



**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA: TRAKYA  
BÖLGESİNDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Esra KAYGISIZ**

**Yüksek Lisans Tezi  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Korhan ARUN**

**2017**

**T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA: TRAKYA  
BÖLGESİNDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**Esra KAYGISIZ**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Korhan ARUN**

**TEKİRDAĞ-2017**

**Her hakkı saklıdır**

T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra KAYGISIZ tarafından hazırlanan "*Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması*" konulu Yüksek Lisans Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 06.04.2017 günü saat 14:00'de yapılmış olup, tezin\* kabul edilmesine OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Korhan ARUN	Başarılı	
Doç. Dr. Mustafa POLAT	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Seda Ş. GÜNGÖR	Başarılı	

\* Jüri üyelerinin teze ilgili karar açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

## ÖZET

Kurumlar değişik nedenler ile birçok plan oluşturur. Özellikle geleceği daha net görebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için stratejik plan hazırlama yoluna girerler. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişimler, rekabetin çeşitlendiği ve hızlandığı bir ortamda daha planlı ve yeni gelişmelere karşı daha hazırlıklı olma ihtiyacını da gündeme getirmiştir. Bu ihtiyaçlar üniversitelerde de değişim arayışlarına yol açmış ve etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık gibi kavramlara odaklanan stratejik planlama yaklaşımının gündeme gelmesine neden olmuştur.

Stratejik planlama ile üniversiteler var olan durumlarını görme, geleceğe yönelik amaçlar ve hedefler belirleme, bunları maliyetlendirme ile stratejik planın yıllar içindeki durumunu izleme ve değerlendirme olanağı bulmuşlardır. Çalışmada, stratejik planın önemi vurgulanarak üniversitelerdeki stratejik planlama süreci irdelenmiş olup örnek olarak Trakya bölgesindeki dört üniversitenin stratejik planı ele alınmıştır. Ele alınan bu dört üniversitenin stratejik planları karşılaştırılarak “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” ve “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” doğrultusunda stratejik planların hazırlanıp hazırlanmadığı çeşitli tablolar yardımıyla incelenmiştir. Stratejik planın üniversitelerde uygulanma aşamasında neler yaşandığını öğrenmek için ise anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Dört üniversitenin stratejik planı karşılaştırıldığında, ilgili üniversitelerin stratejik planlarında bazı eksiklikler olmakla birlikte genel hatlarıyla ilgili mevzuatlara uygun hazırladıkları görülmüştür. Ayrıca anket sonuçlarından elde edilen neticelere göre de; stratejik planın kurum personeline benimsenme oranının düşük olduğu ve yasal zorunluluk gereği hazırlandığı oranın yüksek olduğu gibi bir takım bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Plan, Stratejik Plan, Üniversite

## ABSTRACT

Institutions make up a lot of plans for several reasons. They resort to prepare a strategic plan, especially in order to be able to see the future more clearly and to continue their existence. Besides, the changes encountered under the influence of globalization brought up the need for being more planned and more prepared for new developments in an environment in which rivalry was diversified and accelerated. These needs caused to search for change also in universities, and caused strategic planning approaches that focused on the concepts like effectiveness, efficiency, accountability, transparency and participation to be brought up.

By strategic planning, universities found the chance for seeing their present situation, defining and pricing prudential aims and objectives, and monitoring and evaluating of the situation of the strategic plan within years. In the study, the importance of strategic plan was emphasized, the process of strategic planning in universities was examined, and the strategic plans of the four universities in the Thrace Region was addressed as an example. The addressed strategic plans of the four universities was compared, and with the help of several tables it was examined whether the strategic plans was prepared in accordance with the "Guide for Strategic Planning for Public Administration" and the "Regulations on Procedures and Principles Regarding Strategic Planning in Public Administration". Also a questionnaire study was realized to find out what happened at the application stage of the strategic plan in the universities.

When the strategic plans of the four university was compared, concerned universities was seen to have prepared their strategic plans in compliance with the relevant legislation in general terms as well as there were some deficiencies in their strategic plans. In addition, according to the outcomes derived from the survey results, some findings were attained such that the adoption rate of the strategic plan by the institution's personnel was low and its rate of preparation was high by the legal obligation.

**Keywords:** Plan, Strategic Plan, University

## ÖNSÖZ

Tezimin konusunun belirlenme aşamasından sonlanma aşamasına kadar benden yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Korhan ARUN'a ve tezimin sonlanmasında emeği büyük olan Doç. Dr. Mustafa POLAT'a değerli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Üniversitelerle yapılan anket çalışmasında bana yardımcı olan Sayın Strateji Geliştirme Daire Başkanları Arzu ALKANAT, Aydın DÖNMEZ, Ömer Erdem KODAL ve Reşat GAMSIZ'a ayrıca şükranlarımı sunarım. Bugünlere gelmemde emeklerini tarif edemeyeceğim başta annem ve babam olmak üzere tüm aileme minnet duygularımı ifade etmek istiyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1
<b>BÖLÜM 1: STRATEJİK PLANLAMA VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>4</b>
1.1. Stratejinin Tanımı.....	4
1.1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1.2. Planlama Kavramı.....	8
1.2.1. Planlamanın Özellikleri ve Faydaları.....	9
1.2.2. Planlama Aşamaları.....	10
1.2.3. Planlama Türleri.....	11
1.3. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	14
1.3.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi.....	16
1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	16
1.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları.....	17
1.3.4. Stratejik Planı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler.....	20
<b>BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM VE ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA.....</b>	<b>21</b>
2.1. Türkiye’de Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi.....	21
2.1.1. Üniversitelerin Görev ve Sorumlulukları.....	23
2.1.2. Üniversitelerin Örgütsel Yapısı.....	24
2.2. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı.....	28
2.2.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Gerekliliği ve Önemi.....	30
2.3. Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci ve Uygulanması.....	32
2.3.1. Durum Analizi.....	35
2.3.2. Geleceğe Bakış.....	38
2.3.2.1. Misyon Bildirimi.....	38
2.3.2.2. Vizyon Bildirimi.....	39
2.3.2.3. Temel Değerler.....	40
2.3.2.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	41
2.3.2.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi.....	43
2.3.2.6. Stratejilerin Belirlenmesi.....	43
2.3.2.7. Performans Göstergeleri.....	44
2.3.3. Maliyetlendirme.....	46

2.3.4. İzleme ve Değerlendirme.....	47
2.3.4.1. İzleme.....	47
2.3.4.2. Değerlendirme.....	48
<b>BÖLÜM 3: TRAKYA BÖLGESİNDE YER ALAN ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>50</b>
3.1. Hazırlık Çalışmaları.....	51
3.2. Durum Analizi.....	55
3.3. Geleceğe Bakış.....	68
3.4. Maliyetlendirme.....	77
3.5. İzleme ve Değerlendirme.....	78
<b>BÖLÜM 4: TRAKYA BÖLGESİNDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINI HAZIRLAMALARI VE UYGULAMALARI ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI.....</b>	<b>80</b>
4.1. Bulgular ve Yorumlar.....	80
4.1.1. Demografik Bilgiler.....	80
4.1.2. Stratejik Planlamaya Yönelik Sorular.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	123
<b>EK-1: Paydaş Tabloları.....</b>	<b>128</b>
<b>EK-2: Bütçe Gelir ve Gider Tabloları.....</b>	<b>136</b>
<b>EK-3: Detaylı Amaçlar, Hedefler ve Performans Göstergeleri.....</b>	<b>139</b>
<b>EK-4: Maliyetlendirme Tabloları.....</b>	<b>171</b>
<b>EK-5: Anket Formu.....</b>	<b>178</b>



## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Planlama Süreci.....	33
<b>Tablo 2:</b> Hazırlık Süreci Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu.....	51
<b>Tablo 3:</b> Durum Analizi Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu.....	55
<b>Tablo 4:</b> İç ve Dış Paydaş Tablosu.....	57
<b>Tablo 5:</b> Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	58
<b>Tablo 6:</b> Paydaşların Faaliyet Alanları İle İlişkilendirilmesi Tablosu .....	59
<b>Tablo 7:</b> Kuruluş İçi Analiz Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu .....	60
<b>Tablo 8:</b> Çevre Analizi Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu.....	61
<b>Tablo 9:</b> Güçlü Yönler Tablosu.....	63
<b>Tablo 10:</b> Zayıf Yönler Tablosu.....	64
<b>Tablo 11:</b> Fırsatlar Tablosu.....	66
<b>Tablo 12:</b> Tehditler Tablosu.....	67
<b>Tablo 13:</b> Geleceğe Bakış I Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu.....	68
<b>Tablo 14:</b> Temel Değerler.....	72
<b>Tablo 15:</b> Geleceğe Bakış II Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu .....	74
<b>Tablo 16:</b> Amaçlar Tablosu.....	75
<b>Tablo 17:</b> Amaç, Hedef, Strateji ve Performans Göstergesi Sayı Tablosu.....	77
<b>Tablo 18:</b> Maliyetlendirme Kriterleri Tablosu.....	77
<b>Tablo 19:</b> İzleme ve Değerlendirme Kriterleri Tablosu.....	78
<b>Tablo 20:</b> Stratejik Plan Bilgi Düzeyi .....	81
<b>Tablo 21:</b> Stratejik Planda Yararlanılan Ülke Durumu.....	83
<b>Tablo 22:</b> Stratejik Plan Ön Çalışma Durumu.....	84
<b>Tablo 23:</b> Stratejik Planın Hazırlayan Personelin Sayı Durumu.....	85
<b>Tablo 24:</b> Kurumun Yaşının Dikkate Alınma Durumu.....	87
<b>Tablo 25:</b> Trakya Bölgesinde Yer Alan Diğer Üniversitelerin Stratejik Planlarının Dikkate Alınma Durumu.....	88
<b>Tablo 26:</b> Yasal Zorunluluk Durumu.....	90
<b>Tablo 27:</b> Dış Paydaş Durumu.....	91
<b>Tablo 28:</b> Çalışanların Görüş Durumu.....	92

<b>Tablo 29:</b> YÖK'ün Stratejik Planının Dikkate Alınma Durumu.....	93
<b>Tablo 30:</b> Stratejik Planın Hazırlanma Durumu.....	94
<b>Tablo 31:</b> Stratejik Plan Kurulunun Durumu.....	95
<b>Tablo 32:</b> Stratejik Planın Hazırlanmasında Personel Durumu .....	97
<b>Tablo 33:</b> Stratejik Planın Personel Arasındaki Takım Ruhu Durumu.....	98
<b>Tablo 34:</b> Stratejik Planda İç Genelgenin Durumu .....	99
<b>Tablo 35:</b> Toplantılarda Dış Paydaş Durumu.....	100
<b>Tablo 36:</b> Misyon Durumu.....	101
<b>Tablo 37:</b> Vizyon Durumu.....	102
<b>Tablo 38:</b> Stratejik Plan Toplantılarının Gerçekleşme Durumu.....	103
<b>Tablo 39:</b> İzleme ve Değerlendirme Durumu.....	105
<b>Tablo 40:</b> Hedeflerin Bütçe İle Uyum Durumu.....	106
<b>Tablo 41:</b> Hedeflerin Gerçekleşme Durumu.....	107
<b>Tablo 42:</b> Zayıf Yönlerin Güçlendirilme Durumu.....	108
<b>Tablo 43:</b> Gerçekleşme Oranlarının Bilgilendirilme Durumu.....	110
<b>Tablo 44:</b> Stratejik Planın Benimsenme Durumu .....	111
<b>Tablo 45:</b> Stratejik Planın Süre Durumu.....	112
<b>Tablo 46:</b> Stratejik Planın Personel Durumu.....	113
<b>Tablo 47:</b> Kurumun Diğer Raporlarında Stratejik Planın Dikkate Alınma Durumu.....	114
<b>Tablo 48:</b> Stratejik Amaçların Dikkate Alınma Durumu.....	115
<b>Tablo 49:</b> Stratejik Planın Hazırlanma Durumu.....	117

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Devlet Üniversitenin Akademik ve İdari Teşkilat Yapısı.....	28
<b>Şekil 2:</b> SWOT Analizi Matrisi .....	37

## KISALTMALAR

- ADEK:** Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Raporu  
**ÇOMÜ:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
**DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı  
**GPRA:** Hükümet Performansı ve Sonuçlar Kanunu  
**GZFT:** Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsat-Tehditler  
**KHK:** Kanun Hükmünde Kararname  
**KLÜ:** Kırklareli Üniversitesi  
**KOSGEB:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı  
**NKÜ:** Namık Kemal Üniversitesi  
**ÖSYM:** Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi  
**PEPSAL-1:** Birinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması  
**PIER-2001:** Kamu Harcamaları Gözden Geçirme Raporu  
**SGDB:** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı  
**SMART:** Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound  
**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
**TÜ:** Trakya Üniversitesi  
**vd:** ve diğerleri  
**YAYKUR:** Mektupla Öğretim  
**YÖDEK:** Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu  
**YÖK:** Yükseköğretim Kurulu

*“Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargâhta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır.”*  
Sun Tzu

## GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, teknolojik gelişmeler, sürekli artan rekabet ortamı karşısında kurumlar, bunlara karşı koymak yerine olabilecekleri önceden tahmin ederek önlemler almaya çalışmışlardır. Kurumlara geleceğe yönelik tahminlerde bulunma sürecinde en büyük yardımcı ise stratejik planlar olmuştur. Stratejik planlar öncelikle özel sektörde, 1990'lerden itibaren ise kamuda kullanılmaya başlanmıştır.

Kamuda stratejik planlama çalışmalarının standart esaslarda yürütülebilmesi için yasal dayanaklar düzenlenmiştir. Bu dayanaklardan ilki "5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu"dur. Dünyada yaşanan değişimler özel sektörün yanında kamu sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir. Çalışma devlet üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Üniversiteler dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak yükseköğretim alanında, ülke içinde ve uluslararası alanda yaşanan değişimlere ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Tüm kamu kurumları gibi üniversiteler de hizmetlerini daha etkili ve daha verimli sunabilmek için stratejik plan hazırlamaktadır.

Stratejik planlama, tüm paydaşların katılımını, üst yönetimin desteğini gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlama, geleceğe dönük amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşabilmek için spesifik hedefler oluşturma ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için stratejiler ortaya koymaktır. Sabit bir yapısı olmayan stratejik planlar gerektiğinde revize edilmektedir. Çünkü stratejik planlama değişen çevre koşulları ile uyum içinde olmalıdır. Stratejik planlama hazırlayan kurumlar çevre koşullarının değişimi ile birlikte stratejik planlarında da değişiklik yapmalıdır. Bu, kurumun hedefine ulaşması açısından elzemdir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde üst yönetimin yeniliklere açık olması gereklidir.

Stratejik plan yasal mevzuat gereği hazırlanıp ilk fırsatta rafa kaldırılacak bir rapor değildir. Aksine hazırlandıktan sonra uygulanmaya konması gereken bir rapordur. Stratejik plan, gerek hazırlanırken gerekse uygulanırken paydaşların katılımı sağlanmalıdır. Uygulanırken belirlen amaç ve hedeflerin gerçekleşmelerinin ne durumda olduğu tespit edilmelidir. Stratejik planda öngörülen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için günlük olarak icra edilen cari faaliyetler stratejik plan esaslarına uygun olmalıdır.

Araştırmanın amacı; stratejik planlamanın neden bu kadar önemli olduğu, stratejik plan hazırlanırken nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında ne gibi farklar olduğu konularına netlik kazandırmak ve bir üniversitenin stratejik planında yer alması gerekenleri ortaya koymaktır.

Çalışmada, genel olarak stratejik planlama kavramı, süreci, üniversitelerdeki stratejik planlama yapılarına değinilmiş, Trakya bölgesindeki üniversitelerin stratejik planları incelenmiş ve karşılaştırarak ortak ve farklı yönleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tanımlar üzerinde durularak strateji, planlama ve stratejik planlama kavramlarının neler olduğu anlatılmış ve daha sonra stratejik planın tarihi gelişim sürecinden bahsedilerek stratejik planın özelliklerine, yararlarına ve stratejik planı diğer planlardan ayıran özelliklerine değinilmiştir. Bu bölüm ile stratejik plan hakkında genel bir bilgiye ulaşılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümde öncelikle Türkiye’de yükseköğretimin tarihi gelişimi, üniversitelerin görev ve sorumlulukları ile üniversitelerde yer alan örgütsel yapı incelenmiştir. Daha sonra üniversitelerde stratejik planlamanın yasal dayanağı ve stratejik planlama süreci ele alınarak durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme süreçleri değerlendirilmiştir. Durum analizinde kurumun tarihçesi, yasal dayanakları, faaliyet alanları ve ürünleri gibi unsurları ele alınırken; geleceğe bakış kısmında ise kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, amaçları, hedefleri, stratejileri ve performans göstergelerinin tanımları yapılmıştır. Stratejik planda maliyetlendirmenin nasıl yapılacağı ifade edilirken, izleme ve değerlendirme ile de ortaya çıkan stratejik planın ne durumda olduğu, hangi durumda düzeltme yapılacağı gibi bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Trakya bölgesinde yer alan dört üniversitenin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi) stratejik planlarının karşılaştırılması yapılarak ilgili mevzuatlar ışığında farklılıkları ortaya konulmuştur. Dört üniversitede yer alan farklı yönleri ve ortak yönleri daha net ortaya çıkarabilmek için çeşitli tablolar hazırlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; dört üniversitenin de personelinin stratejik plan hakkındaki görüşlerini öğrenmek ve stratejik planın uygulama da nasıl olduğunu görmek için Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında çalışan personele yönelik anket çalışması yapılmıştır. Böylece anket çalışması ile dört üniversitenin stratejik planlarından elde edilemeyen bilgilere ulaşılması sağlanmıştır.

Sonuç kısmında ise; stratejik plan çalışmasında elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilmiş, stratejik planda yaşanan sorunların üzerinde durulmuş ve stratejik planın uygulanmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.



# BÖLÜM 1: STRATEJİK PLANLAMA VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1. STRATEJİNİN TANIMI

Strateji kavramı etimolojik olarak iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Bunlardan ilki; Latince çizgi, yol veya yatak anlamına gelen ‘stratum’ kavramı iken, ikincisi ise Yunanlı General Strategos’un adından alınan, generalin sanatını ve bilgisini ifade etmek amacıyla kullanılan kavramdır. Türkçede ise strateji terimi; sürme, gütme, gönderme ve götürme gibi anlamlarla karşımıza çıkmaktadır. Strateji bilimsel olarak gelişimini askeri alanda yer ettiği öneme borçludur. Tarih boyunca savunma ve hücum taktikleri orduların stratejilerinin gücünün göstergesi haline dönüşmüştür. Böylece askeri anlamda stratejiyi; savaşta orduların gerçekleştirecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanarak yönetilmesi olarak ifade edebiliriz (Eren, 2010:1-2).

Strateji kavramı ile ilgili önceden yapılmış olan tanımlara da bakmak gerekmektedir. Strateji sosyal bilimler içerisinde, 1930–1940’lı yıllardan itibaren yerini almaya başlarken; ekonomik anlamı ile ilk defa matematikçi ve iktisatçı olan bilim adamları Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Bu iki bilim adamı, rakibine karşı avantaj elde etmeye çalışan iki oyuncunun akıllıca yerine getirdiği davranışlarını sistemli şekilde açıklamaya çalıştıkları stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele aldıkları teorilerinde (oyun teorisi) gündeme getirmişlerdir. İşletme ve yönetim alanına bakıldığında, strateji kavramının yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanarak, kurumun çevreye uyum sürecinde çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2004: 17).

Strateji kavramı, “*Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu*” olarak ifade edilmektedir (Demirhan, 2011:37). Ayrıca stratejiyi, örgütün misyonuna, vizyonuna, amaçlarına ve hedeflerine nasıl ulaşacağını geniş bir şekilde ortaya koyan bir plan olarak da tanımlayabiliriz.

Kamu açısından strateji ise kurumun iç ve dış çevre analizi sonrasında, hedeflerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için çalışma planlarının katılımcı bir anlayışla tasarlanması ve uygulanmasıdır (Demir Saygılı, 2014:4). Strateji kelimesi sözlükte “Bir kurum ya da kuruluşun belirlediği politikaları destekleyici mali, psikolojik, politik gibi etkenleri birlikte kullanabilme sanatı” olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 08.09.2016).

Bir kurum için strateji; tüm insan ve fiziksel kaynakların aynı amaca ve hedefe yönlendirilmesini sağlamak üzere gerekli olan metot, yol ve araçların tespit edilmesi, planlanması, düzenlenmesi, yol gösterilmesi ve faaliyete geçirilmesi sürecidir. Bir yanda kurumun hedefleri ile zayıf ve güçlü yönleri yer alırken, diğer yanda rakipleri ile fırsat ve tehditler yer almaktadır. Kurumlar, zayıf yönlerini kuvvetlendirmek, güçlü yönlerinden faydalanmak ve fırsatlar yaratabilmek için stratejiler geliştirirler. Stratejiler, özellikle kritik olan noktalar üzerine belirlenir. Bundan dolayı yapılması gereken, kritik olan noktaların belirlenerek kaynak ve zamanın bu kritik noktalara öncelik sağlanarak dengeli bir şekilde dağıtılmasıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408).

Daha geniş bir bakış açısıyla strateji, devletin veya kurumun belirlediği siyasete uygun olarak hedeflerine varmak için her alanda aldığı tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanabilir. Strateji artık ülkelerin sadece savunma siyasetinde değil genel siyasetlerinden de ayırmadığı bir kavram niteliğindedir. Stratejiyi tüm kurum veya kuruluşların varlığını devam ettirmek ve etkinliğini artırmak için takip edecekleri yol olarak da ifade etmek mümkündür. Stratejiler kısmi belirsizlik şartlarında alınan kararlar bütünüdür (Güçlü, 2003:66-68). Günümüzde strateji kavramı siyasi, ekonomik, sosyal, idari gibi birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Ancak etkili bir strateji etkili bir planı beraberinde getirmektedir. Bu da stratejinin var olan durum ile ilgili olmaktan ziyade gelecekle ilgili bir kavram olduğu gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır.

Stratejiler, kurumların neyi ve nasıl başaracaklarını düşünmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda strateji ile kurumlar rekabet üstünlüğü sağlamaya ve geleceklerine yön vermeye çalışırlar. Strateji kavramını özetle, kurumların varlıklarını sürdürebilmek ve etkinliklerini artırabilmek için takip edeceği bir sistem olarak değerlendirilebiliriz.



### **1.1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Stratejinin tanımı ile ilgili açıklamalardan sonra strateji kavramı ile benzer olan ve anlam karmaşasına neden olan kavramlara açıklık getirmek gerekmektedir. Aşağıda sırayla strateji-taktik, strateji-politika, strateji-yöntem, strateji-plan ve strateji-program benzerlik ve farklılıkları açıklanacaktır.

#### **1.1.1.1.Strateji ve Taktik**

Strateji, eldeki kaynakların veya güçlerin belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılması iken; taktik ise bu kaynakların veya güçlerin uygulanması ile ilgilidir. Bu nedenle taktik, stratejiye göre usul ve teknik bakımdan daha detaylıdır. Bazı durumlarda taktikler önceden belirlenmek yerine uygulanma sırasında da belirlenebilir. Taktikler, stratejilerin gerçekleşmesine yardımcı olan ayrıntılardır. Her stratejinin gerçekleşmesi için bir takım taktikler gerekli kılınmaktadır. Bu nedenle taktik, stratejinin devamı niteliğinde olup; stratejinin gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır (Eren, 2010:23-25).

Taktikler de stratejiler gibi bir plan türüdür. Taktikler, stratejilerin uygulanma aşamasında karşılaşılan rekabet ve değişen şartlara uygun olarak gerçekleşen daha kısa zamanları kapsayan, dinamik ve ekseriyetle sonuca odaklı olmayan kararlar ve faaliyetlerdir. Örneğin; askeri stratejinin sonucu bir bölgeyi ele geçirmek olabilir, ancak taktik gereği ordu belli bir süreliğine geri çekilebilir, sonra tekrar harekete geçip hücum ederek istenilen sonuca yani başarıya ulaşabilir (Ülgen ve Mirze, 2010:37).

Stratejiler kurumların aldığı genel kararlar iken; taktikler ise daha özel ve belirli kararlardır. Her stratejiyi gerçekleştirmek amacıyla mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu nedenle taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç olup, onun vazgeçilmez devamıdır (Güçlü, 2003: 69). Belirlenen doğru taktikler ile stratejilerin gerçekleşmesi sağlanmaya çalışılır.

#### **1.1.1.2.Strateji ve Politika**

Politika kavramını, yöneticilerin karar vermelerine rehberlik eden ilkeler olarak ifade etmek mümkündür. Politikalar karar vericilere yol gösteren araçlardır.

Politikaların uygulanmasıyla stratejiler uygulanabilecek iken; stratejilerin uygulanması ile de amaçlara ulaşılabilecektir. Bu nedenle politika-strateji ve amaç arasında bir illiyet ve silsile vardır (Balcıoğlu, 2012:8).

Strateji ve politika kavramlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak biraz zordur. Bu zorluğun nedeni ise; birincisi, strateji ve politika aynı zamanda aynı yerde olabilirler. Bu nedenle politikaya gelenek haline gelmiş stratejiler demek yanlış olmaz. İkincisi ise gerek politika gerekse strateji kavramı planlara çerçeve olur ve yön verirler. Ama yine de bu benzerliklere rağmen strateji ve politikanın birbirinden ayrıldığı da vurgulanmaktadır. Strateji ve politikanın farklılıklarını şöyle sıralayabiliriz (Dinçer, 2004:29-30):

- Politikalar, kurumların uymayı istediği prensipler iken; stratejiler bu prensipleri yerine getirmede kullanılan araçlardır.
- Strateji geleceğe yönelik olduğu için bazı belirsizlikler içerir ve riskli durumlar ile karşı karşıyadır. Bu nedenle stratejiler değişen durumlarla ilgili olup eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Politikalar ise net olarak ifade edilen ve sürekli değişmeyen bir durumu ifade eder.
- Stratejiler dinamik bir yapıya sahipken politikalar da emirler ve kurallar söz konusudur.
- Politikalar uzun vadelidir ve amaçlarla birebir ilgili değildir. Stratejiler ise amaçlarla ilgili olup eldeki tüm kaynağı belirlenen amaca ulaşmak için kullanır.

### **1.1.1.3.Strateji ve Yöntem**

Strateji temel bir sorunu veya geniş bir alanı ele alırken; yöntem ise stratejinin uygulanış türü ile alakalıdır. Bu nedenle stratejinin kapsam açısından yöntemden daha geniş bir kavram olduğunu ifade edebiliriz. Yöntem, uygulamaya daha yakındır ve bir işlemi ilgilendirir. Önemli noktalardan biri de yöntemin stratejiye göre standartlaştırılabilme yönünün olmasıdır. Gerek yöntem ve gerekse strateji kavramları sürekli ve uzun vadeli seçimlerdir. Ayrıca yöntemler de stratejiler gibi sorun çözmede kullanılan usullerdendir (Güçlü, 2003:69).

#### **1.1.1.4.Strateji ve Plan**

Strateji kavramı, uzun vadeli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılmasıdır. Plan kavramı; politika, strateji, program ve yöntemi kapsamına almaktadır. Çünkü plan, kurumun çevresiyle veya çevresinde meydana gelen olaylarla sıkı sıkıya bağlı olduğundan planı stratejiye iyice yaklaştırır. Planda da stratejide olduğu gibi bir belirsizlik ve risk mevcuttur. Plan hesap edilmiş, numaralandırılmış ve yazıya geçilmiş bir öngörü türüdür. Ancak stratejinin yazılı olma zorunluluğu olmayıp, strateji yöneticilerin zihinlerinde yer etmiş olabilir (Eren, 2010: 26-27).

#### **1.1.1.5.Strateji ve Program**

Program; faaliyetlerin ayrıntılı şekilde uygulanacakları zaman ve yer ile bunların kimler tarafından ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Program, tam belirlilik halinde olup kısmi de olsa bazı riskleri içermektedir. Programlar kısa süreleri içerirken stratejiler ise kurumda meydana gelebilecek olayların uzun süre içinde öngörülmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ilgili iken stratejiler her kademeyi ilgilendirir. Programların bir diğer özelliği de bir defa kullanılıyor olması ve bir defalık planlardan oluşmasıdır. Bu yönü ile de programları stratejilerden ayırabiliriz (Güçlü, 2003: 69).

### **1.2. PLANLAMA KAVRAMI**

Plan kavramı, karar veya kararlar bütünüdür. Bu karar veya kararlar, gelecekte ulaşılmak istenilen noktayı işaret etmektedir. “*Plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır*”. Planlama kavramı da; kurumun amaçlarını belirleme, amaçlara varmak için genel stratejiler oluşturma, çalışanlarını koordine etme ve bütünleştirmek için detaylı planlar oluşturma sürecidir (Demir ve Yılmaz, 2010:71).

Planlama kavramı, “bir amacı gerçekleştirmek için düşünülen faaliyetlerin belirli zamanlama ve belirli kaynaklarla, belirli bir sıraya koyulması” anlamına gelmektedir. Planlama doğal yapısı gereği geleceğe yönelik bir kavramdır. Çünkü

plan, gelecekte ulařılması istenilen ve gerçekleřtirilmesi dűřűnűlen bir amaca hizmet etmektir. Bu nedenle planlama bir aktűr olarak hep “*geleceęi anlatan oyunlar*” oynamak durumundadır (Leblebici ve Erkul, 2008:270). Kaynak olarak sorun yařayan kurumlar iyi bir plan yaparak kıt olan kaynaklarını etkin řekilde kullanabilirler. űnkű Mikhail Chigorin’in de dedięi gibi: “En kűtű plan plansızlıktan iyidir.” Plan yaparak aynı zamanda kısıtlı olan zaman da verimli kullanılmıř, gereksiz yere yapılan iřlemler azaltılmıř ve ortaya çıkabilecek belirsizlikler de en aza indirilmiř olur.

Planlama, bir kuruluşa yapacağı eylemi temel amaç ve araçlarına indirgeyerek analiz etme olanağı sağlar. İyi bir planlama amaç ve araçlarının gereklerine odaklanır (Betz, 2010:272). Varlıklarını devam ettirebilme ve geleceği daha iyi gűrebilme kayęısı kurumları plan yapmaya zorlayan en űnemli nedenlerden biri olmuştur.

Geçmiř eęilimler ıřıęında geleceęe yűnelik tahminler yapmayı planlamanın bir parçası olarak ele almak gerekir. Ancak hiçbir műdahalede bulunmadan olayları kendi akıřına bırakmak planlama deęildir. űnkű planlamada űnemli olan, geleceęe yűnelik tahminler doęrultusunda olaylara el koyabilmek ve olayların akıřını hızlı bir řekilde veya istenen doęrultuda deęiřtirmektir. Eęer ki bir plan, hedef barındırıyor ancak bu hedeflere ulařmayı saęlayacak politika araçlarını içermiyorsa, sűz konusu belgeyi plan olarak deęil ileriye dűnűk tahminler seti olarak dikkate almak gerekir (Yılmaz, 1999:87).

### **1.2.1. Planlamanın űzellikleri ve Faydaları**

Planlamanın birçok űzellięi var olup bu űzelliklerin bilinmesi, planlamayı iyi tanımaya ve bu alandaki nitelikleri iyileřtirmeye yardımcı olur. Planlamanın űzellikleri (Tortop, Iřbir, vd., 2007:44):

- Planlama için bilgi toplanır, varsayımlar űretilir ve gerçek sorunlar ortaya çıkarılır.
- Planlama harekete geçmeden űnce karar vermeyi gerektirir.
- Planlama űn hazırlık gerektiren bir sűretir.
- Planlamada űzűm yolları incelenerek en iyi űzűm yolu seçilir.

- Planlar gelecek ile ilgili olduğundan isteklere yer verilerek bu isteklerin gerçekleşmesi için kimin ne yapacağı belirtilir.

- Plan, elastik olmalı çelik bir ceket gibi olmamalıdır. Çünkü geleceğe yönelik tahminler bazen isabetli olamayabilir ki iyi bir plan değişikliklere kolay uyabilmelidir.

Plan; neyin, ne amaçla, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) gerçekleştirileceğine karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır (Demirdizen, 2012:2):

- Yöneticilerin dikkatini amacın üzerine çekmek için, emek ve zaman israfını önler.
- Ortaya konan çabaları ortaklaştırmaya imkân sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Amacın gerçekleşmesi için tüm imkânların ortaya konulup konulmadığının kontrolünü temin eder.
- Daha rasyonel ilkelerin ve kuralların geliştirilmesini sağlar.
- Denetimde kullanılacakları standarda bağlar.

Yukarıda sayılan bu nedenlerden dolayı bile kötü bir planın bile plansızlıktan daha iyi olacağı açıktır. Eğer; gidilecek yol belirlenmemiş ise yani plan mevcut değilse her yol doğru gibi gelir ki bu da beraberinde hatalar silsilesini getirebilir.

### 1.2.2. Planlama Aşamaları

Planların hazırlanması ve uygulanması çeşitli basamaklara ayrılmaktadır. Bu basamaklar şöyle sıralanabilir (Tortop, İşbir, vd., 2007:47):

- **Bilgi Toplama:** İyi bir planın hazırlanması öncelikle, iyi bir bilgi toplama sürecini gerektirir. Bu bilgiler hali hazırda elimizin altında olmayabilir. Böyle bir durumda, istenilen bilgilere ulaşmak için araştırma yapma yoluna gidilir. Çünkü planların değeri hazırlık aşamasında bulundurulan bilgilerin doğruluk derecesine bağlıdır.

- **Planlama:** Toplanan bilgiler ve yapılan araştırmalardan yararlanarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak amaç ve hedefler saptanır. Hangi

kesimlerde ne gibi yatırımlarda ve girişimlerde bulunulacağı, bunlardan ne gibi sonuçlar beklendiği ifade edilir. Plan, yapılan tüm bu çalışmaların ürünüdür.

- **Eşgüdüm:** Eşgüdüm planlamanın her aşamasında gereklidir. Sonuçların istenilen şekilde gelebilmesi için uyum içinde olunması gerekir. Bütün kurum veya kuruluşlar, hizmetlerini yerine getirirken birbirlerini tamamlayıcı hareket etmek zorundadırlar. Bilgilerin sağlanmasında da bu eşgüdüme ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgilerin sağlanmasında bu uyum olmazsa, iyi bir plan hazırlamak güçleşir.

- **Uygulama:** Hazırlanan planların uygulamaya konulması, yetkili organlarca kabulünden sonra gerçekleşir. Uygulama için ne kadar süre verildiği planlarda yer almaktadır.

- **Denetleme:** Planların, hazırlanış biçimine uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının, uygulamada karşılaşılan sorunların denetlenmesidir. Denetleme, plan uygulayıcılarını korkutmak veya eksiklerini bulmak anlamına gelmez. Amaç, planlarda karşılaşılan aksaklıkların giderilmesi, alınması gereken önlemleri ve doğru yolu ilgilere göstermektir.

### 1.2.3. Planlama Türleri

Planlamayı çok çeşitli ayrımlara tabi tutmak mümkün olmakla birlikte genel olarak işlevlerine göre, örgütlenme biçimine göre, çevreledikleri alana göre, bağlayıcılığına göre ve sürelerine göre türlere ayırabiliriz.

#### 1.2.3.1. İşlevlerine Göre Planlama Türleri

**İnsan Gücü Planlaması:** Bir örgütün, işlevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı insan gücünü niteliksel ve niceliksel olarak tespit edilerek, personel düzenini buna göre ayarlamasıdır. İnsan gücü planlaması ile o iş için uygun beceride, uygun zamanda, uygun sayıda personel çalıştırılarak hedeflenen işin etkili şekilde yapılması planlanmaktadır (Sezen, 1999:25-26).

**Stratejik Planlama:** Kurumun mevcutta var olan durumları ile çevresinde yer alan durumları göz önünde bulundurarak bunları kurumun gelecekte ulaşmayı arzuladığı durum ile ilişkilendirdiği bir plandır. Stratejik planlamanın kendine has bir

tekniki olup sistemli bir yapısı vardır. Stratejik planlama yapmak tek başına yeterli olamadığı gibi yöneticilerin stratejik düşünme kabiliyetlerini de geliştirmeleri gerekmektedir (Gürer, 2006:91-92). Stratejik planlamaya ileride detaylı şekilde yer verileceğinden burada sadece kısa bir tanımlama yapılmıştır.

### 1.2.3.2.Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri

**Merkezi Planlama:** Planlamanın tüm aşamalarının merkezi bir birim tarafından yerine getirildiği planlama türüdür. Geleneksel veya sosyalist planlama olarak da bilinir. Örneğin; sosyalist rejimlerde ulusal ekonominin tamamının planlanması gibi (Sezen, 1999:30-31).

**Merkezi Olmayan Planlama (Ademi Merkeziyetçi):** Merkezi bağlayıcılığı olmaksızın; kurumsal, kişisel, yerel veya bölgesel düzeydeki ihtiyaçlara uygun olarak hazırlanan planlama türüdür (Gürtunca, 2010:14).

### 1.2.3.3.Çevreledikleri Alana Göre Planlama Türleri

**Örgütsel Planlama:** Kurumların belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için sahip oldukları teknoloji, sermaye, insan gücü vb. kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek amacıyla ortaya koyduğu geleceğe yönelik planlama faaliyetidir. Örgütsel planlamaya yönetsel planlama da denilmektedir (Sezen, 1999:14).

**Kentsel Planlama:** Kentsel mekanın değişmekte olan sosyoekonomik yapıya göre düzenlenmesi için, gelecekte sosyoekonomik yapı ile mekansal doku arasında öngörülen ilişkilerle, gerçekleştirmek istenen bazı amaç ve politikaların yapılandırılmış bir süreç içinde belirlenmesidir (Balcıoğlu, 2012: 14).

**Bölgesel Planlama:** Birden fazla yerleşim yerini içine alan nüfus hareketlerinin kontrolünü, fiziksel çevrenin planlanmasını, baraj, liman, altyapı vb. hizmetlerin eşgüdüm içinde dağılımını sağlamak amacıyla hazırlanan planlama türüdür (Erdem, 2006:35).

**Ulusal Planlama:** Belirlenen zaman içerisinde ulaşılmak amacıyla, ulusal ve uluslararası alanda siyasi, ekonomik veya toplumsal hedefleri tespit etme ve ulusal kaynakları bu hedefler bazında harekete geçirme eylemidir (Sezen, 1999:20).

**Uluslarüstü Planlama:** Yönetmel bir kuruluş olarak uluslararası örgütlerin uzun dönemli hedefleri ve bunlara nasıl varılacağını belirleyen planlarıdır. Bu hedeflerinin gerçekleşmesi, üye ülkelerin ulusal sınırları içinde yapacakları ekonomik, hukuksal, yönetmel, mali gibi düzenlemeler gerektirdiğinden, uluslar üstü bir nitelik kazanmaktadır (Sezen, 1999:23).

#### 1.2.3.4.Bağlayıcılığına Göre Planlama Türleri

**Katı-Emredici Planlama:** Yerine getirilmesi zorunlu olan planlardır. Emredici planlamalar, rekabetin yaşandığı ve özel girişime dayalı ekonomilerde pek uyuşmamaktadır. Çünkü emredici planlamalar, genellikle sosyalist rejime sahip ülkelerde karşımıza çıkmaktadır. Özel mülkiyetin olmadığı, üretim araçlarına devletin sahip olduğu sosyalist rejimlerde, devlet tek sahip ve tek işletme konumundadır (Sezen, 1999:32).

**Esnek-Yönlendirici Planlama:** Yol gösterici, özendirici niteliği olan ve emredici olamayan planlama türüdür. 1960 sonrası ülkemizde uygulamaya konan kalkınma planları gibi (Sezen, 1999:32-33).

#### 1.2.3.5.Sürelerine Göre Planlama Türleri

Planlamayı süreleri açısından; kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli olarak üçe ayırabiliriz (Tortop, İşbir, vd., 2007:48):

**Uzun Süreli Planlama:** Mümkün olan uzun sürede istenilen sonuçların tasarlanmasıdır. Uzun sürenin ne kadar zamanı kapsadığı sorusunun net bir cevabı olmamakla birlikte genellikle beş, on, yirmi hatta daha da uzun süreli planlar akla gelmektedir.

**Orta Süreli Planlama:** Genellikle beş yıldan az süre için hazırlanan planlardır. Uzun süreli planlara göre hazırlanması daha kolaydır.

**Kısa Süreli Planlama:** Bir yıldan daha az bir zamanı kapsayan planlardır.



### 1.3. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI

Stratejik planlamanın tanımı olarak karşımıza birçok açıklama çıkmaktadır. Bu açıklamalardan birine baktığımızda, stratejik planlama: bir kurum veya kuruluşun ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda temel kararlar üretme ve davranışlar geliştirmek amacıyla benimsediği ilkeli çabalardır. Stratejik planlamayı daha teknik bir ifade ile açıkladığımızda; kurumun ilgili mevzuat ve benimsediği ilkeler doğrultusunda var olan durumunu gözden geçirerek, stratejik amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya koyan ve gerçekleşmelerin ölçülebildiği planlardır (Söyler, 2007:106).

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de resmi gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun tanımlar başlıklı üçüncü bölümünde stratejik planlamaya şöyle yer verilmiştir: *“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 planı ifade eder”*.

Stratejik planlama, kurumun tüm paydaşlarının göz önünde tutulduğu, kaynaklarının önceliklere göre paylaştırıldığı, hesap verme sorumluluğunun paydaşlara karşı da yerine getirildiği, mevcut potansiyeli ortaya çıkarabilmek için çevre analizlerinin yapıldığı geleceğe dönük geniş katılımın hakim olduğu bir belgedir. Bu belge kurumun var olduğu noktadan olmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:236).

Stratejik planlama geleceğe dönük ve uzun soluklu bir bakış açısını barındırdığından dinamik bir yapıya sahiptir. Stratejik planlar hesap verme sorumluluğunu da içerirken aynı zamanda yer alacak geleceğe yönelik istekler, gerçekçi yani ulaşılabilir olmalıdır. Tüm bunlar için stratejik planın tüm örgüt tarafından benimsenmesi ve tüm çalışanların katılımının olması gerekmektedir. Bu da gösterir ki stratejik planın tüm çalışanları bağlayıcı bir özelliği vardır (DPT, 2006:7-8).

Stratejiyi ancak planlama ile bir yönetim aracı haline getirebiliriz. Stratejik planlama (Bircan, 2002:14):

- Yönetim planlamasıdır.
- Yaygın şekilde kullanılan karar verme aracıdır.
- Hızlı şekilde yaşanan değişim ve gelişime uyum sağlayabilmek için, geleceği tanımlamak ve yatırım yapmaktır.
- Ulusal kaynakların denetimini ve yönetimini gerçekleştirmeye yönelik makro bir planlama aracıdır.
- Kurum açısından mikro bir planlama modelidir.
- Kurumların uzun vadede (beş, on veya daha fazla) nerede olmak istediğinin belirlenmesi sürecidir.

Stratejik planlama, sadece karar verme ve problem çözme modeli değil ayrıca esnek ve çok yönlü bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Kurumun karşılaştığı sorunlar karşısında, büyümesinin ve gelişmesinin yoludur, stratejik planlama. Örgütler stratejik planlamayı önceleri, kontrolü sağlamada bir araç olarak görürken; günümüz şartlarında ise dinamik çevrenin neden olduğu değişiklikleri giderici esnek bir yapı ve yönetim aracı olarak değerlendirmekteler (Eren, Orhan ve Dönmez, 2014:126).

Stratejik planlama kamu yönetiminde, kamu idarelerinin planlı şekilde hizmet sunabilmeleri, buna yönelik politikalar benimsemeleri, bunları bütçelere dayandırmaları ve etkili bir izleme-değerlendirme sürecinin uygulanmasında temel araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama, kamuda mali, beşeri ve fiziki kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen çıktı ile hizmetlerin sonucunda ne olacağının belirlendiği bir süreçtir. Kamu mali yönetimi açısından stratejik planlama, hesap verme sorumluluğunun üst siyasi makamda olduğu ve seçimlerin idareler tarafından uygulanacak siyasallara dönüştürüldüğü bir egzersiz niteliğindedir (Songür, 2008:63-64).

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir süreçtir. Çünkü stratejik plan bir kuruma, bulunduğu noktadan varmak istediği noktaya nasıl gideceğinin tarif edildiği bir yol göstericidir. Eğer kurumun yoluna ışık tutanı yani stratejik planı yoksa arzu ettiği geleceğe nasıl varacağını bilemez. Bu nedenle stratejik planlama kurumların olmazsa olmazlarından biri olmalıdır.

### 1.3.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi

Stratejik planlamayla ilgili ilk adımlar Henri Fayol tarafından 1866 yılında stratejik planlama prensiplerinin geliştirilmesiyle atılmıştır. Çalışmalar Alfred Chandler'in stratejik planlamayla ilgili araştırmalarıyla devam etmiştir. Daha sonra 1954 yılında ise Drucker'ın yazdığı "Yönetim Pratiği" kitabında yer alan "Amaçlarla Yönetim" olgusu, stratejik planlamanın ilk teorik temelini oluşturmuştur. Yazar bu eserinde yöneticilerin tüm mesailerini günlük işlere ayırdıklarını ve kurumun ana amacını gerçekleştirecek hedeflere yoğunlaşmadıklarını belirtmiştir. Stratejik planlamayla ilgili ilk çalışmalar, 1800'lü yıllara dayansa da stratejik planlamanın asıl gelişimi 1950'lerde başlamış, 1960 ve 1970'lerde ise artarak devam etmiştir. 1993 yılında, Amerikan Birleşik Devletleri'nde kabul gören Hükümet Performansı ve Sonuçlar Kanunu (GPRA) kamuda stratejik planlama konusunda bilinen ilk örneği oluşturmuştur. Daha sonra birçok ülke tarafından stratejik planlama yaklaşımı kullanılmaya başlanmış ve Türkiye'de bu ülkelerden biri olmuştur (Demir Saygılı, 2014:6-7).

12 Temmuz 2001'de Dünya Bankası ile imzalanan Birinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile de Türk kamu yönetimi sisteminde stratejik planlama gündeme gelmiştir (Gürer, 2006:100).

Ülkemizde kamu sektöründe uygulanacak stratejik planın ilk yasal temeli 2003 yılında "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun" ardından 26 Mayıs 2006'da "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" kamu kurumlarına stratejik planlama sürecinde yol gösterici unsurlar olmuşlardır. Stratejik planın Türkiye'deki tarihi gelişimine bölüm 2'de daha detaylı şekilde yer verilecektir.

### 1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın tanımını ve tarihsel gelişimini ele aldıktan sonra sıra stratejik planlamanın özelliklerini ifade etmeye geldi. Aşağıdaki bilgilerde stratejik planlamanın özelliklerine yer verilmiştir.

Stratejik planlama bir süreci ifade etmektedir. Kurumun mevcut durumu veya yakın geleceğinden ziyade daha uzun vadede gelişimini etkileyecek sorunları ile ilgilidir. Kurumun iradesi dışındaki unsurların etkisiyle ortaya çıkabilecek olumsuz koşullardan kurumun etkilenmemesi için önlem almayı öngörür. Stratejik planlar, subjektif bir nitelik taşımaktadır yani bilimsel ve somut varsayımlara dayanmak yerine daha çok sezgi ve deneyimlerle yapılan bir plandır. Geleceğin kurum yöneticilerinin istediği şekilde inşa edilebilmesi için, örgütsel değişimin yönlendirilmesinin en etkili aracı olmasıdır (Tortop, İşbir, vd., 2007:305).

Stratejik planın özelliklerini maddesel olarak sıralamak gerekirse (Narinoğlu, 2009:208):

- Disiplinli şekilde yönetim süreçlerinin her aşamada ele alır.
- Girdiler yerine sonuç odaklıdır.
- Geleceğe yönelik olduğundan değişimi destekler.
- Gerçekçi şekilde iç ve dış çevre şartlarını ele alır.
- Yönetimde kullanılan bir araçtır.
- Katılım sağlar. Hem iç hem de dış paydaşların katılımını sağlar.
- Geleceğe bakıştır. Gelecekte olunmak istenilen nokta açıklanır.
- Dinamik yapıya sahip olduğundan değişen koşullara göre yenilenir.
- Ekip çalışması gerektirir ve kaliteyi artırır.
- Kurumun her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve bunları eyleme dönüştürmeyi öngörür.
- Seçme ve öncelik sırasına koyma sürecidir. Hedeflere ulaşmak için en uygun strateji ve kaynağın kullanılmasını sağlar.

### **1.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlamanın kurumlara birçok yarar sağlayabileceği bu konuda uzman olan birçok yazar tarafından dile getirilmiştir. Bu yararlardan başlıcaları şöyle ifade edilebilir (Yılmaz, 2003:74).

Stratejik planlamanın yararlarından ilki ve belki de en önemlilerinden biri stratejik düşünme ve bunu eyleme dönüştürebilme yeteneğini geliştirmesidir.

İkinci yararı, stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati derecede önem arz eden konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır. Bu konularda anahtar karar vericilerin neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Böylece örgütlerin kontrol edebileceği alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar.

Stratejik planlamanın üçüncü yararı ise ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlama örgütlere, geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans yapma olanağı tanır. Stratejik planlama çalışması gerçekleştiren örgütler, iç ve dış talep baskılarına rasyonel cevap vererek örgütsel sorunlarını aydınlatmaya ve bunları ele almaya çalışırlar. Örgütler stratejik planlama ile hızla değişen şartlara etkili bir karşılık vermeye yönelirler.

Nihayetinde, stratejik planlama örgüt çalışanlarına doğrudan fayda sağlamakta, politika yapıcıların ve önemli karar vericilerin görevlerini daha iyi yerine getirmelerine, sorumluluklarının farkına varmasına ve takım çalışması sayesinde uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Örgütün misyonu ve geleceği üzerine sistemli düşünme süreci olan stratejik planlamanın örgütlere sağlayabileceği diğer yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Gürer, 2006:96-97):

- Etkili stratejiler ortaya koymaya ve uzun vadeli düşünmeye yardımcı olur.
- Örgütün izleyeceği yolu aydınlatarak çatışmaları azaltır.
- Ortak amaçlar neticesinde kaynakların etkili kullanılmasına yardım eder.
- Örgütün öncelikleri arasında bir sıralama yapmasına ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken konulara yoğunlaşmasına yardımcı olur.
- Örgütün bugün aldığı kararlar ile gelecekteki beklentilerin uyumlu olmasına yardım eder.
- Karar verme için meşru ve tutarlı bir zemin oluşturur.
- Örgütün kontrolündeki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- Örgütün birimleri arasında uyumluluğa yardımcı olur.
- Önemli örgütsel sorunların çözümüne yardım eder.

