

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA:
GAZİ ÜNİVERSİTESİ VE ATILIM ÜNİVERSİTESİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Selma SAĞDIÇ

Danışman

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

**Haziran-2020
KIRIKKALE**

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA:
GAZİ ÜNİVERSİTESİ VE ATILIM ÜNİVERSİTESİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Selma SAĞDIÇ

Danışman

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

**Haziran-2020
KIRIKKALE**

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Planlama: Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin Karşılaştırılması adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

26/10/2020

Selma SAĞDIÇ

ÖN SÖZ

Çalışmamda daha önce sadece çeşitli kamu kurumları ya da genel olarak üniversiteler üzerinden yürütülen bir konuyu iki farklı üniversite türünü ele alarak literatüre katkı sunmayı, stratejik plan üzerinden iki farklı (kamu ve özel sektör) yönetim anlayışının stratejik planlar üzerinden nasıl işlediğini ve kamu ya da vakıf üniversitesi olması stratejik planları nasıl etkilemekte olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e, bu süreçte bana destek olan eşim Fatih SAĞDIÇ'a, sabırla yanımda bekleyen kızım Elif Naz SAĞDIÇ'a teşekkür ederim.

Selma, SAĞDIÇ

Kırıkkale, Haziran-2020

ÖZET

Sağdıç, Selma, “Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Planlama: Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2020.

Bir örgütün kaynaklarını ekonomik ve ihtiyaçları en uygun şekilde karşılayarak kullanmasını hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak stratejik yönetim giderek daha çok önem kazanmaktadır. Stratejik planlama ise, örgütün misyon ve vizyonu çerçevesinde belirlenen amaçlara ulaşmayı hedefleyen yönetim anlayışına dayanır. Daha çok özel sektörün ilgi alanına giriyor gibi görünen her iki kavram, küreselleşme sürecinin yönetim anlayışını değiştirmesi ile birlikte kamu kurumlarının da ilgi alanına girmiştir.

Bu çalışma, stratejik yönetimin önemli bir parçası stratejik planlama üzerinden iki farklı üniversite türünü mukayese etmektedir. Bunlardan biri devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi diğeri bir vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesidir.

Bu araştırma, stratejik plan üzerinden iki farklı (kamu ve özel sektör) yönetim anlayışının stratejik planlar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Eğitimi merkeze alıp, evrensel bilgi ve kültürün üretim mekânı olan üniversitelerin kamu ya da vakıf üniversitesi olması stratejik planları nasıl etkilemektedir sorusunu cevaplamayı hedefleyen araştırma daha önce sadece çeşitli kamu kurumları ya da genel olarak üniversiteler üzerinden yürütülen bir konuyu iki farklı üniversite türünü ele alarak literatüre katkı sunabilmeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu genel sonuca göre, devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi kurum kültüründen paydaş analizine kadar stratejik planın birçok aşamasında Atılım Üniversitesine göre daha ayrıntılı bir çalışma ortaya koymuş olup, stratejik planın esas olan kaynakların daha verimli ve amaçlara ulaşma konusunda kullanılması ilkesine daha çok bağlı kalmış görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Stratejik Plan, Stratejik Yönetim

ABSTRACT

Sağdıç, Selma, “Strategic Planning Process In State And Foundation Universities: Comparing to Gazi University & Atılım University”, Master of Sciences Graduate Thesis, Kırıkkale, 2020.

Strategic management, as a management approach, aiming to use the resources of an organization economically, effectively and efficiently become more and more important nowadays. On the other hand, strategic planning is based on management approach which intent to achieve the objectives determining the mission and vision of the organization. Private sector had more interest area on both concept in advance. After globalization has changed meaning of management, they both have common interest on topic.

This study compares two different types of universities through strategic planning, an important part of Strategic Management. First one is the Gazi University-State University and second one is Atılım University-Foundation University.

This research aims to reveal how two different (public and private areas) management approaches handle through strategic plans. This Study aims to answer the question of how universities, which are the production places of universal knowledge and culture, affect the strategic plans organized by being public or foundation universities. This issue has previously been addressed within the framework of various government agencies or universities in general. This research fills a gap in the literature by comparing two different types of universities.

According to this study, about stages of the strategic plan from corporate culture to stakeholder analysis, Gazi University has conducted a more detailed study than Atılım University. Gazi University seems to be more bound on the principles of using the resources more efficiently and for purpose, those principles presents the basis of the strategic plan.

Keywords: University, Strategic Plan, Strategic Management

KISALTMALAR

YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
GÜ	Gazi Üniversitesi
AÜ	Atılım Üniversitesi
Rehber	Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi
Kılavuz	Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TC	Türkiye Cumhuriyeti
KB	Kalkınma Bakanlığı
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

TABLolar DİZİNİ

- Tablo 1. İllere Göre Üniversite Sayıları
- Tablo 2. Hazırlık Süreci Çalışma Grubu Karşılaştırması
- Tablo 3. Durum Analizi Karşılaştırması
- Tablo 4. GÜ Üst Politika Belgeleri
- Tablo 5. Faaliyet Alanı Karşılaştırması
- Tablo 6. Kuruluş İçi Analiz Karşılaştırması
- Tablo 7. İnsan Kaynakları Karşılaştırması
- Tablo 8. Fiziki Kaynak Karşılaştırması
- Tablo 9. Güçlü Yönler Karşılaştırması
- Tablo 10. Zayıf Yönler Karşılaştırması
- Tablo 11. Fırsatlar Karşılaştırması
- Tablo 12. Tehditler Karşılaştırması
- Tablo 13. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Karşılaştırması
- Tablo 14. Temel Değerler Karşılaştırması
- Tablo 15. Farklılaşma Stratejisi Karşılaştırması
- Tablo 16. Gazi Üniversitesi Değer Sunumuna Ait Tablo
- Tablo 17. Strateji Geliştirme Kriterleri Karşılaştırması
- Tablo 18. Amaç ve Hedefler Karşılaştırması
- Tablo 19. İki üniversitenin Stratejik plandaki başlıklar açısından değerlendirilmesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Stratejik yönetim sürecinin temel unsurlarının sırasını ve bunlar arasındaki ilişkiler

İÇİNDEKİLER

KİŞİSEL KABUL	v
ÖN SÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
İÇİNDEKİLER	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
STRATEJİK PLANLAMA	3
1.1 TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1.1. Strateji.....	3
1.1.2. Planlama.....	4
1.1.3. Yönetim	4
1.1.4. Misyon ve Vizyon.....	5
1.1.5. Amaç ve Hedefler	6
1.1.6. Plan ve Program	6
1.2 STRATEJİK YÖNETİM	6
1.2.1. Tarihsel Gelişimi	9
1.2.2. Önemi.....	9
1.3. STRATEJİK PLANLAMA	11
1.3.1. Tarihsel Gelişimi	13
1.3.2. Kurumların (İşletmelerin) Stratejik Plan Yapma Nedenleri.....	14
1.3.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Karşılaştırması	15
İKİNCİ BÖLÜM	17
TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELER VE STRATEJİK PLANLAMA	17
2.1. TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELER	17
2.1.1. Türkiye'de Üniversite: Tarihi Seyir ve Amaçlar	17
2.1.2. Türkiye'de Üniversiteler: Vakıf ve Devlet (Kamu) Üniversiteleri.....	19
2.1.3. Türkiye'de Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Algısı	23
2.1.4. Türkiye'deki Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı.....	24
2.2. TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA ...	24

2.2.1. Ekonomik Faktör	27
2.2.2. Çevre Faktörü	28
2.2.3. Teknoloji Faktörü	28
2.2.4. Üniversite Kültürü	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	30
3.1. ANKARA'DAKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLAN ÜZERİNDEN MUKAYESESİ.....	30
3.1.1. Gazi Üniversitesi	30
3.1.2. Atılım Üniversitesi	31
3.1.3. Hazırlık Süreci	31
3.1.4. Durum Analizi	33
3.1.5. Geleceğe Bakış	59
3.1.6. Farklılaşma Stratejisi	64
3.1.7. Strateji Geliştirme	67
3.1.8. İzleme ve Değerlendirme	71
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	73
KAYNAKÇA.....	81

GİRİŞ

Bu çalışma biri vakıf diğeri de devlet üniversitesi olmak üzere iki farklı üniversitenin stratejik planını analiz ederek iki farklı üniversite türü (vakıf ve devlet) arasında karşılaştırma yapmaya odaklanmaktadır.

Kamu ve devlet üniversitelerinin stratejik plan hazırlamalarının yasal bir kurala bağlı kalmak zorunda olmaları stratejik planlamayı sadece önemli değil aynı zamanda zorunlu hale getirmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetiminin (24.12.2003 Resmî Gazete) 9. Maddesi tüm kamu kurumlarının stratejik planlama yapmasını zorunu hale getirmiştir.

Araştırmanın temel varsayımı, devlet ve vakıf üniversiteleri arasında stratejik yönetim anlayışı açısından bir farklılığın olduğudur.

Türkiye’de kamu ve vakıf üniversitelerin sayısı son yıllarda artmıştır. YÖK’ün son verilerine göre Türkiye’deki vakıf ve devlet üniversitelerinin sayısı 207’ dir. (<https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz> erişim tarihi: 01.10.2020). Türkiye’deki vakıf üniversitelerin başta İstanbul olmak üzere özellikle büyükşehirlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu artışta büyükşehirlerde yoğunlaşan vakıf üniversiteleri ile ilgili yaygın algılardan biri, vakıf üniversitelerin eğitim öğretim hizmeti vermek yerine bir tür işletme ruhuyla hareket ettiğine dair eleştiridir. Bu da söz konusu kurumları bir eğitim öğretim mekânı olmaktan çok

işletmeye dönüştürdüğü noktasında eleştiryi ön plana çıkarır. Bu bağlamda vakıf üniversitelerin stratejik planlarının bilimsel faaliyetlere yönelik gerçekleştirilebilir hedefler içerip içermediğini ele alıp ortaya koymak bu araştırmayı önemli bir hale getirmektedir. Ayrıca devlet niversiteleri ile ilgili eleştirilerden biri de dünya sıralamasına girememek, bilimsel yenilik ve yaratıcılık konusunda ön plana çıkamamak şeklindedir. Oysa devlet üniversitelerinin temel stratejik hedeflerinden birisi bu hedefleri tutturmaadır. Öyleyse erişilmek istenen hedeflerle var olan durum arasındaki açıklık ne-re-den kaynaklanmaktadır? Sorusunun cevabı bu araştırmanın analizleriyle ortaya konulduğunda araştırmanın **nemi** ortaya çıkacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama kapsamına giren temel kavramlar ve bakış açıları bu kısımda ele alınacaktır. Çalışmanın ana odağı olan devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki stratejik yönetim ve bunun izdüşümü olarak stratejik plan farklılıklarını ortaya çıkarmadan önce kavramsal ve kuramsal bir giriş konuyu daha anlaşılır hale getirecektir.

1.1 TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Strateji

Çok uzun bir tarihi geçmişe sahip olan strateji kavramı, düşman karşısında üstünlük elde etmek isteyen tarafların izlemesi gereken yollara işaret edecek biçimde kullanıma girmiştir. Buradan kavramın askeri bir geçmiş terminolojinin konusu olduğu anlaşılır. Strateji kavramının sadece askeri ya da savaşla sınırlı olmayan bugünkü kullanımını, rakibin uzun vadeli oyunlarını hesaba katarak geleceğe dair harekât tarzını belirleme anlamında satranç ve benzeri oyunlarda da görmek mümkündür.

Strateji kavramı işletme alanında ise, 1970’li yıllardan sonra yaygın bir biçimde kullanılmaya ve giderek önem kazanmaya başlamıştır. Kamu (ve vakıf üniversiteleri gibi özel sektörde yer alan) kurum ve kuruluşlarının stratejik planı hazırlamalarının “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu” ile kurala ve zorunluluğa bağlı kalmaları, işletmelerin giderek artan küresel rekabet ortamında kısa, orta ve uzun vadeli stratejik plan yapmalarının giderek daha da önem arz edeceğinin işaretidir.

Akgemci’ye göre strateji; “İşletmenin fırsat ve tehditlerini belirleyip zayıf ve güçlü taraflarının farkına vararak diğer işletmelerden rekabet üstünlüğü sağlmasına yarayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama sürecidir.” . Diğer tanımlamaları da aşağıda belirtmiştir. (Akgemci, 2015: 5):

“Bir değişim oluşturmak ve değişime istenildiğinde müdahale edebilmek.”

“Gelecekte elde etmeye değecek değer için bugünden çalışmak.”

“Başkalarının algılayamadığı fırsat ve tehditleri düşünebilmek.”

“Riskleri herkesten farklı algılayabilmek.”

“İlerideki kazançlar için şimdiki kayıpları göze alabilmek”.

Görüldüğü gibi strateji kavramı bu tez kapsamında kamu ve özel sektördeki üniversitelerin bugünü daha iyi okuduklarını gösteren karar alım tarzlarıyla geleceğe dair kararlar almaktır. Bu kararları alırken de örgütlerin (kurum ve kuruluşların ya da aktörlerin) içinde buldukları fırsat ve tehditleri kendi güçlü ve zayıf yanlarını da hesaba katarak kendileri için kazanç ve rekabet üstünlüğü sağlayacak bir konum belirleme ya da karar alma durumunu ifade eder.

1.1.2. Planlama

Planlama bazen makro ekseninde toplumsal yapı odaklı olup, ekonomik, siyasi ve toplumsal amaçlar doğrultusunda yürütülen politikalarla birlikte siyasal amaçları içerir bu bağlamda planlama toplumu bilinçli bir biçimde yönlendirme çabasıdır.

Genç'e göre planlama (Genç, 2008:60), “Neyin, kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına önceden kararlaştırılmasıdır”. Başarılı yönetim ve yöneticilik, planlama yapmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Planlama yönetim süreci ve faaliyetinde yöneticinin etkin planlama, örgütleme (koordinasyon), denetleme yapması anlamına gelir. Başarılı bir planlama organizasyon içerisindeki tüm hiyerarşik kademelerin hedefe ulaşma konusunda seferber olmasını sağlar.

1.1.3. Yönetim

İşletme bilimi açısından yönetim (Güçlü, 2003:64), örgütün belirlediği amaçları başarmak amacıyla kaynakların kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu kaynaklar maddi kaynaklar ve insan kaynakları olabilir.

Birkaç kişinin bir araya gelip grup oluşturup, hedefledikleri amaçları gerçekleştirmek için üyeler arasında bir koordinasyon kurarak ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda onları yönlendirme işidir yönetim.

1.1.4. Misyon ve Vizyon

Misyon ve vizyon işletmelerin kurumsal kimliklerinin ve kültürlerinin çok önemli bir parçasıdır. Bir işletmenin misyonu, işletmeyi diğerlerinden farklı kılan özelliğidir. Bir işletmenin vizyonu, işletmedeki tüm çalışanların gerçekleştirmeyi hedeflediği işletmeye dair gelecek algısıdır.

Barca'ya göre; işletmenin misyonu, işletme sahip/yöneticinin kuruluş aşamasındaki değerleri, istekleri ve hedefleri ile tanımlanmaktadır. Bu türden yöneticinin misyon anlayışları aşağıdaki gibidir (Barca, 2015: 22):

1. Sunulan ürün/hizmet fiyatına denk yararlar sağlayabilir.
2. Müşteri ihtiyacını henüz yeterince iyi karşılanmamış ürün/hizmet karşılayabilir.
3. Rekabet edebilir bir ürün veya hizmet sunabilir.
4. İşletmenin hayatını idame ettirebilmesi, gelişebilmesi ve kârlı olabilmesi çok çalışma ve diğerlerinin desteğiyle olabilir.
5. İşletmenin başarısına katkı için emeklerini ve paralarını yatırımlara mali ve psikolojik ödüller sağlayabilir.
6. İşletmenin kimliği, başkalarına anlatılabilir ve çalışanlarla ortaklar tarafından benimsenebilir.

İşletme büyüdükçe veya rekabetçi baskılarla ürünlerini, pazarlarını veya teknolojisini değiştirmeye zorladıkça şirket misyonunun yeniden tanımlanması gerekebilir. Öyle olsa da değiştirilmiş misyon, özgün misyonun bütün unsurlarını içerecektir.

Misyon, en başta işletmenin kuruluş sebebine cevap vermelidir. Bu kapsamda misyonun, 'Niçin/Kim için yapıyoruz?' sorularına kapsamlı yanıt vermesi gerekmektedir. Cevaplar işletmenin gelecek hedeflerine yön verecek nitelikte olmalıdır. Stratejik planlamanın ilk adımı misyonun belirlenmesidir. Misyon işletmenin varoluş sebebini ve hedefini çalışanların ve kuruluş haricindekilerin anlamalarını sağlamalıdır. Tamamlanmış bir misyon ifadesi işletmenin yönünü belirlemesine, işletme imajının oluşmasına ve yansımalarının oluşmasını sağlar (Akgemci, 2015: 27).

Vizyon, tüm çalışanlarca kabul gören işletmenin ileride kendini nerede gördüğünü resmetmesidir. Dinçer'e göre ise (Dinçer, 2005:6), işletmenin geleceğinin

tanımlanması için bilenenden bilinmeyene doğru zihinsel bir bakış açısı olarak ifade edilmiştir.

