

**ÜNİVERSİTE STRATEJİK PLANLARININ İNOVASYON, KALİTE,
GİRİŞİMCİLİK VE TOPLUMSAL HİZMET DEĞİŞKENLERİ
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Hayri Öcal

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETME EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren () ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Hayri

Soyadı : Öcal

Bölümü : İşletme Eğitimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet değişkenleri açısından incelenmesi ve bir model önerisi

İngilizce Adı : An examination of the universities's strategic plans according to parameters of innovation, quality, entrepreneurship and social services and a model proposal

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Hayri ÖCAL

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hayri Öcal tarafından hazırlanan “Üniversite Stratejik Planlarının İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve Toplumsal Hizmet Değişkenleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi İşletme Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Vildan Hilal AKÇAY

Bankacılık Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Başkan : Yrd.Doç.Dr. Şeref HOŞGÖR

Sigortacılık ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

.....

Üye : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 30/03/2018

Bu tezin İşletme Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Ülkemiz üniversitelerinin daha kaliteli, yenilikçi, girişimci ve topluma faydalı kurumlar olması dileğiyle.

Her zaman yanımda olan aileme ve tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Vildan Hilal AKÇAY'a teşekkürlerimi sunarım.



**ÜNİVERSİTE STRATEJİK PLANLARININ İNOVASYON, KALİTE,
GİRİŞİMCİLİK VE TOPLUMSAL HİZMET DEĞİŞKENLERİ
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Hayri Öcal
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Mart, 2018

ÖZ

Temel amacı Türkiye’deki üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre inceleyerek, sayılan parametreleri geliştirmeyi amaçlayan standart bir uygulama modeli önerisi geliştirmek olan bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesinin en büyük yedi şehrinde yer alan devlet üniversitelerinin stratejik planları içerik analizi ve doküman inceleme yöntemiyle incelenmiştir. Bu şekilde 22 devlet üniversitesine ait stratejik planlarda yer alan vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamaları incelenerek, inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına verdikleri önem ve değer anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırma sonucunda incelenen 22 devlet üniversitesinin de değişen düzeylerde inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına önem vererek stratejik planlarında bu alanlarda başarılı olmak üzere stratejik yaklaşımlar sergiledikleri; en fazla toplumsal hizmete atıf yaparken, en az girişimcilik konusunda stratejik yaklaşımlar sergiledikleri anlaşılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre ODTÜ, İstanbul Teknik, Yıldız Teknik ve Boğaziçi gibi bazı üniversitelerinin özellikle girişimcilik, inovasyon ve kalite konusunda geliştirdikleri stratejik yaklaşım sayesinde, bu üniversitelerin başarı sıralamalarında üst sıralara yerleştikleri görülmüştür. Onların aksine Dicle, İstanbul Medeniyet, Yıldırım Beyazıt ve Karadeniz Teknik Üniversitesi gibi bazı üniversitelerin ise stratejik planlarında sıklıkla bu konulara değinirken, uygulama noktasında özellikle inovasyon, girişimcilik ve kalite konularında yeterince gelişme sağlayamadıkları anlaşılmıştır. Araştırma kapsamında son olarak, Türkiye’deki üniversitelere yönelik olmak üzere, inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerini geliştirmeyi amaçlayan standart bir stratejik plan uygulama modeli önerisi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Üniversite, Stratejik Plan, İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve
Toplumsal Hizmet
Sayfa Adedi : 193
Danışman : Yrd. Doç.Dr. Vildan Hilal AKÇAY

**AN EXAMINATION OF THE UNIVERSITIES'S STRATEGIC PLANS
ACCORDING TO PARAMETERS OF INNOVATION, QUALITY,
ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL SERVICES AND A MODEL
PROPOSAL (Master's Thesis)**

Hayri Öcal
GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCOOLOF EDUCATIONAL SCIENCES
March, 2018

ABSTRACT

The goal of this study is to develop an application model proposal investigating the universities's strategic plans in Turkey in terms of innovation, quality, entrepreneurship and social service variables. This investigation was carried out by qualitative research method. The strategic plans of state universities, located in the seven largest cities of seven geographical regions of Turkey, were examined through content analysis and document review. In this way vision, mission, core values, goal and objective explanations in the strategic plans of 22 state universities were examined and tried to understand the importance and value given to the fields of innovation, quality, entrepreneurship and social service. As a result of the research, 22 state universities examined, have shown strategic approaches to success in their strategic plans by attaching importance to the fields of innovation, quality, entrepreneurship and social service at varying levels; it was understood that they were at least exhibiting strategic approaches to entrepreneurship when referring to the most social service. According to another result of the research, some universities such as ODTÜ, Istanbul Teknik, Yıldız Teknik and Boğaziçi have been placed in the top rankings of universities success rankings due to their strategic approach developed especially on entrepreneurship, innovation and quality. On the contrary, some universities such as Dicle, Istanbul Civilization, Yıldırım Beyazıt and Karadeniz Technical University frequently refer to these issues in their strategic plans and it has been understood that they cannot provide sufficient development especially in terms of innovation, entrepreneurship and quality. Finally, a standard strategic plan implementation model was proposed, aimed at improving the parameters of innovation, quality, entrepreneurship and community service for the universities in Turkey.

Key Words : University, Strategic Plan, Innovation, Quality, Entrepreneurship,
Community Service

Page Number : 193

Supervisor : Yrd. Doç.Dr. Vildan Hilal AKÇAY

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar.....	5
1.7. İlgili Araştırmalar	6
BÖLÜM II.	11
STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDA	11
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	11
2.1. Stratejik Palanlamının Kavramsal Çerçevesi	11
2.1.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Özellikleri	12
2.1.2. Strateji Kavramıyla İlgili Kavramlar	14
2.1.2.1. <i>Strateji ve Politika</i>	14
2.1.2.2. <i>Strateji ve Taktik</i>	15
2.1.2.3. <i>Strateji ve Program</i>	15
2.1.2.4. <i>Strateji ve Plan</i>	15
2.1.3. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri.....	16

2.1.4. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Özellikleri	17
2.1.5. Stratejik Planlamanın Temel Bileşenlerinin Tanımlanması	19
2.1.5.1. Vizyon Kavramının Tanımlanması	20
2.1.5.2. Misyon Kavramı	20
2.1.5.3. İlkeler (Temel Değerler)	21
2.1.5.4. Amaç ve Hedefler	21
2.1.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki Farklılıklar	22
2.1.7. Örgütsel Yaşamda Stratejik Yönetimin Anlam ve Önemi	23
2.1.8. Örgütsel Yaşamda Stratejik Planlamanın Anlam ve Önemi.....	25
2.2. Stratejik Planlama Model ve Yaklaşımları.....	26
2.2.1. Stratejik Planlamada SWOT Yaklaşım ve Modeli.....	27
2.2.2. Balanced Scorecard ve “Değer Üretim” Modelleri	28
2.2.3. ABC Modeli.....	32
2.3. Stratejik Planlamanın Temel Yönetim Süreçleri	33
2.3.1. Stratejik Planlama Öncesi Hazırlık Çalışmaları (Durum Analizleri)	36
2.3.1.1. Stratejik Plan Öncesi Bilgi Toplama ve Değerleme	36
2.3.1.2. Stratejik Planlamanın Konu ve Alanın Belirlenmesi.....	37
2.3.1.3. Koordinasyonun Kurulması ve Görevlendirmenin Yapılması.....	38
2.3.1.4. İhtiyaçların Tespiti, Finansal Kaynakların Temini ve Zaman Planlaması.....	38
2.3.2. Çevre ve Paydaş Analizlerin Yapılması.....	39
2.3.2.1. Stratejik Planlamada İç Çevre Analizi.....	39
2.3.2.2. Stratejik Planlamada Dış Çevre Analizi.....	40
2.3.2.2. Stratejik Planlamada Paydaşların Analizi.....	40
2.3.3. Stratejik Planlamanın Temel Bileşenlerinin Belirlenmesi.....	41
2.3.3.1. Misyonun Belirlenmesi	41
2.3.3.2. İlkelerin (Temel Değerler) Belirlenmesi	41
2.3.3.3. Vizyonun Belirlenmesi	42
2.3.3.4. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	42
2.3.3.5. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	43
2.3.4. Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulamaya Geçilmesi.....	44
2.3.4.1. Strateji Oluşturulma Evresi	44
2.3.4.2. Faaliyetler ve Projelerin Oluşturulma Evresi.....	45
2.3.4.3. Stratejik Planın Uygulama Evresi.....	45

2.3.5. Stratejik Planın İzlenmesi, Kontrolü ve Yeniden Değerlendirilmesi	45
BÖLÜM III.....	49
STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMINDA	49
İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET	49
3.1. Stratejik Yönetim Açısından İnovasyon Kavramı	49
3.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı ve Unsurları.....	50
3.1.2. İnovasyon Kavramıyla İlişkili Kavramlar	51
3.1.3. Örgütsel Yaşamda İnovasyon Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararı	54
3.1.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın İnovasyon Kavramıyla İlişkisi.....	54
3.2. Stratejik Yönetim Açısından Kalite Kavramı	56
3.2.1. Kalite Kavramının Tanımı ve Unsurları.....	56
3.2.2. Kalite Kavramıyla İlişkili Kavramlar	57
3.2.3. Örgütsel Yaşamda Kalite Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararları.....	59
3.2.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Kalite Kavramıyla İlişkisi.....	60
3.3. Stratejik Yönetim Açısından Girişimcilik Kavramı	61
3.3.1. Girişimcilik Kavramının Tanımı ve Unsurları	61
3.3.2. Girişimcilik Kavramıyla İlişkili Kavramlar	62
3.3.3. Örgütsel Yaşamda Girişimcilik Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararı...64	
3.3.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Girişimcilik Kavramıyla İlişkisi.....	65
3.4. Stratejik Yönetim Açısından Toplumsal Hizmet Kavramı	66
3.4.1. Toplumsal Hizmet Kavramının Tanımı ve Unsurları.....	66
3.4.2. Toplumsal Hizmet Kavramıyla İlişkili Kavramlar	67
3.4.3. Örgütsel Yaşamda Toplumsal Hizmet Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararları.....	70
3.4.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Toplumsal Hizmetle İlişkisi.....	71
BÖLÜM IV.....	75
ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN	75
İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET KAVRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	75
4.1. Üniversitelerde Kalite Uygulama ve Yaklaşımları.....	76
4.1.1. Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde Kalitenin Anlam ve Önemi.....	76
4.1.2. Dünyadaki ve Türkiye'deki Üniversitelerin Kalite Yaklaşımlarına Bakış	77
4.1.3. Üniversitelerdeki Kalite Uygulamalarından Beklenen Faydalar.....	92

4.2. Üniversitelerde İnovasyon Uygulama ve Yaklaşımları	93
4.2.1. Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde İnovasyonun Anlam ve Önemi.....	94
4.2.2. Dünyadaki ve Türkiye’deki Üniversitelerin İnovasyon Yaklaşımlarına Bakış.....	95
4.2.3. Üniversitelerdeki Başarılı İnovasyon Uygulamalarından Beklenen Faydalar	101
4.3. Üniversitelerde Girişimcilik Uygulama ve Yaklaşımları.....	103
4.3.1. Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde Girişimciliğin Anlam ve Önemi ...	104
4.3.2. Dünyadaki ve Türkiye’deki Üniversitelerin Girişimcilik Yaklaşımları....	105
4.3.3. Üniversitelerdeki Girişimcilik Uygulamalarından Beklenen Faydalar.....	111
4.4. Üniversitelerde Toplumsal Hizmet Uygulama ve Yaklaşımları	115
4.4.1. Üniversitelerin Yönetiminde Toplumsal Hizmetin Anlam ve Önemi.....	116
4.4.2. Üniversitelerdeki Toplumsal Hizmet Uygulamalarından Beklenen Faydalar	117
4.5. Türkiye’deki Üniversiteler ve Stratejik Planlama	118
4.5.1. Dünyada Üniversite Olgusunun Gelişim Evreleri	118
4.5.2. Dünyada Üniversitelerin İşlevleri ve Türleri	119
4.5.3. Türkiye’de Üniversitelerin Kronolojik Gelişimi	120
4.5.4. Türkiye’deki Üniversiteler Hakkında İstatistikler.....	121
4.5.5. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Planlamanın Gelişimi	125
4.5.6. 5018 Sayılı Yasa ve Türkiye’deki Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Gelişimi.....	127
BÖLÜM V.....	129
ÜNİVERSİTE STRATEJİK PLANLARININ.....	129
İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET	129
PARAMETRELERİNE GÖRE İNCELENMESİ ve ÜNİVERSİTELERE YÖNELİK STRATEJİK PLAN MODELİ ÖNERİSİ	129
5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	130
5.1.1. Araştırmanın Modeli.....	130
5.1.2. Çalışma Materyalleri ve Veri Toplama Araçları.....	131
5.1.3. Verilerin Toplanması	131
5.1.4. Verilerin Çözümlemesi.....	134
5.2. İçerik Analizi Bulguları	130
5.2.1. Üniversitelerin Vizyon Açıklamalarının Değerlendirilmesi	136

5.2.2. Üniversitelerin Misyon Açıklamalarının Değerlendirilmesi.....	139
5.2.3. Üniversitelerin Temel Değer Açıklamalarının Değerlendirilmesi	143
5.2.4. Üniversitelerin Amaç Açıklamalarının Değerlendirilmesi	145
5.2.5. Üniversitelerin Hedef Açıklamalarının Değerlendirilmesi	149
5.2.6. İçerik Analizi Bulgularının Reel Endekslere Göre Değerlendirilmesi	152
5.2.6.1. Kalite Yönetimi Açısından Üniversitelerin Reel Durumu.....	152
5.2.6.2. İnovasyon Yönetimi Açısından Üniversitelerin Reel Durumu.....	157
5.2.6.3. Girişimcilik Yönetimi Açısından Üniversitelerin Reel Durumu	159
5.3. Türkiye'deki Üniversitelere Yönelik İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve Toplumsal Hizmeti Önceleyen Stratejik Plan Modeli Önerisi.....	162
BÖLÜM VI.....	169
SONUÇ ve ÖNERİLER	169
KAYNAKLAR	177
EKLER.....	193
EK 1: Seçilen 22 Üniversitenin Stratejik Planlarının Bulunduğu Web Adresleri	193

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>THE World-2017 Sıralamasında İlk 25 Üniversite</i>	80
Tablo 2. <i>THE World-2017 Sıralamasına Giren Türk Üniversiteleri</i>	81
Tablo 3. <i>Dünya Üniversiteleri Akademik Olarak Dünyadaki En İyi Üniversiteler</i>	82
Tablo 4. <i>Küresel Rekabet Raporunda Türkiye'nin Eğitim ve Öğretim Kalitesi</i>	83
Tablo 5. <i>URAP 2016-2017 Dünya Sıralamasındaki ilk 15 Üniversite</i>	84
Tablo 6. <i>URAP TR 2016-2017 Türkiye Sıralamasındaki İlk 15 Üniversite</i>	85
Tablo 7. <i>THE World Endeksine Giren Türk Üniversitelerinin Diğer Uluslararası Endekslerdeki Sıralaması (2015-2016 Dönemi)</i>	86
Tablo 8. <i>Yüksek Öğretim Sistemi Kalitesi ve Bilim İnsanı Sayılarına Göre Türkiye</i>	87
Tablo 9. <i>Üniversite Öğrencilerinin Memnuniyet Genel Sıralaması</i>	89
Tablo 10. <i>Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği Sıralaması İlk10-Son 10</i>	90
Tablo 11. <i>Devlet Üniversitelerinin Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralaması (106 devlet üniversitesi Arasında İlk 10 ve Son 10)</i>	91
Tablo 12. <i>Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Göstergelerinin Karşılaştırılması</i>	97
Tablo 13. <i>Ar-Ge ve Yenilik Alanında Gelişmeler ve Hedefler</i>	99
Tablo 14. <i>Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması</i>	100
Tablo 15. <i>Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması 2017 (İlk 25' Giren Üniversiteler)</i>	109
Tablo 16. <i>Tam Puan (100 puan) Performans Gösteren Akademisyen Sayılarına Göre İlk 20 Üniversite-DÜS 2017</i>	110
Tablo 17. <i>DÜS 2017-Devlet Üniversitelerinde Akademik Teşvikten Yararlanan Akademisyenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı</i>	111
Tablo 18. <i>Türkiye'deki Yükseköğretim Kurumu Sayıları (1984-2015)</i>	122
Tablo 19. <i>Türkiye'deki Yüksek Öğretim Öğrenci Sayıları</i>	124
Tablo 20. <i>Farklı Yükseköğretim Programlarındaki Öğrencilerin Dağılımları (2014-2015)</i>	124
Tablo 21. <i>Stratejik Planları İncelenen Devlet Üniversiteleri</i>	133
Tablo 22. <i>İncelenen Kavramlarla İlişkili Kelimeler</i>	135
Tablo 23. <i>Seçilmiş Üniversitelerin Vizyon Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları</i>	136
Tablo 24. <i>Üniversitelerin Misyon Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları</i>	140

Tablo 25. <i>Üniversitelerin Temel Değerler Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları</i>	143
Tablo 26. <i>Üniversitelerin Amaç Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları</i>	148
Tablo 27. <i>Üniversitelerin Hedef Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları</i>	150
Tablo 28. <i>“Kalite” Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları</i>	153
Tablo 29. <i>THE-2017 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması</i>	154
Tablo 30. <i>URAP TR 2016-2017 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması</i>	155
Tablo 31. <i>TÜMA 2015-2016 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması</i>	156
Tablo 32. <i>İnovasyon/Yenilikçilik Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları</i>	158
Tablo 33. <i>GYÜ - 2016 İle “İnovasyon” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması</i> ...	159
Tablo 34. <i>Girişimcilik Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları</i>	160
Tablo 35. <i>GYÜ - 2016 İle “Girişimcilik” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması</i>	161
Tablo 36. <i>DÜS -2017 İlk 25 İle “Girişimcilik” İçerik Analizi Sıralamasının</i> <i>Karşılaştırılması</i>	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli	30
<i>Şekil 2.</i> Bryson'un Stratejik Planlama ABC Yaklaşımı.....	33
<i>Şekil 3.</i> Stratejik Planlama Süreç ve Aşamaları	35
<i>Şekil 4.</i> Ülkemizdeki Yükseköğretimde Brüt Okullaşma Oranları (1950-2014).....	122
<i>Şekil 5.</i> Türkiye'deki Öğretim Üyesi Sayılarındaki Değişim Oranları (2004-2015).....	122
<i>Şekil 6.</i> Türkiye'deki öğretim Elamanı Sayılarındaki Değişim Oranları (2004-2015).....	123
<i>Şekil 7.</i> Araştırmanın Modeli	130
<i>Şekil 8.</i> Önerilen Modelin İş Akış Şeması	164
<i>Şekil 9.</i> Önerilen Modelin Organizasyon Yapısı.....	165
<i>Şekil 10.</i> Önerilen Model Kapsamında Örnek Proje Çalışması Taslağı	166
<i>Şekil 11.</i> Önerilen Model Kapsamında Örnek Proje Zaman Çizelgesi	166

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ARWU	: Academic Ranking of World Universities
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DUS	: Devlet Üniversiteleri ve Fakülteleri Sıralaması
EOQ	: Avrupa Kalite Organizasyonu
GATA	: Gülhane Askeri Tıp Akademisi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GYÜ	: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi
GZFT	: Güçlü Yanlar, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
HP	: Hewlett-Packard
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
QS World	: Quacquarelli Symond Dünya Üniversiteleri Sıralaması
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Oportunities, Treats
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
THE	: Times Higher Education (World University Rankings)
TPE	: Türkiye Patent Enstitüsü
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi

TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜMA	: Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
URAP	: University Ranking by Academic Performance
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmeler açısından en etkili üretim faktörü olarak görülen bilginin stratejik önemi ve değerinin fark edilmesiyle birlikte, özellikle hizmet üreten işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır.

Bilgi çağına ve post-modern yönetim yaklaşımlarına özgü uygulama ve yönetsel süreçlerden oluşan stratejik yönetim yaklaşımının, şüphesiz en önemli ögesi “stratejik planlama” aşamasıdır. Zira stratejik planlama örgütlerin amaç, vizyon, misyon, hedef ve taktiklerinin şekillendiği, işletmenin geleceğe güvenle bakmasını sağlayan adeta bir kılavuz ve yol haritası hükmündedir.

Geleceğin belirsizliğinden ürken pek çok örgüt ortaya koydukları stratejik planlar sayesinde, çeşitli tehlikelerle dolu örgütsel yaşamda bir anlamda geleceğini planlamaktadır. Bu nedenle çok büyük yatırımlarla kurulan ve stratejik yönetim anlayışına göre yönetilmeye çalışılan üniversite gibi örgütlerde stratejik planların sistematik bir şekilde yapılması ve bu planlara göre hizmet üretim ve geliştirme süreçlerinin yapılandırılması oldukça önemlidir.

Sadece sosyo-ekonomik anlamda değil, bilakis eğitim ve kültürel anlamda da “gelişmekte olan” bir ekonomi hüviyetini uzun yıllardır taşıyan Türkiye’de üniversitelerin stratejik düzeyde yönetilmesi hem bilgi toplumuna ulaşma hem de yeni ekonomik çağa ayak uydurma açısından oldukça önemlidir. Bu öneme binaen 90’lı yıllardan itibaren yeni kamu yönetimi yaklaşımları çerçevesinde “yönetişim” ve “yeni kamu işletmeciliği” uygulamalarına tüm dünyaya paralel olarak Türkiye’de de geçilmeye başlanmıştır.

Özetlenen gelişmelerin bir sonucu olarak 2005 yılında 5018 sayılı kanun çıkartılarak, ülkedeki tüm kamu hizmetlerinde stratejik yönetim uygulamasına geçilmiştir. Ayrıca anılan kanun kapsamında Türkiye’deki kamu üniversiteleri “stratejik yönetim” kapsamına alınmış; kanun öngördüğü çerçevede ve belirli periyotlar içerisinde, ülkedeki tüm üniversitelerin

kendi stratejik planlarını beyan etmesi ve bu planlara göre faaliyetlerini sürdürmeleri istenmiştir.

Ne var ki ülkemizdeki her üniversite süslü ve iddialı cümlelerle beyan ettikleri stratejik planlarına göre hareket etmiş ya da eğitim, öğretim, araştırma ve kamu hizmeti üretmiş olsaydı, üniversitelerimizin aradan geçen onca yıl içinde, özellikle inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet gibi günümüzde anlam ve değeri oldukça yüksek değere sahip alanlarda- dünyanın sayılı üniversiteleri arasına girmeleri beklenebilirdi, fakat dünya çapındaki üniversite sıralamalarında görüldüğü üzere Türk Üniversiteleri çok gerilerde kalmaktadır. Öyle görülüyor ki, stratejik planların hazırlandığı fakat uygulama kısmının yapılmadığı, yapılamadığı veya uygulamanın nasıl yapılacağı konusunda bir yöntemin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Üniversitelerin stratejik planları uygulama konusunda standart bir yöntem olmaması, üniversitelerin uygulama sıkıntısı çekmesinin bir sebebi olarak değerlendirilebilir.

Bu tezin temel amacı, Türkiye'deki üniversite stratejik planlarını inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre inceleyerek; sayılan parametreleri geliştirmeyi amaçlayan üniversitelerin bu konuyu nasıl uygulayacakları konusunda standart bir uygulama modeli önerisi geliştirmektir.

Belirlenen bu amaç doğrultusunda, tez aşağıda özetlenen bölüm ve başlıklardan oluşmaktadır:

Tezin ilk bölümünde, tezin amacı, kapsamı, temel ve alt problemleri, sınırlıkları ile temel kavramlarının tanımlarına yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, stratejik yönetim ve planlama kavramları yönetim literatürü çerçevesinde teorik olarak incelenerek tanımlanmıştır. Bu anlamda strateji, stratejik yönetim ve stratejik plan kavramlarının özellikleri, boyutları ve uygulamaları, literatürde yer alan stratejik yönetim model ve yaklaşımlarına göre tanımlanmıştır. Bölümde stratejik planlamanın yönetsel süreç ve aşamaları daha ayrıntılı bir şekilde açıklandıktan sonra, stratejik yönetim ve planlamanın sonuçları ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde tezin diğer önemli kavramları olan inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramları literatür çerçevesinde tanımlanarak, seçilen kavramların stratejik yönetim süreç ve uygulamalarıyla ilişkileri incelenmiştir. Böylece araştırma kapsamında kullanılması planlanan içerik analizinde, seçilen kavramlarla ilişkili kelimeler "anahtar kelime" olarak kullanılacak ve incelenen kavramların stratejik yönetim açısından önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde dünyadaki ve Türkiye'deki üniversiteler açısından inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramlarının anlamı, önemi ve yararları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Tezin beşinci ve son bölümünde ise öncelikle Türkiye'deki üniversitelerin geçmişi, örgütsel ve yönetsel yapıları hakkında istatistiksel veriler ışığında kısaca bilgi verildikten sonra 5018 sayılı yasa sonrasında üniversitelerin stratejik yönetimi uygulamaları hakkında özet bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmanın yöntemi bağlamında araştırma verilerinin toplanması ve analizinde kullanılacak yöntemler açıklanmıştır.

Bölümde daha sonra Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin yedi büyükşehirindeki 22 devlet üniversitesinin stratejik planları inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre incelenerek, üniversitelere yönelik sayılan parametreleri önceleyen yeni bir stratejik plan uygulama modeli önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, Türkiye'deki kamu üniversitelerinin stratejik planlarının kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre incelenmesi ve bu alanlarda ortaya koydukları performansın karşılaştırılması, literatüre önemli bir katkı sunacağı umulmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Türkiye'deki devlet üniversiteleri, 2006 yılından itibaren yasal zorunlulukla hazırladıkları stratejik planları uygulamayabilmek için nasıl bir model kullanabilirler? Cümlesi bu araştırmanın temel problemini tanımlamaktadır.

Araştırmanın diğer problemlerini ise aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür.

Araştırmada incelenen kamu üniversitelerinin, stratejik planlarında bulunan vizyon, misyon, temel değer, amaç ve hedef bölümlerinde;

- a) Ne sıklıkla kalite kavramına yer verilmiştir?
- b) Ne sıklıkla inovasyon kavramına yer verilmiştir?
- c) Ne sıklıkla girişimcilik kavramına yer verilmiştir?
- d) Ne sıklıkla toplumsal hizmet kavramına yer verilmiştir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre inceleyerek, sayılan parametreleri geliştirmeyi amaçlayan standart bir uygulama modeli önerisi geliştirmektir.

Araştırmanın ayrıca Türkiye'deki üniversitelerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde oluşturdukları stratejik planlardaki önceliklerini tespit etmek; üniversiteler açısından oldukça önemli olan kalite, girişimcilik, inovasyon ve toplumsal hizmet konularında varsa eksikliklerini tespit ederek, bu alanlarda farkındalık yaratacak öneriler geliştirmek ve Türkiye üniversitelerin uluslararası konjonktürde başarısını arttırmaya yönelik sürdürülen çabalara katkı sunmak şeklinde hedefleri de bulunmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın giriş bölümünün başında ve problem durumunun açıklanmasında anlatıldığı üzere bu araştırmanın anlam ve önemini gösteren en önemli konu Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlama, kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarında dünyanın gelişmiş ülkelerinin üniversitelerine göre oldukça geride kalmasından kaynaklanmaktadır.

Üniversitelerimizin bu yönde çabalarına katkı sunacak var olan problemlerin tanımlanması konusunda önemli bir bakış açısı sunarak üniversiteler özelinde stratejik planlama konusuna odaklanacak böyle bir araştırmanın sürdürülen gelişme çabalarına büyük katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmayı önemli ve değerli kılan diğer bir husus ise Türkiye'de yasal zorunlulukla başlatılan stratejik yönetim ve planlama uygulamalarına geçiş süreci halen pek çok kamu kurumunda olduğu gibi üniversiteler nezdinde de "formalite" olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir. Oysa bu tezin de ortaya koyduğu üzere stratejik yönetim ve planlamanın yanı sıra kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet gibi alanlar hem üniversitelerimiz açısından hem de ülke ekonomisi açısından çok büyük önem arz eden alanlardır.

Öyleyse yapılan bu çalışma ile söz konusu yanlışa anlaşılmanın düzeltilmesine ve Türkiye'deki üniversitelerin reel performanslarının beyan ettikleri stratejik planlara uyumluluğunu sorgulanmasına önemli bir katkı sunacağını söylemek mümkündür.

Yine Türkiye özelinde bu araştırmayla aynı konuda, üniversitelerin stratejik planlarını kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet değişkenlerine göre inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Literatürde yer alan araştırmaların genellikle bu tezde incelenen değişkenlerden bir ya da iki tanesini sınırlı sayıda üniversiteyi örnekleme dâhil etmek suretiyle yapıldığı görülmektedir. Bu nedenlerle yapılan araştırmanın literatürde bir ilk olacağı, gelecekte yapılması planlanan yeni araştırmalara kapı aralayacağı ve bu konuda bir farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

Son olarak söylenebilir ki kurulduğu günden itibaren yüzünü batıya çeviren Türkiye'nin yaklaşık 100 yıldır gelişmekte olan ekonomi nitelemesinden kurtularak artık "gelişmiş ekonomi" haline dönüşebilmesi için ülkemizdeki üniversitelere büyük görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklara katkı sunmak amacıyla yapılan bu araştırmanın söz konusu çabalara anlamlı bir katkı sunabileceğı değerlendirilmektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırma kapsamında stratejik planları incelenen 22 farklı devlet üniversitesinin Türkiye'nin genelinde bulunan tüm kamu üniversitelerini temsil ettiği varsayılmaktadır. Stratejik planlarda bulunan amaç ve hedeflerin, üniversiteler tarafından uygulamaya geçirilmek istendiğı varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma süre yönüyle, 2016-2017 eğitim ve öğretim yılı Güz ve Bahar dönemleriyle sınırlıdır.

Araştırma kapsam yönüyle incelenen kamu üniversiteleri ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında toplanan bulgular araştırmacının ulaşabildiğı okul, kütüphane, yayın, dergi, kitap, rapor ve bunlar gibi yazılı materyaller ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Strateji: Örgütlerin uzun dönemli olan amaç ve hedeflerinin belirlemesi ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak (Kırılmaz, 2013, s.15).

Stratejik Yönetim: Örgütlerin verimlilik, etkililik, hizmet kalitesi ve rekabetlerini koruyabilmeleri amacıyla sürekli değişen, dinamik, karmaşık çevresel koşullara uyum

sağlamaları suretiyle stratejik olarak yönetilmesini benimseyen bir yönetim yaklaşımıdır (Barca ve Nohutçu, 2008, s.337).

Stratejik Plan: Bir kurumun misyon, vizyon ile yakın, orta ve uzun zamanlı amaç ve hedeflerinin planlanması, kurumu planlanan hedeflere götürecek stratejilerin belirlenmesi ve belli bir metot yardımı ile çalışma basamaklarının yazıya dökülmesi süreci (Gül ve Kırılmaz, 2013, s.24).

İnovasyon: Bir ürün veya hizmetin tasarımından pazara sunulmasına kadar geçirdiği tüm aşamalar ile ilgili olarak yapılan, işletmenin rekabet gücünü ve karlılığını artırıcı etkisi olan yenilik çabalarıdır. (Gümüş, 2009, s.162)

Kalite: Müşterinin veya alıcının bir ürün ya da hizmetten sağladığı çıkar düzeyi (Kotler, 2007, s.64).

Girişimcilik: “Var olan kaynakların veya ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesiyle bir değerin yaratılması ve bu değerden yararlanması süreci (İraz, 2005, s.150).

Toplumsal hizmet: Daha çok işletmelerin ve kuruluşların amaç, hedef, misyon ve vizyon açıklamalarıyla oluşan stratejik planlamalarında esas aldığı değerlerin, normların ve hatta belirledikleri politikaların toplum odaklı bir anlayışla ve evrensel nitelikteki toplumsal değerlere göre şekillenmesiyle oluşan sosyal hizmetlerin bütünü (Bayraktar ve Yıldız, 2007:280).

1.7. İlgili Araştırmalar

Araştırma kapsamında ilk aşamada üniversitelerde ve yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ve planlama uygulamaları konusunda yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakılmıştır.

Bu çerçevede literatüre bakıldığında pek çok araştırmada üniversitelerin stratejik yönetime geçmesi gerektiği üzerinde durulduğu söylenebilir. Örneğin Merson ve Qualls'a göre (1979) üniversiteler gibi eğitim kurumlarının iç ve dış baskılara cevap vermesi anlamında stratejik yönetim anlayışına geçilmesi önemli bir kazanım sağlayacaktır.

Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, (2008) araştırmasına göre günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde, üniversitelerin değişen toplumsal beklentilere cevap verebilmek ve yüksek öğretim dünyasında yaşanan küresel rekabette avantajlı yer edinebilmek için stratejik yönetim ve stratejik planlamaya önem vermeleri gerekmektedir.

Sullivan ve Richardson (2011) araştırmasında, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın, gelişme ihtiyaçları ve toplumun talepleriyle ahenkli yapılar oluşturmak için çağdaş yükseköğretim kurumlarının başarılı olabilmesi için en uygun yönetim modeli olduğunu ifade etmişlerdir.

Luhanga vd., (2003) araştırmasında ise işletme bazlı stratejik planlama modelleri, üniversite bazlı stratejik planlama modellerinden zaman çerçevesi, konsensüs inşası, değer sistemi, müşteri, koşullar ve organizasyon yapısı bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın en temel belirleyicisi ise akademik bir planlamanın, stratejik planlama ile birlikte ele alınmasından kaynaklanan değişim ve dönüşümlerdir.

Rowley ve Sherman, (2004) göre stratejik yönetim kapsamında ele alınan stratejik planlar, üniversitelerin geleceği için fırsatlardan üst düzeyde yararlanma ve üniversite dışında yer alan önemli paydaşlarıyla daha uygun bir ilişki kurmayı sağlamaktadır.

Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarının gösterdiği üzere stratejik yönetim kapsamında ele alınan stratejik planlar, üniversitelerin geleceği için fırsatlardan üst düzeyde yararlanma ve üniversite dışında yer alan önemli paydaşlarıyla daha uygun bir ilişki kurmayı sağlayarak, yükseköğretim kurumlarınca etkili bir şekilde değerlendirilmelidir.

Literatür incelemesinin ikinci aşamasında üniversiteler açısından kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramlarının anlam ve önemini konu edinen araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonucunda öncelikle üniversitelerdeki hizmet kalitesi üzerine yapılmış ve farklı değişkenleri kullanan çalışmalar incelenmiştir.

Üniversitelerdeki kalite düzeyini ölçümlemek üzere yapılan bu çalışmalarda farklı değişkenlere göre ölçüm ve değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Örneğin Barnes (2007) üniversite ve rehberlik boyutlarını; Brochado (2009) akademik olan ve olmayan yönler ile program konuları boyutlarını ve Markovic (2006) ise öğrencilerin memnuniyet düzeylerini üniversitelerin “hizmet kalitesi” düzeyini belirlemek için kullanmışlardır.

Literatüre benzer şekilde günümüzde çeşitli uluslararası araştırma ve ölçümleme merkezlerince her yıl düzenli olarak dünyadaki “en iyi” veya “en kaliteli” üniversiteler belirlenerek sıralanmaktadır. Örneğin ABD merkezli “US News and Reports” (2017) değerlendirmesinde akademik uzmanları, firmaların insan kaynakları yöneticileri, uluslararası öğretim üyesi sayısı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı gibi bazı kriterler esas alınarak ABD’deki en iyi ve en kaliteli üniversiteler belirlendiği anlaşılmıştır.

Daha sonra literatürde yer alan ve üniversitelerin kalite, girişimcilik ve inovasyon parametrelerine göre değerlendiren araştırmaların sonuçlarına bakılmıştır. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesinde uluslar arası ve ulusal düzeyde pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir:

THE World (2017) “Yüksek Öğretimde Dünya Üniversiteleri Akademik Başarı Sıralaması” (Times Higher Education World University Rankings-2017) kapsamında dünyadaki yeterli kalifikasyonu olan 1000’e yakın üniversitenin akademik anlamda kalite değerlendirmesi yapılmaktadır. Araştırma sonucunda 2017 yılında 981 üniversite içinde ABD ve İngiltere üniversiteleri başı çektiği; dünyanın en iyi üniversitesinin İngiltere’den Oxford Üniversitesinin olduğu, Dünyanın en iyi ilk 25 üniversitesi arasına 17 üniversite sokmayı başaran ABD üniversitelerinden toplam 148 üniversite en iyi 980 üniversite listesine girdiği ve aynı sıralamada Türkiye’den listeye girmeyi ve değerlendirilmeyi hak eden sadece 17 üniversite olduğu görülmüştür. Söz konusu listeye ilk 300 sıradan giren tek Vakıf üniversitesi olan Koç Üniversitesi olmak kaydıyla ilk 500 deki diğer dört üniversitenin de 3 tanesi Vakıf (Bilkent, Sabancı ve Atılım Üniversitesi) sadece Boğaziçi Üniversitesi devlet üniversitesidir.

Arkalı ve Bulu (2016) tarafından gerçekleştirilen “Uluslararası Üniversite Sıralama Endekslerinde Türk Üniversitelerinin Yeri” isimli araştırma kapsamında, Türk üniversitelerinin QS World Üniversiteleri Sıralaması (QS World), Times Yüksek Öğrenim Dünya Üniversiteleri Sıralaması (THE World), ARWU ve URAP endeksleri kullanılarak karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda THE World 2015 sıralamasında 11 Türk üniversitesi yer aldığı, QS World ve URAP endekslerinde ise yine 10’ar Türk üniversitesinin yer bulduğu, ARWU’da ise listeye sadece bir üniversitenin girdiği ve toplamda dört uluslar arası endekste 15 farklı Türk üniversitesi endekslere girdiği ancak ARWU dışındaki üç endekste de aynı anda Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, ODTÜ, Hacettepe Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinin girmeyi başardığı tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan ve uluslararası düzeyde yabancı araştırma kuruluşları tarafından yapılan bu çalışmalara oldukça benzeşen çizgide Türkiye’de de bazı araştırmalar ve ölçümlerin de yapıldığı literatür incelemesinde görülmüştür:

Örneğin ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde yer alan University Ranking by Academic Performance” (URAP) sıralaması bunlardan en önemlilerinden birisidir. URAP 2016-2017 sıralamasında Türkiye’den 130 üniversite yer almakta olup bu sıralamada;

üniversitelerin Makale Sayısı, Atıf Sayısı, Doktora Mezun Sayısı, Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı ve benzeri kalite göstergeleri olarak kullanılmaktadır. Araştırma sonucunda Dünya’da bulunan 20 bin civarındaki üniversite arasından ilk 2000 üniversite arasına Türkiye’den sadece 71 üniversite girme başarısını gösterdiği; Türkiye’deki devlet üniversiteleri arasında ODTÜ’nün listenin başında geldiği anlaşılmıştır.

TÜMA (2016) Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016” kapsamında Türkiye’deki 2015-2016 yılında lisans öğrencisi bulunan 106 devlet ve 68 vakıf olmak üzere toplam 174 üniversitede okuyan 10,894 öğrencinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda Türkiye’deki öğrencilerin en memnun olduğu üniversitelerin başında Koç üniversitesi ilk sırada olmak üzere, sırasıyla Sabancı Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Boğaziçi Üniversitesinin geldiği; “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” değişkenine göre 174 üniversitenin memnuniyet sıralamada birinci yine Koç üniversitesidir. Bu üniversiteyi sırasıyla Sabancı Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve beşinci sırada İstanbul Bilgi Üniversitesi takip ettiği ve “Devlet Üniversitelerinin Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralamasında” 106 Devlet Üniversitesi arasında Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralaması yapıldığında ilk sırada İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünün ikinci sırada Boğaziçi Üniversitesinin, 3.sırada Abdullah Gül Üniversitesinin, 4.sırada İstanbul Üniversitesinin ve 5.sırada Orta Doğu Teknik Üniversitesini geldiği tespit edilmiştir.

GYÜ (2016) araştırması kapsamında, TÜBİTAK, YÖK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TPE, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TTGV ve TÜBA tarafından 5 boyut altında 23 gösterge ile Türkiye’deki üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik düzeylerine göre başarı sıralaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda 2016 yılında “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında toplam 95,03 puanla Sabancı Üniversitesi birinci gelirken, onu sırasıyla ODTÜ 85,80 puanla ikinci sırada, Bilkent Üniversitesi 82,63 puanla üçüncü sırada, İstanbul Teknik Üniversitesi 80,41 puanla dördüncü sırada ve Boğaziçi Üniversitesi 80,11’lik puanla takip etmiştir. Ayrıca bu araştırma sonucunda, üniversitelerdeki inovasyon faaliyetleri açısından oldukça önemli göstergeler olan “Bilgi ve Teknoloji Araştırma Yetkinliği” bileşeni sıralamasında 20,0’lık puanlarıyla Sabancı Üniversitesi ve ODTÜ birinciliği paylaşırken; “Fikri Mülkiyet Havuzu” bileşenin de genel listede 11.sırada yer alan TOBB Ekonomi ve teknoloji Üniversitesi 13,8’lik puanla Sabancı Üniversitesini (13,1 puan) geçerek birinci olmuştur.

Literatürde yer alan ve Karadağ ve Yücel, (2017) tarafından yürütülen “Devlet Üniversiteleri ve Fakülteleri Sıralaması 2017” (DÜS-2017) araştırması kapsamında, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin performansları Proje, Araştırma, Yayın, Tasarım, Sergi, Patent, Atıf, Tebliğ ve Ödül sayısı gibi “girişimciliğe odaklı” değişkenlere göre puanlayarak performans notu verilmektedir. DÜS 2017 çalışmasında Devlet Üniversiteleri Genel Sıralamasında 106 devlet üniversitesi içinde Ege Üniversitesi birinci olmuş, onu sırasıyla İskenderun Teknik Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve beşinci sırada Çukurova Üniversitesi takip etmiştir. Ayrıca bu araştırma kapsamında 100 tam puan performans gösteren öğretim elamanlarının sayılarına göre ilk üç üniversite; (i) Ege Üniversitesi, (ii) Hacettepe Üniversitesi ve (iii) Ankara Üniversitesi olmuştur.

BÖLÜM II

STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Modern yönetim anlayışları, post-modern çağda yerlerini yavaş yavaş neo-klasik yönetim anlayışlarına bırakmaya başlamış olmakla birlikte, 20.yüzyılın son on yılı içinde uluslararası ticaretin küresel düzeyde artması, internet ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte yönetim biliminde yeni yaklaşımların geliştirilmeye başlanmıştır.

Böylelikle yönetim bilimlerinde stratejik yönetim yaklaşımları giderek daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Gerek kamu, gerekse özel sektöre olsun kurumlar açısından stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinin ön koşulu ise “stratejik planlamanın yapılmış olmasıdır. Bir anlamda örgütlerin çağa ayak uydurduğunun ve stratejik yönetimi benimsediğinin sembolü olan stratejik planlamanın varlığı, aynı zamanda o örgütün kaliteli, verimli, yenilikçi ve etkili üretime önem verdiğini göstermekte hatta sembolize etmektedir.

Örgütler açısından oldukça büyük önem ve değere sahip olan “stratejik planlama” kavramı, bu tez araştırması kapsamında incelenen temel kavramların başında gelmektedir.

Bu nedenle tezin ilk bölümünde aşağıdaki başlıklar altında stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik planlama kavramı kapsamlı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. Stratejik Planlamanın Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde örgütler teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlarda küresel düzeyde yaşanan değişim ve gelişmelere bağlı olarak her geçen gün şiddetlenen bir rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Şüphesiz şiddetlenen rekabet ortamında sürekli rekabet üstü olmaya çalışan kurum ve işletmeler eskisinden daha fazla stratejik düşünmeye çalışmakta, özellikle iç ve dış çevresine göre geliştirdikleri “stratejik planlar” doğrultusunda tüm üretim ve yönetim

faaliyetlerini organize etmeye ve yürütmeye gayret göstermektedirler (Bayraktar ve Yıldız, 2007).

Askeri terminolojiden yönetim bilimine oldukça güçlü, yaygın ve popüler bir şekilde geçiş yapan “strateji” kavramı yönetim bilimini, planlama faaliyetlerini, pazarlama ve rekabet etkinliklerinin yeniden yapılandırılmasına ve tanımlanmasına neden olmuştur.

Yönetim bilimlerinde yaşanan bu durum, klasik çerçevede tanımlanan tüm kavramların yeniden tanımlanmasına ve bu tanımların stratejik açıdan yeniden değerlendirilmesinin bir anlamda yolunu açmıştır. Yeni oluşan literatüre göre aşağıdaki başlıklar altında stratejik yönetim ve planlama süreçlerini ve alt bileşenlerini özellikleriyle birlikte tanımlamak ve anlatmak mümkündür.

2.1.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Türkçe dilinde kelime anlamı, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelen “Strateji” sözcüğünün Latince’deki “Stratum” sözcüğünden türetildiğine ilişkin literatürde yaygın bir kanaat bulunduğu söylemek mümkündür (Güçlü, 2003, s.66). Askeri literatürde strateji kavramı daha üstün bir duruma geçme şeklinde adlandırılan Latince “Stratum” sözcüğü “yol, yatak, çizgi” anlamını taşımaktadır (Erkut, 2009, s.42). Kavram ilk defa sosyal bilimler alanında ise 20.yüzyılın ilk yarısında İktisatçı Oskar Morgenstern tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmacılar strateji kavramını bireylerin ekonomik davranışı açısından ele alarak, “rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını” birer strateji anlayışı çerçevesinde açıklamaya çalışmışlardır (Kırılmaz, 2013, s.15)

Yönetim bilimi açısından strateji kavramı “*Organizasyonların gelecek odaklı bir anlayışla, hedef ve amaçlarına ulaşmak amacıyla sahip oldukları tüm örgütsel kaynakları en optimum düzeyde kullanmak üzere belirledikleri yöntemler*” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.36). Başka bir kaynağa göre strateji kavramı, “*Örgütlerin iç ve dış çevresi ile teknolojiye yaşanan değişimlere ayak uydurarak rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla geliştirdikleri taktik ve yönetsel uygulamalar*” şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2015, s.13-17). Özellikle çevresel ve teknolojik faktörlerde yaşanan değişim ve dönüşümlere göre şekillenen stratejiler o yüzden “*mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş olan bir düşünce ve karar verme sanatı*” şeklinde nitelenmektedir (Eren, 2015, s.6-8).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere işletme yönetimde stratejiden söz edilirken anlatılmak istenen bir işletmenin veya bir kamu örgütünün hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve

yöntemlerden bahsedilmektedir (Çevik, 2010, s.138). Diğer bir anlatımla, aslında stratejiler örgütleri verimli şekilde yönetmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve çevreye uyum sağlamak amacıyla; iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlayacak şekilde örgütsel faaliyetlerini yeniden düzenlenmeye olanak sağlayan kararların toplamıdır (Aydın ve Aksoy, 2007, s.297; Eren, 2015, s.9).

Kamu kurumları açısından strateji kavramından söz edilirken anlatılmak istenen bir kurumun hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemlerin yaşanan gelişmelere ve oluşan yeni kamusal hizmet paradigmalarına göre yeniden yapılandırılmasını sağlayacak nitelikteki yönetsel kararlar anlatılmaktadır (Çevik, 2010, s.138). Zira stratejiler günümüz kamu kurumlarına, günümüz toplumlarının benimsediği çizgide olmak üzere, amaç ve hedeflerini belirlemede; bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini göstermede ve amaçlara ulaşmada hangi araçların kullanılmasının daha etkili olacağını belirlemede fayda sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2009, s.38).

Öte yandan literatürde strateji kavramının bir durum analiz aracı, amaçlarla ilgili olma, çevresi ile ilişkileri düzenleme, günlük rutin işlerin aksine gelecek için yol haritası sunma, insan gücü ve finansal kaynakları ahenk içerisinde yönetme ve harekete geçirme, faaliyet alanlarını karmaşık ve hareketli bir çevrede belirleme, çalışanları işlerine motive etme özelliklerini barındırdığından bahsedilmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008, s.47-48). Ayrıca strateji; üst yönetimin fonksiyonu olma özelliği taşımakta olup büyük oranda üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluğu alanında yer almaktadır (Karakaya vd., 2013, s.75).

Strateji kavramının kendine özgü diğer bir karakteristik özelliği ise, bu olgunun pek çok alt sistemden oluşan ve çevresel değişimlere tepki veren açık bir sistem özelliği taşımasıdır. Özellikle çevresel ve teknolojik faktörlerde yaşanan değişim ve dönüşümlere göre şekillenen stratejiler, “*mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş olan bir düşünce ve karar verme sanatı*” şeklinde nitelenmektedir (Eren, 2015, s.6-8).

Stratejinin diğer bir özelliği de bu olgunun hem amaç, hem sonuç odaklı olmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.36). Dolayısıyla kurumların üretim sürecindeki başarısı üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak bilinen stratejiler, aslında günümüz kurumlarının bütün teknolojik, finansal ve finansal olmayan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren en temel unsurdur (Murat ve Bağdigen, 2008, s.49). Bu bağlamda strateji devamlı olarak tekrarlanan günlük rutin iş ve kararların aksine, uzak geleceği de kapsayan ve kurumun yaşamına devam edip etmemesini de bir anlamda belirleyen kararlar toplamıdır. O

yüzden strateji gelecek odaklıdır ve gelecekteki belirsizliği azaltarak, izlenmesi gereken yolları ve kuralları şimdiden açıklığa kavuşturmaktadır (Karakaya vd., 2013, s.76).

Son olarak belirtilmelidir ki günümüz örgütleri açısından strateji aynı zamanda son derece dinamik, yoğun ve stresli bir örgütte çalışanları bile cesaretlendiren ve harekete geçiren güdüleyici bir faktördür. Zira insanların gittikçe karamsarlığa büründüğü iş yaşamında, strateji açıklamalarıyla yöneticiler astlarını işine ve kurumuna bağlayabilir ve motivasyonunu arttırarak ona hem yaşama hem de çalışma nedeni sağlayabilir (Özdevecioğlu, 2009, s.40-41).

2.1.2. Strateji Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Araştırmanın bu bölümünde strateji kavramıyla benzeşen kavramlara yer vererek, bunların strateji kavramıyla benzeşen ve farklılaşan yönleri ele alınmaktadır.

2.1.2.1.Strateji ve Politika

Yönetim biliminde politika kavramı “*belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol*” veya “*genel plan*” veya “*yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.409).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere aslında stratejiyi oluşturan unsurlardan sadece birisi olan politika kavramı örgütün faaliyetlerini yerine getirirken uymayı arzuladığı prensipleri belirtirken; politikayı da içeren daha genel bir kavram olan strateji ise amaçları yerine getirmede kullanılacak örgütsel araçları ve kararları tanımlamaktadır (Dinçer, 2013, s.22).

Politika ile strateji arasında diğer önemli fark ise değişim sıklıklarından anlaşılır. Zira politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmezken, çevre ve teknolojinin sürekli değişmesine paralel olarak stratejilerin devamlı değiştirilmesi ve yeniden yapılandırılması söz konusudur (Eren, 2015, s.13-17). Ayrıca politikanın aksine stratejinin ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmez ve yöneticilerin ileriye öngörme veya sezme kapasitelerine göre sürekli değişiklik gösterir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 37).

Son olarak belirtilmelidir ki, stratejilerin yöneticiden yöneticiye devri çoğu zaman mümkün olmayacağı gibi, kabiliyetli yönetici kadrosunun akıyla üretilen stratejilerin onların kurumdan ayrılmasıyla birlikte uygulanma şansı da kalmayabilir (Eren, 2005, s.21).

2.1.2.2. Strateji ve Taktik

Tıpkı strateji kavramında olduğu gibi askeri terminolojiden sosyal bilimlere transfer edilen “taktik” kavramı da zaman zaman strateji kavramıyla karıştırılmaktadır. Oysa taktik kavramı bir stratejinin uygulanması sürecinde seri ve hızlı verilen rekabet avantajı sağlayıcı kararlardan oluşan küçük planlardır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.35).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejilerin hayata geçmesinde önemli bir araç olan taktiklerin stratejiye göre daha spesifik ayrıntılardan oluşmasından hareketle usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılı olması gerektiği söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.38).

2.1.2.3. Strateji ve Program

Stratejik kararların bir anlamda yazıldığı stratejik planların sunumunda sıklıkla strateji kavramıyla karıştırılan “program” kavramı, bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli aşama ve adımlarının tanımlandığı metin veya uygulamalardır. Çeşitli konu ve alanlardaki ayrıntılı kararları gösteren programlar örgüt faaliyetlerinin nerede, ne kadar zamanda, kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirileceğini ayrıntısıyla belirler (Güçlü, 2003, s.67-70).

Ancak önceden belirlenen faaliyetlerin icrasından sorumlu olan kişilerin isimlerini, hatta işlerin tamamlanması gereken süreleri bile gösteren bu tarz dokümanlar, gelecekle ilgili olarak tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Oysa stratejiler program kısa süreli değil uzun dönemli riskleri ve belirsizlikleri gidermeyi amaçlamaktadır ve o yüzden spesifik olarak ayrıntılara yer verilmeyen metinlerle ifade edilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.38).

Son olarak programı strateji ve politikadan ayıran diğer bir özellik bağlamında söylenmelidir ki, program dahilindeki uygulamalar genellikle bir defa kullanılan planlardan oluşur. Oysa stratejiler uzun gelecekte meydana gelmesi olası olan tüm olay ve hareketlerin öngörülmesini gerektirmektedir (Eren, 2015, s.23).

2.1.2.4. Strateji ve Plan

Strateji kavramıyla sıklıkla karıştırılan diğer bir kavram da “plan” kavramıdır. Aslında bu karışıklığın en temel sebebi her iki kavramın da doğası gereği geleceğe yönelik alınan kararlardan oluşmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür (Güçlü, 2003).

Örgütler önceden belirledikleri amaçlarına ulaşmak için yönetim fonksiyonlarını oluşturan hammadde, bilgi, sermaye, zaman ve insan gücü gibi elinde bulundurduğu kaynakları

belirli bir zaman ve nizam içerisinde ve yine belirli bir karar veya kararlar olarak etkili bir şekilde kullanmak zorundadırlar (Koçel, 2015, s.187).

İşte örgütlerin sahip olduğu kıt kaynakları etkili bir şekilde üretim süreç ve faaliyetlerinde kullanmasına imkân tanıyan plan kavramı “*bir karar ya da kararlar toplamı*” şeklinde tanımlanabilir. Literatürde plan kavramı, “*bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılması süreci*” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015, s.60). Bir süreç olarak planlama kavramı ise “*örgütün amaçlarını tanımlamak, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejiler belirlemek, örgütteki çalışanları koordine etmek ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma süreci*” şeklinde tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu, 2008, s.93).

Son olarak belirtmelidir ki, plan daha çok hesaplanmış, rakamlarla ifade edilen ve açıkça yazılmış öngörülerin toplamıdır. Buna karşılık strateji bazı durumlarda yazılı olmayabilir, bu durumda da yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olma özelliği taşır. Bununla beraber yazılı hale getirilerek kesin kimlik kazanan stratejiler, zaten stratejik planlama adını alır (Eren, 2015, s.25).

2.1.3. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Stratejik yönetim, “*Örgütlerin verimlilik, etkinlik, hizmet kalitesi ve rekabetlerini koruyabilmeleri amacıyla sürekli değişen, dinamik, karmaşık çevresel koşullara uyum sağlamaları suretiyle stratejik olarak yönetilmesini*” benimseyen bir yönetim yaklaşımıdır (Barca ve Nohutçu, 2008, s.337).

Literatüre bakıldığında stratejik yönetimle ilgili çok fazla tanımlama yapıldığı görülmektedir. Örneğin Eren’e (2015) göre stratejik yönetim, “*stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirlerin alınmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve genelde işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren yönetsel süreçlerin toplamıdır*” (s.27).

Stratejik yönetim, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyip, rakiplere karşı üstünlük ve farklılık kazanabilmek için kaynakların etkin ve verimli kullanılması suretiyle gerçekleşen bir yönetim tarzıdır (Akgemici, 2015, s.9). Tokgöz (2012) ise stratejik yönetim kavramını “*örgütün amaçlarına ulaşılmasını mümkün kılacak yönetsel fonksiyonlar arası kararları alma, uygulama ve değerlendirme sanatı*” şeklinde tanımlamıştır (2012, s.5).

Daha basit ve anlaşılır bir tanımlamayla nasıl ki yönetim başkaları vasıtasıyla iş görme sanatı ise, aynı şekilde stratejik yönetim de örgütlerin geleceği için bugünden iş görmeye başlaması anlamına geldiğini söylemek mümkündür (Gül ve Kırılmaz, 2013, s.25).

Her ne kadar tanımlar çeşitli olsa da, tanımların ortak noktasına göre stratejik yönetimle ilgili şöyle bir tanım yapmak mümkündür: *“Stratejik yönetim kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri çerçevesinde, geleceğe yönelik bir vizyon ortaya koymak suretiyle belirlenen stratejik amaç ve hedefleri kapsayan stratejiler geliştirerek yönetilmesine olanak tanıyan yenilikçi, etkili, katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşım”* olarak tanımlanabilir (Doğan, 2011, s.69).

Öte yandan literatürde stratejik yönetimi klasik yönetim anlayışından ayıran bazı karakteristik özelliklere vurgu yapıldığı görülmektedir. Literatürde stratejik yönetimin en önemli karakteristik özelliği olarak bu anlayışın merkezîyetçi olduğu ve kurumdaki üst yönetimin bir fonksiyonu olduğu söylenmektedir (Güçlü, 2003, s.74; Dinçer, 2013, s.36). Zira işletmenin geleceğine yön verenler üst yönetim olduğu için stratejik yönetim daha çok üst yöneticileri ilgilendirir ve hiyerarşik olarak en tepeden başlar; daha sonra tabana yayılır (Narinoğlu, 2009, s.123). Aslında stratejik yönetim orta ve alt kademe yöneticilere de rehberlik etmekle birlikte tepe yönetimin tam desteği olmadan bu tarz bir yönetim anlayışından bahsetmek pek mümkün değildir (Tokgöz, 2012, s.6).