- Kaynakların belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.

- Değişen çevre şartlarına uyum sağlamada yardımcı olur.

- Bilgi ve fikir paylaşımını ve takım çalışmasını teşvik eder.

Stratejik planlama, kurum çalışanlarına kurumlarını daha iyi tanıma olanağı sağlar. Durum analizi bölümde kurumun tarihçesi, ne işler yapıldığı, alt birimlerinin neler olduğu gibi konular anlatıldığından burada kurum daha iyi analiz edilerek ona göre misyon, vizyon, amaç ve hedef oluşturulur. Stratejik planlama kurumlara gelecek üzerine sistemli ve verimli şekilde düşünme olanağı yaratır. Ayrıca çalışanlar stratejik plan hazırlık çalışmalarında fikir alışverişinde bulunma imkânı yakalarlar.

Stratejik planlama, amaçların gerçekleşebilmesi için bugün alınan kararların, gelecek için en iyi karar olabilmesine yardım eder. Karar aşamasında elde edilen geri bildirimler ile stratejik planlama da yer alan SWOT analizinin bir parçası olan fırsatlardan faydalanılabilir. Kurumlar zayıflıklarını önleyebilir böylece olumsuzluklarını olumlu hale getirerek güçlü bir gelecek oluşturabilir. Stratejik planlama ile kurumlar veya ülkeler süreklilik arz etmeye, büyümeye ve güçlü bir yapıya sahip olmayı arzu ederler ki düzgün şekilde işleyen stratejik planlama süreci kurumlara veya ülkelere bu gibi yararlar getirebilir (Bircan, 2002:15).

Stratejik planlama yukarıda bahsedilen tüm bu faydaları sağlayabilir, fakat garantisi de yoktur. Zaten kurumların stratejik planı ilk uyguladıklarında hemen stratejik plandan çok fazla fayda beklentileri doğru değildir. Çünkü stratejik planlama zaman gerektiren bir yapıdadır. Aynı zamanda yöneticilerin, liderlerin ve planlamacıların stratejik planı uygularken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Onların başarısı, ekstra bir durum ortaya çıktığında bunu stratejik plana nasıl uygulayacaklarına bağlıdır. Böyle bir durumda planlamacılar veya yöneticiler sağduyulu hareket ederek sorunu çözmeye çalışmalıdır. Özellikle, gerçekleşmesi çok zor olan stratejik sorunlar ele alınırsa, başarılı olunacağına dair asla garanti verilemez (Gürer, 2006:96). Stratejik planlamanın kendini yenileme olanağı olduğundan teknolojik yada bilimsel bir gelişme olduğunda bunu stratejik plana uygulayabilme fırsatınız da vardır.

#### 1.3.4. Stratejik Planı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarda en göze çarpan özellik stratejik planın diğer planlara göre daha geniş kapsamlı olması ve belli bir zamanda yenilenmesi gerekliliğidir. Bunlarla birlikte stratejik planlama birçok yönüyle diğer planlardan ayrılır. Stratejik planı diğer planlardan ayıran özellikler (Demirdizen, 2012:4-5):

- Stratejik planlama bir kurum ya da kuruluşta yapılan tüm planların üzerinde yer alır ve diğer planlara da rehberlik eder.
- Stratejik plan kurumun amaçlarını ve hedeflerini içerdiğinden diğer planlar stratejik plana aykırı olamayacak şekilde ortaya çıkmalıdır. Bu durumu şöyle ifade etmek yanlış olmaz, stratejik plan bir örgütün anayasası olmazsa olmaz özelliği taşıırken diğer planlar ise anayasaya aykırı olamayan kanun özelliği taşır.
  - Stratejik plan diğer planlara göre daha esnekler.
  - Diğer planlar var olanın üzerine yoğunlaşırken, stratejik plan oluşabilecek yeni durumlara da yoğunlaşır.
  - Stratejik plan ile kurumun vizyonu belirlendiğinden diğer planlara göre daha güçlü bir yapıya sahiptir.

Stratejik planlamanın ayrıntıdan çok geleceğe, hedeflere ve sonuçlara yönelik olması, yapılacak konuya odaklanması ve bunun da kim tarafından, nerede, ne ile ve ne zaman gerçekleştirileceğinin üzerinde detaylı şekilde durulması stratejik planı diğer planlardan ayırmaktadır. Stratejik planlamada, günlük problemlerden öte değişime odaklanılır. Değişim önceden tahmin edilemeye çalışılır. Gerçekleşecek değişikliklere karşı hazırlık yapılırken umulmadık değişikliklere karşı da seçenekler oluşturulur (Erdem, 2006:50). Stratejik planı diğer planlardan ayıran başka bir özelliği ise beş yıl gibi uzun bir vadeyi kapsıyor olmasıdır.

## **BÖLÜM 2: TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM VE ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA**

İkinci bölümümüz de sırasıyla; Türkiye’de yükseköğretimin tarihsel gelişimi, üniversitelerin görev ve sorumlulukları, üniversitelerin örgütsel yapıları, stratejik planlamanın üniversitelerdeki dayanağı, üniversitelerde stratejik planlamanın gerekliliği ve önemi ile üniversitelerde stratejik planlama süreci ve uygulanması ele alınacaktır. Durum analizi kısmında tarihçe, yasal dayanaklar, faaliyet alanları ve ürünler gibi kurumu tanıtan unsurlara yer verilecek, geleceğe bakış kısmında ise kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, amaçları, hedefleri, stratejileri ve performans göstergeleri ile ilgili açıklamalar yer alacaktır. Maliyetlendirme de ise ortaya koyulan amaçların ve hedeflerin bütçeye yansıtılması ele alınacaktır. İzleme ve değerlendirme bölümünde ortaya konan stratejik planın ne durumda olduğu ve hangi durumlarda revizyona gideceği konusunda bilgilere yer verilecektir.

### **2.1. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ**

Türkiye’de yükseköğretim alanındaki uygulamalar Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayanmaktadır. Osmanlıda yükseköğretim medreseler de yürütülmüştür. Medreseler uzun yıllar hem İslami hem de modern eğitimin birlikte verildiği başarılı eğitim kurumları olarak uzun süre hizmet etmiştir. Osmanlının gerileme döneminde birçok alanda olduğu gibi medreselerde de eğitim kalitesi 19. yüzyılda eğitim ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılana kadar zayıflamıştır. Medresenin yanında yükseköğretim okulu olarak Mühendishane, Tıbbiye ve Harbiye gibi okullar da bu süreçte ilk kurulan okullar olmuşlardır (Kahraman, 2009:68).

İlk üniversitenin kuruluşu hakkında çeşitli görüşler var olup medreseleri üniversite olarak kabul eden görüşe göre üniversitelerin kuruluşu Fatih Sultan Mehmet dönemine kadar uzanmaktadır. Diğer görüşe göre ise ilk üniversite 1863’te kurulan Darülfünundur. Osmanlı’da üç aşamalı eğitim anlayışına geçiş 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamname’si ile olmuştur. Birinci kademe sübyan ve rüşdiye mekteplerinden, ikinci kademe idadi ve sultanilerden ve üçüncü kademe ise yüksekokullar ile darülfünundan oluşmaktaydı. 1919 tarihinde Darülfünun-u



Osmaniye Nizamnamesinin çıkarılmasıyla Darülfünun'a özerklik tanınması gibi reform çalışmaları devam etmiştir. Osmanlı topraklarında kurulan yeni Türkiye Cumhuriyetinin, yönetim sistemi dâhil birçok özelliği Osmanlı'dan farklı yapıdaydı ki üniversite sistemi de bunlardan birisiydi. Osmanlı'dan kalma Darülfünun, yeni devletin yaptığı inkılaplara kayıtsız kaldığı gerekçesiyle tasfiye edilip yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuştur (Kahraman, 2009:68-70).

Üniversitelerin tarihsel sürecine anayasal bakışla bakıldığında karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır. 1924 Anayasasında üniversiteler ile ilgili hüküm yer almamaktadır. Bu süreçte üniversitelerin kuruluşu, işleyişi ve görevleri kanunlarla düzenlenmekteydi. 27 Mayıs 1960 askeri müdahale sonrasında üniversiteler, özerk bir yapı olarak anayasada yerini almıştır. 1961 Anayasasında, "Özerk Kuruluşlar" başlığı altında anayasanın 120. maddesinde üniversitelerin yönetimi, öğretim elemanlarının mesleki güvenceleri, akademik özgürlükler gibi konulara yer verilmiştir. 12 Mart 1971 muhtırası sonrasında üniversitelerin idarelerinin özerkliği daraltıldı. İdari özerklik kavramındaki bu değişikliğin asıl nedeni üniversitelerde yaşanabilecek asayiş olaylarına daha kolay müdahale edilebilmesinin önünü açmaktır. 1982 tarihli yeni bir anayasa ile üniversiteler hakkındaki maddeler yine değiştirilmiş ve 1982 Anayasasında "yükseköğretim kurumları" kavramı kullanılarak üniversitelere üç madde de yer verilmiştir. 130. madde: Yükseköğretim kurumlarının genel yapılarını, 131. madde: Yükseköğretim Kurulunu (YÖK) ve 132. madde ise özel hükümlere tabi yükseköğretim kurumlarını düzenlemektedir. 1982 Anayasasının üniversiteler ile ilgili getirdiği en radikal değişiklik hiç şüphesiz ki Yükseköğretim Kurulu olmuştur (Küçükcan ve Gür, 2009:134-139).

Günümüzde de yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1981 tarihinde Türkiye'de, lise üstü eğitim-öğretim veren beş tür "yükseköğretim kurumu" vardı. Bunlar: Akademiler, Üniversiteler, Bakanlıklara bağlı 2 yıllık meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 1979'da bazıları 4 yıla çıkarılan 3 yıllık eğitim enstitüleri ve YAYKUR (1974, Mektupla öğretim). Bu tarihteki toplam 19 üniversite mevcut olup 3'ü İstanbul'da, 3'ü Ankara'da, 13'ü ise kuruluş yıllarına göre, Trabzon (Karadeniz Teknik), İzmir (Ege), Erzurum (Atatürk), Diyarbakır (Dicle), Adana (Çukurova), Eskişehir (Anadolu), Sivas (Cumhuriyet), Malatya (İnönü), Elazığ (Fırat), Samsun (Ondokuz

Mayıs), Konya (Selçuk), Bursa (Uludağ) ve Kayseri (Erciyes)'de bulunuyordu. Bu dağılımdan da anlaşılacağı üzere, yükseköğretimi ülke geneline yayma politikası benimsenmiştir. İstanbul ve Ankara dışındaki üniversitelerin çoğu bu iki büyükşehirde yer alan üniversitelerin desteklemesi ile ayakta kalabilmekteydi. Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne İstanbul Teknik Üniversitesinden, Sivas-Kayseri ve Samsun'daki üniversitelere Hacettepe Üniversitesinden, Dicle Üniversitesi'ne Ankara Üniversitesinden, Fırat ve Anadolu Üniversitelerine Orta Doğu Teknik Üniversitesinden verilen destekler gibi (YÖK, 2007:43). Günümüzde ise yükseköğretim 112 devlet üniversitesi, 65 vakıf üniversitesi ve 6 Vakıf MYO ile yürütülmektedir (<http://www.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 13.02.2017).

### **2.1.1. Üniversitelerin Görev ve Sorumlulukları**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda yükseköğretim kurumlarının görevleri yer almaktadır. Bu görevlerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- *“Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,*
- *Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,*
- *Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,*
- *Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,*

- *Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,*
- *Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek”*

Üniversitelerin yukarıda yer alan görevlerinden de anlaşılacağı üzere ülkenin kalkınmasında ve gelişmesinde üniversitelere ciddi görevler düşmektedir. Ayrıca ilgili kanunda da yer verildiği gibi üniversiteler belirli planlar çerçevesinde eğitim-öğretim hayatlarına devam ederler.

### **2.1.2. Üniversitelerin Örgütsel Yapısı**

Üniversitenin organlarının neler olduğu 4 Kasım 1981 tarihinde kabul edilen ve 6 Kasım 1981 tarihinde yayımlanan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda yer almıştır. Ayrıca 29 Ekim 2016 tarihinde 29872 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”de rektör seçimleriyle ilgili bazı değişikliklere yer verilmiştir. Bu çerçevede üniversitelerin örgütsel yapıları şu şekilde oluşturulmuştur:

**Rektör:** Devlet Üniversitelerinde Rektör, Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek, profesör olarak en az üç yıl görev yapmış üç aday arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Bir aylık sürede önerilenlerden birisinin atanmaması ve Yükseköğretim Kurulu tarafından, iki hafta içinde yeni adaylar gösterilmemesi halinde Cumhurbaşkanınca doğrudan atama yapılır. Rektör, üniversitenin veya yüksek teknoloji enstitüsünün tüzel kişiliğini temsil eder. Rektörün görevde kalma süresi 4 yıl olup; görevde kalma zamanı sonlanan rektör aynı usullerle tekrardan atanabilirler. Fakat aynı devlet üniversitesinde rektör en fazla iki dönem rektörlük görevini yürütebilir.

**Rektör Yardımcısı:** Rektör, çalışmasında kendisine yardımcıda bulunmak amacıyla, üniversitenin aylıklı profesörlerinden en fazla üç kişiyi rektör yardımcılığı görevine getirebilir. Atanan rektör yardımcılarının görev süresi beş yıldır. Rektör

görevinin başında değilse rektör yardımcılarında birisi vekil görevini yürütür.

**Senato:** Üniversitelerde rektör, senatonun başkanıdır. Senato; rektör, rektör yardımcısı, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşur. Her eğitim - öğretim yılının başında ve sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca gerekli hallerde rektör senatoyu toplantıya çağırabilir.

**Üniversite Yönetim Kurulu:** Rektör, üniversite yönetim kurulunun başkanıdır. Üniversite yönetim kurulu; rektör, dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim alan ve birimlerini temsil edecek şekilde senato tarafından 4 yıl için seçilecek 3 profesörden oluşur. Gerekli zamanlarda rektör üniversite yönetim kurulunu toplantıya çağırır. Rektör yardımcısı, üniversite yönetim kuruluna oy hakları olmadan katılabilir.

**Dekan:** Dekan, fakültenin ve birimlerinin temsilcisidir. Dekan, rektörün önerisi ile üniversite içinden/dışından 3 profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca 3 yıl süre ile seçilir. Seçilen dekan, normal usul ile atanır. Dekanın görev süresi bitmiş ise yeniden atanabilir. Dekan, çalışmalarında yardımcı olacak fakültenin aylıklı öğretim üyelerinden en çok 2 kişiyi dekan yardımcısı olarak seçer. Ancak merkezi Açık öğretim olan üniversitelerde, gerekli durumlarda Açık öğretim yapmakla görevli fakültenin dekanınca 4 dekan yardımcısı seçilebilir. Dekan yardımcısı görevlerine en fazla 3 yıl için atanır. Dekan, görevinin başında bulunmadığında yardımcılarında biri vekâlet eder.

**Fakülte Kurulu:** Dekan, fakülte kurulunun başkanıdır. Fakülte kurulu; dekan, fakülteye bağlı bölümlerin başkanlarından (varsa fakülteye bağlı enstitü ve yüksekokul müdürleri) ve üç yıllığına fakültede yer alan profesörlerin kendi aralarından seçecekleri üç, doçentlerin kendi aralarından seçecekleri iki, yardımcı doçentlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretim üyesinden meydana gelir. Normal olarak fakülte kurulu her yarıyıl başında ve sonunda toplanır. Dekan, gerekli bulunduğu durumlarda fakülte kurulunu toplantıya çağırır.

**Fakülte Yönetim Kurulu:** Dekan, fakülte yönetim kurulunun başkanıdır. Fakülte yönetim kurulu; dekan, fakülte kurulunun üç yıllığına seçeceği üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşur. Dekanın çağrısı üzerine fakülte yönetim kurulu toplanır.

**Enstitü Müdürü:** İlgili fakültenin dekanının önerisi ile rektör tarafından üç yıllığına atanır. Enstitü rektörlüğe bağlı ise atamayı rektör doğrudan yapar. Süresi dolan enstitü müdürü yeniden atanabilir. Enstitü müdürü, enstitüde görevli aylıklı öğretim elemanlarından üç yıllığına en fazla iki enstitü müdür yardımcısı atayabilir. Enstitü müdüründe de vekâlet etme veya müdürlüğün boşalması halleri dekanlarda olduğu gibi olup enstitü müdürü, 2547 Sayılı Kanunla dekanlara verilen görevleri enstitü bakımından yerine getirir.

**Enstitü Kurulu:** Enstitü müdürü, enstitü kurulunun başkanıdır. Enstitü kurulu; müdür, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

**Enstitü Yönetim Kurulu:** Enstitü müdürü, enstitü yönetim kurulunun başkanıdır. Enstitü yönetim kurulu; müdür, müdür yardımcıları, müdürce gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulunca üç yıllığına seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulu, 2547 Sayılı Kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilen görevleri enstitü bakımından yerine getirirler.

**Yüksekokul Müdürü:** İlgili fakülte dekanının önerisi ile üç yıllığına rektörce atanır. Eğer ki yüksekokul rektörlüğe bağlı ise müdürün atamasını direk rektör yapar. Süresi dolan yüksekokul müdürü tekrardan atanabilir. Yüksekokul müdürü, okulda görevli aylıklı öğretim elemanlarından üç yıllığına en fazla iki yardımcı atayabilir. Yüksekokul müdürlüğüne vekâlet etme veya müdürlüğün boşalması halinde yapılacak işlemler, dekanlarda olduğu gibidir. Yüksekokul müdürü, 2547 Sayılı Kanun ile dekanlara verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirir.

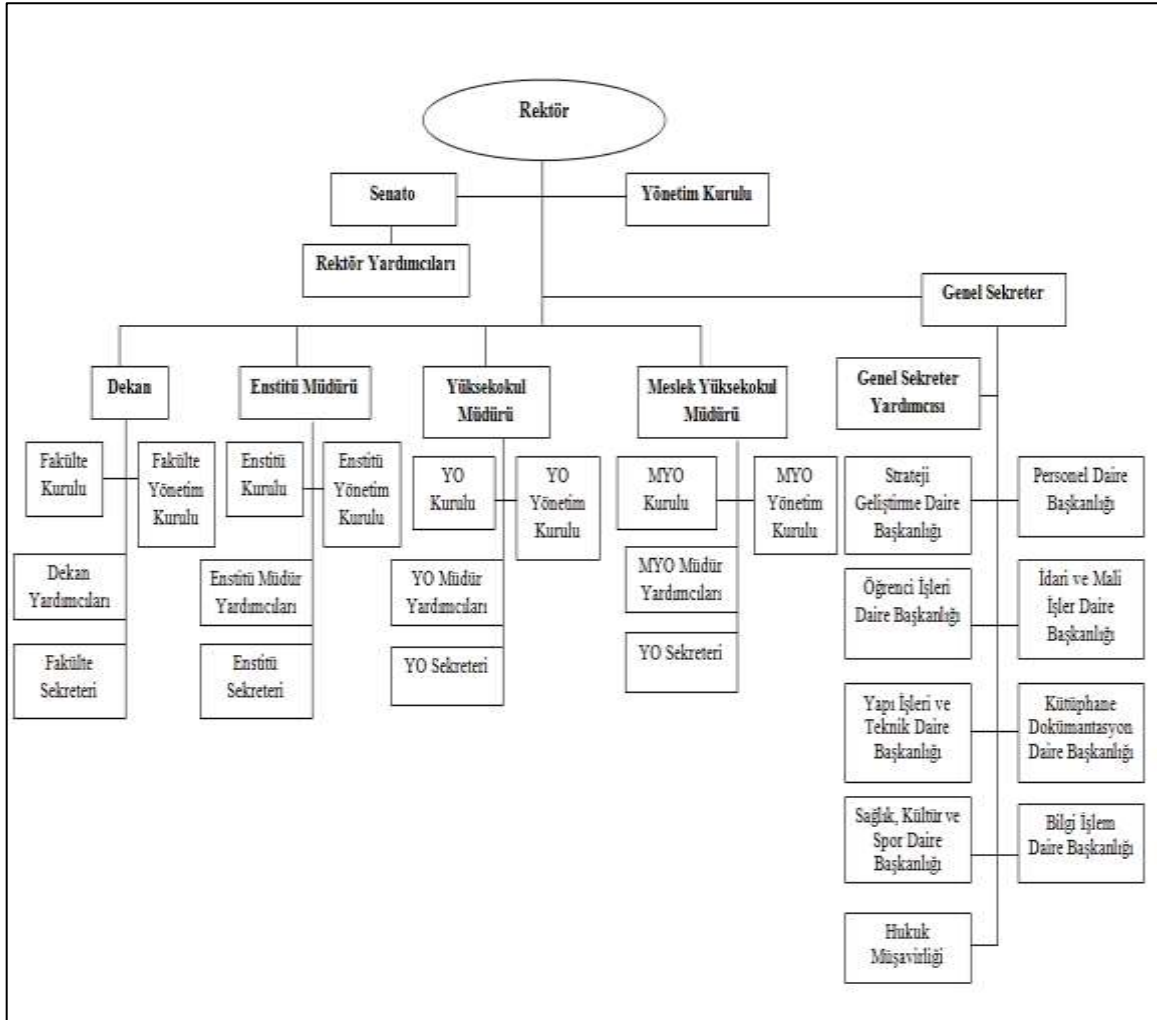
**Yüksekokul Kurulu:** Yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulunun başkanıdır. Yüksekokul kurulu; müdür, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

**Yüksekokul Yönetim Kurulu:** Yüksekokul müdürü, yüksekokul yönetim kurulunun başkanıdır. Yüksekokul yönetim kurulu, müdür, müdür yardımcıları ve müdürce gösterilecek altı aday arasından yüksekokul kurulunca üç yıllığına seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur. Yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu, 2547 Sayılı Kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri yüksekokul bakımından yerine getirirler.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda Meslek Yüksekokulu ile ilgili bilgiler yer almayıp yüksekokulun görevleri ve işleyişi vurgulanmıştır. Üniversitelerin idari yapısı ile ilgili bilgiler; 07/10/1983 tarih ve 124 nolu “Yükseköğretim Üst Kurulları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” de yer almaktadır. Üniversitelerde idari yapı; rektöre bağılı genel sekreter ve genel sekreter yardımcısı başta olmak üzere genel sekretere bağılı idari birimlerden yani daire başkanlıklarından oluşmaktadır. Üniversitelerde ihtiyaçlara göre değışmekle birlikte, Daire Başkanlıkları genel olarak; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ile Hukuk Müşavirliği gibi idari birimlerden oluşur.

Aşağıda yer alan Şekil-1’de devlet üniversitelerin hem akademik hem de idari yapılanmasına genel hatlarıyla yer verilmiştir.

Şekil 1: Devlet Üniversitesi Akademik ve İdari Teşkilat Yapısı



Kaynak: 2547 sayılı kanundan ve 124 nolu kanun hükmünde kararnameden faydalanılarak oluşturulmuştur.

## 2.2. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAĞI

Türkiye’de stratejik planlamanın gündeme gelmesi Kamu Harcamaları Gözden Geçirme Raporu (PEIR- 2001) ile olmuştur. Bu rapor, Türkiye’nin kaynaklarını etkili ve ekonomik kullanmasına yönelik Dünya Bankası ile arasında imzalanmıştır. PIER-2001 anlaşmasının ardından Türkiye’de stratejik planlama ile ilgili sorunları çözüme kavuşturmak amacıyla Devlet Planlama Teşkilatına yetki verilmiştir (Arslan, 2009:393).

Yükseköğretimde stratejik planlama 1980'lerden sonra uygulanmaya başlanmıştır. 1980' li yıllara kadar kamuoyundan faydalanarak büyüyen ve kaynak bakımından devlet tarafından finanse edilen yükseköğretim kurumları, eğitim harcamalarının enflasyonun üzerine çıkması nedeniyle artık kamusal değil yarı kamusal hizmet olarak görülmeye başlandı. Tüm bu gelişmeler sonucu yükseköğretim için stratejik planlamanın artık rasyonel şekilde kullanılması gereken bir araç olduğu kabul görmüştür. Özellikle 1990'lı yılların sonunda ve 21. yüzyılın başlarında yükseköğretimde stratejik planlama mühendislik, sürekli kalite gelişimi ve işletme değişimi gibi konularda etkisini göstermeye başlamıştır (Arslan, 2009:393).

Üniversitelerde stratejik planlama, eğitim stratejisine dayanmaktadır. Eğitim stratejisi, "eğitim kurumunun ne iş yaptığını veya yapmak istediğini, nasıl bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler" olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle eğitim stratejisi "amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı davranış biçimi" olarak da tanımlanabilir (Şener, 2009:65).

Devlet Planlama Teşkilatı 30 Eylül 1960 tarihinde kalkınma planları ile ülke kalkınmasını hızlandırmak amacıyla Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuştur. 1961 Anayasasında kalkınma planlarının hazırlanması hükme bağlandığından DPT de doğal olarak anayasal bir kurum hüviyeti kazanmıştır. DPT kalkınma planlarının uygulanmasından ve yürütülmesinden ziyade karar alma süreçlerinde etkin rol oynamıştır (Soyak, 2003: 175). DPT'nin anayasal bir nitelik kazanması ile kalkınmanın devlet öncülüğünde yürütülmesinin amaçlandığı söylenebilir.

Türkiye'de 10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı Kanunun dokuzuncu maddesinde stratejik planlama düzenlenmiştir. Dokuzuncu maddede yer alan ifade ise şöyledir: "*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*" Dokuzuncu madde de yer alan bu ibare ile tüm kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirildiği gibi üniversitelere de bu zorunluluk getirilmiştir. Bu madde de yer alan



ifadelerden birisi de, üniversitelerin hizmetlerini istenilen kalitede sunabilmeleri için bütçelerini stratejik plana dayandırmaları gerekmektedir.

5018 sayılı kanun ile tüm kamu kuruluşlarının stratejik plan sürecine dâhil edilmesiyle, stratejik planın takviminin hazırlanmasından, uygulanacak usul ve esasları belirlemekle Devlet Planlama Teşkilatı yetkili kılınmıştı. DPT, kamu kurumlarında stratejik planın nasıl bir çerçevede hazırlanacağını belirlemek için Haziran 2003'te "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nun birinci sürümünü hazırlamıştır. Daha sonra 26 Mayıs 2006'da "Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" in yayınlanmasıyla, DPT tarafından "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" nun ikinci sürümü hazırlanmıştır. Böylece stratejik planla ilgili anlam kargaşası giderilmiş ve stratejik planın hazırlanış formatında standartlık sağlanmıştır.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunları ile stratejik planların hazırlanma zorunluluğu perçinlenmiştir (Çetin, 2012:74). Stratejik plan çalışmaları, öncelikle pilot kuruluşlar düzeyinde başlatılmıştır. Şüphesiz ki bu sürecin en önemli aktörü üniversitelerdir. Üniversitelerin doğaları ve varoluş misyonları gereği, stratejilerinin olması ve performanslarını faaliyet raporları ile göz önüne alarak sürekli sorgulayıp kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Acar, Gençtürk, vd. 2005:3).

Tüm bu gelişmelerin devamında 2011 yılında DPT kaldırılarak yerine Kalkınma Bakanlığı kurulmuş, stratejik plandan sorumlu kurum olarak Kalkınma Bakanlığı görevlendirilmiştir. Ayrıca uygulama da üniversitelerin hazırladıkları stratejik planlar, öncelikle Kalkınma Bakanlığına kontrol için gönderilmekte ve Kalkınma Bakanlığınca uygun görülen stratejik planlar Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi ve Sayıştay Başkanlığı gibi kurumlara iletilmektedir.

### **2.2.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Gerekliliği ve Önemi**

Günümüzde yükseköğretime olan talep sürekli artmakta ve bu durumda üniversiteler arasında bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Üniversitelerin gerek ulusal

gerekse uluslararası platformlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için belirledikleri misyonu, vizyonu, amaçları ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Bu durumda beraberinde iyi bir stratejik yönetim sürecini getirmektedir.

Yükseköğretim alanında yeni işbirlikleri ve yaşanan gelişmeler, stratejik planlamanın üniversiteler için ne derecede önemli olduğunu, dolayısıyla stratejik planlamanın eğitim politikaları yanında çevreye de uyum sağlayarak bu kurumları daha iyi bir geleceğe götüreceği açıktır. 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. Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planlar önemlidir ve kurumun bugünkü durumdan vizyonuna nasıl ulaşacağını gösterir. Kurumun çevreyi ve fırsatları daha iyi tanıyarak performansını artırmasına yardımcı olur. Stratejik planın üniversitelere rekabet ortamı yaratması ve üniversiteleri daha iyi bir geleceğe yönlendirmesi mümkündür (Birinci, 2014:3-4).

Üniversitelerin, kurum kültürüne dayanılarak hazırladıkları stratejik planlarının, asgari kalite seviyesinin sağlanmasında etkili olacağı görülmüştür. Üniversitelerin hazırladıkları stratejik planları ile sürekli öğrenen bir yapıda olan yükseköğretim kurumlarının sosyal fayda üretirken, aynı zamanda toplumsal katkılarının da ne kadar büyük olduğunun tekrardan farkına varılmıştır (Acar, Gençtürk, vd. 2005:5).

Üniversitelerde görülen aksaklıkların ve problemlerin çözümünde stratejik planlama önemli etkenlerden biri olarak sayılmaktadır. Üniversitelerin stratejik planlama sürecine dâhil olmasıyla birlikte üniversiteler de zayıf yönlerini görüp iyileştirme ve dışarıdan gelen tehditleri algılayıp önleme imkânı yakalamıştır. Diğer taraftan stratejik planlamanın yükseköğretim kurumlarında emek ve zaman israfını önlemek, belirli ilkeleri oluşturmak, belirlenen hedeflerin amaca uygunluğunu kontrol etmek, çalışanların katılımcılığını ve işin sahiplenilmesini sağlamak gibi faydaları olacaktır (Çetin, 2012:75).

Stratejik planlamayı uygulamaya başlayan üniversitelerin stratejik plandan beklediği faydalardan bazıları şunlardır (Kahraman, 2009:45-46):

- Üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği yere başarılı şekilde ulaşabilmesi için bir yapı oluşmasını sağlamak,
- Rekabette başarıyı sağlamaya yönelik bir yapı oluşumuna imkân sağlamak,
- Üniversitenin amaçlarına ulaşmak için herkesin alışmasına ve katılımına imkân sağlamak,
- Üniversitenin stratejik yönlerinin oluşturulmasında tüm anahtar personelin katılım ve teşvikiyle vizyon oluşumunu sağlamak,
- Kurum vizyonunun oluşumu sürecinde çalışanlar ile kurum sahipleri arasında diyaloga imkân sağlamak,
- Üniversite hedeflerinin çevre faktörleri de dikkate alınarak düzenlenmesini sağlamak,
- Üniversitenin önceliklerinin oluşturulmasına imkân sağlamaktır.

### **2.3. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE UYGULANMASI**

Üniversiteler, stratejik planlama yapacak birikime, organizasyona, uzman kadroya ve bilgi donanımına sahip olmalıdır. Bu noktada üniversitelerin bünyesinde bulundukları iktisadi ve işletme alanındaki fakülteler önemli paya sahiptir. Çünkü bu fakültelerdeki öğretim elemanları stratejik planlama eğitimi vermekte ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Üniversiteler stratejik planlarını yaparken; liderlik, bilgi yönetimi, ileri teknoloji kullanımı, uzman eleman seçimi, koordinasyon gibi önemli unsurları dikkate almalıdır. Üniversite yeterli uzman kadroya sahip değil ise başka üniversitelerden görevlendirme ile uzman çalıştırabilme avantajına da sahiptir. Bunun yanı sıra üniversiteler dışarıdaki uzmanlıklardan da hizmet alımı yoluyla yararlanabilmektedir (Narinoğlu, 2009:257).

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama süreci; üniversite faaliyetlerinin incelenmesini, SWOT analizinin yapılmasını ve buna bağlı olarak üniversitenin strateji ve hedeflerin belirlenmesini ve stratejik planın izlenme-değerlendirme çalışmalarını kapsar (YÖDEK 1.1, 2007:38).

Üniversitelerde stratejik planlama sürecini on adımı aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, Orhan ve Dönmez, 2014:123-125):

- Stratejik planlama çalışmalarını başlatarak katılımı belirlemek
- Örgütsel vazifeleri belirlemek
- Misyonu belirlemek
- Etkin bir vizyon belirlemek
- İç ve dış çevre analizi ile SWOT analizi yapmak
- Stratejik konuları belirlemek
- Stratejileri biçimlendirmek
- Stratejik planları analiz etmek
- Stratejik planın etkin bir şekilde uygulanacağı süreci geliştirmek
- Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirmek

Yukarıda on adımda sayılan stratejik planlama sürecine birde Devlet Planlama Teşkilatının yayınladığı kılavuzda nasıl yer almakta ona bakalım. Stratejik planlama sürecinin nasıl işleyeceğine Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Stratejik Planlama Süreci

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan ve Programlar</li> <li>• Paydaş Analizi</li> <li>• GZFT Analizi</li> </ul>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluşun Varoluş Gerekçesi</li> <li>• Temel İlkeler</li> </ul>	<b>MİSYON VE İLKELER</b>	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arzu Edilen Gelecek</li> </ul>	<b>VİZYON</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar</li> <li>• Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler</li> </ul>	<b>AMAÇLAR VE HEDEFLER</b>	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri</li> </ul>	<b>STRATEJİLER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaylı İş Planları</li> <li>• Maliyetlendirme</li> <li>• Performans Programı</li> <li>• Bütçeleme</li> </ul>	<b>FAALİYETLER VE PROJELER</b>	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raporlama</li> <li>• Karşılaştırma</li> </ul>	<b>İZLEME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri besleme</li> <li>• Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi</li> </ul>	<b>PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans Göstergeleri</li><li>• Uygulamaya Yönelik İlerleme ve Sonuçların Değerlendirilmesi</li></ul>		
---	--	--

Kaynak: DPT (2006), Stratejik Planlama Kılavuzu, s.5.

Stratejik planlama sürecinde; hangi noktadayız, hangi noktaya varmayı amaçlıyoruz, varmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşabiliriz ve gitmek istediğiniz yere nasıl ulaşabiliriz gibi sorulara üniversitelerin cevap vermesi gerekir. Neredeyiz sorusunda; üniversiteler tarihçelerinden, yasal mevzuatlarından, faaliyetlerinden, ürünlerinden, güçlü-zayıf yönlerinden, fırsat-tehditlerinden ve paydaşlar ile olan ilişkilerinden bahsedilmektedir. Nereye gitmek istiyoruz sorusunda, misyonlarının, vizyonlarının, temel değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin cevaplarını ararlar. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunda, stratejiler ve performans göstergelerinin neler olduğu gibi konulara değinirler. İzleme ve değerlendirme aşamasında ise başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabı aranır (DPT, 2006:5-6).

Üniversitelerde stratejik planlama süreci hazırlık çalışması ile başlar. Stratejik planlamanın, plan öncesi hazırlık çalışmalarının iyi derecede yapılması stratejik planın başarısında önemli rol oynayacaktır. Hazırlık süreci beş aşamadan oluşur. Bunlar; planlamanın sahiplenilmesi, organizasyonun belirlenmesi, ihtiyaçların tespiti, iş planının yapılması ve hazırlık planının hazırlanmasıdır (DPT, 2006:11). Stratejik planının üniversitenin tüm çalışanlarınca sahiplenilmesi gerekmektedir. Çünkü stratejik plan öyle birkaç personelin bir araya gelerek hazırlayacağı bir rapor değildir. Stratejik planlamada, organizasyonun belirli olması koordinatörlüğü hangi birimin yapacağı, kurulacak stratejik planlama ekibinin başkanının kim olacağı gibi soruların netliğe kavuşması açısından önemlidir. Stratejik planlama ekibinde geniş temsilcilik olmalı, özellikle üniversitenin ana faaliyet alanları stratejik planlama sürecinde temsil edilmelidir. Stratejik planlama ekibinin uygun sayıda personelden oluşması toplantılarda sağlıklı veriler elde edilebilmesi açısından önemlidir. Stratejik planlama ekibinin etkili üyelerden seçilmesi ise stratejik planın başarıya ulaşmasında önemli bir faktördür.

Stratejik planlama sürecine üniversite çalışanlarının mümkün olduğunca geniş katılımı sağlanmalı ve üst yöneticiler de stratejik plana tam destek vermelidir. Hazırlanan stratejik planların sadece Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının elinden çıkması bu süreçte yapılan en önemli hatalardandır. Stratejik planlar hizmet alımı yoluyla üniversite yapısını ve kültürünü tanımayan firmalara yaptırılmamalıdır. Planın üniversite personeline ve geniş katılımı ile hazırlanması esas alınmalı, ortaya konacak stratejik planlar üniversitenin öz ürünleri olmalıdır.

### **2.3.1. DURUM ANALİZİ**

Stratejik planının sağlıklı şekilde kurulan hazırlık aşamasının ardından stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde; “neredeyiz?” sorusuna yanıt verilir. Üniversiteler ileriye dönük amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini oluşturabilmesi için ilk önce var olan durumlarını tespit etmeleri gerekmektedir. Böylece üniversiteler hem kendilerini hem de çevrelerini daha iyi tanıma imkânı bulmuş olacaktırlar (DPT, 2006: 15).

Durum analizi aşamasında; üniversitenin gelişimi ve mevcut durumu analiz edilmeli, faaliyette bulunduğu alanlar tespit edilmeli, kurum içi ve çevre analizi ile paydaş tespit çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Durum analizi çalışmalarının sonunda stratejik planlama ekibinin elinde karar vermek ve strateji geliştirmek için veriler oluşmuş olur. Ayrıca durum analizi, stratejik planı inceleyenlerin üniversiteyi tanımalarını sağlar.

Durum analizin de ilk olarak üniversitenin tarihsel durumu, varlık nedeni, zaman içinde yaşadığı değişimler, mevcut yapısı gibi konular açıklık kazanmaktadır. Ayrıca mevzuat analizi ve yasal dayanaklar ile de üniversitenin mevzuat açısından yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Elde edilen bu bilgiler daha sonra üniversitenin faaliyet alanları ve misyonunun belirlenmesine katkı sağlar.

Durum analizinin diğer alt bölümünde üniversitelerin faaliyet alanları ile hizmetleri ve ürünleri ele alınır. Daha sonra belirlenen bu faaliyet alanlarını için verilen hizmetler ile bu hizmetlerin ürünlerinin neler olduğu konusuna açıklık getirilir.

Durum analizi bölümde yer alan diğer alt başlık ise SWOT analizidir. SWOT; İngilizcedeki **S**trengths (üstünlükler-güçlü yönler), **W**eaknesses (zayıflıklar), **O**pportunities (fırsatlar) ve **T**hreats (tehditler) kelimelerinin baş harfleri kullanılarak üretilmiştir. Yabancı yazında SWOT kelimesinin yanı sıra TOWS ifadesi de kullanılmaktadır. Türkçe’de ise SWOT yerine GZTF veya FÜTZ kullanılabilir. SWOT analizinde üniversitelerin dış çevresindeki faktörlerin araştırılması sonucunda fırsat ve tehditler, kurum içi analiz sonucunda ise üniversitenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

**Fırsatlar:** Dış çevre analizi sonucunda kuruma olumlu katkılar sağlayacak unsurlardır.

**Tehditler:** Fırsatların aksine, kurumun varlığını devam ettirmesine engel teşkil edebilecek veya rekabet üstünlüğünü zedeleyecek dış çevredeki değişimler neticesinde ortaya çıkan, kurumların arzu etmediği durumlardır.

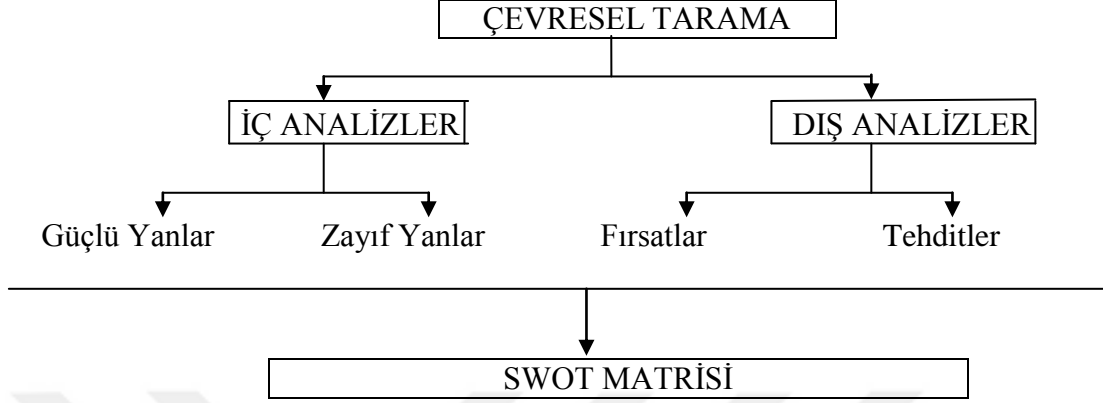
**Üstünlükler:** Kurumun iç çevre analizi sonucu ortaya çıkarılan, rakiplere karşı avantaj sağlayabildiği varlıkları ve yetenekleridir.

**Zayıflıklar:** Kurumun mevcut yetenek ve varlıklarının rakiplere oranla güçsüz ve düşük kaldığı durumlardır ( Ülgen ve Mirze, 2010: 160-161).

SWOT analizi ile üniversiteler güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin neler olduğu konusunda bilgiye sahip olurlar. Üniversiteler iç ve dış analizlerini sistematik olarak yapma ve durumlarını değerlendirme olanağı bulurlar. Bu analizde üniversiteler zayıf yönlerini de tespit edebileceğinden, daha sonra belirleyecekleri amaçlar veya hedeflerde burada belirlenen zayıf yönleri iyileştirici tedbirler belirleyebilirler. Bu nedenle SWOT analizinde yer alacak tespitler diğer bölümlere de temel teşkil eder.

SWOT analizinde güçlü yönler üniversitelerin kendilerine ait yeteneklerini ve kaynaklarını, zayıf yönler ise yeteneğin eksik olduğu alanları ve kaynağın yetersiz olduğu alanlarını oluşturur (Uçar ve Doğru, 2005:3). Güçlü yönleri amaçlara varmak için faydalanılan olumlu hususlar olarak ifade edebilirken, zayıf yönleri ise başarıyı engelleyecek eksiklikler olarak değerlendirebiliriz. SWOT analizinin genel işleyişine Şekil-2’de yer verilmiştir.

**Şekil 2 : SWOT Analizi Matrisi**



Kaynak: Uçar ve Doğru, 2005:3.

SWOT analizi ile üniversiteler hem kurum içi hem de kurum dışı değerlendirme yapma olanağını yakalamış olurlar. SWOT analizinde teknolojik yapı, çalışma ortamı, çevre durumu, kurumun kültürü gibi unsurları da göz önünde bulundurmak gerekir (Aktan, 2008:12). İç çevre analizi ile güçlü yönler daha da güçlendirilip, zayıf yönlerindeki eksiklikleri giderebilme fırsatı yakalanır.

Durum analizi içinde yer alabilecek diğer konu ise paydaşlardır. Paydaşlar stratejik plan için çok önem teşkil etmektedir. Paydaşlar, kurumların dolaylı ya da doğrudan, olumlu veya olumsuz olarak etkileşim içinde oldukları kişi, kurum, kuruluş veya gruplardır. Paydaşları yararlanıcı ve iç-dış paydaş olarak sınıflandırmak mümkündür. Yararlanıcı paydaş; hizmet veya ürünü kullanan, alan ya da faydalananlardır. İç paydaşı ise kurumun içindeki paydaşlar olarak ifade edebilirken, dış paydaşı; kurumun dışında yer alan kurumdaki etkilenen ya da kurumun etkilediği paydaşlar olarak tanımlayabiliriz (DPT, 2006: 17). Stratejik planlama sürecinde tüm iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınması; plana sahip çıkılıp içselleştirilmesini ve planlama sürecindeki problemlerin ve fırsatların öngörülmesini sağlayacak, plan sürecindeki hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.



### 2.3.2. GELECEĞE BAKIŞ

Stratejik planın kurumun geleceği kısmında, üniversitelerin misyonlarına, vizyonlarına, temel değerlerine, stratejik amaçlarına, hedeflerine, stratejilerine ve performans göstergelerine yer verilir.

#### 2.3.2.1. Misyon Bildirimi

Misyon kelimesinin sözlükteki anlamı, “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, temel hedef, amaç” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi bakımından misyon, bir kuruma yön vermek ve anlam kazandırmak niyetiyle belirlenmiş ve o kurumu benzerlerinden ayıran değerlerdir. Bu bağlamda misyon, kuruluşu ve kuruluşun var oluşu sebebini açıklamaktır. Kurum kimlere, hangi süreçlerle, nerede, ne tip ürünler sunmaktadır? Bunları yaparken iş felsefesi nedir, hangi varlıklara sahiptir ve aynı işi yapanlardan farkı ne olacaktır? Tüm bu sorulara verilen cevaplar kurumun misyonunu oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 173).

Misyon her kurumda “varlık nedenimiz nedir”, “ne yapmak istiyoruz”, “ürünlerimizin üstünlükleri nelerdir” gibi sorulara yanıt bulmalıdır (DPT, 2006:27-28). Üniversite özelinde belirlenecek misyon, üniversitenin şu anda yapmakta olduğu işi neden yaptığı konusuna açıklık getirmektedir. Misyon; kurumların ileriye dönük yönünü gösteren açık, gerçekçi ve özlü bir kavramdır. Üniversiteler, bu çerçevede belirledikleri misyonu genellikle uzun soluklu devam ettirirler, aradan biraz zaman geçtiğinde misyon değiştirme çabasına girmezler.

Bir kurumda onu diğer kurumlardan ayıran bazı özellikler yer alır. Misyon, bunların dile getiriş şeklidir. Kurum stratejilerinden önce misyonunu belirlemelidir. Çünkü misyon kurumun stratejisini daha somut hale getirerek stratejinin uygulanmasına destek sağlar. Bir kurumun misyonu kurumun bütünü tarafından oluşturulmalıdır. Kurumlar misyonlarını üst yönetim ve planlama ekipleri ile birlikte oluşturarak, çalışanlara dayatmamalıdır. Kurumun misyonu, kurum tarafından sunulan tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiyedir (Demir ve Yılmaz, 2010:79). Bu şemsiyenin tüm organizasyonu kapsamaması esas alınmalıdır.

Kurumun kullanacağı misyon, tüm paydaşlar için önemli olan konuları içermelidir. Misyon, kurumun işini, felsefesini, kendine has yeteneklerini, üstünlüklerini ve paydaşlara bakış açısı gibi faktörleri içermelidir.

Kurumlar misyonlarını belirlerken bazı hususlara dikkat etmelidirler. Bu hususları şöyle sıralayabiliriz:

- Açık, etkili ve özlü ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme zamanını değil, amacını tanımlar.
- Kuruma yasal olarak verilen görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kurumu hizmet sundukları belirtilir.
- Kurumun sunduğu hizmetler/ürünler tanımlanır.

Kurumlar misyonlarını ortaya çıkarırken bazı soruların cevaplarını bulmuş olmalıdırlar. Misyon bildirimini için cevaplandırılması gereken sorular ise aşağıda yer almaktadır:

- Kurumun var olma sebebi nedir?
- Kurum hizmeti kimlere sunuyor?
- Kurumun çalışma alanı nedir?
- Kurumun karşıladığı ihtiyaçlar nelerdir?
- Kurumun yasal görevleri nelerdir? (DPT, 2006: 27-28)

### **2.3.2.2. Vizyon Bildirimi**

Vizyon, kurumların gelecekte olmasını arzuladıkları durumu ifade eder. Başka bir deyişle vizyon, kurumun gelecekteki durumunu kelimelerle yansıtan bir fotoğrafı veya resmi olarak nitelendirebiliriz. Bazı düşünürlere göre, vizyon stratejilere yol gösterebilecek tek başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 177).

Vizyon, kurumun var olan durumu ile geleceği nasıl şekillendirebileceğini ve arzu edilen noktaya ideal olarak nasıl varılacağına ilişkin fikirleri birleştirerek, geleceğe yönelik imajı belirlemektir (Çelik, 2011:22). Üniversite kendine farklı boyutlarda vizyonlar belirleyebilir. Ulusal vizyonu olabileceği gibi ayrıca küresel bir vizyon da benimseyebilir ya da bir üniversitenin alt birimlerinin de kendine has vizyonları olabilir. Ancak bu vizyonlar birbirine bağlı olmalıdır.

Bir kurum eğer ki güçlü bir vizyona sahip olmak istiyorsa aşağıda belirtilen özellikleri içeren bir vizyon belirlemelidir. Bu özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz:

- İdealisttir; hissedilmesi yani yürekten gelmesi gerekir.
- Özgündür; ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kurumun çalışanları kadar diğer paydaşların da dikkatini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyonun bildirimi; akılda kalıcı ve kısa, iddialı ve ilham verici olmalı, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlamalıdır (DPT, 2006: 29).

Vizyon, bilinenden bilinmeyene doğru düşünsel bir bakış açısı olarak üniversitelerin gerçeklerini, hayallerini, fırsatlarını, tehditlerini bir bütün olarak ele alarak geleceğinin tasarlanmasıdır. Üniversitelerin amaçlarına ve stratejilerine veri sağlayan vizyon, geleceğe yönelik bakışını ifade eder. Belirlenen vizyonunun yöneticiler tarafından açıklaması ve tüm çalışanlarca benimsenmesiyle değeri artmaktadır (Demirdizen, 2012:10).

Vizyon üniversitenin tüm çalışanlarınca benimsedikçe başarıya kavuşacaktır. Vizyonun benimsenmesiyle çalışanlar gelecekteki olmak istedikleri yere varabilmek için çalışacak ve böylece varmak istedikleri noktaya zaman kaybı olmadan varacaklardır. Çalışanlar hangi hedef için çalıştıklarının da farkına varmış olacaktır. Üniversiteler, her geçen gün gerek vizyonlarını gerekse misyonlarını yazılı şekle dökmekteler. Ayrıca unutulmaması gereken başka bir husus da vizyon üniversiteleri başarıya götürme de tek başına yeterli olmayıp; misyon, temel değerler, amaçlar, hedef ve stratejiler ile desteklenmelidir.