1.1.5. Amaç ve Hedefler

İşletmenin planladığı hedeflere belirlediği misyon ve vizyona uygun olarak ulaşmasıdır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde misyon ve vizyon yol göstericidir.

Amaç ve hedef arasındaki fark ise Eren ve Özdemirci'ye göre şu şekilde açıklanabilir (Eren ve Özdemirci, 2018:73): Amaç, işletmenin ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçlardır. Hedef ise, belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan kısa dönemli net ve ölçülebilir durumlardır. Hedeflerin temelini amaçlar oluşturur. Amaç ve hedeflere ulaşabilmek her zaman bir planlama yapmayı zaruri hale getirir.

1.1.6. Plan ve Program

Strateji uzun vadede örgütün izleyeceği yol ve hedeflerle ilgili iken plan, örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanılan araçlar ve neyin hangi yöntemle yapılacağını belirler. Bu noktada her plan bir strateji, izlenilmesi gereken bir politika ve yöntemi içine almaktadır. Bu açıdan hedeflere ulaşmak için izlenilen yolları ifade etme anlamında plan ve strateji birbirine yaklaşmaktadır.

Her örgüt sahip olduğu kaynaklar ile erişmek istediği hedefler arasındaki ilişkiyi kurmak için bir program belirler. Ancak örgütler her zaman programladıkları hedefi gerçekleştiremezler. Bu açıdan programlar her zaman belirli risklerle karşı karşıya kalırlar. Strateji, işletmenin uzun dönemde ulaşılması istenen amaçların öngörüsü iken, programlar ise daha alt sınıf ve uygulamalarla ilgili tek kullanımlık planlardır (Akgemci, 2015:7).

1.2 STRATEJİK YÖNETİM

İşletme kaynaklarını etkin kullanarak rakiplerine üstünlük sağlamak ya da farklılık yaratmak ve çevresi ile ilişkilerini düzenlemeye stratejik yönetim denir (Güçlü, 2003: 71).

Stratejik yönetim, işletmenin her aşamada yürüttüğü faaliyetleri kapsar. Bu süreç, ilk olarak işletmenin kuruluş misyon ve amaçlarının belirlenmesi ile başlar, amaçları gerçekleştirmek için yapılan faaliyetleri bu faaliyetlerin kontrolünü ve işletme

faaliyetleri sonucunda ortaya konulan çıktıların değerlendirilmesine kadar işletmenin bütün karar, faaliyet ve değerlendirme sürecini oluşturur. Bu süreç işletmenin amacı doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerle orantılı olarak devam eder.

Stratejik yönetimin rekabeti ön plana çıkarıp, işletme kaynaklarının etkinliğini artırma özelliği yanında bir kuruluşu (işletmeyi) belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırmaya odaklanan bir yönetim olma yönü de vardır. “Hedef” kelimesi çok önemli görünmektedir zira bir hedefi olmayan kuruluşlar ya da şirketler nereye yol aldığını bilmeyen başarıyı şansa bırakmış denilebilir (Ertuna, 2008: 11).

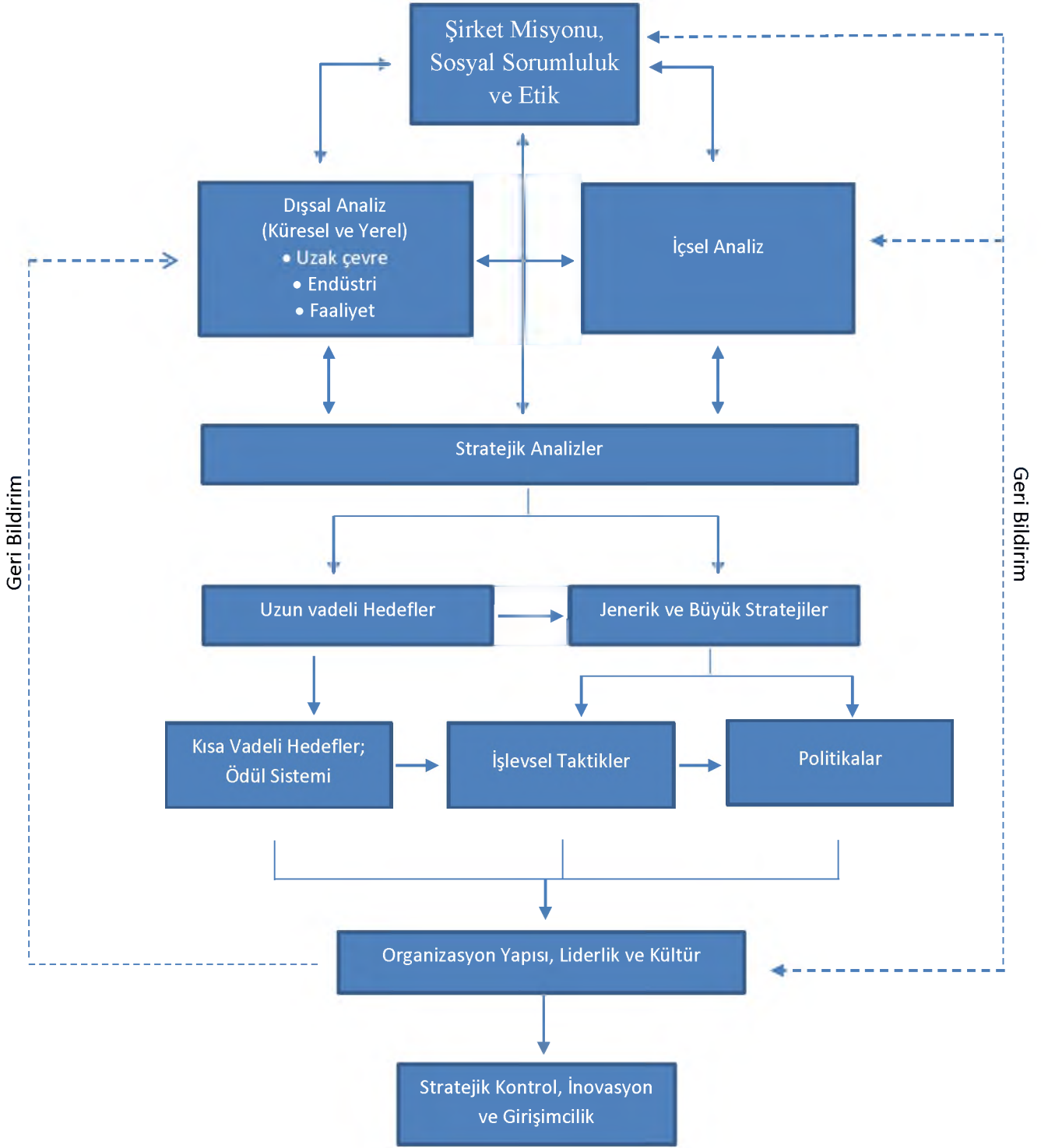
Başar (1997: 90)’a göre, etkin kaynak (mali/insan) kullanım planı olmayan, anlık kararlar alan dolayısıyla stratejik yönetimi benimsememiş işletmeler, beklenmedik durumlardan kötü etkilenirler.

Stratejik yönetimin görevleri (Barca, 2015: 3):

1. Misyonunu belirlemek.
2. İşletmenin şartlarını ve yeteneklerini gösteren çözümlere yapmak.
3. İşletmenin dış çevresini değerlendirmek.
4. İşletme kaynaklarını dış çevreye göre değerlendirerek işletme alternatiflerini analiz etmek.
5. İşletmenin amaçları değerlendirilerek en çok isteneni belirlemek.
6. Uzun vadeli amaçlar ve önemli stratejileri belirlemek.
7. Senelik amaçlar ve kısa vadeli stratejileri geliştirmek.
8. Bütçelenmiş kaynak dağıtımını ile stratejik tercihleri uygulamak.
9. Stratejik sürecin başarısını değerlendirmek.

Bu dokuz görevin gösterdiği gibi stratejik yönetim, işletmenin strateji ile ilgili karar ve eylemlerinin planlanması, izleyeceği yolun belirlenmesi, teşkilatlanması ve denetimini içerir. Yöneticilerin strateji ile kastettikleri, şirketin amaçlarına ulaşması için rekabetçi çevreyle etkileşim kurmaya ilişkin büyük çaplı, geleceğe dönük planlarıdır. Strateji işletmenin rakiplerinin kimler olduğunun belirlenmesini, rakipleriyle neden/niçin yarıştığının farkına varmasını ve böylece işletme için rekabet farkındalığının oluşmasını sağlar.

Aşağıdaki model: Stratejik yönetim sürecinin temel unsurlarının sırasını ve bunlar arasındaki ilişkileri göstermektedir.



Şekil 1: Stratejik yönetim sürecinin temel unsurlarının sırasını ve bunlar arasındaki ilişkiler

Stratejik yönetim süreci örgüt amaçlarının belirlenmesi, stratejik seçeneklerin analizi, çevrenin analizi vb. gibi analizler sonrası stratejilerin uygulanmasını ve sonra da tüm bu sürecin analitik bir değerlendirmesini ve kontrolünü içerir.

1.2.1. Tarihsel Gelişimi

Askeri alanda, düşman askerlerini mağlup etmeyi amaçlayan strateji, işletme alanında ise planlanan hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Her iki anlamda da bir amaca ulaşmak hedeflenmekte bu hedeflere ulaşabilmek için hangi yolların kullanılacağı belirlenmesi süreci mevcuttur. İşletmeler açısından amaç, kar liderliği ve rakiplerini yakalama ya da geçmedir.

Küresel, ekonomik, ticari ve teknolojik gelişmenin sonucu olarak 20.yy'ın sonlarından itibaren görülen stratejik yönetim kavramının kullanımının yaygın hale geldiği görülmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu ortamda sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğuna dair etkilerin belirlenmesi işletmeyi geliştiren ana etken ve bilinç düzeyidir. İşletmenin daha sonra ana faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı fırsatlar ve tehditler de geliştirmesi gereken diğer değişkenlerdir. İşletmelerin iç çevre olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreleri olan tehditler ve fırsatları iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

1.2.2. Önemi

Kurumu ya da işletmeyi bir yandan çevresi ile uyumlu hale getiren ve belirlenen hedeflere ulaşmayı hedefleyen stratejik yönetim sadece belli bir nokta için ulaşılabilecek bir ara durak değil aralıksız devam edecek bir yönetim anlayışıdır.

Stratejik yönetim süreci örgütlerin hedeflerine bir kez ulaştıkları ve sonrasında terk ettikleri ya da ihmal ettikleri bir süreç değildir. Küreselleşme süreci ile birlikte artan rekabet, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen yoğun ağ bağlantıları (network) hem yerel hem de küresel örgütlenmeleri stratejik yönetim açısından büyük bir baskı altında bırakmakta ve onları başarılı olabilmek için stratejik yönetime bağımlı hale getirmektedir.

Stratejik yönetim, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, küresel rekabet ortamında kendi üstünlüklerini ön plana çıkartmalarını dezavantajlı pozisyonlarını göz önüne alarak buna yönelik tedbir almalarını ifade eder. Bu tür bir bakış açısından mahrum

olan örgütler hem finans kaynaklarını hem de insan sermayesini rasyonel bir biçimde kullanamadığı için karşı karşıya kaldığı sorunları çözmekte çok başarılı olmayabilir.

Stratejik yönetim, geleceği tahmin etmek için çevresel faktörlerdeki değişiklikleri, fırsatları, tehditleri öngörme ve tedbir alma yönünden öneme sahiptir.

1.2.3. Yararları

İşletmede etkin bir yönetim ancak bireysel çalışma ile birim arasındaki etkin ilişkinin kurulması ve her iki aktör grubunun da koordine edilerek ortak hedef yönlendirilmesiyle mümkündür. Bu sebeple Aktan'a göre (1999:6), Kurumlar çalışanlarını/yöneticilerini gözlemleyerek ve fikirlerini alarak planlarını oluşturarak stratejik yönetim kararları alırlar buda işletmeler için faydalı bir kaynaktır.

Yönetici ve çalışanların koordinasyonunu ve alınan kararları uyumlaştıran stratejik yönetimin yararları aşağıdaki gibidir (Akgemci, 2015:11):

- 1- Farklılıkları önceden algılamayı sağlar.
- 2- Geleceğe ilişkin fikirlerin ortaya atılmasını sağlar.
- 3- Gerçekleştirilebilir hedeflerin ortaya çıkmasını sağlar.
- 4- İş kararlarının düzenli alınmasını sağlar.
- 5- Yöneticilerin işletmenin temel sorunlarını araştırmada yardım sağlar.
- 6- Ulaşılmak istenilen amaca kaliteli süreç ve uyumlu organizasyon ile odaklanılmayı sağlar.
- 7- İşletmedeki birçok şeyin (iletişim, bireysel proje, kaynakların tahsisi ve bütçe gibi) gelişmesini sağlar.
- 8- Örgütsel kültürün oluşmasına katkı sağlar.

Görüldüğü gibi stratejik yönetim, örgütler için gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesinden bu amaçlara ulaşılmasını mümkün kılacak araç, yöntem ve kaynakları planlamayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca, kaynakların etkin kullanımıyla zamandan tasarruf yaparak belirlenen amaçlara/hedeflere kısa süreli ulaşımı sağlamaktadır.

1.2.4. Riskleri

Stratejik yönetim sürecinin örgütsel boyutunda süreci tehlikeye atabilecek dört kritik örgütsel unsurdan bahsedilebilir. Bu unsurları şu şekilde dile getirmek mümkündür. İlk olarak, yöneticilerin iş deneyimlerine ve bilgilerine gerektiğinden fazla güvenmesinden dolayı süreç için kritik öneme sahip analiz çalışmalarından kaçınmaları süreci tehlikeye sokabilecek unsur iken, ikinci etken, üst yöneticilerin stratejilerin birkaç gün gibi kısa bir süre içerisinde oluşturulabileceğine inanmaları nedeniyle stratejilerin zayıf kalmasıdır. Üçüncü etken, stratejilerin sadece üst yöneticiler tarafından hazırlanması ve dayatılması nedeniyle organizasyonca içselleştirilmemesi neticesinde uygulamaya geçirilememesi iken, son etken, yöneticilerin, üretkenliği sağlayan stratejik gözden geçirme toplantılarından kaçınmaları olarak sıralanmaktadır (Barrows 2009'dan aktaran Akçakaya 2016:34).

1.3. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, kuruluşun hâlihazırdaki durumu ile işleyiş sürecinde örgütün-işletmenin hedeflerine ulaşmak için strateji geliştirmeyi ve süreç sonunda değerlendirmeyi ifade eden bir süreçtir.

Küreselleşme süreci işletmeleri hali hazırdaki pozisyonlarının yanı sıra gelecekte de nasıl bir strateji izleyeceklerine ya da izlemeleri gerektiğine dair bir planlama yapmaya zorlamaktadır. Bu yüzden küresel rekabet ortamında daha kazançlı olmak isteyen işletmeler, stratejik planlamayı stratejik yönetimin kaçınılmaz bir parçası olarak görmek durumundadırlar.

Bu araştırmanın konusu olan üniversiteler de aynı şekilde küreselleşme sürecinin etkisi altında hareket etmek ve stratejik planlarını ona göre düzenlemek gereğini hissederek. Bazı bölümler daha az öğrencinin tercih ettiği bölümler haline gelirken bazı yeni bölümler rağbet görür. Üniversiteler, okulun yeni birimlerinden, öğrencileri kendilerine çekecek yeni fırsatlara kadar meydana gelebilecek değişimleri göz önüne alarak planlama yapmak zorunda kalırlar.

Stratejik planlama adımları (Ganiev ve Newson, 2003:351);

1. Plan geliştirme,
2. Örgütü tanımlama,
3. Örgütün misyon ve değerlerini ortaya koyma,

4. Dış ve iç çevre etkenlerini gözönünde bulundurma,
5. Örgütsel öneme sahip stratejik hususları tanımlama,
6. Stratejiyi formüle etme
7. Strateji ve planı gözden geçirip adapte etme,
8. İşletme vizyonunu geliştirme,
9. İşletme vizyonunu hayata geçirme,
10. Her aşamada strateji ve planlama sürecini yeniden değerlendirme.

Stratejik planlama işletmenin ilgililerinin ilgi ve beklentisindeki değişmeye göre sürekli güncellenir. Tesadüfi ya da içgüdüsel olmayan stratejik planlama sistematiktir yani belli bir yöntemi ve süreci vardır. Belli kişilerce yapılan stratejik planlama stratejistlerin sorumluluk alarak takım çalışması yapmalarını gerektirir. Bu süreç içinde yer alanların istekli ve kararlara dâhil olması gerekir (Ganiev ve Newson, 2003;351).