Ayrıca stratejik yönetim sürecinde alınacak kararlar sistemattir ve işletmenin bütünü ile ilgilienmesinin yanında, bunları oluşturan parçaları ve alt sistemleri de kapsayan niteliktedir (Tokgöz, 2012, s.7). O yüzden bir kurumda stratejik yönetim anlayışı benimsenerek, uygulamaya geçildiğinde bu yönetsel sistemi oluşturan aşamaların herhangi birisinde aksama ya da erteleme yaşandığında, sistemi oluşturan diğer halkalar da bundan olumsuz yönde etkilenir (Dinçer, 2013, s.36).

Gerek kamuda gerekse özel sektörde olsun, stratejik yönetim çerçevesinde uygulamalar geliştirilirken, sadece örgütün değil aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu toplumun çıkarları ve talepleri göz ardı edilemez. Zira toplum olmadan kurumlar ve işletmeler ayakta kalamazlar. İşletme ve toplum uyum içerisinde olduklarından, stratejik yönetimin dış çevreye karşı toplumsal sorumluluk taşımaktadır (Dinçer, 2013, s.38).

2.1.4. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Özellikleri

Literatürde stratejik planlama kavramının klasik anlamdaki plan ve planlama kavramlarından çok daha farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin Gül ve

Kırılmaz, bu kavramı kurumun misyon, vizyon ile yakın, orta ve uzun zamanlı amaç ve hedeflerinin planlanması, kurumu planlanan hedeflere götürecekt stratejilerin belirlenmesi ve belli bir metot yardımı ile çalışma basamaklarının yazıya dökülmesi süreci” şeklinde tanımlamaktadırlar (2013, s.24).

Bryson’a göre stratejik planlama, örgütlerin ne oldukları, nasıl oldukları konusunda yardımcı olan ve onları şekillendiren temel kararları ve faaliyetleri üretme çabasından oluşan bir disiplindir (2004, s.7). Ayrıca Bryson, stratejik planlama sürecinin tek başına bir faaliyet olmadığını kavramlar, işlemler ve araçlardan oluşan bütüncül bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Ugboro vd.’ye göre ise stratejik planlama örgütlerin uzun dönemli hedeflere ulaşmak amacıyla iç ve dış çevre değişkenlerini göz önünde bulundurmak suretiyle uzun dönemli yön ve strateji belirleme, stratejileri formüle etme ve bu stratejileri uygulama sürecidir (2011, s.89)

DPT’nin kamu idaresi için stratejik planlama kılavuzunda stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planlar”. şeklinde tanımlanmıştır (R.G.: 26.5.2006/26179).

Günümüzde etkili ve kaliteli kamusal değer üretmek için aynı zamanda girişimcilik, yenilikçilik, teknoloji alt yapısı, eğitim, ekonomi, sosyal ve toplumsal alanlarda da uygun maliyetli harcamalar yapılarak ve etkili kamusal yatırımların artırılması gerekmektedir. İşte bu tür yatırımların ancak stratejik planlama çerçevesinde oluşturulması mümkündür (Bircan, 2002, s.15; Bryson, 2004, s.7-8).

Öte yandan stratejik planlamanın literatürde bazı karakteristik özelliklerinden bahsedilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Stratejik planlama stratejik yönetim disiplininin beklenen bütün fonksiyonları içeren bir yönetim aracı ve fonksiyonudur.
- Stratejik planlama tepe yönetimin desteği olmadan uygulamaya geçirilmeyecek yönetsel bir fonksiyondur (Narinoğlu, 2009, s.207).
- Stratejik planlama sürecinde örgüt içinde en üst yönetimin ve astların; örgüt dışından ise paydaş ve hedef kitlelerin bu yönetsel sürece bir şekilde katılımının sağlanması gerekmektedir. O yüzden yaklaşım katılımcılığı benimsemektedir,
- Stratejik planlama işletme içi ve dışındaki çevreye çok önem vermekte olup bu yüzden hem eyleme yönelik ve gerçekçi, hem de yenilikçi, dinamik ve rekabetçidir (Gürer, 2006, s.98).

- Stratejik planlama girdilere değil, somut veya soyut çıktılarına ve sonuçlara odaklıdır.
- Bir anlamda gelecekteki ve şimdiki değişimin bir planlaması olan stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek, hareketli ve geleceğe yöneliktir (Narinoğlu, 2009, s.208).
- Stratejik planlama örgütün tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber hüviyetindedir. Bazen hiçbir yönetici olmayan durumlarda ve koşullarda önceden yönetsel anlamda hiç inisiyatif geliştirmemiş çalışanlara bile ortaya çıkan durumlara ilişkin bir karar vermesine rehberlik edebilir (Demirdizen, 2012, s.4-5).
- Stratejik planlama uzun vadeli bir planlama çeşididir. Kısa sürede yaşanan baş döndürücü değişim ve dönüşümleri öngörerek hazırlanan uzun dönemli planlamalar stratejik açıdan sağlam verilere dayanılarak hazırlanmalıdır (Murat ve Bağdigen, 2008, s. 77).
- Stratejik planlamanın varlığı hem kamuda hem de özel sektörde özellikle üst yönetimin hem çalışanlarına hem de müşterilerine karşı “hesap verme sorumluluğuna” temel teşkil etmektedir(Şentürk, 2005, s.21).
- Stratejik planlama geleceğe yönelik eylemlerin bir planlaması olduğundan dolayı çok fazla veri, bilgi, teknoloji ve istatistiksel analiz teknikleri kullanır. Dolayısıyla stratejik planlama işleri hem farklı uzmanların varlığını, hem de farklı birimlerin tek bir ekip mantığıyla çalışmasını önemser(Narinoğlu, 2009, s.208).

Günümüzde artık hem kamuda hem de özel sektördeki tüm yönetsel alanlarda stratejik planlama uygulamaları sıklıkla hayata geçirilmektedir. Zira günümüzde bugün yaşananları iyi ve etkili analiz edilerek geleceğin planlanması önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. O yüzden denilebilir ki, stratejik yönetimin en önemli unsuru aslında stratejik planlamadır ve bu aşamada başarılı olmak geleceğe iyi hazırlanmayı mümkün kılacaktır.

2.1.5. Stratejik Planlamanın Temel Bileşenlerinin Tanımlanması

Literatürde stratejik planlamanın temel bileşenleri olarak vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedeflere atıf yapılarak, bu kavramların stratejik planlamanın en temel stratejik yönetim aşamaları olduğuna sıklıkla vurgu yapılmaktadır (Bryson, 2004, s.7-8; Ülgen ve Mirze, 2013, s.19). Tezin ilerleyen bölümlerinde bu temel aşamalardan bahsedilecek olmakla birlikte, gelinen bu noktada bahse konu bileşenleri özellikleriyle birlikte aşağıdaki başlıklar altında kısaca tanımlanmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

2.1.5.1. Vizyon Kavramının Tanımlanması

Vizyon kelimesi Latince’de “vide” şeklinde yazılan, İngilizce’de ise “vision” kelimesiyle ifade edilen “görmek” filinin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Muslu, 2014, s.161).

Daha anlaşılır bir ifadeyle vizyon kavramı, bir işletmenin nereye gittiğinin ve gelecekte nerede olmak istediğinin yalın bir ifadesidir (Eren, 2015, s.19). Ayrıca örgütlerin gelecekteki büyük resmi, daha bugünden görüp algılaması şeklinde tanımlanan vizyon açıklamaları sayesinde işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedeflerini ve hedeflediği sonuçları ifade etmektedir (Koçel, 2015, s.194).

Böylece stratejik planlama çerçevesinde geliştirilen ve açıklanan vizyon, işletmeyi uzun dönemler hayatta tutabilecek, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve onları geleceğe hazır hale getirmektedir (Akdemir, 2012, s.15).

Son olarak yapılan tanımlar çerçevesinde bu kavramın temel özelliklerinin başında onun dinamik, gelecek ve katılımcılık odaklı bir anlayışın, özet ve stratejik derinlikteki ifadesi olduğunu söylemek mümkündür (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s.54).

2.1.5.2. Misyon Kavramı

Stratejik planlamanın belki de vizyondan daha fazla öneme sahip olan diğer bir alt sistemi ve bileşeni de “misyon” kavramıyla ifade edilmektedir. Misyon kelimesi Latince’de “mittere” ya da “missus” kelimelerinden türeyen İngilizcede’ki “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır (Muslu, 2014, s.154).

Stratejik yönetim yaklaşımında misyon kavramı, bir örgütün yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesinin ifade ediliş şekli olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.68). Daha basit bir şekilde misyon bir “kuruluş kanunu” veya “kuruluş manifestosu” olarak da adlandırılır. Hatta stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır ve bu anlamda misyon açıklamaları örgütün strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasını oluşturur (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Ayrıca stratejik planlama kapsamında açıklanan bir örgütün misyonu, o işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, ona özgü operasyon ölçeklerini tanımlayan, her şeyden önemlisi benimsenen stratejik yönetim anlayışını somutlaştıran bir ifadedir (Akgemici, 2015, s.26).

Sayılan nedenlerle etkili bir şekilde hazırlanmış bir misyonun; örgütteki bütün yönetici ve çalışanların benzer amaçlar etrafında birleşmesini, sistemi oluşturan tüm birimlerin motivasyonunun artmasını, yapılan işin önemini ve sorumluluğunun iyi anlaşılmasını ve benimsenmesini, örgütsel amaç ve stratejilerin belirlenmesini, örgütün akılcı kaynaklar

bulmasını, tüm çalışanların neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamalarını, kamuoyunun işletmeleri daha iyi değerlendirmesini ve halkla ilişkilerin daha rahat yürütülmesini sağlaması beklenmektedir (Koçel, 2015, s.193; Eren, 2015, s.21-22).

Son olarak, bir örgüt misyonunun özelliklerini uzun dönemli bir amaç, hiçbir zaman ortadan kalkmayan ve ulaşılmayan hedef, örgütte paylaşılan ortak değerler ve inançların toplamı, nicilikle değil, daha çok nitelikle ilgilive odak noktası itibariyle daha çok işletmenin içine değil, dışına yönelik olan ve her örgüte göre değişen, özel bir yönetsel alanı ifade ettiğini söylemek mümkündür (Dinçer, 2013, s.12-13).

2.1.5.3. İlkeler (Temel Değerler)

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan, bazen politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ve yapısına göre şekillenen tüm örgütsel davranış kurallarını ifade etmektedir (Dinçer, 2013, s.14).

Diğer bir ifadeyle ilkeler “*bir örgütün belirli sınırlar içerisinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar*” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç ve Erkan, 2008, s. 83).

Literatürde yer alan bazı kaynaklarda ise temel ilkeler, işletmenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini tanımlayarak işletmenin kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik ettiğinden ve bu yüzden stratejik yönetim açısından çok önemli oldukları vurgulanmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283).

Aslında çoğu zaman görünmez kurallardan ve anlatılmayan yaşanılan tecrübelerden oluşan temel ilkeler çoğu zaman kurumda yazılı ve açık bir biçimde ifade edilen ilkeler stratejik amaçlara ve araçlara sınır çizer. Ayrıca ilkeler, önceden yaşanılmış benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, yetki devrini kolaylaştırır; tutarlılığı, tarafsızlığı ve kurumsallaşmayı sağlar (Kılıç ve Erkan, 2008, s. 85).

2.1.5.4. Amaç ve Hedefler

Stratejik amaçlar, kuruluşların misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla açık uçlu tanımlanan, geleceğe yönelik olarak örgütün uygulamalarını şekillendiren ve yönlendiren uzun vadeli hedeflerdir (Demirdizen, 2012, s.11).

O yüzden genelde amaçlar ve stratejik amaçlar ifade edilirken istenilen sonuca nasıl gidileceğinin veya neye odaklanılması gerektiğinin belirlenir. Ayrıca stratejik planlama açısından amaçlar, işletmenin elde etmeye çalıştığı sonucu veya varmak istediği noktayı

tanımlarken, aynı zamanda işletme misyonunun özeti ve aynı zamanda kuruluşun, neyi başarmak istediğini açık bir ifadesi niteliğindedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.70).

Bununla birlikte amaçlar, işletmenin genel görev ve vazifelerini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, içinde bulunulan konjonktüre uygun olmalı, aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır. Ayrıca stratejik amaçların yararlı olabilmesi için; spesifik faaliyetlere dönüştürülebilir nitelikte olması ve örgütün her düzeyinde istenen başarı standartlarını oluşturarak yönetimin tüm yönetsel süreçleri kontrol etmesini kolaylaştırıcı nitelikte olması gerektiği belirtilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2008, s.82).

Öte yandan literatürde hedefler, önceden belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş, rakamlarla ifade edilebilen sonuçları şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013, s.172-174). Diğer bir ifadeyle hedefler, belirlenmiş stratejik amaçların, işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son halidir. Ayrıca stratejik planlama süreci içerisinde oldukça önemli bir yer tutan amaç ve hedefler, tek ve spesifik bir konuya ve doğrudan sonuca işaret etmeli, aynı zamanda gerçekçi, ölçülebilir ve zaman periyoduna bağlı belirlenmelidir (Koçel, 2015, s.189).

2.1.6. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki Farklılıklar

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin gittikçe genişlemesi özellikle özel sektör açısından ezici bir rekabeti beraberinde getirirken, kamu sektöründe destraktif yönelimleri adeta zorunlu kılmıştır (Çiftçi, 2011, s.12).

Diğer bir ifade ile stratejik planlama, stratejik yönetim anlayışının içinde; onun yerine getirdiği yönetsel etkinliğin en önemli faaliyet alanı ve aşaması olarak görülebilir (Bryson 2004, s.6)

Ayrıca stratejik yönetim, stratejik planlama kavramından daha geniş bir anlam ifade etmekte olup stratejik planlamadan sonraki aşama olan izleme ve değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır(Narinoğlu, 2009, s.122). Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları akademik çevrelerce farklı anlamlarda kullanılmakta iken, uygulamada ve özellikle kamu sektöründe aynı anlamda sıklıkla kullanılmaktadır (Bryson, 2004, s.11).

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki diğer bir temel fark, stratejik planlamanın en iyi ve optimal karar yapım süreci iken, stratejik yönetimin stratejik sonuçların üretimine odaklanmış olmasıdır. Bu bağlamda stratejik yönetimin stratejik planlamadan daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Ayrıca stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceğe yönelik kararlar alınmasını ifade ederken stratejik yönetim sürekli değişken durumda olan

çevreye örgütün uyumlu olması için sürekliliğe sahip bir yaklaşımı ifade etmektedir (Özgür, 2004, s.212-213).

Literatür çerçevesinde stratejik yönetimin stratejik planlamadan farkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Stratejik planlamaya az sayıda kişi katılırken stratejik yönetime tüm paydaşların katılımı gereklidir (Özgür, 2004, s.213).*
- *Stratejik planlama örgütün iç ve dış çevresi içindeki konumunu belirlemeyle sınırlıdır; stratejik yönetim çalışan ve müşteri davranışlarını yönetmeyi ve geliştirilmeyi de kapsar (Erkan, 2008, s.9).*
- *Stratejik planlama stratejik yönetim içerisinde bir nevi formülasyon safhasını oluşturmaktadır; stratejik yönetim ise tüm sürecin ve stratejik planlama hedeflerine ulaşılmasının denetiminden oluşur (Aksu, 2002, s. 27).*
- *Stratejik planlama stratejik kararlar almaya odaklı gerçekleştirilirken, stratejik yönetim sonuçlara odaklanır (Çelik, 2010, s.41).*
- *Stratejik yönetim örgütteki tüm yönetsel alanlarla ilgili faaliyetlerden oluşan bir bir basamak görevidir (Koçel, 2015, s.187).*

Kısaca özetlemek gerekirse stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlı ve stratejik planlamanın yönetilmesini ve aksamadan sürdürülmesini sağlar. Bu yönüyle stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, çekirdek yetenek özelliği taşıyan en merkezi yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir (Aksu, 2002, s.27-28).

2.1.7. Örgütsel Yaşamda Stratejik Yönetimin Anlam ve Önemi

Öncelikle belirtmelidir ki, stratejik yönetim kuramı diğer yönetim kuramlarından rekabet üstünlüğünü odak noktası olarak ele alması yönüyle ayrılmaktadır. Zira modern dönem sonrası yönetim kuramlarının (durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımı ve diğer post-modern yönetim yaklaşımları) hiçbirinde rekabet üstünlüğünü odak sorunsal olarak açıklama ve tahmin etme yoluna gidilmemektedir (Barca ve Hızıroğlu, 2009, s.115).

Stratejik yönetime diğer yönetsel yaklaşımlara göre bu üstünlüğü kazandıran anahtar iki kavramı vardır. Bu kavramlardan ilki gelecek odaklılıktır. Zira stratejik yönetimde örgütlerin özellikle bilinmeyen geleceğine bakılarak yön tayininde bulunmaktadır. Stratejik yönetimin diğer anahtar kavram ise çevre odaklılıktır. Örgütler bütün kaynaklarını ilgili çevreden almakta, süreçten geçirdikten sonra çevreye geri vermektedir. İşte stratejik

yönetime göre örgütler kendilerini çevrelerine göre biçimlendirmelidirler (Özgür, 2004, s. 211).

Ayrıca günümüzde stratejik yönetim “işletmelerin kuruluş amaçları doğrultusunda sistemin en alt birimine kadar alt kademedeki yöneticilere rehberlik eden, herkesin ortak hareket noktasını oluşturan, stratejik düşünmeyi ön plana çıkaran, uzun vadeli amaçlar geliştirerek işletmenin vizyonuna yönelen, işletmenin kaynaklarının en faydalı şekilde dağıtılmasını göz önünde bulunduran, işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alan ve dış faktörlerden etkilenen açık bir sistem olma gibi özellikleri içerisinde barındırmaktadır” (Dinçer, 2013, s.36-38; Akgemici, 2015, s.10; Murat ve Bağdigen, 2008, s.67). Sayılan özelliklerin stratejik yönetimin günümüzdeki anlam ve önemini anlatması açısından oldukça açık ve net olduğu söylenebilir.

Günümüzde stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörlerin başında yenilikçiliğin ve rekabetin küresel bir boyut kazanması, teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler, bilginin stratejik değerinin artması ve toplumların demokratik eğilimleri daha fazla benimsemesi gibi paradigmalardan bahsetmek mümkündür (Dinçer, 2013, s.17).

Gerçekten de günümüzde hızla değişen ve sürekli gelişen iş dünyasında faaliyet gösteren tüm işletmelerin amaçlarına ulaşmaya yönelik kararlar almasına ve bu kararların uygulamalarına rehberlik eden stratejik yönetimin benimsenmesi, her şeyden önce işletmelerin kıt kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına, zaman ve emek israfının önlenmesine katkı yaparak, günümüz konjonktüründe onun yaşamına devam etmesini anlamlı kılmaktadır (Buzlu, 2014, s.6).

Stratejik yönetimin anlam ve önemini ortaya koyan diğer bir özelliği ise , bu yönetim anlayışında verimlilik yerini etkinlik ve etkililik anlayışlarına bırakmış olmasından kaynaklanmaktadır. Yani doğru iş yapmak ile işi doğru şekilde ve doğru zamanda yapmak stratejik yönetimde birbirlerine entegre edilerek üretime dayalı süreçlerde etkililik ve etkinlik yakalanmaya çalışılmaktadır (David, 2005, s.5).

Ayrıca stratejik yönetim, bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında karar verebilme yaklaşımı olduğu için, yöneticiye yaratıcı düşünce yollarını da açmaktadır. Böylece stratejik düşünen bir yönetici, tehlikelerin erken farkına varır ve önlemini alır, fırsatları da erken algılar ve değerlendirir. Ayrıca stratejik yönetim, işletmelere, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı da sunar (Akgemici, 2015, s.10-12).

Buraya kadar anlatılanları kısaca özetlemek gerekirse, stratejik yönetimin işletmelere; örgütlerde değişen durumları ve geleceğe ait tasarıları önceden görme, uygulanabilecek

hedeflerin belirlenmesini sağlama, sorunlara yönelik çözümlerin araştırılmasında yöneticilere yarar sağlama, bireylerin sisteme ve oluşabilecek değişimlere daha hızlı bir şekilde entegre olmasını sağlama, finansal açıdan kârlılıklarını arttırmalarını ve en önemlisi de işletmelere uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırma ve örgütlerin problem önleme yeteneğinin arttırma gibi faydalar sağlar (Akgemici, 2015, s.11; Murat ve Bağdigen, 2008,s.74; Eren, 2013, s.7).

2.1.8. Örgütsel Yaşamda Stratejik Planlamanın Anlam ve Önemi

Stratejik yönetime benzer şekilde stratejik planlama da işletmenin geleceğiyle ilgilenir ve onun geleceğine yön verir. İşte stratejik planlama sayesinde, bugünün eğilimleri geleceği yorumlamada yardımcı olur ve işletme geleceği tasarlama imkânı bulur (Buzlu, 2014, s.7).

Stratejik planlamanın anlam ve önemini ortaya koyan bir diğer konu da stratejik planlamanın kaliteli yönetimi önceliğiyle ilgilidir. Zira stratejik plan çerçevesinde gerçekleştirilen üretim ve hizmet sunumlarından yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan memnuniyet düzeyi artacaktır (David, 2005, s.9).

Stratejik planlama çalışanların katılımına dayalı, müşteri yönelimli, sürekli iyileştirmeyi temel alan, son derece dinamik ve değişim-dönüşüm odaklı yönetsel bir zemin yaratır. Bu sayede tüm yönetsel karar süreçlerinin rekabet üstü ve yenilikçi anlayışla gerçekleşmesi mümkün olabilir. Zira stratejik planlama hem ortaya çıkan yeni fırsatlardan hem de müşterilerin beklentileri doğrultusunda şekillenen yeni üretim alanlarından istifade etmenin yolunu açar ve olumsuzluklar olumlu hale getirilerek istenilen bir gelecek elde edilebilir (David, 2005, s.8).

Stratejik planlama, işletmenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve kuruluşun güçlü olması amacına da büyük katkı sunar. İşletmenin birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur, takım çalışmasını teşvik eder ve değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olur (Demirdizen, 2012, s.4).

Stratejik planlamanın kuruma sağlayacağı yararlarından biri de stratejik düşünce ve stratejik hareket yeteneğini geliştirmesine katkıda bulunur (Demirdizen, 2012, s.4). Böylesi güçlü bir şekilde örgütsel uyumun varlığı şüphesiz tek başına bile yaratacağı sinerjiden dolayı stratejik planlamanın anlam ve önemini ortaya koyacak niteliktedir (Çakır, 2008, s.26).

Sonuç olarak stratejik planlama sayesinde günümüzde örgütler örgütün dış ve iç çevresi ile tüm paydaşları hakkında daha sistemli bilgiler toplar, bunları sistemli bir şekilde analiz eder, değerlendirir ve tüm çalışanlarıyla paylaşarak örgütsel öğrenmenin yaşam boyu

artmasını ve örgütün gelecekteki yönünün belirlenmesine öncülük eder (Demirdizen, 2012, s.4).

2.2. Stratejik Planlama Model ve Yaklaşımları

Strateji planlamaya ilişkin geçmişten günümüze çeşitli yaklaşım ve modellerin varlığından söz edilebilir. Stratejik planlama olgusunun doğuşunu küreselleşmenin ortaya çıktığı 1960'lı yıllara dayandırmak mümkündür (Erkut, 2009, s.21).

1990'lı yıllara gelindiğinde stratejik planlamanın işletmelerin ticari ilişkilerinde rekabet avantajı kazanmaları açısından aracı rol üstlenmesini olanaklı kılmaya başlamıştır. Buna karşın kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları da stratejik planlama çalışmaları çevreyi ve paydaşlarını daha iyi analiz edip kendisini yenilemiştir (Gürer, 2006, s. 94).

2000'li yıllardan sonra da stratejik planlama model ve yaklaşımlarının benzer tasnif ve yaklaşımlara göre incelenmeye devam etmiş ve günümüzde bilgi yönetim sistemleriyle desteklenen stratejik yönetim modelleri ve planları halen yoğun bir şekilde gelişim ve dönüşümünü sürdürmeye devam etmektedir (Bryson 2004, s.33; David 2005, s.14).

Aslında yukarıda kısaca özetlenen şekliyle stratejik yönetimin elli yıllık gelişiminin değişen teknoloji ve çevresel koşullara örgütlerin uyum sağlama çabasıyla gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Çünkü strateji doğası gereği iç ve dış çevreye uyum sağlamayı esas alır (Barca ve Balcı, 2006, s. 51-52).

Bununla birlikte günümüze kadar devam eden gelişim çizgisine bakarak stratejik planların oluşturulmasında ve yönetilmesinde iki temel yaklaşım ve modelin olduğu söylenebilir. Bunlar “çevre temelli yaklaşım” ile “kaynak temelli yaklaşım” olarak literatürde adlandırılmaktadır (Bryson 2004, s.33; David 2005, s.14; Erkut, 2009, s.113).

Özellikle stratejik planlama düşüncesinin geliştiği 1960'lardan 1980'lere kadar olan dönemde çevre temelli yaklaşımların yoğun olarak benimsendiğinden bahsedilebilir (Erkut, 2009 s.113-114). Bu yaklaşıma göre, gelecekte çevrenin ne tür özellikler göstereceği ön plana çıkartılarak bu süreçler yönetilmeye çalışılır (Barca ve Nohutçu, 2008, s.346-365).

Stratejik planlama model ve yaklaşımları kategorisinde literatürde yerini alan ve “kaynak temelli yaklaşım” olarak isimlendiren modeline göre ise örgütün stratejik planlarının en temel belirleyici unsuru örgütün bizzat kendisidir (Erkut, 2009, s.113). Özellikle Kaplan ve Norton'un Değer Üretim modeli, kaynak temelli bir yaklaşımdır ve kurumlarda stratejik plan geliştirilmesinde içeriden dışarıya değer üretiminin sağlanması amaçlanmaktadır (Erkut, 2009, s.114-115).

Kaynak temelli yaklaşım özellikle 1990'lerden sonra aslında çevrenin tam olarak hiçbir zaman öngörülemezliğinin anlaşılması ve kurumların çevre ile bütünleşmeye başlaması üzerine stratejik planların ortaya konulması açısından yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle 21.Yüzyılın stratejik yönelimlerinde hem kaynak temelli yaklaşım, hem de çevre temelli yaklaşımın teknoloji ve örgüt kültürü faktörleri de gözetilerek birlikte kullanılmaya ve bu şekilde stratejik planlar tasarlanmaya başlamıştır (Bryson 2004; David 2005; Erkut, 2009).

Örneğin Bryson'ın ABC modeli hem kaynak temelli hem de çevre temelli yaklaşım kapsamına girebilecek çift taraflı uyumu gerekli kılan bir stratejik planlama yöntemidir. Bu model bir yandan dönemselsel dışsal değişimler, diğer yandan kurumların dalgalanmalar karşısında değişmeyen misyon, vizyon ve değerlerinin geliştirilmesi stratejik planlara yön göstermektedir (Barca ve Nohutçu, 2008, s.355).

Bu tez kapsamında Kalkınma Bakanlığının da her üç model ve yaklaşımdan istifade ederek oluşturduğu stratejik planlama modeli incelendiği için her üç stratejik plan oluşturma model ve yaklaşımı aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmiştir.

2.2.1. Stratejik Planlamada SWOT Yaklaşım ve Modeli

SWOT analizi (Strengths, Weaknesses, Oportunities, Treats -Güçlü-Zayıf-Fırsatlar-Tehditler) tüm stratejik planlama süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bryson 2004).

Kronolojik gelişim evreleri açısından bakıldığında Mintzberg'in "tasarım ekolü modeli" olarak isimlendirdiği SWOT analizi Steiner (1979) tarafından hazırlanan ilk modelinde örgütlerin planlama safhalarının uzun, orta ve kısa vadeli olarak ayrıştırılarak analiz edilmesini sağlayan bir yaklaşım olarak literatürde yer almıştır. İlerleyen yıllarda Christensen vd. (1982) tarafından geliştirilen SWOT modeli organizasyonun, bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesini, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesini anlamlı kılan bir durum ve sürecini analiz modeli haline dönüşmüştür (Dinçer, 2013, s.204).

Günümüzde ise genel yönetim süreçlerinde sıklıkla sorun ve durum analizi kapsamında da yaygın bir şekilde kullanılan SWOT analizinde önce iç çevre analizi yapılarak, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için mali, beşeri kaynaklar, işletmenin organizasyonel yapısı, firma imajı, sektördeki pazar payı gibi çok sayıda unsuru değerlendirmek gerekir. Dış çevre analizinde ise hükümet, rakip firmalar, tedarikçiler,

sendikalar, çıkar grupları, müşteriler, gibi unsurlar ve ekonomik, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler de hesaba katılır. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri (mevcut durum ve şimdiki zaman bağlamında) ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler (gelecekteki durum ve gelecek zaman bağlamında) belirlenir (Barca ve Nohutçu, 2008, s.348-351).

Öte yandan literatürde SWOT analizinin belli başlı iki yararı bulunmakta olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki SWOT analizi yapılarak kuruluşun mevcut durumu ortaya konmasıdır. İkincisi ise SWOT analizi ile kurumun gelecekteki durumunun ne olacağının tahmini ve tespit edilmesidir.

2.2.2. Balanced Scorecard ve “Değer Üretim” Modelleri

İlerleyen yıllarda meydana gelen gelişmeler, gerek SWOT analizinin gerekse diğer durum ve çevre analizi odaklı yaklaşımların, stratejinin belirlenmesinde gerekli olan temaları yeterli düzeyde karşılamadığının fark edilmesine neden olmuştur.

“Kaplan ve Norton’a göre aslında bu modelde yer alan temel dört perspektif, kurumların strateji oluşumunda doğrudan etkili olacağı gibi, performans ölçümünde temel ölçütler olarak da ele alınmaktadır. İşte Kaplan ve Norton, oluşturdukları bu yeni stratejik yönetim sistemine “Balanced Scorecard” adını vermişlerdir (Kaplan ve Norton, 1991’den Akt. Çukurçayır ve Eroğul, 2004, s.110).

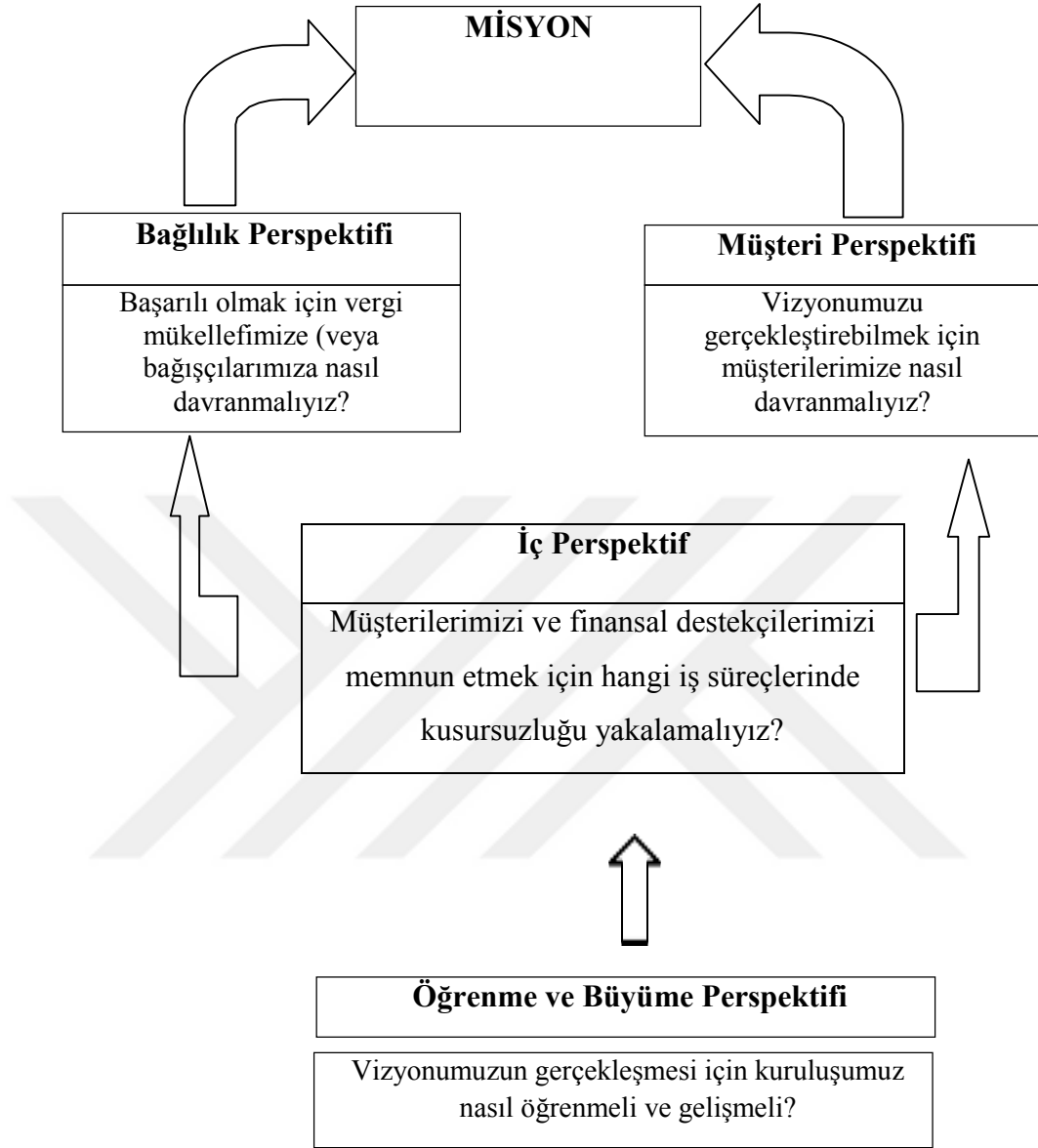
Kaplan ve Norton tarafından 1990’lı yılların başlarında geliştirilen bu yaklaşım “Dengeli Başarı Karnesi”, “Verimlilik ve Başarı Karnesi”, “Dengeli performans yönetimi” ve “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi” olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Balanced Scorecard’ı geleneksel performans ölçüm sisteminden ayıran temel ölçüt; finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de performans ölçümüne konu edilmesidir (Kaplan ve Norton, 2001, s.135-136). O yüzden Balanced Scorecard’ın temel boyutları içerisinde finansal boyut olduğu gibi, müşteri boyutu, kurum içi süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutları da bulunmakta ve değerlendirme sürecine dâhil edilmektedir (Eroğlu, 2011, s.107).

Balanced Scorecard; gerek özel sektör, gerek kamu sektöründe bir örgütün misyon, vizyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesini sağlamak esastır (Kaplan ve Norton, 1999’dan aktaran Eroğlu, 2011:105). Söz konusu sisteme göre, bu farklı boyutların sürekli birbiri ile dengeli bir şekilde uyumunun sağlanması gerekmektedir (Eroğlu, 2011, s.118). Bu öğeler, bir kurumun çok farklı yönlerinin bir arada

izlenebilmesine ve değerlendirilmesine fayda sağlamaktadır (Barca ve Nohutçu, s.2008: 351).

Stratejik planlama bağlamında, özel sektör ve kamu sektörü için farklı strateji modelleri öneren Robert Kaplan ve David Norton ilerleyen dönem çalışmalarında, kamu kurumları için önceki paragrafta bahsedilen dört ana stratejik perspektifi birbirine bağlayan “Değer Üretim Modeli” yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Norton ve Kaplan, 2006, s. 11).

Onlara göre bu yaklaşımın en önemli özelliği kamu kuruluşları geleceğe dönük, sürdürülebilir ve kamusal değerler ortaya koyarak başarılı olmak için bütünsel bir yaklaşım içinde stratejik planlar hazırlamalıdır (Kaplan ve Norton, 2001: 135-136). Söz konusu yaklaşım SWOT yaklaşımının içyapıyı dış gelişmelerle uyumlu kılarak dışardan içeriye doğru bakış açısının tam tersine, kurumun kendi misyonunu odak noktaya alarak içeriden dışarıya doğru strateji üretimini önermekte olup, aşağıdaki şekildeki gibi formüle edilebilir:



Şekil 1. Norton ve Kaplan Değer Üretim Modeli. Kaynak: Barca, M.& Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir İİBF Dergisi*, 1(4), 110-119.

Görüldüğü üzere bu model, bir çeşit strateji haritası olup, mantıksal ve kapsamlı bir strateji belirleme ve bu stratejinin gerçekleştirilmesinde ve örgütün değer yaratmasında yol gösterici bir araç olarak nitelenebilir (Kaplan ve Norton, 2004'den Akt. Eroğlu, 2011, s.139). Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Balanced Scorecard'ın dört temel boyutu ele alınmakla beraber, boyutlardaki stratejik hedefler açısından “kamu yararı boyutu” bunlara eklenmekte ve bu boyutlar kurum misyonuna eklenerek tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2011, s.164).

Öte yandan günümüz kamu sektöründe gerek stratejik planlama oluşumunda gerek performans ölçümünde müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi, çalışanların memnuniyeti gibi finansal olmayan bazı konulara özel sektöre nazaran daha çok dikkat edilmektedir. İşte o yüzden kamu kurumlarında “Değer Üretim Modeli” oluşturulurken öncelikle yurttaşların gereksinimleri değerlendirilmeli, sonra örgütsel sıkıntılar ve değerler gözden geçirilmelidir. Bunlara bağlı olarak kurumun misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır.

Daha sonra kurumun stratejileri tespit edilmeli ve bu çerçevede gerçekleştirilecek amaç ve hedefler sıralanmalıdır. Ardından bu amaçları ve hedefleri gerçekleştirecek kaynaklar ile performans kriterleri oluşturulmalıdır. Performans ölçütlerinin tespitinden sonra kurumun gelişimine katkı sağlayacak yeni girişim ve projelere yer verilmelidir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004, s.50).

Tüm bu belirlenen strateji, hedef ve ölçülerin tepe yönetiminde kalmadan kurum içindeki tüm personele aktarılması, sistemin en önemli özelliğinden biridir. Bu anlamda iletişim ve teknolojinin kullanılması büyük önem arz etmektedir. Belirlenen eylem ve projelerin birbirini takip etmesi ve birbirleri arasında güç ve destek birliği sağlaması gerekmektedir. Son aşamada ise, elde edilen sonuçlar gözden geçirilerek gerekiyorsa düzeltmeler yapılmalı ve süreç bu şekilde devam etmelidir (Eroğlu, 2011, s.107).

2.2.3. ABC Modeli

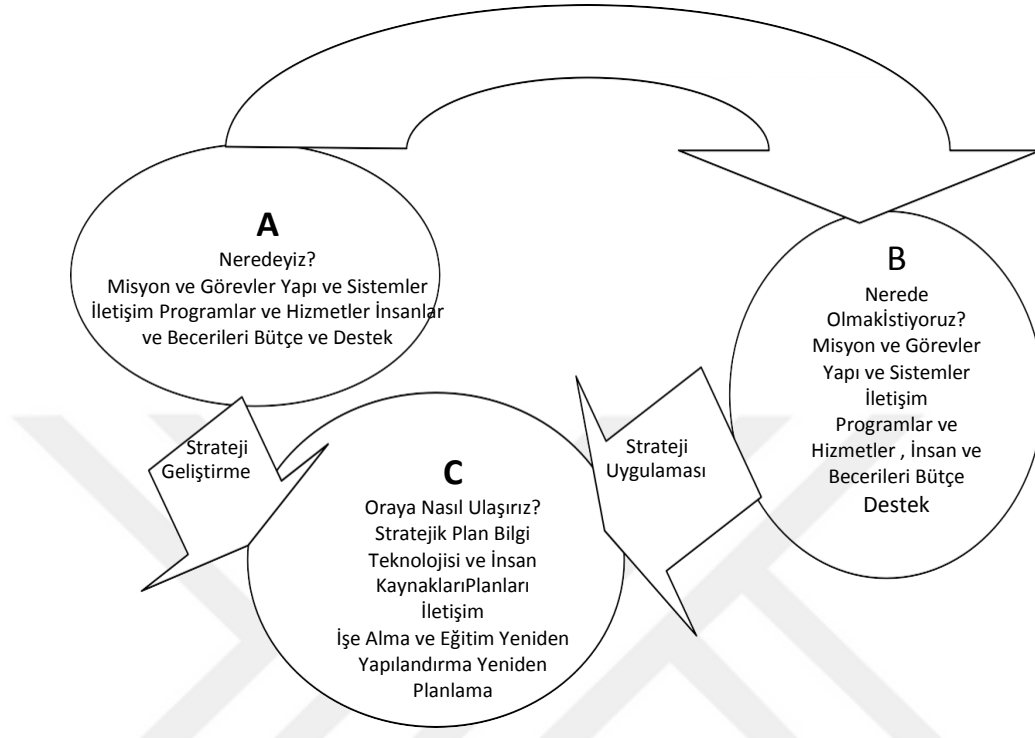
Tezin ilk bölümünde belirtildiği üzere aslında stratejik planlama; tüm örgütsel süreçlerde yöneticilere rehberlik eden temel karar ve eylemlerden oluşmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006, s. 79).

Bryson'a göre stratejik planlama bir organizasyonun ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığını şekillendiren temel karar ve eylemleri üretmenin disiplinli bir çabasını ifade etmekte olup, stratejik yönetim faaliyeti, stratejik değişim döngüsünü sağlamak üzere geliştirilmiş kararlar dizisidir (Bryson, 2004, s.6-7).

Tanımından da anlaşıldığı üzere stratejik planlamanın üç temel adımdan oluştuğunu savunan Bryson, bu adımları stratejik planlamanın ABC'si olarak nitelendirmektedir: Bryson'a göre A ve B örgütün var olan ya da yeni misyonunu, yapı ve sistemlerini, iletişim kanallarını, program ve hizmetlerini, personel yapısını ve becerilerini, kurum içi ilişkileri ve bütçelerini göstermektedir. C ise kurumun stratejik planı dahil olmak üzere, yeni tasarımlar, yeniden yapılanmalar, yeni mühendislik için yollar, bütçe tahsisleri ve değişim gibi çeşitli fonksiyonlar için oluşturulan araçlar ve planları ifade etmektedir (Bryson, 2004, s.44-46).

Bu yaklaşıma göre A'dan B'ye geçiş vizyon, misyon, amaç ve hedeflerde açıklığı gerektirmekte olup, A'dan C'ye geçmek strateji belirleme sürecini son olarak ise C'den B'ye geçiş strateji uygulama sürecini ifade etmektedir. Bu bağlamda, iyi bir stratejik planlama yapabilmenin anahtarı A, B ve C'nin her birini doğru tanımlamak ve aralarındaki ilişkiyi doğru kurabilmektir (Bryson, 2004, s.47-48):

Vizyon, Misyon ve Amaçlar



Şekil 2. Bryson'un Stratejik Planlama ABC Yaklaşımı. Kaynak: Bryson, J. M., (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.

Şekil 2’te stratejik planlamanın formüle edilmesinin kurumun dönemsel değişimleri ile stratejik konularını referans alarak ve bunlar arasında ilişki kurarak yapılacağını savunmaktadır (Bryson, 2004, s.44-46).

2.3. Stratejik Planlamanın Temel Yönetim Süreçleri

Literatüre bakıldığında stratejik planlama çalışmalarının birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluştuğu, bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde takip edilerek uygulanması gerektiği söylenerek, her bir araştırmacı benimsediği model ve yaklaşıma göre farklı adımlardan bahsettiği görülmektedir (Bryson, 2004; Erkan, 2006; Kılıç ve Küçüksüleymanoğlu, 2008; Ülgen ve Mirze, 2013).

Örneğin Bryson (2004), stratejik planlama süreç ve aşamalarını on adımla açıklarken, ilk iki aşamayı stratejik planlama sürecini başlatma ve katılım” ile “Örgütsel görevleri belirlemek” şeklinde belirlemiştir. Üçüncü aşamada “Örgütsel misyon ve değerleri belirlemek”, dördüncü aşamada “Örgütün iç ve dış çevresini değerlendirme ve SWOT

analizinin yapılması” gerektiğinin altını çizen Bryson (2004) bu analizler yardımıyla beşinci aşamada, “Örgütün stratejik konularını belirlemeyi”, altıncı ve yedinci aşamada ise “Stratejileri biçimlendirerek”, “Stratejik planları belirlemeyi” tavsiye etmiştir.

Bryson (2004)’e göre “Etkin bir örgütsel vizyon belirlemek” stratejik planlamanın sekizinci aşamasında yapılması önerilmiştir. Dokuzuncu aşamada “Etkin bir uygulama süreci geliştirmek” ve onuncu aşamada “Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirmek” şeklinde daimi çevrimi esas alan bu yaklaşım stratejik plan oluşumunda ABC modelini esas almaktadır.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında, literatürde Ülgen ve Mirze, araştırmalarında “Stratejik Yönetim Süreç”lerini öncelikle “Stratejik bilinç oluşturma” ve “Strateji uygulayıcılarını seçme ve görevlendirme” şeklinde belirledikten sonra, üçüncü aşamada “Stratejik analiz (Dış Çevre-İç Çevre Analizi)” yapılmasını öngörmüşlerdir (2013, s.57). Araştırmacılara göre stratejik planlamanın dördüncü aşamasında “Stratejik yönlendirme” (Misyon-Vizyon-Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi)” yapılarak, beşinci aşamada “Stratejik Planın Oluşturulmasını” ve sonrasında oluşturulan planın uygulamasını ve kontrolünü esas almıştır.

Benzer şekilde Kılıç ve Erkan, (2006, s.79) stratejik planlamanın temel aşamalarının “plan öncesi analizler, “Misyon ve vizyon” belirlenmesi”, “Stratejik amaçlar ve Hedeflerin tespit edilerek, oluşturulan stratejik planın belirlenen şekilde uygulamaya geçirilmesini önermiştir. Küçüksüleymanoğlu (2008:404) ise stratejik planlamanın ilk aşamasında “Durum analizi” yapılmasını; ulaşılan verilere göre “Misyon ve ilkeler” belirledikten sonra üçüncü aşamada “Vizyon” belirlendikten sonra, dördüncü aşamada “Stratejik amaçlar ve hedefler” tespit edilerek stratejik planın oluşturulmasını önermektedir. Araştırmacıya göre stratejik planlamanın beşinci aşaması planın hayata geçirilmesi “Faaliyet ve projeler” aşamasında yapıldıktan sonra, “İzleme”, “Değerlendirme” ve “Performans” aşamalarında planın başarısı izlenerek varsa eksiklikleri giderilmelidir.

Görüldüğü üzere literatürde stratejik planlama konusunda kamu ve özel ayrımı pek yapılmadan farklı ifadelerle ve farklı aşamalarda, ancak benzer süreç ve aşamalardan geçerek oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Özetle bu aşama ve süreçleri genel olarak stratejik planlama için birinci etapta ön hazırlık ve veri toplama aşaması, ikinci aşamada İç ve çevre/durum analizleri yaparak örgütün vizyon, misyon, değer, amaç, hedef ve başarı kriterlerinin belirlenerek strateji planının oluşturulması; üçüncü aşamada oluşturulan stratejik planın belirlenen şekilde hayata geçirilmesi ve son aşamada

uygulamaların izlenerek, kontrol/denetim etkinlikleri çerçevesinde geri besleme sürecine sokulması aşamalarından oluştuğu söylenebilir. Son aşamada oluşturulan stratejik planın uygulanması izlenmekte, eksiklik ve aksaklıklar belirlenmekte ve bunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri üretilmektedir.

Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı yasayla başlatılan stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından oluşturulan stratejik planlama aşamaları ise aşağıdaki şemada gösterilmiştir:

<ul style="list-style-type: none"> Plan ve Programlar Paydaş Analizi GZFT Analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	
<ul style="list-style-type: none"> Arzu edilen gelecek 	VİZYON	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none"> Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> Raporlama Karşılaştırma 	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none"> Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil 3. Stratejik Planlama Süreç ve Aşamaları. DPT, 2006, s.23.

Şemada görüldüğü üzere DPT Türkiye'deki kamu kurumlarına öncelikle durum analizleri yoluyla stratejik planlamanın planını oluşturmayı, sonrasında kurumun misyon ve ilkelerini buna göre ortaya koymayı, sonrasında vizyon açıklamasıyla stratejik planlamaya başlamayı tavsiye etmektedir. Literatürden kısmen ayrılan bu metodolojide stratejik planın oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve nihayetinde performans ölçme ve değerlendirme kriterleri çerçevesinde izlenmesi önerilmektedir.

Hem literatüre hem de DPT'ye göre, bu tez çalışması çerçevesinde stratejik planlama süreç ve aşamalarının aşağıda verilen başlıklar doğrultusunda açıklanmasının daha etkili olduğu değerlendirilmektedir.

2.3.1. Stratejik Planlama Öncesi Hazırlık Çalışmaları (Durum Analizleri)

Daha öncede belirtildiği üzere stratejik planlama çok sayıda alt sistem ve süreçlerden oluşan dinamik ve hiyerarşik sırlamadan oluşan bir süreçler dizini olup, bu süreçler dizininde örgütün faaliyette bulunduğu iç ve çevre unsurlarının mevcut durumunun analizi yapılmadan önce “stratejik planlamanın” da önceden planlanması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.64).

Stratejik planlar her yönetim düzeyinde yapılır, ancak esas itibariyle, üst kademe yöneticilerinin, alt kademe yöneticilerine göre hem daha çok zamanlarını alır, hem de onlara daha fazla sorumluluk yüklemektedir.

Aslında stratejik planlamanın en zaman alıcı ve zor aşaması bu aşamadır. Ayrıca bu aşamadaki çalışmaların başarı derecesi ile sonraki süreçlerin ve oluşturulan stratejik planın başarı derecesi doğru orantılıdır (Genç, 2009, s.2). Zira hazırlanacak olan planların uygulanabilir ve gerçekçi olabilmesi için, planla ilgili verilerin özenli bir şekilde toplanması, üst yönetimin desteğinin sağlanması, çalışanlar tarafından başlatılan yeni sürecin sahiplenilmesi, fiziksel donanımların ve malzemelerin işin başında temin edilmesi gerekmektedir. Bu tür koşullar sağlanmadan stratejik planlamaya geçmek büyük sorunlara neden olacak ve sürecin sık sık kesintiye uğramasına neden olacaktır.

Bu nedenle aşağıdaki başlıklar altında stratejik planlamaya geçilmeden önce yapılması, yönetilmesi ve hazırlanması gereken bazı faaliyetler ve konular hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

2.3.1.1. Stratejik Plan Öncesi Bilgi Toplama ve Değerleme

Stratejik plan öncesi bilgi toplama ve değerlemenin temel amacı, örgütte yapılması planlanan stratejik planlamanın aslında planlanmasına esas olacak veri, enformasyon ve bilgileri toplayarak değerlendirmektir.

Bu nedenle kurumda var olan tüm kurallar, yasalar, yönetmelikler ve statüler, örgütün farkına varamadığı sorumlulukları ve varsayılan doğrulara ilişkin tüm veri ve bilgiler toplanarak analiz edilir ve değerlendirmeye tabi tutulur (Bryson, 2004).

Stratejik planlamanın bir anlamda odak noktalarını ince ayrıntısına göre kararlaştırmak için gereken veri ve bilgiler çeşitli analizlerden geçilerek ileride stratejistlerin çalışmalarına faydalı olacak bilgilerin erişilmesi ve gerekli bilgilerin toplanarak analize hazır hale getirilmesi sağlanır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.64).

Bu kapsamda bilgilere toplamak ve değerlemek amacıyla sıklıkla SWOT analizi kullanılarak önemli değerlendirmelere ve verilere bu şekilde ulaşılması mümkündür. Ayrıca stratejik planlama öncesinde kurum çalışanlarına verilecek bir eğitimle stratejik planlama süreç ve aşamaları konusunda önden hem bilgi verilmesi hem de toplanılacak verilere neden ihtiyaç duyulduğunun açıklanması oldukça önemlidir. Zira toplanan verilere göre örgütü etkileyen yasal ve yönetsel kararların belirlenmesi sağlanır (Erdem, 2007, s.182).

Öte yandan toplanan bu bilginin güvenilir olmasına, kaynağının bilinmesine, gerekirse teyit edilerek doğruluğunun sağlanmasına dikkat edilmelidir. Kaynakların envanterinin çıkarılması, bu kaynakların kapasite ve özelliklerinin ayrıntılı incelenmesi gereklidir. Ayrıca, sağlanacak kaynakların sağlanabilirlik ya da erişilebilirlik durumlarının doğru bir değerlendirilmesi yapılarak, plan hedefleri ile bu kaynaklar arasında bir ilişki kurulmalıdır (Aykaç, 1999, s.66).

Sonuç olarak denilebilir ki, bu aşama örgütün neyi yapıp neyi yapmayacağına karar vermesi açısından oldukça önemlidir ve eksik toplanan verilere göre yapılandırılan stratejik planlama ilerleyen adımlarda büyük sorun ve çıkmazlarla karşılaşabilecektir.

2.3.1.2. Stratejik Planlamanın Konu ve Alanın Belirlenmesi

En az bilgi toplama ve değerleme kadar önemli olan bu aşamada stratejik planın amacı, konusu ve hedefleri hakkında özellikle üst düzey yöneticilerin görüş ve genel değerlendirmeleri alınır (Bryson, 2004, s.104). Stratejik planlama sürecine başlamada amaçların belirlenmesi konusunda her zaman konsensüs sağlanmamaktadır (Erdem, 2007, s.188).

Sonuç olarak stratejik planlamayı gerektiren sebepler, sorunlar konular ve bunları kapsayan ve çözmeye aday6 nitelikte olan konular çalışanlara danışılmak suretiyle belirlendiği takdirde tüm kurum nezdinde stratejik planlamaya gereken önemin ve desteğin verilmesi sağlanabilecektir (Genç, 2009, s.2)

2.3.1.3. Koordinasyonun Kurulması ve Görevlendirmenin Yapılması

Genel yönetim fonksiyonu olarak koordinasyon, genelde yürütme fonksiyonu ile birlikte yerine getirilir ve bu yönetim fonksiyonu işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlu hale getirilmesi işlemini tanımlamaktadır (Koçel, 2015, s.42).

Diğer bir tanımlama ile koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon, stratejik planlamanın her dönemince önemlidir, ancak stratejik planın ön hazırlık aşamasında ayrı bir önem taşır. Zira stratejik planlama sürecine daha geniş katılımların sağlanması, daha geniş kesimlerin görüş ve önerilerinin alınması, onların planlama sürecine katkılarının alınması, hazırlanacak stratejik planın eksikliklerinin azaltılması ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sıkıntıların çözümlenmesi açısından işin başında koordinasyonun nasıl sağlanacağı da kararlaştırılmalıdır (Aykaç, 1999, s.67).

Koordinasyonun en önemli uygulamalarından birisi de stratejistleri seçme ve gerekli görevlendirmeyi yapmadır. Stratejistler, işletmelerde stratejik planlama süreci ile ilgili çalışmalarını başlatıp, bu süreci yöneten ve bu sürecin her aşamasında yer alan, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir. O yüzden daha işin başında stratejistler seçilir ve onlar arasında adil bir görev dağılımı yapılır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.59).

2.3.1.4. İhtiyaçların Tespiti, Finansal Kaynakların Temini ve Zaman Planlaması

5018 sayılı Kanuna uygun olarak stratejik planlamanın hazırlık evresinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilen ihtiyaçların karşılanması için gerekli finans kaynağının temini gerekmektedir.

Örneğin hizmet içi eğitim, danışmanlık ve veri temininin yanı sıra stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulacak mali kaynak ihtiyacının belirlenmesi hayati öneme sahiptir (DPT, 2006, s. 19-20).

Bu kapsamda stratejik planlama sürecindeki aşamaların tamamlanacakları tarihleri gösteren zaman çizelgesi ile birlikte gerçekleştirilecek faaliyetler, sorumlu birim ve kişiler eşliğinde kuruma bildirilmesi de tavsiyeye değer görülmüştür.

2.3.2. Çevre ve Paydaş Analizlerin Yapılması

Literatürde çevre, bir sistemin en küçük hücresinden başlayarak sistemle ilgi her şeyi içerisine alan hayali bir çember olarak tanımlanarak, iç ve dış olmak üzere iki şekilde ele alındığı görülmektedir (Koçel, 2015, s.118).

Bu ayrıma göre örgütün iç çevresini oluşturan unsurların, sektördeki rakiplerden daha iyi veya daha kötü olması, işletmeye hem üstünlükler ve zayıflıklar, hem de gelecekte fırsat ve tehditler getirir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.67). O nedenle stratejik planlar oluşturulurken kapsamlı bir şekilde analiz edilip değerlendirilmelidir.

Dış çevre ise işletmenin kontrol edemediği dış dinamiklerdir. Dış çevre analizinde yalnızca işletmenin mevcut durumu tespit edilmekle kalınmayıp, aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler de yapılır. Bu tür tahmin ve analizler sonucunda ulaşılan bilgilere göre örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesine ve uygun stratejinin seçilmesine çalışılacaktır (David, 2005).

Son olarak stratejik planlama sürecine “paydaş analizi” de oldukça fazla önem taşımaktadır. Paydaş analizi özellikle organizasyonun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi açısından tıpkı çevre analizleri gibi oldukça önemlidir. Kısaca özetlenen her üç analizle ilgili aşağıdaki başlıklar altında daha açıklayıcı bilgiler bulmak mümkündür.

2.3.2.1. Stratejik Planlamada İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, işletmenin kendi bünyesindeki dinamiklerden kaynaklanan ve örgütün kontrol edebildiği şartların incelenerek, işletmedeki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve bunların değerlendirilmesi sürecidir.

Tanımdan anlaşılacağı üzere iç çevre analizi, aslında firmanın içinde bulunduğu mevcut durumun saptanması ve kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi işlemidir. Kurumun mali durumu, insan kaynaklarının durumu, fiziki kaynaklarının durumu, üretim veya teknolojik sistemleri, görev ve yetkileri, performansı, potansiyeli, insan kaynakları gibi içyapısının analizi yapılır. Bu süreçte, örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288). İç çevre analizi kurumun niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesine, kurumun çalışanları ile paydaşlarının yüksek güdülenmesi gibi kazanımlara katkıda bulunur (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.406). İç çevre analizi yapılırken kuruluşun genel yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknolojik yapısı ve mali durumu irdelenmelidir.