### **2.3.2.3. Temel Değerler**

Temel değerler, üniversitelerin ilkelerini ve yönetim biçimlerini ifade eder. Temel değerlerin belirlenmesi önem arz etmektedir; çünkü misyonunun ve vizyonunun temelinde, temel değerler yer almaktadır. Temel değerlere açıkça ve anlaşılır şekilde yer verilmeli ve tüm çalışanlarca benimsenmelidir.

Temel değerler; vizyonun gerçekleştirilmesini destekleyici süreçleri içermelidir. Temel değerler üç temel alana ilişkin olabilir. Bunlar; kişiler, süreçler ve performanstır. Temel değerleri belirleyebilmek için bazı sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Bu sorular ise şunlardır (DPT, 2006:30-31):

- Kurumun çalışma felsefesi nedir?
- Kurumun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kurumun personeli tarafından benimsenen inançlar ve değerler nelerdir?
- Kurum temel değerlerini belirlerken temel değerlerinde bulunması gereken hususlar vardır. Bu hususları ise şöyle sıralayabiliriz:
  - Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
  - Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
  - Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Temel değerler, üniversitelerin kültürünü, geçmişini, felsefesini ve ahlaki ilkelerini içerirken aynı zamanda, geleceğini ve davranışlarını değişik şekillerde etkiler. Temel değerler kurumun faaliyet alanlarına kısıtlama getirebilecekken kurumları diğer kurumlardan ayıran özellikler yaratır. Ayrıca temel değerler işlerin yapılış şekli hakkında yol gösterirler (Demirdizen, 2012:9-10).

#### **2.3.2.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi**

Amaç, kelime anlamı olarak ulaşılmak istenen maksat ve sonuçtur. Stratejik amaç ise kurumun belli bir zaman sürecinde varmak istediği sonuçtur. Stratejik amaçlar sayesinde öncelikler belirlenir. Amaçlar, kurumların faaliyet alanlarına ulaşmak için geleceğe yönelik istedikleri sonuçları oluşturur.

Planın durum analizi çalışmaları tamamlanıp, misyon ve vizyon belirlendikten sonraki aşama, amaçların saptanmasıdır. Saptanacak amaçlar bazı özellikleri içermelidir. Bu özellikleri sıralamak gerekirse (DPT, 2006:32):

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı fakat ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları net olarak ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını detaylı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.

- Durum analizinin sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zamanı kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Üniversitenin amaçlarını belirlemesi stratejik planda önemli bir yere sahiptir. Stratejik amaçlar üniversitenin genel olarak varmak istediği noktayı gösterir. Vizyonda ulaşmak istediğimiz yer için yönü amaçlar ile belirleriz. Amaçlar, güçlü yönler ve fırsatları ön plana çıkartmaya, zayıf yönleri iyileştirmeye ve tehditlerin etkisini en aza indirmeye yönelik belirlenmelidir. Stratejik amaçlar kurumun sadece bir bölümünün amacı değil tüm kurumun amacıdır. Bu nedenle stratejik amaçlar kurumun tüm çalışanlarınca benimsenmelidir.

Stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde üniversitenin kaynaklarını doğru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgililerce anlaşılmasını, sorumlulukların devrini ve sonuçları için hesap vermeyi kolaylaştırması açısından önemli bir aşama olarak kabul görmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:81).

Stratejik amaçlar, üniversitelerin önceliklerinin belirlenmesini, kaynakların doğru tahsisini, hesap verme ve sorumlulukların devri gibi konuları kolaylaştırmaktadır. Stratejik amaç üniversitenin tümüne yön vererek çalışanlara rehberlik eder. Stratejik amaç ile istenilen başarı meydana çıkmış olur ve böylece yöneticilerin de kontrol etmesi kolaylaşır. Stratejik amaçlar ile uzun dönemli öncelikler ortaya konulur (Kılıç ve Erkan, 2006:82).

Stratejik amaçlar, kurumun misyonunu gerçekleştirmek için paydaşların beklentileri de dikkate alınarak, varmak istenilen sonuçları ifade eder. Ancak varmak istenilen bu sonuçlar kısa vadeli olmayıp, 3-5 yılda gerçekleşecek sonuçlardır. Amaçlar genelde açık uçludur. Amaçlara ne ölçüde ulaşılacağını değil de daha çok gidilecek yönü veya nereye odaklanacağı belirlenir. Kurumlar amaçlarını belirlerken SMART analizinden faydalanabilirler. **S**(Specific; Özgün): Amaçlar özgün olmalıdır. **M**(Measurable; Ölçülebilir): Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. **A**(Achievable; Erişilebilirlik): Amaçlar bazı zorlukları içermeli fakat imkânsız olmamalıdır. **R**(Realistic; Gerçekçi): Öncelikli amaçlara yoğunlaşılmalıdır. **T**(Time-bounded;

Zaman olarak sınırlı): Amaç için belirli zaman belirlenmelidir (Gözlükaya, 2007:58-59).

### **2.3.2.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi**

Stratejik hedefler amaçlara ulaşabilmek için konulan ölçülebilir ve spesifik alt amaçlardır. Stratejik hedefler stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli olup sayısal olarak da ifade edilebilir. Kurumlar stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirleyebilirler. Hedefler bazı özellikleri taşımalıdır. Bu özellikler (DPT, 2006:34):

- Yeterince anlaşılabilir ve açık olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- İmkânsız olmamalı ama iddialı olmalı,
- Sonuca odaklanmalı,
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedefler kurumun kendisini tanımasına yardımcı olmaktadır. Hedefler açıkça belirlendiğinde çalışanlar hedefi benimseyerek o hedefe ulaşmak için daha çok emek vermekte ve çalışanlar arası çatışma düşürülebilmektedir. Stratejik hedefler, kararlar ve kararları alan yöneticiler arasındaki koordinasyona yardımcı olur. Stratejik hedefler ile performansın değerlendirilmesine standartlar getirilmiş olurken aynı zamanda soyut olan misyon çalışanların kafasında somutlaşmış olmaktadır (Çakır, 2008:39).

Hedefler, amaçların ayrıntılı hale gelmiş nihai durumudur. Üniversitelerin nerede olmak istiyoruz sorusuna verdiği cevaptır, hedefler. Stratejik hedefler, stratejik amaçların gerekçesini gösteriyor olmalıdır. Bu şekilde her hedefte stratejik amaçlar da gözden geçirilmiş olur. Üniversiteler belirledikleri hedeflerin bütçesel uyumuna da dikkat etmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408).

### **2.3.2.6. Stratejilerin Belirlenmesi**

Kurumlar amaç ve hedeflerini belirledikten sonra sıra, kurumların stratejilerini belirlemelerine gelmektedir. Strateji terimini; geleceğe dönük

oluşturulan amaçlara varabilmek için kuruma yön gösteren bir ışık olarak ifade edebiliriz. Belirlenen amaçlar ve hedefler stratejiler ile daha da netleştirilmiş olur.

Stratejiler, amaçlara ve hedeflere nasıl varılacağını belirten kararlar bütünüdür. Tesirli bir stratejisi olmadan belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken farklı alanlardaki yetkinlik ve kaynaklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca stratejileri ile hedeflerin uyumu da kontrol edilmelidir. Öncelikle; zamanı, maliyetleri, kaynakları, yararları ve olumlu kısıtları analiz ettikten sonra en uygun stratejiyi seçmek gerekir. Bu aşamaları dikkate alarak en uygun stratejileri belirleyerek hedeflenen amaçlara ulaşılabilir (Demirdizen, 2012:12).

Stratejiler oluşturulurken “Kritik Sorular Yöntemi” kullanılarak stratejiler belirlenebilir. Bu yöntem ile amaç ve hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecek sorunlar tespit edilip bu sorunları minimuma indirecek stratejiler belirlenebilir. Ayrıca GZFT analizinde yer alan güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler de strateji belirleme de kullanılabilir. Bu yöntem ile ZT, ZF, GT ve GF stratejileri belirlenebilir. ZT stratejileri; zayıf durumları ve tehditlerin olumsuzluklarını en aza indirmeye yönelirken, ZF stratejileri ise; zayıflıkları en aza indirmeye ve fırsatları olumlu etkilerinden olabildiğince yararlanmaya yöneliktir. GT stratejileri; güçlü yönleri kullanarak dışarıdan gelebilecek tehditleri en aza indirmeye yöneliktir. GF stratejileri ise hem güçlü yönlerinden hem de fırsatlardan mümkün olduğunca faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir (DPT, 2006:39).

### **2.3.2.7. Performans Göstergeleri**

Stratejilerin belirlenmesinden sonra kurumlar bu stratejilerin gerçekleşme durumunu dolayısıyla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını performans göstergeleri ile izleyeceklerdir. Performans göstergeleri, stratejik amaç ve stratejik hedeflere ulaşmak için yürütülen çalışmaların sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçtır (DPT, 2006:36).

Performans göstergesi, önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Bir hedef için birden fazla performans göstergesi belirlenebilir. Hedeflerin nitelik durumu performans göstergelerinin niteliğini de

etkiler. Hedef için belirlenen performans göstergesinin zaman, maliyet, miktar gibi türlerden ifade edilebiliyor olması gereklidir (DPT, 2006:36-38).

Performans göstergeleri beş grupta incelenebilir Bunlar; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik ve kalite göstergeleridir.

Girdi: Bir kurumun üreteceği ürün veya hizmetlere gereken kaynaklardır.

Çıktı: Kurum tarafından üretilen ürün veya hizmet miktarlarıdır.

Verimlilik: Girdiler ile çıktılar arasındaki bağı gösterir.

Sonuç: Elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne ölçüde ve nasıl başarılı olduklarını gösterir.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösteren düzeydir (DPT, 2006:36-38).

Performans göstergelerinin beşinin içinde en önemlisi sonuca dayalı performans göstergesidir. Kurumun belirlenen amaç ve hedeflere göre faaliyet gösterip göstermedikleri performans göstergeleri ile izlenir (Gözlükaya, 2007:64). Kamu kurumlarında makul bir maliyetlendirme ile kaliteli üretim veya hizmet verilip verilmediğinin tespitinde kullanılan bir araçtır, performans göstergeleri. Performans göstergelerinin düzenli olarak takip edilebilmesi için stratejik planda yıl yıl değerlere yer vermek gerekmektedir.

Maliye Bakanlığınca yayınlanan performans programı hazırlama rehberinde performans göstergelerinin özellikleri belirtilmiştir. Bu özellikler şöyledir (Maliye Bakanlığı, 2009:14):

- Göstergeler hedefler ile ilgili olmalı,
- Ölçülebilir, güvenilir ve ulaşılabilir veri sunacak olmalı,
- Az sayıda ve temel nitelikte olmalı,
- Maliyetler belli seviyede olmalı,
- Geçmiş dönemler ve diğer idarelerin benzer göstergeleriyle

karşılaştırılabilecek şekilde hazırlanmalıdır.

Performans göstergeleri üniversitelerin faaliyetlerinin şeffaflık, etkinlik, katılımcılık, hesap verme ve yerindelik ilkeleri bazında şekillendirmesini sağlayacaktır (Söyler, 2007:108).



### 2.3.3. MALİYETLENDİRME

Stratejik planlama sürecinde amaçlar, hedefler, stratejiler ve performans göstergeleri belirlendikten sonraki aşama maliyetlendirme kısmıdır. Maliyetlendirme stratejik planın ayaklarının yere basmasını sağlamak anlamına gelmektedir.

Stratejik planın işlevsellik kazanması bütçenin amaç ve hedefler ile ilişkilendirilmesine bağlıdır. Stratejik plan bir yerde kurumların önceliklerini içererek hazırlandığından maliyetlendirme ile öncelikler ile kaynak arasında bağ oluşturulmuş olunur.

Üniversitenin amaç ve hedeflerine dönük stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet/projeler ile bunların kaynak ihtiyacı maliyetlendirme kısmında belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefi içeriyor olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi olmayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Ancak şöyle bir husus vardır ki; belirlenen faaliyet ve projelerin stratejik planda yer alma zorunluluğu yoktur (DPT, 2006:41).

Maliyetlendirme çalışmasında öncelikle her bir hedef için gerekli faaliyet/projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılır. Böylece hedeflerin maliyet tahminleri bize amacın maliyet tahminini verirken; amaçların maliyet tahmin toplamı da stratejik planın o yılki maliyet tahmin toplamını verecektir. Bu şekilde beş yıllık toplam ise stratejik planın toplam maliyet tahminini vermiş olur. Beş yıllık maliyet tahmini belirlendikten sonra bunları kaynaklarla karşılaştırmak gerekmektedir. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için yıllar itibariyle hangi kaynaklardan hangi gelirlerin elde edileceği tahmin edilmelidir (DPT, 2006:42).

Stratejik planlama da üniversiteye verilen bütçeye göre plan hazırlanmaz, tam tersine bütçelerin kabul edilmiş olduğu varsayılır. Kısaca; bütün hedeflerin tek tek maliyetlendirilmesi yapılır. Amaç, bütçe hazırlık aşamasında maliyet ve kaynak yapılarını ortaya koyarak her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların da önceliklendirilmesine yardımcı olmaktır (Çakır, 2008:46).

#### **2.3.4. İZLEME ve DEĞERLENDİRME**

Değişimin bu kadar hızlı olduğu bir ortam da bazı şeyler planladığı gibi devam etmeyebilir. Kurumlar stratejik planlarını ne kadar iyi hazırlarsa hazırlasınlar bazen beklenmedik durumlar olabilir. Beklenmedik durumlar olduğunda stratejik planda değişiklik yapabilmek izleme ve değerlendirme aşamasında olur (Çakır, 2008:43).

İzleme ve değerlendirme bölümünde “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevaplandırılması gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme aşamasında belirlenen amaç ve hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı sistemli olarak hazırlanacak belgeler ile periyodik olarak takip edilmesini gerektirir. Stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümünde ne tür raporlar hazırlanacağını, bunların hangi periyotlarla tekrarlanacağını, bu konudaki sorumluların hangi birimler olduğunun, sistematik takibin nasıl yapılacağını yer alması gerekmektedir. Ayrıca planın üst yönetimin sorumluluğunda izlenmesi; üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve dolayısıyla planın uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır. Stratejik planın izleme ve değerlendirilmesine ilişkin detaylara aşağıda yer verilmiştir (Demir Saygılı, 2014:51).

##### **2.3.4.1. İzleme**

İzleme, stratejik planda belirlenen performans göstergelerinin dolayısıyla stratejilerin gerçekleşme durumunu takip etmek ve raporlamaktır. İzleme raporları ile gerek kurum içi gerekse kurum dışı mercilere bilgiler verilmiş olunur.

Raporlama işlemi izleme sürecinde kullanılan en temel araçtır. İzleme raporunda; amaçların ve hedeflerin gerçekleşme konusundaki açıklamaları ile mevcut durum bilgilerini içermelidir. İzleme raporları ile hem gerçeklemler görünür hem de oluşabilecek gelişmelere karşı tedbirler alınmasına üst yönetime yardımcı olmaktadır. Ayrıca izleme raporları objektif olmalıdır. Gelişen alanları gösterdiği gibi gelişme gösteremeyen alanlara da yer verilmelidir (DPT, 2006: 45).

İzleme, amaçlara ulaşmak için verilen görevlerin istenildiği gibi yerine getirilip getirilmediğinin; hedeflenen sonuçlara hem nitelik hem de nicelik olarak varılıp varılmadığının tespiti için yönetimce tekrarlanan işlem ve faaliyetlerin

süzgeçten geçirilme sürecini ifade eder (Gözlükaya, 2007:68-69). İzleme faaliyetinde sadece raporlar kullanılmamaktadır. Raporların yanında eylem planları, kaynaklar ve çıktılarda kullanılmaktadır.

#### **2.3.4.2. Değerlendirme**

Değerlendirme, belirlenen amaç ve hedefler ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması işlemidir. Bu süreçte genellikle performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir. Değerlendirme işleminin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için ulaşılmak istenen noktanın net olarak önceden ortaya konmuş olması gerekmektedir (Çakır, 2008:45).

Değerlendirme, kurumların seçtikleri stratejilerinin uygulamadaki bilgiler ve deneyimler ışığında değiştirilmesi veya plana uyarlamaya gerek olup olmadığına yönelik yapılan kontrolleridir. Performans göstergeleri ile uygulama sonuçları ölçülmeye çalışılır. Neticelenen sonuçların daha önceden ortaya konan amaç ve hedefler ile ne kadar uyduğu analizi yapılır (Demir ve Yılmaz, 2010:83-84).

Değerlendirme, arzulanan gelecek için yapılan işlemlerin iyi yapıp yapılmadığını belirlemeye dönük sistemli bir araçtır. Aynı zamanda değerlendirme analizi başarı veya başarısızlığa neden olabilecek durumları su yüzüne çıkarmaya yardımcı olur. Değerlendirme işleminin öncelikli amacı, gelecekte daha yüksek bir performans için önceden neler yapıldığını veya şu anda neler yapıldığını sistemli şekilde test etmektir (Çakır, 2008:45).

İzleme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda kurumsal öğrenme ve kurumun yaptığı faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmış olunur. Ayrıca izleme ve değerlendirme, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına da katkı sağlar. Bir stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Eğer izleme ve değerlendirme yapılmıyorsa, hem planın uygulanmasında hem de hesap verme sorumluluğunun hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (DPT, 2006:45).

Üniversiteler stratejik planlarında belirledikleri performans göstergelerine ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için her yıl performans programı hazırlayıp kamuoyuna sunarlar. Ayrıca performans programının yanında üniversitelerin her yıl

yayınladıkları idare faaliyet raporunda da performans bilgilerine yer vermeleri gerekmektedir.

Stratejik planlar hazırlanıp onaylandıktan sonra stratejik plan üzerinde istediğiniz değişikliği yapamazsınız. “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” gereği stratejik planlar iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleme yapılabilir. Yapılacak güncellemede stratejik planın misyon, vizyon ve amaçlarına müdahale etmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir. Ayrıca;

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

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,

ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin,

stratejik planları yenilenebilir. Yenileme, stratejik planın beş yıl için yeniden hazırlanmasıdır. Kurum eğer ki yukarıdaki şartlardan birini taşıyorsa, şartlardan birinin oluşmasını müteakip üç ay içinde yenileme kararını alması gerekmektedir. Bu kararı takip eden altı ay içinde ise stratejik plan yenilenmelidir. Stratejik planların yenilenmesinde “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” hükümlerine uyulur. Stratejik planın güncelleştirilme durumunda ise Kalkınma Bakanlığı (eskiden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı) ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir (Resmi Gazete, Sayı:26179, Tarih: 26.05.2006).

### **BÖLÜM 3: TRAKYA BÖLGESİNDE YER ALAN ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Bu bölümde Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlamalarının karşılaştırılması yapılacaktır. Bu yolculukta bize eşlik edecek üniversiteler ve stratejik planları ise şöyledir: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı, Kırklareli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, Namık Kemal Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı ve Trakya Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı. Burada karşılaştırma yapılırken kullanılacak stratejik plan bilgileri üniversitelerin internet web sayfasından alınmıştır.

Çalışmada özellikle Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerin seçilme nedeni; günümüzde Trakya bölgesinin Türkiye'nin gelişim açısından önemli bölgelerinden biri olması ve bu gelişimde üniversitelerin rolünün yadsınamaz oluşudur. Özellikle sanayi bölgeleri, hayvan geçişlerinde tampon bölge olması, bazı tarımsal ürünlerde öncü olması gibi birçok avantajı barındırır. Çalışmada ayrıca üniversitelerin stratejik planlarında bu avantajlara yer verip vermediğini görmek mümkün olacaktır. Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Çanakkale Üniversitelerinde yer alan birçok akademik birim Trakya Üniversitesinden ayrılma olduğundan bu durumun dört üniversitenin stratejik planında ortak yönler yaratıp yaratmadığı ayrıca incelenecektir. Tüm bu nedenlerden ötürü Trakya bölgesinde yer alan dört üniversitenin stratejik planı ele alınmıştır.

Dört kurumunda stratejik planlarının karşılaştırılması yapılırken bazı kriter tabloları oluşturulmuştur. Bu ölçüt tablolarında yer alan göstergeler, Devlet Planlama Teşkilatının yayınladığı “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” ile “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikten*” faydalanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca tabloların şekli konusunda Uysal Kerman ve arkadaşlarının hazırladığı makaleden de faydalanılmıştır. Belirlenen kriteri o stratejik plan karşılıyorsa (+); karşılamıyorsa (-) işareti kullanılmıştır. Stratejik planın içinde, ilgili kritere ilişkin bilgi bulunmadığı takdirde (?) işareti konulmuştur (Kerman vd; 2012).

### 3.1. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Stratejik planlama önceden hazırlık çalışması gerektiren bir süreçtir. Hazırlanan stratejik planın başarıya ulaşmasında, yapılan ön çalışmanın katkısı büyüktür. Bu nedendir ki, çalışmada incelenen dört üniversitenin de stratejik planları için hazırlık çalışmalarında bulduklarını görebilmekteyiz. Bu kaniya dört üniversitenin de stratejik planlarında yer verdikleri stratejik planlama ekiplerini oluşturduklarından, stratejik planlama toplantıları gerçekleştirdiklerinden ulaşabilmekteyiz.

Stratejik planın hazırlık sürecinde olması gereken kriterlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Hazırlık Süreci Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Planın kapsadığı dönem 5 yıllık mıdır?	+	+	+	+
Stratejik plan çalışmalarında koordinatör birim olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yer almış mıdır?	+	+	+	+
Stratejik planlama çalışmaları iç genelge ile duyurulmuş mudur?	?	?	+	+
Stratejik planlama komisyonunun/ kurulunun başkanı üst yönetici veya üst düzey yönetici midir?	+	+	+	+
Üyelerin farklı uzmanlık alanından seçilmesine dikkat edilmiş midir?	?	+	?	+
Hazırlık süreci safhalara ayrılmış ve bunların hangi tarihlerde sonuçlanacağına ilişkin bilgilere yer verilmiş midir?	-	-	-	-
Stratejik planlamada katılımın nasıl sağlandığına ilişkin bilgiye yer verilmiş midir?	+	+	+	+

Stratejik planlama beş yıllık bir zamanı kapsamaktadır. Çalışmada yer alan üniversitelerden Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi 2015-2019, Kırklareli Üniversitesi 2013-2017, Namık Kemal Üniversitesi 2015-2019 ve Trakya Üniversitesinin 2013-2017 yılları için plan hazırlamıştır ve bu stratejik planlar halen yürürlüktedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin stratejik plan çalışmasında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığından iki personelin stratejik plan hazırlanmasında lojistik destek sağlamak amacıyla stratejik plan hazırlık safhasında bulunduğunu görmekteyiz. Kırklareli Üniversitesinin stratejik plan çalışmasında Strateji Geliştirme Daire Başkanının Stratejik Planlama Kurulunda üye olarak yer almıştır. Namık Kemal Üniversitesinde de Strateji Geliştirme Daire Başkanını raportör olarak Stratejik Planlama Kurulunda üye olarak yerini almıştır. Trakya Üniversitesinde ise Stratejik Planlama Komisyonunda Strateji Geliştirme Daire Başkanı üye olarak yerini almıştır. Görüyoruz ki dört üniversitede de Strateji Geliştirme Daire Başkanları sürecin içinde yerini almıştır ki zaten Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının içinde yer almadığı bir stratejik plan düşünülemez.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda da yer aldığı gibi stratejik planlama çalışmalarının üst yönetici tarafından bir iç genelge ile duyurulması gerekmektedir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesinin stratejik planlama çalışmalarını iç genelge ile duyurdu mu duyurmadı mı bilgisine stratejik planlarından ulaşamamaktayız. Namık Kemal Üniversitesinin 08/11/2013 tarihli iç genelgesi ile stratejik plan çalışmalarına başladığı görülmektedir. Trakya Üniversitesinin ise plan hazırlıklarında dikkate alınacak usul ve esasları belirlediği ve üst yönetici tarafından 02.11.2011’de bir iç genelge yayınladığı bilgisine stratejik planından ulaşmaktayız.

Stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmek için kurumların stratejik plan ekiplerini oluşturmaları gerekmektedir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ile Trakya Üniversitesinde üst ekip olarak Stratejik Planlama Komisyonu oluşturulurken; Kırklareli Üniversitesi ile Namık Kemal Üniversitesinde Stratejik Planlama Kurulu kurulmuştur. Stratejik planlama ekiplerinin başkanının “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda da belirtildiği gibi üst yönetici veya görevlendirdiği üst düzey yönetici olması gerekmektedir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin Stratejik Planlama Komisyon Başkanı üst yönetici olan Rektör iken; Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesinin stratejik planlama kurul/komisyon başkanı üst düzey yönetici olan Rektör Yardımcıları olmuştur. Görüldüğü üzere dört üniversitenin stratejik plan kurul/komisyon başkanları da olması gerekene uygundur.

Stratejik planlama ekiplerinin farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerden oluşması gerekmektedir. Kırklareli Üniversitesi ve Trakya Üniversitesinin stratejik planlama ekipleri farklı alanlara sahip üyelerden oluşmuş iken; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ile Namık Kemal Üniversitesinin kurul üyelerinin branşları hakkında bilgiye yer verilmemiştir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin Stratejik Planlama Komisyonu 41 üye, Kırklareli Üniversitesi Stratejik Planlama Kurulu 20 üye, Namık Kemal Üniversitesi Stratejik Planlama Kurulu 18 üye ve Trakya Üniversitesi Stratejik Planlama Komisyonu 23 üyeden oluşmaktadır. Stratejik planlama kılavuzunda ise; stratejik planlama ekibi üye sayısının, karar almayı zorlaştıracak kadar çok sayıda olmaması ve ortaya farklı kararlar çıkmasını engelleyecek kadar da az sayıda olmaması gerektiği vurgulanmıştır. Üye sayısı üniversiteden üniversiteye tabi ki farklılık gösterebilir ancak DPT'nin kılavuzunda öngördüğü sayı genellikle 8-16 arasındadır.

Stratejik planlama çalışması yapılırken hazırlık sürecinin safhalara ayrılarak işlemlerin başlama ve bitiş tarihleri belirtilmelidir. Ancak dört üniversitenin de hazırlık safhasının aşamalara ayrılmadığını ve tarihsel bir sürece yer vermediğini görmekteyiz.

Stratejik planın hazırlanmasında katılımcılık esas alınıp tüm birimlerden stratejik plan hazırlanması konusunda destek alınması gerekmektedir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde tüm akademik birimlerin kendi bünyesindeki anabilim dallarından anabilim dalıyla ilgili amaçları, hedefleri, misyon ve vizyonları istenmiştir. Buna ek olarak, her ana bilim dalından aynı kriterleri üniversitenin geneli için de belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca her akademik birimden bir temsilcinin stratejik plan hazırlama komisyonu için üye teklif etmesi istenmiştir. Bundan sonra stratejik plan hazırlama alt komisyonu oluşturularak yapılan çalışmalar değerlendirilmiş ayrıca benzer kurumların çalışmaları incelenmiştir. Alt komisyon her hafta stratejik plan değerlendirme toplantısı yaparak plan hazırlanmıştır. Ancak burada görmekteyiz ki Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi stratejik plan konusunda sadece akademik birimlerin hedeflerini, misyonlarını ve vizyonlarını almıştır halbuki stratejik planda akademik birimlerin yanı sıra idari birimlerin de amaçları, hedefleri, misyonları vb. istenmeli ve değerlendirmeye alınmalıdır. Çünkü üniversiteler akademik ve idari personeli ile bir bütün halindedir.



Kırklareli Üniversitesinde, üniversite birimleri arasında stratejik plan hazırlama evrakları ve birimlerin doldurmaları gereken tablolara yer verilerek bilgilenme sağlanmıştır. 08 Ağustos 2011 tarihinde rektörlük birimleri, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokul, enstitü ve birim sorumlularıyla rektörlük konferans salonunda stratejik plan bilgilendirme toplantısı yapılmış ve süreç tartışılmıştır. 15 Eylül 2011 tarihine kadar fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitü birim sorumluları veri toplama tablolarını Stratejik Plan Hazırlama ve Geliştirme Kurulu çalışma gurubuna teslim etmişlerdir. Elde edilen tablolar düzenlenmiş eksik bilgiler tamamlanmış ve durum analizi için gerekli girdi sağlanmıştır. “Birim Planlama Kurullarının kendi birimlerinin misyon ve vizyonunu belirleme, GZFT analizini yapma ve stratejik planlarını oluşturma çalışmaları Kırklareli Üniversitesi ADEK (Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme) üyelerinin destekleriyle yürütülmüştür. Yapılan çalışmalar doğrultusunda 04 Kasım 2011 tarihine kadar rektörlük birimleri, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve birim sorumluları birim stratejik plan taslaklarını, stratejik plan hazırlama komisyonuna teslim etmişlerdir. Stratejik Planlama Kurulu düzenli olarak yaptığı toplantılar sonucunda KLÜ muhtemel genel stratejik amaç ve kriterlerini gözden geçirmiş, stratejik plan sürecinde belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda ve GZFT analizi ışığında stratejik amaç ve kriterleri tespit edilmiştir. Belirlenen stratejik amaç ve kriterler çerçevesinde stratejik hedefler saptanmış, birimlerden gelen geri bildirimler ve komisyonun 22 Kasım - 13 Aralık tarihleri arasında gerçekleştirdiği dört adet toplantı neticesinde KLÜ stratejik plan taslağı oluşturulmuştur.

Namık Kemal Üniversitesi, Stratejik Planlama Kurulunun 06/11/2013 tarihli ilk toplantısında üniversitenin stratejik planının hazırlanması konusunda yol haritası belirlenmiştir. Bu çerçevede NKÜ stratejik planının hazırlanmasına esas teşkil etmek üzere tüm akademik ve idari birimlerin stratejik planlarını hazırlayarak üst yönetime sunmaları gerektiği benimsenmiş. Bu nedenle tüm akademik ve idari birimler stratejik planlarını hazırlayarak Birim Stratejik Planlama Komisyonlarını kurmuşlardır.

Trakya Üniversitesinde ise, 24.11.2011 ve 11.01.2012 tarihlerinde stratejik plan komisyon üyelerinin, birim yöneticilerinin katılımı ve çalışma gruplarının üyelerinin katılımıyla iki toplantı düzenlenmiştir. Toplantılarda, stratejik planın

tamamlanma süreçlerinden, ilgili süreçlerin sorumluları, süreçlerden sorumlu olanların görev ve yetkileri gibi hususlar görüşülmüştür. TÜ'nde de stratejik planlama çalışma grubunun yanı sıra akademik ve idari birimler alt çalışma grupları oluşturulmuştur.

### 3.2. DURUM ANALİZİ

Durum analizi bölümümüzde öncelikle kurumlar mevcut durumlarından bahsederler. Kurumların bu bölümde genel olarak hangi konulara yer vermeleri gerektiğini durum analizi kriterleri karşılaştırılma tablosunda görmekteyiz.

**Tablo 3:** Durum Analizi Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Kurumun tarihçesi ve geçirdiği kritik aşamalara yer verilmiş midir?	+	+	+	+
Kurumun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi açıklanmış mıdır?	+	+	+	+
Kurumun faaliyet alanları ile bu faaliyet alanlarına yönelik ürün ve hizmetler belirlenmiş midir?	+	+	+	+
Kurumun paydaşları tespit edilmiş midir?	+	+	+	+
Kurumun iç ve dış paydaşları açıklanmış mıdır?	-	+	+	+
Kurum paydaşlarını önceliklendirmiş midir?	-	+	+	-
Kurum paydaşları faaliyet alanları ile ilişkilendirilmiş midir?	-	-	+	-
Kurum paydaş görüşlerini almış mıdır?	?	?	+	?
Kurum kendi işleyişinin yer aldığı kurum içi analize yer vermiş midir?	+	+	+	+
Çevre analizi açıklanmış mıdır?	+	+	+	+

Durum analizinin ilk aşamasında, kurumların tarihsel gelişimlerine yer vermeleri gerekmektedir. Dört üniversitede tarihsel gelişime stratejik planlarında yer vermişlerdir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi; 03 Temmuz 1992 tarihinde, 3837 sayılı Kanunla kurulmuş olup, 1992–1993 eğitim-öğretim yılında Trakya Üniversitesi'nden devredilen Çanakkale Eğitim Fakültesi, Çanakkale Meslek Yüksekokulu ve Biga Meslek Yüksekokulu ile öğretim hayatına başlamıştır. Kırklareli Üniversitesi; 29 Mayıs 2007 tarih ve 26536 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 17 Mayıs 2007 tarih ve 5662 sayılı Kanun ile resmen

kurulmuştur. Namık Kemal Üniversitesinin 2809 sayılı ve 28.03.1983 tarihli Yükseköğretim Teşkilatı Kanununun 5467 sayılı ve 01.03.2006 tarihli Kanunun 1 inci maddesi ile değişik ek 62'nci maddesi uyarınca Tekirdağ ilinde 2006 yılında kurulduğunu görmekteyiz. Trakya Üniversitesi ise 41 sayılı KHK ile 20.07.1982'de kurulmuştur. Dört üniversitede tarihi gelişimlerine detaylı şekilde yer vererek; kurumunun kuruluş tarihinden bugüne kadar ne aşamalardan geçtiklerini anlatarak üniversitede var olan akademik birimlerine yer vermişlerdir.

Durum analizinin ikinci aşaması olan yasal yükümlülük ve mevzuat analizine dört üniversitede stratejik planlarında yer vermiştir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi 2547 sayılı Kanunda yer alan üniversitenin görevlerine yer vermiştir. Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi yasal mevzuat olarak Anayasanın 130. Maddesi ile 2547 sayılı Kanunda yer alan maddelere değinilmiştir.

Yasal yükümlülük ve mevzuat analizi yapıldıktan sonra sıra bu analizden de yararlanarak kurumun faaliyet alanları ve hizmetlerini belirlemektir. Araştırmamız da incelediğimiz kurumların dördü de üniversite olduğu için faaliyet alanı ve hizmetleri aynı olması kaçınılmaz sonuçtur. Kurumlarımızın stratejik planlarını incelediğimiz de ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin eğitim-öğretim faaliyeti, araştırma ve yayın faaliyeti ve sosyal etkinlik faaliyetlerinin ortak olarak belirlendiğini görmekteyiz. Sağlık alanı da ÇOMÜ, NKÜ ve TÜ'nin ortak belirlediği bir diğer faaliyet alanıdır. Kırklareli Üniversitesinde araştırma ve uygulama hastanesi bulunmadığından bu konuyu faaliyet alanı olarak belirleyememiştir. Ortak belirlenen faaliyet ve hizmet alanları dışında kurumların kendine has belirlediği faaliyet alanları da bulunmaktadır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi hizmet alanı olarak ayrıca kampüsün de yer alan çocuk evini ve 7/24 saat açık olan kütüphanesini ele almıştır. Namık Kemal Üniversitesi ise ayrıca uluslararası ilişkiler kapsamında yapılan ikili anlaşmaları, ikili protokollerini ve genel kamu hizmetlerine ek olarak stratejik planında yer vermiştir. Trakya Üniversitesi de ayrıca kurumsal ilişkileri kapsamında endüstriyel ilişkilerini geliştirmek, ortak projeler yürütmek, uluslararası yapılan ikili anlaşmaları ve müzecilik alanlarını hizmet alanı olarak stratejik planında yerini almıştır. Kurumların

sunduğu faaliyet alanları ve hizmetleri bizim kurumu daha yakından tanımamıza yardımcı olmaktadır.

Katılımcılık stratejik planın temel unsurlarındandır. Bu nedenle paydaş görüşleri stratejik planın sahiplenilmesinde önemli bir etkidir. Dört üniversitenin stratejik planlarında paydaşlarını tespit ettiği bilgisine ulaşmaktayız. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin, Kırklareli Üniversitesinin, Namık Kemal Üniversitesinin ve Trakya Üniversitesinin stratejik planlarında yer alan paydaşlarla ilgili tablolarına detaylı şekilde Ek-1’de paydaş tablolarında yer verilmiştir.

Kurumlar stratejik planlarında iç ve dış paydaşlarının kimler olduğunu açıklamalıdır. Araştırmada ele alınan dört üniversiteden ÇOMÜ hariç diğer üç üniversite (KLÜ, NKÜ ve TÜ) iç ve dış paydaşlarının kimler olduğunu stratejik planlarında açıklamışlardır.

**Tablo 4:** İç ve Dış Paydaş Tablosu

PAYDAŞ ADI	İÇ PAYDAŞ			DIŞ PAYDAŞ		
	KLÜ	NKÜ	TÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Akademik Personel	*	*	*			
İdari Personel	*	*	*			
Öğrenciler		*	*			
Öğrenci Velileri					*	
Mezun Öğrenciler				*	*	*
Kalkınma Bakanlığı				*	*	*
Kredi Yurtlar Kurumu				*	*	*
Sayıştay				*	*	*
YÖK				*	*	*
Diğer Üniversiteler				*	*	*
Medya				*	*	
Sivil Toplum Kuruluşları					*	*
Bankalar				*		*
Üniversitelerarası Kurul				*	*	*
Yerel Yönetimler				*	*	*

Kaynak: KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Tabloda da görüldüğü üzere, akademik ve idari personel KLÜ, NKÜ ve TÜ iç paydaş olarak değerlendirilirken öğrenciler NKÜ ve TÜ’nde iç paydaştır. KLÜ öğrencileri iç paydaş olarak ele almamıştır. Mezun öğrenciler, Kalkınma Bakanlığı, KYK, Sayıştay, YÖK, diğer üniversiteler, üniversiteler arası kurul ve yerel yönetim gibi paydaşlar KLÜ, NKÜ ve TÜ’si için ortak dış paydaş niteliğini taşımaktadır. Yukarıda yer alan tablo KLÜ, NKÜ ve TÜ’nin stratejik planında yer alan iç ve dış paydaş tablolarından bir kesittir.

Kurumlar paydaşlarını tespit ettikten ve iç-dış paydaş diye ayırdıktan sonra tespit ettiği bu paydaşlarını önceliklendirmesi gerekmektedir. Önceliklendirme ile paydaşların izle, birlikte çalış, çıkarlarını gözet ve bilgilendir kriterlerine göre ayrıştırılması yapılır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi stratejik planında paydaşları önceliklendirmemiş iken Kırklareli Üniversitesi ile Namık Kemal Üniversitesi paydaşlarını önceliklendirmiştir.

**Tablo 5:** Paydaş Önceliklendirme Tablosu

<b>Çıkarlarını Gözet</b>		<b>Birlikte Çalış</b>	
<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>	<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>
Kredi Yurtlar Kurumu	Kredi Yurtlar Kurumu	Kamu İhale Kurumu	Kamu İhale Kurumu
Sanayi ve Ticaret Odaları	Sivil Toplum Kuruluşları	Sayıştay/ YÖK	Sayıştay/ YÖK
KOSGEB/Mezunlar		Ulusal Ajans	KOSGEB
<b>İzle</b>		<b>Bilgilendir</b>	
<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>	<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>
Diğer Kamu Kurumları	Diğer Kamu Kurumları	Öğrenci Velileri	Öğrenci Velileri
Bankalar	Sanayi ve Ticaret Odaları	Askerlik Şubesi	Mezunlar

Kaynak: KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı ve NKÜ (2015-2019) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere Kredi ve Yurtlar Kurumu Namık Kemal Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesinin çıkarlarını gözettiği paydaşlarındandır. KLÜ, Sanayi ve Ticaret Odalarının çıkarlarını gözetirken NKÜ ise bu kurumu izlemektedir. KLÜ, KOSGEB’i çıkarlarını gözetken bir paydaş olarak görürken; NKÜ ise KOSGEB ile birlikte çalışacağı paydaş olarak

değerlendirmektedir. Kamu İhale Kurumu, Sayıştay ve YÖK gibi kurumlar KLÜ ve NKÜ tarafından birlikte çalışacakları paydaş kategorisinde yerini alırken; öğrenci velilerini ise bilgilendirdikleri paydaş olarak görmektedirler. Önceliklendirme paydaş dağılımını her kurum kendi durumuna göre kategoriye ayırmaktadır. Bir kurumun birlikte çalışacağı paydaş olarak gördüğü paydaşı diğer bir kurum çıkarlarını gözeceği paydaş olarak değerlendirebilir.

Paydaş analizi kapsamında kurumlar paydaşları ile faaliyet alanlarını ilişkilendirmelidir. ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ'si paydaş analizinde paydaşları faaliyet alanları ile ilişkilendirmezken, NKÜ ise paydaşlarını faaliyet alanları ile ilişkilendirmiştir. Aşağıdaki tabloda Namık Kemal Üniversitesinin paydaş faaliyet ilişkilendirmesinden bir kesite yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Paydaşların Faaliyet Alanları İle İlişkilendirilmesi Tablosu

Paydaşlar	Faaliyet Alanları					
	Eğitim ve Öğretim	Araştırma ve Geliştirme	Sağlık	Kültür Sanat ve Spor	Uluslararası İlişkiler	Genel Kamu Faaliyeti
Akademik Personel	*	*	*	*	*	*
Diğer Üniversiteler	*	*		*	*	
Diğer Kamu Kuruluşları		*		*		*
İdari Personel			*	*	*	*
Kalkınma Bakanlığı	*	*			*	*
Kredi Yurtlar Kurumu						*
Mezunlar	*	*		*		
Milli Eğitim Bakanlığı	*	*				*
Öğrenciler	*	*	*	*	*	*
ÖSYM	*	*				*
Yerel Yönetimler				*		*
YÖK	*	*		*	*	*

Kaynak: NKÜ Stratejik Planlarından Yararlanarak Oluşturulmuştur.

Paydaşlar stratejik plan içinde çok önemli bir yere sahip olduğundan paydaş görüşlerine stratejik planda yer verilmesi gerekmektedir. ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ'nin paydaş görüşleri ile ilgili anket, mülakat veya toplantı katılımı hakkında bir bilgiye stratejik planda yer verilmemiştir. NKÜ ise; stratejik planında iç paydaşlarla toplantılar gerçekleştirerek, üniversitenin birimlerine stratejik plan hazırlatarak ve sağlık ve uygulama hastanesinde hastalara yapılan anketleri paydaş görüşleri olarak yer vermiştir. Ancak dört üniversitede stratejik plan ile ilgili gerek iç paydaşlara gerekse dış paydaşlarına anket uygulamamışlardır ki bu stratejik plan için çok büyük bir eksiktir.

Durum analizinin diğer bir alt başlığı, kurumların kurum içi analizlerine yer verdikleri bölümdür. Dört üniversitenin de kuruluş içi analizde genel olarak nelere yer verdiklerini aşağıda yer alan kuruluş içi analiz kriterleri tablosunda görmekteyiz.

**Tablo 7:** Kuruluş İçi Analiz Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

<b>KURULUŞ İÇİ ANALİZ KRİTERLERİ</b>	<b>Kurum Stratejik Planları</b>			
	<b>ÇOMÜ</b>	<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>	<b>TÜ</b>
Örgüt yapısına yer verilmiş midir?	+	+	+	+
Personel sayısı ve dağılımı dikkate alınmış mıdır?	+	+	+	+
Personelin eğitim düzeyine değinmiş midir?	-	-	-	+
Kurum kültürüne (iletişim süreçlerine, karar alma süreçleri ile gelenek ve değerlere) yer verilmiş midir?	+	-	+	+
Kurumun teknolojik alt yapı ve teknoloji kullanma düzeyi dikkate alınmış mıdır?	+	+	+	+
Mali kaynaklar ile bütçe büyükleri stratejik planda yer almış mıdır?	+	+	+	+

Kuruluşun örgüt yapısı kurum içi analizinde yer verilmesi gereken hususlardandır. ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planlarında örgütsel yapıya yer vererek akademik ve idari şemalarını ifade etmişlerdir. Kurumlar örgütsel yapılarına yer vererek kurumların var olan idari ve akademik birimleri hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamış olurlar.

Kurum içi analizin beşeri kaynaklarından biri olan personel sayısına ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'si stratejik planlarında yer vermişlerdir. Dört üniversitede hem akademik hem de idari personelin dağılımına yer vermişlerdir. ÇOMÜ, KLÜ ve NKÜ'nde çalışan personelin eğitim düzeyine yer vermediğinden çalışanların eğitim düzeylerinin dağılımını bilememekteyiz. Ancak TÜ stratejik planında çalışanların eğitim durumuna yer vererek personelin eğitim düzeyini görebilmekteyiz.

KLÜ stratejik planında kurum kültürüne yer vermezken; ÇOMÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planlarında kurum kültürlerini açıklamışlardır. Kurumu tanımamıza yardımcı olan diğer bir kriter de kurumun teknolojik alt yapı durumu hakkında bilgilendirme gerekliliğidir. Dört üniversite de stratejik planlarında teknolojik alt yapılarına, var olan teknolojik kaynaklarına ve ilgili daire başkanlığına ait bilgilere yer vermiştir. Kurumların, kuruluş içi analizinde mali kaynakları hakkında da bilgiye yer vermeleri gerekmektedir. ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planında mali durumunu açıkladığından kurumun ne kadar geliri ve ne kadar gideri olduğunu da açıkça görmekteyiz. Dört üniversitenin de gelir ve gider tablolarının detayına Ek-2'de yer verilmiştir.

Çevre analizi bölümünde ise kurumları etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Tablo 8 de, ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin çevre analizinde hangi kriterlere yer verdiğini genel olarak görmekteyiz.

**Tablo 8:** Çevre Analizi Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

ÇEVRE ANALİZİ KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Kuruluşun faaliyetlerine ilişkin dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler dikkate alınmış mıdır?	-	+	+	+
Çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan kuruluşu yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve etkileri dikkate alınmış mıdır?	-	-	+	-
Kuruluş faaliyetleri ve alanlarıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programları dikkate almış mıdır?	-	-	+	+



Kurum SWOT (GZTF) analizini değerlendirmiş midir?	+	+	+	+
---	---	---	---	---

Kurumların, faaliyet alanları ile ilgili yaşanan gelişmelerin neler olduğuna stratejik planın çevre analizi bölümünde değinmeleri gerekmektedir. ÇOMÜ hariç diğer üç üniversite (KLÜ, NKÜ ve TÜ) konuya stratejik planlarında değinmişlerdir. KLÜ çevre analizi bölümünde; Bologna sürecinden, Balkan ülkelerine yakın olmasından dolayı ilgili ülkelerin üniversiteleri ve araştırma kuruluşları ile çeşitli düzeylerde ilişkilerin geliştirilmesini ve bölgenin sağladığı avantajlardan bahsetmiştir. NKÜ ise, yükseköğretim alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin değerlendirilmesi başlığı altında konuya değinerek ulusal ve uluslararası kurum veya kuruluşlar ile protokoller imzaladığından, Erasmus ve Farabi gibi değişim programları ile gerek akademisyenlere gerekse öğrencilere bu programlardan yararlanma imkânı sağlayarak gelişmeleri takip ettiği gibi konulara çevre analizinde yer vermiştir. TÜ'si ise çevre analizi kısmında; YÖK'ün Türkiye'deki durumundan, Bologna sürecinden, ikili anlaşmalardan ve özel sektör ile yapılan işbirliklerinden bahsetmiştir.

Çevre analizin de kurumların kendilerini yakından ilgilendiren çevresel faktörlere de yer vermeleri gerekmektedir. Ancak ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ'si stratejik planlarında kendilerini yakından ilgilendiren çevresel faktörlere yer vermezken NKÜ ise stratejik planında bu konuya değinmiştir. Şöyle ki Tekirdağ ve bölgesinde hayvan hastalıklarının teşhisi ve tedavisi için Veteriner Fakültesinin kurulması, Ziraat Fakültesinin eğitim, araştırma ve uygulama çiftliğinde bölgeye has ürünler yetiştirilerek ve bunları inceleyerek bölge tarımına katkı sağlamak, Çorlu Mühendislik Fakültesi ile bölge ve çevre illerindeki kaliteli mühendis ihtiyacını karşılamak gibi örneklerle yer verilmiştir.

Kurumlar stratejik planlarının çevre analizi bölümünde gerek kalkınma planlarının gerekse bölgesel planların kendi kurumlarıyla ilgili olan maddelerini değerlendirmeleri gerekmektedir. ÇOMÜ ve KLÜ stratejik planlarında gerek kalkınma planlarına gerekse bölgesel planlara yer vermezken; NKÜ ve TÜ ise bu konuya stratejik planlarında değinmişlerdir. Şöyle ki NKÜ stratejik planında onuncu kalkınma planı ile Trakya Bölge Planının kendisi ile ilgili olan maddelerini göz

önüne alarak stratejik planını hazırladığını ifade etmiştir. TÜ’de çevre analizi bölümünde orta vadeli plan doğrultusunda hareket ettiğini beyan etmektedir.

Kurumların durum analizi bölümünde GZTF (SWOT) analiz yöntemini kullanarak güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere yer vermeleri gerekmektedir. Dört üniversitede stratejik planlarında SWOT analizini değerlendirmişlerdir. Aşağıda yer alan tablo ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ’nin güçlü yönlerinden elde edilerek oluşturulmuştur.