Stratejik planlama süreci işletmenin misyonuyla ve vizyonuyla ilgilidir. İşletmenin amaçlarının belirlenmesi, işletmenin olası rakiplerine karşı geliştireceği stratejinin belirlenmesi ve sonuç hakkında genel bir değerlendirme gibi çeşitli süreçleri kapsar. Kurum, işletme veya örgütün idare boyutunu kapsayan stratejik planlama çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Bircan; 2002:16-17);

- Planlama yapmak/ ön planlama aşaması (Buradaki amaç plan için plan yapmaktır.),
- İdarenin üst kısmınca sürece kimlerin katılacağına karar verilmesi,
- Amacı netleştirme,
- Mevcut durum ve geleceğe dair araştırmalar yapmak,
- Örgütün kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplaması,
- Çevreden gelen tepkiler hakkında bilgi toplanması,
- Hedefleri belirlemek,
- Başarı ölçütlerini ortaya koymak,
- İşletme için muhtemel tehdit ve fırsatları değerlendirmek,
- Güçlü / zayıf yönler ile tehdit ve fırsatları tespit etmek,
- Gelecek hakkında tahminlerde bulunmak,
- Seçeneklerin yakın bir dönemde gerçekleşme bilirliliğini tahmin etme
- Görev tanımlarını yapmak
- İşletmenin amaç ve hedeflerini belirlemek: “Biz ne ile uğraşıyoruz? Sorusunu cevaplamak.

- İş planlarını yapmak
- Zaman çizelgelerini düzenlemek
- İşletmedeki her bir görev için insan ve mali kaynakları düzenlemek
- İşletmedeki rol ve sorumlulukları tarif etmek
- Stratejileri uygulamak ve değerlendirmek.

Görüldüğü gibi stratejik planın hazırlanmasının ilk aşaması planın planını oluşturmaktır. Planlamaya karar verildikten sonra planlamada görevli kişilere ve plan yöneticisine karar verilmelidir. İşletmenin mevcut durumu, çevresi ve geleceğe dair araştırmalar yaparak iş planları oluşturulur.

1.3.1. Tarihsel Gelişimi

Stratejik planlama ulus ötesi örgütlerin geleceğe dair tahmin gereksinimleri sonucu 1950'li yıllarda ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Sonraki on yıl ise, ürünlerin piyasası ve ticari hacmini kapsayan planlama çeşidi olarak planlamalarla karşılaşılır.

İşletmeler SWOT analizi (güçlü/zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler) ekseninde çalışmalarını yürütmüşlerdir. İşletmelerin stratejik planları, işletmenin amaçları, misyonları ve işletmenin çevresi hakkında yapılan araştırmalarından alınan veriler ekseninde hazırlanır.

Bir planlama türü olarak 1970'li yıllarda, büyük ölçekli işletmeler içinde daha etkin bir yönetim anlayışı oluşturmuştur. Mintzberg'e (1993:32) göre, bu yıllarda yaşanan krizler (siyasi ve askeri) işletmelerin planlarını üst yönetici sorumluluğunda yapmasının daha iyi olacağı yargısına varılmasına ve işletmelerin ulusallıktan çıkarak diğer ülkelerle yarışacak uzun dönemli planların yapılması gerekliliği stratejik planın gelişmesine daha da katkı sağlamıştır. Bu sayede işletmeler teknolojinin de gelişmesiyle toplumun istek ve ihtiyaçlarını önemseyerek karşılık vermeye başlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970-1980 arasında başlayan ekonomik kriz diğer ülkelere de sıçramış demografik dengeler bozulmuş ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Yaşanan kriz eğitim öğretim maliyetinin artmasına ve kamu desteğinin okullarda düşmesine ve stratejik planlamanın yapısında değişikliklere sebep olmuştur (Ger,2007:1). 1970'lerden sonra meydana gelen ekonomik krizler ve bu krizler sonrası sosyal devlet anlayışında meydana gelen zayıflama ve bunun bireylerin eğitimden

sağlığa kadar günlük hayatlarına yansıması elbette ki işletmelerin stratejik planlarını etkilemiştir.

Ekonomik gelişmelerle stratejik planlama doğrudan orantılıdır. 1970’li yılların ekonomik krizleri nasıl işletmeleri (aynı zamanda batılı ülkelerde kamu kurumlarını da etkileyip) stratejik planlama yapmaya zorladıysa, 1990’lardan sonra başlayan küreselleşme dalgası da tüm dünyada hem kamu kurumlarını hem de işletmeleri güncel gelişmeler çerçevesinde stratejik planlama yapmaya zorlamaktadır.

1.3.2. Kurumların (İşletmelerin) Stratejik Plan Yapma Nedenleri

İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmek için önemli bir yöntem olan stratejik yönetimin önem kazanmasına koşut olarak stratejik planlama, işletmelerin yönetiminde giderek daha fazla önemini göstermeye başlamıştır. İşletmelerin idarecileri daha fazla, rekabet, hedef kitle ve değişim karşısında tedirginlik yaşamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte hız ve önem kazanan değişim kavramı, stratejik planlamayı kaçınılmaz hale getirmektedir. İşletmelerin idarecileri söz konusu bu değişimin ve değişimle birlikte meydana gelen rekabetin menfi etkilerinden işletmenin negatif yönde etkilenmemesi için kaçınılmaz biçimde stratejik planlamaya başvurmak zorundadırlar (Özer, 2008:507). Bugünde değişim kavramı belki de en iyi biçimde küreselleşme olgusu ile ifade edilebilir. Bilgi, para, insan akışkanlığının önündeki engellerin ortadan kalkarak ekonomi dünyasında devletlerden çok çok uluslu şirketlerin ön plana çıkmasını ve güç kazanmasını ifade eden küreselleşme olgusu doğrudan doğruya bu değişim sürecini ifade eder.

Kamu İdareleri için stratejik planlama rehberinde (2018:3) planlama sürecinin düzenlenmesiyle başlayan “stratejik yönetim döngüsü” şu şekilde dile getirilmektedir:

- a) İşletme nerededir?
- b) İşletmenin ulaşmak istediği hedef neresidir?
- c) İşletmenin gitmek istediği hedefe ulaşma yöntemi nasıldır?
- d) İşletme başarısını nasıl değerlendirecektir sorularını cevaplandırmak zorundadır.

Güçlü’ye göre (Güçlü, 2003:61-62); Strateji, sürekli farklılaşan, belirli olmayan ve riskli çevrede işletmelerin yön kazanmasını sağlayacaktır. Stratejisi belli olmayan bir işletme, yönsüz bir gemiye benzetilmektedir. Başarısızlıkların temeli strateji belirleme eksikliğinin, yanlışlığının veya yanlış uygulanması gösterilebilir.

Stratejik planlama yaklaşımı bir yandan özel işletmeler için büyük bir öneme sahipken diğer yandan kamu kurumları için de ayrı bir öneme sahiptir çünkü onlar için çeşitli yenilikleri gündeme getirip, faydalı dönüşümlere yol açacaktır.

Aynı zamanda işletmeler için bir öğrenme süreci olarak görülebilecek olan stratejik planlama ile işletmeler, kuruluş ilkeleri, hedefleri ve her tür kaynakları arasında koordinasyon sağlamak istemektedir. Örgüt amaçlarına ulaşmak için gerekli olan koordinasyon insan kaynakları ile hedefler arasındaki ilişkiyi tesis etmek için stratejik planlamayı gerektirmektedir. Bu sebepler işletmenin yönetim pozisyonunda yer alan her yönetici hiyerarşik pozisyonuna bakmaksızın stratejik planlamaya aktif biçimde katılmak zorundadır.

Stratejik planlama, kurum ve işletmelerin içinde buldukları durumu güncel gelişmeleri de göz önüne alarak kendi menfaatlerini arttıracak şekilde düzenleme sürecidir. İşletme ve kurumların daha kazançlı çıkmalarını sağlayacak olan ise, içinde buldukları çevre ve süreci kendi kaynaklarını da hesaba katarak kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme doğrultusunda planlama yapmalarıdır. İşletmelerin sağlıklı gelişebilmesi ve tutunabilmesi için iç ve dış çevresini sürekli gözlemlemesi, teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve müşteri profilini iyi tanıyarak ihtiyaç ve isteklerini tespit etmesi gerekir. Bu yüzden işletmeler stratejik planlarını oluşturmalı, girişimcinin ya da yöneticinin işletme stratejilerini iyi tespit ederek tüm çalışanları ekip arkadaşı görerek işletmenin sürekliliğinin sağlanması adına çalışanların stratejik plandan haberdar edilmesi (bilgilendirilmesi) ve çalışan motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir. Stratejik planlama, yönetimin giderek daha etkin hale gelmesini, iş süreciyle bütünleşmiş biçimde denetim ve takibi daha basit bir işlem haline getirecektir. Ayrıca, değişim konusuna büyük bir önem kazandırarak işletmelerin yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesini artırma ve etkinliklerin çeşitlilikleriyle birlikte artırılmasını hedefleyen bir anlayış imkanı sağlayacaktır.

1.3.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Karşılaştırması

Stratejik planlama, belirlenen örgüt hedeflerine hali hazırdaki kaynaklar ile nasıl ulaşılacağını gösterir. Örgütün çevresini onunla bir bütün görüp karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatları ortaya koyarak onun zayıf ve güçlü yanlarını tespit eder. Bu tespit uzun dönemde örgütün var olma nedenini ortaya koyar. Bir işletmenin (örgütün)

belirlenen hedefe nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesini sağlayan yönetim tarzına stratejik yönetim denir.

Farklı anlamlara sahip olan bu iki kavram zaman zaman birbiri ile karıştırılabilmektedir. Stratejik planlama örgütün amaçlarını şekillendiren eylemlere ulaşmak için disiplinli bir çabadır. Stratejik yönetim, stratejik plan süreci için belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için alınabilecek tedbirlerin uygunluğu ile başlamaktadır. (Durna ve Eren,2002:7).

Stratejik planlama ile stratejik yönetimin karşılaştırılması (Çetin,2012:68);

- 1- Stratejik yönetim stratejik planlamadan daha geniş kapsamlıdır,
- 2- Stratejik planlama kararlara, stratejik yönetim ise kararların uygulanmasına odaklanır,
- 3- Stratejik planlama tüm süreç takibi ile ilgiliyken, stratejik yönetim süreç içerisindeki ayrıntıların belirlenmesiyle ilgilidir,
- 4- Stratejik planlama dış çevrede yaşanan değişimlerle baş edebilmek, stratejik yönetim dış çevrede en fazla değişen değişkenleri seçerek çevreye uyum sağlamak,
- 5- Stratejik yönetim stratejilerin hayata geçirilmesi ve kontrolü, stratejik planlama ise stratejik yönetim kararlarının planlaması,
- 6- Stratejik planlama stratejik karar almaya, stratejik yönetim stratejik sonuçlara odaklanır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELER VE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde Türkiye’de Yükseköğretimin tarihsel gelişim süreci, yükseköğretim kurumlarının amaçları ve yükseköğretimde stratejik planlamaya kısaca değinilmiştir.

2.1. TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELER

2.1.1. Türkiye’de Üniversite: Tarihi Seyir ve Amaçlar

Türkiye’de Batı tarzında ilk üniversitenin hangi tarihte açıldığıyla ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Erdoğan’a göre üniversitelerin kökleri Osmanlı medreselerine ve oradan da Osmanlının son döneminde 1870 yılında açılan Dar’ül Fünun’a kadar gider. Modernleşme süreci ile birlikte ilk önce mühendis okulları ve tıp fakülteleriyle başlayan okullaşma süreci, Cumhuriyet sonrası birçok alanda kendini gösteren okullaşmaya ve uzmanlaşmaya bırakmıştır (Erdoğan, 2004:4).

Cumhuriyetin ilanından sonra Ankara’da;

- 1- Hukuk Mektebi (1925),
- 2- Gazi Eğitim Enstitüsü (1926),
- 3- Ziraat Enstitüsü (1930),
- 4- İstanbul Teknik Üniversitesi (1944),
- 5- 2253 Sayılı Yasa ile Darülfünunun yerine İstanbul Üniversitesi (1933) kurulmuştur (Gürüz, 2001:229).

Bu tarihte başta İstanbul ve Ankara olmak üzere yurdun değişik illerinde toplam 19 üniversite kurulmuştur.

Üniversitelerin tarihsel sürecine anayasal perspektifle bakıldığında karşımıza, 1924 Anayasasında üniversiteler ile ilgili bir hükmün yer almadığı gerçeği çıkmaktadır. Ancak zaten büyük bir savaşın içinden çıkan hükümetin önceliklerinin başka konular olduğu düşünülebilir. Kaldı ki Ankara’da Hukuk Mektebi’nin bir sene sonra 1925’de kurulduğu, Gazi Eğitim Enstitüsünün 1926 yılında kurulduğu düşünüldüğünde aslında eğitim işlerinin cumhuriyet kuruluktan hemen sonra ilgilenilen konular arasında olduğu görülmektedir. Üniversitelerin kuruluş, işleyiş ve görevleri kanunlarla düzenlenmekteydi. 27 Mayıs 1960 askeri müdahalesi sonrasında üniversiteler, özerk bir yapı olarak anayasada yerini almıştır. 1961 Anayasasında, bu dönem anayasasının üniversitelere geniş bir özerklik alanı sunduğu görülür. “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. 1960'lı yıllarda üniversitelerde terör olaylarının artması, güvenlik güçlerinin müdahale imkânının özerklik engeline takılması, üniversitelerdeki terör olaylarının ve asayiş sorunlarının artmasına neden oldu. İdari özerklik kavramındaki bu değişikliğin asıl nedeni üniversitelerde yaşanabilecek asayiş olaylarına daha kolay müdahale edilebilmesinin önünü açmaktadır. Yine bir askeri darbe sonucu oluşturulan 1982 tarihli yeni bir anayasa ile üniversiteler hakkındaki maddeler yine değiştirilmiş ve 1982 Anayasasında, “yükseköğretim kurumları” kavramı kullanılarak üniversitelere üç maddede yer verilmiştir. Bunları şu şekilde sırlamak mümkündür: 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). Bu kurul üniversiteler ile ilgili birçok kararın merkezden alınmasını sağlayan ve belki de bu yüzden çok fazla eleştirilen bir kurum olarak Türkiye'deki eğitim sisteminin bir parçası olmuştur.

Türkiye'de üniversitelerin yapılanmasında (Özdemir, 2016: 48);

- 1- 1933 reformu,
- 2- 1946 reformu,
- 3- 1981 reformu etkili olmuştur.

Türkiye'de ilk defa 1973 yılında ilk kez Yükseköğretim Kurulunun kurulması düşünülmüştür. Ancak üniversitelerin dışarıdan bir müdahale ile yönetilemeyeceği ilkesi gereğince Anayasaya ters düştüğü gerekçe gösterilerek Anayasaya Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Bu dönemden önce üniversiteleri denetleyen ve yöneten bir yetkili birim kurulamamıştır. Üniversiteler arası iletişim ve iş birliği eksikliği, planlama ve denetimdeki aksaklıklar yükseköğretim kurumlarının gelişimini fazlasıyla geciktirmiştir (Kılıç, 1999: 301).

1982 öncesi üniversiteler döneminde üniversiteler ilk kez özerk ve tüzel kişiliğe 1946'da yürürlüğe giren 4936 sayılı üniversiteler kanunu ile sahip olmuşlardır. İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi özerk ve tüzel kişiliğe sahip olmuş, Ankara Üniversitesi ise 4936 sayılı kanun ile kurulan ilk üniversite olmuştur (4936 sayılı Üniversiteler Kanunu, 1946: 1/1). 4936 sayılı kanunu dışında özel kanunla

kurulan ayrıcalıklı üniversiteler dönemi de başlamıştır. Her biri için ayrı kanunlarla dört ayrı üniversite kurulmuştur. 1957’de yürürlüğe giren 6887 sayılı kanun ile Atatürk Üniversitesi, 1959’da 7307 sayılı kanun ile Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1967’de 892 sayılı kanun ile Hacettepe Üniversitesi kurulmuştur (Dölen, 2010: 75).

1992 yılı Türkiye’de oldukça önemlidir çünkü bu tarihte 24 üniversite bir gün içinde kurulur. Bunlardan 1’i vakıf, 23’ü devlet üniversitesidir ve çoğu ülkenin farklı şehirlerinde kurulmuş olup toplam üniversite sayısı 53’e (2 vakıf, 51 devlet) yükselmiştir (Sargın,2007:142).

1992 yılından sonra 2006 yılı da Türkiye’de üniversitelerin gelişimi noktasında önemlidir zira 2006 yılında 15 üniversite kurulur ve böylece üniversite sayısı 93’e yükselir (Sargın,2007:144).

2020 yılı itibarıyla 119’u devlet 73’ü vakıf üniversitesi ve 5’i vakıf meslek yüksek okulu olmak üzere toplam 207 üniversite eğitim ve öğretim faaliyetini yürütmektedir.

2.1.2. Türkiye’de Üniversiteler: Vakıf ve Devlet (Kamu) Üniversiteleri

Üniversitelerin Devlet tarafından kanunla kurulacağı 1982 Anayasasıyla kabul edilen ve halen yürürlükte olan 2709 sayılı Yükseköğretim kurumları hakkındaki kanun ile belirlemiştir (Resmi Gazete Tarih: 6.11.1981, Sayı:17506). 1990’lı yıllarda sadece Bilkent Üniversitesi bir vakıf üniversitesi olarak varlığını sürdürürken sonraki yıllarda kuruluşunu 2547 sayılı yasadan alan vakıf üniversitelerinin sayılarının giderek arttığı görülmektedir. Bugün Türkiye’de 129 Devlet Üniversitesi, 73 Vakıf Üniversitesi, 5 Vakıf Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 207 yükseköğretim kuruluşu vardır (<https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz> 30.09.2019). Aşağıdaki tablo YÖK internet sitesi verilerine göre illere göre üniversite sayılarını belirtmektedir.