2.3.2.2. Stratejik Planlamada Dış Çevre Analizi

Literatürde dış çevre “Bir firmanın kontrolü dışında kalan ve onun yönelim ve eylemleri ile örgütsel yapı ve iç süreçlerini etkileyen faktörler” (Barca, 2009, s. 81); “bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey” (Dinçer, 2013, s.71) ve “Kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi” (DPT, 2006, s.24) süreci olarak ifade edilebilir.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere dış çevre, örgütlerin dışında kalan tüm analiz parametrelerini içerir (Dinçer, 2013, s.86). Dolayısı ile ister özel işletmeler olsun ister kamu işletmeleri bir kurum dış çevre analizi yaparken her türlü sosyal ve fiziki değerleri oluşturan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri irdelemek durumundadır (Barca, 2009, s. 84; Akgemici, 2015, s.135). Böylece işletme dışındaki unsurları kapsayan bu analizde, işletmeyi etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler ayrıntılı değerlendirilecektir.

Ayrıca işletmenin dış çevresindeki tehditler ise, çevrede oluşan ve işletmeyi tehlikeye sokabilecek, karlılığa ve kalıcılığa zarar getirebilecek, önlem alınması gereken dış çevre unsurlarıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.65).

Son olarak söylenmelidir ki, dış çevredeki farklı faktörlerin işletme üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bununla ilgili yaptırım uygulamak yönetici için önemli ve zor bir görevdir. Zira işletmenin dış çevresi, organizasyonu etkiler ancak işletme dış çevreyi pek etkileyemez ve ayrıca işletmenin dışarıda karşılayabileceği risk ve belirsizliklerin tahmin edilmesi her zaman kolay bir iş değildir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288).

2.3.2.2. Stratejik Planlamada Paydaşların Analizi

Literatürde paydaşların iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir. Paydaş analizi sayesinde ise pay sahipleriyle (mali, fikri, mülkiyet hakları olabilir) etkili bir iletişim kurulur, onların beklentileri belirlenir, paydaşların kuruluş ile ilgili görüşleri alınarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile ürün ve hizmet kalitesi hakkında bilgi sahibi olunur.

Paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar da bunla birlikte yürütülebilir (DPT, 2006, s.17).Böylelikle kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlanır ve bu uygulama stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak, bu planların uygulanabilirlik düzeyini artırır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:285).

O yüzden paydaş analizi oldukça önemli bir uygulamadır. Nitekim Bryson'a göre, stratejik planlama çerçevesinde tek bir iş yapılacaksa bu paydaşların analizi olmalıdır (2004, s.107).

2.3.3. Stratejik Planlamanın Temel Bileşenlerinin Belirlenmesi

Örgütün iç ve dış çevresiyle birlikte paydaşlarının da kapsamlı analizleri yapıldıktan sonra artık örgütün misyonu, değerleri, vizyonu, amaçlar ve hedefleri belirlenerek, stratejik planın oluşturulmasına başlanmış olunacağı literatürde ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze,2013, s.68).

2.3.3.1. Misyonun Belirlenmesi

Örgütün sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan çizgide olmak üzere örgütün aslında neyi ve niçin yaptığını tüm çalışanların hafızasından silinmeyecek şekilde sloganlaştırmak suretiyle açıklanan misyon, stratejik plan oluşturma sürecinin daha en başında beyan edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.68).

Misyon ifadesi, genellikle bir örgütün temel amacını ortaya koyan ve çeşitli unsurları kapsayan uzun bir cümle yada cümleler grubundan oluşur (Demirdizen, 2012, s.9).Ayrıca misyonörgütün büyüklüğüne ve amacına göre örgüte ait bir veya birden fazla misyon bildirimini de olabilir. Ancak alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimlerinde ise, yerel yöneticiler ya da orta düzeydeki yöneticiler misyon bildirimini oluşumunda inisiyatif alabilir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288).

Son olarak misyonun örgütlere sağladığı faydaları, çalışanların işletme amaçlarını doğru şekilde algılayarak bu amaçlarla bütünleşmesini sağladığını, toplum içinde, işletme imajının oluşumunda belirleyici olduğunu ve işletme faaliyetlerinin daha gerçekçi değerlendirilmesini kolaylaştırdığı şeklinde sıralanmaktadır (Koçel, 2015: 129-130).

2.3.3.2. İlkelerin (Temel Değerler) Belirlenmesi

İlkeler bildirimini genelde örgüt çalışanları veya dışarıdakilerden oluşan kişileri, işletmenin yönetim, karar alma ve üretim süreçlerini ve son olarak kuruluşun ürettiği ürün/hizmet kalitesine yönelik beklentilerine göre şekillenen performans alanlarını kapsamaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288).

Ayrıca ilkeler, kuruluşun kararlarına, tercihlerine ve stratejilerini belirlemesine yol gösterdiğinden dolayı bunlar belirlenirken; temel inançlarımız, ahlaki kurallarımız, davranış kurallarımız, amaçlarımız, hedeflerimiz ve ideallerimiz nedir? ve bunlar gibi bazı sorulara

cevap aranmalıdır (Kılıç, 2010, s.84). İlkelerin belirlenmesi sürecinde; alınan kararların doğru mu yanlış mı olduğuna ilişkin sorulara yanıt aranırken özenle hareket edilerek, yapılan işin özellikleri, çalışma şartları, çalışanların kabiliyet ve kapasite düzeyleri ile rutin değişiklikler mutlaka dikkate alınmalıdır (Dinçer, 2013, s.175).

Sonuç olarak stratejik planlama kapsamında belirlenen temel ilkelerin çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ve asıl önemlisi örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak her şeyi desteklemesi gerekmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:282).

2.3.3.3. Vizyonun Belirlenmesi

Daha öncede belirtildiği üzere vizyon, amacı gerçekleştirmek için araç belirtmeden gelecekte ulaşılması istenen yere yönelik bir arzunun ifadesidir (Akgemici, 2015, s.25). Daha açık bir anlatımla vizyon, bir işletmenin en güçlü motivasyon aracı olup, varılmak istenen noktanın şimdiden çizilen resmidir. O nedenle işletmenin kendisine belirlediği vizyon ne kadar canlı ve anlamlı olursa, insanlarda farkındalık yaratmak o kadar kolay olacaktır (Demir ve Yılmaz, 2010, s.80).

İşletmenin kendisi için arzu ettiği geleceğin, iddialı, gerçekçi, salt ve ulaşılabilir bir ifadesi olan vizyon ifadesi, ne kadar karar vericileri ve çalışanları ilerlemeye, motive etmeye teşvik etse de, muhakkak suretle gerçekçi de olmalıdır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:286). Ayrıca vizyon kuruluşun amaçlarının şekillendirilmesine, amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerin oluşturmasına katkı sağlar ve böylece kuruluş içindekilerin potansiyel enerjilerini gösterirken, kuruluş dışındakilere de kurumun gerçekten ne olduğu konusunda fikir verir (Karakaya ve Gürel, 2012, s.1269)..

Son olarak söylenmelidir ki, günümüzde vizyona dayalı örgütler ile vizyona dayalı olmayan örgütler arasında ciddi farklılıklar bulunduğu çok açık bir şekilde gözlenir ve vizyona dayalı örgütler pro-aktif bir şekilde yönetilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.177).

2.3.3.4. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, oluşturulmaya çalışılan stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar (Ülgen ve Mirze, 2013, s.185). O yüzden stratejik amaçların yararlı olabilmesi için spesifik faaliyetlere dönüştürülebilecek nitelikte olması ve hedeflenen başarı standartlarını oluşturacak şekilde tasarlanması büyük önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.187).

Kamu kuruluşları açısından bakıldığında ise stratejik amaçların kuruluşu gideceği yolda rehber olmanın yanında hedeflere ne ölçüde varıldığı ile ilgili bilgi, kurumun kendi çevresi içinde tanımlanmasını, değişik düşüncelerin test edilmesine ve ortak kararlar alınarak yönetim birliğinin oluşturulmasını sağlamasına dikkat edilmesinde yarar bulunmaktadır (DPT, 2006, s.32;Akgemici, 2015, s.33).

Öte yandan stratejik planlama kapsamında belirlenen stratejik hedefleri “belli bir zaman diliminde öngörülen çıktı ve sonuçların nicelik ve nitelik olarak ifadesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Murat ve Bağdigen, 2008, s.89). Hedefler, “nerede olmayı istiyoruz” sorusuna cevap veren kısmı oluşturur (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.408). Başka bir kaynaktan ise hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların, sınırlı bir zaman dilimi içinde nicelik ve nitelik olarak ifadesi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların, işletme departmanlarına göre ayrıntılı hale getirilmiş halidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288). Bu bağlamda gerçekleştirilmesi imkansız ve işletmenin kapasitesini aşan hedeflere ulaşılması imkansız olunacağından stratejik planın bu aşaması bile tek başına bütün uygulamanın başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir. Bu nedenle tutarlı ve gerçekçi nitelenebilen stratejik hedefler hazırlanırken; Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür? Kıyas noktaları nelerdir? ve benzeri sorulara yanıt vermesine dikkat edilmelidir (DPT, 2006, s.34).

2.3.3.5. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Literatürde performans bir bireyin, grubun ya da örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi olarak tanımlanırken, kurum veya işletme performansı; sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Akgemici, 2015, s.515).

Stratejik planlama kapsamında işletmeler performans kriterleri aracılığı ile kurumlarının önceden belirledikleri amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını, diğer bir ifadeyle amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeylerini tespit ederler (Murat ve Bağdigen, 2008, s.94)

Performans göstergeleri belli bir zaman dilimi içerisinde girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite sınıflandırmaları altında elde edilen verilerin yanı sıra, özellikle kamu hizmet sunumları sonrasında oluşan vatandaş memnuniyeti ve kalite gibi algı ve tutumların anketler aracılığıyla ölçülmesiyle de belirlenebilir (Akgemici, 2015, s.37). O nedenle stratejik planlamada bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere (nitel kriter ve nicel kriter olmak üzere) birden fazla performans göstergesi belirlemek yerinde olacaktır.

2.3.4. Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulamaya Geçilmesi

Misyon, Vizyon, İlkeler, Amaçların, Hedeflerin ve performans göstergelerinin belirlenmesiyle birlikte artık stratejik planın büyük ölçüde oluşturulmuş olduğunu söylemek mümkündür. Şimdi sırada planın ortaya koyduğu stratejileri tanımlamak; bu stratejilere nasıl ulaşılabileceğine dair faaliyet ve projeleri beyan ederek kuruma benimsetmek ve böylece stratejik planı uygulamaya geçirmek gerekmektedir.

Ancak Kalkınma Bakanlığının (DPT) belirlediği aşamalara, göre stratejik planlamanın bu aşamasında öncelikle stratejiler oluşturulmalı, sonrasında bu stratejilere nasıl ulaşılabileceğini gösteren faaliyet ve projeler oluşturulmalı ve tüm çalışmalar paydaşlara açıklanarak belirli bir takvim çerçevesinde uygulamaya geçilmelidir (DPT, 2006). Aşağıdaki başlıklar altında bu adımlar kısaca açıklanmıştır:

2.3.4.1.Strateji Oluşturulma Evresi

Amaç ve hedefler doğrultusunda takip edilmesi gereken bir yol şeklinde tanımlanan stratejiler, stratejik planlama sürecinde ‘götmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ sorusuna cevap verecek nitelikte tasarlanmalıdır.

Stratejik planlama kapsamında yapılan yoğun analiz ve değerlendirmeler sonucunda belirlenen misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi esastır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:286).

Strateji mutlaka misyondan hareketle vizyonun ışığı kapsamında geliştirilmelidir. Strateji meydana getirilirken alternatif stratejiler de ortaya konulmalı, misyon ve vizyon doğrultusunda alternatif stratejiler arasından seçim yapılmalıdır (Narinoğlu, 2009, s. 320-321). Bunların ardından yapılacak olan strateji geliştirme çalışmalarının stratejik planlama sürecine daha fazla katkı sunacağı söylenebilir.

Son olarak belirtilmelidir ki, stratejiler “Temel/Ana Stratejiler” ve “Alt Stratejiler” şeklinde kategorilere ayrılarak oluşturulabilir. Bu kapsamda temel stratejiler kendi içinde büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerden oluşabilir. Alt stratejiler ise ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif veya yatay/dikey şeklinde çeşitlendirilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.71).

2.3.4.2. Faaliyetler ve Projelerin Oluşturulma Evresi

Faaliyet ve projeler, stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin tanımıdır (Yılmaz, 2010, s.82). Bu kapsamda önceden stratejik plana koyulan her bir hedefin yerine nasıl getirileceği bu aşamada belirlenmelidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:282).

Stratejik planlama sürecinde faaliyetler ve projeleri kapsayan eylem planları, kuruma ait tüm program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan taktik ve stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır (Kılıç ve Erkan, 2008, s. 83).

Son olarak belirtilmelidir ki, oluşturulan stratejik planın varsayımları gelecekle ilgili farklı beklentileri açıklamakta ve yeni durumlara yönelik alternatif seçenekler sunmaktadır. Dolayısıyla gelecekle ilgili koşullar belirgin bir şekilde değiştiğinde stratejik planın farklı senaryolara dayanan farklı içerikteki varsayımları, stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi aşamasında yeni anlam ifade edebilecektir (Kılıç ve Erkan, 2006).

2.3.4.3. Stratejik Planın Uygulama Evresi

Stratejik planlamanın uygulama aşamasında tüm örgüt çalışan ve yöneticilerin katılımı gereklidir. Özellikle uygulamaya geçirilen stratejik planın başarılı olması için plan fikrinin örgütteki herkes tarafından benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Burada üst yönetimin çalışmaları yönlendirme ve planı benimsetme anlamında önemli roller düşmektedir.

Son olarak söylenmelidir ki, büyük emek ve kaynak gerektiren stratejik planlama uygulamaya geçmediği takdirde hiç bir anlam ifade etmemektedir. O nedenle strateji geliştirme ve uygulama sürecinde, örgütün misyon ve vizyonundan uzaklaşmadan bir an önce eylem planları faaliyete geçirilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.72).

2.3.5. Stratejik Planın İzlenmesi, Kontrolü ve Yeniden Değerlendirilmesi

Stratejik planlamanın bu son aşamasındaki uygulamaların başında izleme evresi gelmektedir. Yönetim literatüründe izleme eylemi “verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülemediğinin; arzulan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283).

Stratejik planda ortaya konulan hedeflerin gerçekleşme durumlarının, gerçekleşme oranlarının sistematik olarak takip edilmesi ve düzenli olarak raporlanması işlemine ise

“izleme” denir. Diğer bir tanımla izleme, verilen görev ve sorumlulukların amaçlarına uygun Şekilde sürdürülüp srdrlmediğinin, istenilen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığının takibi anlamını ifade etmektedir (DPT, 2006 s.45).

Stratejik planlama kapsamında izleme faaliyetleri, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin uygulama ve gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanarak değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2008, s. 82). Bu anlamda raporlama yöntemi stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleşmelerin sistematik olarak takip edilmesi açısından çok önemli olan “izleme” faaliyetinin temel aracıdır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283).

Öte yandan stratejik planlarda sürekli bir kontrol, değerlendirme ve performans ölçümü aşaması oluşturulmuş olması gerekir (Diņer, 2013, s.19). Nitekim 5018 sayılı kanunun 9. Maddesine göre tüm kamu kuruluşlarının stratejik planlama çerçevesinde hazırladıkları planlara göre hayata geçirdikleri uygulamaların performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda değerlendirmekle yükümlü tutulmuşlardır (DPT, 2006, s.45). İşte stratejik planlamada, stratejilerin uygulandıktan sonra bu uygulanma sonuçlarına bakıp, bunların değerlendirilmesi süreci, stratejik kontrol evresini oluşturmaktadır.

Stratejik kontrol faaliyetlerinin stratejik bilinç evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmeleri de kapsayacak Şekilde sürecin her safhasında yapılması, hata oranını düşürür. Aksi takdirde en ufak hata çok büyük zaman ve maliyet kayıplarına yol açabileceğinden dolayı süreç başarısızlığa mahkm olabilir (lgen ve Mirze, 2013, s.73).

Stratejik planlama kapsamında yapılan değerlendirme ve kontrol için gerekli bilgiler organizasyonun faaliyet raporları ve performans verilerinden elde edilir. Bu safhanın etkili olabilmesinde, faaliyet sonuçlarının ve işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir Şekilde tespiti ve yorumlanması Şarttır. Bunun sağlanması için, işletmede kapsamlı ve güvenilir bir bilgi sistemine, enformasyona ve haberleşme yapısına ihtiyaç duyulur(Diņer, 2013, s.73).

Özellikle önceden belirlenen performans göstergeleri aracılıyla uygulama sonuçlarının ölçülerek gerçekleşen sonuçların, önceden planlanmış ve belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün, yani hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının, yani beklenen ile gerçekleşenin ortaya konması mümkün olur (Yılmaz, 2010, s.84).

Böylece hazırlanan stratejik plandaki sapmaların neler olduğu, belirlenen amaçlardan ne oranda ve neden sapıldığıının tespit edilmesi mümkün olur. İşte bu sapmalar belirlendikten sonra düzeltici tedbirler kolaylıkla alınır ve gerekiyorsa stratejik planlar revize edilir.

Kısaca buraya kadar anlatılanları özetlemek gerekirse; stratejik planlamanın bu son aşamasında uygulamaya geçirilen tüm stratejiler yakından izlenir, raporlanır, denetlenir, kontrol edilir ve tespit edilen sorunlar, eksiklikler ve yanlışlıklar yeniden değerlendirilerek giderilir ve böylelikle stratejik plan bir anlamda “açık sisteme” dönüştürülerek canlı tutulmaya çalışılır.





BÖLÜM III

STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMINDA İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET

Gerek kamu, gerekse özel olsun tüm örgütlerin stratejik yönetim anlayışına göre geliştirdikleri stratejik planlar yenilikçi, gelecek odaklı, kaliteli, girişimciliği önceleyen ve organizasyonun içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluğunu hatırlatan bir çizgide tasarlanması oldukça önemlidir.

Eğer örgütlerin stratejik plandan beklentileri başarıya ulaşmak ise ortaya koydukları stratejik planlarını oluşturan tüm vizyon, misyon, amaç ve hedef açıklamalarının yukarıda sıralanan özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Zira inovasyon, kalite, girişimcilik ve sosyal sorumluluk gibi stratejik özellikler stratejik planların çekirdeği hükmündedir. Bu tür alt sistemlerden oluşan bir stratejik planın başarılı olmasının önünde ise hiçbir engel kalmamaktadır.

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında yapılacak içerik analizinin aynı zamanda anahtar kelimelerini oluşturan kavramların tanımları yapıldıktan sonra, bu kavramların stratejik planlama ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

3.1. Stratejik Yönetim Açısından İnovasyon Kavramı

Günümüzde inovasyon kavramı, yönetim ve organizasyon çalışmalarının merkezine yerleşmiş durumdadır. İşte böylesi bir rekabet ortamının bir gereksinimi olarak işletmelerin yenilik ve AR-GE faaliyetlerini geliştirme kapsamındaki çalışmalarının daha sistemli ve bilimsel açılardan ele alınması sonucunda “inovasyon yönetim” süreçleri ortaya çıkmıştır (Karagöz, 2009, s. 151).

Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim anlayışının bir ürünü olduğu hemen anlaşılan inovasyon yönetimi uygulamalarının doğrudan doğruya stratejik planlamanın temel amaç

ve hedeflerini ortaya koyan nitelikteki yol haritaları olduğunu söylemek mümkündür (Parlak ve Sobacı, 2010, ss.302-303).

Ayrıca daha öncede vurgulandığı üzere stratejik yönetim anlayışı dışında hiçbir yönetim yaklaşımı başarılı inovasyon uygulamalarına kapsamlı ve bütünleşik bir görüş açısı sunamamaktadır (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 351).

Özetlenen çerçevede tezin bu bölümünde öncelikle inovasyon kavramı ve özellikleri tanımlandıktan sonra kavramın günümüz işletmeleri açısından anlam ve önemi çerçevesinde stratejik planlama ile ilişkisi aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

3.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı ve Unsurları

Türkçe'ye İngilizceden geçen inovasyon kelimesinin kökeni, Latince “innovatus” kelimesine dayanmakta olup, inovasyon kavramının sözcük anlamı, “yenilenmek”, “yenilikçilik” “başkalaşmak” veya “değişmek” anlamlarını ifade etmektedir (Elçi, 2006, s.4; Eraslan vd., 2008, s.24).

Literatürde inovasyon kavramının “*Yeni bir düşüncenin işletme tarafından uygulanması*”; “*Bir ürün veya hizmetin tasarımından pazara sunulmasına kadar geçirdiği tüm aşamalar ile ilgili olarak yapılan, işletmenin rekabet gücünü ve karlılığını artırıcı etkisi olan yenilik çabaları*” (Gümüş, 2009, s.162) ve “*Yeni düşüncelerin ekonomiye kazandırılması*” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Açıkgöz ve Şengül, 2008, s.60).

Literatüre ilk defa 1588 yılında giren bu kavramın 20. ve 21.yüzyılda yapılan tanımlarına kronolojik olarak bakıldığında, yapılan tanımlardaki farklılaşmanın dönemin şartlarına göre değiştiğini söylemek mümkündür. Örneğin altmışlı yıllarda inovasyon kavramı Marquis (1969) “*Teknolojik değişimin bir parçası*”; “*Yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılması*” ve Luecke, (2008), “*orijinal, yeni ve değerli bir ürün, üretim süreci ya da hizmet yaratmak bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaştırılması olarak değerlendirmek*” (s.14) şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Yukarıdaki tanımlara dikkat edilirse yıllar içinde yapılan inovasyon tanımlamalarında bu olguya tanımlandığı dönemde verilen önem nispetinde yaklaşıldığı ve son dönemde bu kavrama bilgi odaklı yaklaşımlar doğrultusunda tanımlamalar yapıldığı söylenebilir. Nitekim gelinen son aşamada inovasyon kavramını “pazara sürülen yeni ürünler, yeni üretim şekilleri, yeni organizasyon yapıları ve hizmetler” şeklinde tanımlanarak doğrudan

doğruya bilginin değişen ekolojisi kapsamında inovasyonun tanımlandığı söylenebilir (Güleş ve Bülbül, 2002, s.125).

Bu araştırma kapsamında inovasyon kavramı, “*Bir kurum veya işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politika ve programın, ürün veya hizmetin kendisinin veya sürecinin daha öncekilerden farklı olarak ilk defa kullanılmaya başlanması*” şeklinde tanımlanabilir (Yeloğlu, 2007, s.147).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere herhangi bir yeniliğin inovasyon kapsamında değerlendirilebilmesi için her şeyden önce bu uygulamanın ilk defa ortaya konulmuş olması gerekmektedir (Uzkurt, 2010, s.19). Ayrıca bu tür uygulamalar yeni bir ürün veya süreç geliştirme olabileceği gibi yeni bir yönetim ya da pazarlama metodu geliştirme gibi uygulamaları da kapsayabilmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, inovasyonun en önemli özelliği çok yönlü olması ve ortaya çıktıktan sonra içinde bulunduğu ortamı yeniden yapılandırmaya başlamasıdır.

İnovasyonun diğer bir karakteristik özelliği ise bu uygulamanın hemen hemen insanı ilgilendiren her alanda ve faaliyette gelişim sağlamanın önemli bir unsuru olmasıdır (Coates, 2000, s.121). Ayrıca inovasyon kavramının diğer bir özelliği de bu olgunun insanların yaşam kalitesini artıran ve kullananların yaşamında değişikliklere sebep olan toplumsal ve örgütsel bir araç işlevi görmesi olduğunu söylemek mümkündür.

Aslında inovasyon aynı zamanda içinden çıkılması pek çok sorunların çözme yöntemidir ve bu yüzden tüm yönetsel alanlarda inovasyonun sağladığı sosyo-ekonomik faydalar kavrama atfedilen önemi ve değeri sürekli arttırmaya devam etmektedir (Oğuztürk, 2006, s.136-137).

Son olarak belirtmelidir ki, inovasyon yönetimi ve uygulamaları tüm örgütlerin faaliyetleri ve fonksiyonları arasında koordinasyon ve birleşiminin ürünüdür. Bu nedenle günümüz örgütlerinin en önemli rekabet araçlarından biridir.

3.1.2. İnovasyon Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Literatürde inovasyon kavramıyla ilgili olarak çok sayıda tanım yapılmış olup, bu tanımların pek çoğunun birbiriyle benzerlik gösterdiği; büyük bir kısmının ise bu kavramı tanımlarken “yenilik”, “yaratıcılık”, “buluşçuluk” ve bunlar gibi kavramlar kullanarak inovasyonun ne olduğunu açıklamaya çalıştığı söylenebilir (Durna, 2002, s.5).

Yenilik ve yaratıcılık kavramları zaman zaman hem birbirleri ile hem de inovasyon kavramıyla karıştırılabilmekte veya birlikte ele alınabilmektedir (Özdaşlı, 2010, s.95).

Özellikle Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında bazı kaynaklarda “yenilik” ile “inovasyon” kavramları birbirinden ayrı tutulduğu görölmektedir. Bununla birlikte yenilik ve yenilikçiliği inovasyon kavramından ayrı düşünmek literatürdeki tanımlamalara göre pek mümkün değildir.

Literatürde sıklıkla inovasyon kavramıyla birlikte anılan ve bazen birbiri yerine kullanılan diğer bir kavram da “yaratıcılık” kavramıdır (Luecke, 2008, s.100). Latince “creare” sözcüğünden gelen bu kelime yaratmak, doğurmak, meydana getirmek, bulmak, keşfetmek, yenilik yaratmak anlamı taşımaktadır. Ayrıca literatürde yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak ele alınmakta ve kavramlar, olaylar arasında “yeni”, “orijinal” ve “bilinmeyen” ilişkiler kurmaya dayanmaktadır (Yıldırım, 2002, s.7). O yüzden denilebilir ki, “yenilik” yapabilmek bilgi sahibi olmayı, konuya odaklanmayı ve yaratıcı düşünmeyi gerektirir (Drucker, 2014).

Aslında her inovasyon uygulaması, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini içeren yaratıcılıkla başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle inovasyonun oluşması için mutlaka yaratıcı bir fikrin ortaya çıkması gerekirken, her yaratıcı fikir bir inovasyon yaratamamaktadır.

Ancak günümüzde işletmeler, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak ürün ve süreç yenilikleri yapma zorunluluğundadır. Bu sebeple, yaratıcılık ve inovasyon çalışmalarının birbirini tamamlaması gerekmektedir (Karataş ve Özcan, 2010, s.226). Sonuç olarak denilebilir ki, birbirinden ayrı kavramlar olmasına rağmen bireysel ve örgütsel boyutu bulunan yaratıcılık kavramı ile inovasyon kavramı arasında önemli düzeyde ilişki mevcuttur (Şimşek, 2011, s.319).

Literatürde sıklıkla inovasyon kavramıyla birlikte anılan kavramlardan diğeri de “İcat” veya “buluş” kavramlarıdır. Bu kavramlar genellikle inovasyonun kaynağını ile yaratıcılık sürecinin sonucunu oluşturan, planlanması ve öngörülmesi oldukça zor olan yeni bir cihaz ya da makinenin bulunmasını ifade etmektedir (İraz, 2005, s.81).

Bir başka ifadeyle, buluş, ürün, süreç veya sistemin fikir veya proje bazında teknik olarak ortaya çıkarılması anlamını ifade etmektedir. Tanımlara göre denilebilir ki, ekonomik anlamda değer taşıyanın yeniliğe dönüştürölmüş halini “buluş” şeklinde ifade etmek mümkündür (Öğüt vd., 2007, s.415). Diğer bir ifadeyle yaratıcı bir olay olarak nitelenen buluş inovasyon uygulamasının tamamlanmış halini ifade etmektedir.

İnovasyon kavramıyla birlikte sıklıkla kullanılan diğer bir kavram da teknoloji kavramıdır. Teknolojiye sahip olmak günümüzde işletmeler açısından rekabet üstünlüğu noktasında en önemli rekabet unsuru olarak görölmeye başlanmıştır (Koçel, 2015, s.554).

Teknoloji kavramı, insanların işlerini daha verimli ve daha kolay yapabilmek için kullandığı araçlar, makineler, malzemeler, teknikler ve güç kaynaklarını kapsamaktadır (Durna, 2002, s.9). Teknoloji, insanın üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken elde ettiği bilgilerin fayda yaratmak amacıyla kullanılması olarak da tanımlanmaktadır (İnançoğlu, 2002, s.147).

Aslında tıpkı buluş gibi teknoloji, de inovasyonun ortaya çıkmasından sonra uyum ve uygulama sürecini kapsamaktadır (Eren, 2015, s.13). Diğer bir ifadeyle teknoloji yenilik yaparak bilinmeyen keşfetmek, bilineni ise, geliştirmek, yeniden şekillendirmek ve üretim süreçlerinde kullanmak suretiyle ortaya konulan süreçlerin somutlaşmış sonuçlarıdır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s.7-8).

Literatürde inovasyon kavramıyla sıklıkla anılan diğer bir kavram da “değişim” kavramıdır. Literatürde “herhangi bir şeyi bulunduğu düzeyden başka bir düzeye getirmeyi” ifade eden değişim kavramı, “planlı veya plansız bir biçimde gerçekleştirilen yenilikçi uygulamalar” şeklinde tanımlanmaktadır (İnançoğlu, 2002, s.148). Önemle belirtmelidir ki, yalnızca değişimin planlı olarak yapılması, örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Ayrıca bu tür planlı değişimler, örgütlerin yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik gibi örgütsel kaynakları etkileyen yeniden yapılanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s.168). Bununla birlikte, örgütsel yaşamda değişim ve inovasyon karşılıklı olarak etkileşim içerisinde bulunmalı ve ortaya çıkan yeniliği etkin bir biçimde kullanılabilmesi için inovasyonun gerekli kıldığı değişim başarılı bir şekilde yönetilmeye çalışılmalıdır (Zerenler vd., 2007, s.662).

Son olarak literatürde inovasyon kavramıyla birlikte sıklıkla anılan “Araştırma ve Geliştirme” (AR-GE) faaliyetlerinden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır. Literatürde Ar-Ge “*insan, kültür ve toplumun bilgi birikiminin artırılması, artırılan bilgi birikiminin yeni uygulamalar tasarlaması ve tasarlanan uygulamaların kullanılacak hale dönüştürülmesi için yürütülen sistematik yaratıcı çalışmaların bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015, s.556). Ar-ge faaliyetleri günümüzün sürekli değişen çevre koşulları nedeniyle her sektörde ve her organizasyonda çevreye uyum, gerekli dönüşümler, ürün veya hizmet iyileştirmelerinin tasarımında ve düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir. O yüzden inovasyona önem veren işletmelerin hepsinde Ar-Ge departmanları aktif bir şekilde çalışmalar yaparak, yeni ürün veya hizmet üretmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür.

3.1.3. Örgütsel Yaşamda İnovasyon Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararı

Günümüz iş dünyasında inovasyon, pazara odaklanarak rakiplerden öne geçmeyi hedefleyen ve bu hedefe ulaşmak için çalışanların bilgi ve yeteneklerine güven duyan bir örgütün, önemli stratejik değerlerinden birisidir (Özdaşlı, 2010, s.73).

Ayrıca teknolojik ilerlemelerin işletmeleri yoğun rekabet ortamına soktuğu bir dönemde inovasyon, birçok işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Nitekim Drucker (2014) bilgi temelli inovasyonu girişimciliğin “süper star”ı olarak ifade etmektedir (s.80).

Gerçekten de stratejik bir değer olarak inovasyon, bir defa olup biten bir faaliyet değil, süreklilik arz eden bir süreç olmakta ve örgütün tüm birimlerini kapsamaktadır. Eğer bir örgüt rakipleri karşısında stratejik bir üstünlük ve gelecekteki yerini sağlama almak istiyorsa “radikal yenilik” olarak nitelenen türde inovasyon faaliyetlerine odaklanmak zorundadır. Ancak hangi kategoride olursa olsun inovasyon bir süreç sonunda oluşan fikrin somutlaştırılmış hali olmakta ve bu sürecin sonucunda örgütün bir fayda elde etmesi beklentisiyle gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca ülke ekonomilerinin güçlenmesi ve büyümesi açısından da inovasyonun önemi ve değeri oldukça fazladır. Zira inovasyon sayesinde ülke ekonomisinde istihdam artışı, sürdürülebilir büyüme, toplumsal refah artışı ve yaşam kalitesinde yükselmeler birlikte gelir (Aydın, 2006). Küresel sermayenin ülke ekonomisine girişlerinin artmasından tutun da alt yapı yatırımlarının tamamlanmasına kadar inovasyonun bir ekonomiye sağladığı katkılar, ülkeyi gelişmiş ekonomi ligine çıkartma potansiyeli taşıdığını bu yüzden söylemek mümkündür.

3.1.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın İnovasyon Kavramıyla İlişkisi

Öncelikle söylenmelidir ki, stratejik planlama örgütlerin çevresindeki değişim ve gelişmelerin gerisinde kalmamak amacıyla sürekli yenilik ve değişimi inovasyon potasında eritmeyi teşvik etmektedir (Yılmaz, 2010, s.83).

Ayrıca inovasyon uygulamaları gibi stratejik planlama kapsamında çevre ile organizasyonu bütünleştirir ve organizasyonun tüm kaynaklarını uyum içerisinde yönetir (Özmantar, 2011:1392). Şüphesiz sayılan kazanımların stratejik planlama ile inovasyon uygulamalarının birlikte ele alınmasını zorunlu kıldığını söylemek mümkündür.

Nitekim tüm stratejik plan tanımlarına bakıldığında, bu tür planlamaların aslında inovasyonu öncelediği söylenebilir. Örneğin Voorhees (2008) stratejik planlamayı, yeni

düşüncelerin oluşturulduğu ve oluşturulan yeni düşüncelerin tasnif edilerek ve uygulamaya geçirildiği bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda stratejik planlama, örgütün mevcut durumundan hareketle gelecekteki yol haritasının belirlenmesi” (Murat ve Bağdigen, 2008, s.75) ve “bir işletmenin gelecekte başarılı olması için işletmenin tepe yönetimi tarafından geleceğin tasarlanması gerekli olan yöntemlerin ve hareketlerin geliştirilmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere stratejik planlama haddi zatında yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörücü, katılımcı ve pragmatik özellikleri taşımaktadır (Narinoğlu, 2009, s.101). Öyleyse denilebilir ki, stratejik planın bizzat kendisi inovasyon uygulamalarının somutlaşmış, uygulamaya geçirilmiş ve sistemli şekilde yapılandırılmış birer yol haritası hükmündedir (Gül ve Kırılmaz, 2013, s. 24).

Öte yandan hazırlanışından uygulanışına kadar tüm süreçleriyle birlikte değerlendirildiğinde stratejik planlama örgüt çalışanlarının yaratıcılığını ve yenilikçiliğini etkilemekte ve yönetim açısından örgütün gelişmesinin önündeki engelleri birebir kaldırmaya yardımcı olmaktadır (Koçel, 2015, s. 425).

Ayrıca stratejik planlama kapsamında geliştirilen inovasyon uygulamaları sayesinde işletmenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olmasına katkı sağlanır ve böylece organizasyonlar, iktisadi olarak kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilirler (Dinçer ve Yılmaz, 2003:35).

Öte yandan literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere stratejik düşünme, eski alışkanlıklardan vazgeçmektir. Hedef eski alışkanlıkları terk edip düşüncenin şimdiki sınırlarını aşarak yeni alanlara ulaşmasını sağlamaktır ki bu kazanım sistemli bir şekilde sürdürülen inovasyon temelli stratejik planlarla mümkün olmaktadır (Tokgöz, 2012, s. 9-11).

Özellikle işletmelerin uzun dönemdeki başarısını artırmak üzere kullanacağı kaynaklar, uygulayacağı süreçler ve alması gereken sonuçlarla ilgili kararlardan oluşan stratejik planların inovatif uygulamalara yer vermesi o yüzden çok önemlidir (Narinoğlu, 2009, s. 131).

Sonuç olarak stratejik planlama sonuçların planlanması; girdilere değil sonuçlara odaklanması, değişimin istenilen yönde olmasının sağlanması ve bizzat yeniliği desteklemesi nedeniyle inovasyon yönetimi ve uygulamalarıyla çok yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 304).

3.2. Stratejik Yönetim Açısından Kalite Kavramı

Günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin başarısı, tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan ihtiyaç ve isteklerini ekonomik bir şekilde karşılanmasıyla sağlanabilir (Erdem, 2007, s. 53).

O yüzden her işletmenin üretim süreç ve sektörlerine özgü bir şekilde kendi kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri hayatlarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluktur.

Özellikle hizmet kalitesinin işletme performansının kritik belirleyicisi ve rekabet avantajı kazandıran stratejik bir araç olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, hizmet kalitesinin aslında maliyetleri arttıran değil aksine düşüren uygulama olduğu anlaşılmış ve işletmelerin hizmet kalitesinin yönetimi konusunda uygun stratejiler geliştirmek ve uygulamak oldukça fazla önem arz eder hale gelmiştir (Büyüközkan, Çiftçi ve Güleryüz vd., 2011, s.9407).

Şüphesiz stratejik yönetim açısından kalite yönetimine bakıldığında bu anlayışın strateji geliştirmeden stratejik planlamanın denetlenmesine kadar tüm aşamalarında dikkate alınması gereken en önemli unsur olduğunu söylemek yukarıda özetlenen nedenlerle mümkündür.

Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar altında öncelikle kalite kavramının tanımı ve unsurları açıklandıktan sonra bu anlayışın stratejik yönetim ve stratejik planlamayla ilişkisi teorik çerçevede incelenmeye çalışılmıştır.

3.2.1. Kalite Kavramının Tanımı ve Unsurları

Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “Qualitas” kelimesinin karşılığı olarak İngilizce ’de kullanılan bu kelime, Türkçe ’ye “kalite” şeklinde yerleşmiştir (Pınar vd., 2007, s.39).

Literatüre bakıldığında kalite kavramının çok sayıda tanımlanmasının olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan bazılarının göre kalite, “kullanıma uygunluk” (Aydın ve Aksoy, 2007, 262); “müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin karşılama derecesi” (Parlak, 2013, s.5); “müşterinin veya alıcının bir ürün ya da hizmetten sağladığı çıkar düzeyi” (Kotler, 2007, s.64) veya “ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici hizmetlerine cevap veren bir üretim sistemi” (Tütüncü, 2009, 63) olarak tanımlandığı söylenebilir. Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) ise kaliteyi, “bir mal veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlamaktadır (Akt. Çelik, 2010, s.6).

Tanımlara bakarak kalitenin aslında müşteri istek ve beklentilerine uygunluğu ifade etmekte olduğunu ve soyut bir kavram olarak, müşterilerin algılamalarına bağlı olarak

değişiklikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu yönüyle kalite, müşteri, işveren ve çalışan çemberinin mutluluğuyla birlikte bir ürünün ve/veya hizmetin iyi ya da kötü olma durumunu ifade etmektedir (Efil, 2011, s.7).

Ayrıca kalite kavramının günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak ele alınması, kavramın bir yönetim anlayışı haline dönüşmesine neden olmuştur (Başaran ve Aydemir, 2004, s.98). O nedenle günümüz işletmeleri açısından kalitenin sorunlar ortaya çıkmadan önce önlenmesinin, müşteri memnuniyetinin artırılmasının, yüksek performansın, verimliliğin, etkililiğin, esnekliğin ve tüm işlerin doğru olarak yapılmasının en etkili yolu olduğunu söylemek mümkündür (Efil, 2011, s.5).

Öte yandan yukarıda yer alan kalite tanımlarından yola çıkarak kavramın temel özelliklerini sıralamak mümkündür. Her şeyden önce kalite, ölçümlenebilir; ancak soyut bir kavram olduğu söylenmelidir. O yüzden kalitenin ölçülmesi için özel çalışmalar ve ölçekler kullanmak şarttır. Özellikle sayısal ölçülerin azlığı ve sınırlı veri nedeniyle hizmet kalitesini ölçümlemek ve bundaki değişimleri kısa vadede tespit etmek genellikle zor olmaktadır (Gürbüz ve Ergülen, 2006, s.175).

Oldukça öznel olan kalite kavramı, bireylerin subjektif değerlendirmelerine göre farklılaşabilmektedir. Özellikle tüketicilerin bireysel özellikleri, sosyal veya ekonomik durumuna bağlı olarak kalite algılamaları da değişiklik gösterebilmektedir (Tütüncü, 2009, s.63). O nedenle denilebilir ki, insanların kalite algılaması, her kişinin değerleri ve bakış açısına bağlı olarak farklılık gösterir (Kwong, 2008, s.13).

Son olarak, ister bir ürün isterse bir hizmet hakkındaki değerlendirmeler olsun tüm kalite değerlendirmelerinde dikkat edilen birkaç özellikten bahsetmek yerinde olacaktır. Bunların başında güvenilirlik, uygunluk, fonksiyonellik / işlevsellik, estetiklik, dayanıklılık, ihtiyacı karşılama yeteneği, performans ve yeterlilik gibi özelliklerden bahsetmek mümkündür (Kwong, 2008, s.13-15).

Şüphesiz sayılan özelliklerin bazıları hizmetler bazıları ise ürünlere yönelik kalite değerlendirmelerinde ön plana çıkmakla birlikte her insanın iyiyi kötüden ayırma kabiliyeti olduğu düşünüldüğünde sayılan özelliklere göre kalite değerlendirmelerinin olduğu söylenebilir.

3.2.2. Kalite Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Literatüre bakıldığında kalite kavramının çok boyutlu olması, farklı şekillerde algılanmasının yanı sıra bu kavramın çok fazla tanımının yapılmış olması gibi nedenlerle pek çok pozitif kavramın kalite yerine kullanıldığını söylemek mümkündür (Pinar vd., 2007, s.39). Birçok tanımı yapılan bu kavramın ilk çağrıştırdığı anlamlar, “standartlara uygunluk, kullanıma uygunluk, çevreye uygunluk, değer ve fiyat uyumu, maliyetin uygunluğu ve müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması” gibi sıralanabilir (Halis, 2010, s.3).

Bunlara ek olarak kalite konusunda yapılan pek çok araştırmada iyileştirme, müşteri odaklılık, katılımcılık, etkinlik, performans, doğruluk, güvenilirlik, duyarlılık ve bunlar gibi kavramlar çoğu zaman kaliteli hizmet üretme prensibinin o işletmede benimsendiğini göstermek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Kotler, 2007; Parlak, 2013). Ayrıca hatasızlık, kusursuzluk, çağdaşlık, modernlik gibi ifadelerin de kalite kapsamında atıflar içerdiğini söylemek mümkündür (Çavuşoğlu, 2006, s.4).

Literatürde kaliteyle birlikte anılan en önemli kavramların başında şüphesiz “Müşteri Odaklılık” gelmektedir (Halis, 2010, s.7). Müşteri odaklılık şeklinde tanımlanan bu anlayışta her şeyden önce üretimde kalitenin ölçülmesinde temel unsur olarak müşteri esas alınır. Kısacası “müşteri memnuniyetini” ön planda tutmak bizzat kaliteye ulaşmanın en önemli mertebesi olarak kabul edilmektedir (Efil, 2011, s.79).

Literatürde kalite kapsamında sıklıkla zikredilen diğer bir kavram ise “Sürekli İyileştirme” (Kaizen) anlayışıdır (Ören 2002, s.42). Aynı zamanda toplam kalite yönetiminin ilkelerinin en önemlilerinden olan bu anlayış örgüt için problemin fark edilmesiyle başlar ve problemleri çözerken kaliteli süreçler ve sistemler yaratmayı esas olarak benimser (Efil, 2011, s.79).

Böylece sürekli iyileştirme bir yandan sağlanırken, üretimin önünde engel teşkil eden, dolayısıyla performansı azaltan pek çok sorun sürekli çözümlenir (Koçel, 2015, s.446).

Kalite yönetim süreçlerinde sürekli anılan ve kalitenin geliştirilmesi açısından anlam ve önemi büyük olan diğer bir kavram da “katılımcılık” anlayışıdır. Kalite yönetimi uygulamalarının örgütlü bir şekilde başarıya ulaşması için tüm çalışanların, hatta tedarikçilerden müşterilere kadar tüm üretim süreci aktörlerinin karar alma süreçlerine katılması önemlidir. Ayrıca kalite yönetiminin başarı kazanmasında, tüm çalışanların buna inanması ve bağlı kalması önemli rol oynamaktadır.

Ayrıca katılımcılık sayesinde kurumda ortaya çıkan sinerjiyle birlikte daha kaliteli mal veya hizmet üretimi mümkün olacağı gibi, bunun yanı sıra sürekli iyileştirme strateji ve uygulamalarının başarı şansları da aratacağı söylenebilir.

3.2.3. Örgütsel Yaşamda Kalite Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararları

Günümüzün gittikçe şiddetlenen rekabet koşullarında kalite yönetiminin bir organizasyona getirdiği yararların başında performansı düşüren, üretken olmayan faaliyetleri azaltacak nitelikte ölçülebilir kriterler oluşturulur (Gürbüz ve Ergülen, 2006, s.177).

Kalite yönetimi sayesinde işletmeler rakiplerin tam ve detaylı olarak anlamaları suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmaları sayesinde başarılı olmaları mümkündür. Zira kurumların ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede kalite yönetiminin gelişmeyi sağlamanın yanı sıra, örgütlerin stratejik yönetim anlayışla 21.yüzyıla ayak uydurması açısından da anlam ve önemi çok büyüktür.

Ayrıca kalite yönetiminin, çıktılarının iyileştirilmesi açısından stratejik önemi bulunmaktadır. Zaten günümüzde kalite yönetimine bu kadar çok önem verilmesinin başlıca nedeni, rekabet gücünün artmasını sağlayan en önemli stratejik yönetim yaklaşımlarından birisi olmasından kaynaklandığını da söylemek mümkündür (Efil, 2011, s.79).

Kalitenin örgütlerin rekabet gücüne sağladığı katkılara bakıldığında, kalite yönetiminin öncelikle kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerin azalması nedeniyle örgütlerin kârlılıkları yükselttiğini ve kalitesiz hizmetlerin üretilmesinde kullanılan, aslında atıl olan kapasitenin kullanıma alınmasıyla yatırım ihtiyaçlarının azaltılarak yatırıma ayrılan fonlardan tasarruf edildiği söylenebilir.

Öte yandan kalite, sadece örgütlerin rekabet gücünü arttırmamakta, toplumlarda yaşam düzeyini ve yaşam standartlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu yönüyle de kalite artık bir yaşam tarzı olmuştur. O nedenle günümüzde müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin ortaya konulması müşteri değer artışı sağlarken bir yandan da satışları arttırması ve maliyetleri azaltmasıyla da kârlılık üzerinde olumlu etkiler sağlayacak ve örgütün hissedar değerini de arttıracaktır (Efil, 2011, s.78).

Son olarak kalite yönetim ve uygulamalarının stratejik önem ve değeri bağlamında söylenmelidir ki, küreselleşen dünyada kalite tüm üretilen sistemlerin en önemli yönetim anlayışıdır ve bu anlayış stratejik yönetim açısından günümüzde en önemli yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Çekirge, 2009; Kotler, 2007; Parlak, 2013).

3.2.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Kalite Kavramıyla İlişkisi

Gerek toplam kalite yönetimi gerekse stratejik yönetim ve planlama kamu kurumlarında yaygın olarak 1980 ile 1990'lardan sonra uygulama alanı bulmuştur. Zikredilen yıllarda tüm örgütler özellikle dış çevreyle etkileşimi sağlamak, varlığını etkili bir şekilde sürdürmek ve paydaşların isteklerini tam anlamıyla karşılamak için her iki yönetsel yaklaşıma yönelmişlerdir (Poister ve Streib, 2005; Akdemir, 2012).

Örgütsel yaşamada hem kaliteye hem de stratejik planlamaya yaygın bir şekilde yönelimlerin artmasının nedenlerine bakıldığında her iki kavram arasındaki ilişki daha net anlaşılabilir olacaktır. Her şeyden önce stratejik planlama, günümüzde kaliteli bir yönetimin en temel aracı olarak görülmektedir. O nedenle denilebilir ki kalite stratejik yönetim ve planlamayı, stratejik planlama da doğrudan doğruya kaliteli mal veya hizmet üretimini olanaklı kılmaktadır (Mucuk, 2008, s.139).

Gerçektende günümüzde artık stratejik yönetim anlayışında sistem yönetimi, toplam kalite yönetimi, risk yönetimi gibi unsurlar yer almaktadır. Bu anlayış, insanı ve toplumu canlı gibi görmekte olup, yönetim sürecini hayatın akışına benzetir ve yönetimin canlı gibi iç dinamikleri, çevresi, geçmişi, geleceği olduğunu kabul eder (Narinoğlu, 2009, s.122). Bu nedenle denilebilir ki, stratejik planlamanın varlık sebeplerinden birisi olarak kaliteli yönetime ulaşma isteği gelmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283).

Aynı zamanda kaliteli bir yönetim aracı olan stratejik planlama sayesinde üretilen mal ve hizmetten yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasındaki memnuniyet düzeyi arttırılacaktır.

Öte yandan kamu yönetimleri, stratejik planlama uygulaması ile aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi günümüzde kaliteli kamu hizmeti sunumu açısından oldukça önem taşıyan konuları da içselleştirmiş olmaktadır (Parlak, 2013). Örneğin stratejik planlama kamu örgütlerinde şeffaflık, katılımcılık, sürekli iyileştirme ve hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.

Ayrıca kamu yönetimlerinin geleneksel yapısından sıyrılarak tüm değerleriyle birlikte hareket etmesi, yurttaşların katılımına önem vermesi, diğer paydaşları da sürece dahil etmesi, vizyon ve misyona uygun stratejiler belirleyerek bunların gerçekleştirilmesi için hareket etmesi, kaynakların doğru ve yerinde kullanılmasının sağlanması için stratejik planlamaya dayalı kamunun yönetilmesiyle mümkün olduğunu söylemek mümkündür.

Özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda stratejik planlamanın yararlarına bakıldığında kaliteli kamu hizmet üretiminin ancak bu yolla sağlanabileceğini bile söylemek mümkündür (Aktan, 2008, s.21). Bu bağlamda stratejik planlama örgütün gelişmesine ve kaliteli ürün ya da hizmet üretilmesine yardım eder.

Dolayısıyla stratejik planlama aslında performansa dayalı bütçeleme, kalite yönetimi, hesap verebilirlik, kamu kesiminde yönetim, performans yönetimi, süreç yönetimi ve vatandaş odaklı bir yönetim modeli ortaya koymaya imkân sağlar (Odabaş, 2004, s.84).

3.3. Stratejik Yönetim Açısından Girişimcilik Kavramı

Rekabetin gittikçe şiddetlendiği günümüz ekonomik konjonktüründe örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmak, sürekli yenilikçi kalabilmek, kaliteli mal veya hizmet üretebilmek ve böylece rekabet üstü olabilmek için girişimciliği özümseyen insan kaynaklarına sahip olması gerekmektedir.

İşletmeler ve örgütler açısından iç ve dış girişimcilik olarak ele alınan girişimcilik yaklaşımları stratejik planların en önemli yapıtaşları arasında gösterilmektedir. Bunun asıl nedenine bakıldığında bizzat stratejilerin girişimciliği, girişimciliğin ise inovasyon ve kaliteyi önceleyerek stratejik planda bütünleşik değer olarak yönetilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda girişimcilik tüm örgütlerin gerek vizyon ve misyon gerekse amaç ve hedef açıklamalarında sürekli atıf yapılan anahtar bir kavram olarak görülmektedir.

İşte o nedenle bu araştırma kapsamında üniversitelerin stratejik planları incelenirken girişimcilik anlayışına ne kadar önem verdikleri ve bu alanda kazanımlar sağlamak amacıyla ne gibi stratejilere başvurdukları araştırılmaya çalışılmıştır.

Anlatılan çerçevede girişimciliğin tanımı, özellikleri anlam ve önemi açıklandıktan sonra, literatür çerçevesinde girişimciliğin stratejik yönetim ve planlamayla ilişkisi aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

3.3.1. Girişimcilik Kavramının Tanımı ve Unsurları

Literatürde girişimcilik kavramı “Var olan kaynakların veya ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesiyle bir değer yaratılması ve bu değerden yararlanması süreci olarak” tanımlanmaktadır (İraz, 2005, s.150).

Girişimci kişi ise fırsatları gözetleyen, yenilik düşüncesini, risk alarak örgütsel gerçeklere dönüştürür. İktisadi anlamda girişimci bir işi yapmak için harekete geçen veya bir işe

başlayan, arz ve talebi yönlendiren veya pazar arayan girişken kişi anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda iktisat literatüründe girişimci toprak, emek ve sermayeyi temin ve organize ederek üretime yönlendiren faktör olarak tanımlanmaktadır.

İşletme literatüründe ise girişimci kavramı, yeni bir örgütü kuran, yönlendiren, geleceğe ilişkin planları yapan ve yürüten kişiyi ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre girişimci, *“kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişidir.”* (Arslantaş, 2001:17).

Günümüzde, girişimcilik kavramı ile iş sahibi olma, şirket ve işletme kurma gibi anlamlar çıkarılmakta ise de, yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, girişimciliğin en önemli iki unsurunu yaratıcılık ve yenilikçilik oluşturmaktadır (İbicioğlu vd.,2004, s.24). Zira günümüz ekonomilerinde meydana gelen değişim ve dönüşümler işletmelerin yenilik ve girişimcilik çabalarını artırmakta, artan yenilik ve girişimcilik çabaları ise ekonomik gelişmeyi olumlu yönde desteklemektedir (Güleş ve Bülbül, 2002, s.128).

Girişimciliğin yenilikçi düşünme, yatırım fırsatlarını görebilme, yeni iş kurma ve yeni ürün üretme gibi bazı karakteristik özelliklerine ve tanımlayanın mensup olduğu bilim dalına göre tanımlandığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte girişimci ve girişimciliğin bazı ortak özelliklerine göre ortak bir tanımlamada buluşturulması söz konusudur. O da hangi disiplin çerçevesinde olursa olsun girişimcilerin yeni yatırımla, yeni iş, istihdam, yönetsel ve ekonomik süreç yarattıkları gerçeğidir.

Öte yandan literatürde girişimciliğin özellikleri ayrı başlıklar altında sıralanmaktadır. Bir çok yönden bu özellikler girişimcilerde bulunan özelliklerin eyleme dönüşmüş hali olmasına rağmen sayılan özellikleri de belirtmek yerinde olacaktır. Bu anlamda literatüre bakıldığında girişimciliğin en belirgin özelliğinin yenilik olduğunu söylemek mümkündür. Zira girişimcilikle yönetsel, örgütsel ve üretilen tüm kaynaklara yeni kazanımlar ekleyerek zenginlik yaratılmaktadır (Drucker, 2014, s. 27).

3.3.2. Girişimcilik Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Literatüre bakıldığında girişimcilikle birlikte yenilikçilik, yaratıcılık, inovasyon, risk yönetimi, pro-aktivite, geleceği öngörme gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar bir yandan girişimciliğin hâkim olduğu örgütlerin temel unsurlarını tanımlarken, diğer yandan da girişimcilerde bulunması gereken vasıfların tarifinde kullanıldığını söylemek mümkündür.

Özellikle inovasyon kavramının gerek makro gerekse mikro düzeyde girişimcilikle çok kapsamlı ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Önceki bölümlerde tanımlandığı üzere İnovasyon bizzat girişimciliğin ortaya çıkmasının en temel sağlayıcısıdır. İç girişimcilik açısından bakıldığında ise örgütün içinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni projelerin değerlendirilmesi ve bu yeniliklerin oluşması için çalışanların desteklenerek özendirilmesini ifade eden inovasyon yönetimi uygulamaları aynı zamanda iç girişimciliği de teşvik etmektedir (Arslantaş, 2001:19; Akdemir, 2012, s. 28).

Benzer şekilde farkında olunan sonuçlara rağmen girişimde bulunmayı ifade eden risk alma becerisi günümüz girişimcilerinin en önemli vasfı ve onları tanımlayan sıfat niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür (Bulut vd., 2008, s. 1394). Girişimci kişinin temel özellikleri arasında da yer alan risk alma eğilimi, kişinin bekle ve gör durumundan sakınmasını, harekete geçmesini sağlamaktadır. Zira risk almak veya riske katlanmak dinamik bir süreç olmakla birlikte ölçümlenen, yönetilebilen ve makul nitelikteki riskleri almadan da bir girişimde bulunmak günümüzde pek mümkün değildir. Özellikle 21. Yüzyılın belirsizliğinde riske katlanılmıyorsa uzun dönemli başarı elde etmek de pek mümkün olmamaktadır.

Girişimcilik literatüründe sıklıkla zikredilen diğer bir kavram da girişimlerin esnek ve pro-aktif yönelimlere sahip olmasıdır. Pro-aktivite örgütsel amaçlara tam zamanlı ulaşabilmek için yarını öngörerek bugünden şekillendirmeyi önermektedir. Örneğin tüm stratejik yönetim ve planlama çalışmaları reaktif değil, pro-aktif olmak durumundadır. Ayrıca girişimciler örgütün geleceğini şekillendirme gücünü elinde tutar ve yarattığı yeniliklerle, katlandığı risklerle bu gücün ortaya çıkmasını olanak tanır. O yüzden denilebilir ki, günümüzde her girişim ve girişimci başarı için pro-aktif olmak zorundadır. Girişime bu özelliği ise stratejik planlama sistemli bir şekilde sağlayabilecektir (Fiş ve Wasti, 2009, s. 132).

Son olarak girişimcilik ve girişimcilerle birlikte sıklıkla anılan diğer bir kavram da “öngörü” ya da “gelecek odaklılık” şeklinde nitelenen bir anlayıştır. Aslında insanlık tarihi boyunca gelecekte neler olacak, gelecek nasıl değişecek ve bu değişim bireyi ve toplumu nasıl etkileyecek hep merak edilmiş ve tahmin edilmeye çalışılmıştır. Örneğin, eski liderler de stratejik yönetim ilkelerine benzer şekilde, yönetmekle sorumlu oldukları devletlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve geliştirebilmeleri amacıyla geleceği okuduklarına inanılan insanları yanlarında bulundurmışlardır (Akdemir, 2012, s. 29).