**Tablo 9:** Güçlü Yönler Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Güçlü bir kütüphaneye sahip olmak	*			*
Nitelikli akademik kadro	*	*	*	*
Nitelikli idari kadro	*	*		*
Öğrenci sayısı ve niteliğinin iyi olması	*		*	
Çanakkale İlinin tarihsel önemi ve konumu	*			
Paydaşlar ile güçlü ilişkilerin olması	*		*	
Tüm personelimizin ihtiyaçlarını karşılayan Yerleşkeye sahip olması	*			
Kurumsal kimlik oluşumunun hızla gerçekleşmesi		*		
İlin tek üniversitesi olması		*		
Yurt içi ve yurt dışında bulunan üniversitelerle kurulan güçlü ilişkiler		*		*
Akademik çalışmalarla ilgili yayınların çeşitliliği		*		
Üniversitenin bazı fakülte ve birimlerinin bölgede tek olması		*	*	
Öğrenci odaklı bir üniversite		*		*
Üniversite programların ulusal ve uluslararası programlarla uyumlu olması			*	
Topluma sunulan hizmetlerin yeterli olması			*	
Öğrenci-öğretim üyesi diyalogunun gelişmiş olması			*	*
Ulusal ve uluslar arası kongre vb. etkinlikleri gerçekleştirmek için gerekli mekânların mevcut olması				*
Bölgenin tarihsel ve kültürel mirasına				*

sahip çıkan etkinliklerimizin gelişmiş olması				
---	--	--	--	--

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Yukarıda yer alan tablodan da anlaşılacağı gibi; akademik personel niteliğinin yeterli olması; dört üniversitenin de ortak güçlü yönlerindedir. İdari personelinin niteliğinin yeterli olması ise Kırklareli Üniversitesi hariç üç üniversitenin de güçlü yönleri arasındadır. Öğrenci odaklı düşünce yapısına sahip olmak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesinin ortak güçlü yönlerindedir. Paydaşlar ile ilişkilerin yeterli olması Namık Kemal Üniversitesi ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin ortak güçlü yönleri arasındadır. Güçlü bir kütüphanenin varlığı ise; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ile Trakya Üniversitesinin ortak güçlü yönlerine örnek verilebilir. Bu ortak yönler dışında her üniversitenin kendine has güçlü yönleri de vardır. Örneğin; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin Çanakkale ilinin tarihsel önemi ve konumu, Kırklareli Üniversitesinin akademik çalışmalarla ilgili yayınların çeşitliliği, Namık Kemal Üniversitesinin üniversite programların ulusal ve uluslararası programlarla uyumlu olması, Trakya Üniversitesinin bölgenin kültürel ve tarihsel mirasını korumaya yönelik etkinliklerinin fazla olması gibi.

Zayıf yönler; kurumların amaçlarına ulaşmasının önündeki eksikliklerdir. Üniversitelerimiz zayıf yönlerini tespit ederek, onları güçlendirmek için çalışmalar yürütürler. Aşağıdaki tabloda ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin zayıf yönlerinden elde edilerek oluşturulmuştur.

**Tablo 10:** Zayıf Yönler Tablosu

ZAYIF YÖNLER	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Akademik personel açığı	*	*		*
İdari personel yetersizliği	*	*	*	*
Mali kaynak yetersizliği	*	*	*	*
Hızla artan öğrenci sayısı ve Üniversiteden bağımsız kontenjan düzenlemeleri	*			
Fiziksel alanların yetersizliği	*	*	*	*
Yeterli sayıda lojman bulunmaması	*			
Üniversite-sanayi işbirliğinin yetersiz oluşu	*			*

Makine parkının yetersizliği ve eşgüdümlü kullanılmaması	*			
Öğrenci kontenjanları ve doluluk oranlarının istenen düzeyde olmaması		*		
Öğretim ve eğitim faaliyetlerinde çağdaş teknik ve teknolojilerden yeterince faydalanılmaması		*		
Erasmus ve Farabi Programlarından yeterince yararlanılmaması		*	*	
Bilimsel ve akademik araştırma, yayın, ve projelerin nitelik ve nicelik bakımından istenen düzeyde olmaması		*		
Mezun öğrencilerle iletişim yetersizliği		*		*
Araştırma ve geliştirme olanak ve kaynaklarının yetersizliği			*	
Öğrenci kariyer planlama hizmetlerinin yetersizliği			*	
Yerleşkelerin engelli öğrencilere uygun olmaması				*
Hizmet içi eğitimin yetersiz ve niteliksiz olması				*

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

İdari personel sayısının yetersiz olması, mali kaynakların yetersiz olması, fiziki altyapının yetersizliği dört üniversitenin de (ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ, TÜ) ortak zayıf yönlerindedir. Akademik personel sayısının yetersizliği ise Namık Kemal Üniversitesi hariç diğer üç üniversitenin ortak zayıf yönleri olarak yer almıştır. Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısının yeterli olmaması KLÜ ve NKÜ'nin ortak zayıf yönü iken üniversite sanayi işbirliğinin yetersiz oluşu da ÇOMÜ ve TÜ'nin ortak zayıf yönlerindedir. Ayrıca mezun öğrencilerle iletişim yetersizliği de KLÜ ve TÜ'nin ortak zayıf yönlerindedir. Tüm bu ortak zayıf yönlerin dışında her üniversitenin kendine has zayıf yönleri de vardır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin makine parkının yetersizliği ve eşgüdümlü kullanılmaması, Kırklareli Üniversitesinin öğrenci kontenjanları ve doluluk oranlarının istenen düzeyde olmaması, Namık Kemal Üniversitesinin öğrenci kariyer planlama hizmetlerinin yetersizliği ve Trakya Üniversitesinin yerleşkelerin engelli öğrencilere uygun olmaması gibi.

**Tablo 11:** Fırsatlar Tablosu

<b>FIRSATLAR</b>	<b>ÇOMÜ</b>	<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>	<b>TÜ</b>
Çanakkale ilinin tarihi ve turizm potansiyelinin yüksek oluşu	*			
İlin tarımsal yapısının elverişli olması	*		*	
Uluslararası üniversiteler ile işbirliğinin hızla gelişmesi	*		*	*
Bölge halkının kültür düzeyinin ve okuma – yazma oranının yüksekliği	*			*
Avrupa ülkelerine ve İstanbul’a yakınlık		*	*	*
Akademik ve teknik işbirliği yapılabilecek sanayi bölgelerine yakınlık		*		*
Ara teknik elemana duyulan ihtiyaçta artış		*	*	
Bölgenin sosyal ve ekonomik yapısının gelişmeye elverişli olması		*		
Tekirdağ’ın Türkiye’nin en büyük sanayi- üretim merkezlerinden biri olması			*	
Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler			*	*
Edirne’nin öğrenci yaşamı için uygun bir kent olması				*
Bilimsel araştırma ve projelere verilen desteğin artması		*		*
Avrupa Birliği Sınır ötesi İşbirliği Programı kapsamında bulunması		*		*

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Fırsatlar, Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve Üniversiteye avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Yukarıda yer alan tabloda dört üniversitenin de fırsatları değerlendirilmiştir. Bulunulan ilin tarımsal yapıya elverişli olması ÇOMÜ ve NKÜ için fırsat niteliğindedir. Çünkü her iki üniversitede de ziraat fakültesi bulunmaktadır. Uluslararası üniversiteler ile yapılan işbirliklerini KLÜ’si hariç diğer üç üniversitenin de ortak fırsatıdır. Bölge halkının okuma yazma oranının yüksek olması ÇOMÜ ve TÜ’nin ortak fırsatlarıdır. Avrupa ülkelerine ve İstanbul’a yakınlık ise ÇOMÜ hariç diğer üç üniversitenin ortak fırsatı olarak belirlenmiştir. Akademik ve teknik işbirliği yapılabilecek sanayi bölgelerine yakınlık, KLÜ ve TÜ tarafından ortak birer fırsat olarak görülmektedir. Teknik ara elemana duyulan ihtiyaçta gün geçtikçe artış olması teknik meslek yüksekokullarına sahip NKÜ ve KLÜ için birer fırsat niteliğindedir. Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki

gelişmeler NKÜ ve TÜ için fırsat olarak değerlendirilmiştir. Bilimsel projelere ve araştırmalara verilen desteğin artması ve “Avrupa Birliği Sınır Ötesi İşbirliği Programı” kapsamında olması KLÜ ve TÜ için fırsat olarak belirlenmiştir. Tüm bu ortak yönler dışında her üniversitenin kendine has fırsatları da vardır. Örneğin; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin Çanakkale ilinin tarihi ve turizm potansiyelinin yüksek oluşu, Kırklareli Üniversitesinin bölgenin sosyal ve ekonomik yapısının gelişmeye elverişli olması, Namık Kemal Üniversitesinin Tekirdağ’ın Türkiye’nin en büyük sanayi-üretim merkezlerinden biri olması ve Trakya Üniversitesinin Edirne’nin öğrenci için ekonomik açıdan uygun bir şehir olması gibi.

**Tablo 12:** Tehditler Tablosu

TEHDİTLER	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Merkezi idarenin ayırdığı mali kaynakların yetersizliği	*	*	*	*
Konaklama imkânlarının yetersiz oluşu	*	*	*	*
Akademik personelin ekonomik olanaklarının yetersizliği	*		*	*
İdari personelin ücretlerinin yetersizliği	*			
Yerel yönetim işbirliğinin yeterli düzeye ulaşmamış olması	*			
Ulaşımın yetersiz oluşu	*			*
Kadro sorunları nedeniyle personel sayısının istenen düzeyde artmaması	*		*	
Tercih edirlilik bakımından bölgede gelişmiş üniversiteler bulunması		*		
Yükseköğretimde artan rekabet ve özel üniversitelerin öğretim elemanı temininde sunduğu teşviklerin artması		*		
Mevzuatın sık sık değişmesi			*	*
Sınavsız geçiş ile kayıt yaptıran öğrencilerin beklenen düzeyde olmaması			*	
Bazı mezunlarımızın mezuniyet alanlarıyla ilgili yetki yasalarının henüz çıkmamış olması nedeni ile çalışma alanlarının başka meslek disiplinlerince işgal edilmiş olması			*	
Yeni üniversitelerin kurulması				*
Öğrenci kontenjanlarının sürekli artışı				*

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Tehditler, Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Yukarıdaki tabloda dört üniversitenin tehdit olarak belirlediği maddeler yer almaktadır. Bütçeden üniversitelere düşen payın yetersizliği ile konaklama imkânlarının kısıtlı olması dört üniversitenin de ortak tehditlerindedir. Öğretim elemanlarının ekonomik olanaklarının yetersizliği KLÜ hariç diğer üç üniversitenin ortak tehditlerinden iken; idari personelin özlük haklarının yetersizliği ÇOMÜ'nin tehditlerindedir. Kentte ulaşımın yetersiz olması ÇOMÜ ve TÜ'nin ortak tehditlerindedir. Personel sayısının yeterli olmaması da ÇOMÜ ve NKÜ'nin tehdit olarak belirlediği ortak kriterlerdendir. Mevzuatın sık sık değişmesini de NKÜ ve TÜ tehdit olarak görmüşlerdir. Bu ortak yönler dışında her üniversitenin kendine has tehditleri de vardır. Örneğin; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin yerel yönetim ile işbirliğinin yetersizliği, Kırklareli Üniversitesinin tercih edilirlilik bakımından bölgede gelişmiş üniversiteler bulunması, Namık Kemal Üniversitesinin sınavsız geçiş ile kayıt yaptıran öğrencilerin beklenen düzeyde olmaması ve Trakya Üniversitesinin öğrenci kontenjanlarının sürekli artışı gibi.

### 3.3. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış bölümünde kurumlar kendilerine has misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlerler. Aşağıda yer alan Tablo 13 de geleceğe bakış bölümünün birinci kısmını oluşturan misyon, vizyon ve temel değerlerde olması gereken kriterler sıralanmıştır. Dört üniversitenin de bu kriterleri uygulayıp uygulamadığı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 13:** Geleceğe Bakış I Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

GELECEĞE BAKIŞ I KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
<b>A-Misyon Bildirimi</b>				
Misyon özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmiş midir?	-	+	+	+
Misyon kuruluşun varoluş nedenini belirtiyor mu?	+	+	+	+
Misyon da kuruluşun kimlere hizmet ettiği yer alıyor mu?	+	+	+	+

Misyon da kuruluşun hangi alanda faaliyet gösterdiğine değinilmiş midir?	+	+	+	+
Misyon da kuruluş sunduğu hizmet ve/veya ürünler belirtiliyor mu?	+	+	+	+
<b>B-Vizyon Bildirimi</b>				
Kuruluşun vizyonu kısa ve akılda kalıcı mıdır?	-	+	+	+
Vizyon kuruluşun ideal geleceğini içeriyor mu?	+	+	+	+
Kuruluşun vizyonu ilham verici ve iddialı mıdır?	-	+	+	+
<b>C-Temel Değerler</b>				
Temel değerler kuruluşun çalışma felsefesini içeriyor mu?	+	+	+	+
Kuruluş temel ilke ve inançlarını açık ve kesin bir dille ortaya koymuş mudur?	+	+	+	+
Kuruluşun temel değerleri vizyonun gerçekleştirilmesini destekleyecek nitelikte midir?	+	+	+	+

Misyonları ile üniversiteler varlık nedenlerini ve neler yapmak istediklerini açıkça ortaya koyarlar. Aşağıda sırasıyla ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin misyonlarına yer verilmiştir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Misyonu: “*Özgür, demokrat kişilikli, milli ve manevi değer ve kültürüne saygılı, girişimcilik kültürüyle donatılmış, uyumlu, derslere ve araştırmalara katılımı yüksek, sosyal, mesleki ve akademik beklentileri karşılayan öğrencileriyle; öğrenciye liderlik yapan, ulusal ve uluslararası düzeyde akademik katkılarda bulunan, motivasyonu yüksek, eğitime ve bilime adanmış, farklı fikir ve inançlara, insan haklarına saygılı, öğretim üyeleriyle ve eğitim-öğretim, araştırma, büyüme ve geliştirme konularında yüksek motivasyonla lojistik katkı sağlayan, öğrencilerimizin ve akademik kadromuzun iyi bilim ve iyi, eğitim hedeflerini sağlamada verdiği hizmetlerle işlerini kolaylaştıran, kanunlara saygılı, donanımlı ve uzman idari kadrosuyla sürdürülebilir performans ve gelişimi referans alan bir üniversite olmak. İyi bir araştırma ve eğitim üniversitesi olmak, bu yolla Ülkemize ve insanlığa gelecek nesilleri yetiştirerek ve bilimsel alanda gelişmeler sağlayarak katkı vermek. ÇOMÜ'nün bir diğer misyonu ise Çanakkale'nin gelişimine her açıdan katkı vermek. Çanakkale'yi bir üniversite-kenti*



*(town college) haline getirmek de önemli bir misyonumuzdur. Çanakkale Ruhu 'nu yeni nesillerde canlı tutmak ve tüm Türkiye'ye yaymak da bir diğer misyonumuzdur.'*

Kırklareli Üniversitesi Misyonu: *"Bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, yaymayı, paylaşmayı ve uygulamayı evrensel boyutlara taşımak; bilimsel, teknolojik ve kültürel birikime katkıda bulunmak; yaratıcı, sorgulayıcı, araştırmacı, katılımcı, liderlik vasıflarına sahip, işine kendini adanmış, en yüksek ahlaki değerlerle donatılmış, sosyal sorumluluğa sahip, yetkin ve özgüven sahibi insanlar yetiştirerek Türk toplumunun ve insanlığın refah ve mutluluğuna katkıda bulunmak."*

Namık Kemal Üniversitesi Misyonu: *"Öğrenci merkezli eğitim anlayışıyla özgüvenli, zihni açık ve donanımlı bireyler yetiştirme; ülkesi, bölgesi ve tüm dünya yararına araştırmalar yapma ve bunları yaparken yeni değerler üretme, var olan değerleri geliştirme ve koruma."*

Trakya Üniversitesi Misyonu: *"Araştırma, eğitim ve öğretim faaliyetini, bilimsel ve kültürel mirası değerlendirip çağın gerçeklerini görerek geleceği kurma ilkesiyle yürütmek; bilgi ve becerilerini Edirne, Balkanlar, ülke ve insanlık yararına kullanma bilincine sahip, özgüven ve sorumluluk duygusu yüksek bireyler yetiştirmek."*

Misyon özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir. Yukarıda yer alan dört üniversitenin misyonlarını incelediğimizde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi hariç diğer üç üniversite misyonlarını açık, net ve özlü şekilde ifade etmiştir.

Misyonda kurumların var oluş nedenlerine yer vermeleri gerekmektedir. Araştırmada yer alan dört üniversitenin de yukarıda yer alan misyonlarını incelediğimiz de dördünün de misyonlarında var oluş nedenlerini açıkladığını görmekteyiz. Üniversitelerin misyonlarında yer alan var oluş nedenlerini şöyle açıklayabiliriz: ÇOMÜ; Ülkemize ve insanlığa gelecek nesilleri yetiştirerek ve bilimsel alanda gelişmeler sağlayarak katkı vermek, KLÜ; Bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, yaymayı, paylaşmayı ve uygulamayı evrensel boyutlara taşımak, yetkin ve özgüven sahibi insanlar yetiştirerek, NKÜ; Öğrenci merkezli eğitim anlayışıyla özgüvenli, zihni açık ve donanımlı bireyler yetiştirme; ülkesi, bölgesi ve tüm dünya yararına araştırmalar yapma ve TÜ; edinilen bilgi ve becerilerini insanlık için kullanmak bilincine haiz, kendine güvenen ve sorumluluk duygusu fazla bireyler

yetiştirmek. Görüldüğü üzere dört niversitenin de var oluş nedeni geleceğe faydalı, donanımlı bireyler yetiştirmektir.

Misyonda kurumlar kimlere hizmet ettiğine yer vermelidir. Dört niversitede öğrencilere hizmet ettiği için bunu misyonlarında belirtmişlerdir. Misyonda kurumların kimlere hizmet ettiği yer almalıdır. Bizim kurumlarımız niversite olduğu için hizmet ettikleri de öğrenciler olduğundan buna misyonlarında yer vermişlerdir. Kurumun misyonunda, sunduğu hizmet ve/veya ürünleri belirtmesi gerekir. Dört niversitede misyonlarında sunduğu hizmet olarak eğitim-ğretimi ve araştırma yapmayı belirtmişlerdir.

Geleceğe bakış bölümünün ikinci kısmında üniversitelerin vizyonlarına yer verilmiştir. Vizyon ile niversiteler gelecekte nasıl bir yerde olmak istediklerini ortaya koyarlar.

anakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Vizyonu; *“Ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik etkinlik ve organizasyonlarıyla, nitelikli lisansüstü programları, iddialı akademik kadrosuyla ve iş dünyasının insan kaynağı, yönetici ve ara eleman ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki ders programlarına sahip Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yksekokullarıyla, mezunu olmaktan övünç duyulan, uluslararası akademik topluluklar ile sürdürülebilir etkileşim sağlayan ülkesinin eğitim-kültür-bilim düzeyini arttırmaya ve insanlığa hizmet etmeye kendisini adanmış; günün her saati, yılın her günü kesintisiz bilim ve eğitim yapmayı ilke edinmiş; diğer kurum ve üniversitelerle işbirliği yapmayı esas alan; farklı kültür, görüş ve ırklardan ğrenci ve personeliyle demokrasi ve evrensel değerleri benimsemiş; bilgi ve insan merkezli; bilgiyi saklayan, arşivleyen ve yeni bilgi ve görüşler üreten, bilgi ve insani değerlerle donanan nesiller yetiştiren; ğrenci ve personelinin sosyal ihtiyaçlarını gözeten; tüm kararlarını akademik kurullar yoluyla, akademik kriterlerle alan bir dünya niversitesi olmayı hedeflemektedir.”*

Kırklareli Üniversitesi Vizyonu; *“ğretim ve araştırma kalitesiyle fırsatları gören, geleceği şekillendirme noktasında özgün bilgi üreten nc üçüncü nesil bir yükseköğretim kurumu olmaktır.”*

Namık Kemal Üniversitesi'nin Vizyonu; “Uluslararası standartlarda eğitim-öğretim hizmeti vererek, araştırmacı ve yenilikçi anlayışıyla sürekli gelişen bir dünya üniversitesi olmaktır.”

Trakya Üniversitesinin Vizyonu; “Bilim ve eğitim dünyasında küresel ölçekte etkin, tanınan, izlenen ve tercih edilen bir üniversite olmak.”

Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesi vizyon olarak daha net ve daha akılda kalıcı bir vizyon benimserken; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ise daha uzun bir vizyon tanımı tercih etmiştir. Kuruluşun vizyonu ilham verici ve iddialı olmalıdır. Namık Kemal Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi dünya üniversitesi olma vizyonunu benimserken, Trakya Üniversitesi küresel ölçekte tercih edilen bir üniversite olma vizyonunu seçerken, Kırklareli Üniversitesi ise üçüncü nesil bir üniversite olma vizyonunu tercih etmiştir.

Geleceğe bakış bölümünün üçüncü kısmında üniversitelerin temel değerlerine yer verilmiştir. Temel değerler de üniversitelerimiz kurumun kültürünü, felsefelerini dile getirmiş olurlar. Dört üniversitenin de ortak ve farklı olan temel değerlerine Tablo 14’de yer verilmiştir.

**Tablo 14:** Temel Değerler

TEMEL DEĞERLER	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Abartılı Hiyerarşiler Kurmamak	*			
Açık Fikirlilik/Yenilikçilik			*	*
Adillik	*		*	
Ahlak İlkelerini ve Hakları Gözetme				*
Alanına Hâkimiyet			*	
Ayrımcılık ve Önyargıya Yer Vermeyen	*			
Akademik Özgürlük				*
Bilimsellik	*	*		*
Birlikte Çalışma Bilinci			*	
Çevreye Duyarlılık			*	*
Çözüm Odaklılık				*
Değerlere Bağlılık			*	
Eğitim Öğretim ve Araştırmada Yeterlilik			*	

Eleştirel Düşünme			*	
Etik Değerlere Bağlılık			*	*
Evrensellik		*		*
Fırsat Eşitliğine Önem Verme				*
Gelişime Açıklık			*	
Girişimcilik				*
Güvenilirlik			*	
Hesap Verebilirlik			*	*
İnsan ve Sanat Odaklılık				*
Kalite Bilinci	*		*	*
Katılımcılık ve Paylaşım	*	*		*
Kaynakları Etkin ve Verimli Kullanma	*		*	*
Kurumsal İletişime Açık Olmak	*			*
Liyakate Değer Verme			*	*
Öğrenciye ve Personele Kulak Veren	*			
Özgünlük		*		
Paydaş Memnuniyeti	*			*
Saygı, Hoşgörü ve Sevgi			*	*
Sorumluluk		*	*	*
Sürekli Gelişimden Yana Olan	*	*	*	*
Şeffaflık			*	*
Tarafsızlık			*	*
Toplumsal Yararlılık				*
Tüm Kararları Tek Bir Merkezde Toplamamak	*			
Zor Anlarda Hızlı ve Doğru Kararlar Alabilen Yönetim	*			

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Üniversitelerimizin temel değerlerine baktığımızda genel olarak sürekli gelişimden yana olma, kalite, katılımcılık, bilimsellik, kaynakları etkin ve verimli kullanma gibi değerlerin en az üç veya dört üniversite tarafından da benimsendiğini görmekteyiz.

Geleceğe bakış bölümünün dördüncü kısmında üniversitelerin amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerine yer verilmiştir. Misyon ve vizyonlarını

belirleyen üniversitelerimiz de sıra misyon ve vizyonu gerçekleştirilmeye yönelik olan amaçları belirlemeye gelmiştir. Üniversitelerimiz amaçları ile varmak istedikleri noktayı net olarak ifade etmiş olurlar. Amaçlar ile ulaşılmak istenen sonuçlar açıkça ifade edilmiş olunur.

Amaçları daha net hale getirme ise belirlenen hedefler ile olur. Belirledikleri faaliyetler veya stratejiler ile de hedeflere nasıl ulaşacaklarını göstermiş olurlar. Belirlenen amaç ve hedeflerin ne düzeyde gerçekleştiğini ise performans göstergeleri ile değerlendirmiş olurlar.

Üniversitelerimizin stratejik planlarında yer alan amaçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir. Üniversitelerimizin amaçlarına baktığımızda dördünde en temel amacı kaliteli bir eğitim ve öğretim hizmeti sunmak olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında dört üniversitede de bilimsel çalışmalarını geliştirmek ortak amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geleceğe bakış bölümünün dördüncü kısmında kurumların amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerine yer verdikleri bölümdür. Misyon ve vizyonlarını belirleyen kurumlarımızda sıra misyon ve vizyonu gerçekleştirilmeye yönelik olan amaçları belirlemeye gelmiştir. Amaçlar ile ulaşılmak istenen sonuçlar açıkça ifade edilmiş olunur.

Amaçları daha net hale getirme ise belirlenen hedefler ile olur. Belirledikleri faaliyetler veya stratejiler ile de hedeflere nasıl ulaşacaklarını göstermiş olurlar. Belirlenen amaç ve hedeflerin ne düzeyde gerçekleştiğini ise performans göstergeleri ile değerlendirmiş olurlar.

**Tablo 15:** Geleceğe Bakış II Kriterleri Karşılaştırılma Tablosu

GELECEĞE BAKIŞ II KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
<b>A-Amaçlar</b>				
Amaçlar, kuruluşun misyonuna katkı sağlayacak şekilde midir?	+	+	+	+
Kuruluşun amaçları misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu mudur?	+	+	+	+
Kuruluşun belirlediği amaçlar iddialı fakat ulaşılabilir nitelikte midir?	+	+	+	+

Kuruluş ulaşmak istediği amaçları açıkça belirtmiş midir?	+	+	+	+
Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamakta mıdır?	+	+	+	+
<b>B-Hedefler</b>				
Kuruluşun hedefleri misyon, vizyon ve temel değerlerle tutarlı mıdır?	+	+	+	+
Hedefler yeterince açık ve anlaşılabilir midir?	+	+	+	+
Belirlenen hedefler ölçülebilir midir?	+	+	+	+
Hedefler sonuca odaklı mıdır?	+	+	+	+
Hedeflerin zaman çerçevesi belirli midir?	-	+	+	-
<b>C-Stratejiler</b>				
Kurum amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlemiş midir?	-	+	+	+
Stratejilerin hedeflerle karşılıklı uyumuna dikkat edilmiş midir?	?	+	+	+
Stratejiler amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplamakta mıdır?	?	+	+	+
<b>D-Performans Göstergeleri</b>				
Performans göstergelerine yer verilmiş midir?	+	+	+	+
Belirlenen performans göstergeleri hedefe yönelik midir?	+	+	+	+
Belirlenen performans göstergesi zaman, miktar, kalite veya maliyet cinsinden ölçülebilir mi?	+	+	+	+

ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin stratejik planlarında yer alan amaçlarına aşağıda yer alan Tablo 16'da yer verilmiştir.

**Tablo 16:** Amaçlar Tablosu

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Amaçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim Öğretim Kalitesini Arttırmak</li> <li>• Yayın ve Araştırma Etkinliğini Arttırmak ve ÇOMÜ'nün Araştırma Üniversitesi Özelliğini Belirginleştirmek.</li> <li>• Toplumla Hizmet ve Toplumla Etkileşimi Arttırmak</li> <li>• Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi Etkileşimi Arttırmak</li> </ul>
Kırklareli Üniversitesi Amaçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etkin ve Verimli Bir Kurumsal Yapının Oluşturulması</li> <li>• Eğitim ve Öğretim Yapısının Geliştirilmesi</li> <li>• Bilimsel Araştırmaların Geliştirilmesi</li> <li>• Kaynak Geliştirme</li> <li>• İşbirlikleri ve Kurumsal İmaj</li> </ul>

Namık Kemal Üniversitesi Amaçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eğitim ve Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi</i></li> <li>• <i>Bilimsel Çalışmaların Nicelik ve Niteliğinin Arttırılması</i></li> <li>• <i>Kurumsallaşmanın Geliştirilmesi</i></li> <li>• <i>Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi</i></li> </ul>
Trakya Üniversitesi Amaçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Üniversitemizde Sunulan Eğitim Faaliyetlerinin Evrensel Normlara Uygunluğunu Sağlamak ve Sürdürmek</i></li> <li>• <i>Öz Güveni Yüksek, Sorgulayan, Analitik Düşünceye Sahip Bireyler Yetiştirmek</i></li> <li>• <i>Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Geliştirmek</i></li> <li>• <i>Yaşanabilir ve Sürdürülebilir Yerleşkelere Sahip Olmak</i></li> <li>• <i>Toplumun Sorunlarına ve İhtiyaçlarına Duyarlı Bir Üniversite Olmak</i></li> <li>• <i>Kurum Kimliği ve Kurum Kültürünü Geliştirmek</i></li> </ul>

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

Üniversitelerimizin belirlemiş olduğu amaçların stratejik planlama kılavuzu açısından uygunluğuna yukarıda yer alan Tablo 15’te yer vermiştik. Şimdi sırayla üniversitelerimizin amaçlarını inceleyelim. Kurumlar amaçlarını belirlerken misyonlarına katkı sağlayacak şekilde oluşturmalıdır. Dört üniversitenin de amaçlarını incelediğimiz de var olan misyonlarını destekleyici amaçlar belirlediğini görmekteyiz. Kuruluşun amaçları misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır. Kurumlarımızın amaçlarını incelediğimizde belirlenen amaçların misyona, vizyona ve temel değerlere uygun olduğunu görmekteyiz.

Amaçlar iddialı fakat ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır. Dört kurumumuzun da amaçlarını incelediğimizde gayet iddialı amaçlar belirlendiğini görmekteyiz ancak tüm bu amaçlar gerçekleştirilebilecek niteliktedir. Kurumun belirleyeceği amaçlar açıkça belirtmiş olmalıdır. Dört üniversitenin de belirlemiş olduğu amaçlar açıkça ifade edilmiştir. Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır. Kurumlarımızın amaçları ulaşılabilecek nitelikte olduğundan dolayı orta vadede kurumlar bu amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Yukarıda dört üniversitenin de amaçlarına detaylı şekilde yer verilmişti, amaçlara bağlı hedeflere, performans göstergelerine, stratejilere ise detaylı şekilde Ek-3’de yer verilmiştir.

**Tablo 17:** Amaç, Hedef, Strateji ve Performans Göstergesi Sayı Tablosu

	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
<b>Amaçlar</b>	4	5	4	6
<b>Hedefler</b>	21	14	16	23
<b>Stratejiler</b>	-	20	38	6
<b>Performans Göstergeleri</b>	83	22	78	182
<b>Faaliyetler</b>	107	20	-	76

Kaynak: ÇOMÜ (2015-2019) Stratejik Planı, KLÜ (2013-2017) Stratejik Planı, NKÜ (2015-2019) Stratejik Planı ve TÜ (2013-2017) Stratejik Planından Yararlanılarak Oluşturulmuştur

### 3.4. MALİYETLENDİRME

Maliyetlendirme bölümünde, belirlenen amaçların ve hedeflerin beş yıllık maliyetlendirilmesi yapılır. Maliyetlendirme stratejik planın olmazsındandır. Maliyetlendirme yapılırken uyulması gereken kriterlere aşağıda yer alan Tablo 18 de yer verilmiştir. Ayrıca üniversitelerin beş yıllık maliyetlendirmelerine Ek-4’de detaylı şekilde yer verilmiştir.

**Tablo 18:** Maliyetlendirme Kriterleri Tablosu

MALİYETLENDİRME KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Her bir amaç için maliyetler belirtilmiş midir?	+	+	+	+
Her bir hedef için maliyetler belirtilmiş midir?	+	+	+	-
Amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyeti belirtilmiş midir?	+	+	+	+
Öngürülen maliyetler ile tahmin edilen kaynaklar örtüşmekte midir?	+	+	+	+

Stratejik planda maliyetlendirme çalışması yaparken her bir amacın maliyetini ortaya koymak gerekmektedir. Dört üniversiteye de baktığımızda dördünde stratejik planında yer alan amaçlarını maliyetlendirdiğini görmekteyiz. Amaçların maliyetlendirildiği gibi hedeflerinde tek tek maliyetlendirilmesi



gerekmektedir. ÇOMÜ, KLÜ ve NKÜ stratejik planlarında yer alan hedeflerini maliyetlendirirken; TÜ'nin hedeflerini maliyetlendirmediği görülmektedir. Ancak TÜ'nin diğer stratejik planında bu durumu düzeltmesi gerekmektedir.

Maliyetlendirme çalışması belirlenen amaç ve hedefler için beş yıllık süre için yapılmalıdır. Dört üniversitede maliyetlendirme işlemini beş yıllık süre için de gerçekleştirmiştir. Ayrıca üniversitelerin maliyetlendirme yaparken bunların hangi kaynaklardan temin edileceğine de açıklık getirerek bütçeye dayandırma işlemini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. ÇOMÜ, KLÜ, NKÜ ve TÜ'nin beş yıllık belirlediği maliyetler kaynaklar ile örtüşmektedir.

### 3.5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme sürecinde kurumlar hazırladıkları stratejik planlarının uygulama aşamalarının nasıl takip edileceğini, verilerin nasıl ve ne sıklıkla konsolide edileceğine yer verirler. Kurumların izleme ve değerlendirme aşamasında başvuracakları kriterlere aşağıda yer alan Tablo 19 da değinilmiştir.

**Tablo 19:** İzleme ve Değerlendirme Kriterleri Tablosu

İZLEME VE DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Kurum Stratejik Planları			
	ÇOMÜ	KLÜ	NKÜ	TÜ
Amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların hangi birimler olduğu belirlenmiş midir?	-	+	+	+
Sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceği belirtilmiş midir?	-	+	-	-
İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgiler değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmiş midir?	?	?	?	?

Üniversiteler stratejik planlarında amaç ve hedeflerde sorumlu olan birimlerin hangi birimler olduğu bilgisine yer vermelidir. Araştırmamızda incelediğimiz üniversitelerin durumuna baktığımızda; KLÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planlarında belirledikleri amaç ve hedefler için sorumlu birimlere amaç, hedef, gösterge tablolarında yer vermişlerdir. Ancak ÇOMÜ stratejik planında amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde sorumlu olan birim bilgisine yer vermemiştir.

Stratejik planda amaç ve hedeflerin sorumlu birimler belirlendikten sonra gerçekleşme tarihlerine de yer verilmelidir ki kurumun faaliyetlerinin gerçekleşme tarihlerini öğrenebileyim. Dört üniversite arasından sadece KLÜ stratejik planında faaliyetlerin gerçekleşme tarihine yer verirken; ÇOMÜ, TÜ ve NKÜ stratejik planlarında faaliyetlerin gerçekleşeceği tarihe yer vermemiştir.

Üniversiteler stratejik planlarında, izleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgileri değerlendirmeleri gerekmektedir. Ancak dört üniversite de stratejik planlarında bu konu ile ilgiye bilgiye yer vermemiştir. Genel olarak sürecin nasıl işleyeceğini anlatmış, izleme ve değerlendirme bölümün de çok detaylı bilgilere yer verilmemiş olup genel süreç anlatılmıştır.

Stratejik planın hangi zamanlarda yenileneceğine ikinci bölümde izleme ve değerlendirme kısmında yer vermiştik. Dört üniversiteden ikisinin yani Kırklareli Üniversitesinin ve Trakya Üniversitesinin 2017 yılsonunda stratejik planlarının beş yıllık süresi dolduğundan stratejik planlarını yenilemeleri gerekmektedir. Kırklareli Üniversitesinde ve Trakya Üniversitesinde stratejik planın yenileme çalışmasına başlanılmış olup stratejik plan toplantıları gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca Kırklareli Üniversitesi yeni stratejik planın hazırlanması çalışmalarında iç paydaş ve dış paydaş anketleri hazırlamış, kamuoyuna paylaşmıştır.

## **BÖLÜM 4: TRAKYA BÖLGESİNDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINI HAZIRLAMALARI VE UYGULAMALARI ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI**

Anket, Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarının hazırlanmasında ve uygulanmasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi ve Trakya Üniversitesinde yer alan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında görev alan tüm personele uygulanmıştır. Üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlarından, anket çalışması yapılması konusunda sözlü izinler alınmıştır. Anket çalışması demografik bilgiler ve stratejik planlamaya yönelik sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Anket çalışmasında yer alan soruları, mümkün olduğunca dört üniversitenin de stratejik planlarından elde edilemeyecek bilgilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Anket soruları oluşturulurken stratejik planlama konusunda uzman olan dört uzmanın görüşlerinden de yararlanılmıştır. Sorular hazırlanırken, Belgin Milter ve Havva Aydan Yaşamak Gülşen'in yüksek lisans tezlerinde yer alan anketlerden ve Rasim Akpınar'ın doktora tezinde yer alan anket çalışmalarından da faydalanılmıştır. Anket sorularına ayrıca Ek-5'de yer verilmiştir.

### **4.1. BULGULAR ve YORUMLAR**

#### **4.1.1. Demografik Bilgiler**

Anket çalışması, dört üniversitenin de Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında fiilen görev yapan 24 kadın ve 26 erkek personele uygulanmıştır. Anket çalışmasına katılan personelin %10'u lise mezunu, %6'sı ön lisans mezunu, %76'sı lisans mezunu, %8'i yüksek lisans mezunudur. Ankete katılanlar arasında doktora mezunu personel bulunmamaktadır.

Anket çalışmasına katılan personelin tamamı idari personelden oluşmaktadır. Ankete katılan personelin %2'si 18-24 yaş aralığında, %36'sı 25-30 yaş aralığında, %40'ı 31-40 yaş aralığında, %14'ü 41-50 yaş aralığında ve %8'i de 51 ve üzeri yaş aralığındadır.

Anket yapılan personelin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığındaki çalışma süreleri ise; %6'sı 1 yıldan az, %42'si 1-5 yıl arası, %32'si 6-10 yıl arası, %14'ü 11-15 yıl arası ve %6'sı ise 16 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Anket yapılan personelin %12'si stratejik planlama eğitimi alırken %88'i ise stratejik planlama eğitimi almamıştır. Ancak demografik bilgiler de özellikle dört üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan personelin %88 gibi bir oranının stratejik planlama eğitimi almaması stratejik planlama açısından büyük bir eksikliklerdir. Kurumlar personeline stratejik plan ile ilgili eğitimler, seminerler vererek personeli stratejik planlama konusunda aydınlatmalıdır.

Anket çalışması yaptığımız personelin demografik bilgilerine yukarıda yer verilmiştir. Şimdi sıra ankete katılan personelin stratejik plan ile ilgili sorulara verdikleri yanıtları incelemeye gelmiştir.

#### 4.1.2. Stratejik Planlamaya Yönelik Sorular

1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan personelin kendi üniversitesinin stratejik planı hakkındaki bilgi düzeyi:

**Tablo 20:** Stratejik Plan Bilgi Düzeyi

	<b>Bilgi Sahibi</b>	<b>Bilgi Sahibi Değil</b>	<b>Kısmen Bilgi Sahibi</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	20	60	20	0,0
<b>KLÜ</b>	25	25	50	0,0
<b>NKÜ</b>	13,3	6,7	80	0,0
<b>TÜ</b>	25	41,7	33,3	0,0
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>0,0</b>

Üniversitede çalışan tüm personelin üniversitenin stratejik planı hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çünkü stratejik plan hazırlanırken katılımçılık esas olup her kademedeki çalışan personelin fikrine yer verilmesi öngörülmektedir. Üniversitenin tüm personelinin bile stratejik planları hakkında bilgi sahibi olması gerekirken bu işin mutfağı sayılan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin stratejik planları hakkında bilgi sahibi olmaması düşünülemez. Anket çalışması Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeline yapıldığından, yukarıdaki tabloda

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin üniversitesinin stratejik planı hakkındaki bilgi düzeyine ulaşmış olmaktadır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin stratejik planları hakkındaki bilgi düzeyine baktığımızda; ankete katılan personelin %20'sinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olduğunu görürken; %60'ının stratejik planları hakkında bilgi sahibi olmadığını ve %20'sinin de stratejik plan hakkında kısmen bilgisinin olduğunu görmekteyiz. ÇOMÜ'nde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin %60'ının stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmaması çok yüksek bir orandır. Kırklareli Üniversitesinde ise; anket çalışmasına katılan personelin %25'i stratejik planları hakkında bilgi sahibiyken; diğer %25'i stratejik planları hakkında bilgi sahibi değil iken ankete katılanların %50'sinin stratejik planları hakkında kısmen bilgi sahibi olduğunu görmekteyiz.

Namık Kemal Üniversitesinin anket sonuçlarına baktığımızda; anket çalışmasına katılan personelin %13,3'ünün stratejik planları hakkında bilgi sahibi olduğunu, %6,7'sinin stratejik planları hakkında bilgi sahibi olmadığı ve %80'inin de kendi stratejik planı hakkında kısmen bilgi sahibi olduğu bilgine ulaşmaktayız. Son olarak da Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin stratejik planları hakkındaki bilgi düzeyine baktığımızda; ankete katılan personelin %25'inin stratejik planları hakkında bilgi sahibi olduğunu; %41,7'sinin stratejik planları hakkında bilgi sahibi olmadığını ve %33,3'ünün de stratejik planları hakkında kısmen bilgisinin olduğunu görmekteyiz.

Anket sonuçları göstermektedir ki; dört üniversitenin de Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin kendi kurumunun stratejik planı hakkındaki bilgi düzeyi maalesef ki düşüktür. Özellikle Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde stratejik plan bilgi düzeyinin düşük olması ankette yer alan soruların büyük çoğunluğunun cevaplanma düzeyini düşürmüştür. Dört üniversitede stratejik plan hakkındaki bilgi zayıflığını yükseltmek için personeline stratejik plan hakkında bilgiler verici toplantı, eğitim gibi faaliyetler gerçekleştirmelidir.

2. Ankete katılanlara; stratejik planın hazırlanırken başka ülkelerin stratejik planından faydalanıldı mı? Eğer faydalanıldıysa faydalanılan ülkelerin isimlerini nelerdir diye soruldu ve verilen cevaplar Tablo 21'de yer almaktadır.

**Tablo 21:** Stratejik Planda Yararlanılan Ülke Durumu

	<b>Başka Ülkelerin Stratejik Planından Faydalanıldı</b>	<b>Başka Ülkelerin Stratejik Planından Faydalanılmadı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	60	40
<b>KLÜ</b>	0,0	75	25
<b>NKÜ</b>	0,0	93,3	6,7
<b>TÜ</b>	0,0	91,7	8,3
<b>Toplam</b>	<b>0,0</b>	<b>80</b>	<b>20</b>

Üniversiteler stratejik planını hazırlarken, başka ülkelerde yer alan üniversitelerin stratejik planlarından faydalanabilir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan personelden bu anket sorusuna cevap verenlerin %60'ı stratejik planları hazırlanırken başka ülkelerin stratejik planının dikkate alınmadığını ifade ederken, %40'ı ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Kırklareli Üniversitesinde ankete katılanların %75'i stratejik plan çalışmalarında başka ülkelerin stratejik planından faydalanılmadığını belirtirken %25'i soruyu boş bırakmıştır.

Namık Kemal Üniversitesi ankete yanıt verenlerin %93,3'ü stratejik plan hazırlanırken başka ülke stratejik planlarından faydalanılmadığını belirtirken %6,7'si soruyu yanıtlamamıştır. Trakya Üniversitesinin ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanlarının %91,7'sinin stratejik plan hazırlanırken başka ülkelerin stratejik planlarının dikkate alınmadığını ifade ederken, %8,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmışlardır.

Ankette yer alan ikinci soruyu incelediğimiz de ankete cevap veren Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanlarının ortak görüşü gösteriyor ki dört üniversitede de stratejik planının hazırlık aşamasında başka ülkelerin stratejik planları dikkate alınmamıştır. Başka ülkelerin stratejik planlarının göz önünde tutulması gibi bir zorunluluk yoktur fakat hedefi yüksek olup yurtdışında bazı üniversitelerin stratejik planlarını inceleyip dikkate alan üniversitelerimiz olabilir. Bu durum üniversitelere dezavantaj değil aksine örnek alacağı bir üniversite modelini önüne çıkarmış olabilir.

3. Üniversitenizin stratejik planı hazırlanırken ön çalışmanız ne kadar sürdü, diye anketi uyguladığımız personele soruldu ve verilen yanıtlara Tablo 22’de yer verilmiştir.

**Tablo 22:** Stratejik Planın Ön Çalışma Durumu

	<b>Ön Çalışma Yapılmadı</b>	<b>3 Aydan Az</b>	<b>3-6 Ay Arası</b>	<b>6 Ay ve Üzeri</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	13,3	33,3	0,0	53,4
<b>KLÜ</b>	12,5	25	0,0	25	37,5
<b>NKÜ</b>	0,0	6,7	53,3	33,3	6,7
<b>TÜ</b>	16,7	33,3	33,3	8,3	8,4
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>26</b>

Stratejik planlama ön çalışma gerektiren bir plandır. Özellikle ön çalışma ile stratejik planlama kurulunu oluşturmak, mevzuat açısından stratejik planı araştırmak, iç genelge yayınlamak gibi çalışmalar yapılmaktadır. Ön çalışmanın belli bir süresi olmamakla birlikte kurumdan kuruma değişmektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan personelin anketin bu sorusuna cevap verenlerinin %13,3’ü stratejik planın ön çalışma süresinin 3 aydan az sürdüğünü, %33,3’ü stratejik planının ön çalışmasının 3-6 ay arasında zaman aldığını ifade ederken %53,4’ü ise ilgili soruyu yanıtlamamıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ilgili soruya yanıt verenlerden anlaşılıyor ki stratejik planın ön çalışmaları için belli süre harcanmış ve bu süre ortalama 3-6 ay arasındadır.

Kırklareli Üniversitesinde ankete katılanların %12,5’i stratejik plan için ön çalışma yapılmadığını, %25’i stratejik planın ön çalışmasının 3 aydan az sürdüğünü, diğer %25’i stratejik plan ön çalışmasının 6 aydan fazla sürdüğünü ifade etmiş olup, anket çalışmasına katılanların %37,5’i soruyu cevaplamamıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket sorusuna verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere üniversite stratejik plan ön çalışmasının ne kadar sürdüğü bildiğine verilen net bir cevap bulunmamaktadır. Özellikle %12,5 gibi bir oranın ön çalışma yapılmadı diye yanıt vermesi net bir yorum yapmamızı engellemiştir.

Namık Kemal Üniversitesinde ankete yanıt veren çalışanların %6,7’si stratejik plan ön çalışmasının 3 aydan az sürdüğünü, %53,3’ü stratejik plan ön çalışmasının 3-6 ay arasında zaman aldığını ve %33,3’ü de stratejik plan ön

çalışmasının 6 aydan fazla sürdüğünü ifade ederken, ilgili soruyu anket uyguladığımız personelin %6,7'si ise yanıtız bırakmıştır. Namık Kemal Üniversitesinde anket sorusuna verilen yanıtı göre, ön çalışma yapılmadı şikkını işaretleyen personel bulunmadığından NKÜ için stratejik planının hazırlık aşamasında ön çalışma gerçekleştirmiştir diyebiliriz. Sonuçlara göre stratejik plan ön çalışmanın 3-6 ay arası gibi bir zaman aldığı söylenebilir.

Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanlarının %16,7'si stratejik plan hazırlanırken ön çalışmanın yapılmadığını, %33,3'ü stratejik plan ön çalışmalarının 3 aydan az sürdüğünü, diğer %33,3'ü ön çalışmanın 3-6 ay arası sürdüğünü ve anket yapılanların %8,3'ü stratejik planın ön çalışmasının 6 aydan uzun sürdüğünü beyan ederken, %8,4'ü de ilgili soruyu yanıtız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %16,7 sinin stratejik plan için ön çalışma yapılmadı beyanında bulunması bizim bu konu hakkında net bir cevaba ulaşmamızı engellemiştir.

Bir üniversitede stratejik planın ön çalışmasının ne kadar zaman aldığı nettir fakat soruya farklı farklı yanıtlar verildiğinden dört üniversitede de stratejik planın hazırlık aşamasında ön çalışmalarının ne kadar zaman aldığı konusunda net bir süre verememekteyiz.

4. Ankete katılanlara yöneltilen bir diğer soru da stratejik planı 3-4 kişinin hazırlamasının yeterli olup olmadığı olmuştur.

**Tablo 23:** Stratejik Planı Hazırlayan Personelin Sayı Durumu

	<b>Stratejik Planı 3-4 Kişinin Hazırlaması Yeterlidir</b>	<b>Stratejik Planı 3-4 Kişinin Hazırlaması Yeterli Değildir</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	20	33,3	46,7
<b>KLÜ</b>	25	50	25
<b>NKÜ</b>	20	80	0,0
<b>TÜ</b>	16,7	58,3	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>24</b>

Stratejik planlamada geniş katılımçılık esas olup stratejik planlama kurulunda da üniversitenin en azından ana birimlerini temsil ediyor olması gerekir. Bu nedenle stratejik planlama kesinlikle 3-4 kişinin hazırlayacağı bir rapor değildir.



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında ankete katılanların %20'si stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını yeterli görürken, %33,3'ü stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını uygun görmemiştir. Ayrıca ankete katılanların %46,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. ÇOMÜ'de verilen yanıtlara dayanarak stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasının uygun görülmediği söylenebilir ki ÇOMÜ'nin stratejik planını incelediğimizde de stratejik planlama ekiplerinin 41 kişiden oluştuğunu görmüştük. Böylece ankete verilen yanıt ile üniversitenin stratejik planında yer verdiği bilgi birbirini desteklemektedir.

Kırklareli Üniversitesinde ankete katılanların %25'i stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını yeterli görürken, %50'si ise stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını yeterli görmemektedir. Ankete katılanların %25'i de ilgili soruyu yanıtlamıştır. Anket verilerine bakarak genel olarak KLÜ çalışanları stratejik planı 3-4 kişinin hazırlamasını uygun bulmamakla beraber kurumun stratejik planında da stratejik planlama ekiplerinin 20 üyeden oluştuğuna üçüncü bölümde yer vermiştik.

Namık Kemal Üniversitesin de anket çalışmasına katılanların %20'si stratejik planı 3-4 kişinin hazırlamasını yeterli bulurken; %80'ni ise stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını uygun bulmamıştır. Zaten NKÜ'nin stratejik planına baktığımız da stratejik plan kurulunun 18 üyeden oluştuğunu görmekteyiz. Demek ki NKÜ için de stratejik plan 3-4 kişi tarafından hazırlanmamalıdır.

Trakya Üniversitesinde anket uygulanan çalışanların %16,7'sine göre stratejik planı 3-4 kişinin hazırlaması yeterli iken; %58,3'üne göre stratejik planı 3-4 kişinin hazırlaması uygun değildir. TÜ'nin stratejik planlama ekibinde 23 kişiye yer vererek stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasını uygun görmediğini göstermiş olmuştur.

Genel olarak dört üniversitenin anket sonuçlarına baktığımız da dört üniversite için de stratejik planın 3-4 kişi tarafından hazırlanmasının uygun görülmediği söylenebilir.

5. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanlarına sorulan diğer bir anket sorusu; "stratejik planınızı hazırlarken kurumun yaşı dikkate alındı mı" olmuştur.

