim ve teknolojiye rekabet gücünü yüksek seviyelere çıkarmaktır. Öğrenci hareketliliği aynı zamanda derecelerin ve diplomaların karşılıklı tanınmasını da beraberinde getirmektedir. Hareketlilik yardımıyla, akreditasyon mekanizmaları da meydana getirilerek ülkelerin eğitim ve öğretimdeki farklılıkları ortadan kaldırılarak, yükseköğretim kalitesinin artırılması düşünülmektedir. AAA'da öngörmek, bütün bireylerin aynı mevzuata göre ve belirlenen ortak konular üzerine projeler oluşturarak, araştırma faaliyetlerine uluslar arası katılım sağlanması, bu güne kadar olduğundan çok başka bir görünüm vermektedir. Bu uygulamanın, uluslar arası seviyede çok ortaklı proje oluşturma ve uygulama kültürünün gelişmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yükseköğretimin küreselleşmesinde öğrencilerin yer değiştirmesine bakılmaksızın yeni hareketlilik programları da yer almaktadır. Özellikle iletişim ve bilişim teknolojisindeki son gelişmeler program hareketliliği adı verilen bu uygulamayı hızlandıran bir etken olmuştur. Bu doğrultuda öğrenciler bir başka ülkenin yükseköğretim programlarına, ülke değiştirmeden yani fiziksel olarak oraya gitmeden, internet üzerinden sanal eğitim tekniklerinden faydalanarak kayıtyaptırabilmekte ve derece alabilmektedirler (Aydın, 2010).

McBurnie (2002) ve Kwiek'e (2002) göre yükseköğretimin dönüşümüne katkıda bulunan başlıca küresel etkenler 3 ayrı kategoride toplanabilir (Erdem, 2006: 308):

- *Ulus-devletin hâlihazırdaki toplumsal ve ekonomik gelişimdeki can alıcı rolünün, yükseköğretimi ulusal bilince katkıda bulunan ulusal bir servet olarak algılayan görüşüyle birlikte çöküşü.*
- *Devlet tarafından finanse edilecek kamu sektörü faaliyetlerine dair yeni bir bakış açısı içeren, refah devletin işlevlerinin yeniden belirlenmesi.*
- *Dünya çapında, kamu sektörünün tamamının şirket kültürü tarafından işgal edilmesidir. Artık ne yükseköğretim özgün bir kamu sektörü olarak görülmektedir, ne de yükseköğretim reformu konusunda yaşanan problemler Orta ve Doğu Avrupa'ya özgüdür. Bunlar küresel problemler olup daha önce yükseköğretimle hiç ilgilenilmediği kadar ve küresel örgütler (IMF, OECD) tarafından küresel çözümler aranmaktadır.*

2.1.3. Yükseköğretimin Finansmanı

Geleneksel olarak kamusal hizmet adıyla kabul edilen yüksek öğretim hizmetleri Kamu ekonomisi literatüründe mal ve hizmet tipolojisi yapılırken yükseköğretim hizmetleri “dışsallık” özelliğinden dolayı “yarı kamusal mal” olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2007:4).

Yarı kamusal bir hizmet olarak nitelendirilen yükseköğretim, ülkelerin siyasal, ekonomik, sosyal tercihlerinin yanı sıra örf ve adetlerine bağlı olarak farklı tarz, şekil ve bileşime uygun olarak finanse edilmektedir. Genel anlamda finansman, bir mal veya hizmetin edinilmesi için gerekli olan kaynak olarak ifade edilmektedir. Eğitim-öğretimin finansmanı ise, bu hizmetlerin sürdürülebilmesi için lazım olan nakdi ve aynı kaynakların sağlanması süreci olarak değerlendirilmektedir. Yükseköğretim hizmetleri günümüzde, vergileme (kamusal finansman) ve öğrenci harçlarıyla veya özel kişi ve firmaların katkılarıyla finanse edilmektedir. Yükseköğretim hizmetlerinin finansmanı; bunların ikisinin veya ikiden fazlasının harmanlanmasıyla da karma bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Söyler, 2009: 10).

İlk zamanlarda yükseköğretim hizmeti kamusal mal olarak dünyanın birçok ülkesinde yükseköğretim giderleri, kamu bütçeleriyle karşılanmıştır. İlerleyen zamanlarda, kamu kaynaklarının kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde yeterli olmadığı görülünce yükseköğretimin finansmanı için yeni yöntem arayışlarına başlandığı ifade edilmektedir (Mutluer, 2008: 15).

Genel olarak ifade etmek gerektiğinde, kaynak arama faaliyetleri üç kısımda özetlenebilir: (Mutluer, 2008: 15).

- *Bunlardan biri, yükseköğretim hizmeti yarı kamusal hizmet olarak düşünülerek, gereken finansmanının bir kısmının kamuca ve bir kısmının da yükseköğretim kuruluşlarında eğitim gören öğrencilerden alınacak katkı paylarıyla karşılanması yoludur. Yükseköğretimin finansmanı konusunda, dünya ülkelerinde değişik uygulama şekilleriyle karşılaşılmaktadır. Yani bazı ülkelerde yükseköğretim toplumsal hizmet olarak düşünülerek yükseköğretim kurumlarının finansmanı, sadece kamu bütçelerinden karşılanırken; bazı ülkelerde de yükseköğretim gören öğrencilerden değişik şekillerde öğrenime katkı payı alınmaktadır. Ancak genel eğilim ve gidiş, öğrencilerin de öğrenim ücretlerinin bir kısmına katılmalarını sağlama yönünde olmaktadır. Çünkü bu alanda yapılan çalışmalarda yükseköğretim hizmetinin topluma yararının yüzde 80-85 ve öğrenim gören kişilere yararının da yüzde 20-15 dolayında olduğu ifade edilmektedir.*
- *Yükseköğretim kurumlarına kaynak bulma faaliyetlerinin bir diğeri de, yükseköğretim kuruluşlarının üniversite-sanayi işbirliğini artırarak sanayi kesiminden üniversitelere kaynak sağlama yoludur. Özellikle son yıllarda daha çok teknolojik bilgiye ve dolayısıyla ARGE çalışmaları yapma olanaklarına sahip bulunan üniversiteler ile sanayi kesimi arasında işbirliği olanakları oldukça artmıştır. Doğal olarak bu işbirliği sonucunda yükseköğretim kurumları, büyük miktarda kaynak elde etmektedir.*
- *Üçüncü ve diğer bir kaynak artırma çabası da, yükseköğretim kurumlarının gelirlerini çeşitlendirilmesi yönündeki faaliyetlerini artırma ve bu yollarla üniversitelere kaynak sağlayabilme şeklinde olmaktadır. Bunun için de, üniversitelerde yaşam boyu eğitim yaptırma ve çeşitli kurslar düzenleyerek değişik alanlardan yükseköğretim kuruluşlarına kaynak sağlayabilme çabaları yer almaktadır.*

Yükseköğretim finansman kaynaklarının çeşitli hale gelmesi, yükseköğretim kurumlarının yapı ve işleyişlerinde de farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Önceleri yalnızca devletin açmış olduğu üniversitelerle karşılanan yükseköğretim hizmetleri, daha sonralarda vakıfların ve özel şirketlerin açtıkları özel üniversiteler tarafından da karşılanmaya başlanmıştır. 2008 yılında yapılan araştırma verilerine göre, ABD’de yükseköğretim düzeyindeki öğrencilerinin yaklaşık %27’si özel ve vakıf üniversitelerinde öğrenim gördükleri belirlenmiştir (Snyder, 2010).

2.1.4. Yükseköğretimde Özelleşme

Kamu kaynakları ile yükseköğretimi finanse edemeyen gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak özelleşme eğilimi meydana gelmiş ve bu eğilim denetimsiz bir biçimde hızla büyüme göstermiştir. Bunun sonucunda yükseköğretimin kamu hizmeti olma özelliği kaybolurken bunun yanında mesleki yeterlilik, akademik tanınma gibi konularda sorunlar oluşmaya başlamıştır. Sonuç olarak bu yapıyı tekrar düzeltmek amacıyla Bologna Süreci gibi yeni oluşumlara ihtiyaç duyulduğu aşikârdır (YÖK, 2007: 19).

Yükseköğretimde özelleşme eğilimi, yükseköğretim sistemi içinde yabancı sermayenin öneminin giderek arttığı yabancılaştırma sürecini beraberinde getirebileceği öngörülmektedir. Türkiye'nin de üyesi olduğu Dünya Ticaret Örgütü çerçevesinde yürürlükte olan Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) bağlamında eğitim hizmetlerinin ticareti de serbest hale gelmiş durumdadır. Türkiye'deki üniversitelerin yabancı yükseköğretim kuruluşlarıyla aralarında çeşitli konularda imzaladıkları protokoller ve bu üniversitelerle beraber oluşturmaya başladıkları ortak programlar bu kapsamdaki gelişmelerin habercileri olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultudaki gelişmeler, zamanla yabancı üniversitelerin Türkiye'de aynı isimle kampüsler kurmasına ve daha ilerisinde ise yabancı sermaye ağırlıklı üniversitelerin yaygınlaşmasına olanak sağlayabilir (Şensen, 2007: 5). Eğitimin ticarileşmesine olanak sağlayacak bir gelişme olarak; yükseköğretimde özelleşme eğilimi kritik bir eğilim olarak da değerlendirilebilir.

Devlet üniversitelerinin düşük puan ve yüksek miktarda katkı paylarıyla ikinci öğretimlerine öğrenci alımları, sayıları her geçen gün daha da artan vakıf üniversiteleri, yükseköğretim kuruluşlarının etrafında kurulan çeşitli vakıflar ve şirketler, paralı yaz okulları, özel öğrenci uygulamaları, kalacak yer, ulaşım ve beslenme gibi hizmetlerin de ticarileşmesi, yükseköğretimde meydana gelen özelleşme eğilimlerinin başlıca nedenleri olarak gösterilebilir (Şenses, 2007: 5).

2.1.5. Yükseköğretimin Yönetimi/Yönetişimi

Yükseköğretimin yönetimi konusunda birçok ülkede değişik yöntemler uygulanmaktadır. Merkezi bir ünite tarafından planlanmayıp bağımsız üniversitelere

olanak sağlamaya çalışan yaklaşım düşüncesi yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Akademik, yönetsel ve mali özerklik, üretkenlik ve kalite, etkin kaynak kullanımı, saydamlık, hesap verebilirlik, farklılaşma, esneklik, katılımın sağlanması gibi konular oldukça önem kazanmaktadır (YÖK, 2007: 22).

Yükseköğretimin yönetimi konusunda yaşanan değişimleri Erdem (2006: 300-301) Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Modeli olmak üzere ikiye ayırarak açıklamaktadır:

Anglo-Sakson Modeli: Yükseköğretim sistemleri ve üniversiteler ara veya tampon kuruluşlar aracılığıyla yönetilmektedir. Bu tür ara kuruluşlar ülke (veya eyalet) ve kurumsal olmak üzere iki düzeydedir. Bu kurullarda, o üniversite mensubu ya hiç yoktur ya da çok az sayıdadır. Yükseköğretim kurumları üniversite mensubu olmayan kişilerden oluşan yönetim kuruluyla yönetilmektedir. Rektör, ara kuruluş tarafından atanır, görev süresi uzun ve yetkileri geniştir.

Kıta Avrupası Modeli: Üniversiteler ya doğrudan eğitim bakanlığına ya da bunun eşdeğeri olan bir bakanlığa bağlıdır. Almanya gibi, federal yapıya sahip olan ülkelerde üniversiteler buldukları eyaletin eğitim bakanlığına bağlıdır. Rektör, genellikle bir seçiciler kurulu tarafından o üniversitenin profesörleri arasından seçilir ve ilgili bakan veya devlet başkanı tarafından atanır. Bakanlık üniversiteler üzerinde genel koordinasyon, standart oluşturma ve bütçe hazırlamadan, bazı ülkelerde, dolaylı da olsa, eğitim-öğretimin içeriğine ve özellikle profesör düzeyindeki atamalarda sonuncu yetkiye kadar uzanan, ülkeden ülkeye değişen oranlarda denetim, gözetim hatta yer yer bazı tasarruf yetkilerine sahiptir.

Aktan (2007: 14) ise üniversitelerin yönetiminde meydana gelen değişimi mütevelli heyet modeli, meslektaşlar yönetim modeli ve girişimci model olmak üzere üç ayrı model üzerinde açıklamaktadır:

Mütevelli Heyet Modeli: Bu modelde üniversite, tamamiyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan Mütevelli Heyeti tarafından yönetilmektedir. Akademik kuralların karar yetkilerinin oldukça kısıtlı olduğu bu model ABD ve Kanada üniversitelerinde yaygın olarak uygulama olanağı bulmaktadır.

Meslektaşlar Yönetimi Modeli: Bu model, sınırlı yetkilere sahip Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı vb. yöneticilerin seçim ile belirlenmesini ve Senato,

Üniversite konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile de yatay biryönetim oluşturmasını öngörmektedir. Bu modelin uygulandığı ülkelerde yöneticilerin seçimi ile ve yöneticiler ile kurumlar arasındaki yetki paylaşımı konusunda önemli derecede farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Yunanistan gibi ülkelerde Rektör, tek dereceli bir seçim ile belirlenmekte, seçmen kitlesi tüm akademik ve idare personel ile öğrencilerden oluşmakta, Finlandiya gibi ülkelerde ise sadece akademik personelden oluşmaktadır. Tek dereceli seçim uygulanan ülkelerde atama genellikle Eğitim Bakanı, Başkan ve Cumhurbaşkanı gibi bir üst merciinin onayını gerekli kılmaktadır. Almanya, Fransa, İsviçre gibi diğer ülkelerde ise iki dereceli bir seçim sisteminin uygulanması öngörülmektedir. Önce seçiciler kurulu (genellikle Senato) üyeleri belirlenmekte ve Rektör bu kurul tarafından seçilip atanmaktadır. Her iki sistemde de Fransa dışında rektörlük görev süresi 4 veya 5 yıl gibi bir zaman dilimiyle sınırlandırılmakta, ancak Rektör ikinci bir dönem için seçilip atanabilmektedir.

Girişimci Model: İngiltere, Avustralya, Hollanda vb. ülkelerin uygulama alanı bulan bu modelde; büyük kısmı üniversite dışından atanan üyelere oluşan bir “Yönetim Kurulu” idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlenmekte ve rektörü seçip atamakta, “Üniversite Senatosu” ise akademik yönetim görevini üstlenmektedir. Benzer şekilde rektör tarafından atanan dekanlar ve dekan tarafından atanan Bölüm Başkanları kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurulları ise akademik yönetimi üstlenmektedir.

Geleneksel “meslektaş modeli” gitgide önemini kaybetmekte ve bu yönetim modelinde önemli ağırlığa sahip meslektaş organlarının (değişik fakültelerin temsilcileri ile oluşturulan üniversite senatoları ve yönetim kurulları, fakülte kurulları) yönetimdeki etkinlikleri gittikçe azalmaktadır.

Yeni yönetim modelinde, üniversite yönetiminde Rektör’e daha çok yetki devri verilmekte, hesap verme yükümlülüğü ise, üniversite dışından paydaşların katılımı ile oluşturulan Üniversite Yönetim Konseyi ya da Kurulu’na bırakılmaktadır.

Türkiye’de üniversitelerin yönetimleri 4 Kasım 1981 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yürütülmektedir. Bu kanuna göre Türkiye’de üniversitelerin yönetimi Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılmaktadır. Yükseköğretim Kurulu 2547 Sayılı Kanuna göre, kurul cumhurbaşkanı tarafından seçilen 7, bakanlar kurulu tarafından seçilen 7 ve üniversitelerarası kurulca seçilen 7 olmak üzere toplam 21 üyeden

oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluştur. Yükseköğretim Kuruluna; Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimler bağlıdır. Üniversitelerde fakültenin ve birimlerinin temsilcisi olan dekanlar ise rektörün önereceği, üniversite içinden veya dışından üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süre ile seçilir ve normal usul ile atanır. Süresi biten dekan yeniden atanabilir. Dekan kendisine yardımcı olması için fakültede çalışan en çok iki kişiyi yardımcı olarak üç yıllığına seçer. Dekan fakültenin en üst yöneticisidir’’ (Çankaya ve Töremen, 2010: 153).

2.1.6. Dünya Ülkelerinin Yüksek Öğrenime Bakışı ve Gelecek Stratejileri

Yaşanan teknolojik gelişmeler birçok ülkenin yükseköğrenime bakış açısına da yansımış ve son 30-40 yılda dünya ülkeleri gündemlerinde yükseköğretimi yeniden yapılandırma çabalarına yer vermeye başlamıştır. 1970’li yıllardan itibaren ABD’de, 1990’lı yıllardan itibaren ise Avrupa ülkeleri ile birlikte Kanada, Çin, Avustralya ve Japonya gibi ülkelerde yoğun ve kapsamlı bir şekilde yükseköğrenimi yeniden yapılandırma planlamaları ve bu planlar dahilinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bilgi toplumunun ortaya çıkışı ve küreselleşmenin etkisiyle, geleneksel üniversite eğitimi yetersiz kalmış ve yeniliklere ayak uydurma girişimleri yükseköğretimin algılamansını değiştirmiş; belirsiz, karmaşık ve dinamik çevreyle uyum sağlayabilmeyi hedefleyen “yükseköğretim endüstrisi”, “eğitim piyasası” ve “müşteri öğrenci” gibi kavramları ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır.

1990’lı yıllara kadar aşırı merkeziyetçi, sert ve katı bir şekilde yönetilen üniversitelerde eğitim ve araştırmaların verimlerinde düşüş gerçekleşmiş, mezuniyet ortalamaları düşük düzeyde seyretmiş, belirlenen kriterlere bağlılık hat safhada gerçekleşirken, 1990’lı yıllardan sonra üniversiteler bu anlayış sistemlerinden vazgeçerek, yeni gelişen araştırma ve öğrenme sistemlerini benimsemeye, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma konularında etkin rol almaya ve girişimci etkinliklerde bulunmaya başlamışlardır. Eş zamanlı olarak “hem daha yerel, hem daha küresel” bir anlayış sistemiyle, bilgi ekonomisi ve toplumunun koşullarıyla ahenkli şekilde çalışan, bilgi üretmenin yanı sıra, bilgiyi dağıtan, öğrenci yetiştiren, kültür

etkileşimini kolaylaştıran, araştırma ve geliştirme birimleri olmakla yetinmeyip, bunun yanında toplumsal kalkınmanın da temel kurumları haline gelmişlerdir.

Girişimci üniversitelerin oluşturulması için yenilikçi akademik tavrın, dış etkenlere işbirliği ve ortaklığın, devlet dışı fon bulma kapasitesinin önemi vurgulanmakta, üniversitelerde bu doğrultuda sürdürülebilir farklılık ve dönüşüm amacıyla, uyumlu, proaktif ve yenilenen olmak üzere üç farklı üniversite modelinden bahsedildiği görülmektedir. Yine benzer bir biçimde, değişim stratejisinin reaktif ve girişimci olmak üzere iki şekilden bahsedilmektedir. Buna göre, yeniden yapılanma kademeli ve aşamalı bir biçimde olmalı, daha pasif bir tutumun görüldüğü reaktif yaklaşım ise; esnekliğe, hızlı uyum ve değişimi tavsiye eden girişimci yaklaşıma nazaran daha fazla tercih edildiği ifade edilmektedir. Bütün üniversitelerin yeniden yapılanma çabalarına bakıldığında tüm dünyada yavaş ve kontrollü bir şekilde, tedrici olarak bir ilerleme gerçekleştiği gözlenmektedir. Bu durumun nedeni; devlet yöneticileri sınırsız ve kontrolsüz bir “laissez faire” yaklaşımından uzak durmakta, ulusal kalkınma ve gelişmede merkezi değer taşıyan yükseköğretim kurumlarının sistematik ve stratejik olarak yapılanmalarını öngörmektedirler (Nohutçu, 2006: 56).

***Güney Kore Yükseköğretimde,** üniversitelerin sadece mesleki eğitimden sorumlu olan birimler olmasının dışında; toplumsal kalkınmayı sağlayan en önemli unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bunu sağlamak için her yaştan bireyin yaşam boyu eğitim sürecinin içinde olması gerektiği ve buna en büyük katkının da üniversiteler tarafından sağlanabileceği belirtilmiştir. Üniversiteler her ihtiyacı karşılayabilecek faaliyet alanlarına sahip şehirler olarak görülmektedir.*

*Kendisine her zaman en iyiyi vizyon olarak belirleyen **Çin Halk Cumhuriyeti Yükseköğretimde;** dünya üniversiteler sıralamasında ilk 100'e girmeyi hedeflemiştir. Bunun için araştırma faaliyetlerine önem verilmekte, üniversiteler sanayi kurum ve kuruluşlarıyla iç içe çalışmaktadır. Her bir üniversite belli alanlarda ön plana çıkmayı amaç edinmiştir. Güdeleyici unsur olarak her faaliyeti sloganlarla ifade etmeye önem vermektedirler. Üniversitelerin en önemli görevi, kırsal kesim ve Şehirlerin kalkınması, iç bölgeler ve sahil kesimlerinin kalkınması, ekonomik ve sosyal kalkınma, insan ve doğal çevrenin kalkınması, yurtiçi ve yurtdışı kalkınma olmak üzere “beş denge”nin sağlanmasıdır. Beyin göçünü tersine çevirecek projeler tasarlamaya çalışmaktadırlar.*

***Hindistan Cumhuriyeti Yükseköğretimde;** bilim ve teknoloji alanına (bilgisayar teknolojisi ve otomotiv) yönlendirmiştir. Strateji olarak;*

yazılım ihracatçısı bir ülke olmayı ve ana aracı olarak Yazılım Teknoparkları konseptini belirlemişleridir. Ülke temel hedef olarak 2010-2020'de süper güç olmayı amaçlamıştır. Bunun gerçekleşmesi içinde; beyin göçünü tersine çevirmek; bu kişilerin üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde görev almalarını sağlamaktır. Üniversite içinde sanayi kurum ve kuruluşları yer almaktadır.