Geleceği şimdiden görebilme ve anlayabilme yeteneği sayesinde girişimciler, tüm belirsizlikleri kısmi de olsa belirli bir duruma getirme imkanı kazanarak, bugünkü kararlarını gelecek odaklı almasının yolunu açmaktadır. Dolayısıyla girişimci açısından öngörünün temeli geleceği tahmin etmek değil geleceği yaratmak ve yarattığı gelecekte risklerini azaltmak olduğu söylenebilir (Çeşmeci, 2012, s. 140).

Aslında hem öngörü hem de pro-aktivite girişimci açısından bilgiyle doğrudan doğruya ilişkilidir. Zira bir iç veya dış girişimcinin muhakkak suretle örgütün geleceğini şekillendireceği konu hakkında bilgiye sahip olması ve kararlarını bu bilgiye dayandırması gerekmektedir. Mevcut durumdan yola çıkarak geleceğin ihtiyaçlarının stratejik olarak belirlenmesi ve geleceğin muhasebesinin şimdiden yapılması o yüzden girişimcilerin en önemli çabası olmuştur (Demir, 2010, s.72).

3.3.3. Örgütsel Yaşamda Girişimcilik Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararı

Gerek makro gerekse mikro ölçekte girişimcilik ekonomik anlamda büyüme, gelişmişlik ve kalkınmayla doğrudan doğruya eş anlamlı tutulmakta ve değerlendirilmektedir. Zira gerek mikro düzeyde gerekse makro düzeyde ülke ekonomisinin gelişmişliği, zenginliği ve refah seviyesi girişimcilikle ilişkilendirilmekte ve kaynakları kıt olsa dahi ülkenin kalkınmışlığını açıklamada kullanılan bir değer girişimcilik teşvik edilmektedir (Akdemir, 2012, s. 33).

Makro ölçekte girişimciliğin anlam ve önemine bakıldığında, bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi; hızla değişen koşullara uyum sağlayabilme dinamizmine sahip, katma değeri yüksek mal ve hizmet üretebilen ve ekonomik büyümeye katkı sağlayabilen girişimciler yaratmasına bağlı olduğu söylenebilir (Fiş ve Wasti, 2009, s. 135).

Zira girişimcilerin sayısının artmasıyla birlikte yeni ve farklı iş fikirleriyle yeni örgütlenmeler ortaya çıkmakta; böylelikle bireyselden ülke düzeyine zincirleme bir şekilde yayılan ekonomik canlanma yaşanmaya başlanmaktadır.

Öte yandan bireylerin girişimcilik özellikleri doğrultusunda yenilikler yaratarak, risk almalarını ve bir iş fikrine yaşam vermeleri sadece yeni iş yeri açılması ve yeni yatırımların yapılması açısından değerlendirilmemektedir. Ayrıca bireyler üyesi oldukları örgütlerde girişimcilik özelliklerini göstererek “iç girişimci” olarak da ortaya çıkabilmektedirler. (Çeşmeci, 2012, s. 140).

İç girişimcilik, örgütlerde çalışan konumunda olan kişilerin girişimcilik davranışları sergilemesi olmakta ve mevcut örgüt içindeki kültür tarafından yaratılarak geliştirilen bir

süreç olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, vd., 2011, s. 275). İç girişimciler, işletmelerin rekabet üstü olmasında en önemli katkıyı sağlayan çalışanlar olarak stratejik öneme ve değere sahiptir. Ayrıca bu tip kişiler iç çevre ve dış çevre de yaşanan değişimleri dikkatle inceleyen ve bunu kurumsal boyutlara taşıyarak kurumsal girişimciliğin oluşmasını sağlayacak çalışanlardır (Bulut vd., 2008, s. 1394).

Yeni ve farklı fikirleriyle mevcut yöntemlerin dışına çıkabilen çalışanlar yarattıkları sonuçlarla örgütün sosyo-kültürel ve ekonomik değişimlere uyum sağlamasını ve hatta bu değişimlerin yaratılmasına neden olmaktadır (Dündar ve Ağca, 2007, s.123).

3.3.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Girişimcilik Kavramıyla İlişkisi

Günümüzde, rekabetin şiddeti düşünüldüğünde bu şekilde çevrede yaşanan değişimlere göre yatırımlarını sürekli yapılandırmayan ve bir stratejik planı olmayan firmaların yarışın dışında kalacağı çok rahatlıkla söylenebilir (Çeşmeci, 2012, s. 140).

Herhangi bir stratejik planı olmayan girişimcilerin de bazen başarılı olduğu görülmekle birlikte, sektörde yerli yabancı rakipler çoğalarak rekabet şiddetlendikçe, müşteri talepleri değiştikçe ve ürünlerin teknolojik içerikleri gelişip, katma değeri arttıkça, standart teknikler yetersiz kalmaktadır(Çiftçi, 2011, s.12).

Aslında kısmen planlı, genelde doğaçlama usulü ortaya çıkan stratejiler girişimcilerin vizyonu ve bireysel yeteneklerine göre şekillenmektedir. Bu nedenle etkili strateji geliştirilmesi açısından yenilikçi, yetenekli ve risk almasını seven girişimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir ifadeyle etkili stratejik planlar ve yönetsel süreçler başarılı girişimleri, başarılı girişimler ise etkili stratejileri gerekli kılar. Bu etkileşim sayesinde ortaya çıkan stratejik yönetim ve girişim sayesinde mikro ve makro düzeyde ekonomik gelişmişlik ve başarı birlikte gelir (Barca, 2009, s.36).

Sayılan bu tür hususların girişimin başarısı açısından günümüzdeki anlam ve önemi oldukça açıktır. Bir girişimde bulunmaya karar vermekle bile sermayesini riske atan bir girişimci hızlı bir şekilde kar eder hale geçmek için stratejik ve planlı hareket etme zorundadır (Coşkun, 2011, s.45).

Oysa risk ve plan bir araya gelmesi oldukça zor kavramlardır. İşte stratejik planlama sayesinde bu iki kavram bir araya gelmekte, gelecek önceden okunarak riskler asgari düzeye indirilirken, yatırımın başarısı için mevcut durum ve işler planlı bir şekilde sürdürülmeye çalışılmaktadır. Bu sayede girişimcilik günümüzde ancak stratejik plan ve yönetsel yaklaşımlarla başarıya ulaşabilmektedir (Demir, 2010, s.72).

3.4. Stratejik Yönetim Açısından Toplumsal Hizmet Kavramı

Günümüzde insan hakları, çalışanlar, çevre, toplum gibi konularda savunmacı yaklaşımlar geliştirmesi; kamu hizmetlerinin sunumunda uluslararası kuruluşların çeşitli standartlar oluşturması, tüm örgütlerin toplumsal ve sosyal sorumluluk alanlarıyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmuştur (Aktan, 2008, s.11).

Gelişen toplum odaklı stratejik değerler tüm işletmelerin ve kamu kurumlarının içinde buldukları toplumla ilişkisinde düzenleyici niteliğe sahip olmasını sağlamıştır. Zira işletmeler ve kurumlar toplum için kurulur ve toplum içinde tüm etkinliklerini sürdürürler. İnsanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütlerin de ister kamu ister özel işletme olsun içinde bulunduğu ve varlığı toplumla birlikte yaşadıkça söz konusu olacağı halka karşı sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır (Çeşmeci, 2012; Bulut vd., 2008).

Sonuç olarak günümüzde tüm örgütler toplumla karşılıklı ilişki ve bağımlılık içindedir. Örgütün eylemlerini gerçekleştirmesi toplumun sahip olduğu kaynaklar aracılığıyla olurken, bu eylemlerin sonuçları yine toplumu etkilemektedir. Ayrıca bu etki, örgütün toplum tarafından kabulünde belirleyici olmaktadır.

Özellikle demokrasinin geliştiği yüzyılımızda her geçen gün daha fazla ön plana çıkan toplum odaklı stratejik değerler o yüzden bu araştırma kapsamında “toplumsal hizmetler” başlığı altında ve stratejik yönetim çerçevesinde aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

3.4.1. Toplumsal Hizmet Kavramının Tanımı ve Unsurları

Toplumsal hizmet kavramı daha çok işletmelerin ve kuruluşların amaç, hedef, misyon ve vizyon açıklamalarıyla oluşan stratejik planlamalarında esas aldığı değerlerin, normların ve hatta belirledikleri politikaların toplum odaklı bir anlayışla ve evrensel nitelikteki toplumsal değerlere göre şekillenmesiyle oluşan hizmetler olduğu söylenebilir (Demir, 2010, s.79).

Bu anlamda toplumsal hizmetler özel ve kamu işletmelerinin içinde buldukları toplumda üretim yaparken sürdürülebilir, şeffaf, katılımcı, insan odaklı, adil ve sosyal yaşamı güçlendiren çizgide üretim gerçekleştirmesi ve bunların sunulması olarak tarif edilebilir (Balcı ve Nohutçu, 2005, s. 116).

Literatürde kamu hizmetleri ise genellikle devlet görevlileri tarafından sürdürülen, kar etmekten çok halkın menfaatlerini gözeten, özel teşebbüsün yerine getirmesinin çoğu

zaman gerek sermaye gerekse alt yapı yatırımlarının büyüklüğü nedeniyle mümkün olmadığı hizmetleri tanımlamaktadır. Güvenlik, sağlık, eğitim ve benzeri alanlarda verilen kamu hizmetlerinin sunumunda asıl olan topluma hizmet vermektedir (Tokgöz, 2012, s. 265).

Toplumsal hizmetin stratejik yönetim açısından en önemli özelliği bu tür hizmetlerin, toplumun sağlığını ve güvenliğini riske atmaması; çevreye ait sorumlulukların farkında olunması, temel çalışma standartlarını içermesi, temel insan haklarına saygılı olunması, toplumsal katılımı, kalkınmayı ve yatırımı ön plana çıkarması gibi kriterleri saymak mümkündür. Bunlara ek olarak işletmelerin yerel halka saygı ve kaynaşma içinde faaliyet göstermesi, sosyal açıdan üzerine düşen kurumsal hayırseverlik ve gönüllü yardımlardan kaçınmaması, sürekli müşteri tatminini esas alarak, adil rekabet prensiplerine bağlı kalması da önemli toplumsal hizmetler içerisinde gösterilmektedir (Tokgöz, 2012, s. 263).

Kamu veya özel işletmelerin rüşvet ve yozlaşmaya karşı önlemler alması, sürekli topluma hesap verebilirlik, şeffaflık ve performans raporlama gibi konularda bilgi vermesi de toplumsal hizmet kapsamında stratejik açıdan örgütlerin en temel sosyal sorumlulukları içerisinde yer almaktadır (Yamak, 2007, s. 37).

Son olarak söylenmelidir ki toplumun varlığı için gerekli olan tüm kamu kurumları örgütler yetki ve sorumlulukları, gerçekten de kamu menfaati doğrultusunda kullanıldığının gösterilmesi gereklidir. Özellikle kullanılan yetkilerin, yerine getirilen kamu, görevlerinin ve bunlara ilişkin sorumlulukların hepsi, bir denge içinde olması gerekmektedir.

3.4.2. Toplumsal Hizmet Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Toplumsal hizmetler kavramı kamuya sunulan hizmetlerle, karşılıksız ve gönüllülük esasına dayalı olarak sürdürülen tüm eylem ve iş süreçlerini kapsayan çatı bir kavramdır. Sosyal hizmet, kamu hizmeti, sürdürülebilirlik ve paydaşlık gibi anlayışlarla da birlikte ifade edilen toplumsal hizmet kavramı doğrudan doğruya işletmelerin içinde buldukları topluma yönelik görev ve ödevlerini hatırlatan nitelikteki iş, eylem ve görevler ile ilişkileri içinde barındırmaktadır (Tokgöz, 2012, s. 264).

Literatürde kurumsal anlamda “Sosyal Sorumluluk” kavramı ise işletmelerin faaliyetlerini yürütürken, topluma karşı sorumlu davranmalarını ifade etmektedir (Friedman, 2006, s. 21). Diğer bir tanımlama ile sosyal sorumluluk, “toplumun değerleri ve hedeflerine yönelik

kararlar alma, politikalar izleme ve bu yönde faaliyetlerde bulunma mecburiyeti” şeklinde tanımlanmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007, s.224).

Başka bir tanımlamaya göre sosyal sorumluluk “işletmenin sürekli olarak etik, yasal ve ticari davranması, aynı zamanda bulunduğu toplumun beklentilerini karşılması” ve “sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramların yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı” olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde toplumsal hizmet, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, vatandaşlık ve paydaşlık gibi kavramların birbiri yerine sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Özellikle gerek kurumlarının vizyon ve misyon deklarasyonlarında gerekse stratejik planlarının içinde yer alan hedef ve amaç tanımlamalarında sıklıkla “sürdürülebilir /büyüme”, “sürdürülebilir gelişim”, “sürdürülebilir kalkınma”, “sürdürülebilir hizmet üretimi” vb gibi kavramlarla çokça karşılaşılmaktadır.

Sözcük anlam olarak ele alındığında sürdürülebilirlik, kesintisiz bir şekilde devamlılığın sağlanması olarak ifade edilebilir. Toplumsal hizmetlere vurgu yapan sürdürülebilirlik kavramı ise, “*Şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir*” (IMKB, 2017).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ve anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan önemli bir gelişme olduğunu söylemek mümkündür (Yamak, 2007, s.66). Stratejik açıdan bakıldığında ise işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlayacak noktalara odaklanmasını içeren bir yaklaşımlar bütünü olarak bu kavramın tanımlanması mümkündür (Tokgöz, 2012. s. 265).

Zira bir kurum sürdürülebilir bir hedef veya amaç belirlemişse içinde bulunduğu toplumun değerleriyle ve beklentileriyle örtüşen çizgide üretilen sistemler ortaya koymak zorundadır. Bu açıdan toplumsal hizmetlerin evrensel standartlarını ortaya koymakla yetinmeyecek üstlenmesi gereken sosyal sorumlulukların bilincinde hareket kabiliyeti kazanmaya da önem gösterecektir (Friedman, 2006, s. 21).

Stratejik anlamda ve işletmelerin toplumsal hizmetleri açısından sürdürülebilirliğin, sosyal sorumluluğu da içine alan bir kavram olduğu söylenebilir (Ertuğrul, 2009, s.30). Zira geçmişte, toplumsal hizmet ve sosyal sorumluluk kavramlarının kapsamı sadece insan hakları gibi toplumsal konuları içine alan bir yapıdayken, günümüzde sürdürülebilirlik

kavramı içine hem çevreyle hem toplumla hem de sosyo-ekonomik kalkınma konuları için de kullanıldığı görülmektedir.

Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik ulaşılması arzulanan önemli bir stratejik amaçtır. Nitekim literatürde iki kavram arasındaki farkı benzer ifadelerle açıklamaktadırlar. Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik stratejik bir amaç veya hedefken, toplumsal hizmet ise bu hedefe götürecek çevresel, sosyal ve ekonomik dengelerin sağlandığı bir yol olarak nitelenmektedir.

Bu anlamda işletmeler, ilk olarak kurumsal anlamdaki sosyal sorumluluk faaliyetlerine odaklanmakta, sürdürülebilirlik ise bunun daha üst bir seviyesini oluşturmaktadır. Toplumsal hizmet ise bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için izlenmesi gereken yol olarak nihai hedeflerin merkezinde yer almaktadır.

Ayrıca günümüzde sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda fırsatları ve yönetsel riskleri de kapsayarak uzun vadeli değer yaratan stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde toplumsal hizmet ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının her ikisi de işletmelerin, tüm paydaşları ilgilendiren sosyal ve çevresel boyuttaki gönüllü faaliyetler olarak stratejik yönetimin ilgi alanına girmektedir(Balcı ve Nohutçu, 2005, s. 119).

İşletmeler açısından toplumsal hizmetin ve sosyal sorumluluğun öncelediğini gösteren diğer bir anahtar kavram olarak “Paydaş” kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Geleneksel üretim yaklaşımında işletme sahipleri, paydaşları olarak yalnızca kaynak sağlayan ya da mal ve hizmet satın alan gruplar ya da işletmenin hissedarları olarak görülmekteydi. Oysa 21. yüzyılda yaşanan gelişme ve değişikliklerin etkisiyle işletmeler artık sadece ticari ilişkili oldukları çıkar gruplarını önemseyerek ve onları önceleyerek varlıklarını sürdüremeyecekleri anlamış ve “paydaş” kavramı daha geniş perspektifte ele alınmaya başlamıştır (Sarıkaya ve Kara, 2007, s.223).

Böylece paydaş kavramı işletmelerin belirlediği stratejik hedeflere ulaşmasını etkileyecek ya da stratejik hedeflerine ulaşmasından etkilenecek herhangi bir kişi ya da grup olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Yamak, 2007, s. 57). Başka bir ifadeyle paydaşlar, organizasyonu etkileyen ya da organizasyonun faaliyetlerinden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Özellikle kamu kurum ve kuruluşları açısından paydaş kavramına bakıldığında ülkede yaşayan tüm vatandaşların aslında birer vergi mükellefi olarak her kamu kurumunun birer paydaşı olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak söylenmelidir ki, günümüzde tüm kamusal hizmetlerin üretim süreçlerinde hesap verebilirlik, şeffaflık, vatandaş ve paydaş odaklılık gibi kavramlar toplumsal hizmet kapsamında sıklıkla anılmayı gerektirmektedir.

3.4.3. Örgütsel Yaşamda Toplumsal Hizmet Yönetiminin Stratejik Önemi ve Yararları

Daha 20.yüzyılın sonlarına kadar geleneksel yönetim yaklaşımları örgütlerin sosyal sorumluluğunu sadece hissedarlar yönünden ele almakta ve bu nedenle topluma karşı kendilerinin hizmet üretme sorumluluğu olmadığını ifade etmekteydiler (Yamak, 2007, s.28).

Bu klasik dönemde işletmeler öncelikle ve sadece hissedarlarının servetlerini artırmak yönünde bir sorumluluğu olduğunu düşünmekte ve bu ön kabul ile toplumsal hizmetlere pek sıcak bakmayarak bu tür sosyal sorumlulukların devlet tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğine yaygın bir şekilde inanmaktaydılar (Aktan, 2007, s.12).

Oysa geçmişte işletmelerin toplumdaki rolü istihdam yaratmak, yasalara uymak ve vergi ödemek gibi faaliyetlerle sınırlıyken, günümüzde ise, özellikle de küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle, toplumun işletmeler karşısındaki gücü artmış, işletmelerden olan beklentilerde gelişmiş ve kapsamı daha da artmıştır (Balcı ve Nohutçu, 2005, s. 119).

İşte 21.yüzyılda yaşanan bu tür gelişmeler işletmeler ve kamu kuruluşları açısından toplumsal hizmeti öneren sosyal sorumluluk yaklaşımının kapsamının genişlemesine ve sosyal sorumluluğun ekonomik ve çevresel sorumluluğu da kapsayan “sürdürülebilirlik” çerçevesinde ele alınmasına yol açmıştır. (Eren, 2011, s.425).

Özellikle demokrasinin yaygınlaşmasıyla birlikte, sivil toplumun da kendi değer yargılarını ortaya koymaya başlaması ve hükümetlerin sosyal değerleri belirlemedeki rolünün azalmasına, işletme ve sivil toplumun rolünün ise artmasına neden olmuştur (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 225). Bu koşullarda gelişen ve genişleyen “sürdürülebilirlik” kavramıyla da işletmelerin mevcut stratejilerini, politikalarını ve faaliyetlerini günün değişen koşullarına göre geliştirme çabasında oldukları ifade edilmektedir.

Ayrıca günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluğu, toplumsal kaynakların etkin kullanımından geçmektedir. Toplumsal kaynakların etkin kullanıldığının göstergesi ise şirketlerin maksimum kâr elde etmeleridir. Ancak sosyal amaçlara yönelik hareket etmek suretiyle işletmelerin gelişeceği ve büyüyeceği göz önünde tutulursa toplumsal hizmetlerin

günümüz işletmeleri açısından ne kadar önemli ve değerli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Yamak, 2007, s.39).

Daha öncede söylendiği üzere stratejiler işletmenin sosyal problemlerinin çözümüne katkıda bulunacağı ve kar elde edeceği ürün-hizmet-pazar bileşimlerinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan toplumsal hizmetlerle desteklenen bir stratejik planın varlığı işletmelerin uzun yaşama arzularına da cevap verir ve toplumda takdir kazandıkça işletmenin marka değerinin yükselmesinin bir anlamda yolunu açar (Ülgen ve Mirze, 2013).

Ayrıca toplumsal hizmetler stratejik yönetim açısından işletmelerin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alınmasını yolunu açarak, işletmelerin dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşıdığı farkında olmasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2011, s.427).

Sonuç olarak denilebilir ki, işletmeler topluma karşı sorumluluklarının bir gereği olarak özellikle yöneticilerin en az yönetim kurullarına karşı olduğu kadar örgütün müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer paydaş gruplara karşı da sorumluluk sahibi olmalıdırlar. Böylece işletmelerin marka değeri, karlılığı ve asıl önemlisi de küresel arenada rekabet gücü artmaktadır.

3.4.4. Stratejik Yönetim ve Planlamanın Toplumsal Hizmetle İlişkisi

Daha önce söylendiği üzere stratejik planlama, makro ve mikro düzeyde özellikler sergileyen bir planlama anlayışıdır (Övgün, 2010, s.120). İşte stratejik planlamanın özellikle makro yönü doğrudan doğruya işletmelerin toplumsal hizmet ve sorumluluk anlayışlarıyla doğrudan doğruya ilişkilidir.

Daha somut olarak bu ilişkiyi tanımlamak gerekirse ilk olarak stratejik planlamanın temel değerleri belirleme aşamasına bakmak yerinde olacaktır (Kırılmaz, 2013, s.132). Ayrıca stratejik planlarda yer alan vizyon ve misyon açıklamalarının kalıplarını ve temel direklerini oluşturan ilkeler de kuruma objektiflik ve tutarlılık sağlayarak, hem yöneticilerin hem de tüm çalışanların müşterilerine ve vatandaşlara yönelik davranışlarını belirginleştirir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:288).

İşte stratejik yönetim ve planlama kapsamında kurumun temel değerleri belirlenirken, paydaş görüşleri toplumsal hizmeti ve topluma karşı sorumlulukları somutlaştıran nitelikte belirlenmelidir.

Örneğin dürüstlük, adil davranma müşteri memnuniyeti bireye saygı yenilikçilik takım çalışması, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi değerler toplumun her zaman hoş karşıladığı değerlerdir. İşte stratejik plan çerçevesinde bu tarz değerlerin benimsenmesi ve üretim süreçlerinde dikkate alınması topluma hizmet açısından hem stratejik planın hem de kurumun başarıya ulaşmasını sağlayacağı oldukça nettir.

Stratejik planlama ile yönetim anlayışının toplumsal hizmetle ilişkisinin somut bir şekilde görüldüğü diğer bir alan ise kurum politikalarının belirlenmesi sürecinde kendini göstermektedir. Daha öncede söylendiği üzere stratejik yönetim kapsamında politikalar; yöneticilere, karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi olarak adlandırılmaktadır (Dinçer, 2013, s.11).

Özellikle kamu kurumları stratejik açıdan politikalarını belirlerken toplum ve vatandaş odaklı olduğu kadar sürdürülebilir politikalar geliştirmek suretiyle içinde bulunduğu topluma önemli düzeyde katkılar sunabilecektir. Bu açıdan stratejik planlama benimsenen kurum politikalarının toplumsal hizmet odaklı ve sürdürülebilir olup olmadığının hemen anlaşılacağı birer turnusol kağıdı hükmünde olduğunu da söylemek mümkündür (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 337).

Öte yandan stratejik planlama ile ortaya konulan sosyal sorumluluk örgüt operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, yaratılan olumsuz etkiler azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve örgütün aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmelerinin bir anlamda yolunu açacaktır.

Örneğin toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından olan ahlak ve etik, iş hayatında da güncelliğini ve önemini her devirde olduğu gibi bu devirde de korumaktadır. Özellikle kuruluşlar içerisinde faaliyet gösterdikleri dış çevreyi oluşturan “kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik koşullara göre şekillenen inanç, değer, tutum, fikir ve hayat tarzları” doğrudan doğruya işletmelerin dikkate alması gereken etik ve ahlaki normları oluşturmaktadır (Barca, 2009, s.82).

Dolayısıyla kuruluşlar süreç içerisinde stratejik planlarına etki edebilecek çalışan, tüketici veya her ikisinin de mensubu olduğu gurubun değerlerini, toplumun ahlaki tutum ve etik değerlerini, sosyal dengenin hızı ve maliyetini göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Bu da ancak toplumla içli dışlı olmaktan ve sürekli olarak toplumsal hizmetlere gönüllü bir şekilde talip olmaktan geçmektedir (Barca, 2009, s. 86).

Böylece işletmeler, politik, ekonomik, sosyal ve toplumsal anlamda dış çevrelerini daha etkili bir şekilde analiz edebilme imkanı bularak tüm paydaşlarını memnun edecek nitelikte sürdürülebilir hizmetler ortaya koyabileceklerdir (Özsever, vd.,2009, s.46).





BÖLÜM IV

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET KAVRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Küreselleşen dünyada yükseköğretim dünyasında yaşanan dönüşüm ve gelişmeler bir yandan tüm üniversitelerin stratejik yönetim anlayışıyla yönetilmesini zorunlu kılarken, diğer yandan da kalite, inovasyon ve girişimcilik odaklı uygulamalarla eğitim ve öğretim süreçlerinin geliştirilmesini gerektirmiştir.

İşte bu nedenle günümüz üniversiteleri geleneksel eğitim ve öğretim işlevinin üstüne girişimciliği, inovasyonu ve topluma bilgi çağında rehberlik etme görevini üstlenmiş ve uluslararası düzeyde bu tür eğilimler hız kazanmaya başlamıştır. Şüphesiz gelişmekte olan ekonomisini yaklaşık 50 yıldır gelişmiş ekonomi haline getirmeye çalışan Türkiye Cumhuriyetinde bulunan üniversiteler de bu tarz değişim ve dönüşümlerden etkilenmiş; stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde geliştirdikleri stratejik planlarla 21.yüzyılın yükseköğretim dünyasına ayak uydurma çabası içerisine girmişlerdir.

Modern anlayışla 1930'lu yıllarda İstanbul ve Ankara şehirlerinde kurulan üniversitelerle bu dünyaya adım atan Türkiye üniversitelerinin, aradan geçen onlarca yıl içerisinde gösterdikleri çabalara rağmen halen bu konuda atması gereken çok fazla adım olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bilgi çağında inovasyon, kalite, girişimcilik konularının artan önemi göz önünde tutulduğunda Türkiye'deki üniversitelerin öncelikle bu alanlarda gelişme sağlayacak nitelikte stratejilere önem vermesi gerekmektedir.

Tezin bu bölümünde Dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerde stratejik yönetim anlayışının gelişimi bağlamında kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmete verilen anlam ve önem, teorik düzeyde incelenmeye çalışılmıştır.

4.1. Üniversitelerde Kalite Uygulama ve Yaklaşımları

Günümüzde üniversitelerin sahip oldukları kaynaklar nispetinde geliştirdikleri kalite politikalarını planlamaları, uygulamaları ve zamanla bu politikalarını geliştirmeleri, hayatlarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk halini almıştır.

Özellikle yüksek öğretim alanında rekabetin küreselleştiği 21. Yüzyılda eğitim ve öğretim kalitesinin yükseltilmesi konusu, üniversitenin performansı açısından kritik ve stratejik bir araç olduğunun anlaşılmasıyla birlikte; ekstra maliyet kaynağı gibi görülen pek çok kalite uygulamasının aslında üniversitelerde bu tür uygulamaların maliyetleri arttıran değil, aksine düşüren uygulama olduğu anlaşılmıştır (Büyükoçkan vd.,2011).

Böylece tüm üniversitelerin yönetiminde ve hizmet üretim süreçlerinde kalite odaklılık en temel prensip olarak benimsenmeye ve tüm eğitim-öğretim süreçlerinde kaliteye odaklı bakış açısı geliştirmeye neden olmuştur.

Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar altında öncelikle üniversiteler açısından kalite kavramının anlam ve önemi kısaca açıklandıktan sonra, dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerin stratejik yönetimi açısından kalite yönetim uygulamalarının ülke ve üniversiteler açısından fonksiyonları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.1.1.Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde Kalitenin Anlam ve Önemi

Kalite yönetimi, dünyadaki tüm üniversitelerin çevresiyle etkileşimini başarılı bir şekilde sağlamak ve tüm paydaşlarının beklentilerini tam anlamıyla karşılamak için başvurulması gereken en önemli stratejik yönetim uygulamalarının başında gösterilmektedir (Poister ve Streib, 2005; Akdemir, 2012).

Zira üniversitelerde sürdürülen etkili kalite yönetimi uygulamaları, bu tür kurumların yöneticiler tarafından canlı birer organizma gibi görülmesine olanak tanır ve bu sayede yönetim kurumun iç dinamiklerini, çevresini, geçmişini ve geleceğini birlikte yönetme olanağı kazanmış olurlar (Akdemir, 2012, s.13). Aynı zamanda kaliteli yönetim sayesinde kuruluşun kendisini nasıl tanımladığı ve yaptığı şeyleri niçin yaptığı konusunda yöneticilerin bilinç düzeyleri daha fazla yükselir. Böylelikle yönetimin kaliteli oluşu ortaya koyduğu eğitim hizmetinden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasındaki memnuniyet düzeyini artırır.

Üniversiteler kaliteye odaklanmak ve kaliteli yönetsel süreçler ihdas etmek suretiyle eğitim ve öğretim süreçlerinde kurumun performansını düşüren, etkili olmayan faaliyetleri ve

başarısız uygulamaları azaltır; bütün öğretim süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi esas alır ve bu sayede hedeflediği kurumsal performansa kolayca ulaşabilir (Gürbüz ve Ergülen, 2006, s.177).

Ayrıca etkili kalite yönetimi sayesinde üniversiteler diğer ülkelerin üniversitelerine göre daha etkili bir eğitim ve öğretim ortamı oluşturur ve bu sayede üniversiteler verimliliklerini arttırarak maliyetlerini düşürürler. Öğrencilere daha iyi eğitim ve öğretim verilerek bu şekilde vasıflı ve nitelikli iş gücünün oluşturulması konusunda ülke ekonomisine de büyük katkı sağlanmış olunur (Pınar vd., 2007, s.42).

Zaten günümüzde tüm üniversitelerde kalite yönetimine bu kadar çok önem verilmesinin başlıca nedeni, üniversitelerin ülkenin ulusal işgücüne nitelikli beşeri sermayeyi kazandırma açısından en stratejik alanda hizmet üretiyor olmasından kaynaklandığını da söylemek mümkündür (Efil, 2011, s.79).

Gerçekten de başarılı kalite yönetimi uygulamalarının üniversitelere sağladığı katkılara bakıldığında, kalite yönetiminin öncelikle kalitesizlikten kaynaklanan başarısızlıkların ve gereksiz maliyetlerin azaltılması ile ülke insanının eğitilmesi yolunda yapılan büyük yatırımlardan tasarruf edilmesinin hedeflendiği söylenebilir.

Sayılan kazanımlar eğitim ve öğretim hizmeti üreten üniversiteler açısından anlam ve önemi tartışılmaz bir şekilde çok fazla olduğu için de günümüz üniversitelerinin hemen hemen hepsinde kalite yönetimi ve uygulamalarına sürekli stratejik anlamda önem ve değer verilir.

Son olarak üniversitelerin kalite yönetimi konusundaki başarılarının stratejik önem ve değeri bağlamında söylenmelidir ki, küreselleşen dünyada kalite en önemli stratejik yönetim anlayışıdır ve bu anlayış sayesinde üniversitelerin başarılı olması mümkündür (Parlak, 2013).

4.1.2. Dünyadaki ve Türkiye'deki Üniversitelerin Kalite Yaklaşımlarına Bakış

Dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerin kalite düzeyleriyle kaliteli hizmet üretme hedeflerine ulaşma yönündeki çabalarını aktarmaya geçmeden önce “üniversitelere hangi kriterlere göre iyi veya kaliteli üniversite” nitelemesi yapıldığı üzerinde kısa bir tartışma yapmak yerinde olacaktır.

Tüm dünyada ve Türkiye'deki tüm üniversiteler kaliteye önem verdiklerini ve kendilerinin en iyi üniversite olma yolunda çaba sarf ettiklerini göstermek için çeşitli araştırmalara yaptıkları bilimsel etkinlikler hakkında bildirimlerde bulunmaktadır. Çeşitli

araştırmacılar tarafından her yıl en iyi üniversiteler sıralanırken bazı sıralama kriterleri ortaya konulmaktadır. Ancak hangi kriterlerin en iyi üniversiteyi belirlediği konusu, her zaman sorun teşkil etmektedir.

Zira kalite konusunda sayısal ölçülerin azlığı ve sınırlı veri nedeniyle hizmet kalitesini ölçümlemek ve bundaki değişimleri kısa vadede tespit etmek oldukça zorlu bir çabayı gerekli kılmaktadır. Özellikle üniversitelerin hizmet kalitesinin ölçümlenmesi konusunda çok çeşitli çalışmalara yer verildiği görülmektedir (Gürbüz ve Ergülen, 2006, s.175).

Onların bu çabalarına bakıldığında bu uğraşın temel nedenin çeşitli açılardan üniversitelerin kaliteye bakışıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Daha açık bir ifadeyle “kaliteli bir üniversite olmak ne demektir?” sorusuna literatürde ve günümüz saha araştırmalarında pek çok farklı değişkenler kullanılarak yanıtlar arandığı söylenebilir. Bazı üniversiteler her yıl kalite kontrollerini kendileri ya da profesyoneller aracılığıyla yaptırarak kalite konusunda varsa eksiklikleri gidermeye çalıştıklarını kamuoyuna beyan ederler.

Literatüre bakıldığında üniversitelerdeki hizmet kalitesi üzerine yapılmış farklı değişkenleri kullanan pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Örneğin Barnes (2007) üniversite ve rehberlik boyutlarını; Brochado (2009) akademik olan ve olmayan yönler ile program konuları boyutlarını ve Markovic (2006) ise öğrencilerin memnuniyet düzeylerini üniversitelerin “hizmet kalitesi” düzeyini belirlemek için kullanmışlardır.

Literatüre benzer şekilde günümüzde çeşitli uluslararası araştırma ve ölçümleme merkezlerince her yıl düzenli olarak dünyadaki “en iyi” veya “en kaliteli” üniversiteler belirlenerek sıralanmaktadır. Örneğin ABD merkezli “US News and Reports” değerlendirmesinde üniversitelerin akademik uzmanları, insan kaynakları yöneticileri, uluslararası öğretim üyesi sayısı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı gibi bazı kriterler esas alınarak ABD’deki en iyi ve en kaliteli üniversiteler belirlenmektedir (Usnews.com, 2017).

Günümüzde üniversitelerin performanslarını ölçümleyen bu tarz araştırmalar ve endeksler dünya genelinde yüksek öğrenimde kalite ölçümünde kullanılan en somut araçlardır (Dill, 2000; Ağırlioğlu, 2012).

İşte bu tarz araştırmalarla zenginleşen literatürde “kaliteli” yani “en iyi üniversite” olarak nitelenmenin ön koşulları sayılan bazı değişkenler belirlenmiş; böylelikle çeşitli araştırma ve ölçümleme merkezlerince günümüzde dünyadaki tüm üniversitelerin kalite standartları ve kalite düzeylerine göre sıralanmasına geçilmiştir.

Bu açıklamalar ışığında dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerin kalite düzeylerine ve kalite konusundaki uygulamalarına bakmak yerinde olacaktır. Bu anlamda ilk olarak “Yüksek Öğretimde Dünya Üniversiteleri Akademik Başarı Sıralaması” (Times Higher Education (THE-2017) World University Rankings) raporuna bakmak yerinde olacaktır. 2010 yılından itibaren yayınlanan bu raporda, her yıl dünyadaki yeterli kalifikasyonu olan 1000'e yakın üniversitenin akademik anlamda kalite değerlendirmesi yapılmaktadır (<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings>, 2017).

En son yapılan “Dünyanın En İyi Üniversiteleri Sıralaması” (THE-2017) dünyadaki toplam 79 ülkeden, 983 üniversite arasında kalite değerlendirmesi yapılmıştır. Bağımsız bir kalite ölçümü ve değerlendirme merkezi olarak uluslararası düzeyde tanınan, “Price waterhouse Coopers (PwC) şirketi tarafından hazırlanan “Dünyanın En İyi Üniversiteleri Sıralaması 2016-2017” çalışmasında öğrenciler, akademisyenler, üniversite yönetimleri, sanayi ve hükümetler tarafından güvenilir bulunma düzeyleri gibi çeşitli performans göstergesi kullanılarak hazırlanmıştır.

Dünyanın en iyi üniversitesi sıralamasında 25'e giren üniversitelerin listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1

THE World-2017 Sıralamasında İlk 25 Üniversite

Derecesi	Üniversitenin adı	Ülkesi
1	Oxford Üniversitesi	İngiltere
2	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü	ABD
3	Stanford Üniversitesi	ABD
4	Cambridge Üniversitesi	İngiltere
5	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	ABD
6	Harvard Üniversitesi	ABD
7	Princeton Üniversitesi	ABD
8	Londra İmparatorluk Yüksekokulu	İngiltere
9	İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü	İsviçre
10	Kaliforniya Üniversitesi (Berkeley)	ABD
11	Chicago Üniversitesi	ABD
12	Yale Üniversitesi	ABD
13	Pennsylvania Üniversitesi	ABD
14	Kaliforniya Üniversitesi (Los Angeles)	ABD
15	Londra Üniversite ve Yüksek Okulu	İngiltere
16	Columbia Üniversitesi	ABD
17	Johns Hopkins Üniversitesi	ABD
18	Duke Üniversitesi	ABD
19	Cornell Üniversitesi	ABD
20	Northwestern Üniversitesi	ABD
21	Michigan Üniversitesi	ABD
22	Toronto Üniversitesi	Kanada
23	Carnegie Mellon Üniversitesi	ABD
24	Singapur Devlet Üniversitesi	Singapur
25	Londra Ekonomik ve Politik Bilimler Akademisi	İngiltere

Times High Education(2017). The Word Univercity Ranking. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats sayfasından erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere “dünyanın en iyi üniversite 1016-2017 yılı değerlendirmesinde 981 üniversite içinde ABD ve İngiltere üniversiteleri başı çekerken, Singapur, İsviçre ve Kanada gibi gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde ilk 25’e girmeyi başarmışlardır.

ABD’de faaliyet gösteren toplam 63 üniversitede ilk 200 üniversite içine girmeyi başarmıştır.

Aynı sıralamada Türkiye’den listeye girmeyi ve değerlendirilmeyi hak eden üniversitelere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2

THE World-2017 Sıralamasına Giren Türk Üniversiteleri

Sıra	Derecesi	Üniversitenin Adı	Türü
1	251—300	Koç Üniversitesi	Vakıf
2	301—350	Sabancı Üniversitesi	Vakıf
3	351—400	Bilkent Üniversitesi	Vakıf
4	401—500	Atılım Üniversitesi	Vakıf
5	401—500	Boğaziçi Üniversitesi	Devlet
6	501—600	İstanbul Teknik Üniversitesi	Devlet
7	601—800	Hacettepe Üniversitesi	Devlet
8	601—800	İstanbul Üniversitesi	Devlet
9	601—800	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Devlet
10	601—800	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	Vakıf
11	601—800	İzmir Teknoloji Enstitüsü	Devlet
12	> 800	Anadolu Üniversitesi	Devlet
13	> 800	Ankara Üniversitesi	Devlet
14	> 800	Erciyes Üniversitesi	Devlet
15	> 800	Gazi Üniversitesi	Devlet
16	> 800	Marmara Üniversitesi	Devlet
17	> 800	Yıldız Teknik Üniversitesi	Devlet

Times High Education(2017). The Word University Ranking.https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats sayfasından erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere “dünyanın en iyi üniversite 1016-2017 yılı değerlendirmesine 981 üniversite içinden sadece 17 Türkiye’den Üniversite girmeyi başarmıştır. Söz konusu listeye ilk 300 sıradan giren tek Vakıf üniversitesi olan Koç Üniversitesi olmak kaydıyla ilk 500 deki diğer dört üniversitenin de 3 tanesi Vakıf (Bilkent, Sabancı ve Atılım Üniversitesi) sadece Boğaziçi Üniversitesi devlet üniversitesidir. Bununla birlikte söz konusu değerlendirmeye girmeyi başaran 17 Türk üniversite içerisinde 12 devlet üniversitesinin olduğu yukarıdaki tabloda görülmüştür.

Öte yandan uluslararası düzeyde bir başka kalite değerlendirme araştırması olan “Dünya Üniversiteleri Akademik Saygınlık Sıralaması, 2016-2017” değerlendirmesine göre dünyanın en saygın üniversiteleri sıralamasında ilk 10’a giren üniversitelerin listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3

Dünya Üniversiteleri Akademik Olarak Dünyadaki En İyi Üniversiteler

2016 Sırası	Üniversite	Ülke	2017 Sırası
1	Harvard Üniversitesi	ABD	1
2	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	ABD	2
3	Cambridge Üniversitesi	İngiltere	3
4	Stanford Üniversitesi	ABD	5
5	Berkeley Üniversitesi	ABD	4
6	Oxford Üniversitesi	İngiltere	6
7	Princeton Üniversitesi	ABD	7
8	Tokyo Üniversitesi	Japonya	8
9	California Üniversitesi	ABD	12
10	Yale Üniversitesi	ABD	9
11	California Teknoloji Enstitüsü	ABD	10

Universityworldnews(2017).Dünya Üniversiteleri Sıralaması 2017.

<http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20170309132555536> sayfasından erişilmiştir.

Görüldüğü üzere hangi kriterlere göre değerlendirme yapılırsa yapılsın ABD, İngiltere gibi ülkelerde bulunan üniversiteler sürekli en saygın, en kaliteli en başarılı dünya üniversiteleri sıralamalarında başı çekmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) tarafından hazırlanan ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam 148 ülkenin karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği "The Global Competitiveness Report, 2015-2016" raporunda, Türkiye 144 ülkenin yer aldığı Yüksek Eğitim ve Öğretim Kalitesi" alt endeksine göre yapılan sıralamada Türkiye'nin sıralamadaki yeri şöyledir:

Tablo 4.

Küresel Rekabet Raporunda Türkiye'nin Eğitim ve Öğretim Kalitesi

Göstergeler	2016	2015	2014	2013	2012
Yüksek Eğitim ve Öğretim	65	74	74	71	73
Orta Öğretime Kayıt	89	93	85	84	87
Yükseköğretim Kayıt	46	56	60	60	57
Eğitim Sisteminin Kalitesi	91	82	94	95	79
Matematik ve Fen Bilimleri Eğitiminin Kalitesi	101	100	103	99	74
Yönetim Bilimleri Okullarının Kalitesi	101	97	110	105	81
Okullarda İnternete Erişim	63	68	64	57	54
Araştırma ve Eğitim Servislerinin Elverişliliği	70	77	69	58	75
Personel Eğitiminin Kapsamı	65	65	86	85	84

Weforum(2017). Küresel Rekabet Raporu 2015-2016.http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf sayfasından erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere Türkiye 144 ülkenin yer aldığı Yüksek Eğitim ve Öğretim alt endeksine göre yapılan sıralamada 2012 yılında 73. sıradayken, 2016 yılında 65. sıraya yükselmiştir. Bununla birlikte “Eğitim Sisteminin Kalitesi” alt endeksinde Türkiye maalesef çok kötü durumdadır. Bu endekse göre yapılan sıralamada Türkiye 2010 yılında 79. sıradayken sürekli olarak kalite azalmış, 2011 yılında 95. sıraya, 2012 yılında 94. sıraya düşmüştür. Her ne kadar zorunlu öğretim süresinin değiştiği 2013 yılında “Eğitim Sisteminin Kalitesi” endeksi 82. sıraya yükselse de 2016 yılında yeniden gerileyerek 91. sıraya düşmüştür.

Öte yandan yukarıdaki çalışmalara oldukça benzeşen çizgide Türkiye’de bazı araştırmalar ve ölçümler uluslararası düzeyde yapılmaktadır. Örneğin ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde yer alan University Ranking by Academic Performance” (URAP) sıralamasını 2009 yılından bu yana yapmaktadır (URAP, 2017). URAP 2016-2017 sıralamasında Türkiye’den 130 üniversite yer almaktadır. Bu sıralamada; makale sayısı, atıf sayısı, doktora mezun sayısı, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı ve benzeri kalite göstergeleri kullanılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda URAP 2016-2017 Dünya Sıralamasındaki ilk 15 Üniversite puanlarıyla birlikte gösterilmektedir:

Tablo 5

URAP 2016-2017 Dünya Sıralamasındaki ilk 15 Üniversite

Ülke	Sıra	Üniversite	Puan
Abd	1	Harvard Üniversitesi	600
Kanada	2	Toronto Üniversitesi	572.53
İngiltere	3	Oxford Üniversitesi	547.93
Abd	4	Stanford Üniversitesi	534.41
İngiltere	5	College London Üniversitesi	531.41
Abd	6	Johns Hopkins Üniversitesi	530.22
Abd	7	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	525.69
İngiltere	8	Cambridge Üniversitesi	522.07
Abd	9	California Berkeley Üniversitesi	516.55
Abd	10	Michigan Üniversitesi	510.68
Abd	11	Washington Devlet Üniversitesi	506.37
Abd	12	California Üniversitesi	501.59
Abd	13	Pennsylvania Üniversitesi	491.83
Abd	14	Columbia Üniversitesi	486.7
İngiltere	15	Imperial College London Üniversitesi	485.9

URAP(2017).URAP Dünya Sıralaması 2016-2017 <http://tr.urapcenter.org/2017/> sayfasından erişilmiştir.

Görüldüğü üzere Türkiye’de yapılan sıralamalarda belirlenen kalite kriterlerine göre dünyanın en kaliteli üniversitelerinin isimleri pek değişmemektedir. URAP 2016-2017 Dünya Sıralamasında Dünya’da bulunan 20 bin civarındaki üniversite arasında ilk 2000 üniversite arasına Türkiye’den 71 üniversite girme başarısını göstermiştir. URAP 2016-2017 sıralamada yer alan Türk üniversitelerinden puanı en yüksek olan ilk 15 üniversite aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 6

“URAP TR 2016-2017” Türkiye Sıralamasındaki İlk 15 Üniversite

Sıra	Üniversite	Toplam Puan
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	756,67
2	Hacettepe Üniversitesi	720,42
3	İstanbul Üniversitesi	702,55
4	Ankara Üniversitesi	688,08
5	Gebze Teknik Üniversitesi	672,09
6	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	671,53
7	Gazi Üniversitesi	662,79
8	İstanbul Teknik Üniversitesi	656,67
9	Ege Üniversitesi	655,38
10	Koç Üniversitesi	642,79
11	Sabancı Üniversitesi	637,66
12	Atatürk Üniversitesi	617,40
13	Erciyes Üniversitesi	605,76
14	Boğaziçi Üniversitesi	599,85
15	Selçuk Üniversitesi	594,39

URAP(2017).URAP Türkiye Sıralaması 2016-2017 <http://tr.urapcenter.org/2017/> sayfasından erişilmiştir.

Türkiye’de bazı bilimsel araştırmalarda bu konuda yapıldığı literatürde görülmektedir. Örneğin Arkalı ve Bulu (2016) tarafından gerçekleştirilen “*Uluslararası Üniversite Sıralama Endekslerinde Türk Üniversitelerinin Yeri*” isimli araştırma kapsamında, Türk üniversitelerinin QS World Üniversiteleri Sıralaması (QS World), Times Yüksek Öğrenim Dünya Üniversiteleri Sıralaması (THE World), ARWU ve URAP endeksleri kullanılarak karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardan en dikkat çekenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 7

THE World Endeksine Giren Türk Üniversitelerinin Diğer Uluslararası Endekslerdeki Sıralaması (2015-2016 Dönemi).

Üniversite	THE World	QS World	ARWU	URAP
Koç Üniversitesi	251–300	481–490		
Bilkent Üniversitesi	351–400	394		
Sabancı Üniversitesi	351–400	441–450		
Boğaziçi University	501–600	441–450		612
İstanbul Teknik Üniversitesi	501–600	551–600		508
ODTÜ	501–600	431–440		467
Anadolu Üniversitesi	601–800			
Erciyes Üniversitesi	601–800			
Hacettepe Üniversitesi	601–800	651–700		543
İstanbul Üniversitesi	601–800	701+	401–500	487
Yıldız Teknik Üniversitesi	601–800			
Ege Üniversitesi				546
Gazi Üniversitesi				559
Ankara Üniversitesi		701+		554
Çukurova Üniversitesi		701+		778

Arkalı, O. G. & Bulu, M., (2016). Uluslararası Üniversite sıralama endekslerinde Türk üniversitelerinin yeri. *Yükseköğretim Dergisi*, 6(2), s.71'den uyarlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere THE World listesinde 11 Türk üniversitesi yer almaktadır. QS World ve URAP endekslerinde ise 10'ar Türk üniversitesi yer bulmuştur. ARWU'da ise listeye sadece bir üniversite girmiştir. Toplamda dört endekste 15 farklı Türk üniversitesi endekslere girmiştir. ARWU dışındaki üç endekste de aynı anda listelere giren Türk üniversiteleri Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, ODTÜ, Hacettepe Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'dir.

Tablo 8:

Yüksek Öğretim Sistemi Kalitesi ve Bilim İnsanı Sayılarına Göre Türkiye

Ülke	Matematik ve Fen Bilimlerinin Kalitesi	İdari Bilimlerin Kalitesi	Genel Eğitimin Kalitesi	Bilimsel Araştırma Kurumları Kalitesi	Bilim İnsanı ve Mühendis Sayısı
ABD	51	12	26	7	4
Almanya	48	36	17	10	41
İngiltere	43	2	20	3	14
Fransa	15	5	34	15	11
İsviçre	4	3	1	2	15
Japonya	24	57	36	11	2
G. Kore	12	50	55	25	23
Brezilya	127	61	115	42	91
Çin	31	59	54	38	33
Rusya	50	107	82	60	72
Hindistan	32	30	38	34	21
Türkiye	103	110	94	89	35

WEF, (2016). Dünya Ekonomik Forumu-2016, <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology> adresinden ulaşılmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere WEF rekabet endeksi 2016-2017 yılı yükseköğretim sistemi sıralamasına göre Türkiye tüm kategorilerde listenin sonunda yer almaktadır. Toplam 121 ülkenin değerlendirildiği bu çalışmada Matematik Fen bilimleri kategorisinde 103. Sırada yer alan Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin kalitesi "Bilimsel Araştırma Kurumları Kalitesi" sıralamasında da 89.sırada yer almaktadır.

Türkiye'deki üniversitelerin uluslararası anlamda kalite ve başarı sıralamalarındaki listelerin son sıralarında yer almasının yükseköğretiminde son 10 yılda çok sayıda üniversite açılmış olmasına karşılık öğrenci başına düşen harcamaların miktarının 1990 yılının gerisine gitmesinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Nitekim OECD ülkeleri ile Türkiye'deki yükseköğretim harcamalarının oranları karşılaştırıldığında listenin son sırasında Türkiye gelmektedir (OECD Education Indicator, 2017).

Öte yandan müşterilerin memnuniyet düzeyleri en önemli kalite göstergesidir. Konuya üniversiteler açısından bakıldığında müşteri yerine öğrencileri koymak ve bu sayede Türkiye'deki öğrencilerin okudukları üniversiteleri kaliteli bulma düzeylerini tespit etmek mümkün gözükmemektedir.

Bu çerçevede olmak üzere ulusal düzeyde Türkiye'deki üniversitelerin kalitesini ve öğrencilerin bu üniversitelerden memnuniyet düzeyini ölçümlemeye yönelik de pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan en dikkat çeken ve güncel olduğu kadar detaylı kalite değişkenlerinden oluşan bir araştırma, "Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması (TÜMA) 2015-2016" araştırmasıdır.

TÜMA, Türkiye’deki 2015-2016 yılında lisans öğrencisi bulunan 106 devlet ve 68 vakıf olmak üzere toplam 174 üniversitede okuyan 10,894 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir (TÜMA, 2016).

Bu araştırmada kullanılan ve 10’lu Likert şeklinde hazırlanan “Öğrenci Memnuniyeti Ölçeği”, “Öğrenim Deneyiminin Tatminkârlığı”, “Yerleşkenin ve Yaşamının Doyuruculuğu”, “Akademik Destek ve İlgi”, “Kurumun Yönetim ve İşleyişinden Memnuniyet”, “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” ve “Kişisel Gelişim ve Kariyer Desteği” şeklinde toplam 60 maddeden oluşmaktadır.

Üniversitelerin öğrenci memnuniyeti genel sıralamasında A+ GRUBU, A GRUBU, B GRUBU, C GRUBU, D GRUBU ve son sırada FF GRUBU şeklinde Türkiye’deki üniversitelerde okuyan öğrencilerin memnuniyet düzeylerine göre yapılan genel başarı sıralamasında ilk 10’a ve son 10’ giren üniversitelerin listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9:

Üniversite Öğrencilerinin Memnuniyet Genel Sıralaması (İlk 10 ve son 10)

Sıra no	Üniversite	Tür	Puan
1.	Koç Üniversitesi	Vakıf	570
2.	Sabancı Üniversitesi	Vakıf	568
3.	Özyeğin Üniversitesi	Vakıf	560
4.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Devlet	559
5.	Boğaziçi Üniversitesi	Devlet	555
6.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	Vakıf	546
7.	Abdullah Gül Üniversitesi	Devlet	545
8.	MEF Üniversitesi	Vakıf	544
9.	İstanbul Üniversitesi	Devlet	543
10.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Devlet	543
165.	Bayburt Üniversitesi	Devlet	258
166.	Tunceli Üniversitesi	Devlet	249
167.	Ahi Evran Üniversitesi	Devlet	246
168.	Haliç Üniversitesi	Vakıf	246
169.	Selahaddin Eyyubi Üniversitesi	Vakıf	242
170.	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Devlet	234
171.	Batman Üniversitesi	Devlet	232
172.	Bitlis Eren Üniversitesi	Devlet	223
173.	Bingöl Üniversitesi	Devlet	212
174.	Hakkâri Üniversitesi	Devlet	195

TÜMA, (2016). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016.
<http://web.iyte.edu.tr/arch/architecture/pdf/tuma%202016.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere Türkiye'deki öğrencilerin en memnun olduğu üniversitelerin başında Koç üniversitesi ilk sırada olmak üzere, sırasıyla Sabancı Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Boğaziçi Üniversitesi takip ederek ilk 5 sırayı oluşturmaktadır.

TÜMA'nın "Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği" değişkenine göre 174 üniversitenin memnuniyet sıralamasının tamamını bulmak mümkün olmakla birlikte aşağıdaki tabloda bu sıralamada ilk 10' giren üniversiteler ile son 10 sırada kalan üniversiteleri bulmak mümkündür:

Tablo 10:

“Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” Sıralaması İlk10-Son 10

Sıra no	Üniversite	Tür	Puanı
1.	Koç Üniversitesi	Vakıf	98
2.	Sabancı Üniversitesi	Vakıf	98
3.	Bilkent Üniversitesi	Vakıf	98
4.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Devlet	97
5.	İstanbul Bilgi Üniversitesi	Vakıf	96
6.	Yeditepe Üniversitesi	Vakıf	95
7.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Devlet	94
8.	Özyeğin Üniversitesi	Vakıf	93
9.	Boğaziçi Üniversitesi	Devlet	93
10.	İstanbul Üniversitesi	Devlet	93
165.	Artvin Çoruh Üniversitesi	Devlet	32
166.	Şırnak Üniversitesi	Devlet	30
167.	Selahaddin Eyyubi Üniversitesi	Vakıf	30
168.	Ahi Evran Üniversitesi	Devlet	29
169.	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Devlet	29
170.	Batman Üniversitesi	Devlet	29
171.	Bingöl Üniversitesi	Devlet	28
172.	Adana Bilim Ve Teknoloji Üniversitesi	Devlet	25
173.	Tunceli Üniversitesi	Devlet	24
174.	Hakkâri Üniversitesi	Devlet	21

TÜMA, (2016). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016.
<http://web.iyte.edu.tr/arch/architecture/pdf/tuma%202016.pdf> adresinden erişilmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” değişkenine göre 174 üniversite öğrencileri içinde en çok memnuniyet duyulan üniversite yine Koç üniversitesidir. Bu üniversiteyi sırasıyla sıralamasının Sabancı Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve beşinci sırada İstanbul Bilgi Üniversitesi takip etmektedir. Bu bileşende Türkiye ortalaması ise 64 puan olarak hesaplanmıştır.

Son olarak “Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016” araştırmasına göre “Devlet Üniversitelerinin Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralaması” bakmak yerinde olacaktır. Aşağıdaki tabloda bu sıralamada ilk 10’a giren ve son 10’da kalan devlet üniversitelerinin isimleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 11

Devlet Üniversitelerinin Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralaması(106 devlet üniversitesi Arasında İlk 10 ve Son 10)

Sıra no	Üniversite	Düzey	Genel Puan
1.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	A+	559
2.	Boğaziçi Üniversitesi	A+	555
3.	Abdullah Gül Üniversitesi	A+	545
4.	İstanbul Üniversitesi	A+	543
5.	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	A+	543
6.	İstanbul Teknik Üniversitesi	A+	542
7.	Galatasaray Üniversitesi	A+	519
8.	Akdeniz Üniversitesi	A	507
9.	Gebze Teknik Üniversitesi	A	506
10.	Marmara Üniversitesi	A	505
97.	Iğdır Üniversitesi	FF	265
98.	Şırnak Üniversitesi	FF	261
99.	Bayburt Üniversitesi	FF	258
100.	Tunceli Üniversitesi	FF	249
101.	Ahi Evran Üniversitesi	FF	246
102.	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	FF	234
103.	Batman Üniversitesi	FF	232
104.	Bitlis Eren Üniversitesi	FF	223
105.	Bingöl Üniversitesi	FF	212
106.	Hakkâri Üniversitesi	FF	195

TÜMA, (2016). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016.
<http://web.iyte.edu.tr/arch/architecture/pdf/tuma%202016.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 106 Devlet Üniversitesi arasında Öğrenci Memnuniyeti Genel Sıralaması yapıldığında ilk sırada İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü gelmektedir. Onu sırasıyla Boğaziçi Üniversitesi 2.sırada, Abdullah Gül Üniversitesi 3.sırada, İstanbul Üniversitesi 4.sırada ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi 5.sırada takip etmektedir. Listenin son sırasında kalan Doğu ve Güney Doğu üniversitelerinin ise henüz kuruluşlarını büyük ölçüde tamamlayamadıkları için öğrencileri tarafından listenin sonunda yer almaları yönünde değerlendirildikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerin kalite düzeylerini gösteren tüm bulguları birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'deki üniversitelerin stratejik yönetim uygulamaları kapsamında üniversitelere özgü farklı nitelikleri dikkate alınarak, idare türüne özgü modellerle iyileştirilmesinin ne kadar önemli ve gerekli olduğu söylenebilir.