Tablo 1. İllere Göre Üniversite Sayıları

İL	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	Vakıf Meslek Yüksekokulları
Adana	2		
Adıyaman	1		
Afyon	2		
Ağrı	1		

Amasya	1		
Ankara	8	13	
Antalya	2	3	
Artvin	1		
Aydın	1		
Balıkesir	2		
Bilecik	1		
Bingöl	1		
Bitlis	1		
Bolu	1		
Burdur	1		
Bursa	2		1
Çanakkale	1		
Çankırı	1		
Çorum	1		
Denizli	1		
Diyarbakır	1		
Edirne	1		
Elâzığ	1		
Erzincan	1		
Erzurum	2		
Eskişehir	3		
Gaziantep	2	2	
Giresun	1		
Gümüşhane	1		
Hakkâri	1		
Hatay	2		

Isparta	2		
İçel (Mersin)	2	2	
İstanbul	13	45	3
İzmir	6	3	1
Kars	1		
Kastamonu	1		
Kayseri	3	1	
Kırklareli	1		
Kırşehir	1		
Kocaeli	2		
Konya	3	2	
Kütahya	2		
Malatya	2		
Manisa	1		
K. Maraş	2		
Mardin	1		
Muğla	1		
Muş	1		
Nevşehir	1	1	
Niğde	1		
Ordu	1		
Rize	1		
Sakarya	2		
Samsun	2		
Siirt	1		
Sinop	1		
Sivas	2		

Tekirdağ	1		
Tokat	1		
Trabzon	2		
Tunceli	1		
Şanlıurfa	1		
Uşak	1		
Van	1		
Yozgat	1		
Zonguldak	1		
Aksaray	1		
Bayburt	1		
Karaman	1		
Kırıkkale	1		
Batman	1		
Şırnak	1		
Bartın	1		
Ardahan	1		
İğdır	1		
Yalova	1		
Karabük	1		
Kilis	1		
Osmaniye	1		
Düzce	1		

Türkiye’de kurulan ilk vakıf üniversitesi 1984 yılında kurulan Bilkent Üniversitesi’dir. Üniversite kendini kar amacı gütmeyen eğitim kurumu olarak tanımlamaktadır. Bir vakıf üniversitesidir ama aynı zamanda YÖK kanununa tabi kurulduğu için ona bağlıdır (tâbidir).

Yükseköğretimin özel sektör tarafından sahiplenilmesi ve özel sektörün eğitim alanına yoğunlaşması bir yandan devletin üzerine düşen yükü azaltırken diğer yandan rekabeti canlı tutar. Ancak diğer yandan eğitimdeki özelleşmenin hızla artması ve resmi otoriteler tarafından kontrolünün yapılamaması eğitim kamu hizmeti olma özelliğini kaybetmesine neden olurken diğer yandan da akademik nitelik ve yeterlilik sorunlarını gündeme getirir.

2.1.3. Türkiye’de Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Algısı

Üniversitenin varoluş sebebi olan misyon üniversitenin neyi nasıl yaptığını anlatır. Misyon bu bağlamda stratejik planın hazırlanmasında oldukça esaslı bir öneme sahiptir çünkü üniversitelerin ürettiği bilgi, eğitim ve öğretim gibi hizmet ve sunumları ifade eder.

Üniversitenin misyonu, bilimsel kriterleri esas alarak öğrencileri bilimle donatmak, bilgiyle donatılmış öğrencileri milli ve evrensel kültürel değerlerle harmanlayarak topluma kazandırmaktır. Türkiye’de üniversiteler bir yandan bu misyonla hareket ederken diğer yandan piyasaların ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireyler haline getirmektedir.

Örgütlerin stratejilerini belirlemeden önce misyonunu tanımlaması gerekir. Stratejinin temelini misyon oluşturur. Misyon stratejiyi daha somut hale getirerek uygulamasına yardımcı olur (Eren,2005:19).

Misyonlarını dile getirirken üniversiteler stratejik planları ile uyumlu bir yol takip ederler. Üniversiteler misyonlarını belirlerken toplumda, ülkede ve dünyada meydana gelen ekonomik, siyasi ve toplumsal değişimleri esas alarak meydana gelişmeler karşısında değişikliğe gidebilirler.

Ayrıca üniversiteler aşağıdaki sorulara cevap arayan “Misyon Bildirimi Çalışma Formu” ndaki sorulara da cevap ararlar.

- Üniversitenin varlık sebebi nedir?
 - Üniversitenin hizmet sunduğu kesim kimdir, kime ya da kimlere hizmet sunmaktadır
 - Üniversite bu kesimlerin hangi ihtiyaçlarını karşılamaktadır? (Ne)
 - Üniversite bu kesimlere hizmeti nasıl, hangi şekilde sunmaktadır?
- (SPR,2018:34)

2.1.4 Türkiye'deki Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı

Uyulamaya girişi çok eski olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ihtiyaçlara cevap veremediği için 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş olup 2006 yılında uygulanmaya başlanılmıştır. Bu kanun ile birlikte Türkiye'deki üniversitelerin 'stratejik plan' hazırlaması mecburi olmuştur.

Kurumların amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını gösteren stratejik planlamanın üniversitelere sağladığı yararlar (Kılavuz, 2018:3):

- 1- Stratejik plan, stratejik yönetimin diğer bileşenlerle bağlantı kurmasını sağlar
- 2- Stratejik plan, kaynak kullanımı ile amaç ve hedeflerin etkinliğini artırmayı hedefler
- 3- Stratejik plan, performans değerlendirmesinin daha iyi yapılmasını ve bu değerlendirmenin kanıta dayanarak karar verilmesini sağlar
- 4- Stratejik plan, raporlamanın daha kaliteli yapılmasına temel oluşturur ve idarede şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamayı hedefler.

2.2. TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Üniversitelerde girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi üç temel değişkenin önemsenmesi ve ön plana çıkmasıyla üniversitelerin stratejik yönetim sürecindeki planlama ve hedef saptama aşamaları da söz konusu fenomenlerden etkilenmek durumunda kalmaktadır. Bu durum esasında üniversitelere yüklenen rollerin yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır. Yeni üniversite modellerinin öne çıkan bazı özellikleri aşağıda sayılmıştır. Bu hususlar üniversitelerde stratejik yönetim konusunda öncelikle dikkate alınması gerekli özellikler olarak değerlendirilebilir (Akgemci, 2015:669).

- 1- Öğretim üyesini merkeze alan anlayıştan öğrenciyi merkeze alan üniversite anlayışına geçişi sağlamak,
- 2- Öğrenim ücretlerinin hizmetten faydalananlarca ve kamu dışından sağlanması,
- 3- Yetişkinler için yaşam boyu öğrenmeyi destekleme,

- 4- Hizmetten faydalananların hayat tarzlarına ve ihtiyaçlarına uygun ortamlar hazırlama,
- 5- Bölgesel olmaktan ziyade uluslararası düzeyde yarışabilme,
- 6- Öğrenmeyi istenilen yer ve zamanda erişme bilmeyi sağlayabilmek,
- 7- Hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilmek.

Üniversiteleri stratejik planlama yapmaya yönlendiren etmenler oldukça fazladır. Yükseköğretimde rekabet her alanda yaşanmakta sadece bilimde rekabetin yaşanıldığı düşünülmemelidir. Öğrenci alma yarışı, öğretim elemanı ve idari personel bulunması, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Teknoloji ile birlikte yarışma kültürü artmıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle üniversiteleri sadece buldukları bölge ihtiyacını karşılayan insan gücü yetiştiren kurumlar olarak düşünülmemelidir. Çağın ve yaşamın gerekliliklerine uygun hızlı değişime ve değişen teknolojiye ayak uyduran, gelişimi tahmin ederek buna uygun eğitim vermek yeni üniversite anlayışının gerekliliklerindedir.

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

Bu çalışmanın temel konusu olan üniversitelerin stratejik planlama süreçleri, hazırlanan bir rehber ile 2018 yılındaki düzenlemeye tabi tutulmuştur “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2018)” üniversiteler için kılavuzluk yapmaktadır. Bu rehberin plan ve aşamaları önemlidir çünkü bu çalışma bu aşamalar üzerinden iki farklı üniversite yapılanmasını analiz edecektir. Bu düzenlemeye göre uygulanacak stratejik planlamanın aşamaları aşağıdaki gibi olmalıdır:

Üniversiteler için Stratejik Plan Aşamaları

- Hazırlık Süreci

Stratejik planlamanın hazırlanması ile birlikte stratejik planlama sürecinin yönetilmesini sağlayacak sistemin oluşturulması gerekmektedir. Plan hazırlığına başlamadan önce planın planlanmasının yapılması gerekmektedir. Bunun için de çalışma ekibini kurup, çalışacak kişilerin görev sorumluluk alanları tanımlanmalı ayrıca iç ve dış paydaşların kimler olduğu belirlenmeli ve zaman zaman bir araya

gelmelidir. Bu da planın herkes tarafından sahiplenilmesi, planın organizasyonunun yapılması ve hazırlık programlarının hazırlanması gerektirmektedir.

- Durum Analizi

Bu aşamada organizasyon (üniversite) için "neredeyiz" sorusunun yanıtı aranır. Üniversitenin belirlenen amaç, hedef ve stratejilere ulaşabilmesi ve yeni stratejilerin geliştirebilmesi için daha önce neleri başardığı, neyi başaramadığı (hedefe ulaşamama) olası başarısızlık durumunda bunun nedenleri, hali hazırdaki kaynakların neler olduğu ortaya konur. Üniversitenin gelişmeye açık yönleri ortaya konur. Üniversitenin kendi dışındaki olumlu ya da olumsuz değişkenler değerlendirilir. Üniversitenin aslında kendi öz değerlendirmesini yaparak mevcut durum değerlendirmesinin yapıldığı bölümdür. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesinin, faaliyet alanları ve geliştirilen ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesinin, paydaş/akademik faaliyetler/yükseköğretim sektörü analizi/ güçlü-zayıf yönler, fırsatlar-tehditler analizi ve ihtiyaçların tespit edildiği kısımdır.

- Geleceğe Bakış

Üniversitenin kuruluş amacının ne olduğu, gelecekteki ideallerinin neler olduğu ve çalışma felsefesinin belirtildiği kısımdır. Üniversitenin gelecekte kendini gördüğü yere ulaşabilmesi için misyon, vizyon ve temel değerler büyük bir öneme sahiptir. Bu sayede; planlar arasında devamlılık sağlanarak belirlenen vizyona doğru ilerlenmiş olunur. Stratejik planların kendi içinde tutarsızlıkları önlenir. Uzun vadeli perspektif, günü kurtarma anlayışının yerini alır: Kısa dönemli fırsatlar yerine uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesi sağlanır.

- Farklılaşma Stratejisi

Üniversitenin temel görevi eğitim hizmeti sunmak ile birlikte üniversiteler en iyi öğrenciyi ve en iyi öğretim elemanlarını bünyelerine çekmek, yeniliklerde önde olmak, iş dünyasının tercih ettiği öğrencileri yetiştirmek gibi strateji belirlerler. Üniversitenin sektördeki türü (eğitim, araştırma, girişim), rakiplerinin önüne geçmesi için öncelikleri, kurum içi kaynak ve becerilerinin geliştirilmesi adına hedeflerinin belirlendiği kısımdır.

- Strateji Geliştirme

Üniversiteler durum analizi yapıp farklılaşma stratejileri belirledikten sonra bunlara uyumlu olarak amaçlarını ve hedeflerini belirlemelidirler. Her bir amacın hedefleri en az iki, en fazla beş olarak belirlenmelidir. Belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığı performans göstergelerinde sonuç, kalite ve verimlilik göstergelerinde gösterilmelidir. Her bir hedefe yönelik stratejiler ve riskler açıklamaları ile birlikte verilir. Hedefe ilişkin planlama dönemi için yıllık tahmini maliyetler tespit edilir.

- Eylem Planları

Üniversitenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri kapsayan eylem planı, söz konusu etkinliklerden sorumlu birimler ile bu etkinliklerin başlangıç ve bitiş sürelerini kapsayan plandır. Üniversite birimlerinden eylem planı hazırlanmasını istemeye yetkili kişi Rektör dür. Rektör tüm birimlerden eylem planı isteyebileceği gibi sayılı birimlerden de eylem planı hazırlanmasını isteyebilir.

- İzleme ve Değerlendirme

Üniversitenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmada sıkıntı yaşıyorsa veya eksik/ihitiyaç görülmesi durumlarında stratejik planın güncellenmesi yönünde karar alınabilir. Gerçekleşen ya da gerçekleşmekte olan faaliyetlerin belirlenen amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Beklenmedik bir durumla karşılaşmanın muhtemel olduğu ya da karşılaşılması durumun da bir değerlendirme yapılarak tedbir alınması sağlanır.

2.2.1. Ekonomik Faktör

Yükseköğretimin kurumlarında giderek artan maliyet ve hükümetlerin giderleri karşılamada karşılaştıkları güçlükler üniversiteleri gelir arayışı içine bırakmıştır. Özel üniversite olarak vakıf üniversitelerinin eğitim hayatında rol oynamaya başlaması eğitimde ekonomik kazanç ve eğitimde hedeflenen kalite konusunda sık sık tartışmaların açılmasına neden olur. Bu bazen Türkiye'nin her şehrine üniversite açılması şeklinde de cereyan eder ancak devlet ve vakıf üniversitelerini birbirinden ayıran temel fark vakıf üniversitelerinin ayakta kalıp varlıklarını sürdürebilmeleri için ekonomik kazanç (kar) elde etmek zorunda olmalarıdır.

2.2.2. Çevre Faktörü

Üniversitelerin yeniden yapılanması sürecinde yönetim ve finansman ile birlikte eğitim müfredatları da çağın ruhuna uygun bir biçimde, gerçek dünyanın (sanayi, ticaret ve hizmet sektörü) talepleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Bu anlamda üniversitelerde aktarılabılır beceriler öğrencilere iş dünyasının bir parçası olmayı da öğretmek üzere kurgulanmıştır. Aktarılabılır (Kilit) beceriler ise (Akgemci, 2015:665);

- İletişim becerileri,
- Sayılara yatkınlık (matematik becerileri)
- Bilişim teknolojilerinden yararlanabilme,
- Öğrenmeyi öğrenme,
- Ekip çalışmasına yatkınlık,
- İş dünyasını anlama olarak tanımlanmıştır.

2.2.3. Teknoloji Faktörü

Yaşadığımız yüzyılda en hızlı değişim teknoloji de yaşanmaktadır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kullandıkları bilgi, araç-gereç teknolojide ki değişimle birlikte sürekli gelişip değişmektedir. Yaşanan bu değişiklikler işletmeler için fırsat doğurabileceği gibi, tam tersi işletmenin varlığını tehditte edebilmektedir. Teknolojideki değişim yakından takip edilip değişikliğin varsayımı önceden yapılmalıdır. Faaliyet alanındaki araştırma geliştirme çabalarının yoğunluğu iyi bilinmelidir (Dinçer, 1998:177-178). Üniversiteler de sadece bölgelerinde değil dünyada gelişen teknolojiyi çok yakın takip eden ve teknolojinin gelişmesinde aktif rol oynayan kurumların başında gelmektedir. Kendini yenilemeyen teknolojiyi takip etmeyen üniversitelerin başarılı öğrenci veya akademisyenleri kendilerine çekmesi düşünülemez. Çağın gereklerine uygun iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına göre eğitim sağlayıp piyasada aranan elemanlar/yöneticiler yetiştirmek üniversiteler için çok önemlidir. Teknolojik değişimlere uygun ders içerikleri yenilenmeli, önemini yitirmiş dersler müfredattan çıkarılmalıdır ki öğrenciler tarafından tercih edilen bir kurum olsunlar.

2.2.4. Üniversite Kültürü

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ona özgü olan tutum ve davranışları, sembolleri, lider figürlerini, önem verilen, saygı gösterilen kuralları ifade eder. Bu noktada bir organizasyon ve aynı zamanda bir işletme olarak (vakıf üniversiteleri söz

konusu olduğunda) üniversiteler de kendi kurum/örgüt kültürlerini oluşturmak isterler. Bu kültür aracılığı ile kendilerini bir cazibe merkezi haline dönüştürebilirler. Onlar aynı zaman da bu kültürü öğrencilere de aktarmak onlara da benimsetmek isterler. Her üniversite kendine özgü bir üniversite kültürü oluşturmak ve bunu sürdürmekle farklılığını ve özgünlüğünü oluşturur.

Üniversiteler bir yandan eğitim merkezi diğer yandan araştırma merkezi iken diğer yandan da o toplum için kültürü aktaran ve yeni bir kültür üretim merkezidir. Geçmişten gelen mirası geleceğe aktarıırken bu mirasa üniversitenin kendisi de bir şeyler ekler. Üniversitenin, geçmişten geleceğe aktarım misyonu değerli bir misyondur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ANKARA'DAKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLAN ÜZERİNDEN MUKAYESESİ

Bu bölümde kamu ve özel sektörün eğitim konusundaki yaklaşımlarını ortaya çıkarmak amacıyla Ankara'da bir devlet ve bir de vakıf üniversitesi seçilmiş olup, seçilen bu iki üniversitenin stratejik plan ve hedeflerinin neler olduğu ortaya konulmak hedeflenmektedir. Bu kapsamda iki farklı üniversitenin stratejik planları belli başlıklar altında incelenecek ve mukayeseler yapılacaktır.