ABD Yükseköğretim sisteminin geleceği için öngördüğü faktörleri; masifikasyon, ödeneklerdeki belirsizlik, erişim ve eşitlik sorunları, öğretim kalitesini değerlendirme ve saydırma sorunları oluşturmaktadır. Amerika, genç nüfusun çoğunluğunu yüksek öğrenime yönlendirerek büyüyen global ekonomiyle rekabet edebilmeyi hedeflemektedir. Ayrıca bilim, teknoloji ve mühendislik alanlarındaki yatırımların ülkenin küresel ekonomideki yerini belirleyeceğini düşünülmemektedir.

İskandinav Ülkeleri Yükseköğretimde; dünya sıralamasında önemli bir noktaya gelmeyi ve araştırma üzerine odaklanmayı hedeflemiştir. Üniversiteler kendilerine seçtikleri çalışma alanlarında dünya lideri olmayı istemektedirler. Sağlık ve İletişim ve Bilişim sektörleri özellikle çalıştıkları alanlardır. Üniversiteler alanında lider araştırmacıları bünyelerine almak için üstün çaba harcamaktadırlar. Uluslararası kalite standartlarını yakalamak için araştırmacılara destek sağlamak, yetenekli araştırmacıları keşfetmek ve bunlara gerekli donanımı sağlamak, araştırma için kesintisiz hizmet altyapısını sunmak, paydaşların işbirliği aracılığıyla güç elde etmek gibi amaçlar belirlemişlerdir (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 69).

2.2. Türkiye'de Yükseköğretim ve Stratejik Planlama

Türkiye'de; ortaöğretime dayalı en az iki yıllık eğitim kurumlarının da yer aldığı, yüksek öğrenim veren her kademedeki eğitim kurumlarının tümü yükseköğretim kapsamında yer almaktadır. Yükseköğretimin amacı; öğrencileri; ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda çeşitli kademelerdeki insan gücü ihtiyacına uygun olarak yetiştirmek, ülkenin bilim politikasına katkıda bulunmak, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren ve bilim tekniğinin ilerlemesinde yararlı olacak olan her türlü yayını hayata geçirmek, Hükümet tarafından istenen inceleme ve araştırmaları bir sonuca kavuşturarak düşüncelerini beyan etmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu bilinçlendirici bilimsel verileri sözlü ve yazılı olarak halka açıklamak ve yaygın eğitim hizmeti yapmaktır(Erdem, 2004).

1981 tarihli Yükseköğretim Kanunu, yürürlüğe girdikten sonra oldukça küçük sayılabilecek bazı değişikliklere uğramıştır. Yapılan bu değişikliklerin en önemlisi 1992 yılında, rektörlerin aday gösterilmeleri ve atanmalarına dair yeni prosedürler uygulamaya konulmasıdır. Yeni prosedürlere göre, altı aday, üniversite öğretim üyeleri tarafından profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından seçilerek belirlenmektedir. Yükseköğretim Kurulu bu altı aday içerisinde üç adayı gizli oyla seçer ve seçilen bu adayların isimlerini, içlerinden birisini yalnızca bir defa yenilenebilir olmak üzere, dört yıllık dönem için rektörü atayacak olan Cumhurbaşkanı'na sunar. Rektörün aday gösterdiği profesör unvanına sahip üç kişi arasından, kurul tarafından dekanların atanmaları yapılırken, enstitü ve yüksekokul başkanlarının atanması ise direkt olarak rektör tarafından yapılmaktadır. Fakülte dahilindeki her bir bölüm ana bilim dallarından meydana gelmektedir. Ana bilim dallarının başkanları o dalda bulunan fakülte üyeleri tarafından seçilmekte ve seçilen başkanlar da bölüm başkanının atanmasıyla ilgili düşünce ve tavsiyelerini dekana bildirebilmektedirler. Devlet üniversitelerinde hem akademik hem de idari personel devlet memuru konumuna sahiptir ve araştırma görevlileri ile yardımcı doçentler dışında, kadro garantisi bulunmaktadır. Her bir devlet üniversitesine tahsis edilen akademik ve idari personel makamları TBMM kararı ile belirlenmekteyken, tüm düzeylerdeki personel atamaları münhasıran üniversitelerin kendileri tarafından yapılmaktadır ve bir kurum dışı otoritenin onamasına tabi değildir. Akademik terfiler için gerekli olan minimum gereklilikleri ve atamaların yapılmasında takip edilmesi gereken prosedürleri kanun ortaya koymaktadır (Visakorpi ve diğerleri, 2008: 57).

Yedinci ve sekizinci kalkınma planlarında yükseköğretimde planlamaya yer verilmiş, ancak dokuzuncu kalkınma planında uygulamadaki aksaklıklar ve hayata geçirilemeyen noktalar belirtilmiştir. Dokuzuncu kalkınma planı yükseköğretim özel ihtisas komisyon raporunda (2007: 17-18); tartışılmaz bir gerçek olan planlama çalışmalarının bir anlam taşıması için belirlenen hedeflere ulaşılması gerektiği açıklanmış ve bunun için siyasi iradenin konunun takipçisi olup üzerine düşeni yapması gerektiğini ifade etmiştir. (2007: 17-18);

2.2.1. Yükseköğretimin Gelişimi

Yükseköğretim tarihimize bakıldığında medrese eğitiminin terk edilmesi ve ilk laik eğitim kurumlarının kurulması 1773 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu yılda İstanbul'da Mühendishane-i Bahri-i Hümayun ve ileriki yıllarda Mühendishane-i Berri-i Hümayun kurulmuştur. 1827'de Tıbbiye ve 1834'de Harbiye kurularak medresenin yanında laik yükseköğrenim veren kurumlar Türkiye'de çağdaş anlamda üniversitenin temellerini oluşturmuşlardır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Muvakkat Maarif Meclisi tarafından 1846'da kurulması kararlaştırılan Darülfünun 1863'te kurulabilmiştir. Darülfünunun binasının 1865'de yanması nedeniyle bir süre faaliyetine ara vermek zorunda kalmıştır. Daha sonraki tarihlerde Darülfünun-u Osmani adı altında kurulmuş bulunan kurum farklı tarihlerde Darülfünun-u Şahane adını almıştır. Bu dönemde Darülfünun'un, adıyla birlikte örgütsel yapısında da önemli değişiklikler yapılmıştır. Sonuçta, Darülfünun-u Osmani adını taşıyan üniversite Cumhuriyetin ilanından kısa bir süre sonra, 1924 de, 493 sayılı Yasa ile İstanbul Darülfünunu adını almış (Baskan, 2001: 24- 25), 1933 yılında ise 2253 sayılı yasayla kapatılarak yerine "İstanbul Üniversitesi" kurulmuştur (Erdem, 2004).

Günay (2007) Cumhuriyetin kurulduğu 1923'ten itibaren yükseköğretim tarihimizi üniversitelerde gerçekleştirilen düzenlemelere göre ayırt edici beş döneme ayrılabilirliğini ifade etmektedir. Bu dönemleri ve ayırt edici özelliklerini ise şu şekilde açıklamaktadır (Günay, 2007: 2-3).

- **1923-1946 Dönemi:** Bu dönemde, 1933 de, Üniversite Reformu yapılmış ve 2252 Sayılı Yasa ile İstanbul Darülfünunu kaldırılıp, yerine İstanbul Üniversitesi açılmıştır. Bu reform ile birlikte, özerkliğe son verilmiş, ilk defa üniversite, rektör, fakülte, dekan gibi terimler benimsenmiştir. Darülfünunun öğretim elemanları (157 Öğretim Mensubu) tasfiyeye tabi tutulmuş, Almanya'dan Nazi baskısından kaçan pek çok profesör üniversitede istihdam edilmiştir.
- **1946-1960 Dönemi:** 13 Haziran 1946 da çıkarılan 4936 Sayılı Yasa ile birlikte hem üniversiteye hem de fakültelere tüzel kişilik ile bilimsel ve idari özerk olma hakkı tanınmıştır. Ankara Üniversitesi de bu kanun ile

kurulmuştur. İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi aynı kanuna bağlanmıştır ve çok üniversiteli döneme başlamıştır.

- **1960-1971 Dönemi:** 1946 da çıkarılan kanunda, 27 Mayıs 1960 askeri darbesinden sonra 114 Sayılı Kanunla bazı düzenlemeler yapılmıştır. İlk defa üniversite ile ilgili bir madde anayasaya konulmuştur (M.120).
- **1971-1981 Dönemi:** 1960-1971 döneminde anayasaya koyulan 120.maddede 29 Eylül 1971 tarih ve 1488 Sayılı Kanunla değişiklik yapılmıştır. **7 Temmuz 1973’de 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu çıkarılmıştır.** 1975 yılında Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur.
- **1981 ve sonrası Dönem:** 6 Kasım 1981 tarih ve 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu çıkarılmıştır. Yükseköğretim ile ilgili 130. 131. ve 132. maddeler 1982 Anayasasına eklenmiştir

Günay (2007) bu düzenlemelerden 1933, 1946 ve 1981 düzenlemelerinin, “*reform*” niteliğinde olduğunu belirtmektedir.

1981 yılına kadar üniversiteler, yükseköğretim kurumları ilgili yasalara göre akademi ve yüksekokullar şeklinde yönetilip, işlevlerini sürdürmüşlerdir. Türk yükseköğretiminin Kıta Avrupası Modelinden ayrılıp, Anglo-Sakson Modelinin temel ilkelerine dayandırılması 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” ile gerçekleştirilmiştir. Anglo-Sakson Modelinde olduğu gibi bu yasayla bir ara kuruluş (Yükseköğretim Kurulu) oluşturulmuştur (Erdem, 2004).

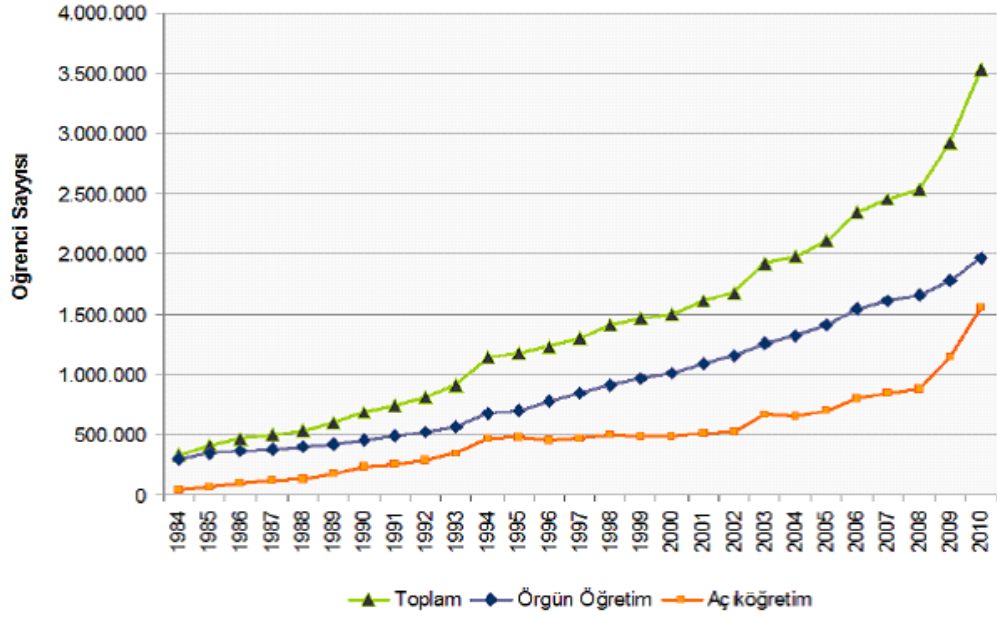
Yukarıdaki açıklamalara ilave olarak yapılan diğer bir düzenleme ise 2005 yılında yapılan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği’nin uygulamaya konulmasıdır. Bu yönetmelikle birlikte yükseköğretim kurumlarına stratejik planlama yapma zorunluluk haline getirilmiştir (25942 sayılı Resmi Gazete, 2005).

2.2.2. Yükseköğretimin Mevcut Durumu

Ülkemizde özellikle 1992 yılından bu yana dünya yükseköğretimindeki kitleleşme eğilimi etkisini ortaya çıkarmaya başlamış ve yükseköğretim kurumu sayısı günden güne hızla artış göstermeye başlamıştır. Buna bağlı olarak, öğrenci

sayısında sürekli bir artış yaşanmış ve 1984 yılında 295.098 olan örgün öğretim öğrenci sayısı 2010 yılında 1.972.117'ye ulaşmıştır (Tanrıkulu, 2011: 22).

1992 yılından sonra yükseköğretimde genişleme süreci ivme kazanmış, bu süreçte yeni kurulan üniversitelerle birlikte, üniversitelerde ikinci öğretim programlarının açılması da etkinlik kazanmıştır. Yükseköğretimde; 1992 yılında yürürlüğe giren 3843 sayılı Kanun ile uygulama alanı bulan ikinci öğretim programıyla birlikte 1993 yılından itibaren bu programa başvuran öğrenci sayısında çok hızlı artışlar meydana gelmiştir. 1993 yılında önlisans ve lisans düzeyinde ikinci öğretim programlarına devam eden 11.536 öğrenci bulunurken, bu sayı 2000 yılında 188.325'e ve 2010 yılında da 446.561'e ulaşmıştır. Bu artışa bağlı olarak, ikinci öğretim öğrencilerinin örgün öğretim öğrenci sayısı içindeki payı 1993 yılında % 2'den 2010 yılında % 22,6'ya yükselmiştir. Bununla birlikte, 2002 yılından sonra örgün önlisans öğrenci sayısı daha önceki dönemlere oranla daha fazla artış eğilimi göstermiştir. Bu artışın nedeni, 2001 yılında yapılan düzenlemeye bağlı olarak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin kendi alanlarının devamı niteliğinde olan meslek yüksekokullarına sınavsız geçiş haklarının olmasıdır. Bu bağlamda, 2001 yılında 239.842 olan örgün önlisans öğrenci sayısı, 2010 yılında 613.077 olarak artış göstermiştir. Bu duruma göre 2001 yılında önlisans programlarına giden öğrenci sayısındaki artış, lisans programlarına giden öğrenci sayısından daha fazla olmuştur.

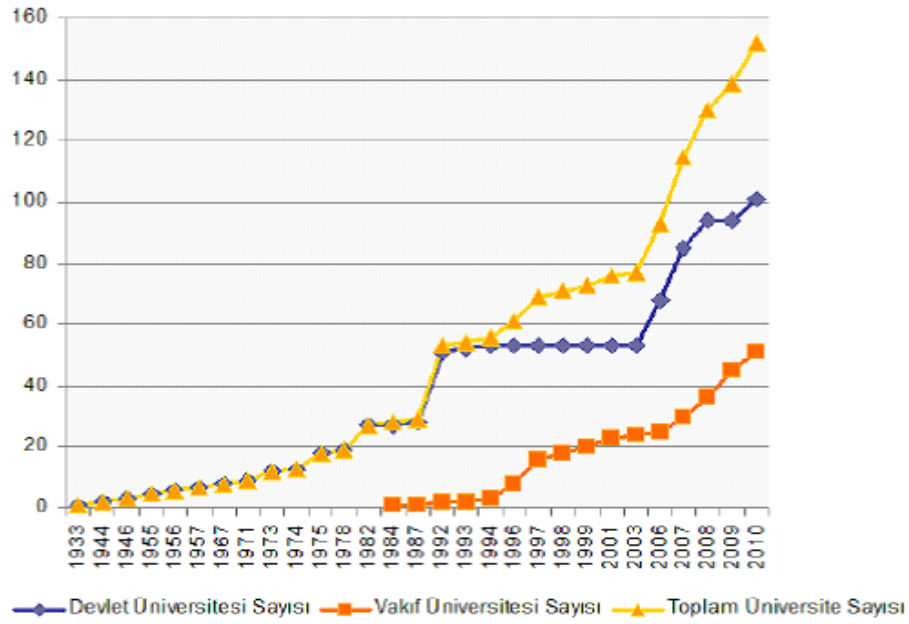


Şekil 2.4. Türkiye’de Yükseköğretim Öğrenci Sayısı (1984-2010)

Yükseköğretim öğrenci sayısındaki bu artış, artan devlet ve vakıflara ait üniversite sayılarına ve ikinci öğretim, uzaktan öğretim ortamlarına bağlı eğitim olanaklarının artışıyla paralel bir gelişme göstermiştir.

2011 yılı Ağustos ayında YÖK’ün resmi internet sitesindeki verilere göre Türkiye’de 103 devlet üniversitesi, 62- Vakıf Üniversitesi, 7 tane Vakıf Meslek Yüksekokulları olmak üzere toplamda 172 tane yükseköğretim kurumu bulunmaktadır (www.yok.gov.tr).

Yükseköğretime olan talebin karşılanması için her geçen gün üniversite sayısında artış olduğu belirtilmektedir.



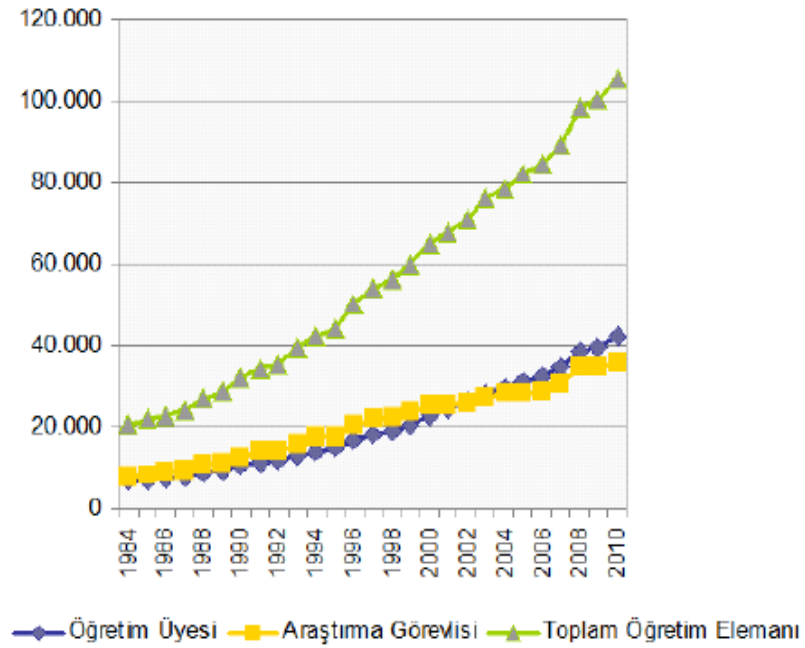
Şekil 2.5. Türkiye’de Üniversite Sayısının Gelişimi (1933-2010)

Kaynak: Tanrıkulu, 2011: 19.

Şekil 2.5’de 1992 yılından sonra kurum sayısı itibarıyla yükseköğretimde genişlemenin hız kazandığını açıkça görülmektedir. Üniversite ve öğrenci sayısı artışıyla birlikte üniversitede görev yapacak olan öğretim elemanlarının sayısında da artış gerçekleşmiştir

1984-2010 döneminde öğretim elemanı sayısı 20.333’ten 105.427’ye yükselmiştir. 1984 yılında 6.826 olan öğretim üyesi sayısı da 2010 yılında 42.181’e ulaşmıştır. Ancak, öğretim elemanı sayısındaki bu artış, yükseköğretim kurumlarındaki öğrenci sayısının artışına oranla yeterli derecede artış göstermemiştir. Bu nedenle, öğretim elemanı açığının kapatılması amacıyla yurt içinde Vakıf yükseköğretim kurumu sayısında özellikle 1996 yılında başlayan hızlı artışa rağmen, öğrenci sayısında kurum sayısı ile paralel bir artış olmadığı görülmüştür. Bu durum karşısında öğretim üyesi yetiştirmek yerine yurt dışına çok sayıda burslu doktora öğrencisi gönderilmiş ancak gönderilen bu öğrencilerin doktoralarını tamamladıktan sonra geri dönmeleri öğretim üyesi sayısının istenilen seviyeye ulaşmamasına neden olmuştur. Bu doğrultuda; eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülebilmesi amacıyla öğretim üyesi yetiştirmenin yanında öğretim görevlisi,

araştırma görevlisi, uzman ve okutmanları kapsayan diğer öğretim elemanlarının sayısının da artırılması yoluna gidilmiştir. 1984 yılında 13.507 olan diğer öğretim elemanı sayısı 2010 yılında 63.246'ya ulaşmış ve Şekil 2.6'da da görüldüğü gibi toplam öğretim elemanı ile öğretim üyesi sayısı arasındaki fark 1984 yılından itibaren giderek artış göstermiştir. Araştırma görevlisi sayısı da bu dönemde artarak 2010 yılında 35.777'ye ulaşmıştır. Ancak kadro yetersizliği ve araştırma görevlilerinin ücretlerinin çok düşük olmasından, 2002 yılından itibaren araştırma görevlisi sayısı öğretim üyesi sayısının gerisinde kalmıştır (Tanrıkulu, 2011: 23-24).



Şekil 2.6. Türkiye 'de Öğretim Eleman Sayısının Gelişimi (1984-2010)

Kaynak: Tanrıkulu, 2011: 24.

Ancak, gerek okullaşma gerekse öğretim görevlileri sayısındaki artış ve gelişmeler, yükseköğretime olan talebi karşılayacak düzeye ulaşamamıştır. Daha öncede belirtildiği üzere Türkiye'de yükseköğretim çağında yaklaşık 10 milyon gencin ancak 1-1.5 milyonu yükseköğretim kurumlarına girebilmektedir.