4.1.3. Üniversitelerdeki Kalite Uygulamalarından Beklenen Faydalar

Bir önceki bölümde görüldüğü üzere günümüz dünyasında tüm üniversiteler kaliteye önem vermeye başlamışlardır. Bu anlamda üniversitelerin birer eğitim hizmeti üreten kurumlar olması nedeniyle tüm ülkenin ekonomik anlamda kalkınma ve gelişmesi açısından stratejik önemi ve anlamı bulunduğu göz önünde tutulduğunda kaliteli üniversite haline dönüşümün çok önemli kazanım sağlayacağını söylemek mümkündür.

Örneğin üniversitelerde kaliteye odaklanarak tüm yönetsel alanlarda kaliteli çıktılara odaklanması, sadece üniversitelerin başarılı olma şansını ve kapasitesini arttırmamakta, aynı zamanda içinde bulunduğu toplumlarda yaşam düzeyinin ve yaşam standartlarının da olumlu yönde gelişmesine katkı sunmaktadır. Zira kaliteye önem verilen bir üniversitenin bulunduğu bölgelerde kaliteli olmak ve kaliteye değer vermek kısa zaman içinde artık bir yaşam tarzı haline dönüşerek tüm toplumsal yaşama pozitif yönde katkılar sunar (Efil, 2011, s.78).

Aslında öğrenciler ile toplumun ihtiyaç, istek ve beklentilerine en uygun şekilde eğitim ve öğretim hizmeti üretmek üzere kurulan üniversitelerin hepsi sahip olduğu örgütsel kaynakları ergonomik bir şekilde kullanarak kaliteli çıktılara ulaşmaya büyük önem vermektedirler. Bu yönüyle üniversitelerdeki kalite uygulamaları toplum, öğrenci ve öğretim görevlilerinden oluşan çemberin hep birlikte mutlu bir yaşama ulaşmasını sağlar (Efil, 2011, s.7).

Sadece üniversiteler açısından değil tüm işletmeler açısından kalite bir rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak ele alınır ve kalitenin sorunları ortaya çıkmadan önce önlenmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, yüksek performans ve verimliliğin sağlanması çerçevesinde anlam ve önemi sürekli vurgulanır (Efil, 2011, s.5). Özellikle son yıllarda Türkiye'deki üniversitelerin de Erasmus ve Bologna programları ile birlikte uluslararası rekabete açık hale gelmiş olması, kalite odaklı üretim ve yönetim süreçlerine önem vermeyi bir mecburiyet haline getirmiştir.

Bir ülkede ekonomik gelişmelerin yanında sosyal kalkınma yönünde ilerlemeler sağlanması için tüm eğitim hizmetlerinde olduğu gibi yükseköğretim hizmetlerinin de daha nitelikli, daha yaygın ve kolay ulaşılabilir sunulması gerekmektedir. Bu alanlarda fiziki ve beşeri altyapının güçlendirilmesi ile hizmet sunumunun kalitesi ve etkinliğinin artırılması ihtiyacı son derece önemlidir.

Dünya genelinde yükseköğretime olan talebin devamlı bir biçimde artması, alternatiflerin çoğalması ve mesleklerin küreselleşmesi, rekabetin şiddetli bir biçimde yaşanmaya

başladığı küresel bir yükseköğretim pazarı ortaya çıkarmıştır. Üniversitelerin kaliteden ödün vermeden var olabilmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için kaliteli çıktıları hedeflemeleri oldukça önemli hale gelmiştir (Ergen,2006).

Üniversitelerde kaliteye önem verildikçe ülke ekonomisini oluşturan tüm yönetim, organizasyon, politika ve uygulamalarda önemli değişimler yaşanır (Mautner, 2012). Özellikle içine kapalı toplum ve milletler bu sayede dış dünya ile bağlantılar kurma, dış kaynak arayışlarına yönelme ve bu sayede daha kaliteli üretim sistemlerini benimseme şeklinde kazanımlar elde ederler (Rinne ve Koivula, 2005).

Benzer şekilde kalite düzeyi yükselen yükseköğretim kurumları üzerinde sektörün ve iş piyasanın etkisi ile girişimci etkinliklere dönük beklentilerin sürekli artması, bu kurumları tüm birimleri geleneksel eğitim ve araştırma rollerine yeni roller eklenmesini sağlayacaktır.

Ancak bu kazanım için kalite düzeyi gelişen üniversiteler aynı zamanda her gün değişen şartlara uyum sağlamak için bir taraftan kaliteyi, akademik özgürlüğü, fakülte ve bölümlerin özerkliğini muhafaza etmek durumunda; diğer taraftan üniversiteye yönelik piyasa güdümlü küresel taleplere etkin cevaplar vermek zorundadır.

Böylece daha kaliteli üretim ve yönetim sistemine kavuşan üniversiteler küresel rekabetin yaşandığı günümüz ekonomi dünyasında ve rekabetin en belirleyici faktör olduğu akademik camiada ulusal çıkarların gelişmesini sağlayabilecektir.

Sonuç olarak üniversitelerin ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına kayda değer katkı sağlamak ve elde ettiği bilimsel bulguları ilgili sektörle paylaşarak zengin gelir kaynakları elde etmek için kalite odaklı bir anlayışla yönetilmesi gerekmektedir.

4.2. Üniversitelerde İnovasyon Uygulama ve Yaklaşımları

Üniversiteler kamu veya özel ayrımı yapılmadan eğitim ve öğretim hizmeti veren birer işletme olarak günümüz koşullarında yenilikçi ve teknoloji destekli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmek suretiyle başarılı olmaya çalışmaktadırlar.

Bu kapsamda günümüz üniversitelerinde yenilik ve AR-GE faaliyetlerini geliştirme kapsamındaki çalışmalarının daha sistemli ve bilimsel açılardan ele alınması sonucunda “inovasyon yönetim” süreçleri ortaya çıkmıştır (Karagöz, 2009, s. 151). Aslında üniversitelerin stratejik yönetim anlayışlarının en önemli parçası olan inovasyon yönetimi uygulamalarının doğrudan doğruya stratejik planlamanın temel amaç ve hedeflerini ortaya

koyan nitelikteki yol haritaları olduğunu söylemek mümkündür (Parlak ve Sobacı, 2010, ss.302-303).

Özetlenen çerçevede tezin bu bölümünde ilk olarak birer hizmet işletmesi olan üniversiteler açısından inovasyonun anlam ve önemi açıklandıktan sonra, dünyadaki ve Türkiye'deki üniversitelerden örnekler vermek suretiyle başarılı inovasyon yönetim ve uygulamalarının hem üniversitelere hem de üniversitelerin içinde bulunduğu ülkeye faydaları ele alınmıştır.

4.2.1.Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde İnovasyonun Anlam ve Önemi

Literatürde ilk defa ortaya konulan yeni ve farklı bir uygulama olarak tanımlanan (Uzkurt, 2010, s.19)inovasyon olgusunun muhakkak suretle yeni bir ürün veya süreç geliştirmeye yönelik olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında teorik düzeyde gerekse uygulama düzeyinde üniversiteler inovasyona önem verdikçe ortaya koyacakları yeni hizmet ve çıktılarla insanı ilgilendiren her alanda ve faaliyet kolunda gelişim sağlanmasının yolu açılacaktır (Coates, 2000, s.121).

Ayrıca inovasyon insanların yaşam kalitesini artıran ve kullananların yaşamında değişikliklere sebep olan yanı göz önünde tutulduğunda, inovasyona önem ve değer vererek bu anlamda önemli adım atan üniversitelerin rekabet açısından diğer üniversitelere ve içinde buldukları toplumun bireylerine önemli kazanımlar sağlayacağı söylenebilir. Pek çok açıdan tüm yönetsel alanlarda içinden çıkılması pek çok sorunların çözümüne de varlığıyla birlikte imkân sunan inovasyonun öğrencilerin ve toplumun sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarını en etkili şekilde sağlaması beklenmektedir (Oğuztürk, 2006, s.136-137).

Günümüz üniversitelerin sunduğu hizmetlerle ortaya çıkan mesleki eğitim dünyasında üniversitelerin başarılı inovasyon uygulamaları sayesinde üniversite-sanayi işbirliği tam anlamıyla sağlanarak, böylece ulusal işletmeler küresel pazarlardaki rakiplerinden öne geçmeyi başarabileceklerdir (Özdaşlı, 2010, s.74).

Geleceğin beyaz ve mavi yakalı çalışanlarını yetiştiren üniversitelerin inovasyona verdiği anlam ve önem bu açıdan hem ulusal anlamda ülkenin rekabet gücünü arttırılmasında hem de o ülkede var olan işletmelerde nitelikli beşeri unsurun istihdamı konusunda ülkeye önemli katkılar sağlayacaktır (Zerenler vd., 2007, s.663).

Gerçekten de günümüzde hızla değişen teknoloji ve çevre karşısında yüksek ve mesleki eğitim hizmeti veren üniversitelerin bu alanda daha esnek, hızlı ve etkin hale gelmesi

açısından başarılı inovasyon uygulamalarının stratejik açıdan çok büyük değer ve önemi bulunmaktadır (Yılmaz, 2010, s.83).

Özellikle ülke ekonomisinin güçlenmesi ve büyümesi açısından inovasyonun önemi ve değeri oldukça fazladır. Zira üniversitelerin rehberliğinde geliştirilen etkili inovasyon uygulamaları sayesinde ülke ekonomisinde istihdam artışı, sürdürülebilir büyüme, toplumsal refah artışı ve yaşam kalitesinde yükselmeler birlikte gelir (Aydın, 2006).

Ayrıca inovasyon konusunda üniversitelerin etkin olması sayesinde toplumda inovatif eğilimin belirlenmesinde, inovasyonu oluşturan teknolojik ve eğitim boyutları ile sosyal faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Zira bir toplumun yenilik üretmesindeki en önemli etkenlerden birisi kültür ve toplumun kültürüne şekil veren en önemli kurumsal yapılar da üniversiteler ve akademik birimlerdir. Bu açıdan bakıldığında ülkeler arasında var olan gelişim farklılıklarının da o ülkelerin kültürlerindeki yenilikçi eğilimlerinden ve o ülkelerdeki üniversitelerin inovasyon konusundaki çabalarının farklılıklarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

O nedenle denilebilir ki, günümüzde üniversitelerin sahip oldukları insan kaynakları ile toplumu oluşturan bireylerin karakterleri, bilgi ve yenilikçilik faaliyetlerinin özgünlüğünü belirleyen en önemli etkenler arasındadır. Öyleyse üniversitelerin uzun dönemdeki başarısını artırmak üzere kullanacağı kaynaklar, uygulayacağı süreçler ve alması gereken sonuçlarla ilgili kararlardan oluşan stratejik planların inovatif uygulamalara yer verilmesi, bir toplumun ve ülkenin kalkınması ve zenginleşmesi açısından oldukça önemlidir (Narinoğlu, 2009, s. 131; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 304).

4.2.2. Dünyadaki ve Türkiye'deki Üniversitelerin İnovasyon Yaklaşımlarına Bakış

Küresel rekabet, teknolojiye hızlı değişim ve kısa ürün yaşam döngüsü nedeniyle birçok firma ve sektörün varlığını devam ettirebilmesi için inovasyon temelli üretim yapması gerekmektedir (Zerenler vd., 2007, s.665-666).

Birçok sanayi dalında üretilen malların piyasada tutunma süresinin bir yılın altına inmesi, ürün standardının ülkeler arasında değişiklik göstermesi, teknolojinin gelişmesiyle üretilen malların kısa sürede "eskimesi", üretiminde yüksek teknoloji kullanılan mallara yönelik talebin artması gibi nedenler inovasyon temelli üretimi zorunlu kılmaktadır (Demirci, 2006).

Bilgi üretiminin ve inovatif üretimde bulunmanın maliyeti her geçen gün arttığından artık şirketler bunu dış kaynak kullanımını yoluyla üniversitelerden satın almaktadır. Teknolojinin hızlı biçimde değişmesi, sektörler arasındaki ulusal ve uluslararası yoğun rekabet birçok firmanın dikkatini üretkenliği ve kaliteyi artıran ancak maliyeti düşüren teknolojiyi ve inovasyonu temele alan yeni üretim sistemlerine yöneltti. İşte sayılan nedenlerle üniversiteler inovatif olmalı, değişimi kabul etmeli, piyasada yerini korumak için yeni eğitim ve araştırma metotları geliştirmelidir (Yılmaz, 2010, s.85-89).

Nitekim günümüzde tüm ülkelerde üniversiteler eğitim, siyaset, sağlık, hukuk vb. birçok alanda inovasyonun önemli itici gücü olarak görülmektedirler (Benneworth ve Jongbloed, 2009). Birbiriyle entegre küresel iş piyasasında şirketlerin rekabet gücü giderek teknolojik yeterliklerine bağlı olmakta, üniversiteler de geleneksel eğitim işlevinin yanı sıra girişimciliğin ve endüstriyel inovasyonun kaynağı olarak görülmektedirler.

Uluslararası rekabet üniversitelerin rol ve işlevlerini, araştırma sistemlerini, araştırma alanlarını değiştirmiştir. Tüm bu alanlarda üniversite inovasyonu temele almadan yoluna devam ederse, bölgesel ve ulusal kalkınmaya beklenen katkıyı sağlayamayacak, uluslararası rekabeti kaybedecektir. Çünkü inovatif eğitim ve araştırma üretkenliği artırmak için yaşamsal öneme sahiptir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004).

Eğitim ve araştırmanın sürekli geliştirilmesiyle tüm üniversitelerin inovatif olmaları beklenir. Geleneksel olarak yaptıkları temel araştırmaların yanında daha fazla uygulamalı araştırmalara yer vererek inovasyon geliştirme sürecinde daha etkili olmaları konusunda üniversiteler üzerinde ciddi bir baskı bulunmakta; ekonomik getirisinin daha fazla olacağı beklentisiyle kamu yatırımlarıyla yapılan temel araştırmaların yerini uygulamalı araştırmalara bırakması yönünde hükümetlerin de beklentilerinin değiştiği gözlemlenmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2009).

Dolayısıyla ekonomik gelişme ve inovasyon konusunda üniversitenin rolü arttıkça üniversiteden beklentiler de artmaktadır. Üniversite, ulusal, bölgesel ve küresel bağlamda rekabet üstünlüğünü sağlamak ve stratejik etkinliklerde bulunmak amacıyla ilave kaynak sağlamak, kullandığı kamu kaynaklarına karşı, paydaşlarına, kamuya ve vergi ödeyen özel sektöre karşı daha fazla şeffaf davranmak zorundadır (Yılmaz, 2010).

Böylece tüm dünyada üniversiteler araştırma alanlarını sanayi dünyasına ve sektöre daha çok yarayan uygulamalı araştırmalara doğru dönüştürmekte ve sektöre teknik bilgi, destek ve yetişmiş insan kaynağı sağlamaktadır. Gerçekten de küreselleşen dünyada ekonomik anlamda gelişmişliğin yegâne belirleyicisi inovasyon konusunda ülkelerin temel

göstergelerinin o ülkede 'deki bilgi ekonomisine ulaşım ve gelişimi düzeyine göre şekillenmektedir (Doğan, 2011:214).

Dünyada her yıl yenilenen, objektif kriterlere göre hazırlanan ve Türkiye'yi diğer dünya ülkeleriyle çeşitli bilgi ekonomisi alt bileşenlerine göre karşılaştırarak incelemeye olanak veren uluslararası raporlar yayınlanmaktadır. Bu tarz raporlarda Türkiye'nin inovasyon konusunda ve bilgi ekonomisine ulaşması konusundaki başarı düzeyleri ortaya konulmaktadır.

Örneğin Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) tarafından hazırlanan ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam 148 ülkenin karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği “The Global Competitiveness Report, 2015-2016” raporunda, Türkiye 44. Sırada yer almıştır:

Tablo 12

Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Göstergelerinin Karşılaştırılması

Göstergeler	Almanya	ABD	Çin	Japonya	G. Kore	Türkiye
Rekabet Gücü Sıralaması (148 Ülke)	4	5	29	9	25	44
İnovasyon Kapasitesi	3	5	30	6	22	47
Bilimsel Araştırma Kurumlarının Kalitesi	6	5	41	9	24	63
Şirketlerin Ar-Ge Harcamaları	4	5	22	2	20	68
Ar-Ge'de Üniversite ve Sanayi İşbirliği	9	3	33	17	26	52
İleri Teknoloji Ürünlerde Kamu Alımları	17	15	13	37	31	23
Bilim İnsanı ve Mühendis Mevcudiyeti	17	6	44	4	33	53
Faydalı Model, Patentler	6	12	36	4	9	41

Weforum(2017).Küresel Rekabet Raporu, 2015-2016. http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf, adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 2016 yılı itibariyle Türkiye'nin inovasyon kapasitesi 47. sırada yer alırken, “Bilimsel Araştırma Kurumlarının Kalitesi” 63. sırada; şirketlerin Ar-Ge harcamaları 68. sırada ve “Ar-Ge'de Üniversite-Sanayi İşbirliği” alt değişkenine göre yapılan sıralamada ise 148 ülke içinde 52. sırada kalmıştır.

Ayrıca ulusal rekabet gücü ile inovasyona katkısı açısından üniversitelerin katkısını gösteren “bilim insanı ve mühendis mevcudiyeti” açısından Türkiye, rapor kapsamında ölçümlenen 148 ülke arasında 53. sırada yer alırken; yine üniversitelerin inovasyon yeteneğinin gelişmiş olmasıyla ilişkili sayılan “faydalı model ve patent sayısı” itibariyle Türkiye 41. sırada yer almıştır. Tabloda en iyi sıradaki alt bileşen “İleri Teknoloji Ürünlerde Kamu Alımları” kategorisinde 23. sırada olunması, Fatih projesi kapsamında okullarda ücretsiz tablet dağıtılması ve son dönemde açılan teknoloji merkezleri nedeniyle

olduğu söylenebilir. Ayrıca Türkiye'nin diğer ülkelerle inovasyon alt birleşeni kriterlerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında ise Türkiye'nin ABD, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ekonomilerin çok uzağında kaldığını söylemek mümkündür.

Nitekim 2018 yılına kadar Türkiye'nin stratejik hedeflerini ortaya koyan Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde bilim, teknoloji ve yenilik kapasitesini artırmaya yönelik politikalar çerçevesinde, Ar-Ge'ye ayrılan kaynak miktarı ve bilim insanı sayısı ile üniversitelerde inovasyona dönük araştırma altyapılarının yaygınlaştırılması kararlaştırılmıştır.



Tablo 13

Ar-Ge ve Yenilik Alanında Gelişmeler ve Hedefler

	2006	2011	2013	2018
Ar-Ge Harcamalarının GSYH'ya Oranı (%)	0,60	0,86	0,92	1,80
Ar-Ge Harcamalarında Özel Sektörün Payı (%)	37,0	43,2	46,0	60,0
TZE Cinsinden Ar-Ge Personeli Sayısı	54.444	92.801	100.000	220.000
TZE Cinsinden Araştırmacı Sayısı	42.663	72.109	80.000	176.000
Ar-Ge Personeli İçinde Özel Sektörde İstihdam Edilenlerin Payı (%)	33,1	48,9	52,0	60,0

Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı, (2014-2018).

[http://kcp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1\(2014-2018\).pdf](http://kcp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1(2014-2018).pdf) adresinden erişilmiştir.

Ulusal düzeyde üniversitelerin inovasyon kapasitelerine bakıldığında ülkemizdeki üniversitelerin kendi içinde bu konuda rekabet halinde oldukları söylenebilir. Özellikle ülkemizde her yıl yayınlanan ve TÜBİTAK, YÖK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TPE, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TTGV ve TÜBA tarafından sağlanan verilere göre hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Listesi” yayınlanmaktadır.

“Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde” 5 boyut altında 23 gösterge bulunmaktadır: Bunlardan ilki olan “Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği” (Ağırlık Oranı: %20) üniversitelerde gerçekleşen “Bilimsel yayın sayısı”, “Atıf sayısı”, “Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı”, “Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı”, “Ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı” ve “Doktoralı mezun sayısı” gibi önemli inovasyon göstergelerinden oluşmaktadır.

Benzer şekilde endeksi oluşturan “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü” (Ağırlık Oranı: %15) boyutunda ise “Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı”, “teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER’lerin yönetiminde tam zaman çalışan kişi sayısı”, “Teknoloji transfer ofisi yapılanmasının varlığı”, “Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı” gibi göstergeler kullanılmaktadır.

İşte ülkemizdeki üniversitelerin inovasyon konusunda yetkinlik düzeyini ortaya koyan en önemli değerlendirme ve ölçüm endeksi sayılan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması” ülkemizde ilk 25 sıraya girmeyi başaran üniversiteler ve aldıkları puanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 14

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması

Sıra	Üniversite	Toplam	B. ve T. Araştırma Yetkinliği	Fikri Mülkiyet Havuzu	Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü
1	Sabancı Üniversitesi	95,03	20,0	13,1	12,5
2	ODTÜ	85,80	20,0	10,5	13,9
3	Bilkent Üniversitesi	82,63	19,4	10,1	10,5
4	İstanbul T. Üniversitesi	80,41	16,5	9,3	13,6
5	Boğaziçi Üniversitesi	80,11	18,0	10,2	11,1
6	Koç Üniversitesi	78,61	18,0	10,0	9,7
7	Gebze T. Üniversitesi	77,82	19,4	8,0	10,1
8	Özyeğin üniversitesi	75,31	16,4	7,5	12,3
9	İzmir Y.T. Enstitüsü	68,65	19,4	7,7	7,6
10	Yıldız Teknik Üniversitesi	67,64	12,3	11,1	11,6
11	TOBB Üniversitesi	63,79	16,4	13,8	3,7
12	Selçuk Üniversitesi	58,73	11,0	11,6	13,7
13	Ege Üniversitesi	55,19	12,5	4,5	15,0
14	Erciyes Üniversitesi	52,86	11,2	3,8	12,5
15	İstanbul Şehir Üniversitesi	52,63	10,6	4,4	7,9
16	Gaziantep Üniversitesi	51,64	10,0	6,9	12,7
17	Hacettepe Üniversitesi	51,57	12,8	7,6	9,1
18	Çankaya Üniversitesi	50,78	9,8	10,1	8,0
19	Atılım Üniversitesi	50,58	12,3	4,8	7,8
20	Anadolu Üniversitesi	50,41	7,8	5,9	12,1
21	Gazi Üniversitesi	50,33	12,1	5,2	13,1
22	Ankara Üniversitesi	46,63	12,1	1,7	13,0
23	Abdullah Gül Üniversitesi	46,28	12,2	5,6	1,2
24	Uludağ Üniversitesi	45,26	8,6	8,6	9,1
25	Sakarya Üniversitesi	43,78	7,9	6,0	8,8

Yıldız Teknik Ü.(2017).Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması.
http://www.yildiz.edu.tr/images/images/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 2016 yılında “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında toplam 95,03 puanla Sabancı Üniversitesi birinci gelirken, onu sırasıyla ODTÜ 85,80 puanla ikinci sırada, Bilkent Üniversitesi 82,63 puanla üçüncü sırada, İstanbul Teknik Üniversitesi 80,41 puanla dördüncü sırada ve Boğaziçi Üniversitesi 80,11’lik puanla takip etmiştir.

Aynı endeksin 2015 yılı sıralamasında da 88,40’lık puanla 1.olan Sabancı üniversitesinin ardından yine 85,96’lık puanla ODTÜ 2. Olarak gelmiştir. Ne var ki, “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü” bileşeni 2016 yılı sıralamasına bakıldığında 13,6 puanla ilk beş sıradaki üniversite içinde en yüksek skora İstanbul Teknik Üniversitesinin ulaştığı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu bileşen bağlamında genel sıralamada 12.sırada yer alan Selçuk Üniversitesi 13,7’lik puanla birinci gelmiştir.

Yine tabloda görüldüğü üzere inovasyon açısından oldukça önemli göstergeler olan “Bilgi ve Teknoloji Araştırma Yetkinliği” bileşeni sıralamasında 20,0’lık puanlarıyla Sabancı Üniversitesi ve ODTÜ birinciliği paylaşıırken; “Fikri Mülkiyet Havuzu” bileşenin de genel listede 11.sırada yer alan TOBB Ekonomi ve teknoloji Üniversitesi 13,8’lik puanla Sabancı Üniversitesini (13,1 puan) geçerek birinci olmuştur.

4.2.3. Üniversitelerdeki Başarılı İnovasyon Uygulamalarından Beklenen Faydalar

Günümüzde olduğu gibi bilim her zaman inovasyonun merkezinde yer almış ve inovasyonun önemli bir parçası olmaya devam edecektir (Benneworth ve Jongbloed, 2009). O nedenle tüm dünyada hükümetler inovatif etkinlikleri kolaylaştıracak ve teşvik edecek politikalara girişmekte, üniversiteler tarafından üretilen yeni bilgi ve teknolojinin ticarileşmesini desteklemektedir.

Ekonomik değeri olan inovatif bilgi ve teknolojinin üretildiği en yaygın ortamlar üniversitelerdir. Bu bağlamda bugün bilgi temelli ekonomi dünyasında katma değeri olan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve piyasaya sunulması için üniversitelerin sahip oldukları güçlü inovasyon kaynağının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Zira bir ekonomide üretim faktörlerinin verimliliğini artıran ve bilgi ekonomisinin temelini oluşturan inovasyon uygulamalarının gelişmesine yönelik en önemli kaynak üniversitelerdir (Philpott vd., 2011).

Gelişmiş ülkelerdeki ekonomik büyüme ve refah artışı büyük oranda inovasyon temelli yüksek teknoloji üretimine bağlıdır. Bu bağlamda inovasyon ekonomik kalkınma ve büyümenin, sosyal refahı artırmanın, istihdam sağlamanın ve rekabet üstünlüğünü elinde

tutmanın ön koşulu; teknolojik ve yapısal değişimin belirleyici unsurudur (Czarnitzki ve Spielkamp, 2003).

Bir ülke ekonomisinin gelişmesi ve büyümesi için o ülkede bulunan üniversiteler ile işletmeler inovasyon konusunda yeteneklerini mutlaka işbirliği halinde artırmalı ve bağlamda üniversite-sanayi işbirliğini etkin kullanmayı öğrenmelidir. Ayrıca acilen Türkiye'yi bilgiyi tüketen değil üreten; onu satın almak zorunda kalan bir ülke olmaktan kurtarmak ve ekonomimizi dışa bağımlı olmaktan kurtarmak için üniversitelerde inovasyona önem ve değer vermek gerekmektedir.

Böylelikle Türkiye'nin sanayi alanındaki rekabet gücü artırılarak, toplumun yaşam standartları da yükselecek ve ulusal kalkınmanın bir anlamda yolu açılacaktır. Bu dönüşümde şüphesiz en önemli misyonu üstlenen, üniversitelerdeki öğretim elemanlarının inovatif anlamda sektörel uygulama alanı içine çekilmesi, çağa ayak uydurmasını sağlayıcı buluşlara ön ayak olması ve yüksek eğitim de inovasyon geliştirici adımlar atılması gerekmektedir.

Gerçekten de kendine güvenen ve tüm sorularına bireysel özveriyle yanıtlar araştıran öğrenciler yetiştirebilen bir üniversite, inovasyon yapabilecek profili ve potansiyeli olan öğrenciler yetiştirir ve böylelikle inovasyon uzun dönemde de toplumun gelişip büyümesi açısından önemli anlamlar ifade eder.

Ayrıca üniversitelerin öğrenci eğitim ve öğretimlerinde inovasyona önem vermesinin sonucunda, işgücü kalitesini arttıran önemli bir unsur olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin özgün teknolojiler üretebilmesi için üniversitelerin inovasyona önem vermesi son derece gerekli ve önemlidir. Aksi takdirde zaten gelişmiş ekonomiler karşısında çok geride kalan bu ülkeler zamanla geri kalmaya devam edecektir.

ABD ve Japonya örneğinde olduğu gibi literatürde de bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi açısından o ülkedeki üniversitelerde inovasyona çok önem verilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bunun aksine üniversiteler inovasyon yatırımları yapmadıkları takdirde inovasyon gelişimi konusunda uzun süreli başarılar yakalayamayacaktır. Nitekim 20. Yüzyılın son çeyreğinde Japonya, Çin, İsrail, Güney Kore gibi ülkeler bilim ve teknoloji sistemi ile üretim sistemi arasında etkileşimi üniversitelerindeki inovasyon yatırımları sayesinde sürekli kıлып, ulusal anlamda 21. yüzyılın başlıca teknolojik güçleri haline gelmişlerdir.

4.3. Üniversitelerde Girişimcilik Uygulama ve Yaklaşımları

Üniversiteler açısından girişimcilik onların belirli periyotlarla ortaya koydukları stratejik planların en önemli yapıtaşları arasında gösterilmektedir. Bunun asıl nedenine bakıldığında bizzat stratejilerin girişimciliği, girişimciliğin ise inovasyon ve kaliteyi önceleyerek stratejik plan çatısı altında birleştirilmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Gerçekten de geleneksel eğitim ve araştırma işlevinin yanında üçüncü işlev olarak sosyo ekonomik faydayı öne çıkaran girişimci üniversite anlayışı, ürettiği bilimsel bilgi ve teknolojiyi çeşitli yollarla sanayi ve üretim sektörüne aktararak günümüz yüksek öğretim sisteminde adeta yeni bir trend başlatmıştır. Kısaca “Bilimsel Bilginin Ticarileşmesi” olarak da adlandırılan bu dönemde bilgiyi üretenle (akademi), kullanarak değere dönüştüren (sanayi) kurumlar arasında çok daha sıkı işbirliği neticesinde bilginin günlük hayatta pratik biçimde kullanılabilmesi mümkün olmuştur (Fiş ve Wasti, 2009, s. 132-134).

Bu nedenle artık üniversiteler günümüzde yalnızca bilimsel bilginin üretildiği yerler değil aynı zamanda işletme sektörüyle sözleşmeli araştırmalar yapan, sanayi sektöründeki ortaklarıyla birlikte sonuç temelli araştırma projeleri yürüten, patent ve lisans haklarına sahip veya bu hakları piyasaya satabilen, bilimsel yayınlar yoluyla bilim dünyasının ufkunu genişleten bir değişim ve dönüşümü ifade etmektedir.

Girişimciliğin yenilikçi düşünme, yatırım fırsatlarını görebilme, yeni iş kurma ve yeni ürün üretme gibi bazı karakteristik özellikleri sayesinde ilerde birer çalışan olacak öğrencilerin, daha üniversite yıllarından itibaren ölçümlenen, yönetilebilen ve makul nitelikteki riskleri almayı öğrenecekleri değerlendirilmektedir. Bu noktada üniversitelerin öğrencilerine yönelik eğitim ve öğretim hedefleri içerisinde ve bu hedefle ortaya koydukları üretim süreçlerinin odak noktasında öğrencilerin geleceği şimdiden görebilme ve anlayabilme yeteneği kazandırmalarının mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Girişimcilik yeteneği öğrencilere kazandırıldığı takdirde öğrencilerin gelecekte karşılaştıkları tüm belirsizlikleri kısmi de olsa belirli bir duruma getirme imkânı kazanması ve bugünkü kararlarını gelecek odaklı almasının da bir anlamda yolunu açılacaktır. Dolayısıyla ülke ekonomisini büyüten ve yeni istihdam kapılarını aralayan başarılı girişimcilerin yetiştirilmesi açısından üniversitelerin girişimciliğe stratejik açıdan önem verilmesinin çok önemli ve değerli olduğunu söylemek mümkündür (Çeşmeci, 2012, s. 140).

Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar altında öncelikle üniversiteler açısından girişimciliğın anlam ve önemi anlatıldıktan sonra, ortaya konulan anlam ve önem çerçevesinde dünyadaki ve Türkiye’deki üniversitelerin girişimcilik karakteristiğı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.3.1. Üniversitelerin Stratejik Yönetiminde Girişimciliğın Anlam ve Önemi

Modern üniversite artan yeni görevler, artan öğrenci sayısı ile birlikte kitleselleşme, kamu kaynaklarındaki daralma, çevresindeki değışimler gibi durumlarla karşı karşıya kalan üniversiteler, ortaya koydukları stratejik açılımlarla girişimciliğe önem vermeye başlamışlardır. Kamu finansmanındaki daralma, araştırma kaynakları için artan rekabet, son otuz yıldan bu yana devam eden bilimsel araştırma maliyetlerindeki hızlı artış üniversiteleri daha agresif yaptı ve yeni finans kaynakları bulabilme konusunda daha girişimci olmaya itmiştir (Akdemir, 2012, s. 32).

Özellikle kamu üniversiteleri, kamu kaynaklarının yanında ilave kaynak yaratmak amacıyla sektörle işbirliğine girerek piyasada değer yaratacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, pazarlanması ve satılması yoluna gitmeye başlamışlardır. Ulusal ve uluslararası alanda artan rekabete karşı koyabilmek için üniversiteler; şirketler, sanayi sektörü, devlet ve sivil toplum örgütleriyle yeni ortaklıklar kurarak piyasaya yönelik somut stratejiler geliştiriyor. Ayrıca üniversiteler, araştırma alanlarını güçlendirmek veya genişletmek amacıyla dış paydaşlarla ortak girişimlerde bulunuyor (Theanderson ve Rolandsson, 2013).

Üniversiteler, hem dış çevrede meydana gelen değışimler karşısında inisiyatif olarak proaktif olmalı hem de eğitim araştırma, kaynak bulma, bütçeleme, yönetim, organizasyon ve liderlik gibi iç dinamikleri kontrol etmelidir. Bu bakımdan özellikle ABD ve Avrupa üniversiteleri oyunu piyasa koşullarına göre oynamaya, dış fonlar aramaya ve bu yeni kültüre daha kolay adapte oldular (Drucker, 2014, s. 33).

Günümüz üniversitelerinde girişimciliğın daha çekirdekten öğrencilere özendirilmesiyle birlikte ülke ekonomisinin de gelecekte büyümesi, gelişmesi ve kalkınması mümkün olacaktır. Zira gerek mikro düzeyde gerekse makro düzeyde bir ülke ekonomisinin gelişmişliğı, zenginliğı ve refah seviyesi o ülkede ortaya çıkan ve başarılı yatırımlarla ekonomiyi zenginleştiren girişimcilerin sayısı ile ölçümlenmektedir (Bulut vd., 2008, s. 1394).

Şüphesiz tüm girişimcilerin başarılı olması açısından mesleki ve uzmanlık eğitimin verildiği üniversitelerde piyasa koşullarına göre risk almayı öğreten bir anlayışla eğitim vermesi ön koşul niteliğindedir. Zira bir ülkede ancak girişimcilerin sayısının artmasıyla birlikte bireyselden ülke düzeyine zincirleme bir şekilde yayılan ekonomik canlanma yaşanmaya başlanmaktadır. Ayrıca üniversitelerde çalışan herkesin, iç girişimcilik davranışları sergilemesine olanak tanıyan bir örgüt kültür ve iklimine ulaşması da çok önemlidir (Yazıcıoğlu, vd., 2011, s. 275).

Zira üniversitelerde iç girişimciliğe önem verilmesi sayesinde örgüt içinde girişimci ruha sahip, yenilik getirme fırsatını tam zamanında gören, yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayıp bu fikir ve modelleri üniversitenin eğitim ve öğretim faaliyetlerine yansıtmasını bilen çalışanların ortaya çıkması sağlanacaktır (Dündar ve Ağca, 2007, s.139).

Üniversitelerde iç girişimci ruha sahip çalışanların sayıları arttıkça bu tip kişiler iç çevre ve dış çevrede yaşanan değişimleri dikkatle inceleyecek ve bunu kurumsal boyutlara taşıyarak üniversitenin sahip olduğu örgüt kültüründe girişimciliğin güçlenmesini ve değer görmesini sağlayacaklardır (Bulut vd., 2008, s. 1394).

Yeni ve farklı fikirleriyle mevcut yöntemlerin dışına çıkabilen girişimci ruha sahip öğretim elemanları, yarattıkları sonuçlarla üniversitelerin sosyo-kültürel ve ekonomik değişimlere uyum sağlamasını ve hatta bu değişimlerde gerek topluma gerekse üniversitede okuyan tüm öğrencilere rehberlik edeceklerdir. İşte gerek iç gerekse dış girişimciliğin üniversitelerde giderek öneminin artması ve bu konuda üniversitelerde bölüm ve kürsüler kurulmasının da temel nedenlerinden bir tanesi budur (Dündar ve Ağca, 2007, s.123).

4.3.2. Dünyadaki ve Türkiye'deki Üniversitelerin Girişimcilik Yaklaşımları

Üniversitelerin girişimci söylemi ilk kez çağdaş üniversitenin değişim ve dönüşümünü anlatan ve bu alanda öncü çalışmaları olan Etzkowitz (1983) tarafından ortaya konulmuş, daha sonra Webster ve Etzkowitz (1991) girişimci üniversiteyi, "ikinci akademik devrim" ve "geleceğin vazgeçilmez üniversitesi" olarak nitelemiştir.

Endüstri sonrası toplumlarda özellikle 1970'lerden sonra üniversitenin rolü sürekli tartışılan ve gündemde tutulan bir konu haline almıştır. Bireylere eğitim sunma görevinin yanında, salt bilimsel merak temelli araştırma yapma ve bilgi üretiminde "tekel" olma konumunu koruyarak gelen üniversiteler geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinden itibaren sorgulanmaya başlanmıştır ((Drucker, 2014, s. 27).

Özellikle 1980'ler ile 1990'lar üniversite ve sanayi ortaklığının yükselişi ve araştırma sonuçlarının bilgi ve teknoloji transferi yoluyla ticarileşmesiyle girişimci etkinliklerin tam anlamıyla ortaya çıktığı, üniversiteye ek fon akışının başladığı dönemler olarak kabul edilebilir (Crespo ve Dridi, 2007). Warwick Üniversitesi (Birleşik Krallık), Strathclyde Üniversitesi (İskoçya), Twente Üniversitesi (Hollanda), Joensuu Üniversitesi (Finlandiya), Chalmers Üniversitesi (İsveç), Makerere Üniversitesi (Uganda), Catholic Üniversitesi (Şili) ve Monash Üniversitesi (Avustralya) gibi İngiltere, Kuzey Amerika ve Avustralya gibi gelişmiş ülkelerdeki üniversiteler adeta girişimcilikle özdeşmiş üniversiteler arasında gösterilmektedir (Mautner, 2012).

Cambridge ve Twente gibi Avrupa üniversitelerine yayılan bu anlayış 1993'ten itibaren ABD'de 400'den fazla üniversitede girişimcilik eğitimi vermeye başlanmasının yolunu açmıştır. Bir yandan Stanford, Harvard, California, Oxford Üniversitesi vb. son derece gelişmiş bazı üniversitelerde girişimciliği konu alan bölümler açılırken, diğer yandan da Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, AB, OECD vb. pek çok uluslararası organizasyon üniversitelerde girişimciliği destekleyen ve teşvik etme yönünde yoğun çalışmalarda bulunmaktadır (İbicioğlu vd., 2004, s.27; İraz, 2005, s.152).

Geniş ölçekli bilimsel projeler, sözleşmeli araştırmalar, danışmanlık, patent/ lisans alma gibi akademik girişimcilik faaliyetleriyle zenginleşen bu anlayış, 21.yüzyılda başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere Arjantin'den Çin'e kadar dünyanın her yerindeki üniversitelerde yaygınlaşmıştır (Yokoyama, 2006).

Bilgi toplumunda üniversitelerin sosyal gelişime katkı sağlama konusundaki öncü konumunu muhafaza etmek için değişen koşullara geçmişe oranla çok daha hızlı biçimde uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Üniversitenin, girişime dönük etkinliklere aktif biçimde katılarak bilgi üretim sistemlerinde merkezi bir rol ve sorumluluğu olduğuna inanılmaktadır. Özellikle Türkiye gibi ülkelerde, büyük oranda kamu kaynaklarıyla finanse edilen üniversitelerin eğitim ve araştırma görevinin yanında üçüncü görevi araştırma sonucu ulaştıkları bilgi ve teknolojiyi ekonomiye transfer etmektir (Naktiyok, 2004:21).

Üniversitelerin bir değişim çağı yaşadığından hareketle (Etzkowitz ve Viale, 2010) artık üniversitelerden yalnızca eğitim ve araştırma yapması değil aynı zamanda toplumla ve ekonomiyle daha fazla yakından ilgilenmesi ve toplumun, ekonominin beklentilerine uygun bilgi üretmesi (Marques vd., 2010) ve bu bilgiyi katma değere dönüştürecek işbirliği yoluyla toplumsal ve ekonomik gelişime katkıda bulunması beklenmektedir. Çünkü

yükseköğretim kurumları nitelikli iş gücünün ve ekonomik gelişmenin, dolayısıyla toplumsal gelişimin birincil kaynağıdır.

İşte yeniden formüle edilen üniversitenin yeni misyonuyla eğitim ve araştırma işlevinin yanı sıra bilgidan ticari olarak yararlanma (üretilen bilginin ticarileşmesi), üniversitenin yukarıda ifade edilen katkılarını daha sağlıklı şekilde yapmasına olanak sağlamıştır.

Üniversitelere kaynak aktaran kamuoyu, üniversitelerden yalnızca stratejik planlar yapmasını, kaynakları etkin ve verimli kullanmasını, kullandığı kamu kaynakları karşılığında ortaya koyduğu mal ve hizmetleri şeffaf biçimde toplumla paylaşmasını (hesap verebilirlik) beklemiyor; aynı zamanda öğrencilere kaliteli eğitim vermesini ve mezuniyet sonrası istihdam yaratmasını bekliyor. Dünyadaki birçok ülke, üniversiteden girişimci etkinliklerle girişimciliği özendirerek eğitim vermesini, zorlu küresel rekabet ortamında toplumun ekonomik kalkınmasına doğrudan katkı sağlayacak itici bir güç olmasını ve toplumu bilgi toplumu yönünde değiştirmesini beklemektedir. Ayrıca üniversitelerin entelektüel, üretken bireylerin yetiştirilmesi yoluyla yetişmiş zengin insan kaynağı yaratma, mal ve hizmete dönüştürülebilecek nitelikli bilgi üretimi sağlama gibi alanlarda öncül rol üstlenmesi gerektiği bir kez daha vurgulanmalıdır (İraz, 2005, s.150).

Sık meslek ve pozisyon değiştirmeyi ve daha çok sözleşmeli mesleklere yönelimi benimseyen, küresel hareketliliği seven, farklı kültürlerle uyum sağlayabilen, değişken, kurumsal ve yönetsel yapılarla çalışmaya alışkın, kendi işini kurabilme becerisine sahip, aile ve sosyal yaşamında daha fazla sorumluluk alabilen bireylerin yetiştirilmesi konusunda da üniversite üzerinde yoğun baskı vardır (Güleş ve Bülbül, 2002, s.128).

Sanayi ve üniversite arasındaki bağlantıları geliştirecek ilke ve politikalar, teknoloji gelişimini hızlandıran ve buna katkı sağlayan araçlar olarak görülürken, bu durum yalnızca gelişmiş ülkelerde gözlemlenmemekte aynı zamanda ulusal inovasyon kapasitesini artırmak için teknolojik gelişimi temel dayanak olarak gören Tayvan, Güney Kore, Hindistan ve Çin gibi teknoloji geliştirmede son yıllarda atak yapan ülkelerde de gözlenmektedir (İraz, 2005, s.159).

Artık üniversiteler bilimsel bilginin tek kaynağının ve yaratıcısının kendileri olmadığını fark etmelidir, araştırma bağlamında üniversiteler 19. ve 20. yy'daki misyonlarını devam ettirirse 21. yy'da marjinal kurumlar haline gelmeleri kaçınılmazdır, çünkü artık yüksek bütçeli kamu ya da özel araştırma enstitüleri, teknoparklar, Ar-Ge merkezleri de katma değer yaratacak ve kara dönüştürülebilecek bilimsel bilgi üreterek üniversitelere rakip olmaktadır (Marques vd., 2010).

Yükseköğretim ve araştırma politikaları trendi, belirli üniversitelerde belirli alanlara yoğunlaşmayı, kilit araştırma alanları tasarlamayı, piyasa kurallarına göre kurumsal rekabeti cesaretlendirmeyi, “kullanan öder” ilkesini hayata geçirmeyi, girişimci etkinliklere vurguyu ve bilgi transfer ağlarının kurulmasını kapsamaktadır (Marques vd., 2010).

Bu çerçevede olmak üzere, temel amacı devlet üniversitelerini ve fakültelerini akademik teşvik puanlarını temel alarak değerlendirmek olan “Devlet Üniversiteleri ve Fakülteleri Sıralaması 2017” (DÜS) bakmak yerinde olacaktır. Zira ilk olarak 2016 yılında geliştirilen bu çalışmada, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin performanslarını proje, araştırma, yayın, tasarım, sergi, patent, atıf, tebliğ ve ödül sayısı gibi “girişimciliğe odaklı” değişkenlere göre puanlayarak performans notu verilmektedir (Karadağ ve Yücel, 2017).

DÜS 2017 çalışmasında Devlet Üniversiteleri Genel Sıralamasında 106 devlet üniversitesi içinde (İlk 25’e giren üniversiteler ve sırlamadaki yerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 15

Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması 2017 (İlk 25' Giren Üniversiteler)

DÜS 2017 Sırası	Üniversite	DÜS-2016 Puanı ve Sırası	
		Sırası	Puanı
1	Ege Üniversitesi	3	50-55
2	İskenderun Teknik Üniversitesi	-	-
3	Akdeniz Üniversitesi	5	50-55
4	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	4	50-55
5	Çukurova Üniversitesi	22	45-49,9
6	Hacettepe Üniversitesi	9	50-55
7	Süleyman Demirel Üniversitesi	27	45-49,9
8	Abdullah Gül Üniversitesi	1	50-55
9	Selçuk Üniversitesi	6	50-55
10	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	17	45-49,9
11	Karadeniz Teknik Üniversitesi	14	45-49,9
12	Gebze Teknik Üniversitesi	7	50-55
13	Kastamonu Üniversitesi	8	50-55
14	İstanbul Üniversitesi	15	45-49,9
15	Düzce Üniversitesi	25	45-49,9
16	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	2	50-55
17	Amasya Üniversitesi	55	45-49,9
18	Harran Üniversitesi	43	45-49,9
19	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	-	-
20	Ordu Üniversitesi	65	40-44,9
21	Ankara Üniversitesi	34	45-49,9
22	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	20	45-49,9
23	Atatürk Üniversitesi	12	45-49,9
24	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	56	45-49,9
25	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	73	40-44,9

Akdeniz Ü.(2017). DÜS 2017 Genel Sıralaması. <http://www.akdeniz.edu.tr/duyuru/bhim/atespersr.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere değerlendirmeye alınan 97 üniversite içerisinde DÜS 2017 sıralamasında 2016 yılında üçüncü sırada olan Ege Üniversitesi birinci olmuş, onu sırasıyla İskenderun Teknik Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve beşinci sırada Çukurova Üniversitesi takip etmiştir.

Üniversite öğretim görevlilerinin sıralamadaki yerlerine bakıldığında DÜS 2017 kriterlerine göre 100 tam puan performans gösterenlerin sayılarına göre ilk 20 üniversite aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 16

Tam Puan (100 puan) Performans Gösteren Akademisyen Sayılarına Göre İlk 20 Üniversite-DÜS 2017

DÜS 2017	Üniversite	100 Puan Alan Öğretim Elemanı Sayısı
1	Ege Üniversitesi	111
2	Hacettepe Üniversitesi	91
3	Ankara Üniversitesi	83
4	Selçuk Üniversitesi	75
5	Gazi Üniversitesi	71
6	Atatürk Üniversitesi	65
7	İstanbul Üniversitesi	64
8	Çukurova Üniversitesi	63
9	Marmara Üniversitesi	56
10	Akdeniz Üniversitesi	46
11	Sakarya Üniversitesi	42
12	Karadeniz Teknik Üniversitesi	41
13	Dokuz Eylül Üniversitesi	32
14	Süleyman Demirel Üniversitesi	31
15	Uludağ Üniversitesi	30
16	İnönü Üniversitesi	27
17	Kocaeli Üniversitesi	27
18	Pamukkale Üniversitesi	26
19	Kastamonu Üniversitesi	22
20	Harran Üniversitesi	22

Akdeniz Ü.(2017). DÜS 2017 Genel Sıralaması. <http://www.akdeniz.edu.tr/duyuru/bhim/atespersr.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere tam puan performans gösteren öğretim elamanlarının sayılarına göre ilk üç üniversite; (i) Ege Üniversitesi, (ii) Hacettepe Üniversitesi ve (iii) Ankara Üniversitesidir. Aynı çalışmada yer alan ve Türkiye’deki devlet üniversitelerinde görev yapan ve 2016-2017 yılı itibariyle “Akademik Teşvikten” yararlanan öğretim görevlilerinin listesi aşağıda sunulmuştur:

Tablo 17

DÜS 2017-Devlet Üniversitelerinde Akademik Teşvikten Yararlanan Akademisyenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

Ünvan	DÜS-2017			Ortalama	DÜS-2016	
	Toplam Sayı	Teşvikten Yararlanan Sayısı	Oran		Teşvikten Yararlanan Sayısı	Ortalama
Profesör	16.183	9.369	%58	61	6.493	51
Doçent	10.640	7.123	%67	59	5.310	48
Yrd.Doçent	24.398	11.559	%47	54	7.366	44
A.Görevlisi	37.019	6.623	%18	50	3.466	44
Ö.Görevlisi	14.197	2.433	%17	48	1.224	41
Uzman	2.962	341	%12	48	139	43
Okutman	6.000	344	%06	43	147	42
Diğer	-	2.574	-	54	1.843	46
Toplam	111.399	40.366	%36	56	25.988	47

Akdeniz Ü.(2017). DÜS 2017 Akademik Teşvikten Yararlanan Akademisyenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı Sıralaması.<http://www.akdeniz.edu.tr/duyuru/bhim/atespersr.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere devlet üniversitelerinde girişimcilik ve sanayi ile işbirliği bağlamında akademik teşvikten yararlananların dağılımlarına bakıldığında 2016 yılında 120 bin öğretim elamanının sadece 25.988'i akademik teşvik programından yararlanabilirken, 2017 yılında 111.3991 öğretim elemanından bu sayı yaklaşık %50 artışla 40.366'ya ulaştığı görülmektedir. Ayrıca 2017 yılında bütün unvanların ortalamasında manidar bir artış görülmektedir.

4.3.3. Üniversitelerdeki Girişimcilik Uygulamalarından Beklenen Faydalar

Bugün artık üniversiteler ulusal ve uluslararası bilgi ekonomilerinin merkezi konumundadır ve birçok alanda disiplinler arası ve disiplinler üstü sistematik ve formal bilgi sunmakta, nitelikli insan gücü yetiştirilmesine ve sanayi sektörüyle farklı işbirliği yoluyla ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır (Styhre ve Lind, 2010).

Bilgi tabanlı ekonominin dinamik ortamında girişimci üniversitenin rolü, bilimsel araştırmanın nitelik ve niceliğini artırarak ekonomik kalkınmayı desteklemek ve araştırma bulgularını ve sonuçlarını eğitim, yayın gibi çeşitli yollarla topluma aktarmaktır.

Nitekim geleneksel üniversite yapılanmasının aksine girişimciliğe önem veren üniversitelerde tüm stratejik karar alma ve uygulama süreci esnek, şeffaf, katılımcı ve geniş kesimlerin mutabakatına dayalı biçimde işlemektedir. Üniversitenin işleyişine

yönelik bu tür kararlar ortak alındığında uygulanması daha kolay olacak ve paydaşlar arasında “ben” duygusu yerine “biz” duygusu yerleşecektir (Clark, 2001).

Böylece kurumsal olarak girişimciliğe önem veren üniversiteler çevresindeki fırsatları değerlendirme, değişimi yönetme gibi konularda esnek, stratejik ve uzlaşmaya dayalı kararlar alabilen ve bunu uygulayan kurumlar haline dönüşecek ve daha başarılı olacaklardır. Zira böylelikle üniversite dış dünya ile bağlantılarını güçlendirecek çevrede meydana gelen değişimlere karşı kendini sürekli yenileyebilecek bir sistemi ve mekanizmayı kurmuş olacaktır (Odabaşı, 2007).

Geniş gelişimsel çevre, akademi dünyası ile endüstri sektörünün geleneksel sınırlarını aşan ve her iki tarafa da faydalı olabilecek bilgi ve teknoloji tabanlı yeni etkinlikler yoluyla girişimde bulunan üniversitenin genel karakteristiğini ifade eder. Bu da iki tarafın da bilgi ve teknoloji transferi, sözleşmeli araştırmalar, fikri mülkiyet hakkı devri, mezunlardan bağış yoluyla kaynak yaratma gibi karşılıklı kazanımları ortaya çıkarır (Fiş ve Wasti, 2009).

Ayrıca “gelişimsel çevre” teknoloji transfer ofisleri, kuluçka merkezleri ve bir firmadan ayrılıp yeni bir firmaya dönüşen birimler vasıtasıyla üniversiteler çevredeki değişimleri ve beklentileri daha hızlı ve doğru biçimde karşılayabilme kapasitesi kazanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009, s. 130).

Girişimciliğe önem veren üniversiteler için Bilimsel araştırmaların artan maliyeti ile kamudan üniversitelere aktarılan kaynakların her geçen gün azalması gibi nedenler göz önünde tutulursa, üniversitelerin girişimcilik yoluyla farklı finans kaynaklarına ulaşması talep ve beklentilerin sürekli değiştiği yüksek öğretim piyasası koşullarında son derece önemli bir enerji kaynağı olacaktır (Clark, 2001; Styhre ve Lind, 2010).

Geleneksel üniversitelerin finansman kaynağı büyük oranda devlet tarafından sağlandığından, üniversitenin girişimci etkinliklerde bulunmak yoluyla üçüncü tür gelirleri elde etme çabası yoktur. Gerçekten de özellikle kamu finansmanı ile ayakta kalan devlet üniversiteleri kayıtlı öğrenci, akademisyen, fakülte bölüm sayısı vb. gibi girdi temelli bir finansman yapısına bağlıdır oysa üniversitelerde girişimciliği yaygınlaştırmakla patent sayısı, fikri mülkiyet hakkı, sözleşmeli araştırmalar, teknoloji transferi vb. kaynaklardan da üçüncü gelir akışı gelebilecektir (Odabaşı, 2007).

Girişimci üniversite misyonunu yerine getirirken gelir elde etme amaçlı girişimci etkinliklere dönük beklentilerin ve niyetlerin tüm paydaşlar (öğrenci, akademisyen, personel) tarafından ortaya konmasını sağlamalıdır. Diğer taraftan üniversitede yeni

girişimlerde bulunmaya yönelik bir kültürün oluşturulması, hem kurumsal hem yönetsel hem de kişisel enerjiye ve kaynağa sahip olmayı gerektirir (Pot ve Vaas, 2008:468).

Girişimciliğe önem veren üniversitelerde okuyan ve bu sayede örgütsel amaçlara tam zamanlı ulaşabilmek için yarını öngörerek bugünü şekillendirmeyi öğrenen üniversite öğrencileri, iş hayatına çıkmadan pro-aktif olmayı ve makul riskler almayı öğreneceklerdir. Ayrıca başarılı girişimciler olma yolunda üniversite eğitimi süresince aldığı destekle kendisini geliştiren öğrencilerin iş hayatında çalışmaya başladığında örgütün geleceğini şekillendirme gücünü elinde tutması ve yarattığı yeniliklerle, katlandığı risklerle bu gücün ortaya çıkmasını olanak tanıması da mümkün olacaktır (Fiş ve Wasti, 2009, s. 132).

Öte yandan iş dünyasına girişimcilerin yapmakta olduğu katkı gibi üniversitelerce sürdürülen girişimcilik eğitim ve yönlendirmelerinin bir ülkenin sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine çok önemli katkı sunacaktır (Shawve Carter, 2007:418; Pot ve Vaas, 2008:469).

Bu nedenledir ki günümüzde tüm büyük endüstri şirketleri, yerel yönetimler, bölgesel kalkınma ajansları, sanayi ve ticaret odaları için üniversiteler bölgesel ekonominin kalkınması yolunda en önemli partner olarak görülmeye başlanmıştır. Uluslararası üne sahip araştırma üniversiteleri ile kurulan işbirlikleri özellikle büyük ölçekli şirketlerin prestijine katkı sağlamaktadır. Örneğin birçok uluslararası şirket (Novartis, Nokia, Shell, HP, Apple, Samsung, Ülker) Massachusetts Institute of Technology, Stanford Üniversitesi, Cambridge Üniversitesi ve Harvard Üniversitesi ile ortak işbirliği sözleşmeleri imzalamaktadır (Fiş ve Wasti, 2009, s. 139).

Diğer taraftan firmalar da üniversitelere araştırma fonu ve ürettiği bilgi ve teknolojiyi “pazarlayacağı” piyasa sağlamaktadır ve özellikle 1980’lerden bu yana devam eden bu kazan - kazan oyunu önümüzdeki on yıllarda etkisini hızla artırarak devam ettirecektir. Ayrıca sanayi üniversite iş birliği sayesinde firmaların bilgiye ve nitelikli insan kaynağına daha kolay ulaştığını, benzer alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasında yeni ortaklıklar ya da ortak girişim projeleri ortaya çıktığını ve artık rekabetin temel unsuru olan inovasyon temelli üretimin gerçekleştirildiğini ve tüm bunların sonucunda firmaların finansal performanslarının arttığı söylenmektedir.