**Tablo 24:** Kurumun Yaşının Dikkate Alınma Durumu

	<b>Kurumun Yaşı Dikkate Alındı</b>	<b>Kurumun Yaşı Dikkate Alınmadı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	20	46,7
<b>KLÜ</b>	37,5	37,5	25
<b>NKÜ</b>	80	13,3	6,7
<b>TÜ</b>	16,7	75	8,3
<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>22</b>

Kurumlar stratejik planlarını hazırlarken kurumun yaşını dikkate alırlarsa ona göre amaçlar ve hedefler belirlerler. Eğer ki çok genç bir üniversite ise 5 yıllık hedeflerini gerçekleştirebilir hedefler belirlemelidir. Yeni kurulan bir üniversite 5 yıllık hedef olarak, dünya üniversitesi olmak hedefini koyarsa bu gerçekleşmeyecek bir hedef olur. Dört üniversitenin de stratejik planlarında stratejik plan hazırlık aşamasında kurumun yaşının dikkate alınıp alınmadığı bilgisine ulaşamadığımızdan ankette böyle bir soruya yer verilerek bu soruya yanıt bulmak amaçlanmıştır. Şimdi dört üniversitenin de ilgili soruya verdikleri yanıtlarına bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SGDB'liğinde ankete katılanların %33,3'ü stratejik plan hazırlanırken kurumun yaşının dikkate alındığını, %20'si stratejik plan hazırlanırken kurum yaşının dikkate alınmadığı ve %46,7 gibi bir oranda soruyu yanıtı bırakmıştır. Ankete katılanların %33,3'ünün yanıtı dikkate alınarak ÇOMÜ'nin stratejik planı hazırlanırken kurumunun yaşını dikkate aldığı söylenebilir.

Kırklareli Üniversitesinde stratejik plan hazırlanırken kurumun yaşına dikkat ettiniz mi sorusuna %37,5'i kurumun yaşına dikkat edildi derken diğer %37,5'i kurumun yaşına dikkat edilmedi diye yanıtlamıştır. KLÜ'nde ankete katılanların %25'i soruyu cevaplamamıştır. KLÜ'nde anket çalışmasına katılanların ilgili soruya verdikleri yanıtlar eşit olduğu için kurumun stratejik plan çalışmalarında kurumun yaşını göz önünde bulundurarak mı hazırladı sorusuna net bir yorum yapamamaktayız.

Namık Kemal Üniversitesinde ankete katılanların %80'i stratejik planları hazırlanırken kurumun yaşının dikkate alındığını ve %13,3'ü ise stratejik planları hazırlanırken kurumun yaşının dikkate alınmadığını ifade etmiştir. Ayrıca kurumunda ankete katılanların %6,7'si ilgili soruyu cevaplamamıştır. NKÜ'nde

anket sonuçlarına dayanarak %80 gibi yüksek bir orana da bakarak kurum stratejik plan çalışmalarında kurumun yaşının göz önünde tutulduğunu ifade edebiliriz.

Trakya Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların sadece %16,7'si stratejik planları hazırlanırken kurumun yaşının göz önünde bulundurulduğunu ifade ederken, %75 gibi yüksek bir oranı da stratejik planları hazırlanırken kurumun yaşının göz önünde bulundurulmadığı ifade etmiştir. Kurumda ankete katılanların %8,3'ü ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. TÜ'nde anket sorusuna verilen yanıtı baz alarak, ki bu %75 gibi yüksek bir oran, kurumun stratejik plan çalışmasında kurumunun yaşını dikkate almadığı söylenebilir.

6. Stratejik planınızı hazırlarken Trakya bölgesinde yer alan hangi üniversite yada üniversitelerin stratejik planlarını dikkate aldınız, diye bir soru yöneltildi çalışanlara ve verilen cevaplar aşağıdaki tabloda yerini almıştır.

**Tablo 25:** Trakya Bölgesinde Yer Alan Diğer Üniversitelerin Stratejik Planlarının Dikkate Alınma Durumu

	<b>ÇOMÜ</b>	<b>KLÜ</b>	<b>NKÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>Hiçbiri</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	-	0,0	0,0	13,3	33,3	53,3
<b>KLÜ</b>	0,0	-	12,5	25	50	12,5
<b>NKÜ</b>	13,3	6,7	-	46,7	33,3	0,0
<b>TÜ</b>	8,3	8,3	8,3	-	75	0,0
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>18</b>

Üniversiteler stratejik planını hazırlarken aynı bölgede yer alan diğer üniversitelerin stratejik planlarından faydalanabilirler. Örneğin; Namık Kemal Üniversitesi Trakya Üniversitesinden ayrılarak yeni bir üniversite olduğundan stratejik planını hazırlarken Trakya Üniversitesinin stratejik planından faydalanabilir. Böyle bir zorunluluk olmamakla birlikte faydalanması yararına olabilir. Anket sorusunda Trakya bölgesinde yer alan diğer üniversitelerin stratejik planlarının dikkate alınıp alınmadığı sorulduğundan her üniversitesinin kendisinin yer aldığı şıkka (-) işareti konulmuştur.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete yanıt verenlerin %13,3'ü Trakya Üniversitesinin stratejik planına dikkat edildiğini ve ankete katılanların %33,3'ü stratejik plan çalışmalarında Trakya bölgesindeki hiçbir üniversitenin

stratejik planının dikkate alınmadığını ifade etmiştir. Ayrıca ilgili soruya ankete katılanların %53,3'ü yanıt vermemiştir. Kırklareli Üniversitesinde ankete katılanların %12,5 NKÜ'nin stratejik planına dikkat edildiği, %25 TÜ'nin stratejik planının dikkate alındığı ve %50'si ise stratejik plan hazırlanırken Trakya bölgesindeki hiçbir üniversitenin stratejik planının dikkate alınmadığını ifade etmiştir. KLÜ'nde ilgili soruya %12,5 oranında yanıt bulunamamıştır.

Namık Kemal Üniversitesi SGDB çalışanlarının stratejik plan hazırlanırken Trakya bölgesinde yer alan hangi üniversitelerin stratejik planları dikkate alındığı sorusu sorulduğunda karşılaşılan yanıtlar şöyledir: %13,3 ÇOMÜ'nin, %6,7 KLÜ'nin, %46,7 TÜ'nin dikkate alındığıdır. Ayrıca %33,3 oranında da stratejik plan hazırlanırken Trakya bölgesindeki hiçbir üniversitenin stratejik planının dikkate alınmadığı yanıtı gelmiştir.

Trakya Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların stratejik plan hazırlanırken Trakya bölgesinde yer alan hangi üniversitelerin stratejik planları dikkate aldınız sorusuna yanıtı ise: %8,3 ÇOMÜ'nin, %8,3 KLÜ'nin, %8,3 NKÜ'nin dikkate alındığıdır. Ayrıca %75 gibi çok yüksek bir oranında da stratejik plan hazırlanırken Trakya bölgesindeki hiçbir üniversitenin stratejik planının dikkate alınmadığı yanıtı gelmiştir.

Anket sorusunu genel olarak yorumladığımızda; ÇOMÜ'nde, KLÜ'nde ve TÜ'nde soruyu en yüksek oranda yanıtlayanlara göre kurumlar kendi stratejik planlarını hazırlarken Trakya bölgesindeki hiçbir üniversitenin stratejik planlarından faydalanmamışlardır. Ancak NKÜ'nde soruya yanıt verenlerin %46,7'sine göre kurum stratejik planını hazırlarken Trakya Üniversitesinin stratejik planını dikkate almıştır. NKÜ çalışanlarından böyle bir yanıt gelmesi olağandır. Çünkü 2006 yılında kurulan ve Trakya Üniversitesinden ayrılan bir üniversite olduğu için TÜ'nin stratejik planını incelemesi çok normaldir.

7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanlarına yöneltilen en önemli sorulardan biri de; “stratejik planınız yasal zorunluluğu yerine getirmek için mi hazırlanmıştır” sorusu olmuştur.

**Tablo 26: Yasal Zorunluluk Durumu**

	<b>Yasal Zorunluluk Gereği Hazırlandı</b>	<b>Yasal Zorunluluk Gereği Hazırlanmadı</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	20	0,0	46,7
<b>KLÜ</b>	50	25	0,0	25
<b>NKÜ</b>	80	6,7	6,7	6,6
<b>TÜ</b>	75	16,7	0,0	8,3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>22</b>

Stratejik plan kurumlarda sırf yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmamalı tam aksine kurum için stratejik planın ne kadar önemli olduğunun bilincine varılarak hazırlanmalıdır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin stratejik planınız yasal zorunluluk gereği mi hazırlandı sorusuna yanıtı: %33,3'ü stratejik planın yasal zorunluluk gereği hazırlandığını, %20'si stratejik planın yasal zorunluluk gereği hazırlanmadığını ifade etmiştir. %46,7'si ise ilgili soruyu yanıtı bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesi SGDB çalışanlarının verdiği yanıtlar ise; %50'si stratejik planın yasal zorunluluk için hazırlandığı ve %25'i stratejik planın yasal zorunluluk için hazırlanmadığını beyan ederken, %25'i ise soruyu cevaplamamıştır. Namık Kemal Üniversitesi SGDB çalışanlarından anket sorusunu yanıtlayanların %80'ine göre stratejik plan yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanırken, %6,7'sine göre stratejik plan yasal zorunluluk gereği hazırlanmamıştır. Ayrıca ankete katılanların %6,7'si kararsız iken %6,6'si soruyu yanıtlamamıştır. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %75'ine göre stratejik plan yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmışken %16,7'sine göre stratejik plan yasal zorunluluk gereği hazırlanmamıştır. TÜ'nde ankete katılanların %8,3'ü ilgili soruyu yanıtı bırakmıştır.

Genel olarak ilgili soruya dört üniversiteden gelen yanıtlara baktığımızda %60 gibi bir oranda stratejik planın sırf yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlandığı görüşünün baskın olduğunu görmekteyiz ki Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan personel bile bu düşünceye sahipse stratejik planın tüm üniversite genelinde benimsetilmesi gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır.

8. Stratejik planınız hazırlanırken dış paydaşların görüşleri alındı mı ve alındıysa bunlar hangi dış paydaşlardır, sorusu SGDB’nda çalışanlara yöneltilen bir diğer soru olmuştur.

**Tablo 27:** Dış Paydaş Durumu

	<b>Dış Paydaş Görüşü Alındı</b>	<b>Dış Paydaş Görüşü Alınmadı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	13,3	46,7	40
<b>KLÜ</b>	12,5	62,5	25
<b>NKÜ</b>	0,0	80	20
<b>TÜ</b>	8,3	83,3	8,4
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	<b>24</b>

Paydaşların stratejik plan için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Dış paydaşların görüşlerine de stratejik planda yer verilmesi gerekmektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde anket çalışmasına katılan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin %13,3’üne göre stratejik plan hazırlanırken dış paydaşların görüşü alınmış iken %46,7’sinin yanıtına göre stratejik plan çalışmalarında dış paydaşların görüşleri alınmamıştır. Ayrıca ankete katılanların %40’ı da soruyu yanıtlamamayı tercih etmiştir. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılan personelin %12,5’i stratejik plan çalışmalarında dış paydaş görüşünün alındığını ifade ederken, %62,5’ine göre stratejik plan çalışmalarında dış paydaşların görüşlerine yer verilmemiştir. %25’i ise dış paydaşlar ile ilgili olan soruyu cevaplamamıştır. Namık Kemal Üniversitesi SGDB çalışanlarından soruyu cevaplayan personelin %80’ni stratejik plan hazırlanırken dış paydaş görüşünün alınmadığını ifade ederken, %20’si ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %8,3’ü stratejik plan çalışmalarında dış paydaşların görüşlerinin alındığını, %83,3’ü stratejik plan çalışmalarında dış paydaş görüşlerinin alınmadığını ifade ederken; %8,4’ü de soruyu cevaplamamayı tercih etmiştir.

Dış paydaşlar ile ilgili sorumuzun anket sonuçlarına genel olarak baktığımızda dört üniversitede ankete göre stratejik planının hazırlanmasında dış paydaş görüşlerine yer vermemiştir. Dört üniversitenin stratejik planlarını incelediğimiz üçüncü bölümde ÇOMÜ’nün dış paydaşlarının kimler olduğu bilgisi yer almadığı gibi dış paydaşların fikirlerinin alınıp alınmadığı bilgisine de yer

verilmemiştir. KLÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planlarında dış paydaşlarının kimler olduğuna yer verirken dış paydaşlarının fikirlerinin alınıp alınmadığı bilgisi bulunmamaktadır. Fakat bu durum stratejik planın hazırlamasında çok büyük bir eksiktir. Üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken gerek dış paydaş anketi ile gerekse dış paydaş toplantıları ile dış paydaşlarının kurum ile ilgili fikirlerine, beklentilerine yer vermelidir.

9. Stratejik planınız hazırlanırken kurum çalışanı olarak görüşünüzün alınıp alınmadığı ankete katılanlara sorulmuş olup verilen yanıtlar aşağıda yerini almaktadır.

**Tablo 28: Çalışanların Görüş Durumu**

	<b>Çalışanların Görüşleri Alındı</b>	<b>Çalışanların Görüşleri Alınmadı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	26,7	26,7	46,6
<b>KLÜ</b>	62,5	37,5	0,0
<b>NKÜ</b>	20	66,7	13,3
<b>TÜ</b>	8,3	83,3	8,4
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>20</b>

Nasıl ki stratejik plan için dış paydaş önemli ise daha da önemlisi iç paydaş analizin yapılmasıdır. Eğer ki üniversitenizin stratejik planını hazırlıyorsanız öncelikle kurumun iç paydaşı olan idari ve akademik personel ile öğrencilerin fikirlerini sorarak, stratejik planda yer vermelisiniz.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %26,7'si stratejik plan hazırlanırken iç paydaş olarak görüşünün alındığını, diğer %26,7'i ise stratejik plan hazırlanırken görüşünün alınmadığını ifade ederken %46,6'sı da ilgili soruyu yanıtlamamıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %62,5'i stratejik plan hazırlanırken görüşünün alındığını ve %37,5'i ise stratejik plan hazırlanırken görüşünün alınmadığını ifade etmiştir. Namık Kemal Üniversitesinin çalışanlarından ankete katılanların %20'si stratejik plan çalışmalarında görüşünün alındığını, %66,7'si stratejik plan hazırlanırken görüşünün alınmadığını ifade ederken, %13,3'ü ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %8,3'ü stratejik plan çalışmalarında görüşünün alındığını, %83,3'ü

görüşünün alınmadığını beyan ederken, ilgili soruya ankete katılanların %8,4'ü cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Dört üniversitenin anket sonuçlarına genel olarak baktığımız da, ÇOMÜ'nde soruya verilen cevaplar eşit olduğundan tam olarak yorum yapamamaktayız. KLÜ'nde ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun stratejik plan çalışmalarında görüşünün alındığını görmekteyiz ki bu çok iyi bir durumdur. NKÜ ve TÜ'nde ankete katılanların büyük çoğunluğunun görüşüne göre kurumlarının stratejik planları hazırlanırken iç paydaş olarak görüşlerinin alınmadığını görmekteyiz. Stratejik plan hazırlarken iç paydaşlarının görüşlerine, düşüncelerine, isteklerine yer vermeyen üniversitelerimizin bu durumu düzeltmeleri gerekmektedir.

10. Ankete katılanlara yöneltilen bir diğer soru da; stratejik planınız hazırlanırken YÖK'ün stratejik planı dikkate alındı mı?

**Tablo 29:** YÖK'ün Stratejik Planının Dikkate Alınma Durumu

	<b>YÖK'ün Stratejik Planı Dikkate Alındı</b>	<b>YÖK'ün Stratejik Planı Dikkate Alınmadı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	53,4
<b>KLÜ</b>	50	25	25
<b>NKÜ</b>	33,3	46,7	20
<b>TÜ</b>	50	41,7	8,3
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>28</b>

Türkiye de üniversiteler YÖK'e bağlıdır. Bu nedenle üniversiteler stratejik plan hazırlarken YÖK'ün stratejik planını dikkate alabilirler ki alırlarsa daha iyi olur. Üniversite kendine uygun hedefler ve amaçlar belirlerken YÖK de bir takım amaçlar ve hedefler belirlemektedir. Ancak üniversitelerin belirlediği hedefler YÖK'ün belirlediği hedeflere uygun değilse üniversitenin belirlediği o hedefi gerçekleştirmesi biraz zorlaşır. Dört üniversitenin de YÖK'ün stratejik planını dikkate alınıp alınmadığına bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'ü stratejik plan hazırlanırken YÖK'ün stratejik planının dikkate alındığını, %13,3'ü ise stratejik plan hazırlanırken YÖK'ün stratejik planının dikkate alınmadığını ifade ederken %53,4'ü de ilgili soruyu yanıtlamamıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket



çalışmasına katılanların yarısı stratejik plan hazırlanırken YÖK'ün stratejik planının dikkate alındığını, %25'i de stratejik planları hazırlanırken YÖK'ün stratejik planının dikkate alınmadığını ifade etmiştir. Ayrıca %25'i de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Namık Kemal Üniversitesinin çalışanlarından ankete katılanların %33,3'ü stratejik plan çalışmalarında YÖK'ün stratejik planının dikkate alındığını, %46,7'si ise stratejik plan çalışmalarında YÖK'ün stratejik planının dikkate alınmadığını ifade ederken, %20'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların yarısı stratejik plan çalışmalarında YÖK'ün stratejik planının dikkate alındığını, %41,7'si ise stratejik plan çalışmalarında YÖK'ün stratejik planının dikkate alınmadığını ifade ederken, %8,3'ü soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir.

Genel olarak dört üniversitenin de ilgili soruya verdikleri cevaplara baktığımızda ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ'nde çoğunluğun verdiği yanıtta göre kurumlarının stratejik planları hazırlanırken YÖK'ün stratejik planının dikkate alındığı görülmektedir. Üç üniversitenin de stratejik planlarında YÖK'ü dikkate almaları stratejik planları için uygun bir çalışma olmuştur. NKÜ'nin anket sonucuna göre stratejik planları hazırlanırken YÖK'ün stratejik planı dikkate alınmamıştır.

11. Ankete katılanlara sorulan bir diğer soru; stratejik planlar, kurum çalışanları yerine dışarıda bu konuda uzman olan kişilerce mi hazırlanmalıdır sorusu olmuştur. İlgili soruya verilen yanıtlar aşağıdaki tablo da yerini almıştır.

**Tablo 30:** Stratejik Planın Hazırlanma Durumu

	<b>Kurum Dışındaki Uzmanlarca Hazırlanmalı</b>	<b>Kurum Dışındaki Uzmanlarca Hazırlanmamalı</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	40	13,3	46,7
<b>KLÜ</b>	0,0	87,5	12,5	0,0
<b>NKÜ</b>	0,0	80	20	0,0
<b>TÜ</b>	75	8,3	8,3	8,4
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

Stratejik planlar kurumun dışındaki uzman kişiler yerine o kurumu iyi tanıyan kendi personeline hazırlanmalıdır. Çünkü stratejik planlama kurumun mevcut durumunun yer aldığı, kurumun güçlü yönlerinin-zayıf yönlerinin yer verildiği,

kurumun ideal geleceğinin planlamaya çalıştığı bir belgedir. Bu nedenle o kurumun çalışanlarınca hazırlanacak bir stratejik plan daha gerçekçi olacaktır diyebiliriz. Şimdi bu konu ile ilgili dört üniversite çalışanlarının görüşlerine bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde anket çalışmasına katılan personelin %40'ına göre stratejik planlar kurum dışındaki kişilere hazırlanmamalıdır. Ankete katılanların %13,3'ü stratejik planın kimlerce hazırlanması gerektiği konusunda kararsız iken, %46,7'si ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde stratejik planın kurum dışındaki uzmanlarca hazırlanmalı mı, sorusuna ankete katılanların %87,5'i stratejik plan kurum dışındakilere hazırlanmamalı yanıtını verirken, %12,5'i ise kararsız kalmışlardır. Namık Kemal Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %80'i stratejik planın kurum dışında uzman kişilerce hazırlanmamasını uygun görürken, %20'si ise sorunun yanıtında kararsız kalmışlardır. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %75'i stratejik planın kurum dışında uzmanlarca hazırlanmasını uygun görürken, %8,3'ü stratejik planın kurum dışındaki uzmanlarca hazırlanmasını uygun görmemiş ve diğer %8,3'ü ise kararsız kalmışlardır. Ayrıca ankete katılanların %8,4'ü ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır.

Dört üniversite çalışanlarının verdikleri anket cevaplarına baktığımız da ÇOMÜ, KLÜ ve NKÜ çalışanları stratejik planın kurum çalışanları yerine kurumu tanımayan kişilerce hazırlanmasını yüksek oranlarda uygun görmezken, TÜ ise çok yüksek bir oranla stratejik planın kurum çalışanı yerine dışarıda bu konuda uzman kişilerce hazırlanması gerektiği görüşündedir. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi üniversitelerde stratejik planlar kurum dışındaki uzmanlar tarafından değil kurum içi çalışanlarınca hazırlanmalıdır.

12. Stratejik planlama kurulunun (komisyonunun) sadece akademik personelden oluşmasının uygunluğu ankete katılanlara yöneltilen diğer sorudur.

**Tablo 31:** Stratejik Plan Kurulunun Durumu

	<b>Kurulun Sadece Akademik Personelden Oluşması Yeterli</b>	<b>Kurulun Sadece Akademik Personelden Oluşması Yeterli Değildir</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	6,6	46,7	46,7
<b>KLÜ</b>	0,0	100	0,0

<b>NKÜ</b>	0,0	100	0,0
<b>TÜ</b>	0,0	91,7	8,3
<b>Toplam</b>	<b>2</b>	<b>82</b>	<b>16</b>

Stratejik planlama kurulu çeşitli pozisyonlardaki personelin yer alması gereken bir kuruldur. Bu nedenle kurulun sadece akademik personelden oluşması kesinlikle yeterli değildir. Ayrıca stratejik planın koordinatörlüğünü yürüten Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı temsilcisinin yer almadığı bir kurul düşünülemez. Sırayla dört üniversitenin anket çalışmasına katılanların bu konu hakkındaki görüşlerini inceleyelim.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %6,6'sına göre stratejik plan kurulunun akademik personelden oluşması yeterli iken, %46,7'sine göre ise stratejik plan kurulunun sadece akademik personelden oluşması yeterli değildir. ÇOMÜ'de ankete katılanların %46,6'si stratejik planlama kurulunun üye oluşumu ile ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların tamamı stratejik planlama kurulunun sadece akademik personelden oluşmaması gerektiği görüşündedir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların tamamı stratejik plan kurulunun sadece akademik personelden oluşmasını yeterli görmemektedir. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %91,7'sine göre stratejik planlama kurulunun sadece akademik personelden oluşması uygun değilken ankete katılanların %8,3'ü ise ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında %82 gibi bir oranla anlaşılıyor ki stratejik plan kurulunun sadece akademik personelden oluşması yeterli değildir. Ancak dört üniversitenin stratejik planını incelediğimiz de ÇOMÜ'nün, KLÜ'nin, NKÜ'nin ve TÜ'nin stratejik planlama kurul/komisyon üyelerinin tamamına yakınının akademik personelden oluştuğunu görmekteyiz ki ankette çıkan sonuç ile uygulama da yer alan birbirini tutmamaktadır. Demek ki çalışan personel olması gerekenin stratejik planlama kurulunda/komisyonunda idari birimlerden de temsilcilerin olması gerektiğini isterken fiiliyatta olan ise kurulda idari temsilcilere çok az yer verildiğidir. Dört üniversitenin de stratejik plan kurul veya komisyonları ideal olacak şekilde güncellemeleri gerekmektedir.

13. Üniversiteniz de stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkılmaktadır mıdır sorusu ankete katılanlara sorulan diğer sorulardandır.

**Tablo 32:** Stratejik Planın Hazırlanmasında Personel Durumu

	<b>Stratejik Plan Birkaç Personelin Üzerine Yıkılmakta</b>	<b>Stratejik Plan Birkaç Personelin Üzerine Yıkılmamakta</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	46,7	6,6	0,0	46,7
<b>KLÜ</b>	87,5	12,5	0,0	0,0
<b>NKÜ</b>	93,3	0,0	6,7	0,0
<b>TÜ</b>	46,7	20	6,7	26,6
<b>Toplam</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>30</b>

Stratejik plan çalışmaları kesinlikle diğer raporlar gibi birkaç personelin hazırlaması yeterli olan bir rapor değildir. Aksine stratejik planın hazırlanmasında çok fazla katılım gerektirmektedir. Sırayla dört üniversiteden anket çalışmasına katılanların bu konu hakkındaki görüşlerini inceleyelim.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %46,7'sine göre stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkılmakta iken, %6,6'sına göre ise kurumda stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkılmamaktadır. Ankete katılanların %46,7'si de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %87,5'i stratejik plan çalışmalarının birkaç personelin üzerine yıkıldığı görüşüne sahipken, %12,5'i ise stratejik plan çalışmalarının birkaç personelin üzerine yıkılmadığı görüşündedir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %93,3'ü gibi yüksek bir oranda stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkıldığı hâkim iken %6,7'si ise kararsız kalmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %46,7'sine göre stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkılmakta iken, %20'si stratejik plan çalışmaları birkaç personelin üzerine yıkılmadığını ve %6,7'si de kararsız kalmıştır. Ayrıca ankete katılanların %26,6'sı ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışmasına genel olarak baktığımız da dört üniversitede de genel kanının stratejik plan çalışmalarının birkaç personelin üzerine

yıkıldığı yönündedir. Dört üniversitede de yer eden bu görüşün bir an önce düzeltilmesi ve stratejik planın birkaç personelin üzerine yıkılmasından vazgeçilmesi gerekmektedir.

14. Stratejik plan çalışmaları personel arasında takım ruhunu güçlendirir mi sorusu ankete katılanlara yönlendirilen diğer sorudur.

**Tablo 33:** Stratejik Planın Personel Arasındaki Takım Ruhu Durumu

	<b>Personel Arasında Takım Ruhunu Güçlendirir</b>	<b>Personel Arasında Takım Ruhunu Güçlendirmez</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	6,7	46,7
<b>KLÜ</b>	75	0,0	25	0,0
<b>NKÜ</b>	73,3	6,7	20	0,0
<b>TÜ</b>	33,3	33,3	16,7	16,7
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

Stratejik plan çalışmaları ile personel görüş alışverişinde bulunarak fikirlerini paylaşırlar ve aralarındaki takım ruhu güçlenir. Sırayla dört üniversitede anket çalışmasına katılanların bu konu hakkındaki görüşlerine yer verelim.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'üne göre stratejik plan çalışmaları personel arasında takım ruhunu güçlendirir iken, %13,3'üne göre de stratejik plan çalışmaları personel arasında takım ruhunu güçlendirmemekte ve %6,7'si de soru da kararsız kalmıştır. Ankete katılanların %46,7'si de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %75'i stratejik plan çalışmalarının personel arasında takım ruhunu güçlendireceğini düşünürken, %25'i ise kararsız kalmıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %73,3'ünde stratejik plan çalışmaları ile personel arasındaki takım ruhu güçlenir görüşü hakimken %6,7'sine göre stratejik plan çalışanlar arasındaki takım ruhunu güçlendirmez görüşüne sahiptir. Ayrıca ankete katılanların %20'si ise kararsız kalmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %33,3'üne göre stratejik plan çalışmaları personel arasında takım ruhunu güçlendirir iken, diğer

%33,3'üne göre stratejik plan çalışmaları personel arasındaki takım ruhunu güçlendirmemektedir. Ayrıca ankete katılanların %16,7'si kararsız kalırken diğer %16,7'si de soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışmasına genel olarak baktığımız da dört üniversitede de genel kanının stratejik plan çalışmalarının personel arasındaki takım ruhunu güçlendireceği yönündedir.

15. Ankete katılanların stratejik plan çalışmalarının iç genelge ile duyurulmasının gerekliliği konusundaki görüşleri sorulmuştur.

**Tablo 34:** Stratejik Planda İç Genelgenin Durumu

	<b>İç Genelge İle Duyurulmalı</b>	<b>İç Genelge İle Duyurulmamalı</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	46,7	6,6	46,7
<b>KLÜ</b>	75	25	0,0
<b>NKÜ</b>	100	0,0	0,0
<b>TÜ</b>	75	8,3	41,7
<b>Toplam</b>	<b>74</b>	<b>8</b>	<b>18</b>

*“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin”* sekizinci maddesinde yer alan *“Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur”* ibaresi gereği stratejik planın iç genelge ile yayınlanması gerekmektedir. İç genelgenin gerekliliği hakkında dört üniversitenin anket sonuçlarına sırasıyla bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %46,7'sine göre stratejik plan çalışmalarının iç genelge ile duyurulması gerekir iken, %6,6'ına göre de stratejik plan çalışmalarının başlatılmasında iç genelgeye gerek yoktur. Ankete katılanların %46,7'si de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %75'i stratejik plan çalışmalarının iç genelge ile duyurulmasına gerek duyarken %25'i de stratejik plan çalışmalarının iç genelge ile duyurulmasına gerek olmadığı görüşündedir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların tamamının görüşü stratejik plan çalışmalarının bir iç genelge ile duyurulması gerektiği yönündedir. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların

%75'ine göre stratejik plan çalışmalarının başladığının iç genelge ile duyurulmasına gerek varken, %8,3'üne göre stratejik plan çalışmalarının başladığının iç genelge ile duyurulmasına gerek yoktur. Ayrıca ankete katılanların %41,7'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Genel olarak baktığımız da dört üniversitede de hâkim olan görüş stratejik planın hazırlık çalışmalarının başlatıldığının iç genelge ile duyurulmasına gerek olduğu yönündedir ki olması gereken de budur.

16. Ankete katılanlara sorulan bir diğer soru da; kurumda gerçekleştirilen stratejik plan toplantılarına dış paydaşların davet edilip edilmediğidir.

**Tablo 35:** Toplantılarda Dış Paydaş Durumu

	<b>Toplantılara Dış Paydaşlar Davet Edildi</b>	<b>Toplantılara Dış Paydaşlar Davet Edilmedi</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	46,7	53,3
<b>KLÜ</b>	0,0	100	0,0
<b>NKÜ</b>	0,0	80	20
<b>TÜ</b>	0,0	73,3	26,7
<b>Toplam</b>	<b>0,0</b>	<b>76</b>	<b>24</b>

Stratejik plan çalışmalarında dış paydaşların önemini yukarıda da belirtmiştik. Stratejik plan toplantılarına dış paydaşların davet edilerek görüşlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Sırayla dört üniversitede anket çalışmasına katılanların bu konu hakkındaki görüşlerine yer verelim.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %46,7'sine göre kurumun stratejik plan çalışmalarında yer alan toplantılara dış paydaşların davet edilmediği yönünde iken %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların tamamının görüşü stratejik plan toplantılarına dış paydaşların davet edilmediğidir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %80'ine göre stratejik plan çalışmalarında toplantılara dış paydaşlar davet edilmemiş iken %20'si de ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %73,3'üne göre stratejik plan çalışmalarında dış paydaşlar davet edilmemiş iken %26,7'si soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Dört üniversitede de görülüyor ki dış paydaşlar davet edildi cevabını veren bir personel bile olmamıştır. Yani stratejik plan toplantılarına dış paydaşların davet edilmediği konusunda bir fikir birliği vardır diyebiliriz. Ancak bu durum stratejik plan için olumsuzdur. Kurumun stratejik planlamanın gerek hazırlanmasında gerekse uygulamaya yönelik toplantılarında dış paydaşları davet etmeli ve fikirlerini dikkate almalıdır.

17. Ankete katılanlara yöneltilen bir diğer soru da misyonunuzda var oluş nedeniniz yer alıp almadığıdır.

**Tablo 36: Misyon Durumu**

	<b>Misyonda Var Oluş Nedeni Yer Almakta</b>	<b>Misyonda Var Oluş Nedeni Yer Almamaktadır</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	40	6,7	53,3
<b>KLÜ</b>	100	0,0	0,0
<b>NKÜ</b>	86,7	0,0	13,3
<b>TÜ</b>	58,3	25	16,7
<b>Toplam</b>	<b>68</b>	<b>8</b>	<b>24</b>

Üniversitelerin stratejik planlarında yer vermeleri gereken önemli konulardan biri de misyonlarıdır. Stratejik planda yer verilen bu misyonda bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bunlardan biri belki de en önemlisi misyonda kurumunuzun var oluş nedeninin yer alması gerekliliğidir. Dört üniversitenin de misyonunu daha önce incelemiştik ve misyonlarında var oluş nedenlerine yer verdiklerini görmüştük. Ancak anket de bu soruya yer vererek varılmak istenilen nokta; kurum personelinin misyonlarında var oluş nedeninin yer aldığı konusundaki düşüncelerini öğrenmek ve misyonları hakkındaki bilgi düzeylerini de ölçmüş olmaktır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %40'ına göre kurumun misyonunda var oluş nedeni yer almakta iken %6,7'si de kurumun misyonunda var oluş nedeninin yer almadığını ifade ederken %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların tamamının görüşü stratejik planlarında yer alan misyonda kurumlarının var oluş nedeninin yer aldığı yönündedir.



Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %86,7'sine göre kurumun misyonunda var oluş nedeni yer almakta iken, %13,3'ü de ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %58,3'üne göre kurumun misyonunda var oluş nedeni yer almakta iken %25'i de misyonlarında var oluş nedenlerinin yer almadığı görüşündedir. Ayrıca TÜ'nde ankete katılanların %16,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Yapılan anket sonuçlarına baktığımızda %68 gibi bir oranla dört üniversitenin de misyonlarında var oluş nedenlerine yer verdiğini söylemek mümkündür. Zaten üçüncü bölümde de dört üniversitenin misyonlarında var oluş nedenine yer verdiği sonucu çıkmıştı ki ankete verilen yanıtta bunu desteklemektedir.

18. Vizyonunuzda ideal geleceğinizin yer alıp almadığı diğer sorulan anket sorusudur.

**Tablo 37: Vizyon Durumu**

	<b>Vizyonda İdeal Gelecek Yer Almakta</b>	<b>Vizyonda İdeal Gelecek Yer Almamaktadır</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	40	6,7	53,3
<b>KLÜ</b>	100	0,0	0,0
<b>NKÜ</b>	73,3	20	6,6
<b>TÜ</b>	50	33,3	16,7
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>22</b>

Üniversiteler stratejik planlarında misyonlarına olduğu gibi vizyonlarına da yer vermelidirler. Stratejik planda yer alan vizyonda temel bazı özellikler bulunmalıdır. Bunlardan biri de vizyonun kurumun ideal geleceğini içermesi gerekliliğidir. Dört üniversitenin de vizyonunu üçüncü bölümde incelemiştik ve vizyonlarının ideal geleceğini içerdiğini görmüştük. Ancak anket de bu soruya yer vererek varılmak istenilen nokta; kurum personelinin vizyonlarında ideal geleceğini içeriyor konusundaki düşüncelerini öğrenmek ve vizyonları hakkındaki bilgi düzeylerini de ölçmüş olmaktadır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %40'ına göre kurumun vizyonunda ideal gelecek yer almakta iken %6,7'si de kurumun vizyonunda

ideal geleceğin yer almadığını ifade ederken %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların tamamının görüşü stratejik planlarında yer alan vizyonda kurumlarının ideal geleceğinin yer aldığı yönündedir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %73,3'üne göre kurumun vizyonunda ideal gelecek yer almakta iken, %20'sine göre kurumun vizyonu ideal geleceği içermemekte olup %6,6'sı da ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların yarısına göre kurumun vizyonunda ideal gelecek yer alırken %33,3'ü de vizyonlarında ideal geleceklerinin yer almadığı görüşündedir. Ayrıca ankete katılanların %16,7'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Dört üniversitede de yapılan anket sonuçlarına baktığımızda %62 gibi bir oranla dört üniversitenin de vizyonlarının ideal geleceklerini içerdiğini söylemek mümkündür. Zaten üçüncü bölümde de dört üniversitenin vizyonlarında ideal geleceğine yer verdiği sonucu çıkmıştı ki ankete verilen yanıtta bunu desteklemektedir.

19. Anket çalışmasına katılan kurum personeline yöneltilen diğer bir soru da kurumunuzda stratejik plan toplantılarının ne sıklıkla yapıldığıdır.

**Tablo 38:** Stratejik Plan Toplantılarının Gerçekleşme Durumu

	<b>Toplantılar Yılda 3 Defa Ve Az Yapılmakta</b>	<b>Toplantılar Yılda 4-7 Defa Yapılmakta</b>	<b>Toplantılar Yılda 8 Defa Ve Üzeri Yapılmakta</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	0,0	53,4
<b>KLÜ</b>	62,5	12,5	12,5	12,5
<b>NKÜ</b>	73,3	0,0	6,7	20
<b>TÜ</b>	75	8,3	8,3	8,4
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

Üniversitelerimiz stratejik planlarını yayınladıktan sonra stratejik planda belirlenen hedefleri gerçekleştirmek, mevcut yapılarının ne durumda olduğunu görmek gibi nedenlerden dolayı yılda belli aralıklarla stratejik plan toplantılarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'üne göre stratejik plan toplantıları yılda üç defa ve daha az şekilde gerçekleşmekte iken, %13,3'üne göre de stratejik plan toplantıları yılda dört-yedi defa arasında gerçekleşmektedir. Ayrıca ankete katılanların %53,4'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde ise anket çalışmasına katılanların %62,5'i kurumlarında stratejik plan toplantılarının yılda 3 defa ve daha az şekilde gerçekleştiğini, %12,5'i de stratejik plan toplantılarının yılda dört-yedi defa arasında gerçekleştiğini ifade ederken diğer %12,5'i de stratejik plan toplantılarının yılda sekiz defa ve daha fazla şekilde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Ayrıca kurumun stratejik plan toplantılarının ne kadar zamanda yapıldığı hakkındaki anket sorusuna %12,5'i cevap vermemiştir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %73,3'üne göre stratejik plan toplantıları yılda 3 defa ve daha az şekilde gerçekleşirken, %6,7'sine göre de stratejik plan toplantılarının yılda sekiz ve daha fazla şekilde gerçekleştiği yönündedir. %20'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %75'ine göre stratejik plan toplantıları yılda 3 defa ve daha az şekilde gerçekleşirken, %8,3'ü stratejik plan toplantılarının yılda dört-yedi defa arasında gerçekleştiğini ifade ederken diğer %8,3'ü de stratejik plan toplantılarının yılda sekiz defa ve daha fazla şekilde gerçekleştiği ifade etmiştir. Ayrıca ankete katılanların %8,4'ü de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Genel olarak baktığımız da dört üniversitede de hâkim olan görüş stratejik planın toplantılarının yılda 3 defa ve daha az şekilde gerçekleştiği yönündedir. Yılda belirli periyotlarla gerçekleştirilmesi gereken stratejik plan toplantısının illa ki yılda 4 defa yada 5 defa yapılacak diye kesin bir zaman aralığı yoktur. Ancak mümkünse üniversitelerin stratejik plan toplantılarını yılda en az 3 veya 4 defa gerçekleştirmelerinde fayda vardır.

20. Ankete katılan personele yöneltilen bir başka soru da stratejik planınızda izleme ve değerlendirme sürecinin nasıl işleyeceğinin açıklanıp açıklanmadığı olmuştur.

**Tablo 39:** İzleme ve Değerlendirme Durumu

	<b>İzleme ve Değerlendirme Sürecine Yer Verilmiştir</b>	<b>İzleme ve Değerlendirme Sürecine Yer Verilmemiştir</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	53,4
<b>KLÜ</b>	87,5	0,0	12,5
<b>NKÜ</b>	66,7	20	13,3
<b>TÜ</b>	75	8,3	16,7
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

Üniversiteler stratejik planlarında, stratejik planın bundan sonraki sürecinde yani izleme ve değerlendirme aşamasında nasıl bir yol izleneceğini açıklamalıdır. Dört üniversitenin izleme ve değerlendirme aşamasına stratejik planlarında yer verip vermediğini anket sonuçlarına göre sırasıyla bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'üne göre stratejik planlarında izleme ve değerlendirme sürecine yer verilmiş iken %13,3'üne göre de izleme ve değerlendirme sürece stratejik planlarında yer verilmemiş olup %53,4'ü de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin stratejik planını üçüncü bölümde incelediğimiz de gördük ki stratejik planında izleme ve değerlendirme sürecine yer vermemiştir. Ancak ankette %33,3 gibi bir oranda izleme ve değerlendirme bölümüne yer verildiği ifade edilmiştir. Ankette yer alan bu sorunun yanıtı ile var olan durum uyuşmamaktadır.

Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %87,5'i stratejik planlarında izleme ve değerlendirme sürecine yer verildiğini ifade ederken, %12,5'i de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinin stratejik planını üçüncü bölümde incelediğimiz de stratejik planında izleme ve değerlendirme sürecine yer verdiğini görmekteyiz ki anket sorusuna verilen yanıtta bunu desteklemektedir.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %66,7'sine göre stratejik planda izleme ve değerlendirmeye yer verilmişken, %20'sine göre izleme ve değerlendirme çalışması stratejik planda yapılmamıştır. Ayrıca %13,3'ü de ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Namık Kemal Üniversitesinin stratejik planını üçüncü bölümde incelediğimiz de stratejik planında

izleme ve değerlendirme sürecine yer verdiğini görmekteyiz ki anket sorusuna verilen yanıtta bunu desteklemektedir.

Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %75'ine göre stratejik planda izleme ve değerlendirmeye yer verilmiş olup %8,3'ü de izleme ve değerlendirme sürecine yer verilmediğini ifade etmiştir. Ayrıca ankete katılanların %16,7'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinin stratejik planını üçüncü bölümde incelediğimiz de stratejik planında izleme ve değerlendirme sürecine yer verdiğini görmekteyiz ki anket sorusuna verilen yanıtta bunu desteklemektedir.

21. Ankette yer alan diğer bir soru da “stratejik planınız da yer alan hedefler kurum bütçesi ile uyumlu mudur?”

**Tablo 40:** Hedeflerin Bütçe İle Uyum Durumu

	<b>Hedefler Bütçe İle Uyumludur</b>	<b>Hedefler Bütçe İle Uyumlu Değildir</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	53,4
<b>KLÜ</b>	75	0,0	25
<b>NKÜ</b>	80	6,7	13,3
<b>TÜ</b>	58,3	25	16,7
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>28</b>

Stratejik planda yer alan hedefler kurumun bütçesine uygun olarak belirlenmelidir. Kurum bütçesini aşan hedefler tespit edilmemelidir. Eğer ki tespit edilirse bütçe yeterli olmayacağından hedefin gerçekleşmesini engelleyebilir. Dört üniversiteden ilgili soruya verilen cevaplara sırasıyla bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'üne göre stratejik planda belirlenen hedeflerin kurumun bütçesi ile uyumlu olduğunu ifade ederken %13,3'üne göre de hedefler kurumun bütçesi ile uyumludur. %53,4'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %75'i hedeflerinin kurum bütçesiyle uyum olduğunu ifade ederken, %25'i de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %80'ine göre stratejik planda yer alan hedefler kurumun bütçesi ile uyumlu iken %6,7'sine göre de hedefler bütçe ile uyumlu değildir. Ayrıca %13,3'ü de ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların

%53,8'ine göre stratejik planda yer alan hedefler kurumun bütçesi ile uyumlu olup %25'ine göre de hedefler kurumun bütçesi ile uyumlu değildir. TÜ'nde ankete katılanların %16,7'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Genel olarak dört üniversitenin de anket sonuçlarına baktığımızda dört kurumdan da gelen yanıtlara göre stratejik planlarında yer alan hedefleri kurumlarının bütçeleri ile uyumlu olduğu yönündedir.

22. Dört üniversitenin stratejik planlarından ulaşılamayacak bir bilgi olduğu için ankete katılanlara yönlendiren bir diğer soru da stratejik planınızın ilk yılı için hedeflenen hedeflerin yüzde kaçını gerçekleştirmiş, olmuştur.

**Tablo 41:** Hedeflerin Gerçekleşme Durumu

	%0	%1-30	%31-60	%61-90	%91-100	Yanıt Verilmedi
	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)
<b>ÇOMÜ</b>	6,7	6,7	20	13,3	0,0	53,3
<b>KLÜ</b>	0,0	0,0	12,5	25	12,5	50
<b>NKÜ</b>	0,0	26,7	46,6	0,0	0,0	26,7
<b>TÜ</b>	0,0	41,6	16,7	16,7	8,3	16,7
<b>Toplam</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>38</b>

Üniversiteler stratejik planda hedefledikleri hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği hakkında dokümanlar hazırlayabilir. Böylece gerçekleşmeyen hedeflerin gerçekleşmesine yoğunlaşabilir. Dört üniversitenin stratejik planlarında belirledikleri hedeflerinin ilk yılki gerçekleşme durumlarına sırasıyla anket sonuçlarına göre bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %6,7'sine göre ilk yıl hedeflerin gerçekleşme oranı %0 iken, diğer %6,7'sine göre de ilk yıl belirlenen hedeflerin %1-30'u gerçekleşmiştir. Ayrıca %20'sine göre ilk yıl hedeflerin %31-60'ı gerçekleşirken, %13,3'üne göre de hedeflerin ilk yıl gerçekleşme oranı %61-90 olarak belirlenmiştir. ÇOMÜ'de ankete katılanların %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %12,5'i stratejik planda belirlenen hedeflerin ilk yıl gerçekleşme oranı olarak %31-60'ı olarak gerçekleştiğini ifade ederken, %25'i ilk yıl hedeflerinin %61-90 arasında gerçekleştiğini ve %12,5'i de ilk yıl belirlenen hedeflerin %91-100'ünün

gerçekleştiğini ifade etmişken ankete katılanların yarısı ilgili soruyu cevaplamamıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %26,7'sine göre ilk yıl belirlenen hedeflerin %1-30'u gerçekleşirken, %46,6'sına göre de ilk yıl belirlenen hedeflerin %31-60'ı gerçekleşmiştir. Ayrıca NKÜ de ankete katılanların %26,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %41,6'sına göre ilk yıl belirlenen hedeflerin %1-30'u gerçekleşirken, ankete katılanların %16,7'sine göre de ilk yıl belirlenen hedeflerin %31-60'ı gerçekleşmiştir. Diğer %16,7'sine göre de ilk yıl belirlenen hedeflerin %61-90'ı gerçekleşirken, %8,3'üne göre ilk yıl belirlenen hedeflerin %91-100'üne ulaşılmıştır. Ayrıca ankete katılanların %16,7'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Ankete yer alan bu soru stratejik plan için yorumdan ziyade bilgi gerektiren bir soru olduğundan ankete katılanların %38'i soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Ancak dört üniversitede de hâkim olan görüşe ayrı ayrı baktığımız da; ÇOMÜ ve NKÜ'nin stratejik planlarında yer alan hedeflerin ilk yıl gerçekleşme oranı %31-60 olarak değerlendirilirken, KLÜ'nde ağırlıklı görüş ilk yıl hedeflerin %61-90'nının gerçekleştiği yönünde ve TÜ'nde ağır basan görüşe göre de ilk yıl hedeflerin %1-30'unun gerçekleştiğidir. Görüldüğü üzere hedeflerin ilk yıl gerçekleşme oranı doğal olarak üniversiteden üniversiteye değişmektedir.

23. Dört üniversitenin stratejik planlarından ulaşılamayacak bilgilerden biri olduğu için ankete katılanlara yönlendiren bir diğer soru da stratejik planınızın uygulama döneminde zayıf yönlerinizin yüzde kaçının güçlendirildiği sorusu olmuştur.

**Tablo 42:** Zayıf Yönlerin Güçlendirilme Durumu

	%0	%1-30	%31-60	%61-90	%91-100	Yanıt Verilmedi
	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)	Oran(%)
ÇOMÜ	13,3	6,7	13,3	13,3	0,0	53,3
KLÜ	12,5	0,0	12,5	25	0,0	50
NKÜ	20	13,3	40	0,0	0,0	26,7
TÜ	8,3	33,3	33,3	8,3	0,0	16,8
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>0,0</b>	<b>36</b>

Üniversitelerimiz stratejik planlarında yer alan SWOT analizinin bir basamağı olan zayıf yönlerini güçlendirmek için çalışmalarına devam etmelidir. Dört üniversitenin stratejik planında yer alan zayıf yönlerinin ne kadarını güçlendirdiğini sırayla bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %13,3'üne göre zayıf yönlerin hiçbiri güçlendirilmemiş iken, %6,7'sine göre de zayıf yönlerin %1-30'u güçlendirilmiştir. Ayrıca %13,3'üne göre zayıf yönlerin %31-60'ı güçlendirilirken, diğer %13,3'üne göre de zayıf yönlerinin %61-90'ı güçlendirilmiştir. ÇOMÜ'de ankete katılanların %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %12,5'i stratejik planda belirlenen zayıf yönlerinin hiçbirinin güçlendirilmediğini ifade ederken, %12,5'i zayıf yönlerinin %31-60'ının güçlendirildiğini ifade etmişken, %25'i de zayıf yönlerin %61-90'ı güçlendirilmiştir. KLÜ'nde ankete katılanların yarısı ilgili soruyu cevaplamamıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %20'si stratejik planda belirlenen zayıf yönlerinin hiçbirinin güçlendirilmediğini ifade ederken, %13,3'ü zayıf yönlerinin %1-30'unun güçlendirildiğini ve %40'ına göre de zayıf yönlerinin %31-60'ının güçlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca NKÜ de ankete katılanların %26,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %8,3'ü stratejik planda belirlenen zayıf yönlerinin hiçbirinin güçlendirilmediğini ifade ederken, %33,3'üne göre zayıf yönlerinin %1-30'u güçlendirilmişken, ankete katılan diğer %33,3'üne göre de zayıf yönlerin %31-60'ı güçlendirilmiş ve %8,3'ü de zayıf yönlerinin %61-90'ının güçlendirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca TÜ'nde ankete katılanların %16,8'si de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Ankete yer alan bu soru stratejik plan için yorumdan ziyade bilgi gerektiren bir soru olduğundan ankete katılanların %36'sı soruyu yanıtızsız bırakmıştır. ÇOMÜ'nde zayıf yönlerin ne kadarının güçlendirildiğine eşit yanıtlar gelmiştir. %13,3'ü hem zayıf yönlerin gerçekleşme durumunu %0 hem %31-60 hem de %61-90 olarak cevaplamıştır. Bu nedenle ankete göre görüş birliğine varamadığımızdan net bir yorum yapamamaktayız. KLÜ'nde ağırlıklı olan anket cevabı zayıf yönlerinin



%61-90'nının güçlendirildiği yönündedir ki bu oran iyi bir orandır. NKÜ'nde ağırlıklı olan anket cevabı ise zayıf yönlerinin %31-60'nın güçlendirildiği yönündedir ki bu oranın biraz daha yükseltilmesi uygun olacaktır. TÜ'nde de ağırlıklı cevabı aynı olan iki şık vardır. %33,3'ü zayıf yönlerin hem %1-30 hem de %31-60'nın güçlendirildiğini ifade etmiştir. Bu oranlara bakarak diyebiliriz ki TÜ'nin zayıf yönlerini güçlendirme çalışmalarına devam etmeli çünkü bu oranlar düşüktür.