2.2.3. Yükseköğretimin Başlıca Sorunları

Yükseköğretimin temel kurumları olarak nitelendirilen üniversiteler, kendilerinden beklenen işlevleri; fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar vb. birimlerle gerçekleştirmektedirler. Yükseköğretim

kurumlarından, bilim ve teknoloji üretme, toplumu bilinçlendirme, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü yetiştirme, toplumsal değişim ve gelişmelere öncülük etme gibi görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bu sebeple, yükseköğretim, dünya ülkeleri için saygınlık sembolü haline gelmiştir. Bu sebeple her ülke elde ettiği saygınlığı kaybetmemek için, üniversitelerinin etkili ve verimli bir şekilde işleyişini yerine getirmek durumundadır (Oğuz, 2004). Fakat, ne yazık ki Türkiye’de üniversitelerin etkili ve verimli bir biçimde işleyişi sağlanamamıştır. Ülkemizde üniversitelerin içerisinde bulunan sorunların bir sorunlar yumağı şeklinde değerlendirilmekte ve bu sorunlar kronik bir biçimde algılanmaktadır. Bunun temelini oluşturan nedenler ise; Cumhuriyet’ in kuruluşundan itibaren günümüze kadarki süreçte bu sorunların süregelmesi, bu durum ile ilgili yapılan düzenlemelerin ve yasa değişikliklerinin bir çözüm yolu oluşturamaması ve yükseköğretimi düzenleme işinin halen devam etmekte olmasıdır.

(Günay, 2006, Tekeli, 2003)

2.2.3.1. Yapı Boyutundaki Sorunlar

Türkiye’nin yüksek öğretim ve üniversite sorununu sağlıklı bir biçimde çözememiş olması, tarih içinde biriken deneyimlerin yeterli olmaması ve üniversitelerin kendilerini yenileyen ve yeniden üreten bir yapıya kavuşturulamamış olması sorunların sürmesinin nedeni olarak değerlendirilebilir. Türkiye’deki yükseköğretimin sorunlarının bir kısmının bu ülkeye özgü olduğu konusunda birçok yazar hemfikirler. Türkiye’de, geleneksel kesimden modern kesime doğru giderek azaldığı görülmektedir ancak eğitim anlayışının hem ailede, hem okulda, çocuğa özgür ve özerk öğrenme, düşünme yetisini aşılamaayan, özerk kimlik gelişimini desteklemeyen, sorgulamadan öğrenmeye dayanan yetkeci anlayışın hakim olduğu görüşü ağırlık taşımaktadır.

Türkiye’de bu zamana kadar eğitimde etkili bir değişimin gerçekleştirilememiş olması, çocuğun okulöncesi dönemdeki kişiliğini belirleyen uygulamaların yetersiz olmasına dayandırılmakta ve bunun sonucunda ülkenin en akıllı ve çalışkan gençlerini toplayan üniversitelerde dahi soru sormayan, sınav korkusunun dışında özerk öğrenme ilgisi taşımayan, derslerde ve kitaplarda verilen

bilgileri sorgulamadan, ezberci, aktarmacı, bir öğrenci ve öğretici topluluğunun oluştuğu görüşü ön plandadır (Özalp Günal, 2006: 12).

Oysaki üniversitelerin tarihsel misyonu açısından bulunduğu çağın önünü açması, sorunları doğru tespit ederek, bireylerin yaşamını kolaylaştırmak için uygun modeller oluşturması beklenmektedir. Bu açıdan üniversiteler en üst düzeyde teknik imkânlarla donatılmış ve örgütlenmiş, geleceğe yönelik planı ve projesi olan, vizyonu açık, maddi ve manevi sorunu olmayan kurumlar olmak zorunluluğundadır (Ortaş, 2002). Maalesef Türkiye'deki üniversitelerin durumu belirtilen misyona uymamaktadır, çünkü üniversiteler birçok sorunla karşı karşıya olup, bu sorunlarını çözmek bir yana sorunlarına her geçen gün yenileri eklenmektedir.

Yükseköğretim sistemi kuruluş yılları ve öğrenci sayıları açısından büyük çeşitlilik gösteren ve sayıları artma eğiliminde olan devlet ve vakıf üniversiteleri başta olmak üzere, açık öğretim, meslek yüksekokulu gibi farklı türlerden oluşan çok sayıda yükseköğretim kurumunu bünyesinde barındıran çok türel ve karmaşık bir yapıya sahiptir.

Son yıllarda ise halktan gelen baskı ve beklentilerle yeni açılan üniversiteler, yükseköğretim sisteminde gözlenen ani ve hızlı değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler; üniversitelerin öğretim elemanı ve alt yapı gereksinimleri karşılanmadan ve üniversiteden beklenen eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet ve bütünüyle kalite hedeflerinin geri plana itildiği bir anlayışla gerçekleştirildiği için bu süreçte üniversite kavramı ciddi bir biçimde zedelenmiştir.

2.2.3.2. Barınma ve Ulaşım Sorunları

Yükseköğretim kuruluşları içerisinde yeni açılan üniversiteler başta olmak üzere, öğrencilerine sundukları yaşam koşulları ve özellikle barınma ve ulaşım hizmetleri açısından önemli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Birçok üniversite, üniversite içinde sağlanamayan şartların ortaya çıkarılabilmesi ve uygun bir üniversite ortamının yaratılabilmesi için içinde buldukları kentlerden de faydalanamamaktadırlar. Bu kentlerin büyük bir bölümü kütüphane, sinema, tiyatro, konser salonu gibi kültürel etkinliklerin yapılabileceği mekanlardan yani genel olarak

ifade edilecek olursa akademik yaşam için gerekli olan ortamlardan yoksun bulunmaktadırlar. (Şenses, 2007: 2-3).

2.2.3.3. Kurumsallaşma Sorunu

Üniversitelerin sayılarının çok hızla artması, öğrenci sayılarının büyük bir hızla çoğalması neticesinde günü kurtarmaya çalışırken kurumsallaşmaya bir türlü ulaşamamaları üniversitelerin temel eksiklik ve sorunlarının başında yer almaktadır. 1933 yılında ülkemizdeki üniversite sayısı bir iken 1950 yılına geldiğimizde ancak üçe çıkmıştı ki bu yeni iki üniversitenin de bir geçmişi vardı. 1950-1960 arası 10 yıllık dönemde bu sayının 3 artmış olduğu görülürken (K.T.Ü., Atatürk, Ege) 1960-1980 arası 19'a yükselmiş, 1981 de 27'i bulan bu sayı 1992 yılında 58'e ulaşmıştır. Diğer bir ifade ile üniversitelerimiz 45 yılda 20 kat artmıştır. Bu kadar hızlı sayı artışına sık sık değişen üniversite ve yükseköğretim yasaları da eklenince üniversitelerimiz kurumsallaşamamıştır. Üniversiteler zaman içerisinde kendi gelenek ve kurallarını kendileri geliştirir, hatta toplumun diğer kesimlerine de bu alanda da öncülük ederler. Üniversiteler kurumlaşamayınca ya da kurumsallaşmayı beceremeyince icra ve yasama, sınıf geçme, sınav hakkı verme, öğrenim süresini uzatma, kısaltma, dersteki başarının tespiti gibi tamamen eğitimin gereği olan alanlara da müdahale edebilmiştir. Üniversiteler en azından eğitimle ilgili konularda kendileri (tek başlarına değil) yükseköğretim kurumları olarak gelenekler, kurallar oluşturulabilmelidir.

2.2.3.4. Kaynak Yetersizliği

Üniversitelerin önemli diğer sorunu da kaynakların yetersiz olmasıdır. Devletin üniversitelere ayırdığı kaynakların öğrenci sayılarının artış hızına yetişememesi bu sorunun temel nedeni olarak gösterilebilir. Özellikle temel bilimler ve mühendislik bölümlerinde olduğu gibi birçok laboratuvar ve pratik çalışma gerektiren, ancak bu uygulamaların öğrenciye verilmesi eğitim-öğretimin modernleştiği düşünülürse kesinlikle yeterli kaynak sağlanması gerekmektedir. Aksi düşünüldüğünde bu dallarda istenen standartlara ulaşıldığında, eğitimin başlanması gerektiği düşünülmektedir. Üniversitelerin kaynak yetersizliği sadece bu uygulamalı bilimler için değil, üniversitelerin birçoğunda yaşanan önemli bir sorundur. Devlet ve

üniversite kaç öğretim elemanı olursa olsun maaşını ödediği görülmekte ancak özellikle yeni üniversitelerde kitap, dergi ve yayın için para bulunmadığı ifade edilmektedir.

Yükseköğretim öğrencileri için çözümlenmesi gereken kaynak yetersizliği ile ilgili sorunları bulunmaktadır. Bunların çözümlenmesi bakımından öncelikle mali imkanları yeterli olmayışı öğrencilerin yeterli ölçülerde ve geri dönüşümü sağlanacak kredi ve burs olanaklarına kavuşturulması gerekmektedir. Bunun için gerekli kaynağın sağlanması önemli bir zorunluluktur (DPT, 2007:145).

2.2.3.5. Denetim Sorunu

Üniversitelerin bir başka önemli sorunu olan kurumsallaşamama denetim eksikliği hızla başıbozukluğa doğru gitmektedir. Kurum olarak kendi iç denetim mekanizmalarını oluşturmadan üniversitelere verilecek özerklik ve gelişim serbestliği, üniversitelerde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin ve akademik personele sağlanan akademik unvanların yozlaşmasına sebep olabilir. Küçümsenmemesi gereken bu riskli durum, halinden de memnun mistik bir hava içerisinde kendi halinde bir üniversite oluşabilir. Öğretim üyesi yetiştirme ve atanmasında bir asgari standart getirilmesi gerekmektedir. Herkesin ve üniversitelerin herkese açık olan kriterlere göre yükseltilmesi şarttır. Öğretim üyelerinin ve kamunun da denetim gücü olması gerekir. Üniversitelerde asgari şartlar sağlanmadan eğitim-öğretim başlatılmamalı, hele lisansüstü eğitimin yapılacağı yerler kesinlikle bir üst kurulca ulusal düzeyde ele alınması gerekmektedir (Doğan, 1996).

2.2.3.6. İstihdam Sorunu

“Türkiye’de yükseköğretim mezunları yüksek işsizlik oranlarına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, birçok üniversitedeki öğrencilerin işgücü piyasasına uygun bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını göstermektedir” (TÜSİAD, 2008: 34). Bu durum; yükseköğretimin işgücü piyasalarıyla yeterli düzeyde ilişkilendirilmeyişinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.2.4. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi

Dünyada yaşanan gelişimlere ayak uydurmak, çağın gerektirdiği insan beceri ve niteliklerine göre yükseköğretimi yapılandırmak Türkiye için de bir zorunluluk haline gelmiştir. YÖK 2007 yılında yayınladığı ‘‘Türkiye'nin yükseköğretim Stratejisi’’ başlıklı kitabında yükseköğretim stratejisini açıklayarak, vizyonunu belirtmiş, stratejik hedeflerini açıklamıştır.

2.2.4.1. Yükseköğretim Vizyonu

Yükseköğretim Çalıştayı 25-26 Temmuz 2009'da toplanarak Yükseköğretimin Vizyonunu yaklaşım olarak; Neredeyiz?, Nereye Gidiyoruz?, Niçin Gidiyoruz? ve Nasıl Gidiyoruz sorularını takip ederek ortaya koymuştur. Bu sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibi oluşmuştur:

Neredeyiz?

- *Mevcut yükseköğretim yapısal olarak gereksinimleri karşılamaktan uzaktır.*
- *1980'lerde az sayıda üniversite için oluşturulan vizyon bugün 139 üniversite için işlevsel görülmemektedir.*
- *Tüm üniversitelerin vizyon cümlelerinin aynı olduğu ve tüm çalışanlarca ‘‘paylaşılan bir vizyon’’ olmadığı görülmektedir.*
- *Tek tip merkezîyetçi bir anlayış günün yükseköğrenim ihtiyaçlarını karşılamamaktadır.*
- *Yüzyıl için yeni bir vizyon çerçevesine gereksinim vardır.*
- *Bu çalışmada ortak, tek tip bir vizyon önerisi sunulamayacağı ancak üniversitelerin kendilerine ait vizyon oluşturmalarına temel teşkil edecek ilke ve kavramlara dayalı bir yaklaşım sergilenmektedir.*

Nereye Gidiyoruz?

- *Türkiye'nin Bologna süreci gibi uluslararası oluşumlarda ortaya konulan genel ilkeler çerçevesinde kendi gerçeklerini dikkate alan bir model ve buna bağlı strateji geliştirmesi. Üniversitenin amacının yeniden kavramsallaştırılması:*
 - *Yükseköğretim vizyonu ve kültürünün dönüştürülebilmesi için konu ile ilgili epistemolojik inançların ve varsayımların gözden geçirilmesi, öğrenme, öğretme, müfredat, ölçme değerlendirme, araştırma ve toplumsal sorumluluk gibi kavramların yeniden ifadelendirilmesi.*

- *Akademik özgürlük: Bireysel seçim ve tercihlerin güvence altında olması.*
- *Çeşitlilik: Her üniversitenin kendi potansiyelini ulusal ve uluslararası standartlara göre gerçekleştirebilmesine imkân sağlanması. Örneğin farklı üniversitelere farklı yönetim modelleri öneren vizyon geliştirebilme olanağı verilmesi.*
- *Kurumsal özerklik: Her üniversitenin kendi şartlarını dikkate alarak kendi vizyonunu ve misyonunu oluşturması.*
- *Üniversitenin yalnızca kampüs içinde kalmadan hayat ile iç içe olacak yaşayan bir vizyon oluşturmak (örneğin kamuya açık kaynak kullanımı).*
- *Çeşitli ulusal ve uluslararası programlar çerçevesinde akademik ve kurumsal etkileşimlerin artırılması (Erasmus Farabi).*
- *Üniversitelerin toplumu dönüştüren kurumlar olarak ülkesindeki ve dünyadaki eğilimleri yakından takip ederek yeni alanlar yaratması ve toplumu geliştirmesi.*

Niçin Gidiyoruz?

- *Dünya Üniversiteleri arasında daha rekabetçi bir yer edinmek ve bölgesel bir cazibe merkezi olabilmek.*
- *Evrensel değerlerle daha hızlı ve etkin bütünleşme sağlamak.*
- *Her bir Üniversitenin farklı hedefler çerçevesinde kendi potansiyelini gerçekleştirme güç ve isteğine sahip olması.*

Nasıl Gidiyoruz?

- *Üniversitelerin çeşitli akreditasyon modellerine tabi tutulabilmesi ve akreditasyon standartlarına göre farklı modellerle yönetilebilen farklı vizyonlara sahip olabilmesi: böylece kaynakların etkin kullanımı, bölgesel yerel farklılıkların göz önüne alınarak değişik konumlandırmalar çerçevesinde günün şartlarına uygun rekabetçi stratejiler geliştirilmesine olanak sağlanması.*
- *Şeffaflık, hesap verebilirlik vb. kavramların bürokrasi ve yönetim kültürümüzle uyumlu hale getirilmesi.*
- *Teknolojinin sağladıklarından daha fazla faydalanarak fiziksel ağlarla sosyal ağların etkileşime geçirilmesi: e-öğrenme, m-öğrenme, IP-TV, teknokentlerin sayısının artırılması gibi araçlar ile inovasyona zemin hazırlanması.*
- *Üniversitelerin kendi öz kaynaklarını oluşturmalarına müsaade edecek sistemlerin oluşturulması.*
- *Üniversitelerin uluslararası anlaşmalar yoluyla evrensel değer ve uygulamaları paylaşmaları (Yükseköğretim Çalıştayı, 2009: 1-3).*

2.2.4.2. Türkiye’de Yükseköğretim Konusunda Stratejik Hedefler

Türkiye’de yükseköğretimi stratejik hedefleri; yükseköğretimden beklentiler doğrultusunda belirlenmektedir. Yükseköğretimden beklenen ise;

“Bilgi toplumuna geçiş süreci içinde, toplumda herkesin eğitime tam ve eşit erişimi gereklidir. Çünkü, bilgi toplumunun küreselleşmiş dünyasında ekonomi bilgiye ve bilgili insan gücüne dayanmaktadır. Bilgi toplumunda, başarılı bir birey olabilmek için, salt belli bir düzeyde mesleki ve teknik bilgilere sahip olmak artık yeterli olmamaktadır. Bu bireyden bilgiye ulaşma, bilgiyi çözümlenme ve sürekli olarak işine uygun olarak bilgisini yenileyebilme kapasitesine ulaşmış olması beklenmektedir. Küresel bilgi toplumu içindeki yarışma, çoklu beceriye ve yaşam boyu öğrenme kapasitesine sahip olan işgücüne gereksinmeyi artırmıştır. Küreselleşmiş bilgi toplumundaki bir kişiden inisiyatif alması, sorumluluk üstlenmekten çekinmemesi, takım çalışmasına açık olması, çoğulcu ve özgür düşünceye ve insan haklarına saygılı olması, toplumsal ve bireysel düzeyde sanat ve kültür bilincine sahip olması beklenmektedir.” (YÖK, 2007: 39).

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği’nin 4. Maddesinde Stratejik Hedefler: “Bir yükseköğretim kurumunun, misyonu doğrultusunda belirlenmiş stratejik önemi olan amaçlarını”, ifade ettiği belirtilmektedir (25942 sayılı Resmi Gazete, 2005).

YÖK (2007) Türkiye’de yükseköğretim için belirlenen stratejik hedefleri üç ayrıntılı çizelge ile belirtmiştir (Ek-1). Bu çizelgeler geliştirilirken, yükseköğretim sistemini belirleyen temel değişkenler hakkındaki kestirim çalışmalarından yararlanılmış ve sistemin parametrelerinin nasıl değişeceği konusunda seçimler yapılmıştır. Önerilen stratejik hedefler tek bir yılı hedef olarak almamış ve sistemin performansı ve parametreleri hakkında 2005, 2010, 2015, 2020 ve 2025 yılları için kestirimlerde bulunmuştur. Bu stratejik hedeflerin hem bir iddia taşıdıkları hem de gerçekleştirilebilir bir nitelik taşıdıkları söylenebilir (YÖK, 2007:148).

Bahsedilen birinci çizelgede yükseköğrenim sistemi öğrenci sayıları için 2005-2025 yıllarını kapsayan öngörülerle hedefler belirtilmiştir. İkinci çizelgede ise; Yükseköğrenim Sistemi Öğretim üyesi ve öğretim görevlileri Sayıları İçin 2005-2025 yıllarını kapsayan öngörülerle hedefler belirtilmiştir.

Üçüncü çizelgede de 2005–2025 yılları arasında yükseköğretim için gerekli devlet harcamalarının büyüklükleri üzerine kestirimlerle hedefler belirlenmiştir. Bu çizelgenin oluşturulmasında önümüzdeki yirmi yılda GSYİH'nın yılda ortalama % 5 artacağı varsayılmıştır. Önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin yükseköğretim sisteminde nicelik kaygısıyla yetinilemeyeceği, kalitenin gelişmesi için gayret sarf edilmesi gerektiğinin farkında olarak, devletin öğrenci başına yaptığı harcamanın 4.095 YTL'den 8.200 YTL'ye çıkartılacağı varsayılmıştır (YÖK, 2007:153).

2.2.4.3. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama; Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'nin 4. Maddesinde “ *Bir yükseköğretim kurumunun, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecini*”, ifade ettiği açıklanmaktadır (25942 sayılı Resmi Gazete, 2005).

Türkiye’de, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlamanın yeni tarihlee dayandığı görülmektedir. Türkiye kamu yönetiminde stratejik planlamanın geçmişi Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’na (2001-2005) dayansa da uygulama tarihinin 2005 yılından sonra gerçekleştiği görülmektedir.

Türkiye Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde 2001 yılında Bologna sürecine dahil olmuştur. Üniversitelerdeki eğitimde kaliteyi devamlı iyileştirme sisteminin kurulmasını mecburi hale getiren bu süreç içerisinde bulunmak isteyen Türk üniversiteleri de bu amaç doğrultusunda çeşitli birimler oluşturmuşlardır. Bu proje doğrultusunda üniversitelerde bütün fakülte, bölüm ve birimlerde stratejik planlamalarını yapmaları gereğini de ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Yalçın, 2007:2).

Bolonya süreci içerisinde “Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları” raporunda yayınlanmış olan Avrupa’da yapılan çalışmalar ve öneriler Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği (ENQA)’nin 2005 yılında

yayınlanmış olduğu raporda yazılan ilke ve standartlar günümüzde bu alanda yapılmakta olan çalışmalara yol göstermekte ve bu sayede Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile ahenli bir şekilde ve kıyaslanabilir kalite düzeyinde hizmet verme hedefinde bulunmaktadır.

Bu kapsamda, her ülkenin kendi eğitim sistemine uygun kalite güvence standartlarını ortaya koyulduğu görülmekte ve bu standartlara göre kendi eğitim sistemini değerlendirmektedirler. Bununla birlikte ülkeler yükseköğretim kurumlarının kalite geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi için kalite ajansları oluşturduğu ve dış değerlendiricileri kullanarak yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin belirlenmesini sağlamaktadırları ifade edilmektedir. (Yalçın, 2007:2).

Bologna Kriterlerine göre ülkemizdeki üniversiteler de incelemeye alınmıştır. Bu inceleme sonuçlarına göre ülkemiz üniversitelerinin ortalama notu 5 üzerinden 3,44 olarak belirlenmiştir. Bu durumda üniversitelerimiz 'iyi performans' içinde görülmektedir. Ancak 'eğitim kalitesi' bakımından aynı durum gözlemlenmemektedir. Kalite bakımından ülkemiz üniversitelerinin ortalama eğitim kalitesi notu 5 üzerinden 2 puan olarak 'kötünün iyisi' içinde yer almaktadır. Kabul edilen kriterler açısından ülkemiz yükseköğretim yapısı içindeki en önemli eksiklik "Akademik Kalite Değerlendirmesi ve Akreditasyon" ile ilgili somut çalışmaların başlamamış olması ve özellikle "üniversite özerkliği" konusundaki eksikliklerdir. Yükseköğretim kurumlarımızın puanlarını artırabilmesi için öncelikle akademik özerklik ile ilgili aranılan koşulların düzeltilmesi gerekmektedir (DPT, 2007: 99-100).