Dünyaya yön veren teknoloji tabanlı büyük şirketlerin büyük çoğunluğu ABD menşelidir, tamamı teknoloji geliştirme ve alt yapı iyileştirme süreçlerinde bir ya da birkaç ABD üniversitesi ile işbirliği halindedir. En büyük bilgi teknolojisi şirketleri listesinde ilk 15 sırada sekiz ABD şirketi bulunmaktadır. Tamamı elektrik, elektronik, bilgisayar gibi

yüksek teknolojiye dayanan bu sekiz şirketin 2017 yılı mali değeri yaklaşık 1.284 milyar dolardır ve bu Türkiye'nin 2016 yılında elde ettiği GSMH'nin daha yüksektir (OECD, 2017).

Ayrıca bu şirketlerin tamamına yakını çeşitli düzeylerde üniversitelerle ortak Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır. Böylelikle bilimsel verilerden mal ve hizmete dönüştürülecek ve katma değer yaratacak inovasyon ve teknoloji tabanlı üretim yapmanın sanayi için her geçen gün artan maliyetini azaltılması ve üniversitenin bu araştırmaları yapabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynağın sektör tarafından sağlanmasıdır (ODTÜ, 2017).

Örneğin 2000 yılında Hewlett-Packard (HP) şirketi ile Massachusetts Institute of Technology (MIT) arasında 25 milyon dolar bütçeli beş yıllık uzun dönemli geleceğin bilgi sistemlerini yaratmayı hedefleyen bir anlaşma imzalanmıştır. Üç yıl sonra anlaşma kablosuz ağlar, moleküler baskı sistemleri, kuantum öğrenme, dijital destek yönetimi, yapay zeka gibi alanları da kapsayacak şekilde güncellenmiş, MIT'in laboratuvarlarında yapılan bu araştırmalarda altı farklı fakültenin yirmi beş öğrenci / akademisyen ile HP'nin dokuz uzmanı görev almıştır (ODTÜ, 2017). Üniversitelerin girişimciliğe önem vererek sanayi dünyasıyla işbirliğine gitmesinin diğer bir boyutunda, inovasyona dayalı büyüme ve gelişme gösteren birçok firma ihtiyaç duydukları bilgi ve teknolojiyi bölgelerinde bulunan geleneksel yapıdaki üniversiteler yerine uluslararası üne sahip üniversitelerden tedarik etmeyi tercih etmesinden kaynaklanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2008).

Bunun nedeni özellikle daha çok sonuç odaklı araştırmalara yönelen büyük ölçekli firmalar, çığır açıcı araştırmalar yapan öncü üniversitelerle işbirliğine giderek sektöründe hem saygınlık kazanmakta hem öncü üniversitelerin sağladığı diğer avantajlardan (çalışma ofisleri, konferans, seminer, hizmet içi eğitim, teknoloji alt yapısı vb.) yararlanmaktadır. Örneğin İngiltere'deki Cambridge Üniversitesi'nin sahip olduğu teknolojik olanaklar, kurduğu küresel bağlantılar sayesinde, üniversite ile ortak anlaşmalar yapan şirketler daha çok tanınırlık kazanmakta ve daha fazla iş bağlantıları kurabilmektedir (OECD, 2017).

Üniversitelerin girişimciliğe önem vermesi sayesinde ülke ekonomisinin küresel piyasa payını koruması, ulusal zenginliğin ve istihdamın artırılması, yüksek kazançlı işlerin ülke genelinde geliştirilmesi ve topyekûn olarak milli refah inşası mümkün olacağı söylenebilir (Kiper, 2010).

Son olarak üniversitelerde girişimciliğe önem verilmesinin kazanımlarından olarak bu tarz değişim ve dönüşümlerle üniversitelerin kurulu bulunduğu bölgelerde birer bölgesel kalkınma aracı işlevi göreceğinden bahsetmek mümkündür. Zira artık günümüzde birkaç

ülke hariç kapalı devre çalışan ekonomiler yoktur; bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta tüm ekonomik sistemler birbirine bağlıdır. Teknolojik ilerlemeler ile iletişim ve ulaşım olanaklarının geliştiği günümüzde üniversiteler, sistematik bilgi birikimiyle rekabet kaynağı olmaktadır (Styhre ve Lind, 2010).

Nitekim Glasson (2003) üniversitenin bulunduğu çevreye sosyo-ekonomik etkisini; bölgesel istihdama ve gelişmeye katkı sağlama, bilgi üretimi bağlamında ortak iş birliği, ulusal ve uluslararası bağlantılar kurma, sektöre bilgi ve teknoloji transferi sağlama, üniversite kaynaklarından (maddi ve entelektüel) yararlanma şeklinde sıralamaktadır.

ABD, Kanada gibi ülkeler özel sektöre ya da kamuya ait araştırma parklarının ve enstitülerinin kurulmasını destekleyerek ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamıştır. Benzer şekilde Avustralya'da, kalkınma konusundaki hükümet raporlarında, bölgesel kalkınmada üniversitenin artan rolü vurgulanmıştır. Geleceğin üniversitelerinin bölgesel kalkınmanın motoru olacağı ve yerel endüstri ile araştırma ortaklıkları, eğitim programları ve sosyal hizmetler gibi bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta iş birliğini teşvik edecek araçlar geliştireceği öne sürülmektedir (Gunasekara, 2006).

Dolayısıyla geleneksel anlamda bazı bölgelerde yeni üniversitelerin kurulması bölgesel kalkınmaya dönük önemli bir anahtar rol oynamakta ise, aynı şekilde kurulmuş üniversitelerin sanayicilerle ve yatırımcılarla iş birliği tesis etmesi sayesinde bölgesel kalkınmanın güçleneceğini söylemek mümkündür.

4.4. Üniversitelerde Toplumsal Hizmet Uygulama ve Yaklaşımları

Günümüzde yüksek eğitim ve öğretim hizmetlerinin sunumunda uluslararası standartlar oluşmuş ve gelişen bilgi toplumu odaklı stratejik değerler tüm üniversitelerin içinde buldukları toplumla ilişkisinde düzenleyici niteliğe sahip olmasını sağlamıştır.

Özellikle demokrasinin geliştiği yüzyılımızda her geçen gün daha fazla ön plana çıkan toplum odaklı stratejik değerler üniversiteler açısından en önemli öncelik olmalı ve tüm üniversitelerin başarısı ortaya koydukları toplumsal hizmetle ölçülmesi gerekmektedir. Zira üniversitelerin varlık sebebi içinde buldukları toplumun eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını gidererek onların mesleki ve bilimsel öğrenim ihtiyaçlarını karşılamak şeklinde toplumsal sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır (Çeşmeci, 2012).

Bu nedenle, üniversitelerin ortaya koydukları tüm hizmet sunumlarında ve faaliyetlerde içinde var oldukları toplumun menfaatlerini dikkat alması ve toplumun yaşam kalitesini arttırmaya yönelik her türlü sorunun çözümde yer alması gerekmektedir (Bulut vd., 2008).

4.4.1.Üniversitelerin Yönetiminde Toplumsal Hizmetin Anlam ve Önemi

Günümüzde üniversitelerin esas aldığı tüm kural, değer, norm ve politikaların toplum odaklı bir anlayışla ve evrensel nitelikteki standartlara göre şekillenmesiyle güçlenen eğitim ve öğretim hizmetleri sunması beklenir (Demir, 2010, s.79).

Bu anlamda üniversitelerin ortaya koydukları eğitim ve öğretim hizmetlerinin sürdürülebilir, şeffaf, katılımcı, insan odaklı, adil ve sosyal yaşamı güçlendiren çizgide olması gerekmektedir (Balcı ve Nohutçu, 2005, s. 116). Böyle bir çizgide eğitim ve öğretim hizmetini topluma sunan üniversitelerin, kar etmekten çok halkın menfaatlerini gözetmesi, toplumun sağlığını ve güvenliğini riske atmaması; çevreye ait sorumlulukların farkında olması, temel insan haklarına saygılı olması, toplumsal katılımı, kalkınmayı ve yatırımı ön plana çıkarması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak üniversitelerin kuruldukları bölgelerdeki yerel halka saygı ve kaynaşma içinde faaliyet göstermesi, sosyal açıdan üzerine düşen bilimsel ve akademik yardımlardan kaçınmaması, sürekli toplumun yararını gözeterek onların çocukları olan öğrencileri en kaliteli şekilde eğitmesi gerekmektedir (Tokgöz, 2012, s. 263).

Ayrıca toplumsal hizmet açısından başarılı performans göstermeye odaklanan üniversitelerin iç işleyişinde ve yönetsel alanlarda rüşvet ve yozlaşmaya karşı önlemler alması, sürekli topluma hesap verebilirlik, şeffaflık ve performans raporlama gibi konularda bilgi vermesi de toplumsal hizmet kapsamında stratejik açıdan en temel sosyal sorumlulukları içerisinde yer almaktadır (Yamak, 2007, s. 37).

Sayılan özellikleri taşıyan nitelikte faaliyet gösteren ve yönetilen üniversitelerden mezun olan öğrencilerin de sonrasında topluma çok değerli katkılar sunacağı da düşünüldüğünde stratejik yönetim açısından üniversitelerin toplumsal hizmete önem vermesinin anlam ve önemi kendiliğinden anlaşılacaktır.

Özellikle bir kamu üniversitesinde yeni bir bölüm açılması ya da büyük çaplı bir genişleme yatırımı yapılmasında, yetkililerin yapılacak hizmetin gerçekten de toplumsal bir ihtiyaç olduğu doğrultusunda somut ve bilimsel gerekçeleri ortaya koyması beklenir (Balcı ve Nohutçu, 2005, s. 116). Bu tarz uğraş içinde büyüyen ve güçlenen üniversitelere yönelik toplumun bakışı da daha pozitif yönde olacağı ve bu üniversiteden mezun olan öğrencilerin benzer şekilde çalışma yaşamına atıldığında toplumsal hizmet ve çıkarları ön planda tutmayı alışkanlık haline getireceği beklenmektedir.

Stratejik yönetim kapsamında toplumsal hizmeti önemseyen üniversitelerin toplumun içine düştüğü sosyal problemlerinin çözümüne katkıda bulunmaya gayret göstermesi ve toplumsal hizmetle desteklenen bir stratejik planın doğrultusunda eğitim ve öğretim hizmeti üretmesi oldukça önemli ve değerlidir (Ülgen ve Mirze, 2013). Zira toplumsal hizmetler stratejik yönetim açısından üniversitelerin varlık sebepleriyle toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alınmasını yolunu açarak, onların iç ve dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşıdığıının farkında olmasına yardımcı olur (Eren, 2011, s.427).

Sonuç olarak denilebilir ki, günümüz dünyasında böylesi değişim ve dönüşümlerle demokrasiye doğru yelken açan ülkelerdeki üniversiteler açısından toplumsal hizmet ve sorumluluk bilincinin yükseltilmesi oldukça stratejik öneme ve değere sahiptir.

4.4.2. Üniversitelerdeki Toplumsal Hizmet Uygulamalarından Beklenen Faydalar

Küreselleşen dünyada bir üst siyasal sistem olarak demokrasinin güçlenmesiyle birlikte, sivil toplumun da kendi değer yargılarını ortaya koymaya başlaması ve hükümetlerin sosyal değerleri belirlemedeki rolünün yavaş yavaş başta üniversiteler olmak üzere sivil toplum kuruluşlarına devredilmesine yol açmıştır (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 225).

Böylelikle topluma karşı doğrudan doğruya kendilerini sorumlu hisseden üniversiteler eğitim ve öğretim hizmetlerinde mevcut stratejilerini, politikalarını ve faaliyetlerini günün değişen koşullarına göre geliştirme çabası içerisine girmişlerdir. Özellikle kendilerine kamudan bütçe ayrılarak teslim edilen kaynakların etkin kullanıldığıının göstergesi olarak uluslararası anlamda başarılı bir üniversite ideali peşinde koşmayı hedefleyen üniversiteler bir anlamda bu hedeflerine ulaştıklarında aynı zamanda ülkenin ve toplumun refah seviyesinin de yükselmesi açısından önemli kazanımlar sağlamış olacaktırlar (Yamak, 2007, s.39).

İçinde bulunduğu toplumla karşılıklı ilişki ve bağımlılık içinde olan üniversitelerin başarılı bir şekilde eğitim ve öğretim hizmetlerini gerçekleştirmesi için toplumun sahip olduğu maddi ve manevi tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Bu noktada üniversiteler açısından toplumsal hizmetin ve sosyal sorumluluğun önemsendiğini gösteren “Paydaş” kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Geleneksel yönetim anlayışında üniversitelerin paydaşları olarak yalnızca onlara kaynak sağlayan devlet otoritesi ya da kamu-mesleki denetçiler görülmekteydi. Oysa 21. yüzyılda yaşanan

gelişme ve değişikliklerin etkisiyle üniversiteler artık sadece resmi olarak ilişkili oldukları çıkar gruplarını önemseyerek ve onları önceleyerek varlıklarını sürdüremeyecekleri anlamış ve “paydaş” kapsamında üniversitelerin yönetimine öğrencileri, iş adamlarını ve tüm toplumu dâhil etmişlerdir (Sarıkaya ve Kara, 2007, s.223).

Bu dönüşümle birlikte üniversiteler açısından toplumsal hizmeti öneren sosyal sorumluluk yaklaşımının kapsamının genişlemiş ve paydaş kavramı üniversitelerin belirlediği stratejik hedeflerin şekillenmesinde beklentileri araştırılan müşteriler konumuna yükselmiştir. Ayrıca üniversitelerin eğitim ve öğretim anlamında çeşitli stratejik hedeflerine ulaşmasından etkilenecek herhangi bir kişi ya da grup; hatta birer vergi mükellefi olarak ülkede yaşayan tüm vatandaşların paydaş olarak görüldüğü bir üniversitede toplumsal hizmet odaklı bir eğitim ve öğretim gerçekleşeceği söylenebilir (Yamak, 2007, s. 57).

Bu nedenle üniversitelerin tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranması, eğitim ve öğretim hizmetlerinin sunumunda toplumun bütününe karşı hesap verebilir, şeffaf, vatandaş odaklı ve sorumlu bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Şüphesiz bu tarz anlayışlara üniversitelerce sıklıkla yer verilmesi toplumsal sorumluluk bilincinin gelişmesinin yanı sıra üniversitedeki eğitim ve öğretimin de gelişmesine uygun bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

4.5. Türkiye’deki Üniversiteler ve Stratejik Planlama

Aşağıdaki başlıklar altında dünyadaki üniversite sisteminde yaşanan değişimler ve dönüşümler kapsamında Türkiye’deki üniversiteler hakkında bilgiler verildikten sonra Türk Üniversitelerinin stratejik yönetime bakışları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.5.1. Dünyada Üniversite Olgusunun Gelişim Evreleri

İngilizce ve Fransızcadan günümüze kadar gelen üniversite kelimesi hemen hemen bütün dünyada ortak kullanılan bir kelimedir. İngilizcede “university”, “universe” dünyayı ve bütün insanları kapsayan anlamında “uzay”, “kâinat” veya “evren” demektir (Ağırlioğlu, 2012).

Günümüzdeki üniversiteler yerine eskiden “medrese” (yüksekokul-akademi) kelimesi kullanılırdı. UNESCO tarafından, "öğrenmeyi sağlamak üzere tasarlanmış, organize ve aralıksız iletişim" şeklinde tanımlanan eğitimin üçüncü düzeyini veren üniversitelerdeki eğitimin kategorisini ön lisans, lisans veya yüksek lisans, doktora veya doktora sonrası derecesi eğitim veren kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Günay, 2007:13).

Üniversiteler uzun geçmişi içinde üç temel aşamadan geçmiştir. İlk dönemde özellikle hem doğuda hem de Avrupa’da din, edebiyat ve felsefe ilimleri çerçevesinde gelişen üniversiteler, Orta çağdan çıkışla birlikte “eğitim ve öğretim” yönü ağır basan üniversiteler, 17. yüzyıla kadar odak noktası modern, deneysel ve evrensel bilimlere yönelik kurgulanmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009).

Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte endüstriyel yapılarla iş birliği, üniversite açısından bakıldığında hem ek gelir getiren bir etkinliği hem nitelikli mezunlarına iş olanağını; iş dünyası bakımından maliyeti sürekli artan bilimsel araştırmaları daha uygun bütçeyle yapılmasını ifade eder (Namal ve Karakök, 2011).

1990’lı yıllarda tüm dünyada küresel düzeyde artan ekonomik entegrasyon, uluslar arası rekabet, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, artan uluslararası bilgi ağı, İngilizce’nin yaygın dil olarak kabul görmesi ve bunun gibi oluşumlar beraberinde getiren küreselleşme olgusu, yükseköğretimin de sınır ötesine açılmasına, ve girişimci üniversite gibi yeni oluşumlara zemin hazırlamıştır (Altbach et al.,2009).

Sonuç olarak 21. yüzyılda yükseköğretim kurumları daha rekabetçi ve sanayi kesimi ile daha bütünleşik hale gelmeye başlamış ve bu sayede küresel yüksek öğretim standartları gelişerek yaygınlaşmıştır (Günay, 2007).

4.5.2. Dünyada Üniversitelerin İşlevleri ve Türleri

Günümüzdeki üniversiteler öncelikle öğrencileri eğitmek, onları gelecekteki meslekleri için gerekli temel bilgileri vermek şeklindeki temel görevleri ifa için kurulmuşlardır.

Üniversitelerin diğer bir işlevi de toplum, devlet veya işletmeler için fikir ve insan gücü kaynağı oluşturmaktadırlar. Tüm bunlara ek olarak üniversiteler, geleneksel araştırma ve öğretim rollerinin yanında bazı ticari faaliyetlere de girişmeye başlamış ve böylece üniversitelerin araştırma ile birlikte ekonomik fonksiyonu artarak kurumsallaşmıştır (Etzkowitz, 2012, s.158).

Öte yandan dünyada yükseköğretim kurumları çeşitli şekillerde kurulmakta ve adlandırılmaktadır. Örneğin kurumu kuran kuruluşa göre bir sınıflandırma yapılırken “Devlet üniversitesi, Vakıf üniversitesi ve Özel üniversite şeklinde nitelemek mümkündür. Eğitim süre ve seviyelerine göre sınıflandırma 2 yıllık, 4 yıllık ve 5-6 yıllık lisans programları bulunan üniversiteler bulunmaktadır (Namal ve Karakök, 2011).

Türkiye’deki bazı üniversiteler yeni kurulurken, bazılarının kuruluşu en az 100 yıl öncesine dayanır. Bir kısmı doğrudan üniversite olurken, bazısı bir yüksekokuldan veya bir

akademiden üniversiteye döndürülmüştür. Türkiye’de de siviller için meslek yüksekokulları, konservatuarlar, üniversiteler, teknik üniversiteler, teknoloji enstitüleri gibi çeşitli üniversite ve yüksekokul türleri vardır (Küçükcan ve Gür, 2009).

4.5.3. Türkiye’de Üniversitelerin Kronolojik Gelişimi

Günümüzdeki üniversite ve eğitim müesseslerinin geçmişi Selçuklu dönemine kadar dayanmaktadır, Osmanlı ve Selçuklu’da medrese eğitimine büyük önem verilmiş, dönemin diğer Müslüman ülkeleri gibi ilim ve fen bilimleri öğretilmiştir. Batı o günün ilim ve fennini Endülüs Emevilerinden alarak İslam medeniyetinin bilgi seviyesine erişmiştir (Küçükcan ve Gür, 2009).

1933 tarihinde Darülfünun kaldırılarak İstanbul Üniversitesine dönüştürülmüştür. Böylece Batı’daki örnekleri gibi modern bir yükseköğretim kurumu olacak şekilde Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde modern tarzda ilk üniversite kurulmuş oldu (Namal ve Karakök, 2011).

Türkiye’de Cumhuriyeti ilk yıllarındaki üniversiteye göz atıldığında, örneğin kurulduğu 1933 yılında İstanbul Üniversitesinin toplam öğretim üyesi sayısı 180’dir. İstanbul Üniversitesinin öğrenci sayılarına bakıldığında öğrenci sayısının 2813 erkek, 624 kadın olmak üzere toplam 3.437 öğrencinin alındığı bilinmektedir Bu öğrencilerin cinsiyet ve bölümlerine göre dağılımına bakıldığında Edebiyat Fakültesinde 122 erkek 167 kadın olmak üzere toplam 289 öğrencinin bulunduğu; Fen Fakültesinde 760 erkek 227 kadın olmak üzere 987 öğrencinin okuduğu; Hukuk Fakültesinde 1082 erkek, 196 kadın olmak üzere 1278 öğrencinin bulunduğu ve son olarak Tıp Fakültesinde 849 erkek, 36 kadın olmak üzere 885 öğrencinin eğitim gördüğü anlaşılmaktadır. İstanbul Üniversitesinde 1933 Yılında “Öğretim Elemanı Sayılarına” bakıldığında ise 27’si Türk, 38 tanesi yabancı olmak üzere toplam 65 tane ordinaryüs profesör; 22 tane profesör; 93 tane doçent, 142 tane asistan olmak üzere 237 tane yabancı, 85 tane Türk olmak üzere toplam 322 tane öğretim üyesinin görev yaptığı bilinmektedir (Ağırlioğlu, 2012).

Bir teknik üniversiteye dönüştürülen İTÜ’de ise 1952 yılında toplam 8 yabancı profesör olmak üzere toplam 52 öğretim üyesi görev yapmıştır. Ayrıca İstanbul Üniversitesinde 1933 Yılında görev yapan 142 asistan ve bilimsel yardımcınının 43 tanesi yabancıdır (Namal ve Karakök, 2011).

Öte yandan Türkiye’de 1961 Anayasası, 1971 Anayasa değişikliği ve 1982 Anayasası’nda üniversite teşkilatlarında yapılan bazı değişiklikler esnasında memleket sathında çeşitli yeni üniversiteler kurulmuştur.

Türkiye’deki mevcut yükseköğretim sistemi, 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 1982 Anayasası tarafından belirlenmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu uyarınca bütün üniversiteler Yükseköğretim Kuruluna bağlanmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009).

2547’ye göre bütün devlet üniversiteleri, tek bir modeli esas alarak çalışmaktadırlar. Kurumlar arası çeşitlilik olmadığı için, yeni ve farklı amaçlara hizmet etmede sorun yaşanmaktadır (Küçükcan ve Gür, 2009). Aşırı merkezîyetçi, bürokratik, özerk olmayan bir akademik ve yönetsel anlayış, üniversiteleri içinden çıkılmaz yapısal sorunlarla baş başa bırakmıştır (DPT, 2007).

4.5.4. Türkiye’deki Üniversiteler Hakkında İstatistikler

Türkiye’de 2017 itibarıyla 180 dolayında üniversite bulunmaktadır. Bu üniversitelerin%30’dan fazlası vakıf üniversitesi, diğerleri devlet üniversitesidir. Aşağıdaki tabloda YÖK’ün en son yayımladığı verilere göre Türkiye’deki Üniversitelerin sayıları görülmektedir:

Tablo 18

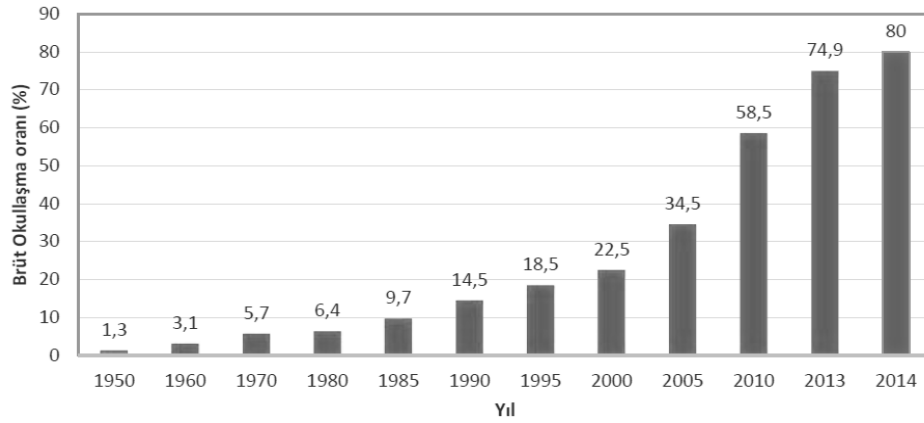
Türkiye’deki Yükseköğretim Kurumu Sayıları (1984-2015)

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

YÖK, (2017). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Metek-San A.Ş.

Tabloda görüldüğü üzere 1984 yılında 27 devlet üniversitesi 1 vakıf üniversitesi Türkiye’de faaliyet gösterirken, bu sayı önce 2011 yılında büyük bir sıçrayışla 103 devlet 62 vakıf üniversitesi olarak 171 sayısına ulaşmış, 2015 yılına kadar geçen sürede ise 109 devlet 76 vakıf üniversite olmak üzere toplam sayı 193’e yükselmiştir.

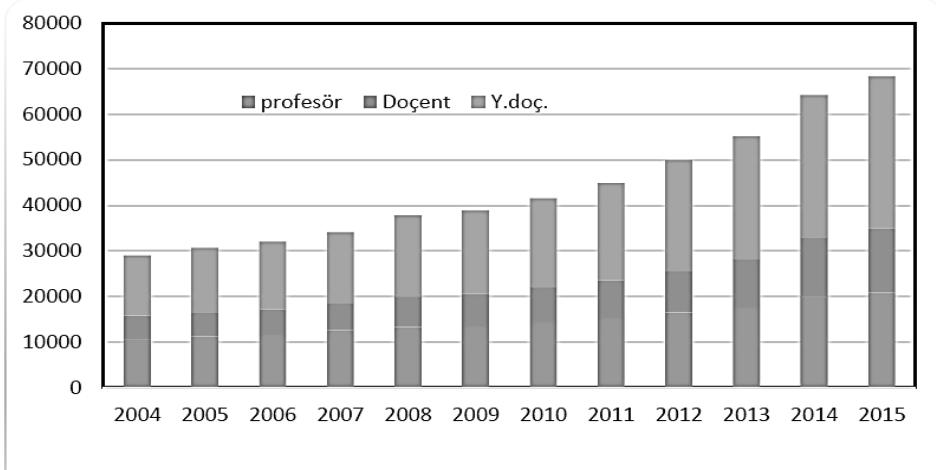
Nitekim aşağıdaki tabloda Türkiye’deki yüksek öğretim alanında brüt okullaşma sayılarındaki değişim oranları grafik halinde gösterilmiştir:



Şekil 4. Ülkemizdeki yükseköğretimde brüt okullaşma oranları (1950-2014)
YÖK, (2017). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Metek-San A.Ş.

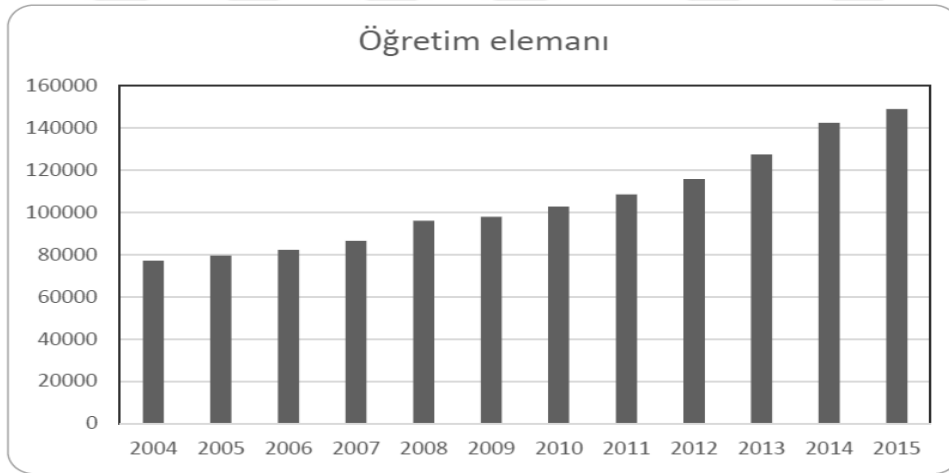
Grafikte görüldüğü üzere Türkiye’nin yükseköğretimde brüt okullaşma oranı istikrarlı bir şekilde artarak yükselmiştir. Yükseköğretim Kurulu’nun Nisan 2014 verilerine göre, yükseköğretim net okullaşma oranlarının % 40’ın üzerine çıktığı tahmin edilmektedir.

Aşağıdaki grafikte ise 2015 yılı itibariyle Türkiye’deki üniversitelerde görev yapan öğretim görevlilerinin sayılarındaki değişimler bulunmaktadır:



Şekil 5. Türkiye'deki Öğretim Üyesi Sayılarındaki Değişim Oranları (2004-2015) YÖK, (2017). Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. Ankara: Metek-San A.Ş.

YÖK'ün bildirdiğine göre yükseköğretim sistemindeki toplam öğretim üyesi sayısı 70.694 olup, bunun 22.007'ü profesör kadrosunda, 14.635'i doçent kadrosunda, 34.052'si ise yardımcı doçent kadrosundadır. Toplam öğretim elemanı sayısı ise 151.261'tür (YÖK, 2017).



Şekil 6. Türkiye'deki öğretim elemanı sayılarındaki değişim oranları (2004-2015). YÖK, (2017). Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. Ankara: Metek-San A.Ş.

Tablo 19:

Türkiye'deki Yüksek Öğretim Öğrenci Sayıları

Yıllar	Erkek Öğrencilerin Sayısı			Kadın Öğrencilerin Sayısı			Toplam
	Doktora	Yüksek	Lisans	Doktora	Yüksek	Lisans	
2012	75746	245621	3.400.307	46873	171120	2512880	6.452.547
2013	93407	313397	3.762.530	60773	219360	2944250	7.393.717
2014	96890	339896	4.140.934	63520	239834	3306335	8.187.409
2015	100940	372049	4.606.778	67271	269161	3733367	9.149.566
2016	102.501	387.994	4.884.110	68.985	285.411	4.038.036	9.767.037

TÜİK(2017). Yüksek Öğretim Öğrenci Sayıları. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018, adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere artan üniversite, fakülte ve bölüm sayılarına paralel olarak Üniversitelerde yüksek öğretim alan öğrenci sayıları da sürekli artmaktadır. 2016 yılı itibariyle Türkiye yükseköğretim kurumlarında 9,1 milyon öğrenci eğitim görmektedir. Bunların yaklaşık 8 milyonu ön lisans ve lisans öğrencisiyken, yaklaşık 420 bini ise lisansüstü öğrencisidir.

Tablo 20

Farklı Yükseköğretim Programlarındaki Öğrencilerin Dağılımları (2014-2015)

Eğitim Düzeyi	Birinci Öğretim	İkinci Öğretim	Açık öğretim	Uzaktan Öğretim	TOPLAM
Ön Lisans	24,9	38,6	39,0	43,1	33,2
Lisans	59,9	57,4	61,0	34,1	59,9
Lisansüstü	15,3	4,0	0,0	22,8	6,9
Toplam	100	100	100	100	100

YÖK, (2017). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Metek-San A.Ş.

Tabloda gösterilen öğretim biçimlerinin farklı eğitim seviyelerindeki dağılım oranlarına göre bakıldığında, 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında bütün öğrencilerin %33'ü ön lisans, yaklaşık % 60'ı lisans ve yaklaşık % 7'si lisansüstü eğitim almaktadır.

4.5.5. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Planlamanın Gelişimi

Günümüzde üniversitelerden, bilginin üretimi ve dağıtımında kontrolü elinde tutan bir öncü rol üstlenmiş ve bu sayede bilgi çağında tüm toplumsal talep ve ihtiyaçları karşılayacak konularda araştırmalar yapmaya ve bu standartlarda eğitim hizmeti üretme yönünde çabalarını arttırmıştır (Küçükcan ve Gür, 2010).

Bu durum üniversitelerin tüm hizmet üretim süreçleriyle yönetim süreçlerinde stratejik yönetime geçmesini sağlamış ve bu anlayış çerçevesinde dünyadaki tüm üniversiteler özellikle 90'lı yılların başından itibaren stratejik yönetime geçmeye başlamıştır (Bülbül ve Özbay, 2011). Üniversitelerin stratejik yönetime geçmesi sayesinde yükseköğretim alanında yeni işbirlikleri kurulmaya başlanmış böylelikle inovasyon ve girişimcilik odaklı yatırımlar yapılarak çeşitli projeler geliştirilmeye başlanmıştır.

Belirli bir stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmalar ile geliştirilen projelerin üniversiteleri daha iyi bir geleceğe götüreceği değerlendirilmektedir (Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, 2008). Zira üniversitelerin küresel anlamda başarılı olabilmeleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kaliteli çıktılar ortaya koyabilmeleri, stratejik yönetim anlayışının çerçevesinde yönetilmeleri ile mümkündür (Bülbül ve Özbay, 2011).

Aslında üniversiteleri stratejik yönetime yönlendiren etmenler oldukça fazladır. Zira yükseköğretimde rekabet sadece bilimde değil, hemen hemen her alanda yaşanmaktadır. Öğrenci alma yarışı, öğretim elemanı ve idari personel bulunması, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Teknoloji ile birlikte yarışma kültürünün artması, yükseköğretim alanına yeni oyuncuların girmesine neden olmuş, bu durum ABD ve Kanada ile birlikte Avrupa'daki yükseköğretim kurumlarını da yakından etkilemiş ve stratejik yönetime geçilmesini zorunlu kılmıştır (Türk Eğitim-Sen, 2009).

Gerçekten de üniversitelerin değişen toplumsal beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirebilmek ve yükseköğretim dünyasında yaşanan küresel rekabette yer alabilmek için stratejik yönetilmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Zira günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde, yükseköğretim kurumları stratejik planlamalar sayesinde küresel düzeyde benzer alandaki rakipleriyle rekabet edilebilecek nitelikte kabiliyetler kazanabileceklerdir (Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, 2008).

Bu çerçevede literatüre bakıldığında pek çok araştırmada üniversitelerin stratejik yönetime geçmesi gerektiği üzerinde durulduğu söylenebilir. Örneğin Merson ve Qualls'a göre (1979) üniversiteler gibi eğitim kurumlarının iç ve dış baskılara cevap vermesi anlamında stratejik yönetim anlayışına geçilmesi önemli bir kazanım sağlayacaktır.

Benzer şekilde Sullivan ve Richardson (2011) araştırmasında, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın, gelişme ihtiyaçları ve toplumun talepleriyle ahenkli yapılar oluşturmak için çağdaş yükseköğretim kurumlarında en uygun metot olduğu ifade edilmiştir. Luhanga ve arkadaşları ise (2003) işletme bazlı stratejik planlama modelleri, üniversite bazlı stratejik planlama modellerinden zaman çerçevesi, konsensüs inşası, değer sistemi, müşteri, koşullar ve organizasyon yapısı bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın en temel belirleyicisi ise akademik bir planlamanın, stratejik planlama ile birlikte ele alınmasından kaynaklanan değişim ve dönüşümlerdir.

Rowley ve Sherman, (2004) göre stratejik yönetim kapsamında ele alınan stratejik planlar, üniversitelerin geleceği için fırsatlardan üst düzeyde yararlanma ve üniversite dışında yer alan önemli paydaşlarıyla daha uygun bir ilişki kurmayı sağlar. O yüzden kurumda etkinliğin kazanılması için, stratejik planlama ile değerlendirmenin birlikte ele alınması gereği yükseköğretim yönetimleri tarafından gün geçtikçe daha iyi fark edilmektedir (Rowley ve Sherman, 2004; Sullivan ve Richardson, 2011).

Literatürde sayılan kazanımlar nedeniyle pek çok Avrupa ülkesinde üniversiteler ve hükümetler stratejik planlamalarını hazırlamaya ve bu planlara göre yönetim çabası göstermeye koyuldukları görülmektedir. Örneğin İngiltere hükümeti İngiltere'de Üniversitelerde stratejik planlamanın kullanımına daha 1980'lerde başlamıştır. 1984-1989 yıllarında arasında ülkedeki üniversitelerden stratejik plan hazırlanmaları istenmiş ve stratejik plan hazırlamayan kamu üniversitelerinden kamu kaynaklarını geri çekme tehdidinde bulunmuştur (Bülbül ve Özbay, 2011).

Ayrıca İngiltere'de İnovasyon, bölgesel ve ekonomik kalkınma, girişimcilik desteği, kurumsal yönetim, bilimsel araştırmalar, uzay ve rekabet başlıca çalışma alanları olan "İşletme, Yenilik ve Beceri Bakanlığı" (Department for Business, Innovation & Skills) 2009 yılında kurulmuş; 2016 yılında ise bu bakanlık yapısal değişimden geçerek "İşletme, Enerji ve Endüstriyel Strateji Bakanlığı" (Department for Business, Energy & Industrial Strategy) adını almıştır.

Başka bir Avrupa ülkesi olan İrlanda 1994 yılında kamuda stratejik yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik büyük reformlar yapmıştır

(OECD, 2008). Ayrıca İrlanda 1997 yılında “Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu” (Public Service Act)’nu yürürlüğe sokmuş, bu kanuna göre üniversiteler dahil olmak üzere tüm kamu kurumları üç yıllık strateji planı hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (OGRL, 2009). Sonuç olarak, tüm dünyada daha doksanlı yıllardan itibaren tüm gelişmiş ülkelerdeki üniversiteler stratejik yönetim ve planlama uygulamalarını başlatmış böylelikle üniversitelerin ulusal kalkınmaya daha fazla katkı sağlayarak yüksek öğretimde daha kaliteli hizmet sunulması ve kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması istenilmiştir.

4.5.6. 5018 Sayılı Yasa ve Türkiye’deki Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Gelişimi

Günümüzde üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri çok büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim anlayışı, üniversitelerin sahip olduğu kıt kaynakların kurumun temel amaç ve hedefleri doğrultusunda rasyonel bir şekilde kullanılabilmesine ve etkili bir yönetim yapısının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Bu yaklaşım kısa sürede tüm dünyada kabul görmüş ve her ülkedeki kamu kurum ve kuruluşları stratejik yönetim modeli çerçevesinde stratejik planlarını oluşturmaya başlamışlardır.

Türkiye’de ilk defa 24.12.2003 tarihinde “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı ‘Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nu ile tüm kamu kurumları ve dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının gündemine“stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kavramı” girmiştir (MEB, 2010, s. 4).

Türkiye’deki tüm devlet üniversitelerinde ‘stratejik plan’ yapmayı zorunlu hale getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte ülkemizdeki yükseköğretime yönelik tüm kamu hizmetlerinde katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık kavramlarını içeren etkinlik ve verimliliğin temel alındığı “Stratejik Yönetim” anlayışı benimsenmeye başlanmıştır.

5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca 5018 sayılı yasada öngörülen stratejik planlar üniversitelere aşağıdaki konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır:

- “Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle

bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak,

- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmak
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturularak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.”

Sonuç olarak Türkiye’de 5018 sayılı yasayla tüm devlet üniversitelerinin dörder yıllık periyotları kapsayacak şekilde stratejik planlar yapması zorunlu hale getirilmiş ve bu planlama ile üniversitelerin “neredeyiz? nereye ulaşılacak isteniyor? gidilmek istenilen yere nasıl ulaşılabilir? Başarı nasıl takip edilir ve izlenir?” Sorularına yanıt aranır hale gelmiştir.

BÖLÜM V

ÜNİVERSİTE STRATEJİK PLANLARININ İNOVASYON, KALİTE, GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUMSAL HİZMET PARAMETRELERİNE GÖRE İNCELENMESİ ve ÜNİVERSİTELERE YÖNELİK STRATEJİK PLAN MODELİ ÖNERİSİ

Üniversiteler ülkemizin gelişmesinde büyük bir öneme sahiptir. Üniversitelerin görevi olan nitelikli insan yetiştirilmesi, bilgi üretilmesi, bilginin transfer edilmesi kalkınmada kilit rol oynayan etkenlerdir. Üniversiteler bu görevlerini iyi bir şekilde ifa edebilmeleri için dünyadaki gelişmeleri takip etmeli, kalitesini arttırmalı ve geleceğe dönük stratejik planlamalar yapmalıdır.

Üniversitelerin hızla artması ve mevcut olan düzenleyici kuruluşların imkânlarının sınırlı olması nedeniyle, üniversitelerin gelecekte meydana gelebilecek belirsizliklerle karşılaşması olasılığı her zaman olacaktır. Ayrıca dünya küreselleştikçe üniversitelerde küresel çapta bir rekabet içerisine girmiştir. Çeşitli kurumların yaptığı üniversite başarı sıralaması bu rekabeti gözler önüne sermiştir. Bunlar gösteriyor ki hem ülkemizde dünyada başarılı olmak üniversiteler için önem arz etmektedir.

Ayrıca Türkiye özelinde son yıllarda üniversitelerin sayısının artması, kalite sorununu da beraberinde getirmiştir. Nicelik olarak sayılar artmakta ve fakat nitelik olarak gelişmek zaman almaktadır. Zira kurum kültürü ve kalite zamanla oluşan bir olgudur.

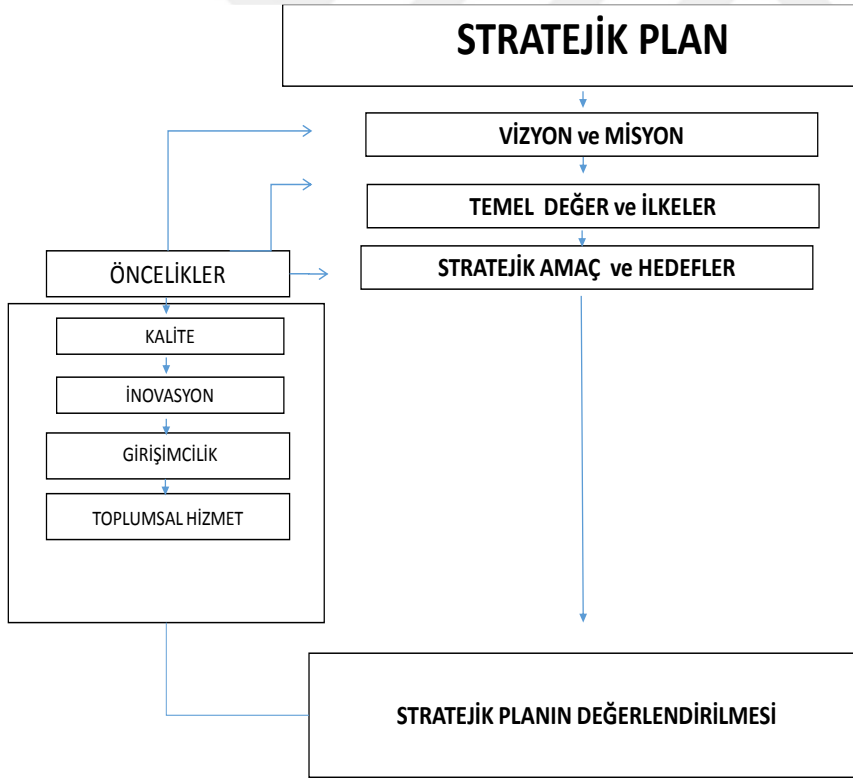
Tezin bu son bölümünde öncelikle araştırmanın yöntemi anlatıldıktan sonra içerik analizi sonucunda ulaşılan bulgular kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bölümde son olarak inovasyonu, kaliteyi, girişimciliği ve toplumsal hizmeti önceleyen bir stratejik plan önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Temel Amacı Türkiye’deki üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre inceleyerek, sayılan parametreleri geliştirmeyi amaçlayan standart bir uygulama modeli önerisi geliştirmek olan bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın modeli, materyalleri ile araştırmada kullanılan veri toplama araç ve çözümlenme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu araştırma kapsamında literatür taraması sonucunda ulaşılan bilgiler ışığında aşağıdaki şemada gösterilen ilişkilerden oluşan bir modele göre çalışma yapılmıştır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, stratejik planın temel öğelerini oluşturan vizyon, misyon, temel değerler stratejik amaç ve değerler içerik olarak ele alınırken kalite,

inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramları öncelikli olarak incelemeye alınmıştır. Üniversitelerin bu kavramlara verdikleri önem ile bu alanlardaki performansının uyumu tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.1.2. Çalışma Materyalleri ve Veri Toplama Araçları

Çalışma materyalleri kitapçılardan, merkez kütüphanesinden, üniversitelerin kütüphanelerinden, YÖK ve TÜİK gibi kurumlar ile internet üzerinden ziyaret edilen üniversitelerin resmi web sitelerinden toplanmıştır.

Araştırma kapsamında Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin en büyük yedi şehrinde yer alan devlet üniversitelerinin stratejik planları öncelikle dijital olarak temin edilmiştir. Kalkınma Bakanlığının web sitesinden de doğrulanan bu dokümanlar daha sonra word dosyasına aktarılarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Bu şekilde 22 devlet üniversitesine ait stratejik planlarda yer alan vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamaları ayrı ayrı incelenmiştir.

5.1.3. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında yapılacak içerik analizinde kullanılacak kelime grupları literatüre uygun bir şekilde oluşturulmuştur. Bu kavramlarla anılan, bu kavramları tanımlayan ve niteleyen içerikteki anlamlı kelimeler, öncelikle tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonraki aşamada üniversitelerin stratejik planlarına ilişkin dokümanların toplanmasına geçilmiştir. Bu aşamada hangi üniversitelerin stratejik planlarının toplanmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir. Türkiye'de yasal bir zorunluluk olarak sadece devlet üniversiteleri stratejik plan uygulamalarını düzenli olarak hazırlamakta ve bu planlarda yer alan stratejik amaç ve hedefleri yerine getirmek için çaba sarf etmektedirler. Vakıf üniversitelerinin ise böyle bir yasal zorunluluğu bulunmamaktadır (5018, Sayılı Yasa). Dolayısıyla vakıf üniversitelerinin stratejik plan hazırlama, yayınlama ve güncelleme zorunluluğu bulunmadığı için, bu araştırma kapsamında incelenmesine de gerek olmadığı değerlendirilmiştir.

Türkiye'de 2017 yılı itibariyle 107 devlet üniversitesi faaliyet göstermekle birlikte bu üniversitelerin her biri 5018 sayılı yasa gereği 4'er yıllık periyotlarla stratejik plan hazırladıkları bilinmektedir.

Devlet Üniversiteleri bu stratejik planlar bir anlamda üniversitelerin hangi yönetsel alana daha fazla önem atfettiğini göstermektedir. Dolayısıyla stratejik açıdan bir üniversitenin

inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet gibi günümüzde küresel düzeyde anlam ve önemi artan konularda stratejik yaklaşımlar geliştirip geliştirmediğini anlamak için öncelikle o üniversitenin stratejik planını incelemek yerinde olacaktır.

Hangi üniversitelerin stratejik planlarını incelenmesi gerektiği konusunda üniversitelerin en büyük olanları ile bulunduğu coğrafi bölgede en büyük nüfusa sahip illerde bulunan devlet üniversitelerinin seçilmesinin yeterli olacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinin en büyük şehirlerinde faaliyet gösteren devlet üniversiteleri ve onların hazırlamış olduğu en son tarihli stratejik planlar doküman ve içerik analizi yapılmak üzere seçilmiştir.

Ancak yapılan araştırma sonucunda, yasal zorunluluk olmasına karşılık bazı devlet üniversitelerinin henüz stratejik planlarının oluşturmadıkları anlaşılmış olup bu kapsamda Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul'da bulunan Türk-Alman Üniversitesi ve İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Ayrıca araştırmanın yapıldığı 2017 yılı itibariyle, devlet üniversitesi statüsünde olmalarına karşılık yasal değişikliklerle kapanan ya da tüzel kişilik değiştiren Kara Harp Okulu, Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA), Polis Akademisi, Hava ve Deniz Harp Okulları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Anlatılan çerçevede stratejik planları toplanan devlet üniversitelerinin bulunduğu coğrafi bölgeler, iller ve bu üniversitelerin isimleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 21
Stratejik Planları İncelenen Devlet Üniversiteleri

Bölgeler	İller	Üniversite
Akdeniz Bölgesi	Adana	1.Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
	Adana	2.Çukurova Üniversitesi
	Ankara	3.Ankara Üniversitesi
İç Anadolu Bölgesi	Ankara	4.Gazi Üniversitesi
	Ankara	5.Hacettepe Üniversitesi
	Ankara	6.Orta Doğu Teknik Üniversitesi
	Ankara	7.Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	Diyarbakır	8.Dicle Üniversitesi
	İstanbul	9.Boğaziçi Üniversitesi
	İstanbul	10.Galatasaray Üniversitesi
Marmara Bölgesi	İstanbul	11.İstanbul Medeniyet Üniversitesi
	İstanbul	12.İstanbul Teknik Üniversitesi
	İstanbul	13.İstanbul Üniversitesi
	İstanbul	14.Marmara Üniversitesi
	İstanbul	15.Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
	İstanbul	16.Yıldız Teknik Üniversitesi
Ege Bölgesi	İzmir	17.Dokuz Eylül Üniversitesi
	İzmir	18.Ege Üniversitesi
	İzmir	19.İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Karadeniz Bölgesi	Trabzon	20.İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Doğu Anadolu Bölgesi	Van	21.Karadeniz Teknik Üniversitesi
		22.Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Tabloda gösterilen ve İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Diyarbakır, Van ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren devlet üniversitelerin stratejik planları ekteki tabloda gösterilen Web adreslerinden ulaşılmıştır (EK: 1).

Stratejik planlarında belirlenen anahtar kavramlara sıklıkla yer veren üniversitenin bu olgulara stratejik yönden önem verdiği değerlendirilirken, stratejik planlarında bu kavramlara az yer veren üniversitelerin ise bu alanlara daha az önem verdiği şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Böylece 22 üniversiteye ait stratejik planlar inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre incelenmeye çalışılmıştır.

5.1.4. Verilerin Çözümlemesi

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırma kapsamında çeşitli devlet üniversitelerinin stratejik plan dokümanları içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Tezin araştırma grubunu Türkiye'de 2016-2017 yıllarında faaliyet gösteren 106 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Bu üniversitelerden 22 kamu üniversitesine ait stratejik planlar internet yoluyla temin edilerek araştırmanın verileri toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle belge incelemesine tabi tutulmuş, çözümlenen veriler betimsel tablolar halinde gösterilerek literatüre göre yorumlanmaya çalışılmıştır.

Literatürde içerik analizine geçilmeden öncelikle toplanan verilerin kodlara ve kategorilere ayrılarak analize hazır hale getirilmesi; daha sonra tematik bakımdan kategorilere ayrılan benzer veriler derinlemesine incelenmesi ve yorumlanması tavsiye edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s140-143).

Literatürde içerik analizi, *“çok sayıda metnin içeriklerinin ortak yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla, önemli olan yapılandırılmasına ve sınıflandırılmasına yönelik, nitelden nicele doğru genelleştirmeyi sağlayan bir yorum biçimi”* şeklinde tanımlanmaktadır (Gökçe, 2016, s17-18). Bu çalışmada stratejik planlarda bulunan metinlerin incelenerek analiz edilmesi, ortak yönlerinin ortaya çıkarılması ve ilgili olan kavramların seçilmesiyle nitel, sonraki aşamada seçilen kavramların sayılması ve tablolar halinde sunulması ile nicel bir yorumlama yapıldığı söylenebilir.

Yine Literatürde doküman incelemesi bir araştırma problemi hakkında belirli bir zaman dilimi içerisinde veya farklı aralıklarla üretilmiş dokümanların geniş bir zaman dilimi içerisinde incelenmesine imkân verdiği belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.140-143).

İşte literatürde içerik analizi ve doküman incelemesi şekillerinde tanımlanan bu veri toplama yöntemiyle yapılan bu çalışmada, tez kapsamında araştırılması hedeflenen inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet şeklinde sıralanan olgulara üniversitelerin stratejik planlarında ne sıklıkla yer verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle literatür taraması yapılarak stratejik plan kavramının yanı sıra inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramları üniversiteler açısından incelenmiş, literatürde söz konusu yönetsel alanlara ilişkin yapılan çalışmalara göre bir anahtar kelime listesi hazırlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma sonucunda oluşturulan anahtar kelimeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 22

İncelenen kavramlarla ilişkili kelimeler

İncelenen Kavramlar	Kavramlarla İlişkili Kelimeler
İnovasyon	yenilikçilik, yenilik, süreç yenileme, yeniden yapılandırma,yaratıcılık, yaratıcı, inovatif, değişimci, rekabetçi, reform, farkındalık,buluş, icat, keşfetmek, entelektüel,teknoloji, bilgi, bilişim, teknik,ar-ge, araştırma, geliştirme, sorgulama, bilimsel
Kalite	müşteri odaklı, vatandaş odaklı, öğrenci odaklı, insan odaklı, memnuniyet, gurur verici, doyum, evrensel standartlar, küresel değerler, nitelik, iyileştirme, toplam kalite, etkinleştirme, dünya markası, model, liderlik,öncü katılımçılık, ortak akıl, beyin fırtınası, sinerji, performans, üretken, uzmanlık, etkinlik, etkililik, verimlilik
Girişimcilik	girişimci, müteşebbis, girişimci ruh, yatırımcı, model, özgün,risk, risk alabilen, cesur, risk yönetimi, rekabetçi,pro-aktif, çok yönlü, esnek, değişimlere duyarlı,gelecek odaklılık, öngörü, geleceği okuma,yatırım, yatırımcı, iş dünyası, piyasa koşulları, sanayi, istihdam, yatırım
Toplumsal Hizmet	sosyal hizmet, sosyal sorumluluk, toplumsal hizmet, görev,kamu hizmeti, demokrasi, ulusal, etik-millî değerler, toplumsal menfaat, kamu çıkarı,sürdürülebilirlik, kalkınma, büyüme, refah, ekoloji, çevre, doğa, paydaş, ortak, halk, kamu, vatandaş,modern eğitim, uluslararası öğretim, evrensel başarı,

Görüldüğü üzere yukarıdaki kelimeler bu araştırmanın konu edindiği anahtar kavramlar olan, “inovasyon”, “kalite” “girişimcilik” ve “toplumsal hizmetler” kavramlarıyla ilişkili ifade ve kelimelerden oluşmaktadır. Literatürde bu kavramlarla sıklıkla anılan, bu konudaki uygulamaları tanımlayan ve niteleyen içerikteki anahtar kelimeler öncelikle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tabloda gösterilen her bir anahtar kelime stratejik planların temel öğelerini oluşturan vizyon, misyon, temel değer, amaç ve hedef açıklamalarında kaç defa geçtiğine göre sayılmış; böylelikle her bir üniversitenin stratejik planlarının hangi bölümünde kalite, girişimcilik, inovasyon ve toplumsal hizmetler olgularına hangi sıklıkla/kaç defa yer verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Son olarak araştırma kapsamında ulaşılan içerik analizi bulguları reel olarak seçilen alanlarda üniversitelerin başarı düzeylerine gösteren çeşitli endekslerdeki sıralamalarıyla karşılaştırılmak suretiyle yorumlanmaya çalışılmıştır.

Karşılaştırmalı yapılan bu inceleme sonucunda hem araştırma kapsamında yapılan içerik analizi bulgularının üniversitelerin reel durumlarıyla karşılaştırılarak kontrol edilmesi istenilmiş, hem de stratejik plan uygulamasında beyan edilen stratejilerle gerçekleşen faaliyetler arasında varsa farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.2. İçerik Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Günümüzde artık hem kamuda hem de özel sektördeki tüm yönetsel alanlarda olduğu gibi Türkiye'deki üniversitelerde de stratejik planlama uygulamaları sıklıkla hayata geçirilmektedir.

Devlet üniversiteleri için bir zorunluluk olan üniversitelerin stratejik planlamalarının temel bileşenleri olarak vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedefler belirlenmekte ve bu kapsamda stratejik yönetime geçiş sağlanmaktadır. Bu anlamda sayılan öğelerin stratejik planların çekirdeğini ve kalıplarını oluşturduğunu söylemek o yüzden mümkündür.

Aşağıdaki başlıklar altında seçilmiş devlet üniversitelerinin güncel stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarına ilişkin içerik analizi bulguları kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır.

5.2.1. Üniversitelerin Vizyon Açıklamalarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında seçilmiş üniversitelerin stratejik planlama çerçevesinde geliştirdikleri ve açıkladıkları vizyonların onları uzun dönemde hayatta tutabilecek, geleceğe yönelik olarak tüm hizmet sunum uygulamalarını şekillendirecek ve onları geleceğe hazır hale getirecek nitelikteki bir anlayışın, özeti ve stratejik derinlikteki ifadesi olduğunu söylemek mümkündür (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s.54).

Böylesine stratejik öneme sahip vizyon açıklamalarında üniversitelerin kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet şeklinde bu tez kapsamında incelenen kavramlara yer vermesi beklenir.

Araştırma kapsamında incelenen seçilmiş üniversitelerin vizyon açıklamalarında inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet anahtar kelimeleri sayılmış ve ulaşılan içerik analizi bulguları frekans dağılımlarına göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 23

Seçilmiş Üniversitelerin Vizyon Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler	İnovasyon	Kalite	Girişimcilik	T. Hizmet
1.Adana Bil.Tek.Ü.	1	1	-	1
2.Çukurova Ü.	1	2	1	1
3.Ankara Ü.	4	1	1	2
4.Gazi Ü.	4	1	-	4
5.Hacettepe Ü.	3	2	-	-
6.ODTÜ	1	1	-	1
7.Yıld.Beyazıt Ü.	3	1	1	2
8.Dicle Ü.	1	3	1	6
9.Boğaziçi Ü.	2	1	1	2
10.Galatasaray Ü.	1	1	-	4
11.İst. Medeniyet Ü.	5	2	2	4
12.İst. Teknik Ü.	4	1	-	2
13.İstanbul Ü.	-	1	-	-
14.Marmara Ü.	1	1	-	3
15.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	1	2	-	6
16.Yıldız Teknik Ü.	1	3	1	1
17.Dokuz Eylül Ü.	3	1	1	1
18.Ege Ü.	3	4	-	2
19.İzmir Kâtip Ç. Ü.	2	2	-	1
20.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	2	2	1	-
21.Karadeniz Tekn. Ü.	2	3	1	5
22.Yüzüncü Yıl Ü.	1	2	-	4
Toplam	46	38	11	52

Yukarıdaki tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına öncelikle toplamlar üzerinden bakıldığında, seçilmiş 22 üniversitenin vizyon açıklamalarında en fazla “toplumsal hizmet” kavramına atıf yapıldığı en az ise 11 defalık atıfla “girişimcilik” konusunda atıf yapıldığı görülmektedir. Seçilmiş üniversitelerin vizyon açıklamalarında, araştırma kapsamında incelenen “inovasyon/yenilikçilik” kavramına 46 defa atıf yapılırken “kalite” kavramına ise toplam 38 defa atıf yapıldığı içerik analizi sonucunda görülmüştür. Bu sonuçlara göre Türkiye’deki devlet üniversitelerinin vizyonları açısından önceliğin “toplumsal hizmet” üzerine olduğu, onu sırasıyla “İnovasyon/yenilikçilik”, “Kalite” ve son sırada “Girişimcilik” anlayışının takip ettiği söylenebilir.