Kurumlara Ait Bilgiler

Aşağıda iki farklı üniversiteye ait tarihsel ve temel bilgiler sunulmuştur.

3.1.1. Gazi Üniversitesi

Gazi Üniversitesi eski bir tarihi olmasından dolayıdır ki bugün ki adını alana kadar isim değişiklikleri yaşamıştır. Cumhuriyetin ilanı ile Atatürk'ün talimatı doğrultusunda kurulan üniversitelerden biri olan Gazi Üniversitesi tarihi isim değişiklikleri aşağıdaki gibidir;

- Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü- 1926,
- Gazi Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü- 1929,
- Gazi Eğitim Enstitüsü- 1976,
- Gazi Üniversitesi- 1982.

1982 yılında 2809 sayılı Kanun'la "Gazi Üniversitesi" adını alan kurum günümüzde bu isimle faaliyetlerine devam etmektedir. Üniversite kuruluşunda 9 fakülte, 12 yüksekokul ve 4 enstitüden oluşmuş yıllar içinde bu sayı artmıştır. Gazi Üniversitesi Ankara'da kurulmasına karşın çevresinde yer alan illerde de birçok üniversitenin kuruluşunda öncü rol oynamıştır. Gazi Üniversitesi adı altında kurulup daha sonra ayrılarak yeni üniversite kurulan iller Kırşehir, Kastamonu, Çorum, Nevşehir, Çankırı ve Bolu'dur. Gazi Üniversitesinin 2017-2018 eğitim öğretim döneminde 20 Fakülte, 1 Türk Müziği Devlet Konservatuarı, 7 Enstitü, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu ile eğitim öğretim hayatına devam etmiştir. Ancak 9.5.2018 tarihli 7141 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Üniversite bünyesinde yer alan 9 Fakülte, 3 yüksekokul ve 3 meslek yüksekokulları Ankara ili içinde yeni kurulan Ankara Hacı

Bayram Veli Üniversitesine bağlanmıştır. Ayrılma sonucunda Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Güzel Sanatlar Enstitüsü kapatılmıştır.

Üniversitede bugün 11 Fakülte, 2 Yüksekokul, 4 Meslek Yüksekokulu, 5 Enstitü ve 35 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Eğitim, sağlık, fen, mühendislik, mimarlık, teknoloji ve spor bilimleri gibi alanlarda öğrenime devam eden Üniversitede 31.12.2018 tarihi itibarıyla toplam 43.318 öğrenci ve 2.961 öğretim elemanı bulunmaktadır.

3.1.2. Atılım Üniversitesi

Atılım Üniversitesi 15 Temmuz 1997'de 2547 sayılı kanunla Atılım Vakfı tarafından Ankara'da kurulmuştur. Üniversitenin il sınırları içerisinde tek kampüsü bulunmaktadır. Üniversite bünyesinde 7 Fakülte, 3 Enstitü, 2 Yüksekokul, 14 Araştırma Merkezi yer almaktadır. Fen-Edebiyat, Güzel Sanatlar, Hukuk, İşletme, Mühendislik, Mimarlık ve Sağlık alanlarında faaliyetlerine devam etmektedir. 10.09.2020 tarihi itibarıyla toplam kayıtlı öğrenci sayısı 8700, öğretim elemanı sayısı 743'tür.

3.1.3. Hazırlık Süreci

Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde oluşturulması için planlama sürecinin planlanmasının yapılması gerekmektedir. Öncelikle planın tüm kurum tarafından sahiplenilmesi, ihtiyaçların tespit edilmesi, hazırlık programı yapıp zaman planının oluşturulması gerekmektedir. Her iki üniversitenin stratejik plan için hazırlık çalışmalarını yaptıklarını stratejik planlarında yer alan stratejik planlama ekiplerini oluşturduklarından anlamaktayız.

Çalışmada yer alan Gazi Üniversitesi 2019-2023, Atılım Üniversitesi 2015-2019 yılları için plan hazırlanmış olup, her iki üniversitenin de stratejik planın kapsadığı dönem beş yıldır ve halen stratejik planlar yürürlüktedir.

Gazi Üniversitesi hazırlık sürecinde; Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması, Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması ve İş Akış Sürecinin Oluşturulması şeklinde yol izlemiştir. Stratejik plan hazırlıkları kapsamında çalışmaların başladığı 19.09.2017 tarihli Genelge ile tüm birimlere duyurmuştur.

Gazi Üniversitesi stratejik plan hazırlama sürecinde kurul icra heyeti oluşturulmuş ve alt çalışma gruplarının çalışmalarına yardımcı olmak, yön vermek, çalışmalarını değerlendirmek ve plan taslağının hazırlanma süreçlerini Kurul adına yönetmek üzere,

Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri arasından oluşturulmuştur. Ayrıca stratejik plan içerisinde olması gereken başlıklar aşağıda yer alan çalışma grupları arasında paylaştırılmıştır;

- 1- Hazırlık ve Analiz Çalışma Grubu
- 2- Geleceğe Bakış Çalışma Grubu
- 3- Strateji Çalışma Grubu
- 4- İzleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Çalışma Grubu

Atılım Üniversitesinin stratejik plan hazırlık aşamasına bakıldığında çalışma gruplarını aşağıdaki gibi ikiye ayırmıştır;

- 1- Stratejik Planlama Yürütme Kurulu
- 2- Stratejik Plan Hazırlama Grubu.

Stratejik Plan Hazırlama Grubunun başkanı Rektör Yardımcısı önderliğinde akademisyen bir grup tarafından gerçekleştirilmiştir. Stratejik plan hazırlıkları kapsamında çalışmaların başladığı Genelge ile duyurma stratejik planda yer almamaktadır. Her iki üniversitede bir önceki dönem planlarını dikkate alarak, bu plan üzerinden çalışmalarını güncelleyerek yeni hedefler ve stratejiler belirleyerek geliştirmiştir.

Tablo 2: Hazırlık Süreci Çalışma Grubu Karşılaştırması

Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Strateji Geliştirme Kurulu Rektör (Başkan) Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı Akademisyen temsilcileri (tüm akademik ünvanlardan bir kişi) Fakülte Dekanları, Enstitü Müdürleri, Yüksekokul Müdürleri, Meslek Yüksekokulları Müdürleri, Araştırma Merkez Müdürleri, Öğrenci İşleri/Sağlık Kültür Spor/Yapı İşleri/Kütüphane ve Dok. Daire Başkanları, Öğrenci Konsey Başkanı Dış Paydaş/Mezun Temsilcisi Sekretarya (Strateji Geliştirme D.B.)	Stratejik Planlama Yürütme Kurulu Rektör yardımcısı (Başkan) Mütevelli Heyet Başkanı Mütevelli Heyet Üyesi Rektör Rektör Yardımcısı Genel Sekreter Fakülte Dekanları, Enstitü Müdürleri, Meslek Yüksekokul Müdürleri,
Kurul İcra Heyeti	Stratejik Plan Hazırlama Grubu
Hazırlık ve Analiz Çalışma Grubu	
Geleceğe Bakış Çalışma Grubu	
Strateji Çalışma Grubu	
İzleme, değerlendirme ve Yönlendirme Çalışma Grubu	
Kalite Komisyonu	

Tablodan stratejik planlama kurulunun başkanının Gazi Üniversitesinde üst yönetici Rektör, Atılım Üniversitesinde ise, üst düzey yönetici Rektör Yardımcısının olduğu görülmektedir. Üyeler farklı uzmanlık alanlarından seçilmiştir. Hazırlık süreci çalışma grupları Gazi Üniversitesinde detaylı olarak belirtilmiş fakat Atılım Üniversitesinde hazırlama ve yürütme grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Her iki üniversitede çalışmaların başlama ve bitiş tarihleri belirtilmemiştir. Ayrıca stratejik plan hazırlanmasında Gazi Üniversitesi Strateji Daire Başkanlığı sürecin içerisinde yer alırken, Atılım Üniversitesinin stratejik planı incelendiğinde bu düzeyde bir birimden bahsedilmemektedir. Stratejik planlama rehberi(2018)'n de Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına roller ve sorumluluklar yüklenmiştir.

Harcama birimi olarak Gazi Üniversitesinde Strateji Çalışma Grubu görevlendirilirken, Atılım Üniversitesinde herhangi bir birim belirtilmemiştir.

3.1.4. Durum Analizi

Durum analizi bölümü üniversitenin geçmiş dönemlerinde belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığını, ulaşamadıysa eğer bunun sebeplerini, hangi yönlerini geliştirmesi gerektiğini ve istem dışı olumlu ya da olumsuz gelişmelerin ve mevcut kaynakların değerlendirildiği bölümdür. Üniversitenin kendini ve çevresini tanıması açısından önemli olup stratejik planın temelini oluşturmaktadır.

Tablo 3: Durum Analizi Karşılaştırması

	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
1	Kurumsal Tarihçe	Akademik ve İdari Durum Analizi
2	2014-2018 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	Kurumsal Algılama, Saygınlık ve Tercih
3	Mevzuat Analizi	GZFT Analizi
4	Üst Politika Belgelerinin Analizi	
5	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	
6	Paydaş Analizi	
7	Kuruluş İçi Analiz	

8	Akademik Faaliyetler Analizi	
9	Yükseköğretim Sektörü Analizi	
10	GZFT Analizi	

Gazi Üniversitesi 2014-2018 döneminin Stratejik Planının değerlendirmesini yaparken bu dönemde çok fazla amaç ve hedef belirlendiğini, stratejik planın takip edilmesini zorlaştıran performans göstergelerinin yer aldığını, bu sebeplerden dolayı faaliyetleri belirlemede ve maliyetlendirmede sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda hazırlanan stratejik planda; “Stratejik planın hem uygulanabilirliğini hem de değerlendirilebilirliğini kolaylaştırmak adına hedeflerin net ve ölçülebilir şekilde belirlenmelidir.” sonucu çıkarılmıştır.

Atılım Üniversitesi ise, 2014-2018 döneminde öngörülen stratejileri gerçekleştirmek için hızla mesafe alındığını, Mütevelli Heyet Başkanlığının vizyonu ve yol göstericiliğine vurgu yaparak başarılar elde edildiğini belirtmektedir.

Mevcut durum analizinde Gazi Üniversitesinde bir özeleştirme yapılırken Atılım Üniversitesinde belirlenen hedeflere ulaşılma noktasında mesafe alındığı belirtilmektedir.

Üniversiteler için belirlenen hedeflere ulaşmak ya da hedeflere ulaşmak için mesafe almak ne demektir? Burada mesafe almak ya da amaca ulaşmaktaki kriter(ler) nelerdir? Üniversitenin faaliyet alanında mesafe alabilmesi, üniversitenin sunduğu hizmet (eğitim ve öğretim) ne ölçüde misyon ve vizyonun da belirlenen hedeflere ulaşılabilmesini sağlamıştır? Sorusuna cevap bulmakla ilgilidir. Ayrıca üniversite, rakipleri (diğer üniversiteler) göz önüne alındığında kendisi ve daha iyi durumda olan diğerleri arasındaki açığı kapatmak için nasıl bir strateji öngörmektedir? Gibi bir başka soruya cevap verebilme durumuyla da ilgilidir.

Kurumsal Tarihçe

Gazi Üniversitesi stratejik planında Stratejik Planlama Rehberinde istenilen bilgilere göre sıralama yapıldığı görülmektedir. Kurumlara ait bilgilere daha önceki bölümde de yer verilmiş olup çalışma konusu olan stratejik planlarda sadece Gazi Üniversitesinde tarihçenin yer aldığı görülmektedir. Gazi Üniversitesi Cumhuriyetin ilanından sonra 1926 yılında Atatürk’ün isteği doğrultusunda Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü olarak açılmış, üç yıl sonra adı Gazi Orta Muallim Mektebi ve

Terbiye Enstitüsü olarak değiştirilmiş, yaklaşık elli yıl sonrada Gazi Eğitim Enstitüsü olarak adı değiştirilmiş, altı yıl sonra da 2809 sayılı kanunla Gazi Üniversitesi adını almıştır.

Üniversiteler kurum kültürünü oluşturur ve geliştirirken kendi tarihi geçmişlerine atıf yapar ve bu geçmişten beslenirler. Üniversiteler bu anlamda bir kültür üretim merkezi haline gelirler.

Atılım Üniversitesinin stratejik planında kurumun tarihçesinden bahsedilmemektedir. Vakıf üniversiteleri köklü bir tarihe sahip olmadıkları ve yakın tarihte kuruldukları için kurum tarihçesi fazla önemsenmemiş olabilir.

Önceki Dönem Stratejik Plan Değerlendirmesi

Kurumların stratejik planlarında bir önceki dönem için hazırlanmış olan planların değerlendirilmesinin yapılması beklenmektedir. Çalışma konusu olan her iki üniversite de bu değerlendirme de bulunmuştur.

Gazi Üniversitesi bu değerlendirmeyi yaparken 2014-2018 dönemine ait stratejik planı ele almıştır. Değerlendirmeyi 6 tema çerçevesinde ele almıştır. Bunlar;

- 1- Eğitim-Öğretim,
- 2- Araştırma-Geliştirme,
- 3- Örgüt Geliştirme,
- 4- İnsan Kaynakları,
- 5- Topluma Hizmet,
- 6- Sağlık Hizmetleridir.

Planda bir değerlendirme yapılarak özeleştirilmiştir, belirlenen amaç ve hedeflerin fazla olduğu, performans göstergelerinin ölçülmesinin zor olduğunu bununda stratejik plan izlenme aşamasını zorlaştırdığı ve faaliyetleri belirleme ve maliyetlendirmede problemlere neden olduğu belirtilmiştir. 7/24 hizmet veren üniversite Merkez Kütüphanesi, sağlık hizmetlerinden yararlananların sayısındaki artış ve Uzay ve Havacılık Sanayi Bölgesinin içinde yeni teknoloji geliştirme bölgesinin kurulması çalışmaları dikkat çekicidir. Plan hakkında belirlenen hedeflerin çoğunda başarı sağlandığı saptanmıştır. Belirlenen hedeflere bir kısmı yaklaşmış bir kısmı da belirlenen hedefleri aştığı söylenilmektedir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıklardan birisi de, devlet üniversitelerinde yönetim makamının (rektörün) görev süresinin 4 yıl ile sınırlı olmasına rağmen vakıf üniversitelerde mütevelli heyet değişiminin nadiren ve bazen de ölüm gibi zaruri sebeplerden değiştiği görülmektedir. Bu sebeple bir önceki döneme ait eleştiri açısından farklılığı bu değişiklik ekseninde açıklamak mümkün görünmektedir. Örneğin Gazi Üniversitesi bir önceki dönem stratejik planı ile ilgili değerlendirme yaparken “Planda amaç ve hedeflerin fazla olduğu, ölçülmesi güç performans göstergelerinin varlığının stratejik planın takip edilmesini zorlaştırdığı” gibi bir ifade kullanırken Atılım üniversitesi mütevelli heyet tarafından belirlenen hedeflere başarıyla ulaşıldığını belirtmektedir. Gazi Üniversitesi ayrıca sağlık sisteminde meydana gelen değişimlerden de üniversitesi hastanesi olarak etkilenmiş olup, Sosyal Güvenlik Kurumunun birleştirilmesinden sonra hasta sayısının artmasına dair bir vurgu yapmıştır.

Atılım Üniversitesinde bir önceki dönemin değerlendirilmesi 2010-2014 dönemini kapsamaktadır. Bir önceki dönem değerlendirmesi iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlardan biri, altyapıdaki gelişmeler ve mekânsal büyüme iken bir diğeri de akademik gelişmeler ve çıktılardır. Altyapıda gelişmelerinde bazı bina inşaatların devam ettiği, kütüphane ve amfi tiyatro inşaatlarının tamamlandığı belirtilmektedir. Ağaçlandırmaya önem verildiği, ender bulunan çiçeklerin dikimi yapılarak endemik floranın sürekliliği sağlandığı belirtilir. Akademik gelişmeler ve çıktılarda dikkat çekenler; üniversite ve sanayi arasındaki bağı güçlendiren araştırma-geliştirme merkezlerinden türleri içinde Türkiye’de ilk faaliyet gösteren Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezinin olması vurgulanmıştır. Ankara’nın üçüncü büyük üniversite kütüphanesine sahip olması da ayrıca belirtilmiştir.

Mevzuat Analizi

Bu bölümde kurumlardan faaliyet alanlarını belirleyerek buna uygun mevzuat incelenerek yasal yükümlülüklerini oluşturmaları istenir. Böylece üniversitenin görev ve sorumlulukları belirlenmiş olur. Üniversiteler, görevlerini yürütürken belirlenen amaç ve hedeflerin dışına çıkmamaları gerekmektedir.

Gazi Üniversitesinin görevlerini yerine getirirken tâbi olduğu mevzuat hükümlerine ilişkin mevzuat tablosu stratejik planında belirtilmiştir. Tabloda ihtiyaçlar göz önüne

alınarak tespitler yapılmış ve yasal yükümlülükler kanunlara uygun olarak belirlenmiştir. Yararlandığı kanunlar şöyledir;

- 1982 T.C. Anayasası,
- 2547 sayılı kanun,
- 2809 sayılı kanun,
- 5018 sayılı kanun,
- 6769 sayılı kanun,
- 124 sayılı Kanun Hükmünde Kararname,
- Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik,
- Yükseköğretim Kurumları Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği.