Ülkemizde de bu gelişmeler ışığında, yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve bu alanda uluslararası uyumluluğun sağlanabilmesi için Yükseköğretim Kurulu tarafından "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme" yönetmeliği yayınlanmıştır.- (YÖDEK, 2007:5-6). Bu yönetmeliğin 19. maddesinde "Bir yükseköğretim kurumu her yıl periyodik olarak, bir sonraki takvim yılı başına kadar, kendi yıllık iç veya dış değerlendirme raporunu, kurum içi periyodik gözden geçirme sonuçlarını, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yıllık raporunu ve yükseköğretim üst kurullarının ilgili kararlarını dikkate alarak, bir sonraki takvim yılı için stratejik planını hazırlar, iyileştirme eylem planlarını oluşturur ve yürütür." denilmektedir. Böylelikle yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama yapmalarının yasal temeli oluşturulmuştur. Bu yönetmelik kapsamında, çalışmaları koordine etmek üzere,

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur (YÖDEK, 2007:6).

YÖDEK, yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme rehberi hazırlayarak, yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarını nasıl ve neye göre hazırlamaları gerektiğine açıklık getirmiştir.

Ayrıca; 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyon Raporu'nda *“Yükseköğretim sistemi konusunda temel amaç ve politika olarak; uluslararası rekabete açık, sürekli kalite yaklaşımını ve stratejik planlamayı ilke edinmiş, bilim ve teknoloji üretkenliği ile eğitim ve öğretimde evrensel boyutları hedefleyen, her yükseköğretim kurumunun kendi koşulları ve çevre şartlarına bağlı olarak farklı bir misyon belirlemesine olanak sağlayacak bir yükseköğretim sisteminin”* oluşturulması ve benimsenmesi gerektiği belirtilmekte, *“özellikle kalite yaklaşımında, kalite anlayışının geliştirilmesi kadar önemli olan kalite kültürünün benimsenmesi ve sürekli hale getirilmesi mutlaka sağlanması gerektiği”* üzerinde durulmaktadır. (2007:103);

2.2.4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci

Yükseköğretim kurumlarının misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenip yükseköğretim kurumlarının rektörlükleri ve rektörlüklerine bağlı fakülte, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulları, enstitüler, araştırma merkezleri, idari birimleri (kütüphane, bilgi işlem vb.) ve diğer birimlerinin, ilgili kurumların stratejileri yönünde hedeflerini oluşturmasının sağlanması stratejik planlama sürecinin amacı olarak ifade eder ve aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının kalitesinin iyileştirmesine yönelik performans ölçütlerinin de belirlenmesi ve izlenmesi için bir sistemin yürürlüğe girmesi de bu sürecin bir parçası olarak ifade edilmektedir. Sürecin hedefleri şunlardır:

- *Yükseköğretim kurumunun (veya ilgili biriminin);*
- *Misyonunu belirlemek veya değerlendirmek,*
- *Vizyonunu belirlemek veya değerlendirmek,*
- *Temel değerlerini ve politikalarını belirlemek veya değerlendirmek,*
- *Kurumun değerlendirilmesini (Özdeğerlendirme ve çevresel değerlendirme) yapmak,*
- *Kısa, orta ve uzun dönemler için stratejilerini ve amaçlarını belirlemek,*

- *Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için ilgili yükseköğretim kurumun ve birimlerinin hedeflerini ve performans göstergelerini belirlemek,*
- *Birimlerin faaliyet ve projelerini belirlemek,*
- *Kaynak planlaması ve hedeflerin/faaliyetlerin/projelerin bütçelenmesini sağlamak*
- *Stratejik planı hazırlama*

Tablo 2.1. Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlama Örnek Yol Haritası

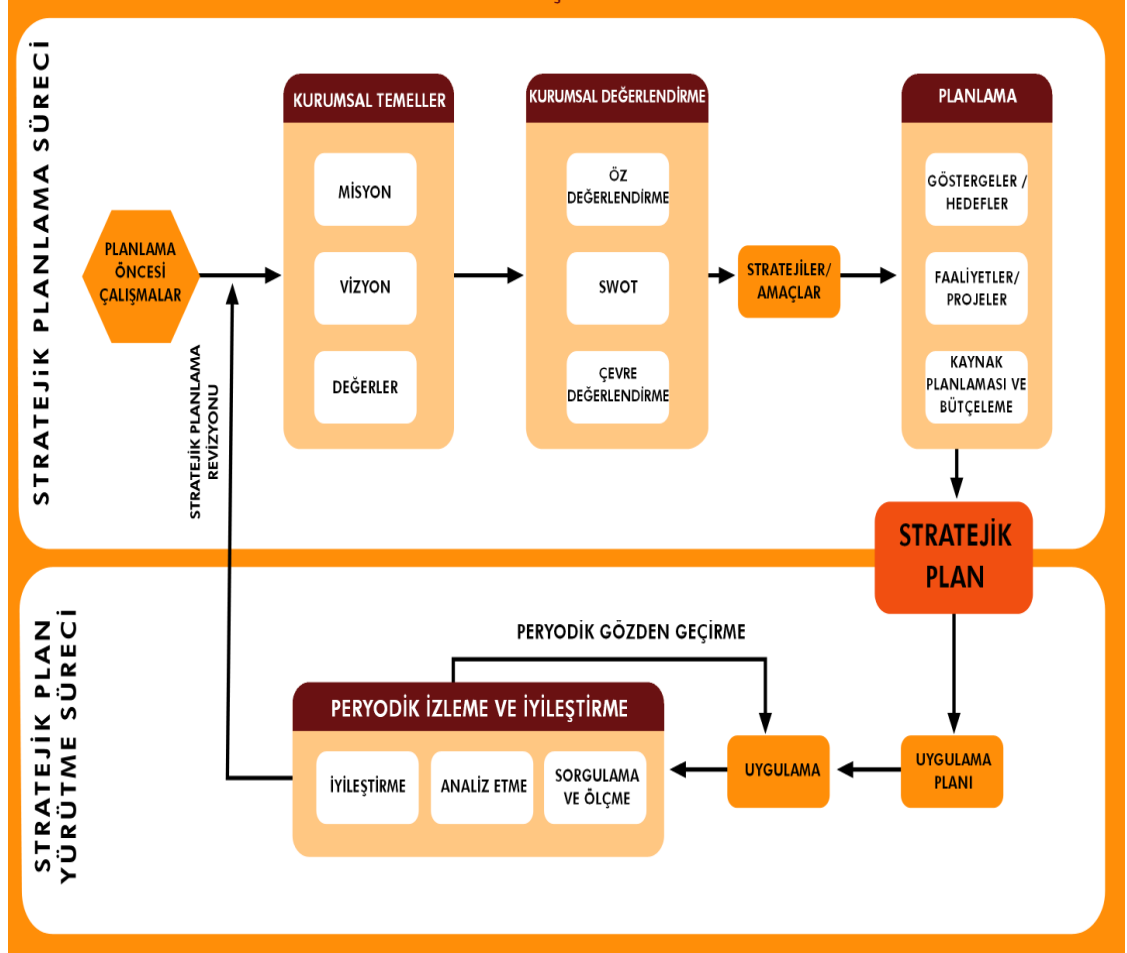
| Eylem | Süresi (Hafta) | Toplam Süre (Hafta) | Açıklama |
|--|----------------|---------------------|----------|
| Stratejik planlama kurulunun kurulması | 1 | 1 | |
| Stratejik planlama eğitimlerinin yapılması | 2 | 3 | |
| Kurumun misyonunun belirlenmesi veya değerlendirilmesi | | | |
| Kurumun vizyonunun belirlenmesi veya değerlendirilmesi | | | |
| Kurumun temel değerleri ve politikalarının belirlenmesi veya değerlendirilmesi | | | |
| Kurum içerisinde Özdeğerlendirme çalışmasının yapılması | 3 | 6 | |
| Kurumun çevresel analizlerinin yapılması | 2 | 6 | |
| SWOT analizlerini yapılması (önceki SWOT sonuçlarının dikkate alınması) | 1 | 9 | |
| Kurumun 3 veya 5 yıllık strateji ve amaçlarının belirlenmesi veya mevcut strateji ve amaçların değerlendirilmesi | | 11 | |
| Birim hedeflerinin izleyen yıl için birim hedeflerini (ölçülebilir nitelikte açık ve anlaşılır) belirlenmesi | 2 | 13 | |
| Kurumun faaliyetleri ve projelerinin belirlenmesi | 2 | 15 | |
| Kurumun ve birimlerinin performans göstergelerinin belirlenmesi, hedef değerlerinin oluşturulması | 2 | 16 | |
| Kaynak planlaması ve bütçenin oluşturulması | | 17 | |
| Taslak planın oluşturulması | 1 | | |
| Bütçenin hazırlanması | 2 | 19 | |
| Planın yönetim kurulu ve senato tarafından onaylanması | 1 | 20 | |
| Planın son haline getirilip bastırılması ve paydaşlar ile paylaşılması | 1 | 21 | |

Kaynak: YÖDEK, 2007: 41.

Tablo 2.1.'de yapılacak tüm işlemlerin isimleri ve bunlara harcanacak süreler gösterilmiştir. İlk defa hazırlanan stratejik planlar için toplam süre 21 hafta olarak öngörülürken bu planlama süresinin daha sonraki revizyonlarda aynı eylemlerin

gerçekleştirileceği ancak sürelerin bu kadar uzun olmayacağı, maksimum 6 haftada tamamlanacağı belirtilmiştir.

Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlama Süreci'ne bu tablo temel teşkil etmekte ve YÖDEK tarafından benimsenen Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmalarında Stratejik Yaklaşımına dayanmakta olan bu süreç şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci

Kaynak: YÖDEK, 2007: 21.

Bu sürecin adı “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci” olup “Stratejik Planlama” ve “Stratejik Plan Yürütme” süreçleri olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. Stratejik planlama süreci; Planlama öncesi çalışmalardan elde edilen bilgiler bir sonraki aşamada, kurumsal temeller

(misyon, vizyon ve değerler)'in girdisi olmakta iken bu aşamanın çıktısı Kurumsal değerlendirmenin (öz değerlendirme, SWOT, çevre değerlendirmesi) girdisi olurken bu aşamanın sonuçlarıyla kurumun stratejileri ve amaçları belirlenmekte ve daha sonra planlama (göstergeler/hedefler, faaliyetler/projeler, kaynak planlaması ve bütçeleme) sonrasında Stratejik Plan ortaya çıkmakta ve uygulamaya plan eşliğinde geçilmektedir. Stratejik planın yürütüldüğü bu süreçte hazırlanan stratejik plan, plan çerçevesinde uygulanırken periyodik gözden geçirmeye yani izleme, iyileştirme, verileri analiz etme, sorgulama ve ölçme işlemleri yapılmaktadır. Bu sonuçlar yine bir sonraki stratejik planlama sürecinin girdisi olarak kullanılmakta ve döngüsel süreç tamamlanmış olmaktadır (YÖDEK, 2007: 21).

Belirlenen süreçlerin en etkin şekilde yürürlüğe konulması ile çalışmaların başarılı olmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Bundan dolayı, yükseköğretim kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları'nın bu süreçleri çok iyi anlaması ve kurumlarında bu süreçlerin uygulamalarını koordine etmesi, değerlendirme çalışmalarında yer alacak ekiplerin uygulanacak olan süreçler ile ilgili olarak eğitilmeleri ve bu süreçler kapsamında yapılacak tüm çalışmaların mümkün olduğunca kurumun tamamını yansıtacak şekilde bir takım çalışması ile gerçekleştirilmesi önemli görülmektedir (YÖDEK, 2007: 23).

2.3. Stratejik Planlamanın Katılımcı ve Gelişim Boyutu

Yirminci yüzyılın sonlarına kadar sürmüş olan katı ve bürokratik yapı yerini yeni boyutlar kazanarak kaliteli, rekabetçi, saydam ve katılımcılık yaklaşımlarıyla kendini göstermeye başlamıştır. Stratejik planlamanın temel unsurları olan katılımcılık ve gelişimcilik kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayacak uygulama şansını arttıracaktır. Öte yandan kamu hizmetlerinden yararlananların taleplerinin bilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama muhtemel katkılarından olan katılımcılık performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğunu şekillendirilmesini sağlayacaktır. Katılıma giderek önem kazandıran planlı hizmet üretme, kurum düzeyinde somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma uygulamayı etkin bir şekilde izleme süreçleridir.(Vural Baytekin 2004 307)

Kamu sektöründe stratejik yönetimin önündeki engeller içinde vatandaş odaklı yönetim açıklık hesap verilebilmek ve katılımcılık bulunmaktadır. (Saran 2001 : 27)

Stratejik yönetim kamu sektöründe uygulanabilirliğinin sağlanması için hukuki ve idari tedbirler alındığında uygulanmamasında hiçbir neden kalmayacaktır. Bütün bunların sağlanması için her düzeyde kamu personelinin katılımı sağlanmalıdır. (Maliye Dergisi 152 sayı ocak)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANINI KATILIMCILIK VE GELİŞİM BOYUTUYLA

ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kuruluşu Ve Yapılaşması

Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 30 yılı aşkın bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak resmi olarak 1992 yılında kurulmuştur. 1976 yılında “Isparta Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi” ile eğitim hayatına başlayan SDÜ bugün 18 fakülte, 2 yüksekokul, 17 meslek yüksekokulu, 5 enstitü, 34 araştırma ve uygulama merkezi ve rektörlüğe bağlı 5 bölümüyle toplam 73 birimi olan komplike bir yapıda eğitim ve öğretim hizmetlerini gerçekleştirmektedir. SDÜ 20 fakülteli eksiksiz bir üniversite olmaya doğru ilerleme kaydetmektedir (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 26).

21 Şubat 1976'da 1418 sayılı kanunla Isparta Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi eğitim hayatına başlamıştır. Bu tarihler içerisinde Isparta'da Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak YAY-KUR kapsamında bir de Meslek Yüksekokulu hizmete girmiş, Bu iki okul SDÜ açıldıktan sonra SDÜ'ye dahil olmuştur.

Diğer taraftan Akademinin kampus ihtiyacını karşılamak için önce köy konumunda olan ve mahalle haline getirilen Çünür'de 870 dönümlük bir alan kamulaştırılmıştır. 1982 yılında ülkemizde yükseköğretim kurumlarının yeniden düzenlenmesiyle, bütün üniversiteler, akademileri ve farklı isimlerle kurulmuş yüksekokulların tek çatı altında toplanması sağlanır. Isparta'nın hayali de bu düzenleme içerisinde bir üniversiteye kavuşmaktır ama bu düzenleme ile yeni üniversite Isparta'da değil Antalya'da kurulmuştur ve Akademi, Akdeniz Üniversitesi'ne bağlanarak Isparta Mühendislik Fakültesi adını almıştır. Aynı kanunla Isparta ve Burdur Meslek Yüksekokulları ile Eğirdir'de yeni kurulan Eğirdir Su Ürünleri Yüksekokulu da Isparta Mühendislik Fakültesi'ne bağlanmıştır. Ayrıca Akdeniz Üniversitesi'nin Fen Bilimleri Enstitüsü de Isparta'da kurulmuştur.

Daha önce kamulaştırma çalışmaları büyük ölçüde tamamlanmış ve önemli ölçüde ağaçlandırılmış olan Çünür'deki 1984 yılında başlayan kampus inşaatı, genel yönetim binasının tamamlanmasının ardından 1988 yılında kendi kampusuna taşınmıştır (http://w3.sdu.edu.tr/sdu.aspx?dosya=sdu_tarihce).

3.2. Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı

Süleyman Demirel Üniversitesi İlk stratejik planını 2006-2010 yılları arasında hazırlanmış ve uygulama sürecini tamamlamış olan. Bugün uygulanmakta olan stratejik plan SDÜ'nin 2011-2015 yıllarına ait olan 2. stratejik planıdır.

2006-2010 SDÜ Stratejik Planında ağırlıklı olarak üniversitenin kurumsal ve fiziki yapılanmasına öncelik verildiği ve bu doğrultuda amaç ve hedeflere yer verildiği görülmektedir. Ancak geçmiş dönemde belirlenen bu hedeflere ilişkin plan-bütçe ilişkisi arzu edilen ölçüde sağlanamamış, içlerinden bazıları yeni plan dönemine aktarılmak durumunda kalmıştır.

Stratejik planda üniversitenin geçmiş stratejik planlama deneyiminin olmasının stratejik planın güçlü yanlarından birisi olduğu belirtilmiştir. Ancak geçmiş planda hayata geçirilemeyen etkinliklerden ders alınarak, yaşanan aksaklıkların ve sorunların yaşanmamasına yönelik stratejik eksenlerin belirlendiği açıklanmıştır.

2006-2010 Stratejik Plan sürecinden aşağıdaki sonuçlar çıkartılmıştır:

- (1) “ Üniversitemiz yasal mecburiyetler oluşmadan önce stratejik planlama çalışmalarına başlayarak o döneme kadar Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının pek çoğunda yapılmamış bir belgeyi ortaya koymuştur.
- (2) Yapılan ilk planlardan biri olmasından kaynaklanan bir takım tecrübesizlikler yaşanmış olmakla beraber personelde, öğrencilerde ve diğer kamu kurumlarında bir farkındalık oluşturması adına önemli bir adım olmuştur.
- (3) Planın uygulama sahasına geçirilmesi yıllık olarak hazırlanan performans programları ve faaliyet raporları ile takip edilmeye çalışılmış fakat bu süreçte planın uygulanabilirliğinin zayıf olduğu gözlenmiştir.
- (4) Planın izleme ve değerlendirmesi performans programları ve faaliyet raporları ile sistematik olarak yapılmış olmasına rağmen geri bildirim mekanizması verimli işletilememiştir.

(5) *2011-2015 Stratejik Planının hazırlanmasında olduğu gibi 2006-2010 Stratejik Planı hazırlanırken de aynı katılımçılık ve gönüllülük esası takip edilmiş bu sayede unvan gözetilmeksizin tüm personelin plan sürecine katılmasının ve demokratik bir yönetim anlayışının oluşmasının önü açılmıştır*” (SDÜ Stratejik Planı, 2011:18).

Stratejik planda durum analizi yapılmış ve üniversitenin tarihsel bağlamından bahsedilerek, organizasyon şemasına yer verilmiş, insan kaynaklarının mevcut durumu açıklanarak, üniversitenin fiziki ve mali kaynaklarından bahsedilmiştir.

Stratejik planda; üniversitenin geleceğe güvenle bakabilmesinin tek şartının değişim ve gelişim olduğu, ve SDÜ’nün edindiği tecrübelerle dünyadaki temel eğilimleri dikkate alarak sürekli gelişim ve değişime Öncülük eden bir kurum haline geldiği belirtilmiş, önceki stratejik planda yer alan misyon, vizyon ve temel değerler güncel gelişmeler doğrultusunda yeniden revize edilmiştir (SDÜ Stratejik Planı, 2011:33).

Stratejik planda SDÜ’nün misyonunun; “ *Süleyman Demirel Üniversitesi; uluslararası, Ulusal ve yerel düzeylerde eğitim-öğretim sunmayı, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmeyi, yaptığı araştırma ve projelerle ulusal ve uluslar arası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreterek ulusunun ve tüm insanlığın faydasını gözetmeyi görev edinmiştir*” ifadeleri yer almaktadır (s.34)

Stratejik planda üniversitenin vizyonunun ise “Yükseköğretim alanında mobilitesi yüksek öncü ve tercih edilen bir üniversite” olduğu belirtilmiştir (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 35).

Stratejik planda bir önceki plana göre güncellenen temel değer ve ilkeler şu şekilde yer almıştır (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 36):

Süleyman Demirel Üniversitesi;

- *İletişimde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirliği,*
- *Bilimsellik, yetkinlik ve mükemmelliği,*
- *İnovasyonu ve yaratıcı düşünebilmeyi,*
- *Akademik özgürlük; düşünce ve ifade özgürlüğü,*
- *Etik kurallara uymayı,*
- *Güvenilirliği,*
- *Bölgesine, ülkesine ve insanlığa katkıda bulunmayı ilke edinmiştir.*

Bu açıklamaların ardından SWOT ve Durum analizi yapılmıştır.

“2006-2010 Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı’nda katılımcı bir yaklaşım ve yerinde tespitler ile SWOT Analiz başlığı altında o zamanın üniversite yapısı ve çevre faktörleri değerlendirilerek olabildiğince gerçeğe yakın tespitlerle Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler ortaya koyulmuştur. Değişen Dünya ve Ülke yapısı, oluşan küreselleşme, genç ve dinamik bir üniversitede sürekli iyiyi arama çabaları ile büyüyen yapı faktörler dikkate alındığı zaman dört yıllık kısa bir sürede güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin değişim gösterdiği görülmüştür. Bu durum değerlendirildiği zaman, 2006-2010 üniversite stratejik planında yer alan; bazı birimlerin fiziki, sosyal ve teknolojik alt yapı yetersizliği, geleneksel ilişkilerin kurumsal ilişkilerin önüne geçmesi, akademik geleneklerin henüz gelişmemiş olması, bazı birimlerde eğitim programlarında yer alan ders müfredatlarının değişen toplum ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmemiş olması ve çekirdek program eksikliği, üniversite kütüphanesinde süreli yayın ve eserlerin yetersizliği, bazı bölümlerin lisansüstü programlarının yetersizliği, zayıf yönlerin ya tamamen ya da büyük ağırlıkla ortadan kalktığı görülmüştür.”s.39 ifadelerine yer verilmiştir.”