Yukarıdaki tablodaki verilere üniversiteler bazında bakıldığında, İnovasyon konusunda en fazla İstanbul Medeniyet Üniversitesinin vizyon açıklamasında atıf yaptığı (5) defa, bu üniversiteyi aynı konuda dörder defa atıf yapan Ankara, Gazi ve İstanbul Teknik Üniversitesinin ikinci sırada takip ettiği; bu anahtar kelimeye üçer defa ise 4 üniversitenin

vizyon açıklamasında atıf yaptığı görülmektedir. İstanbul üniversitesi ise vizyon açıklamasında inovasyon/yenilikçilik kavramına hiç atıf yapmadığı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Ayrıca “İnovasyon/yenilikçilik” alanında Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin “Keşif ve yenilik doğuran araştırmalarıyla...” ifadesiyle; İstanbul Medeniyet Üniversitesinin “geleceğin dünyasının oluşumunda aktif rol alan, yenilikçi ve girişimci...” ifadesiyle; Dokuz Eylül Üniversitesinin “Dünyanın en iyi girişimci, yenilikçi (inovatif) eğitim ve bilim...” ve Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesinin “Yenilikçi, üretken, güvenilir ve uluslar arası...” ifadesiyle doğrudan doğruya vizyon açıklamalarında bu anahtar kavrama atıf yaptığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci anahtar kavramı olan “Kalite” konusunda sadece Dicle Üniversitesinin “eğitim, öğretim, sağlık, bilgi ve sanat alanlarında kaliteyi sürekli arttıran...” ifadesiyle ve Çukurova Üniversitesinin, “Eğitim-öğretimde kaliteye odaklanmış...” ifadesiyle vizyon açıklamalarında yer verdikleri görülmüştür. Tabloda görüldüğü üzere kaliteye en fazla tıf yapan Üniversite vizyon açıklamaları arasında 4 defa kaliteye farklı şekillerde atıf yapan Ege Üniversitesi ilk sırada yer almaktadır. Kalite konusunda araştırma kapsamında incelenen 22 üniversitenin tamamı 1 kere de olsa bu olguya atıf yapmış olduğu görülmüştür.

Girişimcilik konusunda ise üniversitelerin 9 tanesinin vizyon açıklamasında bu kavrama atıf yaparken 13 tanesinin bu kavrama ya da eş anlamlı ifadelerle hiç yer vermediği görülmüştür. Girişimcilik konusunda en fazla İstanbul Medeniyet Üniversitesinin 2 defa atıf yaptığı görülmüştür. Ayrıca incelenen vizyon açıklamalarında sadece İstanbul Medeniyet Üniversitesinin “yenilikçi ve girişimci, uluslararası özgün...” ifadesiyle ve Dokuz Eylül Üniversitesi “Dünyanın en iyi girişimci, yenilikçi...” ifadesiyle vizyon açıklamalarında yer vererek bu konuyu önemsediklerini açıkça beyan etmişlerdir.

Son anahtar kelime olan “toplumsal hizmet” konusunda incelenen üniversitelerin devlet üniversitesi de olmasının etkisiyle en fazla atıfların yapıldığı görülmüştür. Tabloda görüldüğü üzere Dicle Üniversitesi ile Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi 6’şar defa bu konuya atıf yaparak birinciliği paylaşmışlardır. “Toplumsal hizmeti” kavramına, vizyon açıklamasında 5 defa atıf yaparak yer veren Karadeniz Teknik Üniversitesi bu kavramı ön plana çıkartan üniversiteler arasında ikinci sırada yer almıştır. İzmir İleri teknoloji Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi ise bu kavrama vizyon açıklamalarında hiç atıf yapmadıkları yapılan içerik analizi sonucunda anlaşılmıştır.

Türkiye'nin yedi bölgesinde ve yedi büyük şehirdeki üniversitelerin vizyon açıklamalarında, bu araştırma kapsamında incelenen dört anahtar kavrama yönelik atıflara genellikle yer verilmektedir. Bununla birlikte özellikle doğrudan atıf yoluyla bu kavramlara vizyon açıklamalarında üniversitelerin pek fazla yer vermediği anlaşılmıştır.

Oysa örgütlerin kendisi için arzu ettiği geleceğin, iddialı, gerçekçi, salt ve ulaşılabilir bir ifadesi olan vizyon ifadesinde “girişimcilik”, “inovasyon” ve “kalite” gibi stratejik öneme ve değere sahip yönetsel yaklaşımlara daha fazla yer verilmesi oldukça önemlidir. Zira üniversitelerin vizyon açıklamaları onların gelecekteki değişimlerinin yönünü açıklığa kavuşturur, tüm paydaşlarının bu yönde harekete geçmesine yardımcı olur ve asıl önemlisi üniversitelerin 21.yüzyıla ayak uydurmasının yolunu açar. Bu kapsamda üniversitelerin vizyon açıklamalarında bu konulara daha fazla atıf yapmasının yerinde olacağını söylemek mümkündür.

5.2.2. Üniversitelerin Misyon Açıklamalarının Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim yaklaşımında bir örgütün yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesinin ifade edilmiş şekli olarak tanımlanan “misyon” kavramı bir “kuruluş kanunu” veya “kuruluş manifestosu” olarak da adlandırılmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:282).

Ayrıca misyon açıklamaları, bir üniversiteyi diğer üniversitelerden farklı kılan, ona özgü operasyon ölçeklerini tanımlayan, her şeyden önemlisi üniversitenin benimsediği stratejik yönetim anlayışını somutlaştıran bir ifadedir (Akgemici, 2015, s.26). O yüzden misyon açıklamalarının uzun dönemli bir amaç, hiçbir zaman ortadan kalkmayan ve ulaşılmayan hedef, örgütte paylaşılan ortak değerler ve inançların toplamı, nicelik değil, daha çok nitelik ile ilgili ve odak noktası itibarıyla daha çok örgütün içine değil dışına yönelik ve özel bir yönetsel alanı ifade ettiğini söylemek mümkündür (Dinçer, 2013, s.12-13).

Araştırma kapsamında incelenen devlet üniversitelerin stratejik planlarında yer alan, aslında neyi ve niçin yaptığını tüm çalışanların ve öğrencilerin hafızasından silinmeyecek şekilde sloganlaştıran misyon açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik”, “kalite”, “girişimcilik” ve “toplumsal hizmet” konularında atıfla yapılması oldukça önemli ve değerlidir.

Stratejik planlarda yer alan misyon açıklamaları içerisinde araştırma kapsamında incelenen anahtar kelimeler ve eş anlamlı ifadeler sayılmış ve ulaşılan bulguların gösterildiği aşağıdaki tabloya bu şekilde ulaşılmıştır:

Tablo 24

Üniversitelerin Misyon Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler	İnovasyon	Kalite	Girişimcilik	T. Hizmet
1.Adana Bil.Tek.Ü.	4	1	-	4
2.Çukurova Ü.	5	1	-	5
3.Ankara Ü.	4	2	1	8
4.Gazi Ü.	8	1	-	6
5.Hacettepe Ü.	4	-	-	2
6.ODTÜ	3	2	-	7
7.Yıld.Beyazıt Ü.	5	2	2	2
8.Dicle Ü.	3	3	2	5
9.Boğaziçi Ü.	7	3	1	10
10.Galatasaray Ü.	3	2	2	7
11.İst. Medeniyet Ü.	2	1	1	1
12.İst. Teknik Ü.	3	-	-	2
13.İstanbul Ü.	1	2	-	2
14.Marmara Ü.	2	3	-	5
15.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	8	1	2	6
16.Yıldız Teknik Ü.	9	5	3	7
17.Dokuz Eylül Ü.	1	-	-	3
18.Ege Ü.	3	3	1	6
19.İzmir Kâtip Ç. Ü.	4	3	1	6
20.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	3	1	-	1
21.Karadeniz Tekn. Ü.	4	2	1	4
22.Yüzüncü Yıl Ü.	4	1	-	3
Toplam	90	39	17	102

Yukarıdaki tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına öncelikle toplamlar üzerinden bakıldığında, seçilmiş 22 üniversitelerin misyon açıklamalarında en fazla “toplumsal hizmet” kavramına toplam 102 atıf yapıldığı görülmektedir. Üniversitelerin misyon açıklamasında 2.sırada “İnovasyon/yenilikçilik” 90 defa atıfla gelirken “Kalite” 39 defa atıfla üçüncü sırada ve son sırada 17 atıfla “girişimcilik” kalmıştır. Bu derecelendirme vizyon açıklamalarındaki derecelendirme ile aynıdır. Bu sonuçlara göre Türkiye’deki devlet üniversitelerinin misyon açıklamalarında en fazla “toplumsal hizmet” konusunda kendilerine görev biçtikleri; üzerine onu sırasıyla “İnovasyon/yenilikçilik”, “Kalite” ve son sırada “Girişimcilik” anlayışının takip ettiği söylenebilir. Girişimcilik anahtar kelimesinin tıpkı vizyon açıklamalarında olduğu gibi yapılan misyon sıralamasında da en sonda kalması oldukça dikkat çekici bulunmuştur.

Yukarıdaki tablodaki verilere üniversiteler bazında bakıldığında, İnovasyon konusunda en fazla Yıldız Teknik Üniversitesinin atıf yaptığı (9 defa), bu üniversiteyi aynı konuda 8 defa atıf yapan Gazi ve Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesinin ikinci sırada takip ettiği anlaşılmıştır.

Ayrıca “İnovasyon/yenilikçilik” alanında Yıldız Teknik Üniversitesinin “Sorgulayan, yenilikçi, farklı bakabilen...” ve “inovasyonlar ve projeler yapan...”, şeklinde 2 defa atıf yaparak misyon açıklamasında yer verdiği görülmüştür. Benzer şekilde ODTÜ, “yenilikçiliği ve liderliği besleyerek...” ifadesiyle; M.Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi “Laik, yenilikçi, rekabetçi, özgür düşünen...” ifadesiyle ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, “Yenilikçi, araştırmacı ve üretici bireyler...” ifadesiyle doğrudan doğruya misyon açıklamalarında “inovasyon/yenilik” anahtar kavrama atıf yaptığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci anahtar kavramı olan “Kalite” konusunda sadece Yıldız Teknik Üniversitesinin, “Topluma yüksek kalitede değer kazandıran...” ifadesiyle misyon açıklamasında doğrudan doğruya yer verdiği görülmüştür. Ayrıca yukarıdaki Tabloda görüldüğü üzere kaliteye en fazla misyon açıklamasında atıf yapan da Yıldız Teknik Üniversitesidir. Bu üniversite misyon açıklamasında 5 defa kaliteye farklı şekillerde atıf yapmıştır. Ege, Marmara, İzmir Kâtip Çelebi, Dicle ve Boğaziçi Üniversitesi ise kalite konusunda misyon açıklamalarında bu konuya üçer defa atıf yapmışlardır. Ne var ki, kalite konusunda araştırma kapsamında misyon açıklamaları incelenen 22 üniversiteden Hacettepe, İstanbul Teknik ve Dokuz Eylül Üniversitesinin “kalite” konusunda her hangi bir açıklamasına rastlanılmamıştır.

Girişimcilik konusunda ise misyon açıklamaları incelenen 22 üniversiteden 11 tanesinin misyon açıklamasında bu kavrama atıf yaparken, 11 tanesinin ise bu kavrama ya da eş anlamlı ifadelerle misyon açıklamalarında hiç yer vermediği görülmüştür. Girişimcilik konusunda en fazla Yıldız Teknik Üniversitesinin 3 defa bu kavrama misyon açıklamasında atıf yaptığı görülmüştür. Ayrıca Galatasaray Üniversitesi misyona açıklamasında, “Girişimci ruhu destekleyen...”; Yıldız Teknik Üniversitesi “Alanında yetkin, girişimci, sorgulayan...” ifadesiyle ve İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi “Girişimci, kendini sürekli geliştiren...” ifadesiyle “girişimcilik” kavramını açık bir şekilde vizyon açıklamalarında geçirmişlerdir.

Araştırma kapsamında içerik analizi ile aranan “toplumsal hizmet” konusunda misyon açıklamaları incelenen üniversitelerden Boğaziçi Üniversitesinin 10 defa atıfla ilk sırada yer aldığı; onu sırasıyla 8 atıfla Ankara Üniversitesinin ikinci sırada ve 7 şer defa atıfla Yıldız Teknik Üniversitesi ile Galatasaray Üniversitesinin üçüncü sırayı paylaşarak takip ettiği anlaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında “toplumsal hizmet” kavramı incelenen 22 üniversitenin misyon açıklaması içerisinde sadece Karadeniz Teknik Üniversitesinin “toplumsal hizmet alanlarındaki uygulamaları...” şeklinde ifadeyle misyon açıklamasında doğrudan doğruya “toplumsal hizmete” atıf yaptığı, yapılan içerik analizi sonucunda anlaşılmıştır.

Son olarak söylenmelidir ki, tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerin stratejik plan oluşturma süreçlerinin de daha en başında beyan edilen misyon ifadeleri üniversitelerin varlık sebebi ile kuruluş amacını ortaya koyan onlara yol gösterici bir işlev üstlenen bildirimlerdir.

21.Yüzyıla özgün koşullarda gelişmek ve büyümek isteyen üniversitelerin misyon açıklamalarında “inovasyon”, “kalite”, “girişimcilik” ve “toplumsal hizmet” gibi konulara atıflar yaparak bu konularda tüm öğrenci ve çalışanları bilinçlendirmek oldukça önemli ve değerlidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283; Koçel, 2015: 129-130). Bu açıdan bakıldığında Türkiye’deki devlet üniversitelerinden pek çoğunun söz konusu alanlarda stratejik hareket etmedikleri gerek vizyon gerekse misyon açıklamalarına bakıldığında bile değerlendirile bilinmektedir.

5.2.3. Üniversitelerin Temel Değer Açıklamalarının Değerlendirilmesi

Aslında görünmez kurallardan ve anlatılmayan yaşanan tecrübelerden oluşan temel değerlerin çoğu zaman kurumda yazılı ve açık bir biçimde ifade edilmesi stratejik yönetim açısından daha yararlı olabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.404).

Özellikle üniversiteler açısından bakıldığında vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerlerin stratejik planlama kapsamında ifadesi açısından temel değer ve ilkelerin inovasyonu, kaliteyi, girişimciliği ve toplumsal hizmeti önceleyen çizgide belirlenerek tanımlanması oldukça önemlidir. Bu önem çerçevesinde araştırma kapsamında stratejik planları incelenen 22 devlet üniversitesinin beyan etmiş oldukları “temel değerleri” tespit edilerek incelemeye alınmıştır.

Stratejik planların “temel değer” açıklamalarında yer alan anahtar kavramlar ve eş anlamlı ifadeler sayılmış ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 25.

Üniversitelerin Temel Değerler Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler	İnovasyon	Kalite	Girişimcilik	T. Hizmet
1.Adana Bil.Tek.Ü.	6	2	1	7
2.Çukurova Ü.	4	2	2	11
3.Ankara Ü.	-	2	-	9
4.Gazi Ü.	4	1	-	8
5.Hacettepe Ü.	3	1	1	4
6.ODTÜ	2	2	-	3
7.Yıldırım Beyazıt Ü.	5	4	4	4
8.Dicle Ü.	3	7	1	8
9.Boğaziçi Ü.	3	4	-	14
10.Galatasaray Ü.	1	2	-	6
11.İst. Medeniyet Ü.	1	4	1	3
12.İst. Teknik Ü.	2	2	2	2
13.İstanbul Ü.	-	1	-	4
14.Marmara Ü.	2	1	-	11
15.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	4	3	-	9
16.Yıldız Teknik Ü.	4	4	1	7
17.Dokuz Eylül Ü.	4	-	3	4
18.Ege Ü.	4	3	-	10
19.İzmir Kâtip Ç. Ü.	2	2	-	4
20.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	2	1	1	2
21.Karadeniz Tekn. Ü.	2	3	-	10
22.Yüzüncü Yıl Ü.	3	2	-	7
Toplam	61	53	17	147

Yukarıdaki tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına öncelikle toplamlar üzerinden bakıldığında, seçilmiş 22 üniversitenin “temel değerler” açıklamalarında en fazla “toplumsal hizmet” kavramına toplam 147 defa atıf yapıldığı görülmektedir.

Üniversitelerin temel değerler açıklamalarında 2.sırada 61 defa atıfla “İnovasyon/yenilikçilik” kavramı gelirken, “Kalite” kavramına 53 defa atıf yapılarak üçüncü sırada gelmiştir. Temel değerler açıklamalarında en az atıf yapılan girişimcilik kavramına ise 17 defa atıf yapılmıştır.

Bu sonuçlara göre Türkiye’deki devlet üniversitelerinin temel değerleri açısından en önemli konun “Kalite” olduğu söylenebilir. İkinci önem sırasına yerleşen “toplumsal hizmet” ve üçüncü önem sırasına yerleşen “İnovasyon/yenilikçilik” konusunda devlet üniversitelerin çeşitli temel değerler geliştirdikleri de görülmektedir. Girişimcilik anahtar kelimesinin tıpkı vizyon ve misyon açıklamalarında olduğu gibi yapılan temel değerler açıklamalarındaki atıf sayılarına göre yapılan sıralamada da en sonda kalması temel değerler ve ilkeler açısından girişimciliğin diğer anahtar kavramlara göre daha geri planda kaldığını göstermektedir.

Öte yandan yukarıdaki tablodaki verilere üniversiteler bazında bakıldığında, “inovasyon/yenilikçilik” konusunda en fazla Adana Bilim Teknik Üniversitesinin, temel değerler açıklamasında 6 defa bu kavrama atıf yaptığı görülmüştür. İkinci sırada Yıldırım Beyazıt Üniversitesi 5 defalık atıfla gelirken, üçüncü sırada 4’er defalık atıfla Çukurova, Gazi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar, Yıldız Teknik, Dokuz Eylül ve Ege Üniversitesi 3’ncülüğü paylaşmışlardır. Stratejik değerleri incelenen 22 üniversiteden sadece Ankara ve İstanbul Üniversitelerinin inovasyon kavramına ya da eş anlamlı kavramlara atıf yapmadıkları görülmüştür.

Stratejik planları incelenen 22 devlet üniversitesinden Adana Bilim Teknik Üniversitesi, “Yenilikçi ve Değişime Öncü” ifadesiyle; Çukurova Üniversitesi, “Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmeyi amaçlayan Ar-Ge Faaliyetlerini arttıran” ifadesiyle, ODTÜ, “Yenilikçilik ve Öncülük” ifadesiyle Yıldırım Beyazıt Üniversitesi “Analitik ve Yenilikçi Yaklaşım” ifadesiyle; Marmara, Yıldız Teknik, Ege ve Dokuz Eylül Üniversiteleri ise “Yenilikçilik ve Yaratıcılık” şeklindeki aynı ifadeye temel değerleri içerisinde yer verdiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında üniversitelerin temel değerleri içerisinde aranan “Kalite” kavramının en fazla 7 defa ile Dicle Üniversitesi tarafından stratejik planlama kapsamında

benimsendiği görülmüştür. Ayrıca Dicle Üniversitesi'nin temel değerlere yönelik açıklamasında, “Üretilen bilgi ve hizmette kalite” ve “Kalite bilincine sahip olmak,” şeklinde bu anahtar kelimeye atıf yapılırken, İstanbul Medeniyet Üniversitesi “Kalite Odaklı” ifadesiyle, Ege Üniversitesi “Kalite ve Verimlilik” ifadesiyle bu kavrama atıf yapmıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi ise “Eğitimde kaliteyi gözetmek” ve “Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek” şeklindeki ifadelerle kaliteye temel değerleri içerisinde yer vermiştir. Onların aksine incelenen 22 üniversite içerisinde Temel değerler açıklamalarında kalite ya da eş anlamlı kavramalara hiç değinmeyen ve yer vermeyen tek üniversite ise Dokuz Eylül Üniversitesi olmuştur.

Girişimcilik konusunda ise temel değer açıklamaları incelenen 22 üniversiteden 10 tanesi temel değer açıklamalarında girişimciliğe atıf yaparken, 12 üniversitenin ise girişimciliğe temel değerler açıklamalarında hiç yer vermediği görülmüştür. Girişimcilik konusunda en fazla Yıldırım Beyazıt Üniversitesi 5 defalık atıfla birinci sırada gelirken, Dokuz Eylül Üniversitesinin ise 3 defa bu kavrama temel değerler açıklamasında atıf yaptığı görülmüştür.

Ayrıca Adana Bilim Teknik Üniversitesi, “Araştırmacı ve Girişimci” ifadesiyle; Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, “Girişimciliği Teşvik Etmek” ifadesiyle; İstanbul Teknik Üniversitesi “Girişimcilik ve Rekabetçilik” ifadesiyle; İstanbul Medeniyet Üniversitesi, “Girişimci”, İzmir İleri Teknoloji Üniversitesi, “Girişimci bir üniversite”, ifadesiyle, son olarak “Yıldız Teknik Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi ise “Girişimcilik” ifadesiyle “girişimcilik” kavramını açık bir şekilde temel değerler açıklamalarında geçirmişlerdir.

Araştırma kapsamında üniversitelerin temel değerleri içerisinde “toplumsal hizmet” kavramına Boğaziçi Üniversitesinin 14 defa atıfla en fazla atıf yaptığı yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Aynı sıralamada Çukurova ve Marmara Üniversiteleri 11'er defa atıfla ikinci sırada takip ederken, Ege ve Karadeniz Teknik Üniversiteleri 10'ar defa “temel değerler” açıklamalarında “toplumsal hizmet” kavramına yer vermişlerdir.

5.2.4.Seçilmiş Üniversitelerin Amaç Açıklamalarının Değerlendirilmesi

Üniversiteler özelinde stratejik amaçların yararlı olabilmesi için; spesifik faaliyetlere dönüştürülebilecek nitelikte olması, kurumun bütününe yön vererek çalışanlara rehberlik edecek içerikten oluşması gerekmektedir (Kılıç ve Erkan, 2008, s.82).

Ayrıca üniversiteler açısından stratejik amaçlar kuruluşa gideceği yolda rehber olmanın yanında hedeflere ne ölçüde varıldığı ile ilgili bilgi, kurumun kendi çevresi içinde

tanımlanmasını, değişik düşüncelerin test edilmesine ve ortak kararlar alınarak yönetim birliğinin oluşturulmasını sağlamasına dikkat edilmesine yarar sağlamaktadır (Akgemici, 2015, s.33).

Böylesine önemli işlevi ve fonksiyonları olan stratejik amaçlar içerisinde inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarında somut düzeyde amaçlar ortaya koymak, üniversitelerin bilgi çağına ayak uydurması ve stratejik yönetim anlayışını benimsemesi açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda seçilen 22 üniversitenin stratejik planlarında yer alan amaç açıklamaları toplanarak incelenmiştir.

Stratejik planların amaç açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramlarına doğrudan doğruya atıf yapan üniversitelerin başında gelen İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü ve Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, “İnovasyon faaliyetlerine yönelik altyapıyı oluşturmak” şeklinde bir stratejik amacı benimsemişlerdir. ODTÜ ise “Yaratıcı, yenilikçi ve liderlik özelliklerine sahip, yetkin mezunlar yetiştirmek için eğitim politikaları geliştirmek ve uygulamak” ve “Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirmek, yenilik yapmak, sanayi ve toplum için değer yaratmak” şeklinde ifade edilen stratejik amaçları hayata geçirmeye çalışırken, Boğaziçi Üniversitesi “Üniversitede bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirmek” ve “Üniversitede bilim, yaratıcılık ve yenilikçiliğin görünür kılınması” şeklinde stratejik amaçlar belirlemiştir.

Seçilen üniversitelerin stratejik amaç açıklamaları içerisinde inovasyona yönelik amaçlar geliştiren diğer bir üniversite olan Dokuz Eylül Üniversitesi “Bilimsel ve yenilikçi kapasitenin geliştirilmesi” şeklinde bu alanda gelişme sağlamayı hedeflediğini beyan etmiştir. Yine İstanbul Medeniyet Üniversitesi “Yenilikçi ve girişimci üniversite anlayışını geliştirerek; Kaynak üreten, verimli ve etkin bir finansal yapı kurmak” şeklinde; İstanbul Üniversitesi, “AR-GE ve Yenilikçi Araştırma (İnovasyon) politikasını ve altyapısını geliştirmek” şeklinde ifade ettikleri stratejik amaçlar ile “inovasyon/yenilikçilik” konusunda önemli stratejik amaçları olduğunu vurgulamışlardır.

Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan amaçlara “kalite” kavramı açısından bakıldığında hemen hemen tüm üniversitelere kalite kavramına atıf yaparak bu yönde hedeflerinin olduğunu belirttiği görülmektedir. Kalite anahtar kelimesini doğrudan doğruya stratejik amaçları içerisinde yer veren üniversitelerden olan Adana Bilgi Teknoloji Üniversitesi “Öğrencilerimize, kaliteli ve donanımlı eğitim verilerek...” şeklinde; Çukurova Üniversitesi “Eğitim-öğretimde verimlilik ve kalitenin geliştirilmesi..” şeklinde; Ankara Üniversitesi, “Öğrenci, çalışan ve diğer paydaşların gereksinimlerini karşılamak ve

yaşam kalitelerini yükseltmek..” şeklinde; Hacettepe Üniversitesi, “Üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini ve sağlık hizmetleri alanındaki hizmet kalitesi ve çeşitliliğini artırmak amacı ile...” şeklindeki stratejik amaç açıklamalarında kalite kavramına atıf yapmışlardır. Benzer şekilde Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ve Dicle üniversitesi, “Öğrenim ve öğretim kalitesini sürekli artırmak” şeklinde; Galatasaray Üniversitesi ise “Eğitim ve öğretim kalitesinin sürekli geliştirilmesi” şeklinde kalite konusunda stratejik amaçlarının olduğunu ifade etmişlerdir. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, “performans ve kaliteye dayalı katılımcı yönetim anlayışını yerleştirmek” şeklindeki ifadeyle kalite odaklı stratejik amaç belirlerken, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, “kurum içi kalite ve motivasyonun artırılması” ve “yayın kalitesinin yükseltilmesi” şeklinde bu anahtar kavrama atıf yapmışlardır.

Yıldız Teknik Üniversitesi, “Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik çalışmalara öncülük etmek” şeklinde; Ege Üniversitesi, “Paydaşlarla etkileşim kalitesini arttırmak” şeklinde ve son olarak “Karadeniz Teknik Üniversitesi, “Eğitim-öğretimin kalitesini geliştirmek” şeklinde kalite odaklı yönetim anlayışını benimsediklerini vurgulamışlardır.

Stratejik amaçlarında “girişimcilik” kavramına yer veren az sayıda üniversiteden birisi olan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, “Girişimci kültür, yetenek ve inisiyatiflerini geliştirilmek ve teşvik ederek, üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak” şeklinde bir stratejik amaç geliştirirken, İstanbul Medeniyet Üniversitesi ise “Girişimci üniversite anlayışını geliştirerek...” şeklinde bu anahtar kavrama stratejik amaçlarında yer vermişlerdir. Böylelikle seçilen 22 üniversitenin içerisinde stratejik amaçlarında “girişimcilik” kavramına doğrudan doğruya atıf yapan sadece 2 üniversite olduğu anlaşılmıştır.

“Toplumsal hizmet” kavramına da stratejik planlarının amaç bölümünde sadece üç üniversitenin atıf yaptığı anlaşılmıştır. Bunlardan ilki olan Boğaziçi Üniversitesi “Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak”, Dokuz Eylül Üniversitesi, “İç ve dış paydaşlarla etkileşimin ve toplumsal hizmet kapasitesinin geliştirmek” ve son olarak Karadeniz Teknik Üniversitesi, “Toplumsal hizmetlerin geliştirilmesini sağlamak,” şeklinde stratejik amaç benimsedikleri görülmüştür.

Öte yandan aşağıdaki tabloda araştırma kapsamında seçilmiş üniversitelerin amaç açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik”, “kalite”, “girişimcilik” ve “toplumsal hizmet” şeklinde belirlenen ifadelerle yapılan atıfların sayıları gösterilmektedir:

Tablo 26

Üniversitelerin Amaç Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler	İnovasyon	Kalite	Girişimcilik	T. Hizmet
1.Adana Bil.Tek.Ü.	5	3	2	3
2.Çukurova Ü.	2	6	-	2
3.Ankara Ü.	1	4	1	5
4.Gazi Ü.	3	9	1	6
5.Hacettepe Ü.	6	7	2	5
6.ODTÜ	12	7	2	7
7.Yıld.Beyazıt Ü.	2	7	3	8
8.Dicle Ü.	5	9	2	3
9.Boğaziçi Ü.	10	3	-	6
10.Galatasaray Ü.	2	5	1	5
11.İst. Medeniyet Ü.	5	9	2	8
12.İst. Teknik Ü.	2	6	1	5
13.İstanbul Ü.	8	5	-	8
14.Marmara Ü.	6	4	2	5
15.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	3	6	2	4
16.Yıldız Teknik Ü.	1	3	1	3
17.Dokuz Eylül Ü.	2	3	-	3
18.Ege Ü.	2	4	-	3
19.İzmir Kâtip Ç. Ü.	2	4	-	6
20.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	7	4	2	6
21.Karadeniz Tekn. Ü.	1	6	-	1
22.Yüzüncü Yıl Ü.	2	4	1	3
Toplam	89	118	25	105

Yukarıdaki tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına öncelikle toplamlar üzerinden bakıldığında, seçilmiş 22 üniversiteye ait amaç açıklamalarında toplam 118 defa “kalite” kavramına atıf yapıldığı; ikinci sırada en fazla atıfın “toplumsal hizmet” kavramına yapıldığı; üçüncü sırada 89 defa “inovasyon/yenilikçilik” kavramına atıf yapıldığı içerik analizi sonucunda görülmüştür. Yapılan içerik analizinde en az ise 25 defalık atıfla “girişimcilik” konusuna atıf yapıldığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre denilebilir ki, araştırma kapsamında incelenen devlet üniversitelerinde öncelikle “kalite” odaklı yönetim anlayışı geliştirilirken, “toplumsal hizmet” ve “İnovasyon/yenilikçilik” konularında da üniversitelerin oldukça fazla stratejik amaçları bulunmaktadır. Ayrıca üniversitelerin stratejik amaçları içerisinde en az atıf yapılan “Girişimcilik” konusunda üniversitelerin yeniden amaç geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Yine yukarıdaki tablodaki içerik analizi verilerine üniversiteler bazında bakıldığında, ODTÜ’nün amaç açıklamalarında 12 defa “İnovasyon” kavramına atıf yaparken, bu üniversiteyi aynı kavrama 10 atıf yapan Boğaziçi Üniversitesinin ikinci sırada takip ettiği

ve bu anahtar kelimeye 8 defa atıf yapan İstanbul Üniversitesinin amaç açıklamasında en çok atıf yapan üçüncü üniversite olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ikinci anahtar kavramı olan “Kalite” konusunda Gazi, Dicle ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi 9’ar defa atıf yaparak birinciliği paylaştıkları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Ayrıca kalite konusunda araştırma kapsamında incelenen 22 üniversitenin tamamı stratejik amaçları içerisinde en az bir kere bu olguya atıf yapmıştır.

Girişimcilik konusunda ise üniversitelerin 15 tanesinin amaç açıklamasında bu kavrama atıf yaparken, 7 tanesinin bu kavrama ya da eş anlamlı ifadelerle hiç yer vermediği görülmüştür. Girişimcilik konusunda en fazla Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin 3 defa stratejik amaçlarında bu olguya değindiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında incelenen son anahtar kavram olan “toplumsal hizmet” konusunda, stratejik amaçları incelenen devlet üniversitelerinden 8’er defalık atıfla, Yıldırım Beyazıt, İstanbul ve İstanbul Medeniyet Üniversitesinin en fazla atıf yaptığı görülmüştür.

Sonuç olarak denilebilir ki, stratejik planlama kapsamında stratejik amaçların belirlenmesi aşamasında, üniversitelerin daha fazla sayıda ve içerikte inovasyon, girişimcilik, kalite ve toplumsal hizmet alanlarında amaçlar geliştirmesi gerekmektedir.

5.2.5. Üniversitelerin Amaç Açıklamalarının Değerlendirilmesi

Literatürde hedefler, önceden belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş, rakamlarla ifade edilebilen sonuçları şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013, s.172-174).

Stratejik planlama kapsamında ortaya konulan stratejik hedeflerin belirlenmesinde üniversitelerin “inovasyon/yenilikçilik”, “kalite”, “girişimcilik” ve “toplumsal hizmet” alanlarında gelişme sağlayacak nitelikte hedefler belirlemesi oldukça önemlidir. Bu kapsamda seçilen üniversitelerin stratejik hedefleri içerik analizine tabi tutulmuş ve ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 27

Üniversitelerin Hedef Açıklamalarının İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler	İnovasyon	Kalite	Girişimcilik	T. Hizmet
1.Adana Bil.Tek.Ü.	3	6	1	6
2.Çukurova Ü.	5	8	1	5
3.Ankara Ü.	6	9	1	6
4.Gazi Ü.	4	8	1	8
5.Hacettepe Ü.	10	7	1	5
6.ODTÜ	17	10	5	6
7.Yıld.Beyazıt Ü.	6	7	4	8
8.Dicle Ü.	6	6	-	4
9.Boğaziçi Ü.	12	6	2	3
10.Galatasaray Ü.	5	8	2	6
11.İst. Medeniyet Ü.	6	5	7	5
12.İst. Teknik Ü.	2	9	3	4
13.İstanbul Ü.	4	6	-	3
14.Marmara Ü.	8	1	4	3
15.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	11	7	3	3
16.Yıldız Teknik Ü.	4	7	2	3
17.Dokuz Eylül Ü.	8	13	2	7
18.Ege Ü.	13	8	6	5
19.İzmir Kâtip Ç. Ü.	5	8	2	4
20.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	15	2	4	3
21.Karadeniz Tekn. Ü.	6	6	1	2
22.Yüzüncü Yıl Ü.	8	5	2	5
Toplam	164	152	54	104

Yukarıdaki tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına bakıldığında, seçilmiş 22 üniversiteye ait “stratejik hedef” açıklamalarında toplam 164 defalık atıfla en fazla “inovasyon” kavramına atıf yapıldığı; ikinci sırada en fazla atıfın 152 defa ile “kalite” kavramına yapıldığı; üçüncü sırada 104 defa “toplumsal hizmet” kavramına atıf yapılırken en az atıfın ise 54 defalık atıfla “girişimcilik” konusuna yapıldığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre denilebilir ki, araştırma kapsamında incelenen devlet üniversitelerinin stratejik hedefleri açısından öncelikle “İnovasyon/yenilikçilik” ile “kalite” odaklı yönetim anlayışı geliştirmeye yönelik hedefler benimsediği söylenebilir. Üniversitelerin “toplumsal hizmet” ve en az atıf yapılan “Girişimcilik” konusunda ise daha az sayıda hedefler geliştirdikleri söylenebilir.

ODTÜ’nün stratejik hedef açıklamalarında 17 defa “İnovasyon/yenilikçilik” kavramına atıf yaparken, bu üniversiteyi aynı kavrama 13 defa atıf yapan Ege Üniversitesinin ikinci sırada takip ettiği ve bu anahtar kelimeye 12 defa atıf yapan Boğaziçi Üniversitesinin hedef

açıklamasında en çok atıf yapan üçüncü üniversite olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Araştırmanın ikinci anahtar kavramı olan “Kalite” konusunda Dokuz Eylül Üniversitesinin 13 defalık atıfla birinci sırada yer alırken, onu sırasıyla 10 atıfla ODTÜ’nün ikinci sırada takip ettiği tabloda görülmektedir. Ankara üniversitesi ile İstanbul Teknik Üniversitesi ise 9’ar defa kalite kavramına stratejik hedefleri içerisinde yer vermek suretiyle üçüncülüğü paylaştıkları görülmüştür.

Girişimcilik konusunda ise Dicle ve İstanbul Üniversitelerinin hedef açıklamasında bu kavrama ya da eş anlamlı ifadelerle hiç yer vermediği görülmüştür. Stratejik hedef açıklamaları içerisinde “Girişimcilik” kavramına en fazla atıf yapan İstanbul Medeniyet Üniversitesi bu kavrama 7 defa yer vermiştir. İkinci sırada gelen Ege Üniversitesi 6 defa, ODTÜ ise 5 defa stratejik hedeflerinde girişimcilik konusuna değindiği görülmüştür.

Son olarak bu araştırma kapsamında incelenen “toplumsal hizmet” kavramına ise stratejik hedeflerinde 8’er defalık atıfla en fazla yer veren üniversitenin Yıldırım Beyazıt ve Gazi Üniversitesi oldukları anlaşılmıştır.

5.2.6. İçerik Analizi Bulgularının Reel Endekslere Göre Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında 22 devlet niversitesinin stratejik planlarında beyan ettikleri vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamaları içerik analizine tabi tutulmuş; söz konusu açıklamalarda yer alan inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramları sayılmak suretiyle stratejik planı incelenen niversitenin bu alanlara yönelik verdiği önem ve değer anlaşılmaya çalışılmıştır.

Ancak yasal zorunluluktan dolayı belirli periyotlarla stratejik planlarını hazırlayan üniversitelerin inovasyon, girişimcilik, kalite ve toplumsal hizmet gibi yönetsel alanlarda ne lde stratejik yaklaşımları uygulamaya geçirdiğini değerlendirmek açısından içerik analizi bulguları, seçilmiş üniversitelerin ulusal ve uluslararası endeks sıralamalarıyla karşılaştırılarak; “niversitelerin inovasyon, kalite ve girişimcilik konusunda söylemleriyle reel durumları arasında nasıl bir uyum var?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır.

5.2.6.1. Kalite Yönetimi Açısından niversitelerin Reel Durumu

Araştırma kapsamında içerik analizine tabi tutulan üniversitelere ait vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “kalite” kavramına en fazla yer veren niversiteler sıralaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 28

“Kalite” Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler ve sırası	Vizyon	Misyon	T.değer	Amaç	Hedef	Toplam
1.Dicle Ü.	3	3	7	9	6	28
2.Odtü	1	2	2	7	10	22
2.Yıldız Teknik Ü.	3	5	4	3	7	22
2.Ege Ü.	4	3	3	4	8	22
3.Yıld.Beyazıt Ü.	1	2	4	7	7	21
3.İst. Medeniyet Ü.	2	1	4	9	5	21
4.Gazi Ü.	1	1	1	9	8	20
4.Karadeniz Tekn. Ü.	3	2	3	6	6	20
5.Çukurova Ü.	2	1	2	6	8	19
5.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	2	1	3	6	7	19
5.İzmir Kâtip Ç. Ü.	2	3	2	4	8	19
6.Ankara Ü.	1	2	2	4	9	18
6.Galatasaray Ü.	1	2	2	5	8	18
6.İst.Teknik Ü.	1	-	2	6	9	18
7.Hacettepe Ü.	2	-	1	7	7	17
7.Boğaziçi Ü.	1	3	4	3	6	17
7.Dokuz Eylül Ü.	1	-	-	3	13	17
8.İstanbul Ü.	1	2	1	5	6	15
9.Yüzüncü Yıl Ü.	2	1	2	4	5	14
10.Adana Bil.Tek.Ü.	1	1	2	3	6	13
11.Marmara Ü.	1	3	1	4	1	10
11.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	2	1	1	4	2	10

Tabloda görüldüğü üzere stratejik planında en fazla “kalite” kavramına yer veren ve bu sayede birinci sıraya yerleşen Dicle Üniversitesi olmuştur. Aynı sıralamada 22 defalık aynı skorla kalite kavramına stratejik planlarında yer veren ODTÜ, Yıldız Teknik ve Ege Üniversitesi 2.sırada takip ederken, üçüncü sırada Yıldırım Beyazıt ve İstanbul Üniversitesi yer almıştır. Tabloda görüldüğü üzere Marmara Üniversitesi ve İzmir İleri teknoloji Üniversitesi stratejik planlarında “kalite” anahtar kelimesine 10’ar defa yer vermek suretiyle 11.sırada (listenin sonunda) yer almışlardır.

Ulaşılan bu bulgulara öncelikle “Yüksek Öğretimde Dünya Üniversiteleri Akademik Başarı Sıralaması 2017” (THE-2017) açısından bakmak yerinde olacaktır. Türkiye’den bu liste ve sıralamaya 2017 yılında girmeyi hak eden sadece 12 devlet üniversitesi bulunmakla birlikte, bu araştırma kapsamında stratejik planları incelenen sadece 10 üniversite yer almaktadır. İki sıralamayı birbiriyle karşılaştırmak amacıyla hazırlanan tablo aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 29

THE-2017 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik Analizi	The-2017
Boğaziçi Üniversitesi	7.	401—500
İstanbul Teknik Üniversitesi	6.	501—600
Hacettepe Üniversitesi	7.	601—800
İstanbul Üniversitesi	8.	601—800
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2.	601—800
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	11.	601—800
Ankara Üniversitesi	6.	> 800
Gazi Üniversitesi	4.	> 800
Marmara Üniversitesi	11.	> 800
Yıldız Teknik Üniversitesi	2.	> 800

THE(2017).Dünya Üniversite Sıralaması.[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort by/rank/sort_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort%20by/rank/sort_order/asc/cols/stats).

Tabloda görüldüğü üzere “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasında Türkiye’deki devlet üniversitelerinden; 401.-500. sırada Boğaziçi Üniversitesi; 501-600. sırada İstanbul Teknik Üniversitesi; 601-800. sırada Hacettepe, İstanbul, ODTÜ ve İzmir Teknoloji Enstitüsü ve 800. sıranın üzerinde de olsa bu listeye girmeyi başaran Ankara, Gazi, Marmara ve Yıldız Teknik Üniversitesi olmuştur.

Oysa stratejik planlarında kalite kavramına 1.sırada yer veren Dicle Üniversitesinin “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına girmeyi başaramazken, aynı listede 2. olan ODTÜ’nün uluslararası sıralamada 601-800.sırada yer aldığı anlaşılmıştır. Ayrıca Arkalı ve Bulu (2016) araştırmasına göre ODTÜ “QS World-2015-2016 sıralamasına da 431-440 arasındaki sıradan girmeyi başarmıştır.

Yine içerik analizine göre yapılan sıralamada ikinciliği ODTÜ ile paylaşan, Yıldız Teknik Üniversitesi “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına 800 ve üzeri bir sıradan girmeyi başarırken, Ege Üniversitesi dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına girmeyi başaramamıştır. Benzer şekilde stratejik planlarında kaliteye 3.sırada yoğun bir şekilde yer veren Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ile İstanbul Medeniyet Üniversitesi de “THE World-2017” sıralamasına girmeyi başaramamıştır.

İçerik analizi bulgularına göre kaliteye en az stratejik planında atıf yapan İzmir İleri Teknoloji Enstitüsünün THE World-2017 sıralamasına 601.-800. Sıradan girmeyi başarmış olması da göstermektedir ki, sadece stratejik planlarda “kalite” konusunda sıklıkla beyanlarda bulunmak üniversitelerin dünya sıralamasında en iyiler arasına girmesi için yeterli olmamaktadır.

Kalite konusunda içerik analizi bulgularını Türkiye’den 130 üniversitenin “kalite” yönünden değerlendirildiği URAP 2016-2017 Türkiye sıralamasıyla karşılaştırmak mümkündür. Hem URAP TR 2016-2017 sıralamasında ilk 15’de yer alan, hem de araştırma kapsamında stratejik planları içerik analizine tabi tutulan sadece sekiz üniversite bulunmaktadır: URAP TR 2016-2017 sıralamasının ilk on beşine; birinci sırada ODTÜ; ikinci sırada Hacettepe Üniversitesi; üçüncü sırada İstanbul Üniversitesi; 4.sırada Ankara Üniversitesi, yedinci sırada Gazi Üniversitesi; sekizinci sırada İstanbul Teknik Üniversitesi; dokuzuncu sırada Ege Üniversitesi ve on dördüncü sırada Boğaziçi Üniversitesi girmeyi başarmıştır. Bu üniversitelerin URAP TR 2016-2017 listesi ile “kalite” anahtar değişkenine göre yapılan içerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamayla birlikte, her iki sıralamayı karşılaştırma yapmak için aşağıda sunulmuştur:

Tablo 30

URAP TR 2016-2017 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik Analizi	URAP TR 2016-2017
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2.	1
Hacettepe Üniversitesi	7.	2
İstanbul Üniversitesi	8.	3
Ankara Üniversitesi	6.	4
Gazi Üniversitesi	4.	7
İstanbul Teknik Üniversitesi	6.	8
Ege Üniversitesi	2.	9
Boğaziçi Üniversitesi	7.	14

Tabloda görüldüğü üzere İçerik analizine göre yapılan sıralamada ilk üçe giren üniversitelerden sadece ikinci olan ODTÜ’nün URAP TR 2016-2017 sıralamasında da birinci geldiği yapılan karşılaştırma ile anlaşılmaktadır. İçerik analizi sıralamasında ilk üçe giren Dicle, Yıldız Teknik, Ege, Yıldırım Beyazıt ve İstanbul Medeniyet Üniversiteleri ise URAP TR 2016-2017 sıralamasında ilk 15’e girememiştir.

İçerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamayı “Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016” (TÜMA 2015-2016) araştırmasındaki derecelendirmeye karşılaştırmak mümkündür. Türkiye’deki üniversitelerde okuyan öğrencilerin genel memnuniyet düzeylerine göre yapılan sıralamada 106 devlet üniversitesi içerisinde yer alan ve bu araştırma kapsamında stratejik planları içerik analizine tutulan üniversitelerin her iki sıralamadaki yerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 31

TÜMA 2015-2016 İle “Kalite” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik analizi	Tüma 2015-2016
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	11.	1.
Boğaziçi Üniversitesi	7.	2.
İstanbul Üniversitesi	8.	4.
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2.	5.
İstanbul Teknik Üniversitesi	6.	6.
Galatasaray Üniversitesi	6.	7.
Marmara Üniversitesi	11.	10.
Dokuz Eylül Üniversitesi	7.	11.
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	5.	12.
Karadeniz Teknik Üniversitesi	4.	13.
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	5.	15.
Hacettepe Üniversitesi	7.	16.
Çukurova Üniversitesi	5.	17.
Ege Üniversitesi	2.	19.
Yıldız Teknik Üniversitesi	2.	25.
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	3.	32.
Gazi Üniversitesi	4.	41.
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	3.	45.
Ankara Üniversitesi	6.	53.
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	9.	56.
Dicle Üniversitesi	1.	77.
Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	10.	86.

TÜMA, (2016). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması, 2015-2016.
<http://web.iyte.edu.tr/arch/architecture/pdf/tuma%202016.pdf> adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere TÜMA 2015-2016 Sıralamasında Yeri ilk 10 sıraya giren üniversitelerin içerisinde olup da, bu araştırma kapsamında stratejik planları incelenen sadece dört devlet üniversitesi bulunmaktadır. Bunlar 4. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 5. Boğaziçi Üniversitesi, 9. İstanbul Üniversitesi ve 10. Sırada Orta Doğu Teknik Üniversitesi olarak belirlenmiştir.

Bu sıralamaya göre Türkiye’deki öğrencilerin en memnun olduğu üniversitelerin içerisinde 4.sıraya girmeyi başaran İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, stratejik planlarında kaliteye en az atıf yapan üniversitedir. İçerik analizi sıralamasında kalite konusunda 2.olan ODTÜ ise memnuniyet sıralamasında 10.sırada yer almıştır. Bunun aksine stratejik planlarında kaliteye en fazla atıf yaparak ilk sıraya yerleşen Dicle Üniversitesi TÜMA 2015-2016 Sıralamasında devlet üniversiteleri içerisinde genel memnuniyet sıralaması 77.sırada kalmıştır. Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ise her iki sıralamada da son sıralarda yer almıştır. Yani stratejik planı ölçümlenen 22 üniversite içerisinde kalite yönünden son

sırada çıkan bu üniversite, TÜMA 2015-2016 Sıralamasında 106 devlet üniversitesi arasında 86.sırada kalmıştır.

TÜMA 2015-2016 araştırmasının, “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” değişkenine göre yapılan sıralamasında, ilk 10’a girmeyi başaran ODTÜ, bu sıralamada da 4.sırada yer almıştır. İlk üçte sırasıyla Koç, Sabancı ve Bilkent Üniversitelerinin yer aldığı, ilk 10’da toplam yedi vakıf üniversitesinin yer aldığı bu listede ODTÜ’den başka 9.sırada Boğaziçi Üniversitesi ve 10. sırada İstanbul Üniversitesi yer almıştır. İlginçtir ki, içerik analizi bulgularına göre yapılan kalite sıralamasında sonuncu gelen İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” değişkenine göre yapılan bu sıralamada 7.olmuştur. Bu bulgu içerik analizi bulgularıyla reel memnuniyet sıralamasında farklılık olduğunu göstermektedir.

Ancak bu bulgunun aksine aynı sıralamanın son 10 sırasında (165-174) yer alan, (yani öğrenme imkan ve kaynakları en fakir olarak nitelenen 10 üniversite) içerisine 172.sıradan giren Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, stratejik planı içerik analizine tabi tutulan üniversitelerin kalite sıralamasında da listenin son sıralarında (22 üniversite içerisinde 20.sırada) yer almıştır. Bu bulgu ise stratejik planlarında kalite olgusuna az sayıda atıf yapan Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesinin “Öğrenme İmkân ve Kaynaklarının Zenginliği” değişkenine göre 174 üniversite arasında yapılan değerlendirmede de son sırada yer aldığını göstermektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, “kalite” anahtar kelimesine göre yapılan içerik analizi bulgularıyla ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan “kalite” araştırma ve sıralamalarında yer alan bulgular arasında genel bir uyumluluk bulunmaktadır.

5.2.6.2. İnovasyon Yönetimi Açısından Üniversitelerin Reel Durumu

Araştırma kapsamında içerik analizine tabi tutulan üniversitelere ait vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramına en fazla yer veren üniversiteler sıralaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 32

İnovasyon/Yenilikçilik Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler ve sırası	Vizyon	Misyon	T.değer	Amaç	Hedef	Toplam
1.ODTÜ	1	3	2	12	17	35
2.Boğaziçi Ü.	2	7	3	10	12	34
3.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	2	3	2	7	15	29
4.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	1	8	4	3	11	27
5.Hacettepe Ü.	3	4	3	6	10	26
6.Ege Ü.	3	3	4	2	13	25
7.Gazi Ü.	4	8	4	3	4	23
8.Yıld.Beyazıt Ü.	3	5	5	2	6	21
9.Adana Bil.Tek.Ü.	1	4	6	5	3	19
9.İst. Medeniyet Ü.	5	2	1	5	6	19
9.Marmara Ü.	1	2	2	6	8	19
9.Yıldız Teknik Ü.	1	9	4	1	4	19
10.Dicle Ü.	1	3	3	5	6	18
10.Dokuz Eylül Ü.	3	1	4	2	8	18
10.Yüzüncü Yıl Ü.	1	4	3	2	8	18
11.Çukurova Ü.	1	5	4	2	5	17
12.Ankara Ü.	4	4	-	1	6	15
12.İzmir Kâtip Ç. Ü.	2	4	2	2	5	15
12.Karadeniz Tekn. Ü.	2	4	2	1	6	15
13.İst. Teknik Ü.	4	3	2	2	2	13
13.İstanbul Ü.	-	1	-	8	4	13
14.Galatasaray Ü.	1	3	1	2	5	12

Tabloda görüldüğü üzere; stratejik planlarında en fazla “inovasyon/yenilikçilik” kavramına yer veren ve bu sayede birinci sıraya yerleşen ODTÜ olmuştur. Aynı sıralamada “inovasyon/yenilikçilik” kavramına stratejik planlarında yer veren Boğaziçi Üniversitesi 2.sırada yer alırken, İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi 3.sırada yer almıştır. Onların aksine inovasyon kavramına stratejik planlarında en az yer veren son üç üniversite ise sırasıyla İstanbul Teknik, İstanbul ve Galatasaray Üniversitesi olmuştur.

Ulaşılan ve yukarıdaki tabloda gösterilen bu bulguları, ülkemizdeki üniversitelerin inovasyon konusunda yetkinlik düzeyini ortaya koyan en önemli değerlendirme ve ölçüm endeksi sayılan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması” ile karşılaştırmak mümkündür. Hem bu sıralamada ilk 25 sıraya girmeyi başaran, hem de araştırma kapsamında stratejik planları içerik analizine tabi tutulan üniversiteler ve aldıkları puanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 33

GYÜ - 2016 İle “İnovasyon” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik analizi	GYÜ endeksi- 2016
ODTÜ	1.	2.
Boğaziçi Üniversitesi	2.	5.
İzmir Y.T. Enstitüsü	3.	9.
Hacettepe Üniversitesi	5.	17.
Ege Üniversitesi	6.	13.
Gazi Üniversitesi	7.	21.
Yıldız Teknik Üniversitesi	9.	10.
Ankara Üniversitesi	12	22.
İstanbul T. Üniversitesi	13.	4.

Yıldız T.Ün.(2017).GYÜ endeksi. http://www.yildiz.edu.tr/images/images/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere 2016 yılındaki “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında 2.sırada yer alan ODTÜ, İçerik analizi sıralamasında da 1.sırada yer almıştır. Aynı endeksin 2015 yılı sıralamasına da 85,96’lık puanla ODTÜ 2. sırada yer almıştır. Bu bulgu yapılan içerik analizi sıralamasının reel durumla oldukça uyumlu sonuçlara ulaşıldığına işaret etmektedir.

Benzer şekilde içerik analizi bulgularına göre Boğaziçi Üniversitesi 2. Sırada, “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında da 5.sırada yer almış; benzer şekilde İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi içerik analizine göre yapılan sıralamada 3.sıraya yerleşirken, söz konusu endeks sıralamasında 9.sıradan ilk 25 üniversite arasına girmeyi başarmıştır. Bunların aksine sadece İstanbul Teknik Üniversitesi içerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamada 13.sırada yer alırken, “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında 4.sırada yer alma başarısı göstermiştir.

Sonuç olarak ulaşılan bu bulgulara göre stratejik planlarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramlarına sıklıkla yer veren üniversitelerin aynı zamanda bu alanda önemli düzeyde başarı sergilediklerini söylemek mümkündür.

5.2.6.3. Girişimcilik Yönetimi Açısından Üniversitelerin Reel Durumu

Araştırma kapsamında içerik analizine tabi tutulan üniversitelere ait vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramına en fazla yer veren üniversiteler sıralaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 34.

Girişimcilik Anahtar Kelimesine Göre İçerik Analizi Bulguları

Üniversiteler ve Sırası	Vizyon	Misyon	T.değer	Amaç	Hedef	Toplam
1.Yıld.Beyazıt Ü.	1	2	4	3	4	14
2.İst. Medeniyet Ü.	2	1	1	2	7	13
3.Yıldız Teknik Ü.	1	3	1	1	2	8
3.İzmir Yük.Tekn.Enstitüsü	1	-	1	2	4	8
4.ODTÜ	-	-	-	2	5	7
4.Ege Ü.	-	1	-	-	6	7
5.Dicle Ü.	1	2	1	2	-	6
5.İst. Teknik Ü.	-	-	2	1	3	6
5.Marmara Ü.	-	-	-	2	4	6
5.Dokuz Eylül Ü.	1	-	3	-	2	6
6.Galatasaray Ü.	-	2	-	1	2	5
6.M.Sinan G.Sanatlar Ü.	-	2	-	2	3	5
7.Adana Bil.Tek.Ü.	-	-	1	2	1	4
7.Çukurova Ü.	1	-	2	-	1	4
7.Ankara Ü.	1	1	-	1	1	4
7.Hacettepe Ü.	-	-	1	2	1	4
7.Boğaziçi Ü.	1	1	-	-	2	4
8.İzmir Kâtip Ç. Ü.	-	1	-	-	2	3
8.Karadeniz Tekn. Ü.	1	1	-	-	1	3
8.Yüzüncü Yıl Ü.	-	-	-	1	2	3
9.Gazi Ü.	-	-	-	1	1	2
10.İstanbul Ü.	-	-	-	-	-	0

Tabloda görüldüğü üzere; stratejik planlarında en fazla “girişimcilik” kavramına yer veren ve bu sayede birinci sıraya yerleşen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi olmuştur. Aynı sıralamada “girişimcilik” kavramına stratejik planlarında en fazla yer veren İstanbul Medeniyet Üniversitesi 2.sırada yer alırken, Yıldız Teknik Üniversitesi ile İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü üçüncülüğü paylaşmışlardır. Onların aksine girişimcilik kavramına stratejik planlarında en az yer veren son üç üniversite ise sırasıyla Van Yüzüncü Yıl, Gazi ve İstanbul Üniversitesi olmuştur.

Ulaşılan bu bulguları, yine “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması” ile karşılaştırmak mümkündür. Hem bu sıralamada ilk 25 sıraya girmeyi başaran, hem de araştırma kapsamında stratejik planları içerik analizine tabi tutulan üniversitelerin girişimcilik konusundaki sıralaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 35

GYÜ - 2016 İle “Girişimcilik” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik analizi	GYÜ endeksi- 2016
İzmir Y.T. Enstitüsü	3.	9.
Yıldız Teknik Üniversitesi	3.	10.
ODTÜ	4.	2.
Ege Üniversitesi	5.	13.
İstanbul T. Üniversitesi	6.	4.
Boğaziçi Üniversitesi	8.	5.
Hacettepe Üniversitesi	8.	17.
Ankara Üniversitesi	8.	22.
Gazi Üniversitesi	10.	21.

Yıldız T.Ün.(2017).GYÜ endeksi. http://www.yildiz.edu.tr/images/images/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere içerik analizi girişimcilik anahtar kelimesine göre yapılan sıralamada ilk üçe giren İzmir Y.T. Enstitüsü ile Yıldız Teknik Üniversitesi “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında da sırasıyla 9. ve 10. olmuştur. Benzer şekilde ODTÜ, Ege, İstanbul Teknik, Boğaziçi, Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversiteleri de hem stratejik planlarında sıklıkla “girişimcilik” kavramına yer vermiş, hem de “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında ilk 25 üniversite arasına girmeyi başarmışlardır.