Atılım Üniversitesi stratejik planı incelendiğinde faaliyetlerini gerçekleştirirken kullandığı yasal dayanak hakkında herhangi bir bilgide bulunmamıştır. Ancak bağlı kaldığı yasal mevzuat 1982 Anayasası, 2547 Sayılı ve 5018 Sayılı Kanunlar gibi aynı kanunlardır.

Üst Politika Belgelerinin Analizi

Stratejik planlama rehberinde üst politika belgelerinin; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini kapsadığı belirtilmiştir.

Gazi Üniversitesi, üst politika belgeleri analizine stratejik planında yer vermiştir. Stratejik planında ilgili bölüm, referans bilgisi dâhilin de görev ve ihtiyaçlar tablosu detaylı şekilde sunulmuştur. Buna göre kısaca aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde bilgilendirme yapmıştır;

Tablo 4: Gazi Üniversitesi Üst Politika Belgeleri

Üst Politika Belgeleri	İlgili Bölüm/ Referans
Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)	158, 159, 160, 164, 165, 295, 298
Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) (2019-2021)	Büyüme ve İstihdam, Kamu Maliyesi, Eğitim, Gençlik ve Toplum, Sağlık
Orta Vadeli Mali Plan (2019-2021)	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar

Atılım Üniversitesi stratejik planında üst politika belgelerinin analizinden bahsetmediği görülmektedir. Stratejik planlama rehberinde üniversitelerin üst politikalar analizine değinmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun sebebini de stratejik plan hazırlama ekibinin akademik ilgi ve yönelim alanıyla açıklamak mümkün gibi görünmektedir.

Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi

Bu bölümde üniversiteler mevzuat analizinin çıktılarında faydalanarak temel ürün ve hizmetlerin neler olduğunu belirtmektedirler. Gazi Üniversitesi gruplar şeklinde ürün/hizmetleri ayırmıştır. Aşağıdaki tablo Gazi Üniversitesinin stratejik planından alınmıştır. Atılım Üniversitesinde üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanlarında toplanmış olup Gazi Üniversitesinde belirtilen diğer alanların karşılığı bulunamamıştır. Bunun nedeni de Gazi Üniversitesinin çok daha geniş bir eğitim öğretimi yürütme alanına sahip olması olarak açıklanabilir.

Tablo 5: Faaliyet Alanı Karşılaştırması

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler	GAZİ ÜN.	ATILIM ÜN.
Eğitim (Ürün/Hizmetler)	Yabancı Dil Eğitim Programları	+	+
	Ön Lisans Eğitim Programları	+	+
	Lisans Eğitim Programları	+	+
	Lisansüstü Eğitim Programları	+	+
	Uzaktan Eğitim Programları	+	+
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları	+	-
	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	+	-
	Bilimsel Araştırma Projeleri	+	+
	Kamu Kurum/Kuruluşları,	+	+

Araştırma ve Geliştirme	AB ve Sanayi Kuruluşları Destekli Projeler		
	Bilimsel Etkinlikler	+	+
	Bilimsel Yayın, Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri	+	+
	Danışmanlık Hizmetleri	+	+
Girişimcilik	Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi	+	+
	Girişimciliğin Desteklenmesine Yönelik Eğitim Programları	+	-
	Girişimciliğin Desteklenmesine Yönelik Etkinlikler (Yarışmalar, Fuarlar, Bilim Şenlikleri vb.)	+	-
Toplumsal Katkı	Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	+	+
	Sağlık Hizmetleri	+	+
	Kütüphane Hizmetleri	+	-
	Konferans, Sempozyum, Seminer vb. Etkinlikler	+	+
	Hizmet İçi Eğitim Programları	+	+
	Sosyal Faaliyetler (Burslar, Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı, Öğrenci Danışma Merkezi, Engelli Danışma Merkezi vb.)	+	-
	Ulusal ve Uluslararası Sportif Faaliyetler	+	-
	Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler (Şenlikler, Konserler, Sergiler, Gezi Programları vb.)	+	-
	Toplumsal Hizmet Projeleri	+	-
	Kreş Hizmeti	+	-
Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	+	-	

İki üniversitenin de ürün hizmet listesine bakıldığında, Gazi Üniversitesinin diğerine göre daha ayrıntılı bir liste hazırladığı görülmektedir. Aslında Atılım Üniversitesinde faaliyet yürütmesine rağmen örneğin Kütüphane hizmetleri gösterilmemektedir. Aynı şekilde burslar ve Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı, Öğrenci Danışma Merkezi gibi merkezlerin Atılım Üniversitesinde de olduğu düşünülmelidir ancak burada belirtilmemiştir.

Ayrıca Gazi üniversitesi, Atılım üniversitesinde yer almayan ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları ve üniversitenin büyüklüğünden ve daha da çok bir kamu hizmeti sunma zorunluluğundan olsa gerek kreş hizmet sunması ile dikkati çektiği görülmektedir.

Ayrıca devlet üniversitesi olarak Gazi Üniversitesinin köklü bir geçmişe ve sıkı biçimde yurt dışındaki üniversitelerle ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu yurt dışı ilişki ağının bir Vakıf Üniversitesi olan Atılım Üniversitesinde olmadığı görülmektedir. Bu hususta bir genelleme yapmak mümkün görülmemektedir. Zira Ankara'da Bilkent üniversitesi bir vakıf üniversitesi olmasına rağmen güçlü bir yurt dışı bağlantıya sahip, uluslararası sıralamalarda ilk 500 üniversite arasına giren yurtdışından misafir öğretim üyelerinin geldiği bir vakıf üniversitesi olarak dikkati çekerken benzer bir durumu devlet üniversiteleri olan Ankara ODTÜ ve İstanbul Boğaziçi Üniversiteleri için de söylemek mümkündür.

Üniversitelerin yurt dışındaki farklı ülke üniversiteleriyle ve ülke içindeki üniversitelerle yaptıkları öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları üniversitenin önemli bir performans göstergesi olarak görülebilir.

Paydaş Analizi

Rehberde göre paydaşlar, üniversitenin hizmetlerinden ya da ürettiklerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen şahıs, şahıslar ya da kurum olabilmektedir. Paydaşlar iki şekilde sınıflandırılmıştır,

- 1- İç paydaşlar,
- 2- Dış paydaşlar.

İç paydaşlar; Örnek olarak üniversite çalışanları ve üniversitede kayıtlı olan öğrencilerdir.

Dış paydaşlar; Üniversite ile iletişim ve işbirliği içinde olan mezun öğrenciler, üniversiteler, kamu kurum kuruluşları, STK'lar (sivil toplum kuruluşları) ve özel kurum kuruluşlarıdır.

Stratejik planın başarı seviyesinin yüksek olması için kurumun işbirlikçileriyle diyalog içerisinde olunarak görüşlerinin sorulması gerekmektedir. Böylece paydaşların fikirleri alınarak plan paydaşlarca sahiplenilmiş olacaktır. Üniversitenin hizmetlerinden yararlananların görüşleri doğrultusunda kamu hizmetleri daha verimli olarak şekillenecektir.

Kurumlar stratejik planlarında iç ve dış paydaşlarını belirtmelidirler. Ancak, Atılım Üniversitesinin stratejik planında iç ve dış paydaşların kimler olduğu belirtilmemiştir.

Paydaş görüşleri stratejik plan için çok önemlidir. Gazi Üniversitesi, stratejik planında internet ortamında uygulanan Paydaş Görüş Anketi ile kendisinin eksik ya da güçlü yanlarını veya fırsat ve tehditlerinin neler olduğunu tespit edip detaylı tablo düzenlenerek iç ve dış paydaşlar belirtilmiş olup, etki ve önem derecelerine göre de bilgilendirme yapılmıştır.

Gazi Üniversitesindeki paydaş analizi şu aktörler ve değişkenler çerçevesinde oldukça ayrıntılı bir biçimde yapılmıştır. Örneğin ilk olarak *Paydaş Önceliklendirme Tablosu* hazırlanmıştır. Bu tabloda akademik ve idari personelden öğrenciler, kamu ve özel kurum ve kuruluşlardan mezunların ailelerine kadar ayrıntılı bir paydaş(lar) sıralaması yapılmıştır. Sonra her bir paydaş iç paydaş ya da dış paydaş olarak ayrıştırılmış olup önem, etki, öncelik derecesine göre belirlenip değerlendirilmeye tâbi tutulmuştur.

Paydaş önceliklendirme tablosu incelendiğinde sıralanan neredeyse tüm aktörlerin (kurumlar-kişiler- birimler) yüksek önem derecesine sahip olduğu vurgulanmıştır. Diğer hastaneler, diğer yerel yönetim ve enstitüler düşük önem derecesine sahip olarak gösterilmiştir. Aynı kurumlar için etki derecesi de zayıf olarak belirtilmiş olup, diğer tüm aktörler güçlü önem derecesiyle belirtilmiştir.

Paydaş analizinde öncelik sırası, düşük önem derecesi ve etki derecesi zayıf olan aktörler için onların takip edilmesi (izlenmesi) gerektiği yönünde olurken, diğer tüm aktörler için birlikte çalışmak öncelikli olarak belirtilmiştir.

Gazi Üniversitesinin iç paydaşlarını; idari personel, akademik personel, üniversite birimleri ve öğrenciler oluşturmaktadır. Planda bütün paydaşlara yer verilmesinin mümkün olmadığından bazı paydaşların gruplandırılarak belirlendiği belirtilmiştir. Paydaşların tespitinden sonra kurumların paydaşlarını önceliklendirmesi gerekmektedir. Bunu da; izle, birlikte çalış, çıkarlarını gözet ve bilgilendir şeklinde ayrıştırması gerekmektedir ki bu bilgiler hazırlanan tabloda görülmektedir. Tabloda etki, ürün ve hizmetin paydaşı etkileme durumunu, paydaşın kararlarının kendisini etkileme etkisini, önem ise paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama katkısı önemi belirtmektedir. Böylece üniversite için önemi düşük düzeyde olanlar diğer kurum hastaneleri ve enstitüler örneğin izlenecektir. Önem düzeyi düşük fakat etkisi güçlü olanlar için de bilgilendirmeler yapılması gerekecektir. Üniversite için önem/etki düzeyi yüksekse çıkarlarını gözetmesi ve çalışmalarına dâhil ederek birlikte çalışmanın sağlanması gerekecektir. Bununla ilgili etki-önem matrisinin nasıl sağlandığı stratejik planda tablo şeklinde belirtilmiştir.

Kurumlar paydaş analizinde paydaşları ile faaliyet alanlarını ilişkilendirmelidir. Gazi Üniversitesi de paydaşlarını faaliyet alanlarına göre ayırıp, bunları da kendi içinde ilişkilendirmiştir. Faaliyet alanlarını, eğitim, araştırma-geliştirme, girişimcilik ve toplumsal katkı olarak ayırmıştır.

Gazi Üniversitesindeki bu ayrıntılı paydaş analizine karşın Atılım Üniversitesi bu tür bir paydaş analizi ortaya koymamıştır ancak üniversite tarafından hazırlanan stratejik planın Sunuş kısmında, üniversitenin işbirlikçilerinden stratejik planla ilgili görüşlerinin alınması gerektiği belirtilerek aslında bir paydaş değerlendirmesine gönderme yapılmaktadır. Ayrıca metnin farklı yerlerinde iç ve dış paydaşlarla görüşmeler yapıldığı, onlarla etkili bir iletişim geliştirilmek istendiği belirtilmektedir. Yine kurumun öncelikleri belirtilirken, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi için beraber hareket edilen ya da işbirliği içinde olunan işbirlikçilerinin görüşlerinin alınması gerektiği belirtilir.

Gazi üniversitesinin hazırladığı Paydaş- Ürün/Hizmet matrisi (Eğitim) tablosuna bakıldığında daha önceki tabloda olduğu gibi sırlanan tüm iç ve dış paydaşlar Ürün/Hizmet (Eğitim) matrisi ekseninde değerlendirilmiştir. Her bir eğitim programı ile ilgili paydaş arasında bir ilişki kurulmuştur.

Gazi üniversitesinin hazırladığı Paydaş- Ürün/Hizmet matrisi (Ar-Ge) tablosuna bakıldığında, sıralanan iç ve dış paydaşların her biri araştırma- geliştirme olarak ayrıştırıldığı için daha çok projeler olarak değerlendirilmiştir. Üniversitenin akademisyenleri tarafından hazırlanan projeler, Kamu Kurumlarının, Avrupa Birliği ve Sanayi Kuruluşlarının desteklediği Projeler, Sempozyum, Kongre gibi bilimsel etkinlikler, Bilimsel Yayın, Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri, Danışmanlık Hizmetleri gibi değişkenler bağlamında değerlendirilmiştir.

Gazi üniversitesinin hazırladığı Paydaş- Ürün/Hizmet matrisi (Girişimcilik) tablosuna bakıldığında sıralanan iç ve dış paydaşların her biri “Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi”, “Gazi Teknopark”, “Girişimciliği Desteklemesine Yönelik Eğitim Programı”, “Girişimciliğin Desteklemesine Yönelik Etkinlikler (Yarışmalar, Fuarlar, Bilim Şenlikleri vb.)” gibi girişimciliği destekleyen faaliyet alanları kapsamında ilişkilendirilmiştir.

Gazi üniversitesinin hazırladığı Paydaş-Ürün/Hizmet matrisi (Toplumsal katkı) tablosuna bakıldığında, sıralanan iç ve dış paydaşların her biri “Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri”, “Sağlık Hizmetleri”, “Konferans, Sempozyum, Seminer vb. Etkinlikler”, “Sosyal Faaliyetler (Burslar, Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı, Öğrenci Danışma Merkezi, Engelli Danışma Merkezi vb.)”, “Ulusal ve Uluslararası Sportif Faaliyetler”, “Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler (Şenlikler, Konserler, Sergiler, Gezi Programları vb.)” gibi faaliyetler ekseninde değerlendirilmiştir.

Paydaş analizi konusunda her iki üniversite arasındaki bu farklılık neyle açıklanabilir? Bu farklılığı şu şekilde açıklamak mümkün görünmektedir:

- 1- Gazi Üniversitesi bir vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesine göre daha eski bir tarihe dayalıdır ve bu eski tarih daha geniş bir ilişki ağı ve birikimin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.
- 2- Gazi Üniversitesi, Atılım Üniversitesine göre çok daha geniş bir yapılanmaya (fakülte, enstitü vb.) sahiptir, bu geniş yapılanma doğal olarak paydaş sayısını arttırdığı için Gazi Üniversitesi paydaş etkinliği ve analizine daha fazla önem vermektedir.
- 3- Atılım Üniversitesi bir vakıf üniversitesi olarak öğrenci sayısını arttırma hedefine odaklandığı için tüm yoğunluğunu öğrenci sayısını

arttırmaya yönelik faaliyetlere vermiştir diye düşünülebilir. Ancak paydaş analizinin birçok parçası öğrenciler için cazip bir üniversite olmayı mümkün hale getirecek etkinliklerle doludur. Bu yüzden paydaş analizinin stratejik planda zikredilmesine rağmen bu alanda ciddi bir analiz ve planlamanın yapılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülebilir.

Kuruluş İçi Analiz

Kurumun örgüt yapısı, kültürü, personel sayısı, personelin eğitim seviyesi, teknoloji altyapısı, fiziki ve mali kaynakları incelenerek üniversitenin mevcut durumunun değerlendirilmesi kuruluş içi analiz olarak kurumların stratejik planlarında yer almalıdır.

Kurumların stratejik planda kurumun örgütsel yapılarına yer vermesi kurumların idari ve akademik birimleri ile ilgili bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır.

Kuruluş içi analiz süreci çeşitli başlıklar altında değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda üniversitelerin hazırladığı stratejik planın kuruluş içi analizde olması gerekenlerin iki üniversite arasındaki karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 6: Kuruluş İçi Analiz Karşılaştırması

Analizler	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Organizasyon Şeması	+	-
İnsan Kaynakları Yetkinlik	+	-
Kurum Kültürü	+	-
Fiziki Kaynak	+	-
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı	+	-
Mali Kaynak	+	-

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizinde; personele ait nitel ve nicel verilerin analizinin yapılarak sunulmasıdır. Personelin belirlenen hedeflere ulaşmada yeterli bilgi ve beceriye uygun yetkinliğe sahip olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik planlama rehberi bu analizi dört aşamada gerçekleştirmesini beklemektedir bunlar (Rehber; 21-22) ;

Bu analiz yapılırken ilk olarak iş tanımlarının ve iş süreçlerinin tanımlarının yapılması gerekmektedir. Personelin hangi pozisyon için hangi yetkinliğe sahip olması gerektiği

belirlenmelidir. Üniversitenin belirlediği hedef ve amaçları ulaşması açısından yetkin işgücüne sahip olması önemlidir.

İkinci aşamada çalışanların görevleri ile görevlerinin gerektirdiği çalışanlarda olması gereken bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarına bakılır. Buna bakılarak üniversitelerin bir değerlendirmede bulunulması ve raporlama yapması beklenmektedir.