Stratejik planda SDÜ’nün ofansif bir stratejiyi benimsediği açıklanmakta, Bu stratejiyi yönlendirmek amacıyla 2010 yılında üç temel eksen belirlendiği ve 2011-2015 stratejik plan çalışmaları bu üç ekseni temel alarak gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu üç temel eksenin

- Kurumsallaşma,
- Yenileşme
- Uluslararasılaşma

olduğu ve bu belirlenen eksenlerin, SDÜ’nün gelecek 5 yılda gerçekleştireceği faaliyetler için birer temel Oluşturduğu açıklanmaktadır (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 44)

Ayrıca SDÜ’nün stratejik planında 2023 yılında; 30 yıllık birikimiyle Süleyman Demirel Üniversitesi geleceğin en iyisi olmayı hedefleyen dinamik ve özgün bir dünya üniversitesi olacağı öngörülmektedir (SDÜ Stratejik Planı, 2011: 88).

Son olarak 2023 Vizyon ve Öngörülerinde

“2023 yılında; 30 yıllık birikimiyle Süleyman Demirel Üniversitesi kurumsallaşarak, akademik gelenekleri oluşmuş; eğitimde bölgesini ve ülkesini aydınlatan; 100. yılında Türkiye Cumhuriyeti’ni ulusal ve uluslararası platformda özgün alanlarda temsil etme yetisine sahip;

öncü ve dayanışmacı, toplumsal ve ekonomik faydaya yönelik yeni teknolojiler geliştiren; yerel düzeyde bağlı bulunduğu bölgeye ve çevresine değer katmış; ülke yönetiminde söz sahibi mezunlarıyla temsil edilen; kurum kimliğini ve yenilik anlayışını dünyanın farklı coğrafyalarındaki yerleşkeleriyle uluslararası platforma taşımış; araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle sadece öğrencilerine değil, tüm dünyaya hizmet eden; geleceğin en iyisi olmayı hedefleyen dinamik ve özgün bir dünya üniversitesi olacaktır.

Süleyman Demirel Üniversitesi; 2023 yılında 4. stratejik planıyla belirlenen eksenleri doğrultusunda, planlarını uygulamaya geçirecek ve dinamik yapısıyla açıkları kapatarak hızla ilerlemeye devam edecek; öncülüğü, yenilikçiliği, değer yaratma ve faydaya dönüştürme kabiliyeti ve geleceği yeniden yaratma inancıyla 100. yılında köklü çınar Türkiye Cumhuriyeti'ni tam olarak temsil edecektir'' ifadelerine yer verilmiştir. (SDÜ Stratejik Planı, 2011-2015 : s.75).

3.3. SDÜ Stratejik Planı Süreç ve Kapsam

2011 – 2015 Stratejik Planı ve 2023 Vizyonu çerçevesinde Süleyman Demirel Üniversitesi'nin hinterlandının tüm dünya olduğu ifade edilmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi, küresel eğilimleri yakından takip eden yüksek duyarlılığıyla bu süreçten kaçınarak kendi bölgesi içerisinde tutunmaya çalışmayı tercih etmemiştir. Farklı coğrafyalarda, farklı kültürlerde yaşayan çok daha geniş bir kitleye hitap etme yolunu seçmiş bulunmaktadır. Diğer bir deyişle Süleyman Demirel Üniversitesi, küresel yönelimlere karşı defansif değil, ofansif bir stratejik bakış açısına sahiptir.

Bu durum üniversitenin stratejik önceliklerine bakıldığında anlaşılmaktadır. Kuruluş dönemi hazırlıklarını 1992'den 2000'li yıllara kadar tamamlama gayreti içerisinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi'nin bu ilk dönemi, öncelikli olarak bulunduğu bölgede tutunup rüştünü ispat etme, bunun için de gerek akademik gerek idari personel kadrosunu oluşturma bunun yanında mekânsal olanaklarını geliştirme maksadı içinde bulunduğu söylenebilir. Bugün bu gerekliliklerin öneminin giderek azalmakta olduğu görülmektedir. Mekânsal olanaklar bakımından ülkenin en büyük üniversitelerinden biri haline gelmiş olan Süleyman Demirel Üniversitesi bugün yurtdışı eğitiminden dönen, yurtiçinde yetişen ve kendi içerisinde bizzat yetişenlerden oluşan ahenkli ve dinamik bir akademik personel yapısına sahip bulunmaktadır.

Süleyman Demirel Üniversitesi içerisinde bir kalite kültürünün yerleşmesi ve “*önce insan*” anlayışıyla kendisine, bulunduğu topluma ve insanlığa faydalı bireyler kazandırma konusunda sorumluluk üstlenilmesi stratejik plan sürecinden en önemli beklentisi olarak görülmekte olup, kalite sürecinin sürekli iyileştirmeye dayanan, düzenli eğitim ve öğrenmeye dayalı ucu açık ve sürekli bir süreç olduğunun üniversite üst yönetimi ve stratejik plan sürecinde aktif rol alanlar farkında bulunmaktadırlar.

Açık ve net bir şekilde anlaşılmış olan paydaş katkısının önemi kurumun yeni dönem stratejilerinde bu konuya ayrı bir önem içerisinde ele alınmaktadır. İç ve dış paydaşların etkin katılımının sağlanması ise yapılan çalışmaların sağlığı, sonuçların benimsenmesi ve planların uygulanması açısından yararlı bulunmaktadır.

Tamamiyle üst yönetimin ve üniversite birimlerinin desteği ile gerçekleşen Stratejik Plan sürecinin henüz kuruluş aşaması içinde olan bir üniversite olarak SDÜ'nün öz değerlendirme ve stratejik planlama çalışmalarındaki amatör ruhun kurumun en küçük birimlerine kadar yaygınlaştırılması; bu çalışmaların sadece Üniversite düzeyinde kalmayıp, bir model oluşturularak tüm üniversitelere hatta Türkiye'nin yüksek öğretim stratejisi içerisinde temel teşkil edebilecek biçimde tartışmaya açılması, merkezden planlanan ve sıklıkla değiştirilmek zorunda kalınan mekanizmalara seçenek teşkil edecek ve sahiplenmeyi arttıracaktır. (SDÜ Stratejik Planı 2011-2015 s,13)

Stratejik plan çalışmaları bilim/anabilim dalı ve bölümlerden fakültelere ve sonrasında üniversitenin stratejik planının hazırlanmasına doğru sürdürülmüş olan SDÜ I. Stratejik Planlama Çalıştayı ana stratejilerin belirlenmesinde etkili olmuştur. Fakat bir üniversitenin stratejik planının Türk yüksek öğretiminin stratejileri ile uyum içerisinde olması ne kadar mantıklı ise bilim/anabilimdalı ve enstitü anabilim ve anasanat dallarının stratejilerinin de fakülte ve üniversitenin genel stratejileri ile uyumlu olması ve en genel anlamda stratejik amaçların gözden geçirilerek bu uyumun değerlendirilmesi yeterli olacaktır.

Stratejik planın referans aldığı temellerin etkin ve üzerinden politika üretilebilecek verilerin sağlıklı olması etkinliği için önem arz etmektedir. Bunun için etkin bir performans bilgi sisteminin oluşturulması ihtiyacı duyulmaktadır.

Süleyman Demirel Üniversitesi 2000’li yıllar ile yeni atılımlara girişme dönemini başlatmış bulunmaktadır. Üniversitenin kurumsal kimliğine yönelik güçlendirme çalışmaları yapılmaya başlanmış mekânsal sorunlar ise önemli ölçüde aşılmaya başlanmıştır. Yerelde manada Süleyman Demirel Üniversitesi’nin prestiji yüksek bir seviyeye ulaşmıştır. Aynı dönem içerisinde üniversite ulusal ve uluslararası platformlarda kendine yer edinerek tanınmışlığı ve saygınlığını arttırmıştır. Süleyman Demirel Üniversitesi bugün yerel politikaların yürütülmesine öncülük eden, ulusal ve uluslararası politikaların oluşmasında katkı sahibi bir araştırma kurumu olarak öncelikli roller oynamaya başlamıştır.

Stratejik planın gelecek yönelimleri olarak bu başarılarını istikrarlı hale getirmekte olan üniversitenin stratejisinin anahtarı, birbirini destekleyen üç strateji eksenine oturan hedeflerinde yukarı ve ileri yönde hareket etmektir. Bu sebepten dolayı stratejisinin anahtarını güçlü yönler ve fırsatları değerlendirmek oluşturmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi, yükseköğretimde de güncel bir ivme olan rekabetten kaçınılmayan, rekabetin içinde olan, dinamizmini hep daha iyiye ulaşmak anlamında daha iyiyi arayan bir anlayışın hakim olduğu görülmektedir.

Ülkemizin geleceğine ve insanların refahına katkı sunmak için durağanlığı kabul etmeyen ve dinamikliği esas alan Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011-2015 Stratejik Planı’nı bu anlayış üzerinde oluşturmuş bulunmaktadır. İlk stratejik planlama çalışmalarını 2005 yılı Nisan ayında başlamış olan Süleyman Demirel Üniversitesi senatosunda bu konu tartışılarak stratejik plan çalışmalarının başlatılması kararı verilip akabinde bu sürecin yürütülmesi için Üniversite Stratejik Araştırmalar Merkezi (ÜNİSAM) yeniden yapılandırılmıştır. Bundan sonra oluşturulan üst kurul ve çekirdek ekibin çalışmaları sonucunda “2006-2010 Stratejik Planı” hazırlanmıştır. Bu stratejik plan her sene başında performans programları ve sene sonunda faaliyet raporları ile kontrol edilerek amaç ve hedefler önceliklendirilmiştir.

Bütün bu tecrübelerin ışığında ikinci stratejik planlama süreci 17 Aralık 2008’de yapılan ilk toplantı ile birlikte daha sonra düzenli bir biçimde her Çarşamba günü saat 07:00’de yapılacak olan toplantılarla başlatılmış 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. (SDÜ Stratejik Planı 2011-2015 s.15)

Oluşturulan üst kurul ve çekirdek ekip tarafından belirlenen takvim ve eylem planı doğrultusunda, bu amaca yönelik olarak çalışma ekibi ile 2 yıla yakın sürede 60'dan fazla sabah 07.00 toplantıları ve elde edilen verileri toplamak ve sistemli çalışmayı sağlayabilmek amacıyla öğretim üyeleri eşliğinde çekirdek ekipteki Araştırma Görevlileri ile 180'den fazla toplantı yapıp dış paydaşlarla ilişkileri pekiştirmek adına Isparta'daki kamu kurum ve kuruluşları ve çeşitli sivil toplum kuruluşları ile bir araya gelmiş, fikir alışverişi ve işbirliği yapılarak bunlar da sürece dâhil edilmiştir.

İç paydaşlarımıza yönelik iki farklı yöntem izlenmiş olup. İlk olarak tüm harcama birimlerine stratejik planlamanın mantığını ve kavramlarını anlatan bir doküman ve bu dokümana ekli formlar gönderilerek birim ve üniversite düzeyinde misyon-vizyon-amaç-hedef-faaliyet ve gösterge yazmaları istenmiştir.

Birimlerden gönderilen dokümanlar çekirdek ekipteki araştırma görevlileri tarafından incelenip üniversitemiz stratejik planına konulabilecek temel argümanların elde edilmesi sağlandı. Bu faaliyetten ayrı olarak 29 Aralık 2009 ve 30 Mart 2010 tarihinde 2 farklı çalıştay düzenlenerek üniversitemizin akademik ve idari tüm yöneticileri sürece dâhil edilmesi sağlandı ve onların da plana katkı sağlaması gerçekleştirilmiştir. İlk çalıştayda üniversitemizin misyon ve vizyonu ile SWOT analizi(Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) yapılmış olup ikinci çalıştayda ise 2011-2015 Stratejik Planında Uluslararasılaşma Kurumsallaşma ve Yenileşme eksenleri çerçevesindeki amaç ve hedefler belirlenmiş bulunmaktadır. (SDÜ Stratejik Planı 2011-2015)

3.4. Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutu Üzerinden Değerlendirmesi

Araştırmanın bu bölümünde Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapan Üniversite personelinin stratejik planlamayı Katılımcılık ve Gelişimcilik üzerinden

algularına yönelik yapılan anket çalışmasına dair bilgiler ve ardından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da, miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ve iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini (Karasar, 2009) içermektedir. Araştırmanın modeli seçilirken görgül araştırmalar için en doğru çözümlenmeyi sunacak model seçilmeye çalışılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

- Üniversite personelinin stratejik plan algıları yüksek olmalıdır.
- Üniversite personeli stratejik planlamanın gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır.
- Stratejik planlama üniversitelerde iş başarısını arttıracak düşüncesindedirler.
- Stratejik planlamanın akademisyenlerin hayat standartlarını yükselteceği düşüncesindedirler.
- Üniversite personeli stratejik planlamanın eğitimin kalitesini yükselteceği düşüncesindedirler.

3.4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2011-2012 kış döneminde görev yapan üniversite personeli içerisinden, örneklemini ise anket yapılmasını kabul eden 241 üniversite personeli oluşturmuştur.

3.4.4. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Veri toplama aracının birinci bölümünde yer alan yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışma süresi, medeni durum, idari görevi bağımsız değişkenleri; stratejik planlama algısı ile ilgili yaklaşımların değerlendirildiği Gelişimin desteklenmesi ve stratejik planlamanın başarısında katılımın gereksinimiyle ilişkili bilgiler bağımlı değişkeni göstermektedir.

3.4.5. Sayıtlar

Araştırma grubunun ankete verdiği yanıtların içten ve doğru olduğu kabul edilmiştir. Literatür taramasından elde edilen verilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.

3.4.6. Sınırlılık

Araştırmanın bulguları Isparta ili içerisinde yer alan Süleyman Demirel üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin 2011 2012 kış dönemi içerisinde verdiği bildirimler ile sınırlıdır.

3.4.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket öğretim görevlilerinden algılanan stratejik planlama özelliklerini içeren 20 maddeden oluşmaktadır. Stratejik planlama algısını ölçen maddeler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Stratejik planlama algısı ölçeğinde 12, 15, 16, 17, 18, 19. Soruları ölçeğin genel güvenilirliğini olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Kalan 14 sorunun genel güvenilirliği alındığında 0,838 olarak yüksek bir değer bulunmuştur. Yapılan faktör analizi KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,788 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 47,09 olan 2 faktör oluşmuştur.

Tablo 3.1. Strateji Planlama Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

| Boyut | Madde | Faktör Yüğü | Varyans | Cronbach's Alpha |
|---|---|-------------|---------|------------------|
| Gelişimin desteklenmesi | Stratejik planlama kaynakların boş harcanmasıdır. | 0,845 | 26,481 | 0,837 |
| | Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir. | 0,719 | | |
| | Stratejik planlama Üniversitelerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur. | 0,658 | | |
| | Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır. | 0,647 | | |
| | Stratejik planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır. | 0,626 | | |
| | Stratejik planlama öğretim elemanınin ihtiyaçlarının (donanım vb.) tespit edilmesini sağlar. | 0,621 | | |
| | Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar. | 0,609 | | |
| | Stratejik planlama bir hayal ürünüdür. | 0,570 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | Akademik personelin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. | 0,789 | 20,605 | 0,716 |
| | Üniversitelerde stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. | 0,692 | | |
| | Stratejik planlama öğretim elemanınin hayat standardını yükseltir. | 0,641 | | |
| | Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar. | 0,638 | | |
| | Üniversitelerde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir. | 0,515 | | |
| | Stratejik planlama öğretim elemanınin yeteneğini ortaya çıkartır. | 0,465 | | |
| Toplam Varyans % 47,09 | | | | |

“Gelişimin desteklenmesi” faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,837$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 26,5 varyans oranı elde edilmiştir.

“Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,716$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 20,6 varyans oranı elde edilmiştir.

Ölçek bu haliyle 40 kişilik örnek denek grup üstünde denenmiştir, uygun olduğu görülünce asıl uygulamaya geçilmiştir.

3.4.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Non-Parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

3.4.9. Araştırmanın Bulguları

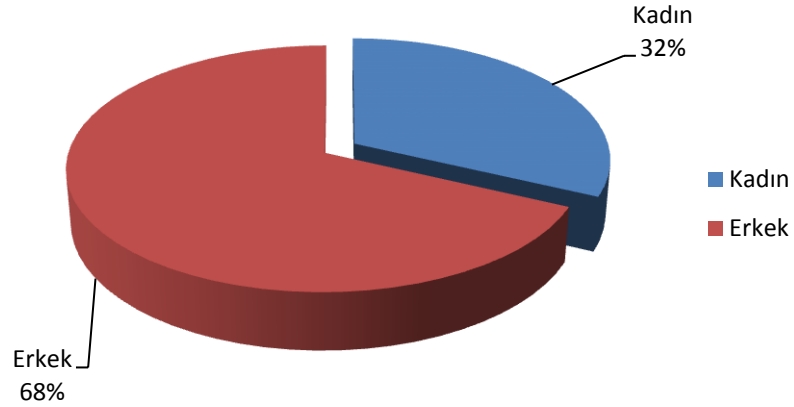
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretim görevlilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.4.9.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------|---------|-----------|
| Kadın | 77 | 32,0 |
| Erkek | 164 | 68,0 |
| Toplam | 241 | 100,0 |

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.2'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 77'si (% 32,0) Kadın, 164'ü (% 68,0) Erkektir. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik plan algısının cinsiyetlere göre değişip değişmediğini incelemektir. Üniversite personelinin cinsiyetlerine göre stratejik plan algısı katılımcılık ve gelişim boyutunda değişmediği görülmektedir.

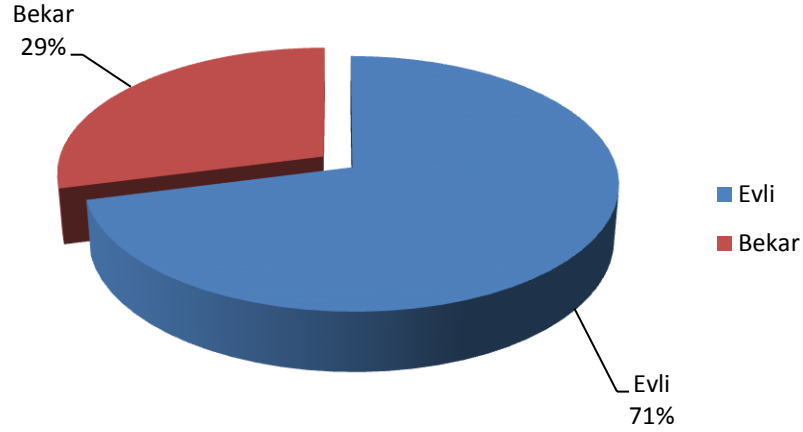


Şekil 3.1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------|---------|-----------|
| Evli | 171 | 71,0 |
| Bekar | 70 | 29,0 |
| Toplam | 241 | 100,0 |

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 171'i (% 71,0) Evli, 70'i (% 29,0) bekadır. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik planlama algısının medeni durumlara göre değişip değişmediğini incelemektir. Üniversite personelinin medeni durumlarına göre stratejik planlamayı katılımçılık ve gelişim boyutuna göre değişmediği görülmektedir.

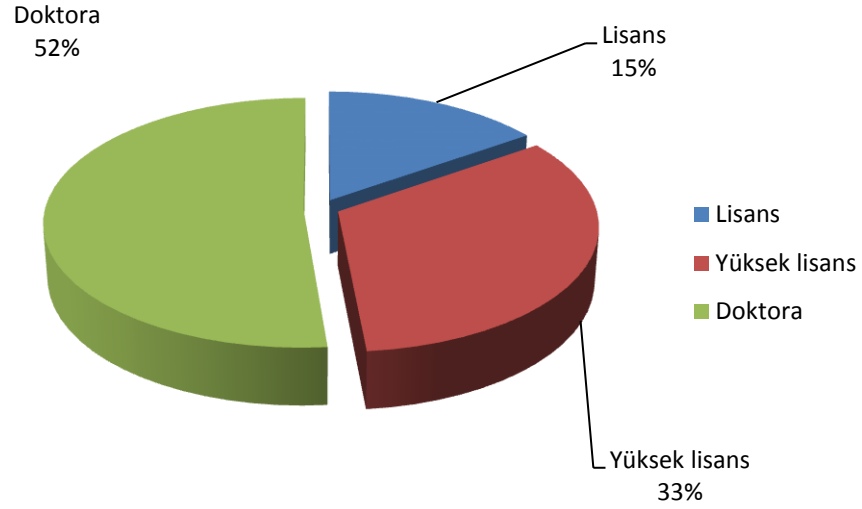


Şekil 3.2. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---------------|---------|-----------|
| Lisans | 37 | 15,4 |
| Yüksek lisans | 80 | 33,2 |
| Doktora | 124 | 51,5 |
| Toplam | 241 | 100,0 |

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 37'si (% 15,4) lisans, 80'i (% 33,2) yüksek lisans, 124'ü (% 51,5) doktora sahiptir. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik plan algılarının eğitim durumlarına göre değişip değişmediğinin incelenmesidir. Bu sorunun sonucunda doktora altı personelin gelişiminin daha fazla desteklenmesi görüşündedirler.

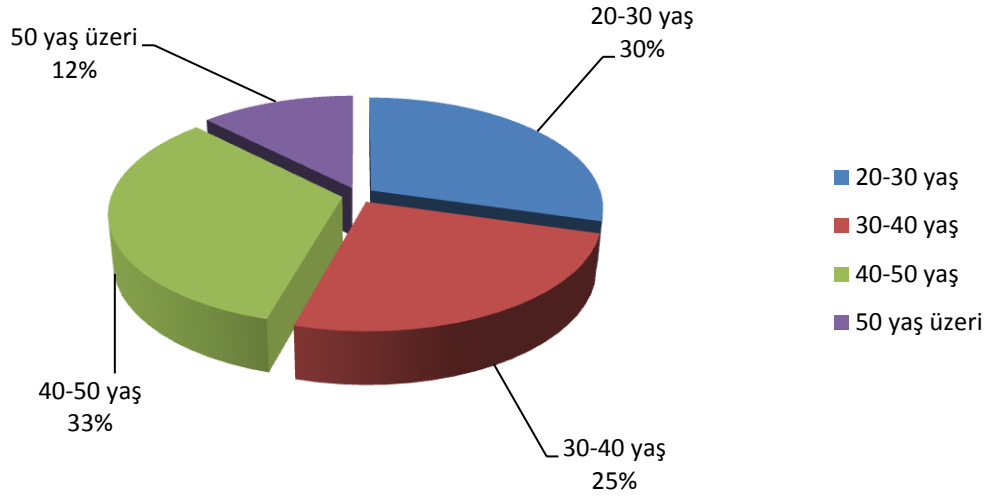


Şekil 3.3. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| 20-30 yaş | 71 | 29,5 |
| 30-40 yaş | 60 | 24,9 |
| 40-50 yaş | 80 | 33,2 |
| 50 yaş üzeri | 30 | 12,4 |
| Toplam | 241 | 100,0 |

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 71'i (% 29,5) 20-30, 60'ı (% 24,9) 30-40, 80'i (% 33,2) 40-50, 30'u (% 12,4) 50 üzeridir. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik plan algılarının yaş ve çalışma sürelerine göre değişip değişmediğini incelemektir. 20-40 yaş arasındaki çalışanların gelişimin daha fazla desteklenmesi görüşündedirler.