24. Ankete katılanlara yöneltilen diğer bir soru da stratejik planınızın yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgilendirilme durumlarıdır.

**Tablo 43:** Gerçekleşme Oranlarının Bilgilendirilme Durumu

	<b>Gerçekleşme Oranları Hakkında Bilgi Verilmekte</b>	<b>Gerçekleşme Oranları Hakkında Bilgi Verilmemekte</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	46,7	53,3
<b>KLÜ</b>	37,5	50	12,5
<b>NKÜ</b>	20	66,7	13,3
<b>TÜ</b>	8,3	83,4	8,3
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>62</b>	<b>24</b>

Stratejik planlar hazırlandıktan sonra belirlenen hedeflerinin ne kadarının gerçekleştirildiği hakkında kurum çalışanlarına bilgi vermeleri gerekmektedir. Bunu gerek idare faaliyet raporları ile gerekse performans programları veya ayrıca bir başka rapor hazırlayarak yapabilirler. Şimdi dört üniversitenin ilgili anket sorusuna verdikleri yanıtları görelim.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %46,7'sine göre stratejik planlarının yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgi verilmemekte iken %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde anket çalışmasına katılanların %37,5'i stratejik planlarının gerçekleşme oranları hakkında bilgilendirildiğini ifade ederken ankete katılanların yarısı da stratejik planlarının yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgi verilmemekte diye ifade etmiştir. Ayrıca KLÜ'nde ankete katılanların %12,5'i de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde gerçekleştirilen anket çalışmasında ankete katılanların %20'sine göre stratejik planlarının yıllık gerçekleşme oranları hakkında

bilgilendirilmişken, %66,7'sine göre de stratejik planlarının yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgi verilmemektedir. Ayrıca NKÜ'nde ankete katılanların %13,3'ü de ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %8,3'ü stratejik planlarının gerçekleşme oranları hakkında bilgilendirildiğini ifade ederken, %83,4'ü de stratejik planlarının yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgi verilmediğini ifade edilmiştir. Ayrıca TÜ'nde ankete katılanların %8,3'ü de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Dört üniversiteden gelen anket yanıtlarına baktığımızda, dört üniversitede de ortak görüş stratejik planın yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgilendirilme yapılmadığıdır. Kurumların stratejik planın gerçekleşme oranları hakkında kamuoyunu bilgilendirmeleri gerekmektedir.

25. Stratejik planının üst yöneticiler tarafından benimsenip benimsenmediği konusu ankete katılanlara yöneltilen diğer bir sorudur.

**Tablo 44:** Stratejik Planın Benimsenme Durumu

	<b>Üst Yöneticiler Tarafından Benimsenmekte</b>	<b>Üst Yöneticiler Tarafından Benimsenmemekte</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	20	46,7
<b>KLÜ</b>	87,5	12,5	0,0
<b>NKÜ</b>	0,0	93,3	6,7
<b>TÜ</b>	50	33,3	16,7
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>20</b>

Stratejik planın, özellikle kurumun üst yöneticileri tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Üst yönetici tarafından benimsensin ki kurumun personeline de üst yöneticiyi örnek almış olsun. Sırasıyla dört üniversitede stratejik planın üst yönetici tarafından benimsenme durumuna bakalım.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'ü stratejik planın üst yönetici tarafından benimsendiğini düşünürken, %20'si stratejik planın üst yönetici tarafından benimsenmediğini düşünmektedir. Ayrıca ÇOMÜ'de ankete katılanların %46,7 gibi yüksek bir oranı, soruyu yanıtızsız bırakmışlardır. ÇOMÜ'deki ankete baktığımız da stratejik planın üst yönetici tarafından benimsendiği sonucu çıkmaktadır. Bu durum ÇOMÜ'nin stratejik planı için önemli bir avantajdır.

Kırklareli Üniversitesinde anket sonucu gösteriyor ki %87,5 gibi yüksek bir oranda kurumun stratejik planı üst yönetici tarafından benimsenmekte ve %12,5'inde göre de stratejik plan üst yönetici tarafından benimsenmemektedir. Anket sonucu gösteriyor ki KLÜ'nde stratejik plan üst yönetici tarafından benimsenmekte olup bu durum stratejik plan için önemli bir avantajdır.

Namık Kemal Üniversitesindeki ankete katılanların %93,3'ü stratejik planın üst yöneticileri tarafından benimsenmediğini ifade ederken, %6,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. NKÜ'nde çok yüksek bir oranda stratejik planın üst yönetici tarafından benimsenmediği düşüncesi vardır ki bu durum stratejik plan için önemi yadsınamaz bir olaydır. Üst yöneticiler kesinlikle stratejik planın NKÜ'nde bu algıyı kırarak davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların yarısı stratejik planın üst yönetici tarafından benimsendiğini düşünürken, %33,3'ü de stratejik planın üst yönetici tarafından benimsenmediği düşüncesi hakimdir. Ayrıca ankete katılanların %16,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. TÜ'nde hakim olan görüş stratejik planın üst yönetici tarafından benimsendiğidir. Genel olarak baktığımız da Namık Kemal Üniversitesi hariç diğer üç üniversitede stratejik plan üst yönetici tarafından benimsenmektedir.

26. Stratejik plan süresinin ne olması gerektiği ankete katılanlara yöneltilen bir diğer sorudur.

**Tablo 45: Stratejik Planın Süre Durumu**

	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl	5 yıl	Yanıt Verilmedi
	Oran	Oran	Oran	Oran	Oran	Oran
<b>ÇOMÜ</b>	0,0	6,7	20	6,7	20	46,6
<b>KLÜ</b>	0,0	0,0	25	0,0	62,5	12,5
<b>NKÜ</b>	0,0	13,3	66,7	0,0	20	0,0
<b>TÜ</b>	0,0	8,3	33,3	8,3	16,8	33,3
<b>Toplam</b>	<b>0,0</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

Stratejik planın süresi 5 yıl olarak belirlenmiştir. Ancak biz burada stratejik planın süresi sizce kaç yıl olmalıdır diye sorarak stratejik planın süresi hakkındaki düşüncelerine varmayı amaçladık.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %6,7'sine göre stratejik plan 2 yıl olmalı iken, %20'sine göre stratejik plan 3 yıl olmalı, diğer

%6,7'sine göre stratejik plan 4 yıl olmalı ve diğer %20'sine göre de stratejik planın süresi 5 yıl olmalıdır. Ayrıca ankete katılanların %46,6'sı ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde soruya yanıt verenlerin %25'i stratejik plan süresinin 3 yıl olmasını uygun görürken, %62,5'i 5 yıllık stratejik planını uygun olarak görmektedir. Ayrıca ankete katılanların %12,5'i de ilgili soruyu cevaplamamıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde anket çalışması yapılan personelin %13,3'ü stratejik plan süresinin 2 yıl olmasını uygun görürken, %66,7'si stratejik planın 3 yıl olması gerektiğini ve %20'side stratejik planın 5 yıl olması gerektiğini düşünmektedir. Trakya Üniversitesi ise ankete katılanların %8,3'üne göre stratejik planın süresi 2 yıl olmalı, %33,3'üne göre stratejik planın süresi 3 yıl olmalı, %8,3'üne göre de stratejik planın süresi 4 yıl olmalı ve %16,8'ine göre ise stratejik planın süresi 5 yıl olmalıdır. Ayrıca ankete katılanların %33,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Dört üniversitenin anket sonuçlarına baktığımızda vardığımız nokta; ÇOMÜ'nde ağırlıklı olarak stratejik planın 3 veya 5 yıl olması görüşü hakimken, KLÜ'nde stratejik planın 5 yıl olması görüşü ağırlıklıdır. NKÜ'nde ve TÜ'nde hakim olan görüş ise stratejik planın süresinin 3 yıl olması gerektiğidir. Ankette özellikle 3 yıl cevabını verenlerle yüzyüze yaptığımız görüşmelerde, 3 yıl olmasının gerekçesi olarak bütçenin 3 yıl olarak hazırlanması gösterilmiştir.

27. Ankete katılanlara yöneltilen diğer bir soru da Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin bulunup bulunmadığıdır.

**Tablo 46:** Stratejik Planın Personel Durumu

	<b>Yeterli Personel Bulunmakta</b>	<b>Yeterli Personel Bulunmamakta</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	20	33,3	46,7
<b>KLÜ</b>	0,0	100	0,0
<b>NKÜ</b>	0,0	100	0,0
<b>TÜ</b>	16,7	75	8,3
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>16</b>

Daha önceden de ifade ettiğimiz gibi Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları stratejik planların mutfağını oluşturmaktadır. Bu nedenle Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin bulunması gerekmektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %20'si Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin olduğunu ifade ederken, %33,3'ü de Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin bulunmadığını ifade ederken, %46,7'si de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesinde ankete katılanların tamamı Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personel bulunmadığını düşünmektedir. Trakya Üniversitesinde ankete katılanların %16,7'sine göre Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personel bulunurken, %75'ine göre de Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personel bulunmamaktadır. Ayrıca TÜ'nde ankete katılanların %8,3'ü ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. İlgili soruda anket sonuçlarına baktığımız da ortak görüşün üniversitelerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin bulunmadığı yönündedir.

28. Kurumda performans programı, eylem planı gibi raporlar hazırlanırken stratejik planın dikkate alınma durumu ankete katılanlara sorulan diğer bir sorudur.

**Tablo 47:** Kurumun Diğer Raporlarında Stratejik Planın Dikkate Alınma Durumu

	<b>Diğer Raporlarda Stratejik Plan Dikkate Alınmıştır</b>	<b>Diğer Raporlarda Stratejik Plan Dikkate Alınmamıştır</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	33,3	13,3	53,3
<b>KLÜ</b>	87,5	12,5	0,0
<b>NKÜ</b>	80	13,3	6,7
<b>TÜ</b>	50	41,7	8,3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Kurum performans programı, idare faaliyet raporu veya eylem planı gibi raporlar hazırlayacaksa stratejik planı göz önünde bulundurarak hazırlamalıdır ki

zaten performans programı da stratejik planın ilgili yıl gerçekleşen ve iki yıl tahminini içermektedir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'üne göre kurumun raporlarında stratejik plan dikkate alınmakta iken, %13,3'üne göre de kurumun raporları hazırlanırken stratejik plan göz önünde bulundurulmamaktadır. Ayrıca %53,3 gibi yüksek bir oranı da ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde %87,5'i diğer raporlarda stratejik planın dikkate alındığını ve %12,5'i de kurumun raporlarında stratejik planın dikkate alınmadığını ifade etmektedir.

Namık Kemal Üniversitesinde ankete katılanların %80'i kurumda hazırlanan idare faaliyet raporu, performans programı gibi raporlar hazırlanırken stratejik planın dikkate alındığı ve %13,3'ü ise raporlar hazırlanırken stratejik plana dikkat edilmediğini ifade etmektedir. %6,7'si de ilgili soruyu cevaplamamaktadır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların yarısı kurumun raporlarında stratejik plan dikkate alınmakta iken, %41,7'ine göre de kurumun raporları hazırlanırken stratejik plan göz önünde bulundurulmamaktadır. Ayrıca %8,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Dört üniversitenin anket sonuçlarına genel olarak baktığımız da dört üniversitede de performans programı, idare faaliyet raporu gibi raporlar hazırlanırken stratejik planın dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Kurumlarımızın rapor hazırlarken stratejik planı göz önünde bulundurmaları yapmaları gereken bir işlemdir. Çünkü üniversitedeki bazı raporları stratejik plana bağlıdır.

29. Üniversitenin birimlerinin, faaliyetlerini stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştirip gerçekleştirmediği ankete katılanlara yöneltilen bir diğer sorudur.

**Tablo 48:** Stratejik Amaçların Dikkate Alınma Durumu

	<b>Faaliyetler Stratejik Plandaki Amaçlar Doğrultusunda Gerçekleşir</b>	<b>Faaliyetler Stratejik Plandaki Amaçlar Doğrultusunda Gerçekleşmez</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	20	26,7	53,3

<b>KLÜ</b>	50	25	25
<b>NKÜ</b>	33,3	60	6,7
<b>TÜ</b>	8,3	83,4	8,3
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>24</b>

Kurumun stratejik planı yayınlandıktan sonra kurumun tüm birimlerinin stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını yürütmeleri gerekmektedir. Birimler stratejik plandan habersiz amaç ve hedefler belirlememeli tam aksine stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışmalarını yürütmelidirler. Ankette yer alan bu soruya dört üniversitenin stratejik planından ulaşamayız çünkü bu soru stratejik planın uygulama aşamasına yönelik bir sorudur.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde ankete katılanların %20'si kurumundaki faaliyetlerin stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştiğinin ifade ederken, %26,7'sine göre de kurumundaki faaliyetler stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Ayrıca %53,3'ü de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Kırklareli Üniversitesinde ilgili soruya %75 yanıt verilmiş olup yanıtlayanların %50'si birimlerin faaliyetlerini stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirdiğini ve %25'i ise birimlerin çalışmalarını stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirmediği yanıtını vermişlerdir. Namık Kemal Üniversitesinde ankete katılanların %33,3'ü kurumdaki faaliyetlerin stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştiğini ifade ederken, %60'ı da kurum faaliyetlerinin stratejik planda yer alan amaçlar doğrultusunda gerçekleşmediğini ifade etmiştir. Ayrıca %8,3'ü de ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise ankete katılanların %8,3'ü kurumdaki faaliyetlerin stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştiğini ifade ederken, %83,4'ü de kurum faaliyetlerinin stratejik planda yer alan amaçlar doğrultusunda gerçekleşmediğini ifade etmiştir. %8,3'ü ise ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır.

Genel olarak dört üniversitenin anket sonucuna baktığımız da Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Trakya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesinde kurumda yürütülen faaliyetler stratejik planda yer alan amaçlar doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Kırklareli Üniversitesi anket sonucuna göre ise kurum faaliyetleri stratejik plan amaçları doğrultusunda gerçekleştiği yönünde bir görüş hakimdir.

30. Stratejik planın hazırlanmasında geçen sürede ankete katılanlara yöneltilen diğer bir soru olmuştur.

**Tablo 49:** Stratejik Planın Hazırlanma Durumu

	<b>12 Aydan Az (12. Ay Dâhil)</b>	<b>13-18 Ay Arası</b>	<b>19-24 Ay Arası</b>	<b>Yanıt Verilmedi</b>
	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>ÇOMÜ</b>	26,7	20	0,0	53,3
<b>KLÜ</b>	62,5	0,0	0,0	37,5
<b>NKÜ</b>	25	53,3	0,0	26,7
<b>TÜ</b>	83,3	8,3	0,0	8,3
<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>24</b>	<b>0,0</b>	<b>32</b>

Stratejik planlama geniş zaman ayrılması gereken bir süreci kapsamaktadır. Diğer raporlar gibi bir iki ayda hazırlanıp bitecek bir rapor değildir. Bu nedenle hazırlanması zaman alabilmektedir. Bu sorunun cevabına dört üniversitenin stratejik planından ulaşamadığımızdan ankette yer verilmiştir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ankete katılanların %26,7'si kurumunun stratejik planının hazırlanmasına 12 aydan az süre harcadığını ve %20'si de kurumun stratejik planının hazırlanmasında 13-18 ay arası zaman harcadığını ifade ederken, %53,3'ü de ilgili soruyu cevaplamamıştır. Kırklareli Üniversitesinde ankete katılanların %62,5'i stratejik planlarının 12 aydan az bir zamanda hazırladıklarını ifade ederken, %37,5'i de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Namık Kemal Üniversitesinde ankete katılanların %25'i kurumun stratejik planın hazırlanmasının 12 aydan az zaman aldığını, %53,3'ü de kurumunun stratejik planının hazırlanmasının 13-18 ay arasında olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca ilgili soruyu %26,7'si yanıtızsız bırakmıştır. Trakya Üniversitesinde ise stratejik planın hazırlanması %83,3'üne göre 12 aydan az zaman alırken, %8,3'üne göre de stratejik plan 13-18 ay arasında bir sürede hazırlanmıştır. Ankete katılanların %8,3'ü de ilgili soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Dört üniversiteye baktığımız da ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ'nin anket sonuçlarına göre, stratejik planlarını 12 aydan az bir süre de hazırlamışlarken; NKÜ'nin anket sonucuna göre kurum stratejik planını 13-18 ay arasında hazırlanmıştır. Stratejik planın hazırlanması süresi kurumdan kuruma değişmesi çok normaldir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin bu kadar hızlı olduğu bir ortamda kurumlar, yaşanabilecek değişimler karşısında önceden tahminler de bulunarak kendilerini en az zararlı çıkarma çabaları içine girerler. Kamu sektörü de vatandaşların değişen beklentilerine hızlı cevap verebilme, ortaya çıkabilecek fırsatları en iyi şekilde kullanabilme, vatandaşların memnuniyetini artırma gibi durumları karşılamak için önceden önlemler alma çabası içine girerler ki üniversitelerde bu kurumlar arasındadır. Kurumların bunun için kullandıkları en önemli yönetim aracı stratejik planlamadır. Stratejik planlamayı kurumlar günümüzde yaygın şekilde kullanmaktadır.

Stratejik planlama ile kurumlar mevcut durumlarını gözler önüne sererler. Stratejik planlamada belirlenen misyon ile çalışanlar ne iş yaptığının farkına varmış olacak ve belirlenen güçlü vizyon ile de kurumlar geleceğe daha net bakabilmektedir. Stratejik planlama kurumlara yön veren bir süreçtir. Böylece gidecekleri yönü belirlediklerinden hem zamandan hem de kaynaktan tasarruf etmiş olurlar. Ayrıca stratejik planlama hesap verme sorumluluğuna hizmet ettiğinden isteyen kurumun stratejik planını inceleme olanağı yaratılmış olur. Stratejik planlama bir döngü içinde olduğundan kurumlar sürekli gelişmeleri takip ederek kendini yenileme fırsatını da yakalamış olurlar. Bu nedenle stratejik planlamayı kurumlar bir seferlik iş olarak görmemeli tam tersine dinamik halde olan bir süreç olduğunun farkına varmalıdır.

Stratejik planlama kurumların faaliyet alanları arasında koordinasyonu sağlamaya yardımcı olurken ayrıca stratejik planda kurumlar paydaşları ile görüş alışverişinde bulunma ve paydaşların düşüncelerine stratejik planda yer verme fırsatı yakalamış olurlar. Çünkü paydaşlar stratejik planın gerek hazırlanma aşamasında gerekse uygulanma aşamasında önemli bir yere sahiptir. Stratejik planlama yapan kurumlar yapmayanlara göre ani değişimlere daha kolay ve daha hızlı cevap verebilmektedir. Ancak sadece stratejik planı hazırlamak yetmemekte, stratejik planın başarı ile uygulanacağına da inanmak gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinde ne gibi aksilikler yaşanırsa yaşansın stratejik planlama anlayışından vazgeçilmemelidir.

Stratejik plan, hazırlanması zorunlu olan bir belge olarak görülmemeli kurumun tüm çalışanlarınca benimsenmeli, yıllık gerçekleşme oranları takip edilmeli ve sadece kağıt üzerinde kalmamalıdır. Bu nedenle stratejik planda yer alan amaçlar ve hedeflerin uygulamaya konulması gerekmektedir. Stratejik planda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik gerçekçi yaklaşımlar benimsenmelidir. Artık ülkemizde yer alan üniversitelerde stratejik planın önemi fark edilmelidir. Çünkü gün geçtikçe; performans, kalite gibi konulara önem verilmekte buda stratejik planın gündemde kalmasını arttırmaktadır. Stratejik planlama üniversitelerin sorunlarını anında çözüme kavuşturan sihirli bir değnek değildir. Ancak stratejik planlamada yapılması gerekenler, olması gerektiği gibi yapılırsa üniversitenin sorunlarının çözümüne öneriler getirilmiş olunur. Üniversiteler, toplumda öğrenen bir pozisyonda olduğu için üniversitelerin hazırladıkları gerçekçi stratejik planların önemi büyüktür. Stratejik planda sorun olduğu halde her şeyi dört dörtlük gösterirseniz hazırladığınız stratejik plan gerçekçi olmayacaktır. Stratejik plan sayesinde belki de alt birimlerde sorun olduğunun bile farkında olmayan üniversite yönetimi stratejik plan sayesinde alt birimlerinin de sorunlarına görme fırsatı yakalayacaktır.

Çalışmamızın üçüncü bölümde yer verilen Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerinin stratejik planları genel hatları ile incelenmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmaları yaparken özellikle DPT tarafından hazırlanan kılavuzda yer alan maddeler baz alınmıştır. İncelemeler sonucu görülmekte ki dört üniversite stratejik planlarını DPT tarafından yayımlanan kılavuza uygun olarak hazırlamakla birlikte bir takım eksiklikler tespit edilmiştir. Örneğin; stratejik planının hazırlık safhası aşamalara ayrılmalı ve hangi işlemin ne zaman yapılacağını net olarak belirlenmelidir. Ancak dört üniversitenin de stratejik planında bu çalışmaya yer vermediğini görmekteyiz. Üniversitelerde paydaşların belirlenmesi gerekmektedir ki paydaşların önemini yukarıda da vurgulamıştık. Dört üniversitede paydaş belirleme çalışması yapılmış, hatta ÇOMÜ hariç KLÜ, NKÜ ve TÜ stratejik planında paydaşların, iç ve dış paydaş olarak ayırımına da yer verilmiştir.

Üniversitelerin stratejik planında tespit edilen bir diğer eksiklik ise ÇOMÜ ve TÜ'nin stratejik planında paydaşlarını önceliklendirmemesidir. Hâlbuki kurumlar paydaşlarını izle, çıkarlarını gözet, birlikte çalış ve bilgilendir kriterlerine göre ayırarak paydaşlarını önceliklendirmelidir. Üniversitelerin önemli paydaşlarından

biri olan Kalkınma Ajansı ile üniversiteler ortak çalışmalar yürütebilmektedir. Üniversiteler, Kalkınma Ajansı ile olan ilişkilerini iyi değerlendirerek bunu fırsata dönüştürebilir. Bununla birlikte üniversiteler hazırlanan stratejik planın Kalkınma Ajansının hazırladığı bölge planı ile uyumunu da göz önünde bulundurmalıdır. Üniversiteler stratejik planını hazırlarken gerek kalkınma planlarıyla gerekse bölgesel planlarıyla stratejik planın uyumuna dikkat etmelidir. Ancak ÇOMÜ ve KLÜ'nin stratejik planlarında bu uyuma dikkat etmediği görülmektedir. Bu iki üniversitenin de gelecek dönemlerde hazırlayacakları stratejik planlarında buna dikkat etmelerinde fayda olacaktır.

Dört üniversitenin de güçlü misyon, vizyon ve temel değerler benimsedikleri, kurumun amaçlarına ve hedeflerine yer verdiklerini görmekteyiz. Ayrıca üniversitelerin geleceğe bakış kısmında yer alan stratejilerini belirlemeleri gerekirken; ÇOMÜ stratejilerini belirlememiştir. Bunların yanında stratejik planda yer alan önemli bir husus da stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin maliyetlendirilmesi gerekliliğidir. Dört üniversitede amaçlarının maliyetlendirme çalışmasını yaparken; ÇOMÜ dışındaki üç üniversite hedeflerinin maliyetlendirmesini de gerçekleştirmiştir. Hâlbuki stratejik planlama kılavuzunda da yer verildiği gibi stratejik planda maliyetlendirme çalışmasının sadece amaç bazında değil hedef bazında da yapılması gerekmektedir.

Dört üniversitede SWOT analizine yer vererek kurumlarının güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini tespit etmişlerdir. SWOT analizi stratejik planın olmasa olmazlarından. Çünkü üniversiteler SWOT analizi ile zayıf yönlerini tespit edip güçlendirmeye çalışabilir veya fark edemedikleri fırsatların farkına vararak onları kurum lehine kullanabilir. Stratejik plandaki bir diğer hususta izleme ve değerlendirme çalışmasının yapılması iken ÇOMÜ stratejik planında izleme ve değerlendirme çalışmasına yer vermemiştir. ÇOMÜ'nin stratejik planında izleme ve değerlendirme kısmına yer vermemesi, stratejik planı hazırlandıktan sonra nasıl bir süreç izleyeceği hakkında bilgi sahibi olmamızı engellemiştir. Stratejik planlama çalışması bir bütündür, bazı taşlarını eksik koyarsanız stratejik planınız yarım kalmış olur.

Sadece stratejik planlarına bakarak dört üniversitenin stratejik yönetim anlayışına ne kadar önem verip vermediğini ve çalışanların plana ne kadar inanıp

inanmadıklarını anlamak zordur. Bunu anlamak amacıyla ilgili üniversiteler ile anket çalışması yapılmıştır. Dört üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeli ile yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre; ÇOMÜ ve TÜ'nin personelinin kendi stratejik planları hakkında bilgi düzeylerinin düşük olduğu, KLÜ ve NKÜ personelinin ise stratejik planları hakkında kısmen bilgi sahibi olduğu görüşü ağır basmaktadır. Ancak bir kurum personelinin kendi stratejik planı hakkında bilgi sahibi olmaması çok büyük bir eksiktir ki bunu ortadan kaldırmak için çeşitli eğitimler, toplantılar gerçekleştirerek kurum personelinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Kurum stratejik planı üç-dört personel tarafından hazırlanmamalı aksine geniş katılım ile hazırlanmalıdır. Anketten çıkan sonuçta stratejik planın üç-dört personel tarafından hazırlanmasının uygun olmadığı yönündedir. Stratejik plan kesinlikle birkaç personelin üzerine yıkılmamalıdır. Stratejik planlar sırf yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmamalıdır. ÇOMÜ'nin anket sonucunda kararsızlık ağır basarken; NKÜ, KLÜ ve TÜ'nin anket sonucuna göre stratejik planları yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmaktadır. Kurum personelinin ki özellikle Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personelinin kurumunun stratejik planının sırf yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmıştır, diye düşünmesi stratejik plan için çok acı bir gerçektir. Maalesef günümüzde birçok kamu kurumu stratejik planı mecburiyetten hazırlamaktalar. Bu durumu ortadan kaldırmak için stratejik planın bir kurum için ne kadar önemli olduğunun farkına varılmalıdır.

Stratejik planda sürekli ifade edilen konulardan biri olan paydaşların görüşlerine yer verilmesi gerektiği hususu ankette de yer bulan sorulardan olmuştur. Ancak anket sonuçları gösteriyor ki; dört üniversitede stratejik planında dış paydaş görüşüne yer vermemiş olup çalışanların görüşüne yer verilip verilmediği konusunda ise ÇOMÜ net yanıt verilmemiş, KLÜ çalışanların görüşlerine yer verildiğini ve NKÜ ile TÜ çalışanların görüşlerine stratejik planda yer verilmediğini ifade etmiştir. Ancak stratejik planlamada gerek iç paydaş gerekse dış paydaş görüşlerinin muhakkak alınması gereklidir.

Stratejik planlama ekibi kurumun çoğunluğunu temsil edecek şekilde oluşturulmalıdır. Üniversitelerde ekibin sadece akademik personelden oluşması kesinlikle yeterli değildir. Anket sonucuna göre; yüksek bir oranla bu konuda hâkim

olan görüş stratejik planlama ekibinin sadece akademik personelden oluşmasının yeterli olmadığı yönündedir. Stratejik plan hazırlanıp uygulamaya konulduktan sonra yıllık gerçekleştirme oranları hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Ancak anket sonucuna baktığımızda; dört üniversitede de ağırlıklı görüş stratejik planlarının yıllık gerçekleştirmeleri hakkında bilgilendirilmedikleri yönündedir. Üniversiteler bu bilgilendirmeyi çeşitli raporlar ile kamuoyu ile paylaşmalıdır. Ayrıca üniversiteler hazırladıkları idare faaliyet raporu, performans programı gibi raporlarında stratejik plan ile uyumuna da dikkat etmelidir.

Kurumun stratejik planının üst yönetici tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Anket verilerine göre; ÇOMÜ, KLÜ ve TÜ’nde etkin olan görüş stratejik planın üst yöneticiler tarafından benimsendiği yönünde iken, NKÜ’nde ise tam aksine stratejik planın üst yöneticiler tarafından benimsenmediği görüşü ağır basmaktadır. Üst yöneticiler NKÜ’nde bu olumsuz görüşü yok etmek için stratejik planı benimsediklerini gösteren çalışmalar, toplantılar gerçekleştirmelidir. Çünkü üst yöneticiler tarafından benimsenmeyen stratejik planın personel tarafından benimsenmesi beklenemez. Üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personel bulunmalıdır. Çünkü bu işin mutfağı sayılan bu birimde yeterli personelin olmaması, stratejik planda aksamalara neden olabilir. Anket sonucuna baktığımızda da; ilgili üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personelin olmadığı görüşündedir.

Stratejik planlar iki yıl uygulandıktan sonra amaç, misyon, vizyon gibi konuları değiştirilmeden sadece hedeflerde nicel değişiklikler yapabilmektedir. Bu durum kurumların stratejik plana müdahale etmesini zorlaştırmakta olup stratejik planda mevzuat açısından iyileştirmeler gerekmektedir.

Son olarak; çalışmanın değişik bölümlerinde de değinildiği gibi stratejik plan tüm çalışanlarca benimsenmedikçe ve stratejik planı sadece hazırlamak zorunda olunan rapor olarak görmekten vazgeçilmedikçe stratejik planın başarılı olması pek mümkün gözükmemektedir. Ayrıca stratejik planı sorunlara anında çözüm üreten bir araç olarak görmekten de vazgeçilmelidir.

## KAYNAKÇA

ACAR, İbrahim Atilla, Mehmet Gençtürk, Özer GÖKTEPE, Diljin KEÇECİ, Vecihi KIRDEMİR ve Cevdet YILMAZ (2005), “Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.

AKPINAR, Rasim (2013), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi Ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

AKTAN, Coşkun Can (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” Makale, Temmuz-Ağustos.

ARSLAN, Mehmet Metin (2009), “Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi” Cilt:17 No:3 Kastamonu Eğitim Dergisi 729-742, Eylül.

BALCIOĞLU, MERVE (2012), “ Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

BETZ, Frederick (2010), “Yönetim Stratejisi”, Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi, 1.Baskı, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

BİRCAN, İsmail (2002), Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama Dergisi, 42.yıl Özel Sayı.

BİRİNCİ, Mehmet (2014), “Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılmalı Analizi”, Yükseköğretim Dergisi, doi:10.2399/yod.14.018.

ÇAKIR, Atilla (2008), "Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi" Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ, 2015-2019 Stratejik Planı, <http://strateji.comu.edu.tr/ksayfa-stratejik-plan-1.html>.

ÇELİK, Ramazan (2011), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi,

Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi” Makale, Ankara.

ÇETİN, Hakan (2012), “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

DEMİR SAYĞILI, Duygu (2014), "Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması" Uzmanlık Tezi, Ankara.

DEMİR, Cengiz ve Mustafa Kemal Yılmaz (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi" Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, ss.69-88.

DEMİRDİZEN, Özer (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi” Akademik Bakış Dergisi, Sayı:31, Temmuz-Ağustos.

DEMİRHAN, Nazife (2011), “Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2003), “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, 1. Sürüm.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006), “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, 2. Sürüm.

DİNÇER, Ömer (2004), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERDEM, Aybike (2006), “Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği” Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

EREN, Erol (2010), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, Veysel, Ufuk Orhan ve Demet Dönmez (2014), “Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 47, Sayı 2, Haziran.

GÖZLÜKAYA, Türkay (2007), “Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2.

GÜRER, Harun (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi, Sayı:63, Ekim-Aralık.

GÜRTUNCA, A. Efe (2010), “ Kamuda Stratejik Planlama ve Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KAHRAMAN, Yavuz (2009), “Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

KERMAN, Uysal, Yakup Ertan vd (2012), “Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.17, S.2, s.1-15.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete, Sayı:26179, Tarih: 26.05.2006.

KILIÇ, Mustafa ve Volkan Erkan (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ, 2013-2017 Stratejik Planı, <http://sgdb.klu.edu.tr/Sayfalar/433-stratejik-plan.klu>.

KÜÇÜKCAN, Talip ve Bekir S. Gür (2009), “Türkiye’de Yükseköğretim: Karşılaştırmalı Bir Analiz” Temmuz, Ankara, SETA.

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam (2008): “Stratejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 16, No 2.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi ve Erdem Erkul (2008), “Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği” Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, s. 269-285.



MALİYE BAKANLIĞI, (2009), “Performans Programı Hazırlama Rehberi”, Ankara.

MEMDUHOĞLU, Hasan Basri and İbrahim Halil Uçar (2012), “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 12, Sayı 23, Haziran 2012, 234 – 256.

MİLTER, Belgin (2010), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ, 2015-2019 Stratejik Planı, <http://strateji.nku.edu.tr/StratejikPlanlar/0/s/4151/4406>.

NARİNOĞLU, Ahmet (2009), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama”, Mart Matbaacılık Sanatları, İstanbul.

Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Resmi Gazete, Sayı: 29872, Tarih: 29.10.2016.

SEZEN, Seriyeye (1999), Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, Ankara: TODAİE Yayınları No:293

SONGÜR, Neşe (2008), “Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma” Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 17 Sayı 4, Ekim, s. 63-86.

SOYAK, Alkan (2003), “Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç Var Mı?”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4(2), 167-182.

SÖYLER, İlhami (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler”, Maliye Dergisi, Sayı 152.

ŞENER, Tuba (2009), “Eğitimde Stratejik Planlama”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı MBA, İstanbul.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ, 2013-2017 Stratejik Planı, <http://sgdb.trakya.edu.tr/pages/stratejik-planlar#.VnO-g7Z4aUk>

TORTOP, Nuri, Eyüp G. İŞBİR, Burhan AYKAÇ vd. (2007), “Yönetim Bilimi”, 7. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

UÇAR, Doğan and Ahmet Özgür Doğru (2005), “CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri” TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart- 1 Nisan.

ÜLGEN, Hayri ve S.Kadri MİRZE (2010), “İşletmelerde Stratejik Yönetim” Beta Yayınları, 5. Baskı, Ekim, İstanbul.

YAŞAMAK GÜLŞEN, Havva Aydan (2013), “ Stratejik Planlama ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.

YILMAZ, Cevdet (1999), “Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1.

YILMAZ, Kutluhan (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması” Sayıştay Dergisi, Sayı:50-51.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2007), “Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi”, Ankara-Şubat.

5018 sayılı Kamu Mali ve Yönetim Kanunu, Resmi Gazete, Sayı:25326, Tarih: 24.12.2003.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Resmi Gazete, Sayı:17506, Tarih:06.11.1981.

<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz;jsessionid=ECBC7923E68312696196D1525E49D2D0> (Erişim Tarihi: 31.09.2016)

<http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 08.09.2016)

## **EK-1: Paydaş Tabloları**

### **\*ÇOMÜ Paydaş Analizi**

Paydaşlar	Yararlanıcılar	Çalışanlar	Temel Ortak	Stratejik Ortak
Akademik Personel		*	*	*
İdari Personel		*	*	*
Öğrenciler	*		*	*
YÖK				*
TÜBİTAK				*
MEB			*	*
Personel Ailesi				
İlçe Kaymakamlıkları				
Özel Sektör (Sanayi)			*	*
İlçe Belediyeleri			*	*
Sivil Toplum Kuruluşları	*		*	*
Bölge Milletvekilleri	*		*	*
Medya			*	*
Yerel Medya			*	*
Maliye Bakanlığı				*
Çanakkale Valiliği			*	*
Çanakkale Belediyesi	*			*
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı			*	*
Kalkınma Bakanlığı				*
Diğer Üniversiteler			*	*
Adım Üniversiteleri			*	*
Trakya Üniversiteleri			*	*
Sayıştay Başkanlığı				*
Güney Marmara Kalkınma Ajansı	*		*	*
Türk Tarih Kurumu				
Diyanet İşleri Başkanlığı			*	*
Çanakkale Müftülüğü			*	*

### **\*KLÜ Paydaş Tespit Tablosu**

Paydaşlar	Yararlanıcı (Müşteri)	İç Paydaş (Çalışan)	Dış Paydaş	
			Temel Ortak	Stratejik Ortak
Memurlar		*		
Öğretim Elemanları		*		
Sözleşmeli Personel		*		
Öğrenciler	*			
Yabancı Uruklu Öğrenciler	*			
Öğrenci Aileleri	*			

Mezunlar				*
KYK				*
ÖSYM			*	
Devlet Personel Dairesi			*	
Kalkınma Bakanlığı			*	
Maliye Bakanlığı			*	
MEB			*	
Sağlık Bakanlığı			*	
SGK			*	
Üniversiteler Arası Kurul			*	
Valilik			*	
Yerel Yönetimler			*	
YÖK			*	
Sayıştay			*	
Askerlik Şubesi				*
Bankalar				*
Diğer Kamu Kurumları				*
Diğer Üniversiteler				*
İl Defterdarlığı				*
İl Emniyet Müdürlüğü				*
İl Gençlik Spor Müdürlüğü				*
İl Jandarma Komutanlığı				*
İl Milli Eğitim Müdürlüğü				*
İl Müftülüğü				*
İl Özel İdaresi				*
İl Sağlık Müdürlüğü				*
İl Tarım Müdürlüğü				*
İl Telekom Müdürlüğü				*
Kobiler-Siadlar				*
Koşgeb				*
Kalkınma Ajansı				*
Özel Vakıf ve Yurtlar				*
Sanayi Kuruluşları/Meslek Odaları				*
EUA				*
Sendikalar/Dernekler				*
Tredaş				*
Toplu Taşıma Kooperatifi				*
TÜBİTAK				*
Türkiye İş Kurumu				*
Ulusal Ajans				*
Yasama Yargı Organları				*
Yerel Ulusal Medya				*

**\*KLÜ Paydaş Etki/Önem Matrisi**

<p><u>İzle-Zayıf/Önemsiz</u></p> <p>İl Telekom Müdürlüğü Özel Vakıf ve Yurtlar Toplu Taşıma Kooperatifi Bankalar Diğer Kamu Kuruluşları</p>	<p><u>Bilgilendir-Güçlü/Önemsiz</u></p> <p>Yasama Yargı Organları Askerlik Şubesi İl Emniyet Müdürlüğü İl Jandarma Komutanlığı Öğrenci Aileleri</p>
<p><u>Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et Zayıf/Önemli</u></p> <p>Kobiler – Siadlar Kosgeb Sanayi Kuruluşları / Meslek Odaları Kredi Yurtlar Kurumu Yerel Medya İl Sağlık Müdürlüğü İl Tarım Müdürlüğü İl Milli Eğitim Müdürlüğü Sendikalar / Dernekler Mezunlar İl Gençlik Spor Müdürlüğü</p>	<p><u>Birlikte Çalış-Güçlü/Önemli</u></p> <p>Ulusal Ajans Kalkınma Bakanlığı Maliye Bakanlığı Milli Eğitim Bakanlığı YÖK ÖSYM Üniversiteler Arası Kurul Kalkınma Ajansı Valilik Yerel Yönetim Yüksek Öğretim Kurulu TÜBİTAK Akademik ve İdari Personel, Öğrenciler Sayıştay Kamu İhale Kurumu</p>

**\*NKÜ Paydaş Tablosu**

Paydaşlar	Yararlanıcılar	Çalışanlar	Temel Ortak	Stratejik Ortak
Akademik Personel	*	*	*	
Avrupa Birliği Çerçeve Programı				*
Birim/Üniversite Yöneticileri	*	*	*	
Diğer Üniversiteler				*
Diğer Kamu Kuruluşları				*
Görsel ve Yazılı Medya				*
İdari Personel	*	*	*	
Kalkınma Bakanlığı			*	*
Kredi Yurtlar Kurumu				*
Kamu İhale Kurumu				*
KOSGEB				*
Maliye Bakanlığı			*	
Mezunlar				*
Milli Eğitim Bakanlığı			*	
Öğrenci Velileri	*			
Öğrenciler	*		*	
ÖSYM			*	

Özel Sektör	*			*
Sağlık Bakanlığı			*	
Sanayi Kuruluşları				*
Sayıştay			*	
Sanayi ve Ticaret Odaları				*
Sivil Toplum Kuruluşları				*
Sosyal Güvenlik Kurumu				*
TÜBA				*
TÜBİTAK				*
Üniversitelerarası Kurul			*	
Yerel Yönetimler			*	
Yükseköğretim Kurulu			*	

**\*NKÜ Paydaş Tespit ve Önceliklendirme Tablosu**

PAYDAŞ ADI	İÇ PAYDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	NEDEN PAYDAŞ	ÖNCELİĞİ
Akademik Personel	✓		Temel Ortak	Birlikte Çalış
Avrupa Birliği Çerçeve Programı		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Birim/Üniversite Yöneticileri	✓		Temel Ortak	Birlikte Çalış
Diğer Üniversiteler		✓	Stratejik Ortak	İzle
Diğer Kamu Kuruluşları		✓	Stratejik Ortak	İzle
Görsel ve Yazılı Medya		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
İdari Personel	✓		Temel Ortak	Birlikte Çalış
Kalkınma Bakanlığı		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Kredi Yurtlar Kurumu		✓	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet
Kamu İhale Kurumu		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Kamuya Bağlı Sağlık Kuruluşları		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
KOSGEB		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Maliye Bakanlığı		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Mezunlar		✓	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Milli Eğitim Bakanlığı		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Öğrenci Velileri		✓	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Öğrenciler	✓		Temel Ortak	Birlikte Çalış
ÖSYM		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Özel Sektör		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Sanayi Kuruluşları		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sayıştay		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Sanayi ve Ticaret Odaları		✓	Stratejik Ortak	İzle
Sivil Toplum Kuruluşları		✓	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet

Sosyal Güvenlik Kurumu		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
TÜBA		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
TÜBİTAK		✓	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurulu		✓	Temel Ortak	Birlikte Çalış

**\*NKÜ Paydaşların Faaliyet Alanları İle İlişkilendirilmesi Tablosu**

Paydaşlar	Faaliyet Alanları					
	Eğitim ve Öğretim	Araştırma ve Geliştirme	Sağlık	Kültür Sanat ve Spor	Uluslararası İlişkiler	Genel Kamu Faaliyeti
Akademik Personel	*	*	*	*	*	*
Avrupa Birliği Çerçeve Programı	*	*			*	
Birim/Üniversite Yöneticileri	*	*	*	*	*	*
Diğer Üniversiteler	*	*		*	*	
Diğer Kamu Kuruluşları		*		*		*
Görsel ve Yazılı Medya	*	*		*	*	
İdari Personel			*	*	*	*
Kalkınma Bakanlığı	*	*			*	*
Kredi Yurtlar Kurumu						*
Kamu İhale Kurumu		*				
KOSGEB		*				
Maliye Bakanlığı	*	*	*			*
Mezunlar	*	*		*		
Milli Eğitim Bakanlığı	*	*				*
Öğrenci Velileri			*	*		
Öğrenciler	*	*	*	*	*	*
ÖSYM	*	*				*
Özel Sektör		*		*		
Sağlık Bakanlığı		*	*			
Sanayi Kuruluşları		*				
Sayıştay						*
Sanayi ve Ticaret		*		*		

Odalari						
Sivil Toplum Kuruluslari		*		*		
Sosyal Guvenlik Kurumu			*			
TÜBA		*				
TÜBİTAK		*			*	
Universitelerarası Kurul	*				*	
Yerel Yönetimler				*		*
Yükseköğretim Kurulu	*	*		*	*	*

**\*NKÜ Paydaş Etki/Önem Matrisi**

ETKİ ÖNEM	GÜÇLÜ	ZAYIF
	ÖNEMLİ	Akademik Personel
Avrupa Birliği Çerçeve Programı		Sivil Toplum Kuruluşları
Birim/Üniversite Yöneticileri		
Görsel ve Yazılı Medya		
İdari Personel		
Kalkınma Bakanlığı		
Kamu İhale Kurumu		
KOSGEB		
Maliye Bakanlığı		
Milli Eğitim Bakanlığı		
Öğrenciler		
ÖSYM		
Özel Sektör		
Sağlık Bakanlığı		
Sanayi Kuruluşları		
Sayıştay		
Sosyal Güvenlik Kurumu		
TÜBA		
TÜBİTAK		
Universitelerarası Kurul		
Yerel Yönetim(Belediye, Valilik, İl Özel İdare)		
Yükseköğretim Kurulu		
ÖNEMSİZ	Mezunlar	Diğer Üniversiteler
	Öğrenci Velileri	Diğer Kamu Kuruluşları
		Sanayi ve Ticaret Odaları



**\*TÜ İç Paydaşlar**

NO	Paydaş Adı	Durumu	Neden Paydaş?
1	Rektörlük		
1.1.	Üst Yönetim	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2	Birimler		
2.1.	Akademik Birimler	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.2.	İdari Birimler	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.3.	TÜ Hastanesi	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
3	TÜ Mensupları		
3.1.	Akademik Personel	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor / etkiliyor.
3.2.	İdari Personel	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor / etkiliyor.
3.3.	Öğrenciler	İç Paydaş	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor / etkiliyor.

**\*TÜ Dış Paydaşlar**

NO	Paydaş Adı	Durum	Neden Paydaş?
1	Eğitimle İlgili Kurumlar		
1.1.	YÖK	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri yönlendiriyor.
1.2.	Üniversiteler Arası Kurul	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri yönlendiriyor.
1.3.	Yurt içindeki Üniversiteler	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetlerden etkileniyor/etkiliyor.
1.4.	Yurt dışındaki Üniversiteler	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetlerden etkileniyor/etkiliyor.
1.5.	ÖSYM	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
1.6.	Kredi ve Yurtlar Kurumu	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetlerden etkileniyor / etkiliyor.
1.7.	Liseler	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor / etkileniyor.
1.8.	TÜBİTAK	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2	Kamu Kurumları		
2.1.	Başbakanlık	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.2.	Millî Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.3.	Maliye Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlar	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.4.	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.5.	Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.6.	Devlet Personel Başkanlığı	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.7.	Kalkınma Bakanlığı	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.8.	Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.9.	Sayıştay	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi

			bulunmaktadır.
2.10.	Telekom	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.11.	PTT	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.12.	TREDAŞ	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.13.	Edirne Valiliği	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.14.	Edirne Belediyesi	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.15.	Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.16.	Askerlik Şubeleri	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.17.	KOSGEB	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetler ile ilgisi bulunmaktadır.
2.18.	Adli Yargı Makamları	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.19.	İdari Yargı Makamları	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2.20.	İcra Daireleri	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
2,21	İş ve İşçi Bulma Kurumu	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri etkiliyor.
3	TÜ Mensupları		
3.1.	Emekli Akademik Personel	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor.
3.2.	Emekli İdari Personel	Dış Paydaş	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor.
3.3.	Mezun Öğrenciler	Müşteri	Hizmet/faaliyetleri kullanıyor.