Üçüncü aşama olarak, iş tanımları yapıp, çalışanın ya da belirlenen işte görevlendirilecek personelin yetkinlik olarak işe uygun olup olmadığına bakılarak eğer varsa eksik olan eğitimleri alması varsa diğer ihtiyaçların belirlenmesi gerekir.

Son aşama olarak ta, istek ve ihtiyaçlar birimler olarak ayrıştırılıp raporlama yapılır.

Bu raporlama üniversitelerin hizmet içi eğitimlerin belirlenmesinde de rol oynar.

Çalışma konusu olan iki üniversitenin stratejik planları ve internet siteleri incelenerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Karşılaştırması

İnsan Kaynakları	Gazi Üniversitesi Kişi Sayısı-2018	Atılım Üniversitesi Kişi Sayısı-2018
Akademik	2961	786
İdari	2922	400
Sözleşmeli	321	-
İşçi	2219	-
Öğrenci (T.C vatandaşı)	43.318	7.911
Öğrenci (Yabancı Uyraklı)	885	390

Araştırma konusu olan iki üniversitede konuya ilişkin personel sayıları verilmiş olup, çalışanların buldukları görev, görevlerin gerektirdiği yetkinlikler belirtilmemiştir. Bu yüzden personelin ihtiyacı olan eğitimler ve görevin gerektirdiği yetkinlikler belirlenmemektedir.

Gazi Üniversitesi analizde; akademik, idari, sözleşmeli personel ve işçi sayılarına yer vermiştir. Personelin cinsiyetine, akademik personelin unvanına, idari personelin eğitim durumuna göre dağılımları tablolar da göstermiştir. Akademik personelin yaş dağılımı belirtilirken, idari personel için böyle bir dağılım gösterilmemiştir. Sadece idari personel yaş dağılımının 36 yaş ve üzeri olduğu; idari personelin toplam idari personele oranının ise %79 olduğu belirtilmiştir.

Atılım Üniversitesi unvanlarına göre personel dağılımını gösterirken, personelin eğitim durumu ve yaş dağılımları belirtilmediği görülmektedir.

Kurumlar bu istenilen analizleri gerçekleştirerek belirledikleri hedefleri gerçekleştirilebilmeleri için yeterli sayıda personeli olup olmadığına veya yeterli sayıda personelin olmasına karşın yetkinliklerinin artırılması gerektiği sonucuna varabilmektedir. Bu yüzden stratejik planlamalarda personelin niceliğinin belirtildiği gibi niteliğinin de belirtilmesi gerekli ve önemlidir.

Kurum Kültürü Analizi

Kurumların sundukları hizmetler kadar bu hizmetleri sunuş şekilleri de önemlidir. Çalışanların benimsedikleri kurum kültürü hizmetlerin sunumunu da etkilemektedir. Kurumlardan çeşitli yöntemlerle bu analizi (mülakat, anket vb.) gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Üniversitelerden bu analizi yaparken aşağıdaki bileşenlerin cevaplandırılması istenmektedir. Bunlar;

- Çalışanların yöneticiler tarafından iş sürecine katılmasının sağlanıp sağlanmadığı,
- Üniversite birimleri ya da çalışanlar arası işbirliğinin olup olmadığı,
- Elde edilen bilginin zamanında ve ilgili birime yayılımı,
- Çalışanların sürekli kendilerini yenilemeleri,
- Çalışanlar arası iletişimin sağlanıp sağlanmadığı,
- Hizmetten faydalanan paydaşların fikir alış-verişinin yapılıp yapılmadığı,
- Üniversitenin değişime açıklık seviyesi,
- Üniversite üst yönetimin ve çalışanların stratejik planı sahiplenmesi
- Çalışanları motive etmek için ödül ve ceza sisteminin işleyip işlemediğinin sorgulanması kurum kültürünün oluşmasına sebep olmaktadır.

Stratejik planlar incelendiğinde, Gazi Üniversitesi kurum kültürü analizi için <http://anket.gazi.edu.tr/OrganizationalCulture> (erişim:26.02.2020) internet sayfasından 2019-2023 stratejik planında kullanılmak üzere anket yayınladığı görülmektedir. Ankete 699 akademik, 436 idari personel olmak üzere toplam 1.135 kişi katılmıştır. Yaklaşık 8.500 kişinin görev aldığı kurumda, ankete katılımın az olduğu görülmektedir. Anket verileri, Gazi Eğitim Fakültesi Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı öğretim üyelerinden oluşan alt çalışma grubu tarafından analiz edilerek raporlandırıldığı belirtilmiştir. Kurum kültürü analizinde, çalışanlar tarafından

kurumun mevcut kültürünün tanımlandığı, tüm bileşenlerin iyileştirilmesi gerektiği öngörüsünün oluşturulduğu belirtilmiştir. Belirtilen ankette Gazi Üniversitesinin köklü bir üniversite olduğuna vurgu yapılmıştır. Personelinin çalıştığı kurumdan gurur duymasını sağlamak amaçları arasındadır. Slogan olarak ta “Gazili olmak ayrıcalıktır!” ankette yer almaktadır. Slogandan kurum kültürünün ne olduğun çerçevesi net olarak çizilememektedir ancak kurum kültürünü kurumun özelliklerine yönelik üretilen, sahip olunan slogan şeklinde değerlendirildiğinde bir anlam kazanmaktadır. Ankette, karar alma süreçlerine katılım, yöneticilerle ve çalışanlarla işbirliği, idari ve akademik bilgilerin bilgi yayılımı, kurumun öğrenmeye açıklığı, kurumun iletişim kanalları hiyerarşisi, paydaşlarla ilişkiler, yeni fikirlere/görüşlere, teknolojiye veya çevrede olan değişime açıklığı, ödül ve ceza sisteminin uygulanıp uygulanmadığına yönelik 45 soru yer almaktadır. Yapılan anketin sonuçları ile ilgili mevcut durum ve beklenen durumla ilgili bir fark analizi yapılmıştır. Buna göre; mevcut durumda en yüksek ortalamaya sahip alt boyut “Stratejik Yönetim” iken; en düşük ortalama “Ödül ve Ceza Sistemi” alt boyutundadır. Beklenen durumda alt boyut ortalamalarına bakıldığında en yüksek “Öğrenme”, en düşük “Değişime Açıklık” alt boyutlarıdır. Tüm alt boyutlarda beklenen durum ortalamaları mevcut durum ortalamalarından yüksek olması mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Atılım Üniversitesi stratejik planında kurum kültürüne yer vermemiştir. Oysa kurum kültürü kurumların hafızaları ve vitrinleri olduğu için oldukça önemlidir. Kurum kültürü tıpkı kültür gibi zamanla oluşma özelliğine sahiptir. Nasıl ki kültürün ortaya çıkabilmesi için insanların birlikteliğine (toplumsal yaşama) ihtiyaç varsa kurum kültürünün ortaya çıkabilmesi için de çalışanların ortak bir değer üretebilecek kadar bir arada çalışmalarına ihtiyaç vardır.

Kurum (örgüt) kültürü Vural’a göre şu unsurlardan oluşur (Vural 2003:42); Kurum (örgüt) tarihi, değerler ve örgütçe doğru ya da yanlış kabul edilen inançlar, kurumun geçmişinden süre gelen hikâyeler, gelenek ve göreneklere saymaktadır.

Kurum kültürünün bu özellikleri ekseninde Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi ele alındığında, Gazi Üniversitesinin köklü tarihinin bu kültürün ortaya çıkmasında çok etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, Türkiye’de üniversite sayısının sınırlı olduğu dönemlerde sayılı birkaç üniversiteden birisi olan Gazi Üniversitesi, siyasetçiden sporcuya birçok ünlüyü bünyesinden çıkardığı için adeta kendi ideal örneklerini kahramanlarını ortaya

çıkarmıştır. Yine yukarıda belirtildiği gibi “Gazi’li olmak ayrıcalıktır!” ifadesi ile kendi sloganını üretmiştir. Bu noktada bir devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesinin vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesine göre bir adım daha önde olduğu söylenebilir.

Fiziki Kaynak Analizi

Üniversitelerin hizmet verebilmesi için sahip olduğu ve sahip olması gerektiği fiziki kaynakları ve niteliklerin neler olduğunu bilmesi ve fiziki kaynakların durumlarının incelenmesi, ona göre tedbirlerinin alınması gerekmektedir. Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere Gazi Üniversitesi Atılım Üniversitesinin on katı yüzölçümü alana sahiptir. Gazi Üniversitesinin Atılım Üniversitesinden dört fakülte, 3 meslek yüksekokulu, 2 enstitü olarak fazla olduğu görülmektedir. Bununla ilgili üniversiteler incelenmiş ve aşağıdaki tabloda çalışma konusu olan iki üniversitenin karşılaştırma tablosu hazırlanmıştır.

Tablo 8: Fiziki Kaynak Karşılaştırması

Akademik/Sosyal Birim	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Fakülte	11	7
Yüksekokul	2	2
Meslek Yüksekokulu	4	1
Enstitü	5	3
Araştırma Merkezi	35	21
Yerleşke	(Merkez Beşevler Maltepe Emek Tunus Caddesi Gölbaşı Çukurambar Çankaya Kahramankazan OSTİM Çubuk) 10	(İncek) 1
Kütüphane	1	1
Amfi Tiyatro	-	1
Yemekhane	30	-
Kantin/Kafeterya/Restoran	30	9
Yüzme Havuzu	1	-
Spor Alanı	18	1

Kreş	2	-
Sağlık Alanı	(Beşevler, Çayyolu, AMATEM Merkez Yerleşke Emek) 5	1
Taşıt Sayısı	64	67
Toplam Alan	2.683.672,14 (m²)	250.000 (m²)

Tablo incelendiğinde Gazi Üniversitesinin Türkiye'nin en eski ve köklü üniversitelerinden biri ve aynı zamanda Türkiye'nin Kırşehir, Çorum vb. üniversitelerinin kuruluş sürecinde öncü bir üniversite olmasından dolayı çok farklı yerlerde yerleşkesi bulunmaktadır. Gazi Üniversitesinin şehir merkezinde olduğu gibi farklı ilçelerde de akademik birimlere sahip olduğu ve buna bağlı olarak 10 ayrı yerleşkeye sahiptir. Ancak bunların hepsi günümüzde Ankara il sınırları içerisinde yer almaktadır. Ankara'daki diğer köklü devlet üniversitelerine baktığımızda akademik birimlerin sayısının Gazi Üniversitesinde az olduğu anlaşılmaktadır. Bunun sebebi de 2018 yılında Gazi Üniversitesinin bazı fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının yeni kurulan Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesine bağlanması diyebiliriz.

Atılım Üniversitesi tek bir kampüs içerisinde şehir merkezi dışında barınmaktadır, farklı mekânlar özellikle şehir içi mekânlar yüksek maliyet gerektirdiği için Ankara'daki vakıf üniversiteleri için ek yüksek maliyet getirmektedir.

Yukarıdaki tabloda öğrenci ve personelin yemek ihtiyacını gidereceği Gazi Üniversitesinde kantin/restoran hariç 30 yemekhane varken, Atılım Üniversitesinin öğrenci ve çalışanlarının yemek ihtiyaçları için kantin/restoranları kullandıkları görülmektedir. Bir diğer dikkat çeken husus; spor alanlarının Atılım Üniversitesinde tek bir yerde olması ve yüzme havuzunun olmamasıdır. Aynı şekilde çalışanların çocuklarını bırakabilecekleri kreş çalışma alanı içerisinde yer almamaktadır.

Teknolojik Altyapı Analizi

Çalışma konusu olan üniversitelerden Gazi Üniversitesi teknolojik altyapısının şuanki durumu ve olması gereken durum değerlendirmesinde stratejik planda bahsedilmiştir. Sahip olunan ve kullanılan bilgi sistemleri tek tek belirtilmiş, dağıntık olan sunucu ve sistem odalarının tek bir binada toplanılması planlanmaktadır. Stratejik planda dikkat

çeken husus; öğrenci bilgi sisteminin teknolojik açıdan güncelliğini yitirmiş olduğu, yazılım alt yapısının geliştirilmesi ve bunun yanında sistem performansı ve güvenliğinin artırılması gerektiğine dair vurgudur. Teknolojinin hızla ilerlediği ve yayıldığı bir zamanda üniversitenin bilgi akışının en önemli biriminin, öğrencilerin ve personelin en sık kullandığı bilgi sisteminin güncellenmemesi/güncellenmenin planlanma aşamasında olması dikkat çekicidir.

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi konusunda Atılım Üniversitesi stratejik planında bilgi verilmemektedir.

Mali Kaynak Analizi

Kurumların planladıkları stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekçi bir şekilde yapılabilmesi için üniversitelerin bütçelerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Üniversitelerden genel/özel bütçe, bütçe dışı fon, döner sermaye, dış kaynaklar gibi mali kaynaklarının nereden geldiğini tahmin ederek beş yıllık bir tahmini plan yapılması beklenmektedir.

Gazi Üniversitesinin stratejik planında bir önceki dönem bütçesinin detayı beş yıllık grafik şeklinde gösterilmiştir. Tahmini kaynak planında genel bütçe tahmininde bulunmamış olup özel bütçe, bütçe dışı fonlar ve döner sermaye tahminlerini beş yıllık hazırlayarak tablo şeklinde göstermiştir. Bir önceki dönem bütçesinin bulunduğu dönem yıllarında beklenen bütçe grafik yöntemi ile Yükseköğretim kurumları içerisinde en yüksek bütçeye sahip üniversitelerden birisi olduğuna vurgu yapılmıştır. Bütçe dışında en büyük gelir kaynağının döner sermaye olduğu gösterilmiştir. Üniversitenin bütçesi detaylı gösterilirken giderinin ne kadar olduğu açıkça belirtilmemiştir. Yalnızca, üniversitenin giderlerinin bir önceki yıla göre %13,87 artış gösterdiği bildirilmektedir.

Atılım Üniversitesinin mali durumu/ bütçesi konusunda herhangi bir bilgiye stratejik planda yer verilmemiştir.

Akademik Faaliyetler Analizi

Rehberine göre; üniversiteler faaliyetlerinde (eğitim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı) başarılı olduğu ve iyileştirmesi gerektiği alanları stratejik planlamasında değerlendirmesi gerekmektedir.

Çalışma konusu olan Gazi Üniversitesi bu konuda istenilen şekilde değerlendirme yaparken, Atılım Üniversitesi 2010-2014 Akademik Gelişmeler ve Çıktılar başlığı altında bir değerlendirmede bulunduğu görülmektedir.

Gazi Üniversitesi akademik faaliyet alanlarını dört başlık altında göstermiş, başlıklar içerisinde detaylı şekilde güçlü taraflarını belirtmiş, zayıf olduğu ya da sorunun var olduğu alanlarının neler olduğunu ve bu alanların iyileştirilmesi ve sorunların çözümü için yapılması gerekenleri tabloda sıralamıştır. Kısaca eğitim faaliyetleri alanında; köklü bir geçmişe sahip olması ve şehir merkezinde kampüs imkânı ile tercih edilebilirliğinin fazla olması, yüksek puanlı öğrencilerin tercih ettiğini güçlü tarafı olarak belirtmektedir. Sorunlar olarak ta; plansız artan öğrenci kontenjanları buna bağlı akademik danışmanların, derslik ve laboratuvarların yetersiz kalması gösterilmektedir. Çözüm olarak ta; Akademik personel, derslik ve laboratuvarların artırılmasına gidilmesi denilmiştir.

Atılım Üniversitesi planında temel faaliyetlerini ayırtmadığı gibi güçlü yönlerinin neler olduğu, zayıf yönlerinin neler olduğu belirsizdir ve buna bağlı olarak sorun alanlarının ne olduğu anlaşılammakta, sorunların çözümü için ne yapılması gerektiği gibi bir değerlendirmede bulunulmamaktadır. Akademik Faaliyetler Analizi başlığı altında Atılım Üniversitesinin 2010-14 yılların arasında 3000 mezun verdiğini ve bunların istihdam edilme oranının %93 olduğu saha çalışmaları ile elde edilmiştir diye belirtilmektedir. Bu istihdam oranı oldukça yüksek bir orandır ve okulu tercih edecek öğrenciler için cazip bir bilgi gibi görünmektedir. Ancak bu bilginin doğruluğu konusunda tereddüt edilebilir. Çünkü planda belirtilen “Mezunlarımızla sahada yapılan bilimsel temelli çalışma” ifadesi hiçbir istatistiki veri ile desteklenmemektedir.”

Aynı şekilde çok sayıda akademisyenin yurt içi ve yurt dışında yazdıkları makale, katıldıkları kongre vb. sayısı hakkında görece bir ifade olan “çok sayıda” dışında hiçbir bilgi bulunmamaktadır.”