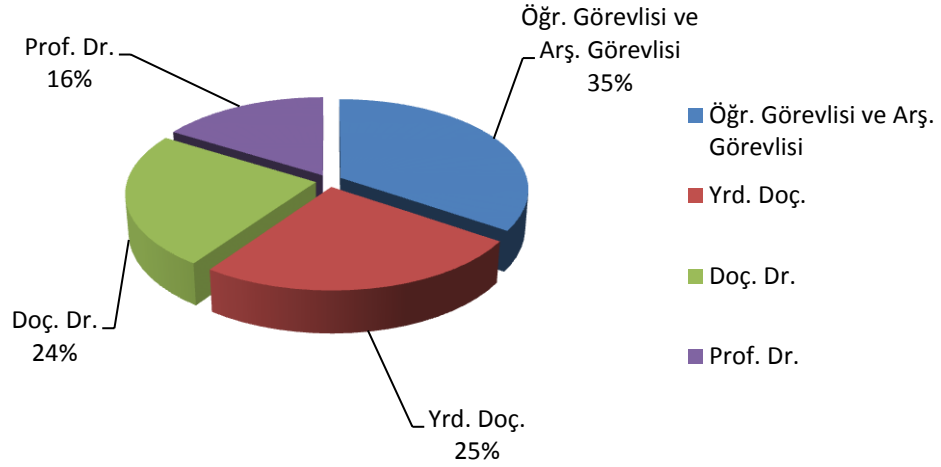
Şekil 3.4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|----------------------------------|---------|-----------|
| Öğr. Görevlisi ve Arş. Görevlisi | 83 | 34,4 |
| Yrd. Doç. | 61 | 25,3 |
| Doç. Dr. | 58 | 24,1 |
| Prof. Dr. | 39 | 16,2 |
| Toplam | 241 | 100,0 |

Örneklem grubunun unvanlarına göre dağılımı

Tablo'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 83'ü (% 34,4) Öğr. Görevlisi ve Arş. Görevlisi, 61'i (% 25,3) Yrd. Doç., 58'i (% 24,1) Doç. Dr., 39'u (% 16,2) Prof. Dr. unvanına sahiptir. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik plan algılarının akademik ünvanlarına göre değişip değişmediğini incelemektir. Araştırma görevlileri ve Öğretim görevlilerinin gelişimin daha fazla desteklenmesi görüşündedirler.

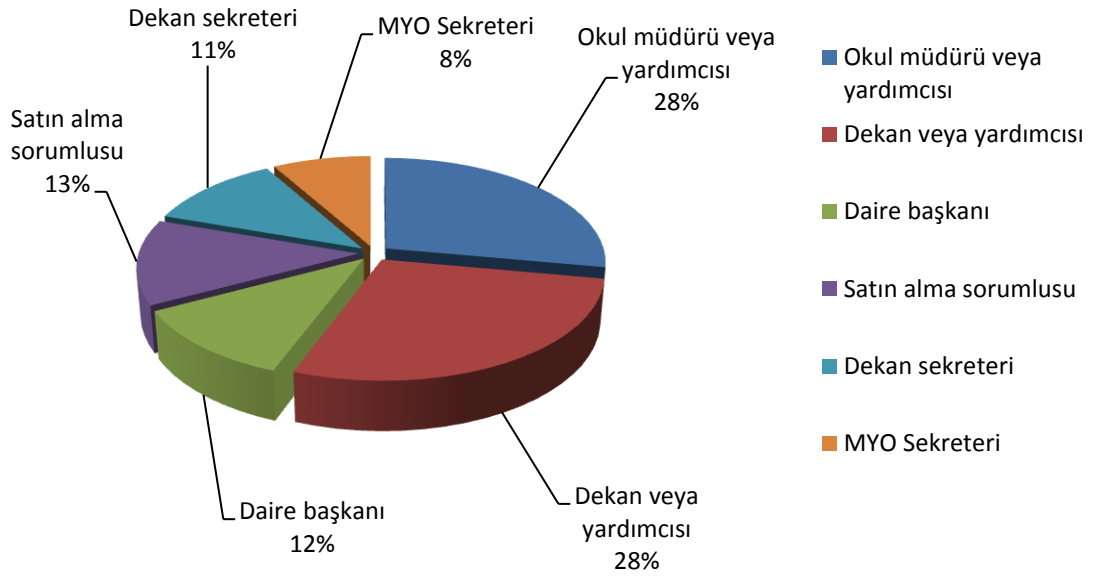


Şekil 3.5. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı

Tablo 3.7. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------------------|---------|-----------|
| Okul müdürü veya yardımcısı | 17 | 27,9 |
| Dekan veya yardımcısı | 17 | 27,9 |
| Daire başkanı | 7 | 11,5 |
| Satın alma sorumlusu | 8 | 13,1 |
| Fakülte sekreteri | 7 | 11,5 |
| MYO Sekreteri | 5 | 8,2 |
| Toplam | 61 | 100,0 |

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin 17'si (% 27,9) okul müdürü veya yardımcısı, 17'si (% 27,9) dekan veya yardımcısı, 7'si (% 11,5) daire başkanı, 8'i (% 13,1) satın alma sorumlusu, 7'si (% 11,5) dekan sekreteri, 5'i (% 8,2) MYO sekreteridir. Bu sorunun amacı üniversite personelinin stratejik plan algılarının üniversitedeki idari görevlerine göre değişip değişmediğinin incelenmesidir. İdari görevi olan öğretim üyelerinin stratejik planda katılım ve gelişimin desteklenmesinin gerektiği düşüncesindedir.



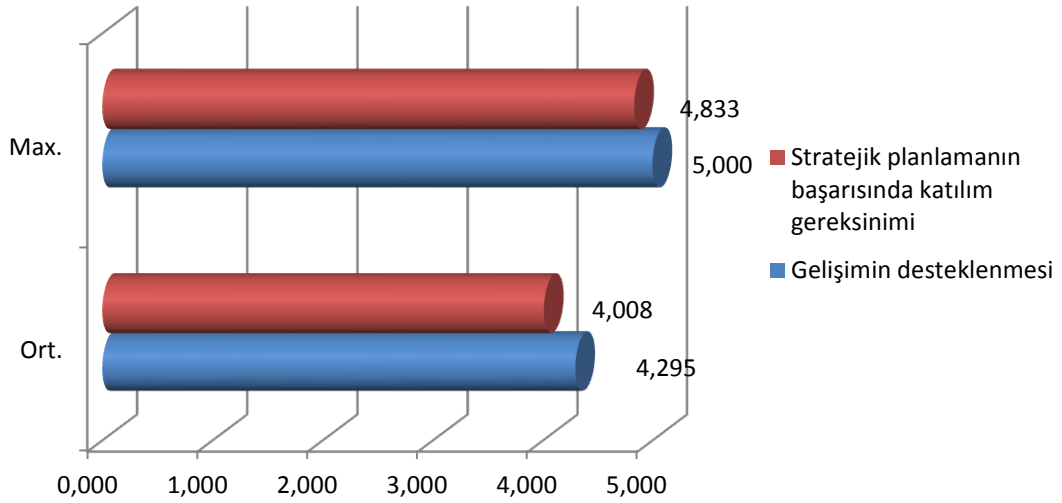
Şekil 3.6. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

3.5.9.2. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması

| | N | Ort. | S.s | Min. | Max. |
|---|-----|-------|-------|-------|-------|
| Gelişimin desteklenmesi | 241 | 4,295 | 0,555 | 2,000 | 5,000 |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | 241 | 4,008 | 0,606 | 1,000 | 4,833 |

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin strateji planlama algısı düzeylerinin ortalaması incelendiğinde, gelişimin desteklenmesi düzeyi ortalaması $4,295 \pm 0,555$; stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi düzeyi ortalaması $4,008 \pm 0,606$; olarak bulunmuştur.



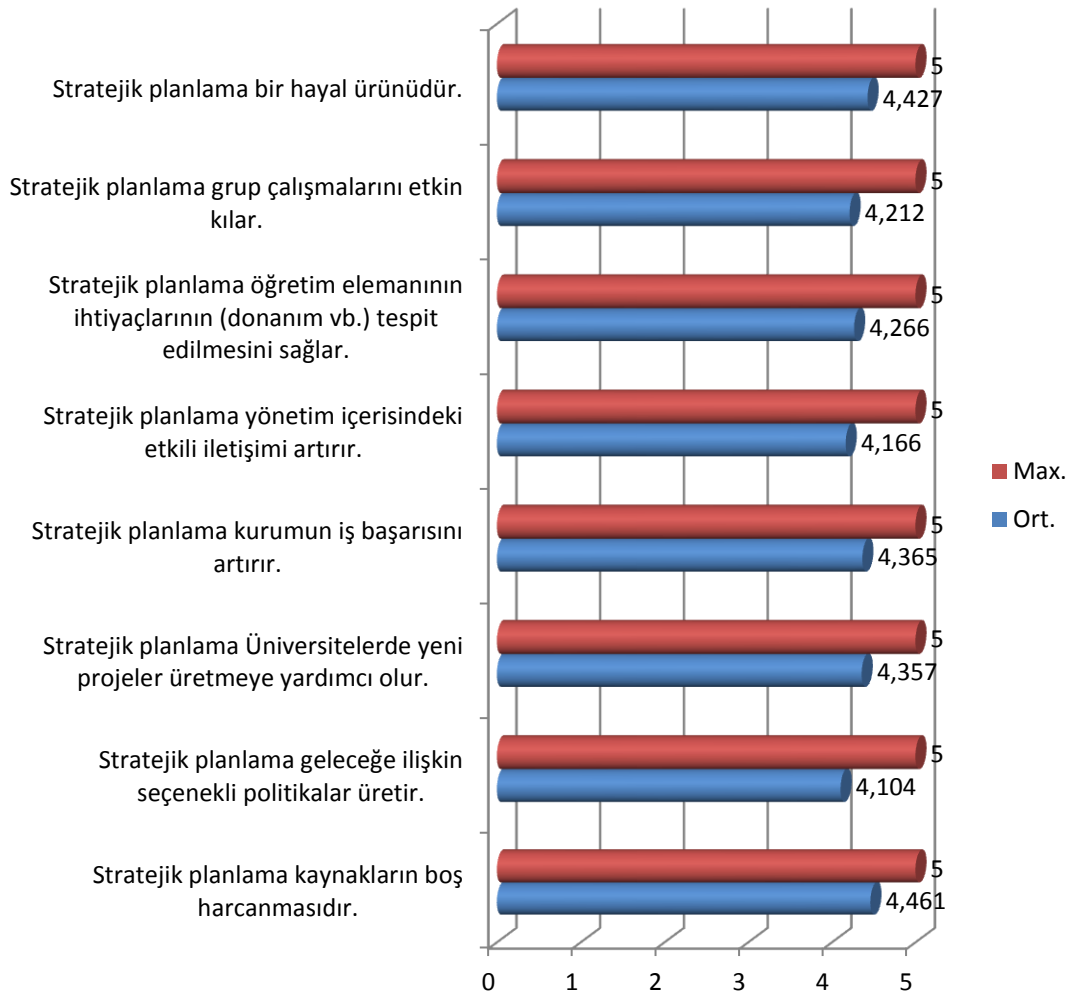
Şekil 3.7. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Ortalaması

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Gelişimin Desteklenmesi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

| | N | Ort. | S.s | Min. | Max. |
|--|-----|-------|-------|-------|-------|
| Stratejik planlama kaynakların boş harcanmasıdır. | 241 | 4,461 | 0,931 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir. | 241 | 4,104 | 0,802 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama Üniversitelerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur. | 241 | 4,357 | 0,734 | 2,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır. | 241 | 4,365 | 0,871 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır. | 241 | 4,166 | 0,745 | 2,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama öğretim elemanınin ihtiyaçlarının (donanım vb.) tespit edilmesini sağlar. | 241 | 4,266 | 0,739 | 2,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar. | 241 | 4,212 | 0,770 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama bir hayal ürünüdür. | 241 | 4,427 | 0,883 | 1,000 | 5,000 |

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin strateji planlama algısı düzeylerinden “Gelişimin desteklenmesi” sorularına verilen cevapların ortalaması incelendiğinde, “Stratejik planlama kaynakların boş harcanmasıdır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,461 \pm 0,931$; “Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,104 \pm 0,802$; “Stratejik planlama Üniversitelerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,357 \pm 0,734$; “Stratejik planlama kurumun iş başarısını

artırır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,365 \pm 0,871$; “Stratejik planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,166 \pm 0,745$; “Stratejik planlama öğretim elemanının ihtiyaçlarının (donanım vb.) tespit edilmesini sağlar.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,266 \pm 0,739$; “Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,212 \pm 0,770$; “Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,427 \pm 0,883$ olarak bulunmuştur.

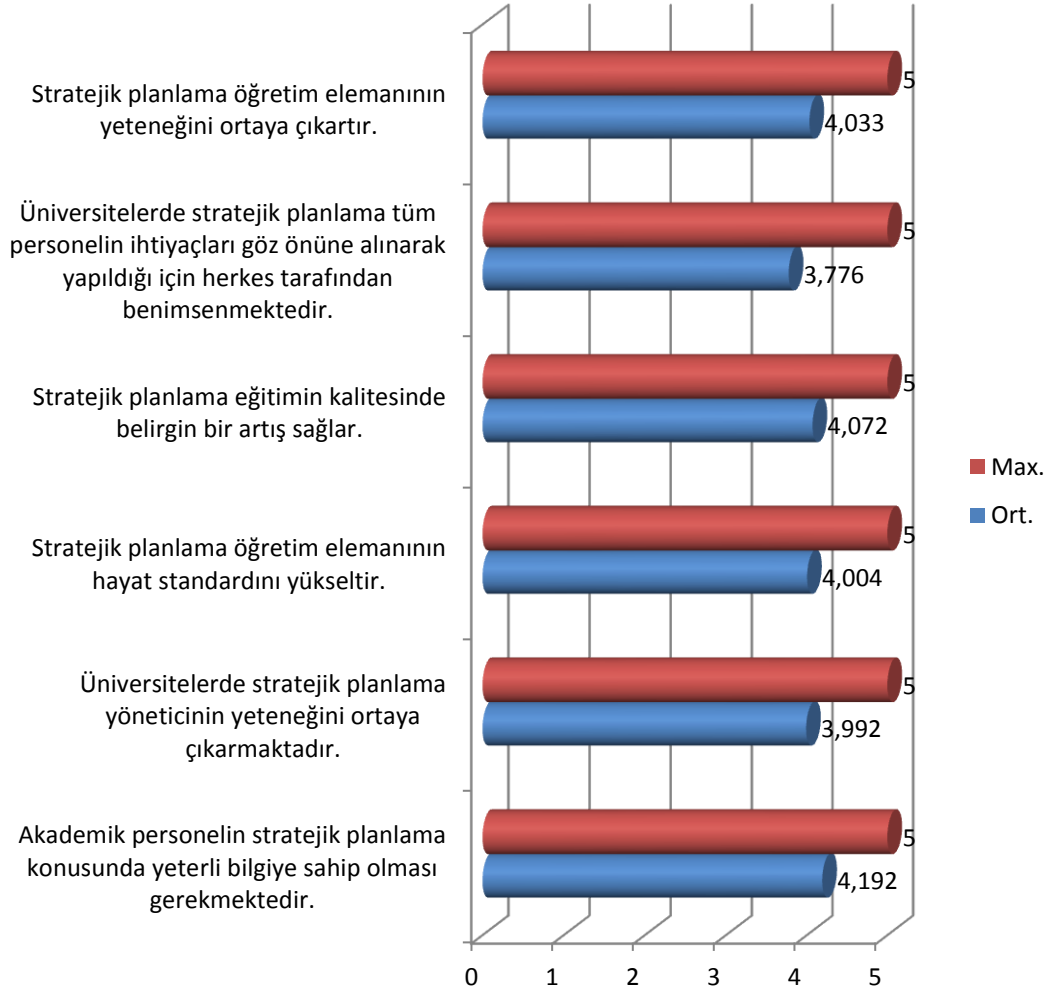


Şekil 3.8. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Gelişimin Desteklenmesi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Üniversite personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Stratejik Planlamanın Başarısında Katılım Gereksinimi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

| | N | Ort. | S.s | Min. | Max. |
|---|-----|-------|-------|-------|-------|
| Akademik personelin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. | 239 | 4,192 | 0,731 | 1,000 | 5,000 |
| Üniversitelerde stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. | 241 | 3,992 | 0,904 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama öğretim elemanının hayat standardını yükseltir. | 241 | 4,004 | 1,023 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar. | 235 | 4,072 | 0,756 | 1,000 | 5,000 |
| Üniversitelerde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir. | 241 | 3,776 | 1,204 | 1,000 | 5,000 |
| Stratejik planlama öğretim elemanının yeteneğini ortaya çıkartır. | 241 | 4,033 | 0,889 | 1,000 | 5,000 |

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin strateji planlama algısı düzeylerinden “Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi” sorularına verilen cevapların ortalaması incelendiğinde, “Üniversite personelinin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,192 \pm 0,731$; “Üniversitelerde stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $3,992 \pm 0,904$; “Stratejik planlama öğretim elemanının hayat standardını yükseltir.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,004 \pm 1,023$; “Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,072 \pm 0,756$; “Üniversitelerde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $3,776 \pm 1,204$; “Stratejik planlama öğretim elemanının yeteneğini ortaya çıkartır.” sorusuna verilen cevapların ortalaması $4,033 \pm 0,889$ olarak bulunmuştur.



Şekil 3.9. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinden “Stratejik Planlamanın Başarısında Katılım Gereksinimi” Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

3.5.9.3. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | MW | p |
|---|-------|-----|-------|-------|----------|-------|
| Gelişimin desteklenmesi | Kadın | 77 | 4,274 | 0,540 | 5821,000 | 0,324 |
| | Erkek | 164 | 4,304 | 0,563 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | Kadın | 77 | 3,963 | 0,590 | 5619,500 | 0,166 |
| | Erkek | 164 | 4,029 | 0,613 | | |

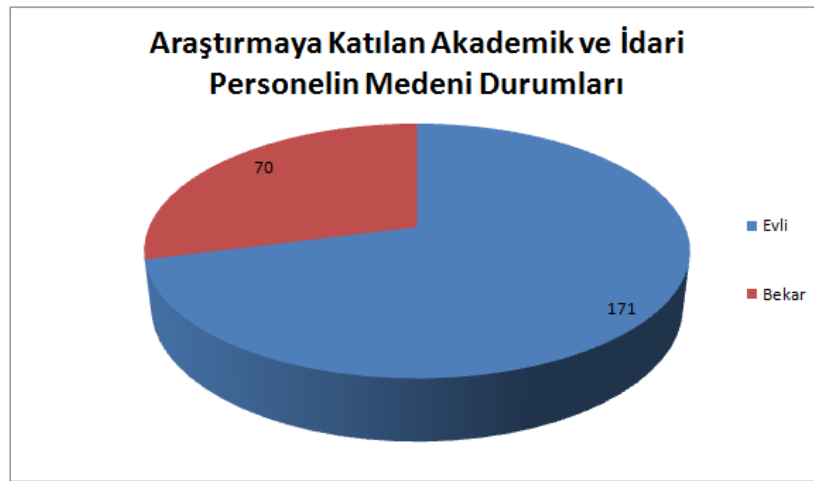


Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin gelişimin desteklenmesi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5821,000; p=0,324>0,05).

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5619,500; p=0,166>0,05).

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | MW | p |
|---|-------|-----|-------|-------|----------|-------|
| Gelişimin desteklenmesi | Evli | 171 | 4,309 | 0,540 | 5688,000 | 0,542 |
| | Bekar | 70 | 4,259 | 0,591 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | Evli | 171 | 4,000 | 0,584 | 5756,000 | 0,639 |
| | Bekar | 70 | 4,026 | 0,659 | | |

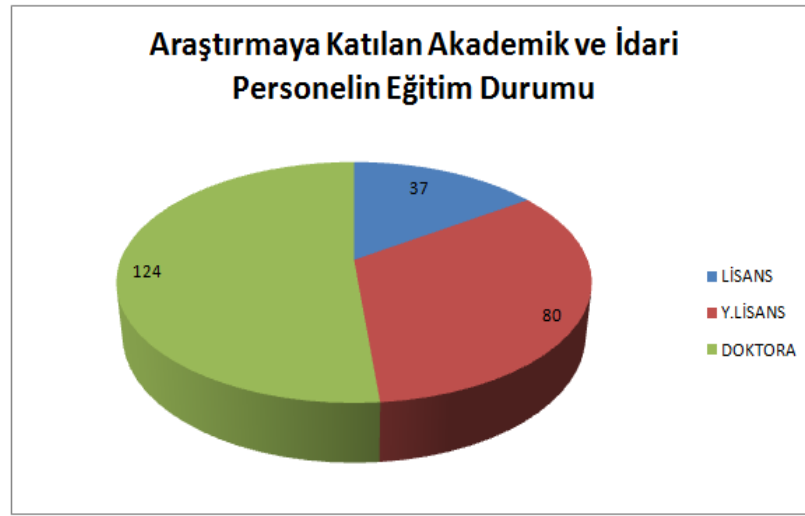


Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin gelişimin desteklenmesi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5688,000; p=0,542>0,05).