## **EK-2: Bütçe Gelir ve Gider Tabloları**

### **\*ÇOMÜ 2013 Yılı Ödeneklerin Harcamalara Oranı**

Giderlerin Çeşidi	Ödenek	Harcama	Gerçekleşme Oranı
01-Personel Giderleri	94.586.401,00	92.639.821,56	97,94%
02-Sos. Güv. Kur. Dev. Pir. Gid.	16.050.500,00	15.797.848,72	98,42%
03-Mal ve Hizmet Alım Gid.	34.845.347,94	31.224.524,62	89,61%
05-Cari Transferler	2.322.000,00	1.744.118,91	75,11%
06-Sermaye Giderleri	46.519.375,00	42.375.681,44	91,09%
TOPLAM	194.323.623,94	183.781.995,25	94,57%

### **\*ÇOMÜ 2013 Yılı Bütçe Gelirleri**

Gelir	Açıklama	2013	
		Gelir Tahmini	Yılısonu Gerçekleştirme
03.1.1.01	Şartname, Basılı Evrak, Form Satış Gelirleri	20.000,00	42.615,00
03.1.2.03	Avukatlık Vekalet Ücret Gelirleri	0	9.584,93
03.1.2.05	Danışmanlık/Bilgilendirme Gelirleri	0	965,80
03.1.2.29	Örgün ve Yaygın Öğretimden Elde Edilen Gelirler	1.027.000,00	625.635,43
03.1.2.30	Sınav, Kağıt ve Bunlara İlişkin Diğer Hiz. Gelirleri	0	13.620,00
03.1.2.31	İkinci Öğretimden Elde Edilen Gelirler	8.151.000,00	9.392.725,30
03.1.2.32	Yaz Okulu Gelirleri	203.000,00	208.820,17
03.1.2.33	Tezsiz Y.L. Gelirleri	290.000,00	163.766,38
03.1.2.34	Tezli Y.L. Gelirleri	200.000,00	161.830,40
03.1.2.35	Doktora Gelirleri	50.000,00	10.329,60
03.1.2.37	Kantin Kafeterya İşletme Gelirleri	0	155.895,91
03.1.2.45	Uzaktan Öğretimden Elde Edilen Gelirler	0	264.350,00
03.1.2.46	Uzaktan Öğretim Materyal Gelirleri	0	6.610,00
03.1.2.99	Diğer Hizmet Gelirleri	1.453.000,00	2.358.748,58
03.6.1.01	Lojman Kira Gelirleri	44.000,00	57.759,28
03.6.1.03	Sosyal Tesis Gelirleri	10.000,00	0
03.6.1.99	Diğer Taşınmaz Kira Gelirleri	125.000,00	1.262.724,44
03.9.9.99	Diğer Çeşitli Teşebbüs ve Mülk Gelirleri	50.000,00	181.730,89
04.2.1.01	Hazine Yardımı	106.047.000,00	118.940.300,00
04.2.2.01	Hazine Yardımı	34.006.000,00	28.540.500,00
04.4.1.03	Kurumlardan Alınan Şartlı Bağış ve Yardımlar	0	1.824.759,82
04.5.1.10	YÖK Öğretim Üyesi Yetiştirme Prog. Destekleri	0	401.520,06
04.5.1.11	YÖK Yurtdışı Destekleri	0	157.914,49

05.1.9.01	Kişilerden Alacaklar Faizleri	10.000,00	4.436,41
05.1.9.03	Mevduat Faizleri	0	200.255,07
05.1.9.99	Diğer Faizler	30.000,00	1.188,08
05.2.6.16	Araştırma Projeleri Gelirleri Payı	200.000,00	1.483.975,04
05.3.2.99	Diğer İdari Para Cezaları	0	109.306,19
05.3.9.99	Yukarıda Tanımlanamayan Diğer Para Cezaları	0	10.773,60
05.9.1.01	İrat Kaydedilecek Nakdi Teminatlar	0	1.267,20
05.9.1.06	Kişilerden Alacaklar	100.000,00	967.067,39
05.9.1.19	Öğrenci Katkı Payı Telif Gelirleri	5.890.000,00	5.936.408,00
05.9.1.99	Yukarıda Tanımlanamayan Diğer Çeşitli Gelirler	0	59.436,31
TOPLAM		157.906.000,00	176.890.235,09

**\*KLÜ 2010 Yılı Gelirleri**

	Başlangıç Tahmini	Gerçekleşen Gelir	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	2.854.000	4.412.474	155
Kurum ve Kişilerden Alınan Bağış ve Yardımlar	23.391.000	29.262.890	125
Diğer Gelirler	72.000	363.666	505
TOPLAM	26.317.000	34.039.030	129

**\*KLÜ 2013 Yılı Gider Tablosu**

Giderlerin Çeşidi	Başlangıç Ödeneği	Gerçekleşen Harcama	Gerçekleşme Oranı
01-Personel Giderleri	6.743.000	12.072.215	100
02-Sos. Güv. Kur. Dev. Pir. Gid.	1.230.000	1.821.693	100
03-Mal ve Hizmet Alım Gid.	4.229.000	4.877.749	100
05-Cari Transferler	985.000	330.877	34
06-Sermaye Giderleri	13.150.000	11.980.228	71

**\*NKÜ 2013 Yılı Ekonomik Ayrıma Göre Bütçe Gelirleri Dağılım Tablosu**

	Bütçe Tahmini TL	Gerçekleşme Toplamı TL	Gerçek. Oranı %
03 – Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	6.320.500,00	7.282.930,71	1,15
04 – Alınan Bağış ve Yardımlar	105.410.000,00	112.807.236,00	1,07
05 – Diğer Gelirler	2.715.500,00	5.634.974,87	2,07
06-Sermaye Gelirleri	0	0	0
TOPLAM	114.446.000,00	125.725.141,58	1,09

**\*NKÜ Ekonomik Ayrıma Göre Bütçe Ödenekleri/Gider Dağılım Tablosu**

	2013	
	Başlangıç Ödeneği TL	Gerçekleşme Toplamı TL
01-Personel Giderleri	44.521.000,00	49.073.814,64
02-Sos. Güv. Kur.Dev.Pir.Gid.	7.219.000,00	8.094.173,50
03-Mal ve Hizmet Alım Gid.	14.981.000,00	17.627.365,22
05-Cari Transferler	1.725.000,00	1.596.045,12
06-Sermaye Giderleri	46.000.000,00	45.014.875,11
<b>TOPLAM</b>	<b>114.446.000,00</b>	<b>121.406.273,59</b>

**\*TÜ 2011 Yılı Mali Kaynaklar**

Mali Kaynak	2011	
	Bütçe Geliri Tutarı	Pay (%)
Alınan Bağış ve Yard.	134.723.230,38	82,16
Hazine Yardımı	134.723.230,38	
Öz Gelir	29.256.142,87	17,84
Bil. Araş. ve Döse Payı	5.880.313,54	3,58
Kira Geliri	1.847.648,07	1,13
SKS Geliri	8.705.272,05	5,30
İkinci Öğretim	7.776.150,33	4,75
Yaz Okulu	816.876,40	0,50
Diğer Öz Gelir	4.229.882,48	2,58
<b>Toplam</b>	<b>163.979.373,25</b>	<b>100</b>

**\*TÜ 2011 Yılı Bütçe Giderleri (Ekonomik Sınıflandırma)**

Ekono mik Kodu	Açıkla ma	Ödenek Hareketleri				
		Başlangıç Ödeneği	Eklene+ Düşülen-	Toplam Ödenek	Bütçe Giderleri	Top. Büt. Gid. Oranı
01	Personel G.	74.838.000	3.065.981	77.903.981	75.427.962	48
02	SGK P. G.	14.089.000	456.800	14.545.800	14.338.540	9
03	Mal Hiz.Al.	15.263.000	4.935.984	20.198.984	16.959.001	11
05	Cari Trans.	5.617.000	16.108.953	21.725.953	21.587.704	14
06	Sermaye G.	23.600.000	5.207.000	28.807.000	24.092.491	15
07	Ser. Trans.	0	5.759.930	5.759.930	5.759.930	3
<b>Genel Toplam</b>		<b>133.407.000</b>	<b>35.534.648</b>	<b>168.941.648</b>	<b>158.162.628</b>	<b>100</b>

### **EK-3: Detaylı Amaçlar, Hedefler, Göstergeler**

Dört üniversitenin stratejik planlarında yer alan amaçları, hedefleri, stratejileri, faaliyetleri ve performans göstergelerinin detaylı gösterimine aşağıda yer verilmiştir.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin 2015-2019 Stratejik Planında yer alan amaçları, hedefleri ve performans göstergeleri detaylı şekilde aşağıda yer almaktadır:

#### ***“Amaç 1. Eğitim Öğretim Kalitesini Arttırmak***

##### ***H.1. Üniversitede bolum-alan dengesinin kurulması - alanları daha dengeli hale getirmek***

*F.1.1. Sosyal bilimler alanlarının kontenjanlarını genişletmek.*

*F.1.2. Sosyal bilimler alanında yeni birimler kurmak (Hukuk Fakültesi gibi).*

*F.1.3. Mühendislik Fakültesi’nde öğrenci alamayan bölümlere eğitim elemanı takviyesi ve yeni bölümlerin açılması.*

*F.1.4. İletişim Fakültesi’nde kapalı olan bölümlerin faal hale getirilmesi.*

*F.1.5. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi’nde tüm bölümlerin faal hale getirilmesi.*

*F.1.6. Mimarlık ve Tasarım Fakültesi’nin faal hale getirilmesi.*

*F.1.7. Fen Edebiyat Fakültesi’nde sosyal bölümlerin güçlendirilmesi.*

*(Performans Göstergeleri: Kontenjan sayılarındaki artış, yeni açılan bolum sayısı)*

##### ***H.2. Lisans programlarına kabul edilen öğrencilerin niteliklerini arttırmak.***

*F.2.1. ÇOMÜ algısının öğrenciler arasında güçlendirilmesi.*

*F.2.2. Liselere yönelik tanıtımın artırılması, web sitelerinin güncellenmesi, fuar ve diğer tanıtım programlarına katılınması, sosyal medyadan daha etkin yararlanılmasının sağlanması.*

*F.2.3. Staj, burs olanakları gibi teşvik edici unsurları arttırmak.*

*F.2.4. Daha fazla yabancı öğrenci gelmesini sağlamak.*

*F.2.5. İngilizce hazırlık sınıfları açmak, %100 İngilizce eğitim veren bölüm sayısını arttırmak.*

*F.2.6. Başarılı mezunların tanıtım ve model gösterilmeleri.*

*F.2.7. Üniversiteye, adaylar için tanıtım turları düzenlenmesi.*

*F.2.8. Çanakkale İli’nin çevre ili (taşra) olarak algılanmasını engelleyici çalışmalar.*

**F.2.9.** Çok başarılı bölümlerin öne çıkarılması.

*(Performans Göstergeleri: İlk bin içinden alınan öğrenci sayısı, bölümlerin taban puanlarındaki artış, iştirak edilen fuar ve organizasyon sayısı, burs verilen öğrenci sayısı, gelen yabancı öğrenci sayısı, uluslararası anlaşma sayısı)*

**H.3. Öğrencilerin Türkçe ve yabancı dil öğrenme imkânlarını arttırmak.**

**F.3.1.** Hazırlık sınıflarını yaygınlaştırmak.

**F.3.2.** Daha fazla İngilizce eğitim veren bölümler açmak.

**F.3.3.** Yabancı dil kurslarının ve derslerinin artırılması.

**F.3.4.** TÖMER'i daha aktif hale getirmek.

**F.3.5.** Uluslararası öğrenci ve personel sayısını arttırmak.

*(Performans Göstergeleri: Yabancı dil ile eğitim verilen bölüm sayısı, hazırlık sınıflarındaki öğrenci sayısı, yabancı dil ders sayısı, TOMER öğrenci sayısı)*

**H.4. Öğretim elemanı sayısını ve niteliğini arttırmak.**

**F.4.1.** ÇOMÜ'nün bilinirliğini ve marka değerini arttırmak.

**F.3.2.** Yurt içi ve yurt dışı öğretim elemanı değişim programlarının yaygınlaştırmak.

**F.3.3.** Kadro kullanımında rekabetçi bir anlayışın benimsenmesi.

**F.3.4.** Öğretim elemanlarının yurt içi ve yurt dışındaki konferans, panel vs.'ye katılımının teşvik etme.

**F.3.5.** YÖK tarafından sağlanan yurt dışı desteklerinin sayısını arttırmak ve bu amaçla akademik personeli teşvik etme.

**F.3.6.** Lojman sayısını arttırmak.

**F.3.7.** Sağlık ve sosyal imkanları arttırmak.

**F.3.8.** Akademisyen kompozisyonunu doçentlik ve profesörlük lehinde arttırmak.

**F.3.9.** ÇOMÜ Kreş ve Kolejinin açılması ve geliştirilmesi.

**F.3.10.** Kütüphane ve bilgiye ulaşımında diğer üniversitelerden daha fazlasını verebilmek.

**F.3.11.** Merkezi Laboratuvar'ı geliştirmek.

*(Performans Göstergeleri: Öğretim elemanı sayısı ve dağılımı, Öğretim elemanı değişim programı sayısı, Öğretim elemanlarının katıldığı etkinlik sayısı, öğretim elemanlarının yayın sayısı, YOK tarafından sağlanan desteklerin sayısı, Lojman sayısı)*

**H.5. Yüksek lisans ve doktora programlarının tercih edilir olmasını sağlamak ve yüksek lisans ve doktora programlarının toplam faaliyetler içindeki payını arttırmak.**

**F.5.1.** Yüksek lisans ve doktora programlarını tanıtmak.

**F.5.2.** Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin alanlarıyla ilgili konferans, panel vs.lere gitmesini teşvik etmek.

**F.5.3.** Üniversitede lisans üstü için gerekli altyapıyı güçlendirmek. (örneğin daha güçlü bir araştırma kütüphanesi ve laboratuvar imkânlarının iyileştirilmesi)

**F.5.4.** Yüksek lisans ve doktora programlarında yabancı öğrencilerin sayısını ve toplamdaki oranlarını arttırmak.

**F.5.5.** Programları çeşitlendirmek, yabancı dillerde programlar açmak, disiplinler arası-melez programlar açmak, piyasanın taleplerine göre bazı programları açmak veya eski programları yeniden yapılandırılmak.

**(Performans Göstergeleri:** Yüksek Lisans ve doktora öğrenci sayısı, yüksek lisans ve doktora programı sayısı, lisansüstü eğitim alanlarca yapılan yayın sayısı, yüksek lisans ve doktora eğitim gören yabancı öğrenci sayısı, yabancı dilde açılan program sayısı, disiplinler arası açılan program sayısı)

**H.6. Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek.**

**F.6.1.** Öğrencilere sunulan sosyal hizmetleri (Spor, barınma, beslenme, sağlık vs.) iyileştirmek.

**F.6.2.** Yerleşkelerde kantin ve kafeterya gibi imkanları çeşitlendirmek, mevcutların verdiği hizmetleri arttırmak, market, kargo, bankacılık hizmetlerinin yerleşkelerde verilmesini sağlamak.

**F.6.3.** Bahar şenliği, konserler, eğlenceler, konferanslar vs. türünden aktivitelerin sayı ve nitelik olarak arttırmak.

**(Performans Göstergeleri:** Spor sahaları sayısı, spor sahalarının kapasitesi, sosyal etkinlikler ve alanların sayısı, verilen yemek hizmetinin miktarı, Terzioğlu Kampüsündeki sağlık biriminden faydalanan öğrenci sayısı, kampüslerdeki kantin – kafeterya sayısı, düzenlenen konser sayısı, düzenlenen konferans sayısı)

**H.7. Bilgiye ulaşım sorunlarını aşmak.**

**F.7.1.** Tüm kampüsleri bahçe ve sosyal alanlar da dahil kablosuz internet ağı ile donatmak.



**F.7.2. İnternet kullanım miktarını arttırmak.**

**(Performans Göstergeleri:** İnternet kullanım data miktarı, kablosuz internet erişim alanı miktarı)

**H.8. Kütüphaneyi geliştirmek / güçlendirmek.**

**F.8.1. Merkezi kütüphanede 1 milyondan daha fazla koleksiyonuna ulaşmak.**

**F.8.2. Fakülte ve ihtisas kütüphaneleri oluşturmak.**

**F.8.3. Bilgi mobilitesinin arttırmak, uzaktan hizmet verme kapasitesini güçlendirmek.**

**F.8.4. Kütüphanecilik alanında uzman personel sayısını arttırmak.**

**F.8.5. Kütüphanelerin çalışma sürelerini arttırmak.**

**(Performans Göstergeleri:** Kütüphanelerdeki kitap ve diğer materyallerin sayısı, kütüphanelerin kapasite miktarları, kütüphanede çalışan personel Sayısı, kütüphanelerden faydalanan kişi sayısı)

**H.9. İnternet altyapısını ve bilgisayar donanımlarını arttırmak**

**F.9.1. İnternet kullanımını arttırmak.**

**F.9.2. Kablosuz ağ bağlantılarını güçlendirmek.**

**F.9.3. Hizmet içi eğitimler vermek.**

**F.9.4. Uzaktan erişim imkânlarını arttırmak.**

**F.9.5. Bilgisayar ve destekleyici araçların sayısını arttırmak.**

**F.9.6. Açık öğrenci bilgisayar laboratuvarlarının sayısını arttırmak.**

**F.9.7. Software Programlarının sayısını ve çeşidini arttırmak.**

**(Performans Göstergeleri:** Kullanım data miktarı, bilgisayar laboratuvarı sayısı, bilgisayar sayısı, kablosuz bağlantı kapsama alanı, lisanslı program sayısı, hizmet içi teknik eğitim sayısı)

**H.10. Derslik, ofis ve laboratuvar sayılarını arttırmak, eskiyen bina stoğunu yenilemek, riskli yapıları kullanım dışına almak.**

**F.10.1. Riskli, yetersiz ve eski binaları yenilemek ve mevcutları iyileştirmek.**

**F.10.2. Yeni eğitim binaları yapmak.**

**F.10.3. Yeni laboratuvarlar kurmak ve mevcutları iyileştirmek.**

**(Performans Göstergeleri:** Yıkılan bina sayısı, yeni yapılan bina sayısı, iyileştirme yapılan bina sayısı, binaların kapasitesi)

**H.11. Sosyal Hizmetleri ve Aktiviteleri arttırmak.**

**F.11.1. Öğrenci ve personele yönelik sosyal etkinlikler düzenlemek.**

**F.11.2. Terzioğlu kampüsünü yaşayan bir kampüs haline getirmek.**

*(Performans Göstergeleri: Sosyal ve kültürel etkinlik sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlerden yararlanan öğrenci / personel sayısı, Terzioğlu kampüsündeki sosyal aktivite sayısı, Terzioğlu kampüsündeki eğitim dışındaki alan sayısı)*

**Amaç.2. Yayın ve Araştırma Etkinliğini Artırmak ve ÇOMÜ'nün Araştırma Üniversitesi Özelliğini Belirginleştirmek.**

**H.1. Üniversitemizde yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarının, ulusal ve uluslararası yayınların, alınan patentlerin ve gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası projelerin sayısını ve kalitesini artırmak.**

**F.1.1. Öğretim elemanlarının araştırma, yayın yapma ve proje geliştirme konularına daha geniş zaman ayırmalarını sağlamak için ders yükü miktarını azaltmak.**

**F.1.2. Ulusal ve uluslararası kongre, seminer gibi bilimsel etkinliklere katılımları teşvik etmek.**

**F.1.3. Dışarıdan proje alabilecek düzeyde örgütlenmiş, disiplinler arası araştırma merkezlerinin sayısını arttırmak.**

**F.1.4. Bilimsel üretimi sağlayabilmek için kütüphanedeki elektronik ve basılı materyal sayısının sürekli artırılarak kütüphanenin fiziksel olanaklarını iyileştirmek.**

**F.1.5. Araştırma, geliştirme ve yayın faaliyetlerini, ödül ve teşviklerle düzenli olarak desteklemek.**

**F.1.6. Araştırma ofisleri kurmak.**

**F.1.7. Fakültelerde bilimsel yayın takip destekleme ekiplerini oluşturmak.**

**F.1.8. Yayın destek ve çeviri ofisi kurmak.**

*(Performans Göstergeleri: Akademik personelin ders yükü miktarı, akademik personelin katıldığı bilimsel etkinlik sayısı, akademik personelin yayın sayısı, araştırma merkezlerinin proje sayısı, kurulan ofis sayısı)*

**H.2. Araştırma ve geliştirme çalışmalarının çevreye, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara uygunluğunu sağlamak.**

**F.2.1. Üniversitemizde araştırma ve geliştirme çalışmalarının oluşturulmasında ve yürütülmesinde paydaşlarla (endüstri, kamu kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları vb.) kurulan yapısal ilişkileri artırmak.**

**F.2.2. Disiplinler arası çalışmaları yaygınlaştırmak.**

**F.2.3. Araştırma ve geliştirme önceliklerini belirlemek.**

**F.2.4.** Yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını takip etmek ve analiz edilmesini sağlamak.

*(Performans Göstergeleri: Paydaşlar ile olan faaliyet sayısı)*

**H.3. Kurum tarafından düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel ve sanatsal konferans, seminer, panel vb. faaliyetlerin sayısını artırmak.**

**F.3.1.** Çanakkale Savaşları'nın 100. Yılı olan 2015'de ulusal ve uluslararası bilimsel toplantı sayısını arttırmak.

**F.3.2.** Toplantıları düzenleyecek olan kişileri desteklemek ve teşvik etmek.

*(Performans Göstergeleri: Kurum tarafından düzenlenen etkinlik sayısı, Çanakkale savaşları temalı faaliyet sayısı, indeksli dergilerde yayımlanan makale sayısı)*

**H.4. Uluslararası indekslere girebilecek, saygın yayınlar tarafından yoğun bir şekilde atıflanan yüksek kalitede dergiler ve diğer yayınlar yayımlamak.**

**F.4.1.** Dergilerde yeterli sayıda personelin çalıştırılmasını sağlamak.

**F.4.2.** Altyapı hizmetleri ve teknik ihtiyaçları karşılamak.

**F.4.3.** Türkiye'de ve yurtdışındaki akademisyenlerle işbirliği yapmak ve destek almak

*(Performans Göstergeleri: Yayımlanan yayın sayısı)*

**Amaç.3. Toplumla Hizmet ve Toplumla Etkileşimi Arttırmak**

**H.1. Yerel, ulusal ve uluslararası iş çevresi, resmi kurum ve kuruluşlar ile STK'ların ÇOMÜ'ye desteğini artırmak ve üniversiteyi sahiplenmelerini sağlamak.**

**F.1.1.** ÇOMÜ bünyesinde eğitim veren bölümlerin il, bölge, ülke bazında ve uluslararası arenada verdikleri eğitimle paralel alanlarda iş yapan kurum ve kuruluşlarla iletişimi sürekli kılacak projeler geliştirmek.

**F.1.2.** Üniversiteye destekte bulunan kişi ve kurumları ödüllendirerek üniversiteye desteğini özendirmek.

**F.1.3.** Sektör temsilcileri ile öğrencileri bir araya getirecek organizasyonlar düzenlemek.

**F.1.4.** Kurulan ÇOMÜ Teknopark'ın hem kentin ilgili kurum ve kuruluşlarıyla hem de akademik birimlerin etkileşimini sağlayacak kanalları açık tutmak.

**F.1.5.** Yerel ve ulusal medyayı etkin kullanmak.

*(Performans Göstergeleri: STK'lar ve İlgili sektörlerle birlikte düzenlenen etkinlik ve proje miktarı, verilen fahri doktora unvanı, Teknopark 'ta yer alan firma sayısı)*

**H.2. ÇOMÜ'nun yerel, bölgesel, ulusal ve evrensel sorunlara katkısını arttırmak, ÇOMÜ'de topluma faydalı bilim ve eğitim anlayışını yerleştirmek.**

**F.2.1.** Toplumsal fayda yönü kuvvetli kampanyalar düzenlemek.

**F.2.2.** Bölgesel değerlerin korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmak.

**F.2.3.** Çanakkale Ruhu'nun tanımı, geliştirilmesi ve günümüze uyarlanmasına katkısı olacak faaliyetlerde bulunmak.

**F.2.4.** Bölgenin eğitim ve kültür düzeyinin yükseltilmesi için kurslar düzenlemek, kültürel faaliyetlerden yararlanmak, tiyatro, resim, müzik ve diğer sanat dallarının kentte sevilmesini sağlamak.

**F.2.5.** Yerel çiftçinin bilinçlendirilmesi faaliyetleri için projeler geliştirmek toplantılar düzenlemek.

**F.2.6.** BESYO ve diğer birimler aracılığıyla spor müsabakaları düzenlemek, sporu bölgede sevdirmek.

**F.2.7.** Müzeler kurarak ve bunları halkın ziyaretine açarak bilim ve sanat sevgisini toplumda güçlendirmek.

**F.2.8.** Uluslararası personel ve öğrenciler üzerinden Çanakkale'ye evrensel değerleri taşımak, Türkçe öğrettiği yabancı öğrenci ve personel üzerinden ise Türkiye'nin değerlerini dünyaya taşımak.

**F.2.9.** Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) aracılığıyla öğrencilere, personele ve yerel halka yönelik kurslar düzenlemek.

**(Performans Göstergeleri:** Düzenlenen kampanya sayısı, düzenlenen etkinlik sayısı, açılan kurs sayısı ve bu kurslardan yararlanan kişi sayısı, yapılan proje sayısı)

**H.3. ÇOMÜ'nun bilinirliğini ve marka değerini arttırmak.**

**F.3.1.** Tanıtım materyalleri (tanıtım filmi, katalog, broşür vs.) yapmak ve bunları sürekli güncel tutmak.

**F.3.2.** İngilizce web sitesini sürekli güncel tutmak.

**F.3.3.** Her yıl ÇOMÜ Tanıtım Günleri düzenlemek ve geleneksel hale getirmek.

**F.3.4.** Yılda iki defa yayımlanan 'ÇOMÜ Dergi'nin yayımlanmasına düzenli olarak devam etmek, plan dönemi içinde aylık olarak çıkarmak.

**F.3.5.** *ÇOMÜ'nün uygulama radyosu Kampüs FM'in üniversite vizyon ve misyonunu kente daha iyi anlatabilir hale getirmek ve bu doğrultuda ÇOMÜ TV'nin de aktif olarak kullanılmasını sağlamak.*

**F.3.6.** *Başarılı lise öğrencilerine dönük bilim ve tanıtım kampları düzenlemek.*

**(Performans Göstergeleri:** *Basılan ve dağıtılan materyal sayısı, web sitesini takip eden kullanıcı sayısı, tanıtım günleri ziyaretçi sayısı, basılan dergi sayısı, düzenlenen kamp sayısı)*

**H.4. ÇOMÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile bölgenin ihtiyaçlarını, hastaları metropol şehirlere göndermek zorunda bırakmayacak şekilde karşılar hale getirmek.**

**F.4.1.** *ÇOMÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi yeni binasını hizmete açmak.*

**F.4.2.** *Binaların tamamlanmasından sonra Tıp Fakültesinde yeni araştırma ve uygulama birimleri açmak veya mevcutları geliştirmek.*

**F.4.3.** *Yeni açılan hastane de poliklinik sayısını sürekli arttırmak.*

**(Performans Göstergeleri:** *Kapalı alan miktarı, yeni açılan birim sayısı, hasta sayısı)*

**Amaç.4. Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi**

**H.1. Mezunlarla iletişimi daha güçlü ve etkin hale getirmek.**

**F.1.1.** *Mezunlarla İlişkiler Birimi oluşturmak ve etkinliğini arttırmak.*

**F.1.2.** *Her yıl ÇOMÜ Mezunlar Günü düzenlemek.*

**F.1.3.** *Mezunlarla ortak akademik ve sosyo-kültürel etkinlikler gerçekleştirilmek.*

**(Performans Göstergeleri:** *Düzenlenen etkinlik sayısı)*

**H.2. Üniversite içerisinde akademik ve idari personelin kuruma aidiyetini güçlendirmek, birbiriyle olan iletişimini geliştirmek, bu doğrultuda sosyal desteği arttırmak, birlikte iş yapabilme hissini yaşatabilecek sosyal faaliyetlerde bulunmak.**

**F.2.1.** *Üniversite etkinliklerine personelin gönüllü katılımını teşvik etmek, birlikte kutlama törenlerinin sayısını arttırmak.*

**F.2.2.** *Personelin faydalanacağı daha nitelikli sosyal tesisler açmak, mevcutları iyileştirmek.*

**F.2.3.** *Terzioğlu Kampüsü içine lojman yapmak.*

**F.2.4.** Yeni inşa edilen ÇOMÜ kreş ve anaokulu binasının modern çağın gereklerine uygun halde hizmet vermesini sağlamak.

**F.2.5.** 2018 yılına kadar “ÇOMÜ Koleji”ni kurarak hizmete açmak.

**(Performans Göstergeleri:** Düzenlenen etkinlik sayısı ve etkinliklerde yer alan personel sayısı, lojman sayısı, sosyal tesislerden yararlanan sayısı, kreş / anaokulundan yararlanan personel sayısı”

Kırklareli Üniversitesinin 2013-2017 Stratejik Planında yer verilen amaçları, hedefleri, stratejileri ve performans göstergelerine detaylı şekilde aşağıda yer verilmiştir. Kırklareli Üniversitesi stratejik planında amaçlarını şöyle kategoriye ayırmıştır: İDA: etkin ve verimli bir kurumsal yapının oluşturulması, EĞT: eğitim ve öğretim yapısının geliştirilmesi, ARŞ: bilimsel araştırmaların geliştirilmesi, KYN: kaynak geliştirme ve İMJ: işbirlikleri ve kurumsal imaj.

**“İDA-Amaç.1: Üniversitemizin yapılanma ve işleyişine yönelik ihtiyaçlarının giderilmesi.**

**İDA-A1H1: Fiziki altyapı eksikliklerinin giderilmesi.**

**İDA-A1H2: İdari birimlerin işlerlik ve verimliliğinin arttırılması.**

**İDA-A1H3: Üniversitemizdeki eğitim-öğretimin teknokent veya kosgeb gibi oluşumlar vasıtasıyla teknoloji ile iç içe gelişmesini sağlamak.**

**Stratejiler**

**İDA-A1S2: Akademik ve İdari personelin nitelik ve nicelik olarak daha verimli bir düzeye ulaştırılması için gerekli standartların belirlenerek düzenlemelerin yapılması.**

**İDA-A1S3: Akademik ve İdari personelin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için açılacak kurs ve seminerlere yönlendirilmesi.**

**İDA-A1S4: Tekno-kent veya kosgeb merkezleri kurulabilmesi için gerekli bütün işbirliği olanaklarının geliştirilmesi ve kullanılması.**

**Faaliyetler / Projeler**

**İDA-A1H1F1: Derslik ve eğitim alanlarının sayısının arttırılması.**

**İDA-A1H1F2: Sosyal aktivite alanlarının sayısının arttırılması.**

**İDA-A1H1F3: İşitsel ve görsel teknolojik kaynakların sayısının arttırılması.**

**İDA-A1H2F1: İdari personelin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan alanlarda kurs ve seminerler düzenlenmesi.**

**İDA-A1H3F1:** Kosgeb merkezi kurulmasıyla ilgili olarak çalışmaların gerçekleştirilmesi.

**Performans Göstergeleri**

**A1H1F1** Derslik ve eğitim alanlarının sayısının arttırılması

**A1H1F2** Sosyal aktivite alanlarının sayısının arttırılması

**A1H1F3** İşitsel ve görsel teknolojik kaynakların sayısının arttırılması

**A1H2F1** Düzenlenen kurs ve seminer sayısı

**A1H3F1** Kosgeb merkezinin kurulması

**EĞT-Amaç.1:** Modern, ulusal ve uluslararası düzeyde nitelikli ve verimli bir eğitim-öğretim anlayışını gerçekleştirmek.

**EĞT-A1H1:** Öğretim elemanlarının modern eğitim teknolojilerinden yararlanma imkân ve becerilerinin arttırılması.

**EĞT-A1H2:** Ders müfredatlarının ve içeriklerinin modern eğitimin gerekleri doğrultusunda gözden geçirilmesi ve gerekli görülenlerin güncellenmesi.

**EĞT-A1H3:** Ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliklerinin arttırılması.

**Stratejiler**

**EĞT-A1S1:** Etkinlik gereksinimi için anket düzenlenmesi.

**EĞT-A1S2:** Kurum içinde yukarıda belirtilen becerilere yönelik eğitim verebilecek personelin saptanması; gerekli durumda kurum dışından destek sağlanması.

**EĞT-A1S3:** Eğitime uygun müfredat ve içeriğin hazırlanması için gerekli alt yapının oluşturulması.

**EĞT-A1S4:** Etkinliklerin eğitim-öğretim programında herhangi bir aksaklık meydana getirmeyecek şekilde planlanması.

**Faaliyetler / Projeler**

**EĞT-A1H1F1:** Öğretim elemanları için modern eğitim teknolojilerinin kullanımına yönelik seminerler düzenlenmesi.

**EĞT-A1H2F1:** Öğretim elemanlarının verdikleri derslerin planının (varsa metinlerini) ve kullandığı kaynakların güncellenmesi.

**EĞT-A1H3F1:** Erasmus, Farabi vb. çerçevesinde öğretim elemanı ve öğrenci değişiminin yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunulması.

**Performans Göstergeleri**

**A1H1F1** Eğitim teknolojilerinin kullanımına yönelik düzenlenen seminer sayısı

*A1H2F1 Güncellenen ders planları ve kaynakların ders toplamına oranı*

*A1H3F1 Erasmus programına katılan öğrenci sayısı- Farabi programına katılan öğrenci sayısı*

*A1H3F1 Erasmus programına katılan öğretim elemanı sayısı- Farabi programına katılan öğretim elemanı sayısı*

*A1H3F1 Değişim programlarının yaygınlaştırılmasına yönelik etkinlik sayısı*

**ARŞ-Amaç.1: Bilimsel ve akademik araştırma, yayın ve projelerin ulusal ve uluslararası düzeye uygun olarak geliştirilmesi ve sayılarının arttırılması.**

**ARŞ-A1H1: Ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek koşullara sahip süreli yayınların çıkarılması.**

**ARŞ-A1H2: Disiplinler arası ortak çalışma kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi.**

#### **Stratejiler**

**ARŞ-A1S1: Ulusal ve Uluslararası indekslerce aranan koşulların duyurulması.**

**ARŞ-A1S2: Birimlerin ortak çalışma alanlarını belirlemeleri.**

**ARŞ-A1S3: Ortak çalışma alanlarına yönelik proje ve etkinlik (kongre, sempozyum, konferans, panel, vs.) taslaklarının oluşturulması.**

**ARŞ-A1S4: Ulusal ve uluslararası akademik yayınların burs ve ödül başvuru koşullarının belirlenmesini ve periyodik olarak öğretim elemanlarına duyurulmasını sağlamak.**

#### **Faaliyetler / Projeler**

**ARŞ-A1H1F1: Ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek koşullara sahip akademik araştırma, yayın ve projelerinin sayısının arttırılması**

**ARŞ-A1H1F2: Üniversitemiz bünyesinde ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek süreli yayınların çıkarılmasının sağlanması.**

**ARŞ-A1H1F3: Ulusal ve uluslararası akademik yayınlara burs ve ödül başvuru koşullarının periyodik olarak öğretim elemanlarına duyurulması.**

**ARŞ-A1H2F1: Disiplinler arası çalışmalara yönelik faaliyetler yapılması.**

#### **Performans Göstergeleri**

**A1H1F1 İndeksle girebilecek araştırma, makale, yayın sayısı**

**A1H1F2 Üniversitemiz bünyesinde çıkarılan süreli yayın sayısı**

**A1H1F3 Yayınlarla ilişkin ödül başvuru koşullarının duyurulma sayısı**



*A1H2F1 Disiplinler arası çalışmalara yönelik etkinlik sayısı*

***KYN-Amaç.1:Üniversitenin mevcut kaynaklarını geliştirmek ve yeni kaynaklar yaratmak.***

***KYN-A1H1: Üniversiteye kaynak (fon, bağış ve sponsor) sağlanması.***

***Stratejiler***

***KYN-A1S1: Mevcut kaynakların verimlilik potansiyeline işlerlik kazandırılması.***

***KYN-A1S2: Üniversiteye kaynak sağlayabilecek kişi, kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler içinde olunması.***

***KYN-A1S3: Yeni kaynak oluşturma konusunda öneri akışını sağlayacak bir ortamın oluşturulması.***

***KYN-A1S4: Kaynakların daha verimli kullanımının teşvik edilmesi.***

***Faaliyetler / Projeler***

***KYN-A1H1F1: Birimlerde ‘intranet’ benzeri kurumsal elektronik iletişim ağı kurularak, iletişim ve dosya/klasör transferinin daha kolay ve verimli hale getirilmesi.***

***KYN-A1H1F2: Kaynak sağlayabilecek kişi, kurum ve kuruluşların belirlenmesi.***

***KYN-A1H1F3: Yeni kaynak oluşturma ve bulma konusunda paydaşların önerilerini belirleyecek bir araştırmanın/anketin yapılması.***

***Performans Göstergeleri***

***A1H1F1 İtranet benzeri kurumsal iletişim ağı kurulması***

***A1H1F2 Kaynak sağlayacak kişi ve kurumların belirlenmesine ilişkin toplantı sayısı***

***A1H1F3 Yeni kaynak sağlamaya yönelik paydaş anket sayısı***

***İMJ-Amaç.1: Üniversitemizin ulusal ve uluslararası tanınırlık ve saygınlığını daha da güçlendirmek.***

***İMJ-A1H1: Her birimin ilgi alanında yılda en az bir bilimsel ve toplumsal etkinlik gerçekleştirmesini sağlamak.***

***İMJ-A1H2: Her birimin yılda en az bir ulusal ve bir uluslararası bilimsel toplantıya bir bildiri ile katılmasını sağlamak.***

***İMJ-A1H3: KLÜ Araştırma fonuna götürülen proje önerisi sayısını artırmak.***

***İMJ-A1H4: Tüm birimler için mezun takip sisteminin oluşturulması.***

***İMJ-A1H5: Birimlerin kamu kurum ve kuruluşları, iş çevreleri, STK'lar ile diğer ulusal ve uluslararası üniversiteler ile işbirliği yapmak.***

### **Stratejiler**

**İMJA1S1:** Bilimsel ve toplumsal etkinlikleri gerçekleştirmeyi özendirici yöntem ve uygulamalar geliştirmek.

**İMJA1S2:** Ulusal ve uluslararası toplantılara katılımın artırılması için özendirici yöntem ve uygulamalar geliştirmek.

**İMJA1S3:** Araştırma projelerini oluşturmayı özendirici yöntem ve uygulamalar geliştirmek.

**İMJA1S4:** mezun takip sisteminin oluşturulması, bunun birimlerce istihdam amacıyla kullanılmasının sağlanması ve imaja yansıtılması.

**İMJA1S5:** Kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, STK'lar ve ilgili iş gruplarıyla işbirliği geliştirmek.

### **Faaliyetler / Projeler**

**İMJ-A1H1F1:** Her bölümün ilgi alanında yılda en az bir bilimsel / toplumsal etkinlik gerçekleştirmesi.

**İMJ-A1H2F1:** Ulusal ve uluslararası yayın yapmanın ve bilimsel faaliyetlere, toplantılara katılımın artırılması.

**İMJ-A1H3F1:** Araştırma projelerini oluşturmayı özendirici yöntem ve uygulamaları geliştirmeye yönelik toplantılar düzenlemek.

**İMJ-A1H4F1:** Tüm birimler için mezuniyet sonrası takip sisteminin tasarlanması ve uygulamanın başlatılması.

**İMJ-A1H5F1:** İşbirliği yapılacak kurumları belirlemek ve görüşmelere başlamak. \_\_\_

### **Performans Göstergeleri**

**A1H1F1** Gerçekleştirilen bilimsel /toplumsal etkinlik sayısı

**A1H2F1** Ulusal ve uluslar arası bilimsel faaliyet ve toplantılara katılan öğretim elemanı sayısı

**A1H3F1** Araştırma projelerini geliştirmeye yönelik toplantı sayısı

**A1H4F4** Mezuniyet takip sisteminin kurulması

**A1H5F1** İşbirliği yapılan ulusal ve uluslararası üniversite sayısı”

Namık Kemal Üniversitesinin 2015-2019 stratejik planında yer alan amaçlarına, hedeflerine, stratejilerine ve performans göstergelerine detaylı şekilde aşağıda yer verilmiştir:

**“Amaç 1: Eğitim ve Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**

**Hedef 1.1: Akademik personel performansının artırılması**

**Strateji 1.1.1:** Akademik personel sayısı artırılarak akademik personel başına düşen öğrenci sayısının azaltılması

**Performans Göstergeleri:**

1.1.1.1: Kadrolu öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı

1.1.1.2: Kadrolu öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı

**Strateji 1.1.2:** Yurt içi ve yurt dışı bilimsel faaliyetlerinde akademik personelin desteklenmesi

**Performans Göstergeleri:**

1.1.2.1: Yurtiçi ve yurtdışı bilimsel faaliyetlere gönderilen akademik personel sayısı

1.1.2.2: Kurum bütçesinden bilimsel faaliyetlere katılım için ayrılan destek bütçesinin toplam bütçeye oranı

**Strateji 1.1.3:** Araştırmaları için akademik personele kurumsal destek verilmesi

**Performans Göstergeleri:**

1.1.3.1: Diğer kurumlarla iletişimi sağlayacak birim kurulması

1.1.3.2: YÖK bursundan faydalanan akademik personel sayısı

1.1.3.3: Üniversitemiz kütüphanelerindeki kitap sayısı

1.1.3.4: Basılı periyodik yayın sayısı

1.1.3.5: Elektronik yayın sayısı

1.1.3.6: Kütüphanenin haftalık ortalama hizmet süresi(saat)

**Strateji 1.1.4:** Öğretim elemanlarının performanslarını değerlendirmeye yönelik uygulamaların geliştirilmesi

**Performans Göstergesi 1.1.4.1:** Düzenlenen öğrenci anketleri sayısı

**Strateji 1.1.5:** Üniversitemiz öğretim üyeliği için ilan edilen kadrolara başvuran adayların “Atanma ve Yükseltme” kriterlerinin belirlenmesi ve güncellenmesi

**Performans Göstergeleri:**

1.1.5.1: Atanma ve yükseltme komisyonunun kurulması

1.1.5.2: Atanma ve yükseltme ilkelerinin belirlenmesi

1.1.5.3: Atanma ve yükseltme ilkelerinin güncellenmesi

**Hedef 1.2: Öğrencilerin üniversitemizi öncelikli olarak tercih etmelerinin sağlanması**

**Strateji 1.2.1: Üniversite tanıtım faaliyetlerinin etkinleştirilmesi**

**Performans Göstergeleri:**

1.2.1.1: Ulusal ve uluslararası fuarlarda kurulan stand sayısı

1.2.1.2: Tercih sıralamasında üniversitemizin ortalama tercih sırası

1.2.1.3: Tercih sıralamasında üniversitemizi ilk üç sırada tercih eden öğrenci sayısı

1.2.1.4: Üniversitemizin tanıtımına yönelik yapılan faaliyet sayısı

**Strateji 1.2.2: İstihdam, burs ve staj imkânlarının artırılması**

**Performans Göstergeleri:**

1.2.2.1: Çalışan kısmi zamanlı öğrenci sayısı

1.2.2.2: Üniversitemiz birimlerindeki staj yapan öğrenci sayısı

1.2.2.3: Burs verilen öğrenci sayısı

**Strateji 1.2.3: Lisans programlarında İngilizce eğitim/öğretimin ağırlığının artırılması**

**Performans Göstergesi 1.2.3.1: %100 veya %30 yabancı dil eğitimi veren lisans programı sayısı**

**Hedef 1.3: Eğitim-öğretim altyapısının geliştirilmesi**

**Strateji 1.3.1: Farklı disiplinlerle yan dal ve çift ana dal programlarının uygulanabilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması**

**Performans Göstergeleri:**

1.3.1.1: Yan dal eğitimi veren programı sayısı

1.3.1.2: Çift ana dal eğitimi veren programı sayısı

**Strateji 1.3.2: Öğrenciler için serbest çalışma alanlarının oluşturulması**

**Performans Göstergesi 1.3.2.1: Üniversitemizde öğrencilere ayrılan serbest çalışma alanı sayısı**

**Strateji 1.3.3: Öğrencilere yönelik sağlık, sosyal, spor ve kültürel hizmetlerin geliştirilmesi**

**Performans Göstergeleri:**

1.3.3.1: Öğrencilere yönelik düzenlenen etkinlik sayısı

1.3.3.2: Öğrenci kulüplerinin sayısı

**Strateji 1.3.4:** Öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin artırılması

**Performans Göstergeleri:**

1.3.4.1: Üniversitemize değişim programları ile gelen öğrenci sayısı

1.3.4.2: Üniversitemizden değişim programları ile giden öğrenci sayısı

1.3.4.3: Üniversitemizden değişim programları ile giden akademisyen sayısı

1.3.4.4: Değişim hareketliliği protokolü yapılan ulusal ve uluslararası yükseköğretim kurumu sayısı

1.3.4.5: Yabancı uyruklu öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı

**Strateji 1.3.5:** Eğitim öğretim hizmetlerinde kullanılan makine-teçhizatın iyileştirilmesi

**Performans Göstergesi 1.3.5.1:** Eğitim öğretim hizmetlerinde kullanılan makine-teçhizat için ayrılan kaynak miktarının toplam bütçeye oranı

**Hedef 1.4:** Eğitim programları içinde lisans programlarının ağırlığının artırılması

**Strateji 1.4.1:** Lisans eğitimi veren program sayısının artırılması.

**Performans Göstergesi 1.4.1.1:** Lisans programı sayısı

**Amaç 2: Bilimsel Çalışmaların Nicelik Ve Niteliğinin Artırılması**

**Hedef 2.1: Araştırma altyapısının geliştirilmesi**

**Strateji 2.1.1:** Kütüphanenin veri tabanı aboneliklerinin artırılması

**Performans Göstergesi 2.1.1.1:** Abone olunan veri tabanı sayısı

**Strateji 2.1.2:** Kütüphane bütçesinin artırılması

**Performans Göstergesi 2.1.2.1:** Kütüphane yayın alımı bütçesinin toplam bütçeye oranı

**Strateji 2.1.3:** Laboratuvar sayılarının ve kapasitelerinin artırılması, laboratuvarların teknik imkânlarının geliştirilmesi

**Performans Göstergeleri:**

2.1.3.1: Merkezi Laboratuvardan yararlanan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı

2.1.3.2: Öğrenci başına düşen toplam laboratuvar alanı(m<sup>2</sup>)

**Hedef 2.2: Kurumsal, ulusal ve uluslararası proje sayısının artırılması**

**Strateji 2.2.1:** Kurumsal, ulusal ve uluslararası proje sayılarının ve finansal desteklerin artırılması

**Performans Göstergeleri:**

2.2.1.1: Ulusal proje sayısı

2.2.1.2: Uluslararası proje sayısı

2.2.1.3: Kurumsal proje sayısı

2.2.1.4: Öğretim üyesi başına tamamlanan doktora tez sayısı

2.2.1.5: Öğretim üyesi başına tamamlanan yüksek lisans tez sayısı

2.2.1.6: Öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme gelirleri

**Hedef 2.3: Öğretim elemanı başına düşen ulusal ve uluslararası yayın sayısının arttırılması**

**Strateji 2.3.1: Ulusal ve uluslararası bilimsel standartlardaki yayınların her yıl düzenli olarak arttırılması**

**Performans Göstergeleri:**

2.3.1.1: Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makale sayısı

2.3.1.2: Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makale sayısı

2.3.1.3: Öğretim elemanı başına düşen ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makale sayısı

2.3.1.4: Öğretim elemanı başına düşen uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makale sayısı

2.3.1.5: Ulusal ve uluslararası bildiri sayısı

**Strateji 2.3.2: Kurum tarafından düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel ve sanatsal konferans, seminer vb. faaliyetlerin sayısının arttırılması**

**Performans Göstergeleri:**

2.3.2.1: Kurum tarafından düzenlenen bilimsel ve sanatsal konferans ve kongre sayısı

2.3.2.2: Kurum tarafından düzenlenen bilimsel ve sanatsal seminer sayısı

**Amaç 3: Kurumsallaşmanın Geliştirilmesi**

**Hedef 3.1: Yönetim Bilgi Sisteminin İyileştirilmesi ve Süreklilik Sağlanması**

**Strateji 3.1.1: Yönetim bilgi sisteminin iyileştirilmesi ve süreklilik sağlanması için bütçeden ayrılan payın arttırılması**

**Performans Göstergeleri:**

3.1.1.1: Bilgi teknolojileri için bütçeden ayrılan kaynak miktarının toplam bütçeye oranı

3.1.1.2: Üniversite yönetim bilgi sistemi kapsamında geliştirilen yazılım sayısı

**Hedef 3.2: Çalışanlara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Sistematik Hale Getirilmesi**

**Strateji 3.2.1:** Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi

**Performans Göstergesi 3.2.1.1.** Düzenlenen hizmet içi eğitim programı sayısı

**Hedef 3.3: Kalite Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi**

**Strateji 3.3.1:** Akreditasyon süreçleriyle ilgili gerekli şartların sağlanmasına yönelik çalışmaların süreklileştirilmesi

**Performans Göstergeleri:**

3.3.1.1. Alınan kalite kontrol belgesi sayısı

3.3.1.2. Kalite yönetim sistemleri ile ilgili gerçekleştirilen eğitim sayısı

3.3.1.3. İç kontrol eylem planlarının güncellenmesi

**Hedef 3.4: Ortak Kimliğin Geliştirilmesi**

**Strateji 3.4.1:** Kuruma aidiyet duygusunun arttırılması ve buna yönelik toplantılar düzenlenmesi

**Performans Göstergeleri:**

3.4.1.1. Mezunlara yönelik düzenlenen faaliyet sayısı

3.4.1.2. Kurumdan ayrılan personele yönelik düzenlenen etkinlik sayısı

**Hedef 3.5: Üniversitemiz Fiziki Altyapısının Geliştirilmesi**

**Strateji 3.5.1:** Kampüs alt yapısı ve çevre düzeninin geliştirilmesi

**Performans Göstergesi 3.5.1.1.** Kampüs alt yapısı için ayrılan kaynak miktarının toplam bütçeye oranı

**Strateji 3.5.2:** Üniversitemiz eğitim hizmetleri için gerekli kapalı alanların oluşturulması

**Performans Göstergesi 3.5.2.1.** Öğrenci başına düşen derslik miktarı(m<sup>2</sup>)

**Strateji 3.5.3:** Üniversitemiz sağlık hizmetleri için gerekli kapalı alanların oluşturulması

**Performans Göstergeleri:**

3.5.3.1. Poliklinik hasta sayısı

3.5.3.2. Hasta kabul edilen yatak sayısı

**Strateji 3.5.4:** Üniversitemiz spor alanlarının geliştirilmesi

3.5.4.1. Öğrenci başına düşen spor alanı miktarı(m2)

**Amaç 4: Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi**

**Hedef 4.1: Paydaşlarla Ortak Akademik, İdari ve Teknik Çalışmaların Artırılması**

**Strateji 4.1.1: Üniversite-sanayi işbirliğinde gerçekleşen proje sayısının artırılması**

**Performans Göstergeleri:**

4.1.1.1. Kabul edilen SANTEZ proje sayısı

4.1.1.2. Teknolojik Transfer Ofisi ile gelişen proje sayısı

**Strateji 4.1.2: Teknopark'ta faaliyet gösterecek firmaların araştırma ve geliştirme çalışmaları için özendirilerek sayılarının artırılması**

**Performans Göstergesi 4.1.2.1. TEKNOPARK'da yer alan firma sayısı**

**Strateji 4.1.3:Uluslararası yükseköğretim kurumları ile ortak çalışmaların geliştirilmesi**

**Performans Göstergesi 4.1.3.1. Yapılan uluslararası ikili anlaşma sayısı**

**Hedef 4.2: Bölgedeki ve Balkan Coğrafyasındaki İlgili Paydaşlara Yönelik Hizmet ve Projelerin Geliştirilmesi**

**Strateji 4.2.1: Sağlık alanında ortak projeler geliştirilmesi**

**Performans Göstergesi 4.2.1.1. Sağlık alanındaki proje sayısı**

**Strateji 4.2.2: Paydaşlara sunulan sağlık hizmetlerinin nicelik ve niteliğinin artırılması**

**Performans Göstergeleri:**

4.2.2.1. Sağlık hizmetinden yararlanan hasta sayısı

4.2.2.2. Yatan hasta memnuniyet oranı(%)

4.2.2.3. Ayaktan hasta memnuniyet oranı(%)

**Strateji 4.2.3: Paydaşlara sunulan diğer toplum hizmetlerinin nicelik ve niteliklerinin artırılması**

**Performans Göstergesi 4.2.3.1. Diğer toplum hizmetlerine ayrılan kaynak miktarının toplam bütçeye oranı**

**Hedef 4.3: Engelli Öğrencilerin Eğitimine Yönelik İhtiyaçların Belirlenmesi ve Karşılanması**

**Strateji 4.3.1: Engelli hakları ile ilgili seminer, konferans vb. düzenlenmesi**

**Performans Göstergesi 4.3.1.1. Engelli hakları ile ilgili toplantı ve etkinlik sayısı**

**Strateji 4.3.2. Yerleşkelerin engellilere uygun hale getirilmesi**



**Performans Göstergesi 4.3.2.1.** Bütçeden engelli hizmetlerine yönelik yapılan harcama miktarının toplam bütçeye oranı

**Hedef 4.4: İç Paydaşların Motivasyon ve Verimliliğinin Arttırılması**

**Strateji 4.4.1:** İç paydaş memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi

**Performans Göstergesi 4.4.1.1.** İç paydaşlarımızın memnuniyet oranı(%)

**Strateji 4.4.2:** Karar alma süreçlerinde paydaş görüşlerinin alınması

**Performans Göstergesi 4.4.2.1.** Öneri kutusu konulan birim sayısı”

Trakya Üniversitesinin 2013-2017 stratejik planında yer alan amaçları, hedefleri, stratejileri ve performans göstergeleri detaylı şekilde aşağıda yerini almaktadır:

**“Amaç 1: Üniversitemizde sunulan eğitim faaliyetlerinin evrensel normlara uygunluğunu sağlamak ve sürdürmek**

**Strateji:** Eğitim-Öğretim faaliyetlerinin evrensel normlara uygunluğunu sağlayıp sürdürmeye yönelik yol ve yöntemler geliştirmek

**Hedef 1: Ön lisans ve lisans programlarının niteliğini geliştirmek**

**F.1.** Öğrenci değerlendirme prosedür ve araçlarının (sınav, ödev, proje vb.) yeterlilik ve çeşitliliğinin geliştirilmesi

**G.1.** Ders başına verilen ödev sayısı

**G.2.** Ders başına verilen proje sayısı

**F.2.** Bölümler ve fakülteler arası işbirliğinin artırılması

**G.1.** Çift anadal-yandal programlarından faydalanan öğrenci sayısı

**F.3.** Öğrencilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi

**G.1.** Öğrencilerin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik yöntemlerin (sunum vb.) kullanıldığı ders sayısı

**Hedef 2: Yüksek lisans, doktora ve sanatta yeterlilik programlarını geliştirmek**

**F.1.** Lisansüstü öğrenci değerlendirme prosedür ve araçlarının (sınav, ödev, proje vb.) yeterliliğinin ve çeşitliliğinin geliştirilmesi

**G.1.** Ders başına verilen ödev sayısı

**G.2.** Ders başına verilen proje sayısı

**F.2.** Diğer üniversitelerle yüksek lisans, doktora ve sanatta yeterlilik programlarında

*işbirliği yapılması*

**G.1.** *Diğer üniversitelerle imzalanan protokol sayısı*

**G.2.** *Lisansüstü programlar için farklı üniversitelerden ders vermeye gelen öğretim üyesi sayısı*

**G.3.** *Lisansüstü programlar için farklı üniversitelere ders vermeye giden öğretim üyesi sayısı*

**F.3.** *Tez danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi*

**G.1.** *Öğretim üyesi başına düşen tez öğrencisi sayısı*

**G.2.** *Her doktora öğrencisinin mezun olmadan önce ulusal veya uluslararası dergilerde yayımladığı makale sayısı*

**F.4.** *Lisansüstü programlarına kabul edilecek öğrencilerin niteliklerinin artırılması*

**G.1.** *Tezli yüksek lisans programlarına kabulde dil puanının en az 50 olması*

**G.2.** *Lisansüstü öğrencilerin ALES (Sözel, Sayısal, Eşit Ağırlık) puan ortalaması*

**G.3.** *Lisansüstü programlara kabul edilecek öğrencilerin lisans not ortalaması*

**Hedef 3: Yüksek öğretim alanında ulusal ve uluslararası işbirliğini geliştirmek**

**F.1.** *Üniversite çapında ERASMUS, FARABİ vb. anlaşma sayısının artırılması*

**G.1.** *Akademik birimlerde ERASMUS, FARABİ vb. programları kapsamında yapılan yeni anlaşma sayısı (öğrenci ve öğretim elemanları için)*

**G.2.** *ERASMUS ve FARABİ anlaşmalarındaki kontenjan sayısı*

**Hedef 4: Akademik ve idari birimlerin eğitsel, idari ve araştırma ihtiyaçlarını karşılamak ve mevcutları iyileştirmek**

**F.1.** *Akademik ve idari birimlerin teknik donanım ihtiyaçlarının karşılanması, yerel ağlara ve internete erişim vb. bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı kolaylaştıracak alt yapı donanımlarının geliştirilmesi*

**G.1.** *Teknik donanımı tamamlanmış derslik sayısı*

**G.2.** *Teknik donanımı tamamlanmış laboratuvar sayısı*

**G.3.** *Lisanslı yazılım ve program sayısı*

**G.4.** *Öğrenci başına düşen bilgisayar sayısı*

**F.2.** *Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personele laboratuvar güvenliği eğitimi verilmesi*

**G.1.** *Eğitim alan öğrenci sayısı*

*G.2. Eğitim alan personel sayısı*

*F.3. İhtiyaç duyulan mal ve malzemelerin temin edilmesi*

***Amaç 2: Öz güveni yüksek, sorgulayan, analitik düşünceye sahip bireyler yetiştirmek***

***Strateji: Özgüveni yüksek, sorgulayan, analitik düşünceye sahip bireyler yetiştirmeyi sağlamak üzere yol, yöntem ve uygulamalar geliştirmek.***

***Hedef 1: Öğrencilerin edindikleri teorik ve mesleki bilgileri uygulamaya aktarmalarını sağlayacak faaliyetleri desteklemek***

*F.1. Öğrencilerin mesleki eğitimlerini destekleyecek seminer, teknik ve mesleki gezi düzenlenmesi*

*G.1. Mesleki Eğitim Günleri kapsamında düzenlenen seminer sayısı*

*G.2. Düzenlenen mesleki ve teknik gezi sayısı*

*F.2. Öğrencilere staj imkanları sağlanması ve bu imkanların geliştirilmesi*

*G.1. Staj zorunluluğu olan bölüm sayısı*

*G.2. Staj yapan öğrenci sayısı*

*G.3. Staj yapmak isteyen öğrencilerin sigorta primleri için birimlerin ödedikleri miktar*

*F.3. Derslerin konusunda uzman kişilerin katılımı ile işlenmesinin sağlanması ve bu konuda bütçe ayrılması*

*G.1. Alan dersleri için her yarıyılda getirilen uzman sayısı*

*G.2. Uzman katılımcıların giderleri için ödenen miktar*

*F.4. Öğrencilerin ulusal ve uluslararası bilimsel, sanatsal ve kültürel etkinlikler ile TÜBİTAK ve AB gibi projelere katılımlarının desteklenmesi*

*G.1. Katılım sağlanan etkinlik sayısı*

*G.2. Başka üniversitelerde düzenlenen etkinliklere katılım sayısı*

*G.3. Projelerde yer alan öğrenci sayısı*

*F.5. Öğrencilerin laboratuvar imkanlarının geliştirilmesi*

*G.1. Yeni kurulan laboratuvar sayısı*

*G.2. Laboratuvarlar için gerekli olan makine ve teçhizat sayısı*

*G.3. Laboratuvarlardan faydalanma süresi*

***Hedef 2: Eğitim danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerini geliştirmek***

*F.1. Üniversitemizde Eğitim Danışmanlığı ve Rehberlik Merkezi kurulması ve etkinliğinin sağlanması*

*G.1. Üniversiteye yeni başlayan öğrencilere akademik, sosyal ve kişisel uyumu kolaylaştırmak amacıyla verilen oryantasyon eğitimi sayısı*

*G.2. Öğrencileri burs, barınma, kurs vb. konularda etkin bir şekilde bilgilendirecek duyuru sistemi*

*G.3. Eğitim Danışmanlığı ve Rehberlik hizmetlerinden faydalanan öğrenci sayısı*

**AMAÇ 3: Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini geliştirmek**

*Strateji: Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini artıracak yol, yöntem ve işbirliği imkânlarını geliştirmek.*

**Hedef 1: Teknopark olanaklarını geliştirmek**

*F.1. Teknoparkın sağladığı faydalar ile ilgili olarak akademik birimlerin bilgilendirilmesi*

*G.1. Her yıl bilgilendirme amaçlı yapılan toplantı sayısı*

*G.2. Toplantılara katılan kişi sayısı*

*F.2. Teknoparkta yer alan şirketlerin performanslarının geliştirilmesi*

*G.1. Teknopark şirketlerinin beklenti ve ihtiyaçlarının tespiti için yapılan toplantı sayısı*

*G.2. Akademik birimler ve araştırma merkezleri ile Teknopark şirketleri arasındaki işbirliği sayısı*

*G.3. Sanayi kuruluşları ile Teknopark şirketleri arasındaki işbirliği sayısı*

**Hedef 2: Üniversitemiz bünyesinde var olan Araştırma Merkezlerini etkinleştirmek ve yeni Araştırma Merkezleri kurmak**

*F.1. Mevcut Araştırma Merkezlerinin etkinleştirilmesi*

*G.1. Araştırma Merkezlerinde çalışan personel sayısı*

*G.2. Araştırma Merkezleri için bütçeden ayrılan ödenek miktarı*

*G.3. Araştırma Merkezlerinde her yıl yapılan faaliyet sayısı*

*F.2. Yeni Araştırma Merkezlerinin kurulması*

*G.1. Yeni açılan Araştırma Merkezi sayısı*

*G.2. Yeni Araştırma Merkezlerine ayrılan kadro sayısı*

*G.3. Yeni Araştırma Merkezleri için bütçeden ayrılan ödenek miktarı*

**Hedef 3: Akademik personelin araştırma yapabilme olanaklarının geliştirilmesi**

**F.1. Akademik personel başına düşen öğrenci sayısının uygun düzeye getirilmesi**

**G.1. Akademik personel başına düşen öğrenci sayısı**

**G.2. Akademik personel başına düşen ders yükü**

**G.3. Akademik birimlerde her anabilim dalına düşen akademik personel sayısı**

**G.4. Akademik birimlerde her anabilim dalına düşen Doçent ve Profesör unvanlı öğretim üyesi sayısı**

**G.5. Akademik birimlerde her anabilim dalına düşen Araştırma Görevlisi sayısı**

**F.2. Öğretim elemanlarının yurtiçi ve yurtdışı yayınlarının niceliğinin artırılması ve nitelik olarak geliştirilmesi**

**G.1. Her yıl öğretim elemanı başına düşen yurtiçi bildiri, makale ve kitap sayısı**

**G.2. Her yıl öğretim elemanı başına düşen yurtdışı bildiri, makale ve kitap sayısı**

**G.3. Her yıl öğretim elemanı başına düşen atıf sayısı**

**F.3. Proje ofisi kurularak öğretim elemanlarına proje teşviki sağlanması**

**G.1. Her yıl TÜBİTAK projelerine katılım sayısı**

**G.2. Her yıl AB projelerine katılım sayısı**

**G.3. Alınan projelere verilen ödül miktarı**

**F.4. Öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerini zenginleştirecek yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerin artırılması**

**G.1. Her yıl lisansüstü çalışmalar için yurt dışına gönderilen araştırma görevlisi sayısı**

**G.2. Her yıl bilimsel çalışmalar kapsamında yurt dışına gönderilen öğretim elemanı sayısı**

**G.3. Her yıl öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerini zenginleştirecek yurtiçi ve yurtdışı eğitim ve araştırmaları için ödenen miktar**

**F.5. Teşvik ve ödül sisteminin iyileştirilmesi**

**G.1. Ulusal endekslere giren dergilerde yayımlanan makale başına verilen teşvik miktarı**

**G.2. Uluslararası endekslere giren dergilerde yayımlanan makale başına verilen teşvik miktarı**

**F.6. Akademik personelin bilimsel araştırmalarını destekleyici eğitim**

*programlarının artırılması ve programlara katılımın teşvik edilmesi*

***Amaç 4: Yaşanabilir ve sürdürülebilir yerleşkelere sahip olmak***

***Strateji:*** Üniversitemiz yerleşkelerinde çalışanlarımızın, öğrencilerimizin ve diğer paydaşlarımızın yaşam kalitesini yükseltecek yol, yöntem ve imkanları geliştirmek.

***Hedef 1: Yerleşkelerdeki beslenme olanaklarını geliştirmek***

***F.1. Kantinlerin ve yemekhanelerin nicelik ve niteliğinin geliştirilmesi***

***G.1. Yerleşkelerde kantinlere ayrılan alan/toplam kişi sayısı***

***G.2. Yerleşkelerde yemekhanelere ayrılan alan/toplam kişi sayısı***

***G.3. Yemekhanelerde yapılan denetim sayısı***

***G.4. Kantinlerde yapılan denetim sayısı***

***Hedef 2: Yerleşkelerdeki spor olanaklarını geliştirmek***

***F.1. Öğrencilerin ve personelin spor yapabilecekleri alanların iyileştirilmesi ve yeni alanların oluşturulması***

***G.1. Spor alanı başına düşen öğrenci ve personel sayısı***

***G.2. Spor alanlarında yapılan iyileştirme ve çeşitlendirme çalışması sayısı***

***G.3. Sportif faaliyetler için ödenen miktar***

***G.4. Öğrenci ve personel memnuniyet düzeyi***

***Hedef 3: Yerleşkelerdeki ulaşım imkanlarını geliştirmek***

***F.1. Yerleşkeler arası ve yerleşkeler ile kent içi arasındaki ulaşımaya yönelik planlamanın yapılması ve uygulamaya konulması***

***G.1. Yerleşkeler arası servis sayısı***

***G.2. Yerleşkeler ile kent merkezi arasındaki servis sayısı***

***F.2. Yerleşkeler içindeki aydınlatma sisteminin iyileştirilmesi***

***G.1. Yerleşke alanı / aydınlatma aracı sayısı***

***Hedef 4: Üniversite tarafından sunulan barınma olanaklarını iyileştirmek ve artırmak***

***F.1. Lojmanların niteliğinin ve niceliğinin geliştirilmesi***

***G.1. İhtiyaç duyulan lojman sayısı***

***G.2. Yeni yapılan lojman sayısı***

***G.3. İyileştirme yapılan lojman sayısı***

***G.4. Yapılan iyileştirmeler için bütçeden harcanan ödenek miktarı***

*F.2. Lojman kullanımını adil hale getirmek için yönetmelikte değişiklik yapılması*

*G.1. Lojman kullanım süresinin 5 yıl ile sınırlandırılması*

*F.3. Konaklama olanaklarının (misafirhane, uygulama oteli vb.) iyileştirilmesi ve kapasitesinin artırılması*

*G.1. Yeni yapılacak konaklama tesisi sayısı*

*G.2. İyileştirme yapılan konaklama tesisi sayısı*

*F.4. Üniversite tarafından öğrencilere sağlanan barınma olanaklarının iyileştirilmesi ve kapasitelerinin artırılması*

*G.1. İhtiyaç duyulan öğrenci evi sayısı*

*G.2. Yeni yapılacak öğrenci evi sayısı*

*G.3. İyileştirme yapılan öğrenci evi sayısı*

*G.4. Öğrenci evlerinde oda başına düşen öğrenci sayısı*

***Hedef 5: Yerleşkeleri yeşil ve çevreye duyarlı mekanlar haline getirmek***

*F.1. Yerleşkelerdeki yeşil alanların korunması ve geliştirilmesi*

*G.1. Yeşil alan envanteri çıkartılan yerleşke sayısı*

*G.2. Her yıl dikilen ağaç sayısı*

*G.3. Yerleşkelerde peyzaj düzenlemesi yapılan alan*

*G.4. Arboretum projesinin faaliyete geçirilmesi*

*F.2. Çevre bilincinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenmesi*

*G.1. Çevre bilincinin geliştirilmesine yönelik düzenlenen etkinlik (konferans, seminer, panel, eğitim, yarışma vb.) sayısı*

*G.2. Çevre ile ilgili yapılan proje sayısı*

***Amaç 5: Toplumun sorunlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı bir üniversite olmak***

***Strateji:*** Üniversitemizin toplumla bütünleşmesi ve etkin hizmet vermesini sağlayacak yeni yol, yöntem ve enstrümanlar araştırıp, geliştirmek ve uygulamak.

***Hedef 1: Toplumun öncelikli sorunlarına ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan araştırma ve eğitim faaliyetlerini desteklemek***

*F.1. Bölge sorunlarının belirlenerek kamuoyuna duyurulması*

*G.1. Bölge sorunlarını belirlemeye yönelik yapılan anket ve saha çalışması sayısı*

*G.2. Bölge sorunlarının çözümüne yönelik yapılan araştırma ve proje sayısı*

*G.3. Toplumla açık yapılan bilgilendirme faaliyeti (seminer, panel, konferans vb.)*

sayısı

**F.2. Eğitim programlarında toplumsal sorunlara yönelik derslere yer verilmesi**

**G.1. Toplumsal sorunlara yönelik verilen ders sayısı**

**G.2. Toplumsal sorunlara yönelik dersleri seçen öğrenci sayısı**

**F.3. Sürekli eğitim kapsamında faaliyetler düzenlenmesi**

**G.1. Sürekli Eğitim Merkezinde sunulan eğitim programı sayısı**

**G.2. Eğitim programlarına katılan kişi sayısı**

**F.4. Öğrencilerin toplumsal sorunlara yönelik faaliyetlerinin desteklenmesi**

**G.1. Öğrencilerin toplumsal sorunlara yönelik gerçekleştirdikleri faaliyet sayısı**

**G.2. Toplumsal sorunlara yönelik faaliyetlerde bulunan öğrenci topluluğu sayısı**

**G.3. Toplumsal sorunlara yönelik faaliyetler için ödenen miktar**

**F.5. Karaağaç yerleşkesi, II. Beyazid Külliyesi Sağlık Müzesi vb mekanların ve bu mekanlarda yürütülen faaliyetlerin toplumsal hizmet projesi olarak yürütülmesi**

**G.1. Mekanlar ve bu mekanlarda yürütülen faaliyetler için ödenen miktar**

**G.2. Üniversite içerisinde kültür merkezi olarak kullanılabilen mekan sayısı (Eski Rektörlük Merkezi gibi)**

**F.6. Halka açık sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmesi**

**G.1. Halka açık mekanlarda düzenlenen sanatsal faaliyet sayısı**

**G.2. Plastik sanatlara yönelik açılan kurs sayısı**

**G.3. Konservatuar tarafından her yıl düzenlenen konser sayısı**

**G.4. Bahar şenlikleri kapsamında düzenlenen etkinlik sayısı**

**Hedef 2: Sanayi ile işbirliğini güçlendirmek**

**F.1. Sanayi kuruluşları ile işbirliği kapsamında profesyonel düzeyde danışmanlık hizmeti verilmesi ve projeler üretilmesi**

**G.1. İşbirliği dahilinde üretilen anlaşma sayısı**

**G.2. İşbirliği dahilinde üretilen proje sayısı**

**G.3. Danışmanlık hizmetinden faydalanan kuruluş sayısı**

**Amaç 6: Kurum kimliği ve kurum kültürünü geliştirmek**

**Strateji:** Üniversitemizin imajını, tanınırlılığını, mensuplarının koruma aidiyet duygusunun güçlendirilmesini etkin şekilde sağlayacak ve kurumsal kimliği pekiştirecek uygulamaların geliştirilmesi.



**Hedef 1: Akademik ve idari personelin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırıcı faaliyetleri tasarlamak ve yürütmek**

**F.1. Akademik ve idari personelin motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı faaliyetlerin geliştirilmesi**

**G.1. Performansa dayalı verilen teşvik ve ödül sayısı**

**G.2. Her dönem başı ve dönem sonunda akademik ve idari personel ile yapılan durum değerlendirme toplantı sayısı**

**G.3. Her yıl akademik ve idari personeli bir araya getirmek amacıyla düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı**

**G.4. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tespitine yönelik yürütülen çalışma sayısı (anket, görüşme vb.)**

**F.2. 2014 yılı sonuna kadar Üniversitemizin idari ve akademik birimlerinde norm kadro çalışmasının tamamlanması**

**G.1. İş analizi raporları**

**G.2. Birimler bazında ihtiyaç duyulan kadrolu idari personel sayısı**

**G.3. Web sayfasında duyurulan iş analizi rapor sayısı**

**G.4. Birim bazında dolu-boş kadro sayısı**

**F.3. Akademik ve idari personele yönelik destek hizmetlerinin planlanması ve sürekliliğinin sağlanması**

**G.1. Her yıl verilen hizmet içi eğitim sayısı**

**G.2. Her yıl hizmet içi eğitimlere katılan kişi sayısı**

**G.3. Her yıl hizmet içi eğitimlere ayrılan süre**

**F.4. Akademik ve idari personele yönelik danışmanlık birimlerinin (hukuki, psikolojik vb.) kurulması**

**G.1. Akademik ve idari personele yönelik kurulan danışmanlık birimi sayısı**

**G.2. Akademik ve idari personele güncel mevzuat değişiklikleri hakkında verilen eğitim ve seminer sayısı**

**F.5. Kreş, anaokulu ve ilköğretim okulu hizmetlerinin geliştirilmesi**

**G.1. Kreş, anaokulu ve ilköğretim okulundan faydalanan personel sayısı**

**G.2. Verilen hizmetlerin niteliğinin uluslararası standartlara uygunluğunu denetleyen çalışma sayısı**

**Hedef 2: Akademik ve idari süreçleri destekleyici bilgi ve iletişim sistemlerini geliştirmek**

**F.1.** Üniversite ile ilgili tüm duyuruların, iç paydaşlara düzenli olarak aktarılmasını sağlayacak etkin bir elektronik iletişim ağı sisteminin kurulması

**G.1.** Elektronik iletişim ağı sayısı

**F.2.** Akademik ve idari süreçleri etkinleştirecek, kaynak israfını önleyecek ve bilgi güvenliğini sağlayacak tam otomasyon sisteminin iyileştirilmesi

**G.1.** Kullanıcı dostu ve güncellemeler hakkında kullanıcıları zamanında bilgilendiren öğrenci bilgi sistemi sayısı

**G.2.** Kullanılan kurumsal web uygulamalarında, güvenli bağlantı sağlanan uygulama sayısı

**Hedef 3: Öğrenciler ile kurumsal işbirliğini geliştirmek**

**F.1.** Mezun takip sisteminin etkinleştirilmesi

**G.1.** Her yıl sisteme kaydedilen öğrenci sayısı

**F.2.** Öğrencilerin topluluk faaliyetlerine katılımlarının teşvik edilmesi

**G.1.** Aktif öğrenci topluluğu sayısı

**G.2.** Topluluklara üye öğrenci sayısı

**G.3.** Öğrenci toplulukları tarafından düzenlenen faaliyet sayısı

**F.3.** Öğrenci temsilcisi sisteminin geliştirilmesi

**G.1.** Öğrenci temsilcileriyle yapılan toplantı sayısı

**G.2.** Öğrenci temsilcilerinin katıldığı kurul toplantısı sayısı

**Hedef 4: Üniversitenin iç kontrol sisteminin sürdürülebilir, kamu iç kontrol standartlarıyla uyumlu ve etkin olmasını sağlamak**

**F.1.** İç kontrol sisteminin iyileştirilmesi

**G.1.** İyileştirilen birim sayısı

**F.2.** İç kontrol sisteminin denetlenmesi

**G.1.** Denetlenen birim sayısı

**Hedef 5: STK'lar ve yerel yönetimler ile işbirliğini arttırmak**

**F.1.** İşbirliği yapılan STK'lar ile ilişkilerin geliştirilmesi

**G.1.** STK'larda gönüllü olarak görev yapan öğrenci ve personel sayısı

**G.2.** STK'lar ile birlikte yürütülen proje sayısı

*F.2. Üniversitenin yerel yönetimlerle işbirliğinin geliştirilmesi*

*G.1. Yerel yönetimlerin projelerine katkı sağlayan öğrenci ve personel sayısı*

*G.2. Yerel yönetimler ile birlikte yürütülen proje sayısı*

**Hedef 6: Üniversitenin tanınırlığını arttırmak**

*F.1. Üniversitenin televizyon ve radyo programlarında tanıtılması*

*G.1. Üniversite tercihlerinden önce yayınlanan TV ve radyo programı sayısı*

*F.2. Üniversitenin sosyal medyadaki (Facebook, Twitter, vb.) tanıtım faaliyetlerinin geliştirilmesi*

*G.1. Sosyal medyada üniversiteye ait resmi sayfalardaki takipçi-üye sayısı*

*F.3. Trakya Bölgesi ve çevresindeki dersane ve liselerde öğrencilere yönelik etkin tanıtım programlarının düzenlenmesi*

*G.1. Üniversite tercihlerinden önce düzenlenen tanıtım programı sayısı*

*G.2. Tanıtım programlarına katılan birim sayısı*

*F.4. Üniversitenin tanıtımına yönelik dijital katalog düzenlenmesi*

*G.1. Dağıtılan dijital katalog sayısı*

*F.5. Üniversitenin web sitesinin etkinliğinin artırılması*

*G.1. Üniversite adaylarına yönelik olarak tasarlanan web sayfası (sanal kampüs turu, video gösterisi vb.)*

*G.2. Akademik personelin özgeçmişlerini içeren web sayfası sayısı*

*F.6. İletişim koordinatörlüğünün kurularak halkla ilişkiler, tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yapılandırmak*

*G.1. İletişim Koordinatörlüğünün yürüttüğü faaliyet sayısı*

*F.7. Uluslararası tanıtım faaliyetlerinin geliştirilmesi*

*G.1. Uluslararası eğitim fuarlarına katılım sayısı*

*G.2. Yabancı uyruklu öğrenci sayısı*

**Hedef 7: Bölgenin kültürel değerlerine sahip çıkmak ve geliştirmek**

*F.1. Ulusal ve uluslararası kongreler düzenlenmesi*

*G.1. Her yıl, organizasyonunda yer alınan ulusal veya uluslararası kongre sayısı*

*F.2. T.Ü. Balkan Senfoni Orkestrası kadrosunun genişletilerek konser sayısının artırılması*

*G.1. Orkestra kadrosunda yer alan öğretim elemanı sayısı*

- G.2.** Orkestra kadrosunda yer alan öğrenci sayısı
- G.3.** Her yıl verilen ulusal ve uluslararası konser sayısı
- F.3.** T.Ü. Balkan Gençlik Ateşi Topluluğu'nun faaliyetlerinin artırılması
- G.1.** Her yıl düzenlenen ulusal gösteri sayısı
- G.2.** Her yıl düzenlenen uluslararası gösteri sayısı
- F.4.** Sanatsal faaliyetlere yönelik ulusal ve uluslararası sergi, sempozyum, bienal, trienal ve çalıştay düzenlenmesi
- G.1.** Her yıl düzenlenen ulusal faaliyet sayısı
- G.2.** Her yıl düzenlenen uluslararası faaliyet sayısı
- F.5.** UNESCO Somut Olmayan Kültürel Miras Listesi'nde yer alan Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri kültürünü yaşatmak üzere düzenlenen Kırkpınar Sempozyumu'nun daha etkin duruma getirilmesi
- G.1.** Sempozyuma katılan ulusal katılımcı sayısı
- G.2.** Sempozyuma katılan uluslararası katılımcı sayısı
- F.6.** Üniversitenin, Tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri'nde aktif bir rol almasının sağlanması
- G.1.** Her yıl Kırkpınar Yağlı Güreşleri Festivali'nde stant açmak
- G.2.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden festivale katılan öğretim elemanı sayısı
- G.3.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden festivale katılan öğrenci sayısı
- F.7.** Mimar Sinan ve eserlerinin farkındalığını artırmak için düzenlenen Uluslararası Sinan Sempozyumu'nun daha etkin duruma getirilmesi
- G.1.** Sempozyuma katılan ulusal katılımcı sayısı
- G.2.** Sempozyuma katılan uluslararası katılımcı sayısı
- F.8.** Üniversitenin, Mimar Sinan Haftası etkinliklerinde aktif bir rol almasının sağlanması
- G.1.** Her yıl Mimar Sinan Haftası'nda üniversite tarafından yapılan etkinlik sayısı
- G.2.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden etkinliklere katılan öğretim elemanı sayısı
- G.3.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden etkinliklere katılan öğrenci sayısı
- F.9.** Avrupa Konseyi Avrupa Müze ödülü sahibi Trakya Üniversitesi II. Bayezid Külliyesi Sağlık Müzesi'nin tanınırlığının artırılması

**G.1.** Müze ziyaretçi sayısı

**G.2.** Tanıtım için kullanılan materyal (broşür, CD, DVD, katalog vb.) sayısı

**G.3.** Müzede düzenlenen kültürel ve sanatsal faaliyet sayısı

**F.10.** Üniversitenin, Kakava Şenlikleri'nde aktif bir rol almasının sağlanması

**G.1.** Her yıl Kakava Şenlikleri'nde stant açılması

**G.2.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden şenliklere katılan öğretim elemanı sayısı

**G.3.** Ulusal ve uluslararası üniversitelerden şenliklere katılan öğrenci sayısı

**G.4.** Şenliklerde düzenlenen etkinlik sayısı

**F.11.** Trakya Üniversitesi bahar şenlikleri kapsamında kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi

**G.1.** Öğrenci ve öğretim elemanlarından oluşan Bahar Şenlikleri Organizasyon Komitesi

**G.2.** Şenliklere katılan ulusal ve uluslararası üniversite sayısı

**G.3.** Şenliklerde düzenlenen tiyatro, sinema, konser, söyleşi vb. sayısı

**G.4.** Bahar Şenlikleri için bütçeden ayrılan pay

**G.5.** Şenliklerde Trakya Bölgesi ile bağlantılı olan işadamları, sanatçılar ve konusunda uzman kişilerin katılımıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı”

#### **EK-4: Maliyetlendirme Tabloları**

##### **\*ÇOMÜ 5 Yıllık Maliyetlendirme Tablosu**

AMAÇ/HEDEF	YILLAR VE MALİYET TAHMİNİ				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Amaç 1. Eğitim Öğretim Kalitesini Arttırmak</b>	<b>64.210.00</b>	<b>64.040.00</b>	<b>51.065.00</b>	<b>51.565.00</b>	<b>52.065.00</b>
H.1. Üniversitede bolum- alan dengesinin kurulması - alanları daha dengeli hale getirmek	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
H.2. Lisans programlarına kabul edilen öğrencilerin niteliklerini artırmak.	815.00	815.00	815.00	815.00	815.00
H.3. Öğrencilerin Türkçe ve yabancı dil öğrenme imkânlarını artırmak.	1.000.00	1.100.00	1.100.00	1.100.00	1.100.00
H.4. Öğretim elemanı sayısını ve niteliğini artırmak	1.000.00	1.250.00	1.350.00	1.500.00	1.600.00
H.5. Yüksek lisans ve doktora programlarının tercih edilir olmasını sağlamak ve yüksek lisans ve doktora programlarının toplam faaliyetler içindeki payını arttırmak.	450.00	550.00	500.00	500.00	500.00
H.6. Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek.	950.00	1.450.00	1.500.00	1.600.00	1.700.00
H.7. Bilgiye ulaşım sorunlarını aşmak.	1.200.00	1.500.00	1.500.00	1.600.00	1.700.00
H.8. Kütüphaneyi geliştirmek / güçlendirmek.	1.650.00	1.825.00	1.750.00	1.800.00	1.850.00
H.9. İnternet altyapısını ve bilgisayar donanımlarını arttırmak	1.410.00	1.600.00	1.500.00	1.500.00	1.500.00
H.10. Derslik, ofis ve laboratuvar sayılarını artırmak, eskiyen bina stoğunu yenilemek, riskli yapıları kullanım dışına almak.	55.000.00	40.000.00	40.000.00	40.000.00	40.000.00
H.11. Sosyal Hizmetleri ve Aktiviteleri arttırmak.	435.00	650.00	750.00	850.00	1.000.00

<b>Amaç.2. Yayın ve Araştırma Etkinliğini Artırmak ve ÇOMÜ'nün Araştırma Üniversitesi Özelliğini Belirginleştirmek.</b>	<b>755.00</b>	<b>1.355.00</b>	<b>1.925.00</b>	<b>2.900.00</b>	<b>3.800.00</b>
H.1. Üniversitemizde yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarının, ulusal ve uluslararası yayınların, alınan patentlerin ve gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası projelerin sayısını ve kalitesini artırmak.	340.00	650.00	1.000.00	1.500.00	2.000.00
H.2. Araştırma ve geliştirme çalışmalarının çevreye, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara uygunluğunu sağlamak.	35.000	100.00	150.00	250.00	300.00
H.3. Kurum tarafından düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel ve sanatsal konferans, seminer, panel vb. faaliyetlerin sayısını artırmak.	185.00	350.00	450.00	650.00	850.00
H.4. Uluslararası indekslere girebilecek, saygın yayınlar tarafından yoğun bir şekilde atıflanan yüksek kalitede dergiler ve diğer yayınlar yayımlamak.	195.00	255.00	325.00	500.00	650.00
<b>Amaç.3. Toplumla Hizmet ve Toplumla Etkileşimi Arttırmak</b>	<b>15.170.00</b>	<b>25.315.00</b>	<b>25.330.00</b>	<b>30.340.00</b>	<b>35.355.00</b>
H.1. Yerel, ulusal ve uluslararası iş çevresi, resmi kurum ve kuruluşlar ile STK'ların ÇOMÜ'ye desteğini artırmak ve üniversiteyi sahiplenmelerini sağlamak.	15.00	35.00	50.00	60.00	75.00
H.2. ÇOMÜ'nün yerel, bölgesel, ulusal ve evrensel	75.00	155.00	155.00	155.00	155.00

sorunlara katkısını arttırmak, ÇOMÜ’de topluma faydalı bilim ve eğitim anlayışını yerleştirmek.					
H.3. ÇOMÜ’nun bilinirliğini ve marka değerini arttırmak.	80.00	125.00	125.00	125.00	125.00
H.4. ÇOMÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile bölgenin ihtiyaçlarını, hastaları metropol şehirlere göndermek zorunda bırakmayacak şekilde karşılar hale getirmek.	20.000.00	25.000.00	25.000.00	30.000.00	35.000.00
<b>Amaç.4. Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi</b>	<b>55.00</b>	<b>115.00</b>	<b>125.00</b>	<b>145.00</b>	<b>175.00</b>
H.1. Mezunlarla iletişimi daha güçlü ve etkin hale getirmek.	20.00	50.00	50.00	60.00	75.00
H.2. Üniversite içerisinde akademik ve idari personelin kuruma aidiyetini güçlendirmek, birbiriyle olan iletişimini geliştirmek, bu doğrultuda sosyal desteği arttırmak, birlikte iş yapabilme hissini yaşatabilecek sosyal faaliyetlerde bulunmak.	35.00	65.00	75.00	85.00	100.00
<b>Dağıtılan Tutar</b>	<b>85.190.00</b>	<b>90.825.00</b>	<b>78.445.00</b>	<b>84.950.00</b>	<b>91.395.00</b>
<b>Dağıtılmayan Tutar</b>	<b>134.844.00</b>	<b>150.316.00</b>	<b>185.672.00</b>	<b>205.578.70</b>	<b>228.186.57</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>220.034.00</b>	<b>241.141.00</b>	<b>264.117.00</b>	<b>290.528.70</b>	<b>319.581.57</b>

**\*KLÜ 5 Yıllık Maliyetlendirme Tablosu**

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	MALİYETLERİN YILLARA DAĞILIMI				
	2013	2014	2015	2016	2017
İDA-A1 Üniversitemizin yapılanma ve işleyişine yönelik ihtiyaçlarının giderilmesi.	26.074.000	28.133.000	29.538.000	31.014.000	32.564.000
İDA-A1H1F1 Derslik ve eğitim alanlarının sayısının artırılması	17.509.000	18.911.000	19.856.000	20.848.000	21.890.000
İDA-A1H1F2 Sosyal aktivite alanlarının sayısının	1.800.000	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.000



arttırılması					
İDA-A1H1F3 İşitsel ve görsel teknolojik kaynakların sayısının arttırılması	3.645.000	3.978.000	4.176.000	4.385.000	4.604.000
İDA-A1H2F1 İdari personelin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan alanlarda kurs ve seminerler düzenlenmesi.	2.975.000	3.244.000	3.406.000	3.576.000	3.755.000
İDA-A1H3F1 Kosgeb merkezi kurulmasıyla ilgili olarak çalışmaların gerçekleştirilmesi.	145.000	-	-	-	-
EĞT-A1 Modern, ulusal ve uluslar arası düzeyde nitelikli ve verimli bir eğitim-öğretim anlayışını gerçekleştirmek.	25.349.000	27.788.000	29.195.000	30.691.000	32.260.000
EĞT-A1H1F1 Öğretim elemanları için modern eğitim teknolojilerinin kullanımına yönelik seminerler düzenlenmesi.	299.000	305.000	320.000	336.000	355.000
EĞT-A1H2F1 Öğretim elemanlarının verdikleri derslerin planının (varsa metinlerini) ve kullandığı kaynakların güncellenmesi.	24.810.000	27.233.000	28.575.000	30.005.000	31.505.000
EĞT-A1H3F1 Erasmus, Farabi vb. çerçevesinde öğretim elemanı ve öğrenci değişiminin yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunulması.	240.000	250.000	300.000	350.000	400.000
ARŞ-A1 Bilimsel ve akademik araştırma, yayın ve projelerin ulusal ve uluslararası düzeye uygun olarak geliştirilmesi ve sayılarının arttırılması.	1.110.000	1.126.000	1.182.000	1.246.000	1.307.000
ARŞ-A1H1F1 Ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek koşullara sahip akademik araştırma, yayın ve projelerinin sayısının arttırılması	955.000	966.000	1.015.000	1.066.000	1.119.000
ARŞ-A1H1F2 Üniversitemiz bünyesinde ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek süreli yayınların çıkarılmasının	145.000	145.000	152.000	160.000	168.000

sağlanması.					
ARŞ-A1H1F3 Ulusal ve uluslararası akademik yayınlara burs ve ödül başvuru koşullarının periyodik olarak öğretim elemanlarına duyurulması.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
ARŞ-A1H2F1 Disiplinler arası çalışmalara yönelik faaliyetler yapılması.	5.000	10.000	10.000	15.000	15.000
KYN-A1 Üniversitenin mevcut kaynaklarını geliştirmek ve yeni kaynaklar yaratmak.	5.000	12.000	60.000	16.000	18.000
KYN-A1H1F1 Birimlerde 'intranet' benzeri kurumsal elektronik iletişim ağı kurularak, iletişim ve dosya/klasör transferinin daha kolay ve verimli hale getirilmesi.	-	-	46.000	-	-
KYN-A1H1F2 Kaynak sağlayabilecek kişi, kurum ve kuruluşların belirlenmesi.	2.000	5.000	6.000	7.000	8.000
KYN-A1H1F3 Yeni kaynak oluşturma ve bulma konusunda paydaşların önerilerini belirleyecek bir araştırmanın anketin yapılması	3.000	7.000	8.000	9.000	10.000
İMJ-A1 Üniversitemizin ulusal ve uluslararası tanınırlık ve saygınlığını daha da güçlendirmek.	2.690.000	2.833.000	2.967.000	3.118.000	3.270.000
İMJ-A1H1F1 Her bölümün ilgi alanında yılda en az bir bilimsel / toplumsal etkinlik gerçekleştirmesi.	1.824.000	1.841.000	1.927.000	2.029.000	2.130.000
İMJ-A1H2F1 Ulusal ve uluslararası yayın yapmanın ve bilimsel faaliyetlere, toplantılara katılımın artırılması.	400.000	500.000	525.000	550.000	575.000
İMJ-A1H3F1 Araştırma projelerini oluşturmayı özendirici yöntem ve uygulamaları geliştirmeye yönelik toplantılar düzenlemek.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
İMJ-A1H4F1 Tüm birimler	451.000	472.000	495.000	519.000	545.000

İçin mezuniyet sonrası takip sisteminin tasarlanması ve uygulamanın başlatılması.					
İMJ-A1H5F1 İşbirliği yapılacak kurumları belirlemek ve görüşmelere başlamak.	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>T O P L A M</b>	<b>55.228.000</b>	<b>59.892.000</b>	<b>62.882.000</b>	<b>66.085.000</b>	<b>69.419.000</b>

**\*NKÜ 5 Yıllık Maliyetlendirme Tablosu**

AMAÇ VE HEDEFLER		STARATEJİK PLAN YILLARI				
		2015	2016	2017	2018	2019
AMAÇ- 1		32.875.700,00	37.177.000,00	42.685.600,00	49.034.400,00	56.999.600,00
	HEDEF-1.1	27.286.600,00	30.827.000,00	35.425.500,00	40.714.400,00	47.248.000,00
	HEDEF-1.2	465.500,00	527.000,00	604.000,00	695.000,00	813.000,00
	HEDEF-1.3	3.688.600,00	4.173.000,00	4.761.100,00	5.445.000,00	6.338.600,00
	HEDEF-1.4	1.435.000,00	1.650.000,00	1.895.000,00	2.180.000,00	2.600.000,00
AMAÇ-2		5.009.600,00	5.508.800,00	6.008.000,00	6.583.600,00	7.597.900,00
	HEDEF-2.1	836.000,00	1.000.000,00	1.135.000,00	1.306.000,00	1.878.000,00
	HEDEF-2.2	4.119.600,00	4.447.800,00	4.803.000,00	5.196.600,00	5.624.900,00
	HEDEF-2.3	54.000,00	61.000,00	70.000,00	81.000,00	95.000,00
AMAÇ-3		48.654.100,00	55.490.000,00	63.178.000,00	71.757.000,00	82.954.000,00
	HEDEF-3.1	374.500,00	450.000,00	510.000,00	587.000,00	690.000,00
	HEDEF-3.2	410.000,00	480.000,00	550.000,00	633.000,00	750.000,00
	HEDEF-3.3	36.000,00	45.000,00	51.000,00	59.000,00	68.000,00
	HEDEF-3.4	18.500	25.000	29.000	34.000	40.000
	HEDEF-3.5	47.815.100,00	54.490.000,00	62.038.000,00	70.444.000,00	81.406.000,00
AMAÇ-4		156.070.600,00	178.479.200,00	330.479.400,00	392.259.000,00	465.265.500,00
	HEDEF-4.1	1.017.100,00	1.069.200,00	1.123.400,00	1.181.000,00	1.241.500,00
	HEDEF-4.2	152.449.500,00	174.284.000,00	325.853.000,00	387.002.000,00	459.259.000,00
	HEDEF-4.3	2.569.000,00	3.085.000,00	3.457.000,00	4.020.000,00	4.700.000,00
	HEDEF-4.4	35.000,00	41.000,00	46.000,00	56.000,00	65.000,00
<b>TOPLAM</b>		<b>242.610.000,00</b>	<b>276.655.000,00</b>	<b>442.351.000,00</b>	<b>519.634.000</b>	<b>612.817.000,00</b>

**TÜ 5 Yıllık Maliyetlendirme Tablosu**

TÜ 2013 / 2017 Dönemi Stratejik Plan Maliyet Tablosu	MALİYET TUTARI (1.000)					
	2013 YILI	2014 YILI	2015 YILI	2016 YILI	2017 YILI	Toplam
Amaç 1: Üniversitemizde Sunulan Eğitim Faaliyetlerinin Evrensel Normlara Uygunluğunu Sağlamak ve Sürdürmek	124.667	132.570	144.000	156.300	169.500	727.037
Amaç 2: Öz Güveni Yüksek, Sorgulayan, Analitik Düşünceye Sahip Bireyler Yetiştirmek	1.260	3.790	4.115	4.465	4.850	18.480
Amaç 3: Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Geliştirmek	8.825	9.500	10.290	11.164	12.115	51.894
Amaç 4: Yaşanabilir ve Sürdürülebilir Yerleşkelere Sahip Olmak	29.410	32.200	34.980	37.960	41.185	175.735
Amaç 5: Toplumun Sorunlarına ve İhtiyaçlarına Duyarlı Bir Üniversite Olmak	6.815	7.570	8.230	8.930	9.690	41.235
Amaç 6: Kurum Kimliği ve Kurum Kültürünü Geliştirmek	4.116	3.768	4.179	4.467	4.925	21.455
Toplam	175.093	189.398	205.794	223.286	242.265	1.035.836

## **EK-5: ANKET FORMU**

### **ANKET DEĞERLENDİRME FORMU**

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Trakya bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarının hazırlanmasında ve uygulanmasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacak olup isminize yer vermenize gerek yoktur.

Anket sorularına içtenlikle verilen cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Demografik bilgiler ve stratejik planlamaya yönelik soruların cevabını parantez içine (X) koyarak cevaplandırınız. Anketime katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Esra KAYGISIZ

Namık Kemal Üniversitesi/Yüksek Lisans Öğrencisi

#### **5. DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1. Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Öğrenim Durumu: ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans  
( ) Doktora
3. Görevi: ( ) Akademik Personel ( ) İdari Personel
4. Yaş: ( ) 18-24 ( ) 25-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri
5. Biriminizdeki Hizmet Süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15  
( ) 16 ve üzeri
6. Stratejik planlama ile ilgili eğitim durumunuz:  
Eğitim Aldım ( ) Eğitim Almadım ( )

#### **6. STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK SORULAR**

##### **1. Üniversitenizin stratejik planı hakkında bilgi düzeyiniz nedir?**

- a( ) Bilgi sahibiyim b( ) Bilgi sahibi değilim c( ) Kısmen bilgi sahibiyim

**2. Stratejik planınız hazırlanırken başka ülkelerin stratejik planlarından faydalandınız mı? Eğer faydalandıysanız faydalandığınız ülkelerin isimlerini yazınız.**

a( ) Evet b( ) Hayır

Ülkeler:

**3. Kurumunuz stratejik planı hazırlanırken ön çalışmanız ne kadar sürdü?**

a( ) Ön çalışma yapılmadı b( ) 3 aydan az c( ) 3-6 ay arası d( ) 6 ay ve üzeri

**4. Stratejik planı 3-4 kişinin hazırlaması yeterli midir?**

a( ) Evet b( ) Hayır

**5. Kurumunuz stratejik planı hazırlanırken kurumun yaşı dikkate alınmış mıdır?**

a( ) Evet b( ) Hayır

**6. Stratejik planınızı hazırlarken Trakya bölgesinde yer alan hangi üniversite yada üniversitelerin stratejik planlarını dikkate aldınız?**

a( ) Trakya Üniversitesi c( ) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi e( ) Hiçbiri

b( ) Namık Kemal Üniversitesi d( ) Kırklareli Üniversitesi

**7. Kurumumuz stratejik planı yasal zorunluluğu yerine getirmek için hazırlanmıştır.**

a( ) Katılıyorum b( ) Katılmıyorum c( ) Kararsızım

**8. Stratejik planınız hazırlanırken dış paydaşların görüşleri alındı mı? Alındıysa bunlar hangi dış paydaşlardır?**

a( ) Evet b( ) Hayır

Dış Paydaşlar:

**9. Stratejik planınız hazırlanırken kurum çalışanı olarak görüşünüz alındı mı?**

a( ) Evet b( ) Hayır

- 10. Stratejik planınız hazırlanırken YÖK'ün stratejik planı dikkate alındı mı?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 11. Stratejik planlar, kurum çalışanları yerine dışarıda bu konuda uzman olan kişilerce hazırlanmalıdır.**  
a( ) Katılıyorum b( ) Katılmıyorum c( ) Kararsızım
- 12. Stratejik planlama kurulunun (komisyonunun) sadece akademik personelden oluşması yeterli midir?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 13. Stratejik plan kurumumuzda birkaç personelin üzerine yıkılmaktadır.**  
a( ) Katılıyorum b( ) Katılmıyorum c( ) Kararsızım
- 14. Stratejik plan çalışmaları personel arasında takım ruhunu güçlendirir.**  
a( ) Katılıyorum b( ) Katılmıyorum c( ) Kararsızım
- 15. Sizce stratejik plan çalışmalarının iç genelge ile duyurulmasına gerek var mıdır?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 16. Kurumda gerçekleştirilen stratejik plan toplantılarına dış paydaşlar davet edildi mi? Davet edildi ise bu dış paydaşlar hangilerdir?**  
a( ) Evet b( ) Hayır  
Davet edilen dış paydaş/lar:
- 17. Misyonunuzda var oluş nedeniniz yer almakta mıdır?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 18. Vizyonunuzda ideal geleceğiniz yer almakta mıdır?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 19. Kurumunuz da stratejik plan toplantıları ne sıklıkla yapılmaktadır?**  
a( ) Yılda 3 defa ve az b( ) Yılda 4-7 defa c( ) Yılda 8 defa ve üzeri
- 20. Stratejik planınızda izleme ve değerlendirme sürecinin nasıl işleyeceği açıklanmış mıdır?**  
A( ) Evet b( ) Hayır

- 21. Stratejik planınız da yer alan hedefler kurum bütçesi ile uyumlu mudur?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 22. Stratejik planınızın ilk yılı için hedeflenen hedeflerin yüzde kaçını gerçekleştirmişsiniz?**  
a( ) %0 b( ) %1-30 c( ) %31-60 d( ) %61-90 e( ) %91-100
- 23. Stratejik planınızın uygulama döneminde zayıf yönlerinizin yüzde kaçını güçlendirilmişsiniz?**  
a( ) %0 b( ) %1-30 c( ) %31-60 d( ) %61-90 e( ) %91-100
- 24. Stratejik planınızın yıllık gerçekleşme oranları hakkında bilgilendirilip mısınız?**  
A( ) Evet b( ) Hayır
- 25. Üniversiteniz stratejik planı üst yöneticiler tarafından benimsenmekte midir?**  
A( ) Evet b( ) Hayır
- 26. Sizce stratejik plan süresi kaç yıl olmalıdır?**  
a( ) 1 b( ) 2 c( ) 3 d( ) 4 e( ) 5
- 27. Kurumunuz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında stratejik plan ile ilgilenen yeterli sayıda personel bulunmaktadır mıdır?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 28. Kurumunuz da performans programı, eylem planı gibi raporlar hazırlanırken stratejik plan dikkate alınmakta mıdır?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 29. Üniversiteniz birimleri, faaliyetlerini stratejik plandaki amaçlar doğrultusunda mı gerçekleştirmektedir?**  
a( ) Evet b( ) Hayır
- 30. Kurumunuz stratejik planı hazırlanırken ne kadar zaman harcadınız?**  
a( ) 12 aydan az (12. ay dâhil) b( ) 13-18 ay arası c( ) 19-24 ay arası