Buna karşılık, araştırma kapsamında stratejik planları incelenen 22 üniversiteden sadece 9 tanesi “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında” yer almıştır. Yani stratejik planlarında en fazla “girişimcilik” kavramına yer veren ve bu sayede birinci sıraya yerleşen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ile aynı listede 2.sırada yer alan İstanbul Medeniyet Üniversitesinin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında” ilk 25’e bile girememiştir. Bu bulgu bir anlamda stratejik planlarda girişimciliğe yönelik çok sayıda atıf yapmanın ve bu konuda vizyon, misyon, hedef ve amaçlar geliştirmenin tek başına yeterli bir çaba olmadığına göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Nitekim temel amacı devlet üniversitelerini ve fakültelerini akademik teşvik puanlarını temel alarak değerlendirmek olan “Devlet Üniversiteleri ve Fakülteleri Sıralaması 2017” (DÜS-2017) bakmak yerinde olacaktır. DÜS 2017 çalışmasında Devlet Üniversiteleri Genel Sıralamasında 106 devlet üniversitesi içinde (İlk 25’ Giren Üniversitelerden, bu araştırma kapsamında stratejik planları içerik analizine tabi tutulan üniversiteler arasında olanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 36

DÜS -2017 İlk 25 İle “Girişimcilik” İçerik Analizi Sıralamasının Karşılaştırılması

Üniversite	İçerik Analizi	DÜS 2017
Ege Üniversitesi	5.	1
İzmir Yüksek Teknoloji	3.	4
Çukurova Üniversitesi	8.	5
Hacettepe Üniversitesi	8.	6
Karadeniz Teknik	9.	11
İstanbul Üniversitesi	11.	14
İstanbul Medeniyet	2.	16
İzmir Kâtip Çelebi	9.	19
Ankara Üniversitesi	8.	21

Tabloda görüldüğü üzere değerlendirmeye alınan 97 üniversite içerisinde DÜS 2017 sıralamasında 2016 yılında üçüncü sırada olan Ege Üniversitesi birinci olmuş, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü dördüncü ve beşinci sırada Çukurova Üniversitesi yer almıştır. Söz konusu üniversiteler girişimcilik konusunda stratejik planlarında sıklıkla yer veren üniversitelerin içerisinde de iyi durumdadırlar. Sadece İstanbul Medeniyet Üniversitesi içerik analizi bulgularında 2.sırada yer alırken ilk 25’e DUS 2017’de girmeyi başarmakla birlikte, 19.sırada kaldığı görülmektedir.

Ancak içerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamada ilk üçe giren Yıldırım Beyazıt ve Yıldız Teknik Üniversitelerinin DUS - 2017’de ilk 25 üniversite arasına girememiş olması oldukça önemli bulunmuştur. Bu durum stratejik planlarında girişimciliğe atıf yapmanın tek başına bu yönde gelişme kaydetmek için yeterli olamayacağına işaret etmektedir.

5.3. Türkiye’deki Üniversitelere Yönelik İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve Toplumsal Hizmeti Önceleyen Stratejik Plan Modeli Önerisi

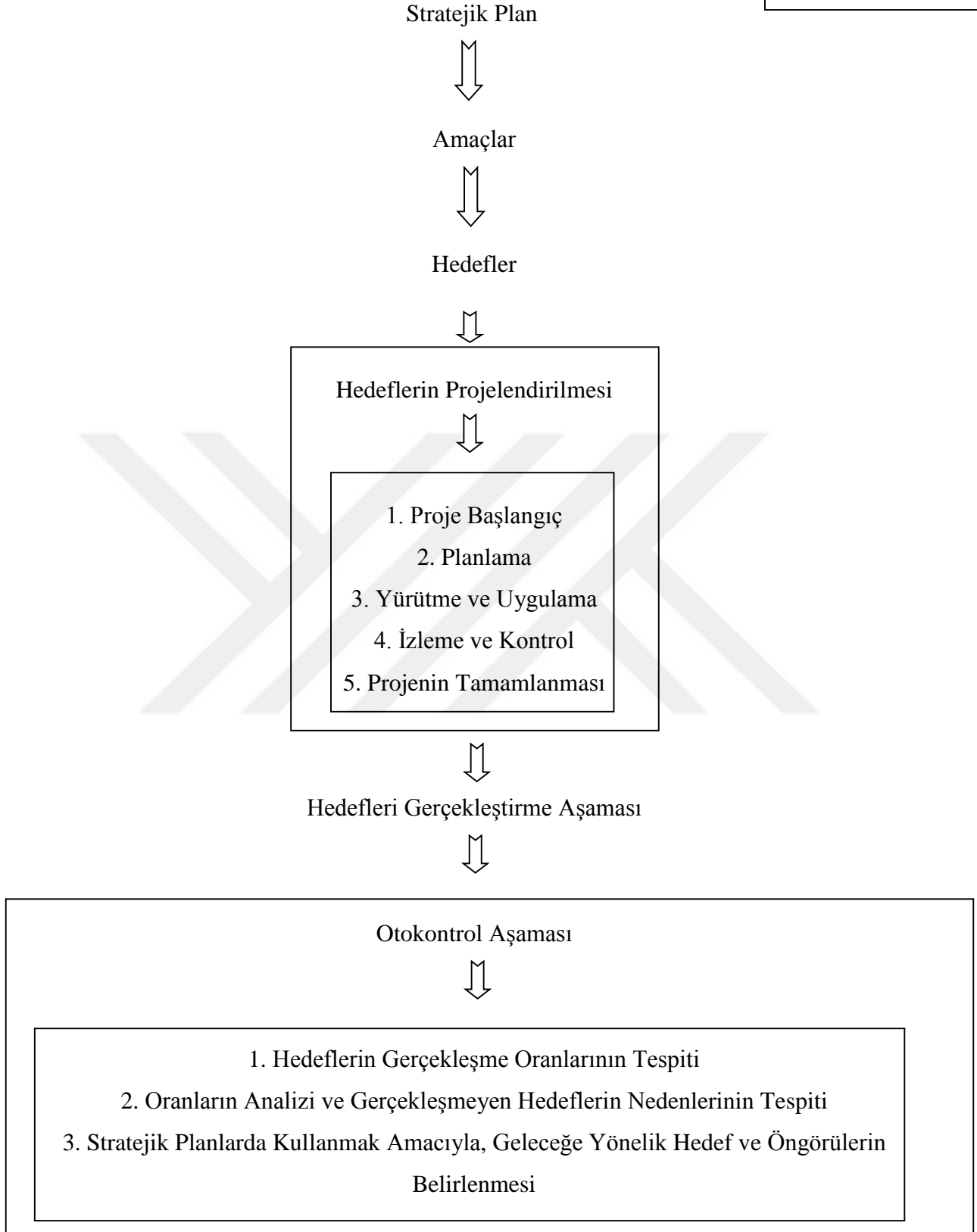
Araştırmada görüldüğü üzere başarılı olan üniversitelerin stratejik planlarında ilgili alanlara yüksek önem verdikleri ve bu önemin sadece planda kalmamış aynı zamanda bunu uygulamaya da geçirdikleri söylenebilmektedir. Listelerde ilk sıralarda yer alan ODTÜ incelendiğinde bu uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için özel bir çaba harcandığı anlaşılmıştır. ODTÜ, 2011 Eylül ayında “Kurumsal Gelişim Ofisi” adıyla bir ofis kurmuş ve ofisin görevlerini “kurumsal gelişimini destekleyecek plan, program ve projelerde koordinasyon, destek ve araştırma hizmetleri verir” olarak belirtmiştir. Ofis stratejik plan, üniversite başarı sıralaması gibi alanlarda çalışmalar yürütmektedir(ODTÜ, 2017). Odtü örneği bize stratejik planların hazırlanmasında koordinasyon işlevi görevi görecektir özel bir

kurumsal yapıya ihtiyaç olduğunu ve buna istinaden bir kurumsal yapının oluşturulduğunu göstermektedir.

Çalışmanın modeli “strateji planlama ve uygulama birimi” olarak tanımlanan birimin oluşturulması ve uygulamaları üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda Türkiye ve Dünyada yapılmış uygulamalar incelenmiş, üniversitelerin stratejik planları göz önünde tutularak inovasyonu, kaliteyi, girişimciliği ve toplumsal hizmeti önceleyen bir stratejik plan uygulama modeli önerilmeye çalışılmıştır.

Önerilen modelde, stratejik planın uygulanması, koordine edilmesi ve denetlenmesi için aşağıdaki şekilde yönetsel süreçler takip edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir:

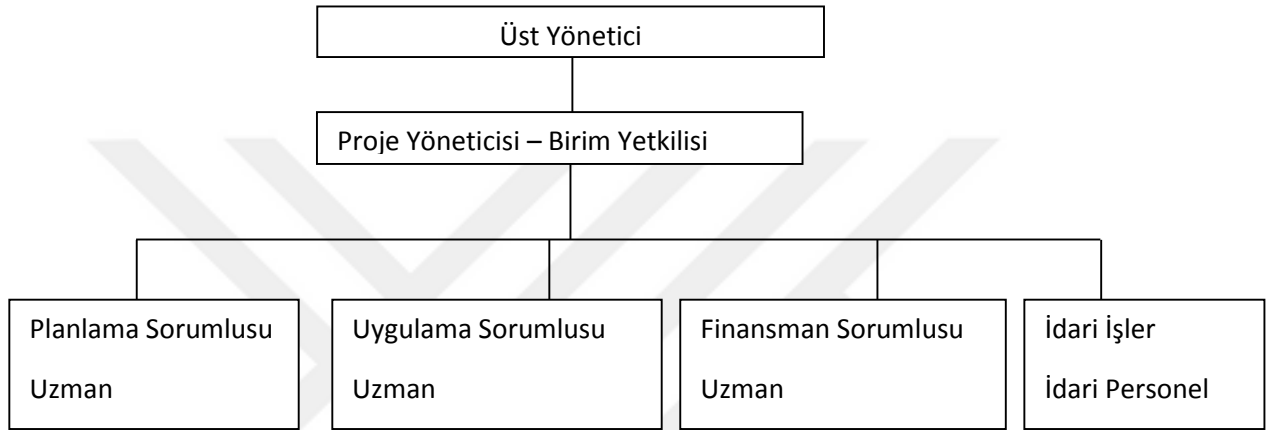




Şekil 8. Önerilen Modelin İş Akış Şeması

Yukarıda önerilen Model stratejik hedefleri projelendirip, projelerin uygulanması esasına dayanmaktadır. Amaç stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çözümler üretmek, çözümleri projelendirmek ve projelerin uygulanmasını sağlamaktır. “Strateji Planlama ve Uygulama Birimi” birimi olarak tanımlanan birim, ayrıca araştırma ve geliştirme amacıyla faaliyet gösterdiği için “Ar-Ge Birimi” olarak da tanımlanabilir.

Türkiye’deki üniversitelerde uygulanabilir bu model önerisinin çalışma sistemi, organizasyon yapısı ve görev dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 9. Önerilen Modelin Organizasyon Yapısı

Şekilde görüldüğü üzere, önerilen stratejik plan modelinde strateji birimi ilgili üst yönetici koordinasyonunda proje bazlı çalışacaktır. Bu anlamda birimde 1 tane proje yönetimini sağlayacak birim yöneticisi , 3 tane alanında uzman akademik personel ve 1 idari personel görevlendirilmesi planlanmıştır.

Organizasyon ve projeler Rektör, Rektör Yardımcısı ve koordinatör tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçer. Projeler, birim ekibi tarafından birlikte hazırlanır planlama, uygulama, finansman ve idari işlemler iş bölümüne göre yapılır. Projelerin amacına göre başka birimlerle ortak projeler yürütülür. Görev dağılımı koordinatör tarafından yapılır. Stratejik planda belirtilen ölçülebilir hedeflere ulaşırken ve kaynakların etkili ve verimli kullanılması esastır.

Stratejik Planda hedeflenen 3.4. nolu hedef için örnek bir proje çalışması

Proje Adı		İdari İşlemlerin Şeffaflaşması 1	
Proje Alanı	Kalite		
Proje No	2017/1		
Proje Açıklaması	Üst yönetim tarafından alınan kararların, atamaların, görevlendirmelerin ve idari işlemlerin 15 günlük sürelerle halinde, kurum web sayfasından yayınlanması.		
	Amaç No :3	Hedef No: 3.4	
Hedef Açıklaması	Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde saydamlığı sağlamaya yönelik mekanizmaların oluşturulması.		
Kurum Genel Amacı			
Kaynaklarını etkin, etkili, ekonomik olarak kullanan, şeffaf, hesap verebilir, evrensel akademik ve etik değerlerden ödün vermeyen bir yönetim anlayışının yerleşmesi.			
Proje Süresi	1 Ay	Proje Tarihleri	30.05.2017- 26.06.2017
Proje Paydaşları	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	Genel Sekreterlik	
Projeyi Uygulayacak Sorumlu Birim	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği		
Yapılmış benzer çalışmalar	ODTÜ tarafından haftalık bülten hazırlanmaktadır		
Anahtar Kelimeler	Hesap Verebilirlik, Şeffaflaşma, Kalite		

Şekil 10.Önerilen Model Kapsamında Örnek Proje Çalışması Taslağı

Model önerisine göre her uygulama "proje" olarak ele alınır, bütçelendirilir ve planlanan iş-zaman çizelgelerine uygun olarak gerçekleştirilir. Öncelikle üniversite içinde strateji planlama ve uygulama birimi tarafından projenin ana hatları oluşturulur, proje imza altına alınarak rektörlüğün görüşüne sunulur, gerekli öneriler alınıp ve düzenlemeler yapıldıktan sonra yazılı olarak rektörlük onayına sunulur, onay alındıktan sonra çalışmalar başlar.

Proje No:2017/1		Başlangıç Tarihi: 30.05.2017																																	
		1. hafta					2. hafta					3. hafta					4. hafta																		
		me					ha					ha					ha																		
		sal	çar	per	cum	cmt	paz	pzt	sal	çar	per	cum	cmt	paz	pzt	sal	çar	per	cum	cmt	paz	pzt	sal	çar	per	cum	cmt	paz	pzt						
		30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
Sorumlu Birim:	Yetkili Kişi																													durum:					
Ar-Ge Ofisi	Ofis Yetkilisi	proje planlama																																	tamamlandı
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	Müşavir	toplantı süreci																																	tamamlandı
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	Müşavir	pilot uygulama																																	tamamlandı
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	Müşavir	izleme ve geri dönüş alınması																																	sürüyor
Ar-Ge Ofisi	Ofis Yetkilisi																					uygulama							başlamadı						
Ar-Ge Ofisi	Ofis Yetkilisi																					sonlandırma							başlamadı						

Şekil 11.Önerilen Model Kapsamında Örnek Proje Zaman Çizelgesi

Sonuç olarak, araştırma kapsamında önerilen stratejik plan modelinin üniversitelerde girişimciliği, inovasyonu, kaliteyi ve toplumsal hizmeti önceleyen uygulama ve stratejilerle desteklenerek proje bazlı uygulamalarla yaşama geçirilmesi sayesinde oldukça önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.



BÖLÜM VI

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada geleceğin belirsizliğinden endişe eden pek çok örgütte olduğu gibi üniversiteler de ortaya koydukları stratejik yönetim yaklaşım ve planları sayesinde, çeşitli tehlikelerle dolu örgütsel yaşamda bir anlamda geleceği planlamaya başlamışlardır.

Özellikle ABD, Kanada, Japonya ve AB üyesi gelişmiş ülkelerde kurulu bulunan pek çok üniversite, 21 yüzyıla girdiğimiz şu günlerde kalite, inovasyon, girişimcilik ve toplumsal hizmet odaklı uygulama ve yaklaşımlarla stratejik planlarını revize etmiş ve bu sayede, küresel düzeyde benzer alandaki rakipleriyle rekabet edilebilecek kabiliyetler kazanmışlardır.

Örneğin Oxford, Harvard, Toronto, Stanford, Cambridge, Johns Hopkins ve bunlar gibi pek çok üniversite, günümüzde inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına stratejik açıdan yaklaşımlar sergilemeleri sayesinde dünyanın en başarılı üniversiteleri haline gelmeyi başarmışlardır.

Bu tarz gelişmiş ve marka değeri yüksek uluslararası üniversitelerin arasına girmek yükseköğretim dünyasında küresel düzeyde yaşanan rekabette üstün pozisyona gelmek isteyen tüm üniversiteler, ülkelerinde bulunan genç nesilleri daha donanımlı bir şekilde yetiştirmek amacıyla inovasyon, kalite, girişimcilik alanlarında stratejik uygulama ve yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar. Şüphesiz stratejik uygulama ve yaklaşımların en sistemli bir şekilde planlandığı ve belirlendiği alanların başında ise stratejik planlar gelmektedir.

Türkiye'deki üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet parametrelerine göre inceleyerek, sayılan parametreleri önceleyen standart bir uygulama modeli önerisi geliştirmek amacıyla yapılan bu araştırma kapsamında Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin en büyük yedi ilinde kurulu bulunan 22 üniversitenin stratejik planları doküman incelemesi kapsamında içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırma kapsamında 22 devlet üniversitesinin stratejik planlarında beyan ettikleri vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamaları içerik analizine tabi tutulmuş; söz konusu açıklamalarda yer alan inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet kavramları sayılmak suretiyle stratejik planı incelenen üniversitenin bu alanlara yönelik verdiği önem anlaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise ulaşılan bulgular ülkemizdeki üniversitelerin kalite, inovasyon ve girişimcilik alanlarında başarı düzeylerini gösteren çeşitli ulusal ve uluslararası nitelikteki endeks ve sıralamalarla karşılaştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede araştırma sonucunda ulaşılan bulguları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

- **Üniversitelerin Stratejik Planlarında Kalite Yaklaşımları**

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizi sonucunda, stratejik planları incelenen üniversiteler içerisinde, vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “kalite” kavramına en fazla yer veren üniversiteler sıralamasında, Dicle Üniversitesi birinci sıraya yerleşirken, ODTÜ, Yıldız Teknik ve Ege Üniversitesi 2.sırada ve Yıldırım Beyazıt ile İstanbul Üniversitesi ise üçüncü sırada yer almıştır. Onların aksine Marmara Üniversitesi, Adana Bilim Teknoloji Üniversitesi ve İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ise stratejik planlarında “kalite” anahtar kelimesine en az yer veren üniversiteler oldukları anlaşılmıştır.

İçerik analizi sonucunda ulaşılan bu bulgulara “Yüksek Öğretimde Dünya Üniversiteleri Akademik Başarı Sıralaması 2017” (THE-2017) açısından bakıldığında stratejik planlarında kalite kavramına 1.sırada yer veren Dicle Üniversitesinin “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına girmeyi başaramadığı görülmüştür. Benzer şekilde içerik analizine göre yapılan sıralamada üst sıralarda gelen Ege Üniversitesi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi de “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına girmeyi başaramadıkları anlaşılmıştır.

Onların aksine stratejik planlarında kaliteyi 22 üniversite içerisinde 2.sırada ön plana çıkartan ODTÜ ise yaklaşık dünya genelinde 20 bin civarındaki üniversite arasından sıyrılarak bu uluslararası sıralamadaki yerini 2017 yılında da almıştır. Ayrıca “QS World-2015-2016 sıralamasına da 431-440 arasında girmeyi başaran ODTÜ’nün stratejik planlarında sıklıkla kalite odaklı yaklaşımlar geliştiren bir üniversite olarak reel yaşamda da kaliteli çıktılar ortaya koyduğu araştırma sonucunda söylenebilir. ODTÜ ile benzer

şekilde stratejik planlarında “kaliteye” oldukça önem vererek atıf yapan Yıldız Teknik Üniversitesi de “THE-2017” dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına 800 ve üzeri bir sıradan girmeyi başarmıştır.

Üniversitelerin kalite düzeylerini gösteren başka bir araştırma olan URAP TR 2016-2017 sıralamasında ilk 15’de yer almayı da başaran ODTÜ; Hacettepe Üniversitesi; İstanbul Üniversitesi; Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi de stratejik planlarında kalite kavramına oldukça fazla yer verdikleri araştırma sonucunda anlaşılmıştır. Benzer şekilde TÜMA 2015-2016 Sıralamasında ilk 10’a giren üniversitelerin içerisinde “devlet üniversitesi” olarak yer alan Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik planlarında sıklıkla kalite kavramına atıf yapmakta oldukları araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

Onların aksine TÜMA 2015-2016 araştırması kapsamında, Türkiye’deki öğrencilerin en memnun olduğu üniversitelerin içerisinde 4.sıraya girmeyi başaran İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, stratejik planlarında kaliteye en az atıf yapan üniversite olduğu anlaşılmıştır. Hatta (THE-2017) araştırmasına da girmeyi başaran bu üniversitenin stratejik planında kaliteye fazla atıf yapmak yerine eğitim ve öğretimde kaliteli çıktılara odaklandığı söylenebilir. Onun aksine stratejik planlarında kaliteye en fazla atıf yaparak ilk sıraya yerleşen Dicle Üniversitesi TÜMA 2015-2016 Sıralamasında devlet üniversiteleri içerisinde genel memnuniyet sıralaması 77.sırada kalmıştır.

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ise stratejik planı incelenen 22 üniversite içerisinde kalite yönünden son sırada çıkarken, TÜMA 2015-2016 Sıralamasında da 106 devlet üniversitesi arasında 86.sırada kalmıştır. Aynı araştırmada 174 üniversite içerisinde “öğrenme imkân ve kaynakları” itibariyle 172.sırada kalan Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, stratejik planı içerik analizine tabi tutulan üniversitelerin kalite sıralamasında da listenin son sıralarında (22 üniversite içerisinde 20.sırada) yer almıştır.

Sonuç olarak söylenebilir ki, stratejik planlarında “kalite” anahtar kelimesine göre yapılan içerik analizi bulgularıyla ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan “kalite” araştırma ve sıralamalarında yer alan bulgular arasında genel bir uyumluluk bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı üniversitelerin stratejik planlarında kaliteye fazla değinmezken, uygulamada kaliteyi ön planda tuttukları; onların aksine özellikle son birkaç yıl içerisinde kurulan bazı üniversitelerimizle Doğu bölgelerimizde yer alan üniversitelerimiz stratejik planlarında kaliteye çok önem verirken uygulamaya bu söylemlerini dökemedikleri araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

- **Üniversitelerin Stratejik Planlarında İnovasyon Yaklaşımları**

Araştırma kapsamında içerik analizine tabi tutulan üniversitelere ait vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramına en fazla yer veren üniversiteler sıralamasında birinci sıraya ODTÜ, ikinci sıraya Boğaziçi Üniversitesi ve üçüncü sıraya İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi girmiştir. Ülkemizdeki üniversitelerin inovasyon konusunda yetkinlik düzeyini ortaya koyan en önemli değerlendirme ve ölçüm endeksi sayılan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” sıralamasında hem 2016 yılında hem 2015 yılında ODTÜ ikinci olmuştur.

Benzer şekilde içerik analizi bulgularına göre Boğaziçi Üniversitesi 2. Sırada, “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında da 5.sırada yer almış; İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi içerik analizine göre yapılan sıralamada 3.sıraya yerleşirken, söz konusu endeks sıralamasında 9.sıradan ilk 25 üniversite arasına girmeyi başarmıştır.

Onların aksine İstanbul Teknik Üniversitesi içerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamada 13.sırada yer alırken, “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” sıralamasında 4.sırada yer alma başarısı göstermiştir. Ulaşılan bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde üniversitelerin stratejik planlarında “inovasyon/yenilikçilik” kavramlarına odaklı stratejiler geliştirmelerinin bu alanda onlara önemli ufuklar açtığını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak üniversiteler açısından yenilikçilik ve inovasyon alanında başarılı olabilmek günümüzde oldukça büyük bir stratejik öneme ve değere sahiptir. Bu açıdan stratejik planlarında bu konuda kendisine stratejik amaç ve hedefler geliştiren üniversitelerin uygulamada ve eğitim-öğretim hizmetlerinde farkındalık yaratacak düzeyde uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

- **Üniversitelerin Stratejik Planlarında Girişimcilik Yaklaşımları**

Araştırma kapsamında içerik analizine tabi tutulan üniversitelere ait vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamalarında “girişimcilik” kavramına en fazla yer veren üniversiteler sıralamasında birinci sıraya Yıldırım Beyazıt Üniversitesi yerleşirken, İstanbul Medeniyet Üniversitesi 2.sırada yer almıştır. Bu değerlendirmede Yıldız Teknik Üniversitesi ile İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü üçüncülüğü paylaşmışlardır. Onların aksine girişimcilik kavramına stratejik planlarında en az yer veren son üç üniversite ise sırasıyla Van Yüzüncü Yıl, Gazi ve İstanbul Üniversitesi olmuştur.

İzmir Y.T. Enstitüsü ile Yıldız Teknik Üniversitesi “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016” Sıralamasında da sırasıyla 9. ve 10. olmuştur. Benzer şekilde ODTÜ, Ege, İstanbul Teknik, Boğaziçi, Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversiteleri de hem stratejik planlarında sıklıkla “girişimcilik” kavramına yer vermiş, hem de “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında ilk 25 üniversite arasına girmeyi başarmışlardır.

Benzer şekilde üniversitelerdeki girişimcilik çabaları açısından oldukça önemli bir gösterge olan DÜS 2017 çalışmasında, 106 devlet üniversitesi içinde Ege Üniversitesi üçüncü sırada; İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü dördüncü ve Çukurova Üniversitesi beşinci sırada yer almıştır. Söz konusu üniversiteler girişimcilik konusunda stratejik planlarında sıklıkla yer veren üniversitelerin içerisinde de oldukça iyi durumdadırlar. Bu bulgulara göre stratejik planlarında sıklıkla girişimcilik konusunda yaklaşımlar, hedefler ve uygulamalar geliştiren üniversitelerin pratikte de girişimcilik alanında başarılı oldukları şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Ancak araştırma sonucunda bu değerlendirmeye tam uymayan bazı bulgulara da ulaşılmıştır. Şöyle ki, araştırma kapsamında stratejik planları incelenen 22 üniversiteden sadece 9 tanesi “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında” yer almıştır. Yani stratejik planlarında en fazla “girişimcilik” kavramına yer veren ve bu sayede birinci sıraya yerleşen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ile aynı listede 2.sırada yer alan İstanbul Medeniyet Üniversitesinin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralamasında” ilk 25’e bile girememiştir.

Benzer şekilde Ancak içerik analizi bulgularına göre yapılan sıralamada ilk üçe giren Yıldırım Beyazıt ve Yıldız Teknik Üniversitelerinin DUS - 2017’de de ilk 25 üniversite arasına girememiştir. Bu durum stratejik planlarında girişimciliğe atf yapmanın tek başına bu yönde gelişme kaydetmek için yeterli olamayacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin sadece girişimcilik odaklı vizyon, misyon, hedef ve amaçlar geliştirmesi bu alanda başarıya ulaşmak için yeterli bir çaba olarak görülmemelidir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında önerilen stratejik plan modelinin üniversitelerde girişimciliği, inovasyonu, kaliteyi ve toplumsal hizmeti önceleyen uygulama ve stratejilerle desteklenerek proje bazlı uygulamalarla yaşama geçirilmesi sayesinde oldukça önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- **Üniversitelerin Stratejik Planlarında Toplumsal Hizmet Yaklaşımları**

Araştırma sonucunda görülmüştür ki, üniversitelerin stratejik planlarını oluşturan vizyon, misyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin açıklamalarında en fazla “toplumsal hizmet” kavramına atıf yapılmaktadır.

Genellikle “Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak”, “İç ve dış paydaşlarla etkileşimin ve toplumsal hizmet kapasitesinin geliştirmek” ve “Toplumsal hizmetlerin geliştirilmesini sağlamak..” şeklindeki ifadelerle stratejik hedef ve amaçlar belirleyen üniversitelerin stratejik planlarında sıklıkla kamu üniversitesi olmalarından hareketle topluma hizmeti ön plana çıkarttıklarını söylemek mümkündür.

Özellikle Türkiye’nin yedi bölgesinde ve yedi büyük şehrindeki üniversitelerin stratejik planlarında toplumsal hizmete, sürdürülebilir hizmet sunumuna ve ülkemizin kalkınma ve büyümesine katkı sunacak tarzda stratejik yaklaşımlar geliştirmiş olması oldukça olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. Ancak uluslararası bilinirlik açısından ülkemizdeki hiçbir kamu üniversitesinin hiçbir alanda dünyanın ilk 50 üniversitesinin (hatta ilk 200 üniversitesinin) içerisine girememiş olmasından hareketle, üniversitelerin toplumsal hizmet anlayışlarını stratejik açıdan revize etmeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

Zira bilgi çağında artık bilgi ekonomileri küresel düzeyde gelişmekte, toplumsal refahın ve kalkınmanın sembolü ise araştırma ve geliştirme merkezleri olarak görülen üniversitelerin kalite, inovasyon ve girişimcilik gibi alanlarda marka değerini küresel düzeyde arttırmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu da ancak stratejik açıdan sayılan alanlarda güçlü ve sistemli çabaları üniversite bünyesinde topluma sunmakla mümkün olacaktır.

- **Gelecekte Yapılması Planlanan Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Araştırma sonucunda gelecekte bu tezle aynı konuda yapılacak araştırma ve araştırmacılara yönelik birkaç öneri de bulunmak mümkündür.

Bu anlamda ilk olarak söylenmelidir ki bu araştırma nitel araştırma yöntemleri kullanılmak suretiyle yapılmıştır. Gelecekte aynı konuda yapılacak araştırmalar anket ve ekonometrik modellemeler aracılığıyla üniversitelerin stratejik planlarına ne ölçüde uygun faaliyetler gösterdikleri daha somut ve açık bir şekilde ölçümlenebileceği değerlendirilmektedir.

Gelecekte aynı konuda yapılacak bir araştırmaya ülkede bulunan vakıf üniversitelerinin de stratejik planları hazırlandıktan sonra dahil edilmek suretiyle daha geniş kapsamlı yapılmasının da tavsiye edilmesi mümkündür.

Diğer bir öneri de araştırma sonucunda bazı üniversitelerin stratejik planlarında yer alan vizyon, misyon, temel değer, stratejik amaç ve hedeflerinden çok uzaklara savruldukları; ortaya koydukları uygulama ve faaliyetleriyle stratejik planlarında beyan ettikleri hedeflerden gittikçe uzaklaştıklarına yönelik bazı işaretlere ulaşılmıştır. Ne var ki üniversitelerin stratejik planlarına uygun faaliyet ve çalışma yapıp yapmadıkları yönünde net ve somut performans kriterlerine göre bir denetim mekanizması henüz bulunmadığı için hangi üniversitenin hangi oranda savrulma yaşadığını söylemek pek mümkün olmamaktadır.

Bu açıdan gelecekte yapılacak araştırmalarda üniversitelerin stratejik planlarında beyan ettikleri hedef ve amaçlara ne ölçüde ulaştıklarını ortaya koymaya yönelik çaba içerisine girmeleri tavsiyeye değer görülmüştür.

- **Türkiye'deki Üniversitelere Yönelik Öneriler**

Önceki bölümlerde üniversitelerin stratejik planlarında beyan ettikleri amaç ve hedeflerinden uzaklaşabilecekleri belirtilmişti. Bu gibi olumsuz durumların önüne geçilmesi ve hedeflerin gerçekleşme oranlarının belirlenmesi için bir denetim mekanizmasının kurulması üniversiteler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca üniversiteler net ve somut performans kriterleri oluşturmalı ve önceden belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmalıdır. Üniversiteler gerçekleşmeyen hedeflerin, neden gerçekleşmediğini araştırmalı ve yeni stratejik planlar hazırlanırken bu konuları göz önünde bulundurmalıdır.

Araştırmada ve literatürde gösterildiği üzere günümüz üniversitelerinin geneli açısından stratejik planlama başta olmak üzere, inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet gibi alanlarda başarılı olmak stratejik öneme sahiptir. Tüm dünyada bu anlamda ciddi ve kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. O yüzden Türkiye'deki üniversiteler de bu küresel rekabette başarılı olmak için stratejik planlama kapsamında, söz konusu alanlarda aktif ilerleme sağlayacak strateji ve projeler geliştirmelidir.



KAYNAKLAR

- Ağıralıoğlu, N. (2001). İstanbul'a Merkez Kütüphane. *Haliç 2001 Sempozyumu*, İstanbul, 318-328.
- Ağıralıoğlu, N., (2012). *İyi üniversite olmak*,
<http://www.csb.gov.tr/iller/dosyalar/imaajlar/imaaj11678/kcxFi.docx>, sayfasından erişildi.
- Akdemir, A., (2012). *Stratejik yönetim*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi,
- Akgemici, T., (2015). *Stratejik yönetim*, Ankara: Gazi.
- Aksu, M., (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı.
- Aktan, C.C., (2008). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama*. ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C.C., (2007). *Türk yüksek öğretim reformu için swot analizi*.
<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/swot.htm> sayfasından erişildi.
- Altbach, P.G., Reisberg, L. & Rumbley, L.E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Traking an Academic Revolution*. Paper presented at the Annual Meeting of UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, France.
- Arkalı, O.& G., Bulu, M. (2016). Uluslararası üniversite sıralama endekslerinde Türk üniversitelerinin yeri. *Yükseköğretim Dergisi*, 6 (2), 95–103.
- Arslandaş, C. C., (2001). Girişimcilikte yaratıcılık ve yenilik. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12 (38), 17-23.
- Aydemir, S., (2011). *Aile işletmelerinde yöneticilerin stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin algularının incelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük bölgesi örneği*. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Aydın, M.D. &Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Aydın, Ü., (2006). Bilgi ekonomisinde değişen öncelikler bağlamında iktisat politikası. *Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi* içinde, Cilt:1, İbrahim Güran Yumuşak (Ed.). Horasan, İstanbul.
- Aykaç, Burhan, (1999), *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel.
- Balcı,A. & Nohutçu, A., (2005). Strategic management initiatives in Turkish public organizations. *23-25 Haziran 2005-Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı: Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri* içinde, Çanakkale.
- Barca, M. &Nohutçu,A., (2008). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına eleştirel bir bakış. Balcı, Asım ve Diğerleri(Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*,(s. 337-362). Ankara: Seçkin.
- Barca, M.& Balcı, A. (2006). Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-50.
- Barca, M.&Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li yıllarda türkiye’de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir İİBF Dergisi*, 1 (4), 110-119.
- Barca, M., (2009). *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Barnes, B. R., (2007). Analyzing service quality: The case of post-graduate chinese students. *Total Quality Management*, Vol. 18 (3),313-331.
- Başaran, B. & Aydemir, M., (2004). Toplam kalite yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilebilirliği açısından, sektörlerin elverişlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23,97-113.
- Başaran, İ.E., (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bayraktar, B.B.,&Yıldız, A.K., (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8 (2), 280-296.

- Benneworth, P., Coenen, L., Moodysson, J. & Asheim, B., (2009). Exploring the multiple roles of lund university in strengthen ingscania's regional innovation system: Towards institutional learning? *European Learning Studies*, 17(11), 1645–1664.
- Bircan, İ., (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. [Özel Sayı]. *Planlama Dergisi*, 42, 1-24.
- Brochado, A., (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17 (2), 174-190.
- Brown, C.A. & Peterson, B.,O., (2004). Downsizing within a hospital: cutting care or just costs? *Social Science and Medicine*, 57, 1539-1546.
- Bryson, J. M., (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strenhening and sustining organizational achievement*. 3erd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bulut, Ç. & Fiş, A., (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(10), 1389-1416
- Buzlu, V. (2014). *Stratejik yönetim, planlama ve sağlık sektörü*. İstanbul: Sistem.
- Bülbül, Y. & Özbay, R.D. (2011). *Teknoparklar: Teknolojik bilginin ticarileşmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Büyüközkan, G.; Çiftçi, G. & Güler yüz, S., (2011). Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy ahp methodology. *Expert Systems with Applications*, 38, 9407-9424.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, & Porter, M. E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, IL.
- Clark, B., (2001). The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy, and achievement, higher education management. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, 13 (2), 9 - 24.
- Coates, J.F. (2000). Innovation in the future of engineering design. *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 121-132.
- Collegexpress.com, (2017). <http://www.collegexpress.com/lists/list/the-top-50-largest-college-libraries/747> sayfasından erişildi.

- Coşkun, S., (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2),43-69.
- Crespo, M. &Dridi, H. (2007). Intensification of university-industry relationships and its impact on academic research, *High Education*, 54, 61-84.
- Czarnitzki, D. andSpielkamp, A. (2003) “*Business services in Germany: bridgesforinnovation*”, The Service IndustriesJournal, vol. 23 (2), pp. 1-30.
- Çakır, A., (2008). *Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi*. Maliye Bakanlığı Uzmanlık Tez Çalışması, Ankara.
- Çelik, B., (2010). *Vizyon oluşturması ve koruması*. İstanbul:Evrım.
- Çeşmeci, N., (2012). Stratejik planlamanın dayanağı olarak stratejik öngörü gereksinimi ve geliştirme yöntemleri. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 11(3), 139-162.
- Çevik, H.H., (2010). *Kamu yönetimi, kavramlar, sorunlar, tartışmalar*. Ankara:Seçkin.
- Çiftçi, T. (2011). *Üç adımda stratejik yönetim, istihbarat-istikamet-icraat*. İstanbul Sanayi Odası.
- Çukurçayır, M.A. & Eroğlu, H. T., (2004). Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmaya farklı bir yaklaşım: verimlilik ve başarı karnesi.*Sayıştay Dergisi*, 53, 102-124.
- Davenport, H.T.&Prusak, L. (2008). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. İstanbul: Rota.
- David, F.R.,(2005). *Strategic management: conceptsandcases*. New Jersey: PearsonPrenticeHall.
- DGMCI, (2016). Deloitte ve ABD Rekabet Konseyi işbirliğiyle hazırlanan (Deloitte Global Manufacturing Competitiveness Index-2016) “Küresel Üretim Rekabet Gücü Endeksi” Raporu,<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Manufacturing/gx-global-mfg-competitiveness-index-2016.pdf>.
- Demir, C.& Yılmaz, M.K.,(2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirci, A.E. (2006). *İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde şirket içi girişimciliğin temel faktör olarak incelenmesi: Türkiye ve Polonya’da faaliyet gösteren büyük ölçekli*

kimya- ilaç sektörü işletmelerinde karşılaştırılmalı durum değerlendirmesi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Demirdizen, Ö., (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 3(31), 4-18.

Dill, D. D., (2000). Capacitybuilding as an instrument of institutional reform: Improvingthequality of highereducationthroughacadem- icaudits in the UK, New Zealand, Sweden, and Hong Kong. *Journal of ComparativePolicy Analysis ResearchandPractice*, 2(2), 211–234.

Dinçer, Ö. &Yılmaz,C. (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma*. Ankara: Başbakanlık.

Dinçer, Ö.,(2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 9.Baskı, İstanbul: Alfa.

Doğan, C. (2011). *Ar-Ge harcamaları ve yenilik iktisadına eleştirel yaklaşım*. 5.Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde, Cilt 1, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, s. 214- 225.

DPT, (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama klavuzu, ANKARA, İnternet erişimi: [www. Sp.gov.tr/ documents/ Sp-Kilavuz2.pdf](http://www.Sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf).

DPT, (2006). Stratejik yönetim araştırması özet sonuç raporu http://www.stratejikplanlama.gov.tr/documents/Stratejik_Yonetim_Arastirmasi_Raporu

Drucker, F.P., (2014). *Geleceğin toplumunda yönetim*. (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul:Hayat.

Durna, U. & Veysel, E. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.

Dündar, S. & Ağca, V., (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi lisans öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin incelenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(1), 121-142.

Efil, İ., (2011). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.

Elçi, Ş., (2006). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*, Ankara: Pelin Ofset.

- Eraslan, İ.H., Bakan, İ., Helvacıoğlu, K. & Deniz, A. Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 265-300.
- Erdem, A.R., (2007). Strategic planning at the State's education institutions serving, "open and distance education", which are of nonprofit concern. *Turkish Online Journal of Distance Education-Tojde*, 8 (14), 174-186.
- Eren, E., (2015). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. 15. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergen, Z., (2006). Yükseköğretim karma malının niteliği ve finansmanı üzerine. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 11-24.
- Erkan, V., (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Yayın No: 2579, Ankara: DPT.
- Erkut, H., (2009). *Stratejik yönetimin temelleri-yönetimin kanatları*. İstanbul: Yalın.
- Ersoy, A.B. & Şengül, C.M., (2008). Yenilikçiliğe yönelik devlet uygulamaları ve AB karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 59-74.
- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2012). Regional innovation initiator: the entrepreneurial university in various triplehelix models. *Singapore Triple Helix VI Conference*, Theme Paper.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L., (1983). The future location of research and technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 24(2/3), 111-123.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Friedman, J., (2006). Strategic spatial planning and the longrange. *Planning Theory and Practice*, 5, (1), 49-67.
- Genç, N.F., (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 201-211.
- GCR, (2016). The global competitiveness report, 2015-2016. http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf adresinden erişilmiştir.

- GYÜ, (2016). Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi 2016 http://www.yildiz.edu.tr/images/images/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişilmiştir.
- GITR, (2014). The global information technology report 2014, World Economic Forum, The Global Information Technology Report: 2013-2014, p.21-28.
- Güçlü,N., (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, S. K. & Kırılmaz, M., (2013). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim*. Ankara: Adalet.
- Güleş, H.K. & Bülbül, H., (2003). İşletmelerde proaktif bir strateji olarak yenilik: 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 3 (1), s.40-63.
- Gümüş, M., (2009). *Yönetimde başarı için altın kurallar*, İstanbul: Alfa.
- Günasekara, C., (2006). Reframing the role of universities in the development of regional innovation systems. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1): 101-113.
- Günay, D., (2007). Yirmi birinci yüzyılda üniversite. <http://www.durmugunay.com/linkler/19.YirmibirinciYüzyildaUniversite> sayfasından erişildi.
- Gürbüz, E. & Ergülen, A.,(2006). Hizmet kalitesinin ölçümü ve grönroos modeli üzerine bir araştırma”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 35, 174-178.
- Gürer, H., (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Gürses, A.(2010). Strateji geliştirme süreci ve değerlendirme. *Stratejik Yönetim Dergisi*, 1, 5-6.
- Halis, M., (2010). *Paradigmadan uygulamaya toplam kalite yönetimi ve ISO-9000 kalite güvence sistemleri ve ISO-9002 kalite belgesi çalışmaları*. İstanbul: Beta.
- İbicioğlu, H., Turunç, Ö., & Dalğar, H., (2004). Süreç yenilemenin (bpr) çalışan tatminine etkileri: Süleyman Demirel üniversitesi tıp fakültesi hastanesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 27-41.

- İnançoğlu, E., (2002). Çalışma değerlerinin örgütsel değişime direnç etkisi. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde*, 139-152.
- İraz, R., (2005). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi.
- Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı, (2014-2018).
[http://kkp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1\(2014-018\).pdf](http://kkp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1(2014-018).pdf) adresinden erişilmiştir.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Barrows, E. A., (2001). Developing the strategy: vision, value gaps, and analysis. *Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing*, 10 (1), 1-5.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2004). Mastering the management system. *Harvard Business Review*. January, 63-77.
- Kaplan, S.R.& Norton, D.P., (1991). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan/Feb1996 Vol.74.
- Kaplan, S.R.&Norton, D.P., (1999). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*, MA.
- Karadağ, E. & Yücel, C., (2017). Türkiye üniversite memnuniyet araştırması-2016 (TÜMA-2016). Osman Gazi Üniversitesi, Bursa.
- Karagöz, F., (2009). Yoksulluk tuzağı ve dış yardım: eleştirel bir yaklaşım. *Sosyal Bilimler Dergisi*,4, 1-13.
- Karakaya, A., Ay, F. A. ve Gürel, S. (2013). Stratejik yönetim süreci bağlamında kültür ve yönetim tarzı etkileşimi: Karadeniz bölgesindeki belediyelere yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (37), 75.
- Karakaya, A. & Gürel, S., (2012). Vizyonun paylaşılmasında iletişim ve bilgi sistemlerinin rolü: Kardemir a.ş. üzerine bir araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, Türkiye.
- Karakaya, A., (2004). Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi-Teknoloji*, 2 (7), 226.

- Karataş, S. & Özcan, S., (2010). Yaratıcı düşünme etkinliklerinin öğrencilerin yaratıcı düşüncelerine ve proje geliştirmelerine etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 225-243.
- Kılıç, M. & Erkan, V., (2008). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Kırılmaz, M.(2013). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim: İçişleri Bakanlığı örneği*. Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kiper, M., (2010). *Dünyada ve Türkiye’de üniversite –sanayi işbirliği ve bu kapsamda üniversite-sanayi ortak araştırma merkezleri programı*. Ankara: ÜSAMP-TTGV.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. 15. Baskı, İstanbul :Arıkan.
- Korkmaz, O., (2011). *Örgütsel performansın kurumsal performans karnesi yönetimi ile ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi üzerine yürütülen bir araştırma*. Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kotler, P., (2007). *A’dan Z’ye pazarlama*.(Çev.: Bakkal, A.K.), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Küçükcan, T.,& Gür, B.S., (2009). *Türkiye’de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Küçüksüleymanoğlu, R., (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Kwong, A.L., (2008). *Building and sustaining a quality management system in the regional laboratory in vancouver coastal health*. Master of Arts, Royal Roads University, Leadership and Training, ABD.
- Leblebici, D.N. &Erkul, E., (2008). Planlı kalkınma deneyiminden stratejik planlamaya geçiş: Türkiye örneği. *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 269-285.
- Luecke, R., (2008). *Strateji*. (Çev: T. Parlak), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür.

- Luhanga, M., Mkude, D. J., Mbwette, T. S. A., Chijoriga, M. M., & Ngirwa, C.A., (2003). *Strategic planning and higher education management in Africa: The University of Dar es Salaam experience*, Tanzania: Dar Essalaam University Press.
- Markovic, S., (2006). Expected service quality measurement in tourism higher education. *Pregledni Znanstveni Clanki Review Papers*, 1(2), 86-95.
- MEB, (2010). *Eğitimde stratejik planlama: Okul/kurumlar için*. Ankara: Milli Eğitim.
- Merson, John C.& Qualls, R.L., (1979). *Strategic planning for colleges and universities: A systems approach to planning and resource allocation* San Antonio: TrinityPress.
- Mintzberg, H., (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934- 948.
- Mucuk, İ., (2008). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen.
- Murat, G.& Bağdigen, M.,(2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*. Ankara: Gazi.
- Muslu, Ş., (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 154-161.
- Naktiyok, A., (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta.
- Namal, Y. & Karakök, T. (2011). Atatürk ve üniversite reformu. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Narinoğlu, A., (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama*. İstanbul: Mart.
- Nayeri, M. D., Mashhadi M. M., & Mohajeri, K., (2008). Universities strategice valuation using balanced scorecard. *International Scholarly and Scientific Research&Innovation*, 2(1), 308–313.
- Odabaş, Ç., (2004). Stratejik yönetim ve -e devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, 83-92.
- Odabaşı, Y., (2007). 21.Yüzyıl'ın üniversite modeli olarak girişimci üniversiteler. *Değişim Çağında Yükseköğretim Global Trendler-Paradigmatal Yönelimler*,(Ed.:Coşkun Can Aktan), İzmir: Yaşar Üniversitesi, 117-133.
- OECD, (2008). Higher education management and policy–entrepreneurship: Special issue. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, 17(3), 1-147.

- OECD, (2017), Key ICT Indicators, Business Broadband Use in Selected OECD Countries: Turkey, Kasım 2017, <http://www.oecd.org/economy/turkey-economic-forecast-summary.htm>, sayfasından erişildi.
- ODTÜ (2017).*Kurumsal Gelişim Ofisi*. <http://kgpo.metu.edu.tr/tr>, sayfasından erişildi.
- Oğuztürk, B.S., (2006). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 1-34.
- Öğüt, A., (2003). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara:Nobel.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. & Kocabacak, A., (2007). İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1-21.
- Ören, K., (2002). *Toplam kalite yönetiminde insan gücü faktörü*. Ankara:Nobel.
- Övgün, B., (2010). *Devlet ve planlama*. Ankara:Siyasal.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde yenilikçi örgüt yapısı oluşturmak: Çok unsurlu bir model. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:14(1), 109.
- Özdevecioğlu, M.,& Biçkes, D.M., (2009). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Dergisi*, Sayı:39, 20-45.
- Özgür, H., (2004). *Kamu örgütlerinde stratejik yönetim*. Çağdaş kamu yönetimi II, Ankara:Nobel.
- Özmantar, Z.K., (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (4). 1384-1392.
- Özsever vd., (2009). “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 18 http://fbe.dumlupinar.edu.tr/dergi_son/sayilar/fbe_sayi18/sayi6.pdf, sayfasından erişildi.
- Parlak, B.&Sobacı, Z.,(2010). *Kuram ve uygulamada kamu yönetimi ulusal ve küresel perspektifler*.3. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel.
- Parlak, Z., (2013). Yeniden yapılanma ve post-fordistparadigmalar. *Marmara Üniversitesi Bilgi Dergisi*, 1, 82-89.

- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C., Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: examining the underlying academic intentions. *Technovation*, 31, 161-170.
- Pınar, İ. & Kamaşak, R., (2007). İşletmelerde bilgi yönetimine stratejik bir yaklaşım: bilgi haritalaması ve bir sektörel uygulama. 6. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, 26-28 Aralık 2007, 68-79.
- Pınar, İ., Gümüšoğlu, Ş., Akan, P., ve Akbaba, A., Hizmet Kalitesi; Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar, Ankara: Detay, 2007.
- Poister, T. & Streib, H.G., (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Pot, F. & Vaas, F., (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473.
- Ramazanoğlu, F. & Bahçeci, B., (2006). Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 52-56.
- Resni Gazete, (26.5.2006). 26179 Sayılı Yönetmelik, Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik.
- Rowley, D. J., & Sherman, H., (2004). *Academic planning: The heart and soul of the academic strategic plan*. Lanham, MD: University Press of America.
- Sarıkaya, M. & Kara, F.Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 221-233.
- Saygılı, S., (2014). *Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde Türkiye ekonomisinin dünyadaki konumu*. Ankara: DPT.
- Shaw, E. & Carter S., (2007). Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3), 418-434.
- Steiner, G. A., (1979). *Top management planning*. NY: Macmillan.
- Styhre, A., & Lind, F., (2010). The softening bureaucracy: accommodating new research opportunities in the entrepreneurial university. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 107-120.

- Sullivan, T. M., & Richardson, E. C. (2011). Living the plan: Strategic planning aligned with practice and assessment. *The Journal of Continuing Higher Education*, 59 (1), 2–9.
- Şentürk, H., (2005). *Belediyelerde stratejik planlama*. İstanbul: İlke.
- Şimşek, M.S., (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A., & Bektaş, M. (2008). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- The times highereducation world university rankings 2015–2016. 19 Ocak 2016 tarihinde <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/> adresinden erişildi.
- THE, Times, (2017). https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats sayfasından erişildi.
- Theanderson, C. & Rolandsson, B. (2013). Preventing cooperative knowledge production from falling apart: A matter of trust in academia. *Sage Open*, 3(4), 1-12.
- Tokgöz, N., (2012). *Stratejik yönetim-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- TÜİK, (2015), Hane halkı bilişim teknolojileri kullanım araştırması, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=60#, (Erişim Tarihi: 15. 06. 2017).
- TÜİK, (2017). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018 ve http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018 sayfasından erişildi.
- TÜBİTAK, (2017), Türkiye’de yıllara göre bilimsel yayın sayısı, (Erişim) <http://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>, 15 Şubat 2015.
- TÜİK, (2017), Türkiye İstatistik Kurumu, Temel İstatistikler (Erişim) <http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=2d74J3GJ3YtbjPzkS2fDxd7ps68nJgtNSRmXTyIT2F5ySwQT9MD1!-676218690>, 15 Şubat 2015.
- TÜMA, (2016). Türkiye üniversite memnuniyet araştırması, 2015-2016. <http://web.iyte.edu.tr/arch/architecture/pdf/tuma%202016.pdf> adresinden erişilmiştir.

- Türk Eğitim Sendikası, (2009). *Türkiye’de üniversite sorunu ve üniversite çalışanları üzerine bir araştırma*. Ankara: Türk Eğitim Sen.
- Tütüncü, Ö., (2009). Ağırlama hizmetlerinde kalite sistemleri. Ankara: Detay.
- Ulengin, F., Ekici, Ş.Ö., & Tamer, E., (2014). *Küresel endekslerde türkiye’nin rekabet gücüne ilişkin bir değerlendirme*. (Ed. Emre Tamer, Gizem Özvarnalı), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Sektörel Dernekler Federasyonu’nun (SEDEFED) Ortak Yayını Ocak 2014, İstanbul.
- URAP, (2016). <http://tr.urapcenter.org/2016/> sayfasından erişildi.
- UWN,(2017). <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2017030913255536> sayfasından erişildi.
- Uzkurt, C., (2010).İnovasyon yönetimi: inovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayını, Temmuz/ Ağustos*, 45.
- Ülgen, H.& Mirze, S. K., (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan.
- Webster’s new twentieth century dictionary, (2017). Second Edition, Edinburg: William Collins Publishers Inc.
- WEF, (2016). Dünya Ekonomik Forumu-2016, <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>, sayfasından erişildi.
- Yamak, O., (2007). *Kalite odaklı yönetim*. İstanbul:Panel.Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A. & Sökmen, A., (2011). Şirketiçi girişimcilik: Adana’daki sanayi kuruluş yöneticileri üzerine bir araştırma.*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 273-283.
- Yeloğlu, H.O., (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 120-147.
- Yenen, V.Z. & Gözlü, S., (2003). Yüksek öğretimde müşteri beklentileri: Türkiye’den örnekler. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(2), 28-38.
- Yıldırım, A. &Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (6. Baskı), Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 109-120.

- Yıldırım, M., (2009). Modernizm, post-modernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, s. 380-381.
- Yıldız, A., (2004). Türkiye’de ki yetişkin eğitimi araştırmalarına toplu bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 78-97.
- Yılmaz, H.,& Karahan, A., (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 158.
- Yılmaz, K. (2003). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması*.*Sayıştay Dergisi*, 50-51, Temmuz-Aralık, 67-86.
- Yılmaz, S., (2012). Türkiye’nin iç güvenlik yapılanmasında değişim ihtiyacı. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 17-40.
- Yokoyama, K., (2006). Entrepreneurialism in Japanese and UK universities: governance, management, leadership and funding. *Higher education*, 52(3), 523-555.
- YÖK, (2017). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Metek-San A.Ş.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Manangement*, 6(1), 261-262.
- 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, (1981). Resmi Gazete, 21(17506).



EKLER

EK 1: Seçilen 22 Üniversitenin Stratejik Planlarının Bulunduğu Web Adresleri

ÜNİVERSİTE	Web adresleri
Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	http://www.adanabtu.edu.tr/tr/upload/rektorluk/DaireBsk/sgb/Adana%20BT%C3%9C%202016-2020%20D%C3%B6nemi%20Stratejik%20Plan%C4%B1_22102015.pdf
Çukurova Üniversitesi	http://sgdb.cu.edu.tr/tr/Belgeler/PlanProgramveRaporlar/CU20142018SP.pdf
Ankara Üniversitesi	http://sgdb.ankara.edu.tr/files/2012/12/Ankara_Universitesi_2014-2018_Stratejik-Plani.pdf
Gazi Üniversitesi	http://gazi.edu.tr/raporlar/stratejik/2014-2018.pdf
Hacettepe Üniversitesi	http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyalari/raporlar/stratejik_plan/2013-2017_HU_SP.pdf
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	http://sp.metu.edu.tr/system/files/odtu_stratejik_plan_2017_2021.pdf
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	http://www.ybu.edu.tr/tip/contents/files/YBU_2014-2018_DONEMI_STRATEJIK_PLANI.pdf
Dicle Üniversitesi	http://bimtalep.dicle.edu.tr/attachments/20151229840815.pdf
Boğaziçi Üniversitesi	https://sgdb.boun.edu.tr/sites/sgdb.boun.edu.tr/files/sgdbfiles/stratejikplan/Bu_SP_2015_2019.pdf
Galatasaray Üniversitesi	http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/RIGV6+GalatasarayUniversitesiSP1317.pdf
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	http://strateji.medeniyet.edu.tr/documents/strateji/dosya/2017/%C4%B0stanbul%20Medeniyet%20%C3%9Cniversitesi%202014-2018%20Stratejik%20Plan%C4%B1.pdf
İstanbul Teknik Üniversitesi	http://www.itu.edu.tr/docs/default-source/Duyuru-Ekleri/itu_stratejik-plan_2017_2021_web.pdf?sfvrsn=2
İstanbul Üniversitesi	http://cdn.istanbul.edu.tr/statics/strateji.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/05/IU_2014_2015_StratejikPlan.pdf
Marmara Üniversitesi	http://dosya.marmara.edu.tr/sgdb/DUYURU%202016/MARMARA_N_VERS_TES_2017-2021_STRATEJ_K_PLANI.pdf
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	http://www.msgsu.edu.tr/Assets/UserFiles/duyurular/anasayfa_duyuru/genel/msgsu_2016_2020_stratejik_plan.pdf
Yıldız Teknik Üniversitesi	http://kalite.yildiz.edu.tr/login/sys/admin/subPages/img/YD-001-YT%C3%9C%202016-2020%20Stratejik%20Plan.pdf
Dokuz Eylül Üniversitesi	http://strateji.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2016/01/DEU-2016%202020-NIHAI-STRATEJIK-PLANI.PDF
Ege Üniversitesi	http://sgdb.ege.edu.tr/files/stratejikplan.pdf
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	http://ikc.edu.tr/5YilinArdindanikcu/5-yilin-ardindan-ikcu/assets/common/downloads/5%20Y.pdf
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	http://web.iyte.edu.tr/strateji/dosya/Stratejik_Plan_2014-2018.pdf
Karadeniz Teknik Üniversitesi	http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/66_00_00_08eb9.pdf
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	https://test.yyu.edu.tr/images/files/2015_2019StratejikPlan.pdf