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5756,000; p=0,639>0,05).

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | KW | p |
|---|-----------------|-----|-------|-------|--------|--------------|
| Gelişimin desteklenmesi | Lisans | 37 | 4,476 | 0,346 | 10,764 | 0,005 |
| | Yüksek lisans | 80 | 4,198 | 0,529 | | |
| | Doktora ve Üstü | 124 | 4,302 | 0,608 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında gereksinimi katılım | Lisans | 37 | 3,986 | 0,695 | 2,997 | 0,223 |
| | Yüksek lisans | 80 | 3,930 | 0,669 | | |
| | Doktora | 124 | 4,064 | 0,529 | | |

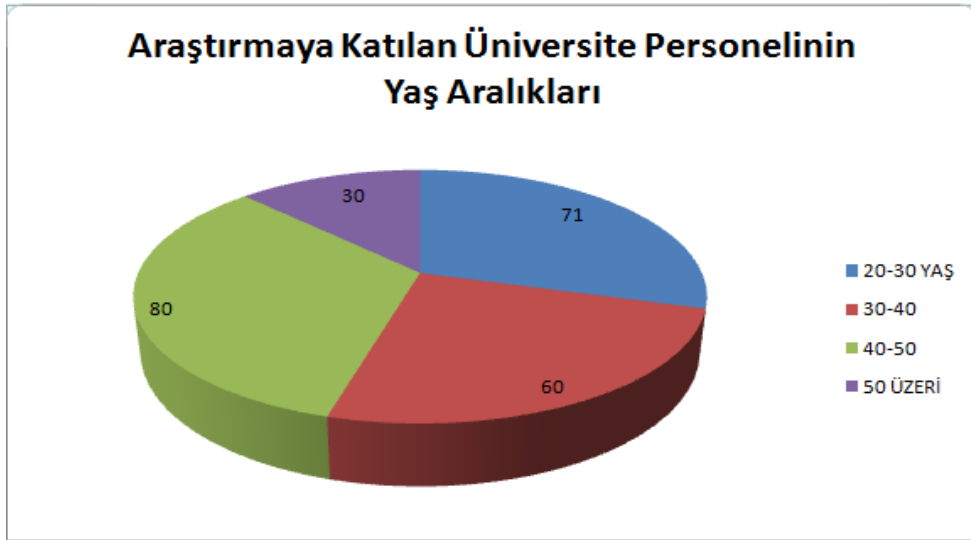


Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin gelişimin desteklenmesi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,764; p=0,005<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu lisans olan Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanı, eğitim durumu yüksek lisans olan Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=964,000; p=0,002<0,05). Eğitim durumu doktora olan Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanı, eğitim durumu yüksek lisans olan Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=3965,000; p=0,015<0,05).

Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,997; p=0,223>0,05).

Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | KW | p |
|---|--------------|----|-------|-------|-------|--------------|
| Gelişimin desteklenmesi | 20-30 yaş | 71 | 4,213 | 0,561 | 8,951 | 0,030 |
| | 30-40 yaş | 60 | 4,277 | 0,612 | | |
| | 40-50 yaş | 80 | 4,430 | 0,374 | | |
| | 50 yaş üzeri | 30 | 4,163 | 0,748 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | 20-30 yaş | 71 | 3,981 | 0,691 | 5,549 | 0,136 |
| | 30-40 yaş | 60 | 3,951 | 0,578 | | |
| | 40-50 yaş | 80 | 4,033 | 0,514 | | |
| | 50 yaş üzeri | 30 | 4,117 | 0,678 | | |



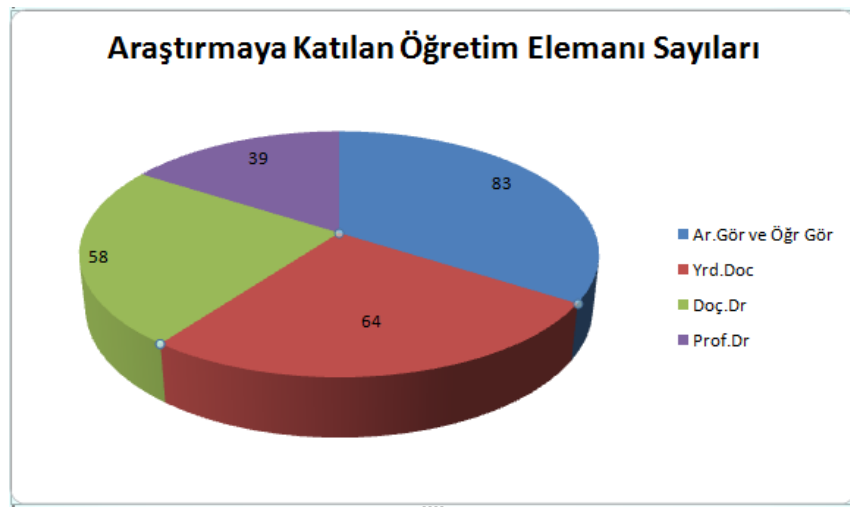
Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin gelişimin desteklenmesi puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,951; p=0,030<0,05).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 40-50 yaş aralığındaki Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanı, 20-30 yaş aralığındaki Üniversite personelinin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=2057,000; p=0,003<0,05).

Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,549; p=0,136>0,05).

Tablo 3.15. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | KW | p |
|---|----------------------------------|----|-------|-------|--------|--------------|
| Gelişimin desteklenmesi | Öğr. Görevlisi ve Arş. Görevlisi | 83 | 4,252 | 0,539 | 10,715 | 0,013 |
| | Yrd. Doç. | 61 | 4,211 | 0,611 | | |
| | Doç. Dr. | 58 | 4,397 | 0,558 | | |
| | Prof. Dr. | 39 | 4,365 | 0,473 | | |
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | Öğr. Görevlisi ve Arş. Görevlisi | 83 | 3,972 | 0,658 | 2,912 | 0,405 |
| | Yrd. Doç. | 61 | 3,972 | 0,586 | | |
| | Doç. Dr. | 58 | 4,144 | 0,463 | | |
| | Prof. Dr. | 39 | 3,938 | 0,693 | | |



Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin gelişimin desteklenmesi puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,715; $p=0,013<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; unvanı Doç. Dr. Olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanı, unvanı Öğr. Görevlisi ve Arş. Görevlisi olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=1816,000; $p=0,012<0,05$). Unvanı Doç. Dr. Olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanı, unvanı Yrd. Doç. Olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=1272,500; $p=0,008<0,05$). Unvanı Prof. Dr. Olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanı, unvanı Yrd. Doç. Olan akademik personelin gelişimin desteklenmesi puanından yüksektir (Mann Whitney U=895,000; $p=0,035<0,05$).

Araştırmaya katılan Üniversite Personelinin stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,912; $p=0,405>0,05$).

3.5.9.4. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 3.16. Araştırmaya Katılan Üniversite Personelinin Strateji Planlama Algısı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

| Boyutlar | Boyut | N | r | p |
|---|-------------------------|----------|----------|----------|
| Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi | Gelişimin desteklenmesi | 241 | 0,406 | 0,000 |

Tablo 3.16'dan anlaşılacağı üzere, stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi ile gelişimin desteklenmesi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,6 düzeyinde pozitif yönde

anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ($r=0,406$; $p=0,000<0,05$). Buna göre stratejik planlamanın baŖarısında katılım gereksinimi puanı arttıkça geliŖimin desteklenmesi puanı da artmaktadır.

Süleyman Demirel niversitesi'nde görev yapan niversite Personelinin stratejik planlama algılarını incelemek ve bu algılarının bazı tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaŖıp farklılaŖmadığını belirlemek amacıyla gerekleŖtirilen araŖtırmadan elde edilen sonuçlara aŖağıda yer verilmiŖtir:

AraŖtırmaya toplam 241 niversite personeli katılmıŖtır. Katılan niversite Personelinin %32'si bayan, %68'i erkek olup, %71,2'si evli, %29'u bekârdır. %51,4' doktora eğitim düzeyinde olan niversite Personelinin %33,2'si yüksek lisans ve %15,4' lisans eğitim düzeyindedir.

AraŖtırmaya katılan niversite Personelinin %29,5'i 20-30 yaŖ aralığında, %24,9'u 30-40 yaŖ aralığında, %33,2'si 40-50 yaŖ aralığında ve %12,4' 50 yaŖın üzerinde bulunmaktadır. %34,4'nn akademik nvanı ğretim veya araŖtırma görevlisi, %25,3'nn yardımcı doçent, %24,1'inin doçent ve %16,2'sinin profesördür.

AraŖtırmaya katılan niversite Personelinin 61'inin akademik görevinin yanında idari görevi de bulunmaktadır. Buna göre 241 personelin %27,9'u okul müdürü veya yardımcısı, %27,9'u dekan veya yardımcısı, %11,5'i daire baŖkanı, %13,1'i satınalma sorumlusu, %3,15'i dekan sekreteri ve %8,2'si MYO sekreterliği görevlerini de yerine getirmektedir.

AraŖtırmaya katılan niversite Personelinin stratejik planlama algıları; geliŖimin desteklenmesi ve stratejik planlamanın baŖarısında katılım gereksinimi olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmiŖtir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre; araŖtırmaya katılan niversite personelinin geliŖimin desteklenmesi boyutundan 4,295 ortalama puan, stratejik planlamanın baŖarısında katılım gereksinimi boyutundan 4,008 ortalama puan almıŖlardır. Bu sonuçlara göre SD personelinin stratejik planlama algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Ancak daha somut veriler elde etmek için, boyutlarda yer alan her soruya niversite Personelinin katılma düzeyleri incelenmiŖtir. Bu veriler bize niversite Personelinin stratejik planlama algısına dair daha net bilgiler verecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde dünyadaki üniversite algısının değişmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Yüksek öğretimden beklenen üretimin ve sanayinin gelişmesinde kalifiye eleman ihtiyacı olmaktan çıkmış yerini aydın, esnek ve etrafını değiştirebilen çok yönlü post modern insan modelini almıştır. Yalnız bu beklentilerin aşırı merkeziyetçi ve katı politikalara sahip gelecek stratejisini sağlam temellere oturtmamış üniversite anlayışıyla yapılamayacağı anlaşılmıştır. Bu modelde olan üniversitelerin araştırmalarının yetersiz ve inovasyonlardan bihaber sadece öğretimi amaçlayan lise üstü okullar halindedirler.

Dünyadaki dönüşüm artık üniversitelerin ülke politikalarını yönetebilen gerektiğinde yapılan araştırma ve analizlerle halkı objektif gerçeklerle yüzleştiren yapılan bilimsel faaliyetlerle toplumsal refahı en üst seviyeye taşınması gereken kurumlar (Evrenkent) olduğu algısı ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde yaşanan bu değişimin dışında kalmamış aslında merkezi yönetimin temel taşı olan YÖK merkezi idareyi güçlendirme eğiliminde bulunmamış 5018 sayılı kanunla beraber 2006 yılından itibaren üniversitelerde stratejik planlama yapma zorunluluğunu getirmiştir. Aslında bu yapılan değişiklik üniversitelerin kendi kendilerini yönetmeleri ve Adem-i Merkeziyetçi yapının güçlendirilmesi için emsalsiz bir adım olarak görmekteyim.

Üniversitelerimizde gerek idari gerek akademik personelin mevcut değişime bakışında yaşanan güven eksikliğinin ve beklentilerinin yeterince üst seviyelerde olmaması bu güne kadar ülkemizde yaşanan siyasi ve ekonomik dalgalanmaların kronik etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak akademisyenlerin her zaman umutlu ve yeniliklere açık olması gerektiğini de unutmamak gerekmektedir. Yapılan stratejik planların olmazsa olmazı olan tam katılımın sağlanması Türk üniversitelerinin Dünya sıralamasında olması gereken asıl yer olan zirveye taşınmasında önemli payı olacaktır.

Stratejik planlama Avrupalı gibi disiplinli çalışmayı, Asyalı gibi yaratıcı düşünmeyi gerektirdiği için tam anlamıyla Türkiye'ye göre bir modeldir. Bundan dolayı bu planlama modeli en akın zamanda kabul görecektir.

Süleyman Demirel Üniversitesinin stratejik plana olan bakış açısı ve algı düzeyi de yapmış olduğumuz çalışmada anket ve derinlemesine mülakat yöntemleri ile incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Üniversite Personelinin stratejik planlama algılarını belirleyen ilk boyut olan gelişimin desteklenmesinde 8 soru bulunmaktadır. Üniversite Personelinin bu sorulardan aldığı ortalama puanlar 4,104 ile 4,461 arasında değişmektedir. Soru bazında değerlendirildiğinde Üniversite Personelinin aslında stratejik planlamayı tam olarak algılayamadıkları ifade edilebilir. Çünkü 4,461 ortalama ile “Stratejik planlama kaynakların boş harcanmasıdır.” Görüşünde olan Üniversite Personelinin, 4,427 ortalama puan ile de “Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.” görüşündedir. Diğer taraftan ise; 4,354 ortalama puan ile “Stratejik planlama Üniversitelerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur” görüşünde, 4,365 ortalama puan ile de “Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır.” görüşündedirler. Stratejik planlama hem hayal ürünü hem boşa zaman harcanması olup, hem de iş başarısını ve yeni projelerin oluşmasında etkili olduğu görüşünde olmaları, Üniversite Personelinin stratejik planlama konusunda kafalarının karışık olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Üniversite Personelinin stratejik planlama algılarını belirleyen ikinci boyut olan Stratejik Planlamanın Başarısında Katılım Gereksiniminde 6 soru bulunmaktadır. Üniversite Personelinin bu sorulardan aldığı ortalama puanlar 3,776 ile 4,192 arasında değişmektedir. Bu boyuta ilişkin Üniversite Personelinin algılarının daha net oldukları soru bazında verdikleri yanıtlardan anlaşılmaktadır. Yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmede; Üniversite Personelinin ortalama 4,192 puanla “Üniversite Personelinin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.” ve 4,072 ortalama puan ile “Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.” görüşündedirler. Üniversite Personelinin bu boyutta en az katıldıkları “Üniversitelerde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir.” Önermesi olmuştur. Buradan Üniversite Personelinin stratejik planlama yapılırken tüm personelin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmadığı görüşünde olduğu, SDÜ’nün yeni stratejik planlarında Üniversite Personelinin bu görüşünün dikkate alınması önerilmektedir.

Araştırmada Üniversite Personelinin stratejik planlama algılarının tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da sorgulanmıştır. Üniversite Personelinin; cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre stratejik planlama algıları istatistiksel olarak farklılaşmazken, eğitim durumlarına, yaşlarına ve unvanlarına göre gelişimin desteklemesine ilişkin algı düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre lisans eğitim düzeyinde bulunan Üniversite Personeli; daha yüksek eğitim düzeyindekilerden daha fazla, 40-50 yaş aralığındaki Üniversite Personelinin, daha büyük ve daha küçük yaştaki Üniversite Personelinin personelden daha fazla ve araştırma ve öğretim görevlileri, daha yüksek Üniversite Personelinin ünvana sahip olan Üniversite Personelinin daha fazla gelişimin desteklemesi görüşündedirler. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; lisans düzeyinde olan ve araştırma ve öğretim görevlisi olan Üniversite Personelinin daha iyi yerlere gelmek ve stratejik planlamanın başarıya ulaşması için destek gerektiği, 40-50 yaş aralığındaki Üniversite Personelinin ise, diğer yaş gruplarındaki personelden, stratejik planlama da gelişimin desteklemesinin gerektiğinin daha fazla bilincinde oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada; Üniversite Personelinin stratejik planlama algılarını belirleyen boyutlar arası ilişkilerde korelasyon analizi ile sorgulanmıştır. Analiz sonucunda stratejik planlama algısı boyutları olan; “stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi” ve “gelişimin desteklenmesi” boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre Üniversite Personelinin “Stratejik planlamanın başarısında katılım gereksinimi” ne ilişkin algıları yükseldikçe “gelişimin desteklenmesi”ne ilişkin algıları da aynı doğrultuda artmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- SDÜ Personelinin stratejik planlama algılarının oldukça yüksek olduğu, ancak bu algılamalarında bazı karmaşıklıkların bulunduğu sonucundan yola çıkılarak, Üniversite Personelinin stratejik planlamayı daha doğru algılamalarına yönelik kurum içinde seminer, vs. gibi etkinliklere yer verilmelidir. Çünkü stratejik planlamanın başarısı tam katılımdan

geçmektedir. Bunun için de başta akademik ve idari personel olmak üzere, tüm personelin stratejik planlamaya sahip çıkmaları gerekmektedir.

- İdari personel kendilerini çalışma ortamı muhatapları olan öğrenci ve öğretim elemanları arasında sıkışmış olarak görmektedirler ve çalışma ortamlarında aşırı stres altında kaldıklarını düşünmektedirler bu da stratejik planlamada tam katılımın sağlanmasını engellemektedir. Öğrenci ve personel işlemlerin daha açık ve internet üzerinden daha çabuk çözülebilen işlemler haline getirilmesi önerilmektedir.
- Araştırmadan çıkan özellikle stratejik planlamada gelişimin desteklenmesi boyutunda; Üniversite Personelinin görüşleri ve ihtiyaçları, yeni stratejik planlar hazırlanırken göz önünde bulundurulmalı, böylelikle amacına daha rahat ulaşan stratejik planlar ortaya konulabilir.
- Stratejik planlamaya ilişkin çalışmalarda anket yöntemi yeterli değildir. Çünkü toplam kalitenin arandığı üniversitelerde akademisyenlerin psikolojisi anlaşılmalıdır. Derinlemesine mülakat tekniği daha uygundur.
- Üniversite personelinin stratejik planlamanın uygulanabileceği konusunda güven eksikliği bulunmaktadır. Bu güvenin sağlanması için üst yönetimin kişisel kaygılardan uzak, bütçe desteğinin ve stratejik planlamanın yararlarının kabul ettirilmesi gerekmektedir.
- Akademik çalışma yapan personel ile çalışma yapmayan personelin birbirinden ayrılmasını sağlayacak bir ücret politikasının izlenmesi akademik personelin stratejik planlama ve üniversite yönetimine olan güvenini arttıracaktır.
- Stratejik plandan üniversite personelinin farkındalıkları yeterli ancak büyük beklentilerinin olmadığı görülmektedir. Çünkü kurumlarda eskiden kalma alışkanlıkların çözülemeyeceği düşüncesindedirler. Yalnız stratejik plana karşıda değildirler.
- Araştırmanın benzerleri; farklı üniversitelerin personelleri üzerinde de gerçekleştirilebilir; böylelikle çıkan sonuçlardan genelleme yapma imkanı ortaya çıkabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- ACAR, M. ve H. ÖZGÜR, **Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- AKSU, M. B. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.
- AKTAN, C. C. **Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar**, İçinde: **Değişim Çağında Öğretim**, Yaşar Üniversitesi Yayını, İzmir, 2007.
- AKTAN, C. C. **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BALCI, A. **Kamu yönetiminde Hesap verebilirlik Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed.), A. Balcı ve diğerleri, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003
- BALCI, A. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi, Çağdaş Kamu Yönetimi 1**, (Ed.), Acar, M. ve Özgür, H., Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- BALCI, A. ve H. KIRILMAZ, **Yeni Kamu Yönetim Anlayışının Türk Sağlık Sektörüne Yansımaları**, (Ed: Aktan, Coşkun Can ve Ulvi Saran), Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, Aura Kitapları, İstanbul, 2007.
- BARUTÇUGİL, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BUDAK, G. ve G. BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İzmir, 2004.
- ÇEVİK, H. H. **Türkiye’de Kamu Yönetiminin Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.
- DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8.Baskı, Alfa Yayın, İstanbul, 2008.
- DİNÇER, Ö. ve YILMAZ, C. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1, “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim”**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003.
- DOĞAN, M. **Üniversitelerimiz ve Temel Sorunları**, Ankara, 1996.
- DPT. **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara, 2006.
- DPT. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013), Yüksek Öğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2007.

- EREN, E. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005.
- ERGUN, T. **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama**, TODAİE, Ankara, 2004.
- ERKAN, V. **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, DTP, Ankara, 2008.
- ERTÜRK, M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- GENÇ, N. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- HALİS, M. **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- KUTLU, Ö. **“İdari Reform Transferi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed.), Balcı, A. ve Nohutçu, A., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- MAŞRAP, A. **Yönetsel Sistem**. Gazi Büro ve Kitapevi, Ankara, 2000.
- MUCUK, İ. **Pazarlama İlkeleri**, 15.Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2006
- MUTLUER, M. K. **Türkiye’de Yükseköğretimin Başlıca Sorunları ve Sorunlara Çözüm Önerileri**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008.
- MÜTERCİMLER, E. **Geleceği Yönetmek**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2007.
- ÖNEL, H.,A., İ. ALTAN, ve F. TUNCER, **Anayasa ve Yasalar Bağlamında Yükseköğretim Kurumları İle Üniversite Öğretim Elemanlarının Topluma - İnsanlığa - Uygulamaya Katkısı ve Yardımı Konusunda Komisyon İnceleme Raporu**, Yıldız Teknik Üniversitesi - Mimarlık Fakültesi, İstanbul, (Nisan), 2008
- ÖZGÜR, H. **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- ÖZGÜR, H. ve M. ACAR, (Ed.). **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ÖZTEMEL, E. **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, 2004.
- ÖZTÜRK, M. **Fonksiyonlar Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- PAMUK, G., H. ERKUT, ve F. ÜLEGİN, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

- PARLAK, B. “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, (Ed.) Acar, M. ve Özgür, H., Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- PORTER, M. **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- SDÜ Stratejik Planı, **Stratejik Planlama Süreci - Stratejik Amaç ve Hedefleri**, (2011-2015), Isparta, 2011.
- SÖZEN, S. **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- SNYDER, T. D. **Mini-Digest of Education Statistics, 2009** (NCES 2010-014). National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Washington, DC, 2010.
- SDÜ Stratejik Planı (2011). **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), “Stratejik Planlama Süreci - Stratejik Amaç ve Hedefler”**, Isparta.
- ŞENSES, F. “Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler”, **ERC Working Papers in Economics** (September), Ankara, 2007.
- T.C. Maliye Bakanlığı, **Maliye Bakanlığı Stratejik Planı (2008 – 2012) Hazırlık Programı**, Maliye Bakanlığı, (Aralık), 2006.
- TED, **Türkiye’de Üniversiteye Giriş Sistemi Araştırması**, Ankara, 2005.
- TENGİLİMOĞLU, D., E. A. ATILLA ve M. BEKTAŞ, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- TEPAV, **İyi Yönetişim İçin Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme**, Ankara, 2007.
- TORTOP, N. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- TÜRK, E., M. YALÇIN ve N. ÜNSAL, **Millî Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması**, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2006.
- TÜZÜN, G. **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehberler Kurumsal Stratejik Planlama Sık Karşılaşılan Sorulara Cevaplar**, Bölgesel Çevre Merkezi - REC Türkiye, 2008.
- ÜLGEN, H. ve S. K. MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul, 2007.

ÜZÜN, C. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.

YÖDEK, **Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi**, (Nisan) 2007.

YÖK, **Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi**, Yükseköğretim Kurulu, (Şubat), Ankara, 2007

Yükseköğretim Çalıştayı, **Yükseköğretimin Vizyonu**, (25-26 Temmuz), 2009.

YÜZBAŞIOĞLU, N. **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Çizgi Kitapevi, Konya, 2004.

VİSAKORP, J. ve diğerleri. **Türkiye'de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar Ve Fırsatlar**, Graphis Matbaa, İstanbul, 2008.

Makaleler:

ADEM, M. "Planlı Bir Yüksek Öğretim Düzeni Kurulamaz Mı?", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 1, s. 1- 9, 1981.

AKÇAKAYA, M. ve YÜCEL, N. "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Sayıştay Dergisi**, Sayı. 66-67, s.3-34, 2007.

AKTAN, C. C. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", **Çimento İşveren**, (Temmuz - Ağustos), s. 4-21. 2008, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>.

ALAYOĞLU, N. "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 17, s.27-49, 2010.

ARSLAN, M. M. "Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci", **Milli Eğitim**, Sayı 183, s. 391-399, 2009.

AZAKLI, S. "Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi", **e-Akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi**, Sayı 52 (Haziran), 2006.

BAŞKAN, G. A. "Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt No 21, Sayı 1, s. 21-32, 2001.

BAYRAKTAR, E. "Satınalma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması, Yönetim", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 55, s.16-24, 2006.

- BECERİKLİ, S. Y. "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No 33, Sayı 3, s. 97-109, 2000.
- BİLGİN, M. H. "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt No 13, Sayı 6, s.3-9, 1999.
- BİRİCİKOĞLU, H. ve S. GÜLENER, "Hesap Verebilirlik Anlayışındaki Değişim ve Türk Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 459 (Haziran), s. 203-224, 2008.
- ÇANKAYA, İ. ve F. TÖREMEN, "Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 13, s. 151 – 163, 2010.
- ÇOĞURCU, C. "Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler", **Yardım ve Dayanışma Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 2, s. 7-32, 2010.
- DEMİR, C. ve M. K. YILMAZ, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 25, Sayı 1, s.69-88, 2010.
- DEMİRCAN SİVEREKLİ, E. "Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, s. 99-128, 2008.
- DİNÇ, E. ve H. ABDİOĞLU, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 12, Sayı 21 (Haziran), s.157- 184, 2009.
- DOĞAN, S. ve Ö. DEMİRAL, "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 7, ss. 1-22, 2008.
- DURNA, U. ve EREN, V. "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No 35, Sayı 1, s.55-75, 2002.
- EKİNCİ, F. "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Maliye Dergisi**, Sayı 155, s. 175-185, 2008.
- ERASLAN, E. ve O. ALGÜN, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak.** Cilt No 20, Sayı 1, s.95-106, 2005.

- ERDEM, A. R. “Dünyadaki Yükseköğretimin Değişimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 15, s. 299–314, 2006.
- ERDEM, A. R. “Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 2, 2004.
- EREN, V. “Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 58, Sayı 1, s. 55-70, 2003.
- GENÇ, F. N. “Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 466, (Mart), s.145- 159, 2010.
- GÜÇLÜ, N. “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt No 23, Sayı 2, s. 61- 85, 2003.
- GÜL, S. K. “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt No10, Sayı 4, s. 71-94, 2008.
- GÜLER, E. Ç. “İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 6, Sayı 1, s. 17- 23, 2006.
- GÜNAY, D. “Türkiye’nin Üniversite Sorunu”, **SOBE, Sosyal Bilimler Evi, Bilimsel Düşünce Dergisi**, Sayı 3, s. 7-20, 2006.
- GÜNER, S. “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 446, s. 61-78, 2005.
- GÜRER, H. “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt No 63, s.91-105, 2006.
- GÜRPINAR, K. ve M. S. DÖVEN, “Stratejik Yönetim Perspektifinden Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Durumunun Analizi ve Değerlendirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 1, s. 173-190, 2007.
- KARA, D. “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 1, 53-64, 2009.
- KARATAŞ, H. “Kamu Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Vatandaş Odaklı Yönetim”, **Bütçe Dünyası**, Sayı 24, s.83-90, 2007.
- KARAVARDAR, G. “İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 2011.

- KILIÇ, M. ve V. ERKAN, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı 2, s.77-93, 2006.
- KURT, M. ve Ö. YAŞAR UĞURLU, “Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği’nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 11, s. 81- 109, 2007.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt No 16, Sayı 2 (Ekim), s. 403-412, 2008.
- NOHUTÇU, A. “Bilgi Toplumunda Yükseköğretim Kurumlarının Yeniden Yapılandırılması ve Yönetimi: Başlıca Eğilimler, Gelişmeler ve Bologna Süreci”, **Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management**, Cilt No 1-2, I-II Special Issue, 2006,
- OĞUZ, A. “Bilgi Çağında Yüksek Öğretim Programları”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 164, (Güz), 2004.
- ORTAŞ, İ. “Üniversitelerin Sorunları -1-“, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 4, (Aralık), 2002.
- ÖZDEMİR, M. “Kamu Yönetiminde Etik”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 7, s. 179-195, 2008.
- POLAT, N. “Saydamlık, Hesapverme Sorumluluğu ve Denetim Etkinliği”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 49, 65–80, 2003.
- RODOPLU, D. “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Cilt No 3/4, s. 251-273, 2001.
- SANCAK, H.Ö. ve S. GÜLEÇ, Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önündeki Yapısal Engeller: Türkiye Açısından Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi I. Uluslararası Davraz Kongresi**, 2009.
- SARAÇ, O. “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt No 56, s.53-74-7, 2005.
- SAVAŞ, E.S. “Privatization and the New Public Management”, **Fordham Urban Law Journal**, Cilt 28 No 5, 1731–1738, 2001.
- SEZAL, İ. ve diğerleri, “TÜBİTAK Bilim ve Teknoloji Stratejileri Vizyon 2023”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce**, Cilt No 3, Sayı 3, 2003, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=147>.
- SEZER, Ö. “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 8, s. 147–171, 2008.

- SÖYLER, İ. “Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 72, s. 3- 26, 2009.
- TANRIKULU, D. “Türkiye’de Yükseköğretime Erişim 2025 Yılında Yükseköğretim Talebi Karşılanabilecek Mi?”, **SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı**, Sayı 34 (Ocak), 2011.
- TEKELİ, İ. “Üniversiteye Dair Konuşmak”, **Toplum ve Bilim**, Sayı 97 (Güz), 2003.
- TOSUN, M. U. “Türkiye’de Kamu Sektöründe Yeni Yönetim Felsefesi: Kaynak Kullanımında Etkinlik Açısından Bir Değerlendirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 19, s. 75-94, 2007.
- USTASÜLEYMAN, T. “Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Değişim Mühendisliği Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, s.229-246, 2009.
- VİSAKORPI, J., F. STANKOVIĆ, J. PEDROSA ve C. ROZSNYAI, “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar”, **Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği**, (Ekim), İstanbul, 208.
- YELKEN, T. Y., F. KILIÇ, ve L. ÜREDİ, “Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri”, **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 38-50, 2010.
- YILMAZ, A. “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, (Nisan), s. 215-240, 2007.
- YILMAZ, K. “Kamu Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51, s. 67-86, 2005.
- YILMAZ, K. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51, s. 67- 86, 2002.

Tezler:

- ACAR, E. **Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2007.
- ÇETİN, S. **Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.
- GÜNAL, S. Ö. **Yükseköğretimde Yönetim Sorunları**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

KARTAL, A. **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye'ye Yansıması Olarak Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

KOÇOĞLU, F. **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Belediyelere Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ÖKSÜZ, H. **Yeni kamu Yönetimi Anlayışının Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Güvenlik Yönetimine Yansımaları**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006.

ŞAHİN, B. **İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005.

İnternet:

AKTAN, C. C. Sinerji ve Sinerjik Yönetim Kavramı, b.t., http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/sinerjik-yonetim/kavram.htm

AYDIN, R. Küreselleşme ve Yükseköğretim, 2010, <http://ramazanaydin.com/2010/02/12/kuresellesme-ve-yuksekogretim/>

GÜRAK, H. Küresel Ekonomi, (Mart), 2008, http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Kuresellesme_Kitap_2010.pdf.

http://kalite.istanbul.edu.tr/dokuman/yonetmelik_yok.pdf

Süleyman Demirel Üniversitesi, Tanıtım ve Tarihçe http://w3.sdu.edu.tr/sdu.aspx?dosya=sdu_tarihce

TECİM, V. Stratejik Yönetim, b.t., vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik_Yonetim.pdf

UYSAL, G. Stratejik Yönetim, Ders Notları, t.y. http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf.

www.yok.gov.tr

ZEKİ, Y. Yeni Kamu Yönetimi ve Toplum Destekli Polislik, 2011, <http://www.polis.web.tr/yeni-kamu-yonetimi-ve-toplum-destekli-polislik-makale,112.html>.

Diğerleri:

BAYKAL, A. **Yüksek Öğretimde Yükseklik Korkusu**, Radikal Gazetesi, 18/01/2008.

28 Mart 2011 Hürriyet.

TÜSİAD, (2008).Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, s.128-159.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu

EKLER

Çizelge 1: Yükseköğretim Sistemi Öğrenci Sayıları İçin Kestirimler, 2005-2025

| Açıklama | S | | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 |
|---|----|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | Y.öğretim Çağındaki Nüfus Kestirimleri (1000) | 5,100 | 5.500 | 5.600 | 5.300 | 5.200 |
| | 2 | Okullaşma Oranı Kabulleri % | 39,2 | 40,7 | 45,7 | 55,7 | 65,0 |
| S.1x S.2 | 3 | Yükseköğretim Öğrencisi (1000) | 2.000 | 2.240 | 2.560 | 2.950 | 3.380 |
| | 4 | Öğrenci Artışı (1000) | | 240 | 320 | 390 | 430 |
| | 5 | Açıköğretim Payı % | 35,0 | 30,4 | 25,0 | 20,0 | 15,0 |
| S.3x S.5 | 6 | Açıköğretim Öğrencisi (1000) | 700 | 680 | 640 | 590 | 500 |
| S.3- S.6 | 7 | Örgün Öğretim (Ön.lisans +Lisans) | 1.300 | 1.560 | 1.920 | 2.360 | 2.880 |
| | 8 | İkinci Öğretim Oranı % | 26,0 | 23,8 | 21,3 | 20,1 | 19,0 |
| S.7x S.8 | 9 | İkinci Öğretim (Ön lisans+ Lisans) | 340 | 370 | 410 | 470 | 550 |
| | 10 | Örgün Öğretimde Vakıf.Ü. Payı % | 7,0 | 10,4 | 12,5 | 14,3 | 16,0 |
| S.7x S.10 | 11 | Vakıf.Ü. Öğrenci Sayısı (1000) | 90 | 160 | 240 | 340 | 460 |
| S.7-S.9-S.11 | 12 | Devlet Üniversitesi Birinci Eğitim Öğrencisi (1000) | 870 | 1.030 | 1.270 | 1.550 | 1.870 |
| | 13 | Devlet Üniversitesi Kapasite Artışı (1000) | | 160 | 240 | 280 | 320 |
| | 14 | Yeni Kurulan 15 Üniversitenin Gelişme Planından Karşılancak Olan (1000) | | 45 | 70 | 70 | 70 |
| | 15 | Devletçe Yeni Yarattılacak kapasite Öğrenci Sayısı (1000) | | 115 | 170 | 210 | 250 |
| Lisans Sonrası Öğretim Alanında Sağlanacak Gelişmeler | | | | | | | |
| | 16 | Lisans Üstü Öğrenci Oranı % | 11,0 | 13,0 | 16,0 | 19,0 | 21,0 |
| S.7xS.16 | 17 | Lisans Üstü Öğrencisi (1000) | 140 | 200 | 305 | 450 | 605 |
| | 18 | Vakıf Ü.Payı % | 7,0 | 9,0 | 12,0 | 15,0 | 18,0 |
| S.17x S.18 | 19 | Vakıf Üniversitesi Öğrencisi (1000) | 10 | 18 | 37 | 67 | 110 |
| S.17-S.19 | 20 | Devlet Ü. Öğrencisi | 130 | 182 | 268 | 383 | 495 |
| | 21 | Devlet Üniversiteleri Öğrenci Sayısı Artışı | | 52 | 86 | 115 | 112 |

Çizelge 2: Öğretim Üyesi ve Elemanları Sayıları İçin Kestirimler, 2005-2025

| Açıklama | S | | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 |
|-----------------------|----|--|--------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | Toplam Örgün Öğretim Öğrencisi (1000) | 1.300 | 1.560 | 1.920 | 2.360 | 2.880 |
| | 2 | MYO (Ön lisans) Öğrenci Payı % | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| S.1 x S.2 | 3 | MYO Öğrenci Sayısı (1000) | 400 | 480 | 595 | 730 | 890 |
| | 4 | MYO Öğrenci Öğretim Elemanı Oranı | 57 | 50 | 41 | 32 | 24 |
| S.2 x S.4 | 5 | MYO Öğretim Elemanı Sayısı | 7.000 | 9.600 | 14.500 | 22.800 | 37.000 |
| S.1- S.3 | 6 | Lisans Öğrencisi sayısı (1000) | 900 | 1.080 | 1.325 | 1.630 | 1.990 |
| | 7 | Lisans Sonrası Öğrenci Oranı % | 11,0 | 13,0 | 16,0 | 19,0 | 21,0 |
| S.1x S.7 | 8 | Lisans sonrası Öğrenci (1000) | 140 | 200 | 305 | 450 | 605 |
| S.6+S.8 | 9 | Lisans+lisans üstü Öğrenci (1000) | 1.040 | 1.280 | 1.630 | 2.080 | 2.595 |
| | 10 | Lisans+Lisans üst. Öğrencisi Öğretim Üyesi Oranı | 32 | 30 | 25 | 21 | 17 |
| S.9 / S.10 | 11 | Öğretim Üyesi Sayısı | 32.000 | 43.000 | 65.000 | 99.000 | 150.000 |
| | 12 | Araştırma Asistanı Öğretim Üyesi Oranı | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| S.11x S.12 | 13 | Araştırma Asistanı Sayısı | 28.800 | 34.500 | 45.000 | 69.000 | 105.000 |
| | 14 | Lisans+ Lisans.Ü Öğrenci sayısı Diğer Araştırma Elemanları Oranı | 45 | 40 | 35 | 32 | 30 |
| S.9 /S.14 | 15 | Diğer Araştırma Elemanları Sayısı | 23.000 | 32.000 | 46.000 | 65.000 | 86.000 |
| S.5+S.11 + S.13+ S.15 | 16 | Toplam Öğretim Elemanları Sayısı | 90.000 | 119.100 | 170.500 | 255.800 | 378.000 |
| | 17 | Öğretim Üyesi Artışı | 11.000 | 22.000 | 34.000 | 51.000 | |
| | 18 | Varolan Öğretim Üyesi Stokunda Azalma | 1.200 | 1.300 | 3.200 | 3.700 | |
| | 19 | Sağlanması Gereken Yeni Öğretim Üyesi Sayısı | 12.200 | 23.300 | 37.200 | 54.700 | |
| | 20 | Diğer Öğretim Elemanı Artışı | 9.000 | 14.000 | 19.000 | 21.000 | |
| | 21 | Diğer Öğretim Elemanı Stokunda Azalma | 1.000 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | |
| | 22 | Gerekli Yeni Öğretim Elemanı Sayısı | 10.000 | 15.200 | 20.200 | 22.200 | |

| YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİNİN ÜRETMESİ GEREKEN YENİ DOKTORA SAYISI | | | | | | | |
|---|----|---|--------|--------|---------|---------|---------|
| | 23 | Türkiye'nin Tam Zamanlı Eşdeğeri Araştırmacı Hedefi 1000 Çalışan Başına | 1,25 | 2 | 4 | 7 | 10 |
| | 24 | Çalışan Sayısı (1000) | 24.000 | 26.000 | 29.000 | 32.000 | 35.000 |
| | 25 | Tam Zamanlı Araştırmacı Sayısı | 30.000 | 52.000 | 116.000 | 224.000 | 350.000 |
| | 26 | Yükseköğretim Sisteminin Tam zamanlı Araştırmacı Arzı | 19.000 | 25.000 | 43.000 | 65.000 | 100.000 |
| S.25-S.26 | 27 | Üniversite dışı Tam Zamanlı Araştırmacı | 11.000 | 27.000 | 73.000 | 159.000 | 250.000 |
| | 28 | Üniversite Dış TZA Sayısı Artışı | 16.000 | 46.000 | 86.000 | 91.000 | |
| S.19+0.25*S.28 | 29 | Toplam Doktoralı Sayısındaki Artış | 16.200 | 34.800 | 58.700 | 77.500 | |
| | 30 | Ortalama Yıllık Doktora Arzı | 3.500 | 7.000 | 11.500 | 15.500 | |

Çizelge 3:Yükseköğretim için Gerekli Devlet Harcamalarının Büyüklükleri Üzerine Kestirimler, 2005-2025 (2005 Fiyatlarıyla)

| Açıklama | S | | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 |
|-----------------|---|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Yıllık Artış Oranı % | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| S.2 (1.05)E5 | 2 | Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (Milyar YTL) | 481,8 | 615,1 | 785,0 | 1002,0 | 1280,0 |
| | 3 | Yükseköğretim Bütçesi'nin GSYİH'ya Oranı % | 1,082 | 1,378 | 1,596 | 1,784 | 1,935 |
| | 4 | AR-GE Harcaması GSYİH'ya Oranı % | 0,79 | 1,5 | 2,0 | 2,25 | 2,50 |
| | 5 | ARGE harcaması içinde Özel Kesim Oranı % | 0.40 | 0.45 | 0.50 | 0.55 | 0.60 |
| S.2 x S.3 | 6 | Yükseköğretim Bütçesi (MilyarYTL) | 5,218 | 8,477 | 12,528 | 17,871 | 24,764 |
| S.2x S.4(1-S.5) | 7 | ARGE Devlet Harcaması (MilyarYTL) | 2,300 | 5,074 | 7,850 | 10,145 | 12,800 |
| S.6+S.7 | 8 | Toplam Devlet Harcaması (MilyarYTL) | 7,518 | 13,551 | 20.378 | 28.016 | 37.564 |
| | 9 | Öğrenci Başına Yıllık Harcama YTL | 4,095 | 4.900 | 5.800 | 6.900 | 8.200 |

| Soru | Sorular | Hiç katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|------|---|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1 | Üniversitelerde stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. | | | | | |
| 2 | Akademik personelin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. | | | | | |
| 3 | Üniversitelerde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir. | | | | | |
| 4 | Stratejik planlama öğretim elemanının hayat standardını yükseltir. | | | | | |
| 5 | Stratejik planlama öğretim elemanının yeteneğini ortaya çıkartır. | | | | | |
| 6 | Stratejik planlama öğretim elemanının ihtiyaçlarının (donanım vb.) tespit edilmesini sağlar. | | | | | |
| 7 | Stratejik planlama Üniversitelerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur. | | | | | |
| 8 | Stratejik planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır. | | | | | |
| 9 | Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar. | | | | | |
| 10 | Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır. | | | | | |
| 11 | Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir. | | | | | |
| 12 | Stratejik planlama zaman israfıdır. | | | | | |
| 13 | Stratejik planlama kaynakların boş harcanmasıdır. | | | | | |
| 14 | Stratejik planlama bir hayal ürünüdür. | | | | | |
| 15 | Stratejik planlama özelleştirmenin bir parçasıdır. | | | | | |
| 16 | Stratejik planı hazırlayanlar stratejik planın içerisine düşüncelerini aktarırlar | | | | | |
| 17 | Stratejik planlama sembolikte olsa hazırlanmalıdır. | | | | | |
| 18 | Stratejik planlama kaynakları daha etkin kullanılmasına aracıdır | | | | | |
| 19 | Stratejik planlama çalışanlar arasında gruplaşmaya neden olur. | | | | | |
| 20 | Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Ali Güray AÇIKEL

Doğum Yeri : Karaman

Doğum Yılı : 1986

Medeni Hali : BEKAR

Eğitim Durumu:

Lise: 2000 – 2003, Kadriye Moroğlu Lisesi, İstanbul.

Lisans: 2004 -2009, SDÜ, İİBF, Maliye Bölümü.

Yüksek Lisans: 2009 – 2012, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye ABD.

Yabancı Dil

İngilizce

İş Deneyimi:

2009 – 2012 Öğretim Görevlisi