Yükseköğretim Sektörü Analizi

Rehbere göre üniversitenin stratejik kararlarını belirlemede dış çevre analizi yani yükseköğretim sektöründeki gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi önemlidir. Yükseköğretim sektör analizi 2 ayrı bölümde incelenmesi gerekmektedir;

- 1- Sektörel Eğilim Analizi
- 2- Sektörel Yapı Analizi

Gazi Üniversitesi stratejik planında iki analiz ayrıştırılarak tek bir tabloda bahsedilmektedir. Tabloda altı etken olan; politik etken, ekonomik etken, yasal etken, çevresel etken, sosyokültürel etken ve teknolojik etken ayrı ayrı belirtilmiş ve üniversitenin fırsatlarının neler olduğu ve kurumu tehdit eden koşullar belirlenmiş, belirlenen sorunlar hakkında çözümlerin neler olduğu sunulmuştur. Aynı tabloda; rakipler (alanında güçlü vakıf üniversiteleri), paydaşlar (öğrenciler, kurumlar), tedarikçiler (kimler olduğu belirtilmemiştir), düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (kimler olduğu belirtilmemiştir) fırsatlarının neler olduğu, kurumu tehdit eden koşullar neler ve belirlenen sorunlar hakkında çözümler oluşturulmuştur. Atılım üniversitesinin stratejik planında yükseköğretim sektör analizinden bahsedilmemektedir.

GZFT (SWOT) Analizi

Üniversitelerin stratejik planlarında güçlü yönler, zayıf yönler ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditlere yer vermeleri yani bir GZFT (SWOT) analizi yapmaları gerekmektedir. Bir SWOT analizinde, üniversitenin güçlü yönleri ve zayıf yönleri iç çevreyi oluştururken, tehdit ve fırsatlar dış çevreyi oluşturmaktadır. Her iki üniversitede stratejik planlarında GZFT (SWOT) analiz değerlendirmesinde bulunmuştur. Ancak Atılım Üniversitesi iç/dış çevre ayrıştırmasında bulunmadan güçlü yönler/fırsatlar ve zayıf yönler/tehditler şeklinde iki ayrıştırmada bulunmuştur. Güçlü ve zayıf yönler çok belirgin ifade edilirken, fırsatlar ve tehditler tam anlaşılammaktadır. Gazi Üniversitesi paydaş görüş anketi sonucuna göre iç çevre ve dış çevre ayırımında bulunarak GZFT analizini oluşturmuştur. Aşağıda çalışma konusu olan üniversitelerin stratejik planlarından faydalanarak hazırlanan tablolar yer almaktadır:

Tablo 9: Güçlü Yönler Karşılaştırması

Güçlü Yönler	Gazi Ün.	Atılım Ün.
Akademik personelin niteliği	•	•
Öğrenci nitelik ve sayısı	•	
Kurumsallaşma	•	•

Yöneticilerin niteliği	•	
Eğitim-öğretimin niteliği	•	
Kurumsal imaj	•	
Güvenlik/temizlik/ yiyecek-içecek hizmetleri	•	
Sağlık hizmetleri	•	
Kişilerarası iletişim ve bilginin paylaşımı	•	
Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi	•	
Topluma hizmet	•	•
Kamu/özel sektöre danışmanlık vb.	•	
Disiplinler arası çalışmalar yapılabilmesi	•	
Ulusal ve uluslararası akredite edilmiş programların bulunması	•	
Mezunlarının niteliği	•	
Bilimsel faaliyetler	•	•
Araştırma üniversitesi olması	•	
Yenilikçilik, girişimcilik için yapılan çalışmalar		•
Yabancı öğrenci sayısının artması		•
Çocuk bilim merkezi		•
Kütüphane		•
Akademik özgürlük		•
Mühendislik fakültesindeki laboratuvar altyapısı		•
Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezi		•
Akademik faaliyetlerin yönetim düzeyinde desteklenmesi		•
Akademik kadronun yetiştirilmesi		•
Akademisyen öğrenci ilişkisinin sıcak olması		•
Toplumda farkındalık yaratacak proje		•
Yeni bölümlerin açılması		•
Yeşil yerleşke kavramı		•
Eğitim öğretimde güncelleşme		•
Ekonomik desteksiz var olma		•
En iyi Vakıf üniversitelerinden biri olma		•
Teknoloji anlamındaki yatırımların sürekli olması ve desteklenmesi		•

Tablodan çalışma konusu olan üniversitelerin akademik personelin niteliğinin güçlü olması, kurumsallaşmanın yüksek olması, bilimsel faaliyetlerin niteliğinin yüksek olması ve toplum yararına hizmet anlayışının benimsenmesi ortak güçlü yönler olarak görülmektedir. Gazi Üniversitesi güçlü yönlerini daha genel tutarken, Atılım Üniversitesinin daha özele indirgediği görülmektedir. Gazi Üniversitesi zaten öğretmen yetiştirmek amacıyla kurulan köklü bir kurum olması dolayısıyla eğitime kalitesine yönelik önceliğini vurgularken diğer yandan YÖK tarafından araştırma üniversitesi olarak seçilmesin de güçlü yönü olarak vurgulamaktadır. Ayrıca tıp, dişçilik ve sağlık meslek okulu gibi fakülteleri bünyesinde barındırması da onu sağlık hizmetlerinin geliştiği bir okul haline getirmektedir. Ulusal ve uluslararası akreditasyon programlarının bulunduğu, öğrenci niteliğinin ve niceliğinin fazla olması buna bağlı olarak özel ve kamu sektöründe tercih edilebilirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Atılım Üniversitesinde eğitim dilinin İngilizce olması, yabancı öğrenci sayısının artış göstermesi, kütüphanenin güçlü yapısı, Mühendislik alanlarının fazlalığı, diğer vakıf üniversitelerinden farklı bölümlerin olması, akademisyen öğrenci ilişkisinin sıcak olması ve kampüs üniversitesi özelliklerini belirterek güçlü yönlerini sıralamıştır.

Üniversiteler stratejik planlarında başarısızlıkların nedenlerinin sorgulamaları gerekmektedir. Belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmada neleri iyileştirmeleri gerektiğini belirterek bunları stratejik planlarında belirtmeleri gerekmektedir.

Tablo 10: Zayıf Yönler Karşılaştırması

Zayıf Yönler	Gazi Üniv.	Atılım Üniv.
Değişime açık olmak	•	•
Sosyokültürel ve sportif imkânlar	•	•
Maddi imkânlar	•	
Uluslararası projelerin yetersiz olması	•	
Dış paydaşlarla iletişimin yetersizliği	•	
İşbirliği fırsatları	•	
Uluslararası değişim programlarına akademisyen ve öğrencileri katılımının yetersiz olması	•	

Araştırma projesinde çalışacak yardımcı personel istihdam edememe		•
Öğrencilerin yabancı dil seviyesindeki eksiklikler		•
Bazı bölümlere tercihin az olması		•
İdari personel eksikliği		•
Geliştirilebilecek alanların çok olması		•
Hızlı büyümenin etkisiyle büyümeyi yürütmede kurumsal yapı eksiklikleri		•
Sağlık personeli nicelik yetersizliği		•
Belirli ülkelerden yabancı uyruklu öğrencilerin tercih etmesi		•
Üniversitenin bölgesel olarak sınırlı kalması		•
Hizmet içi eğitimlerde görevli okutmanlara desteğin artırılması		•
Öğrencilerin derse katılımdaki isteklendirme eksikliği		•
İdari personel yöneticilerinin gelişme gereksinimleri		•
Personel arasındaki iletişimsizliğin kurumsallaşmayı etkilemesi		•
Araştırma merkezlerinin tanınırlığı artıracak araştırmalar yapmaması		•
Uluslararası düzeyde disiplinler arası çalışmalar sayısında yetersizlikler		•
Sürekli Eğitim Merkezi'nin yeni program açabilmesi için eksikliklerinin olması		•

Her iki üniversite de eksikliklerini, iyileştirilmeye açık yönlerini detaylı olarak belirtmişlerdir. Ortak zayıf yönleri; değişime açıklık, sosyokültürel ve sportif fırsatlar olarak görülmektedir. Devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesinde maddi imkânlar yetersiz olarak gösterilirken Vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesinde maddi imkânlar zayıf yönlerde görülmemektedir. Gazi Üniversitesinde uluslararası değişim programları, dış paydaşlar ile ilişkiler yetersizdir. Atılım Üniversitesi yükseköğretimde artan rekabete dikkat çekmiş olup, İngilizce yoğun bölümlerine gelen öğrencilerinin dil seviyelerinin düşüklüğü, sağlık personeli eksikliği, idari personelin gelişimi gereksinimi olarak zayıf yönlerine yer vermiştir. İki üniversitenin de kendince eksik olduğu noktalar görülmektedir. Ancak Gazi Üniversitesinin (kendi beyanlarından hareketle) zayıf yönlerinin daha az olduğu görülmektedir.

SWOT analizinin bir parçası olan fırsatlar ilkesi, üniversiteye yarar sağlayacağı düşünülen ve kontrol dışında ortaya çıkan durum ya da etkenlere işaret eder. Aşağıdaki

tablo çalışma konusu olan Üniversitelerin GZFT analizinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo11: Fırsatlar Karşılaştırması

Fırsatlar	Gazi Üniv.	Atılım Üniv.
Rekabet ortamı	•	
Sosyokültürel ve teknolojik gelişmeler	•	•
Eğitim/sağlık hizmetlerine talebin artması	•	
Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine ve imkânlarına talebin çoğalması	•	
Kurumsal imaj	•	
Özerk yönetim yapısı	•	
Sanayi işbirliği	•	
Fiziksel konum	•	
Farabi-Mevlana değişim programları (öğrenci ve akademisyen)	•	•
Denklik (akreditasyon)	•	
Hayat boyu eğitim-öğretim	•	
Yabancı dil eğitimi	•	
Uluslararası işbirliği	•	
Sosyal medya imkânları	•	
Eğitim dilinin İngilizce olması		•
Diğer vakıf üniversitelerinde bulunmayan farklı bölümlerin olması		•
Kampüs Üniversitesi olması		•

Her iki Üniversite de sosyal, kültürel ve teknolojik değişiklikler ile öğrenci/öğretim elemanı değişim programlarını fırsat olarak görmektedir. Gazi Üniversitesi şehir merkezinde yer alan konumunu fırsat olarak görürken, Atılım Üniversitesi kampüs üniversitesi olmasının ayrıcalığını ön plana çıkarmıştır. Gazi Üniversitesi dil eğitimi, Atılım Üniversitesi ise, eğitim dilinin İngilizce olmasını fırsat olarak algılamaktadır. Diğer vakıf üniversitelerinde bulunmayan farklı bölümlerin Atılım Üniversitesinde

olması Üniversite açısından fırsat olarak belirtilmiştir. Gazi Üniversitesi kurum imajını, akreditasyonu, yaşam boyu öğrenmeyi, sanayi/üniversite işbirliğini fırsata çevireceğini düşünerek bunları fırsatlar hanesine eklemiştir.

SWOT analizinin bir parçası olan tehditler ise, üniversiteyi olumsuz etkisi altına alabilecek çevresel (ekonomik, siyasi, teknolojik vb.) etkenlerdir. Gazi üniversitesinde ekonomik istikrarsızlık, mevzuatın sıklıkla değişmesi, öğrenci kontenjanlarının artması, bürokratik süreçlerin fazlalığı ve saha uygulamalarının fazlalığı tehditler hanesinde bildirilmiştir. Atılım Üniversitesi ise tehditler olarak; yükseköğretimde artan rekabeti, vakıf üniversitesi olmanın yanlış algılanmasını, tanınırlığının az olmasını, Üniversite tercihlerinde meslek algısından dolayı bazı bölümlerin tercih azlığı yaşamasını, üniversite büyüdükçe birimler arası iletişimin yavaşlamasını saymıştır.

Çalışma konusu olan Üniversitelerin ortak tehditleri bulunmamaktadır. Gazi Üniversitesi rekabet ortamını fırsat olarak değerlendirirken, Atılım Üniversitesi tehdit olarak görmüştür. Bu farklı bakış açıları devletçi ve vakıfçı/özel bakış açısı arasındaki farklılığı çok keskin biçimde göstermektedir. Bu farklılık şöyle yorumlanabilir: Gazi Üniversitesi başarılı öğrenciye sahip olma, daha fazla proje almayı vb. bir rekabet süreci olarak görmektedir. Bu rekabet sürecinin kendi performans düzeyini arttıracak, kendisini rakiplerine göre ayarlayacak bir süreci başlatacağını düşünerek bu süreci SWOT analizinin bir parçası olan “fırsatlar” hanesinde değerlendirmektedir.

Gazi Üniversitesi tarafından fırsatlar tablosunda dile getirilen rekabet olgusu, daha çok özel girişim alanı içinde değerlendirilecek bir olgu olarak görülür ve algılanır. Dolayısıyla bu karşılaştırmada da daha çok Atılım üniversitesinin dile getirmesi, ön plana çıkarması gereken bir olgu olarak düşünülür ancak Atılım Üniversitesi özel girişim mantığının bir adım ötesine giderek bu durumu bir fırsat değil tehdit olarak dile getirmesi dikkate değerdir. Ancak bu durumu Atılım Üniversitesi rekabetçi mantıkla hareket etmiyor olarak yorumlamak da doğru değildir zira özünde rekabet, üniversitenin sürdürülebilirliği için muhakkak göz önünde bulundurulması gereken bir olgudur. Burada şaşırtıcı olan vakıf üniversitesi tarafından dile getirilmeyen olgunun bir devlet üniversitesi tarafından dile getirilmesidir. Burada da bunu dile getirmekten çok bu ilkeye uygun hareket etmek daha anlamlı görünmektedir. Bu noktada Gazi Üniversitesinin bir araştırma üniversitesi olarak seçilmesi onun rekabetçi yönünü

güçlendirmiştir diye düşünülebilir. Ayrıca vakıf üniversitelerinin ayakta kalmalarını mümkün kılan öğrenci sayısına sahip olmaları için rekabet ettikleri diğer üniversiteleri kendi sürdürülebilirlikleri için bir tehdit olarak görmeleri de normal olarak değerlendirilebilir.

Tablo 12: Tehditler Karşılaştırması

Tehditler	Gazi Üniv.	Atılım Üniv.
Öğrenci kontenjanlarının artması	•	
Saha uygulamalarındaki olumsuzluklar	•	
Ekonomik dengesizlik	•	
Bürokratik süreç fazlalığı	•	
Akademik personelin kurumdan ayrılması	•	
Kanunların sürekli değişmesi	•	
Üniversitenin algı ve imaj problemlerinin devam etmesi		•
Yükseköğretimde artan rekabet		•
Mesleki bilgi yetersizliği sonucu bazı bölüm tercihlerinin az olması		•
Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerde öğrenme yetisinin az olması		•
Büyüdükçe birimler arası iletişim eksiklikleri		•
Vakıf üniversitesi (özel) olmanın yanlış algılanması		•
Tanırlık ve bilinirlikteki seviye düşüklüğü		•

Öğrenci kontenjanlarının artması Gazi Üniversitesi için bir tehdit olarak görülürken Atılım Üniversitesi, yükseköğretimde artan rekabeti ve öğrencilerin bölüm tercihi yaparken mesleki bilgilerinin yetersizliğinden kaynaklı bazı bölümlerin az tercih edilmesini bir tehdit olarak görmektedir. Vakıf ve devlet üniversitelerinin tehdit algıları birbirinden tamamen farklıdır. Gazi Üniversitesi öğrenci sayısının artmasından rahatsızdır çünkü bu sayı eğitimde kalitenin düşmesi ile akademik personelin daha çok sayıda öğrenciye danışmanlık yapmasını gerektireceğinden işgücünün artmasına,

laboratuvarlarda fazla öğrencinin var olmasıyla daha az teknik imkânları kullanmasıyla sonuçlanacağı için eğitim kalitesini düşürme olasılığı nedeniyle bu durumu bir tehdit olarak görmektedir. Özel bir işletmeci mantığıyla hareket ettiği düşünülebilecek Atılım Üniversitesi, artan rekabeti ve bölümlerin tercih edilmesinde yaşanan azalmayı yani üniversitesini tercih edecek öğrenci sayısının azalması (Gazi Üniversitesinin tam tersi bir beklenti ve bakış açısıyla) tehdit olarak görmektedir. Öğrenci sayısının artması devlet üniversitesi için bir tehdit olarak görülüyor iken tam tersi biçimde vakıf üniversitesinde öğrenci sayısının azalması bir tehdit olarak görülmektedir.

3.1.5. Geleceğe Bakış

Misyon ve Vizyon

Üniversiteler gelecekte öngördüğü ideallerine ulaşmak için kendisine özgü misyon, vizyon ve temel değerlerin neler olduklarını belirlemeli ve açıklamalıdır. Aşağıdaki tabloda Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin misyon, vizyon ve temel değerleri karşılaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 13: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Karşılaştırması

	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Misyon	Topluma liderlik yapabilecek, milli, manevi, kültürel ve insani değerlere saygılı bireyler yetiştirmek; öncü araştırmalarla bilgiyi üretmek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişim sürecine katkıda bulunmaktadır.	Toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde, bilimsel bilginin üretimi ve uygulanmasında performansı yüksek alanlar yaratarak, ulusal ve evrensel düzeyde donanıma sahip nitelikli bireyler yetiştirmektedir.
Vizyon	Disiplinler arası ve nitelikli araştırmaları, girişimciliği, üst düzey eğitimi, topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve öncü bir üniversite.	Özgün bilimsel çalışmalarda adı olan, nitelikli ve yetkin bireyler yetiştiren, geleceğe iz bırakan bir üniversite olmaktır.
	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim ve Araştırmada Öncü - Sorgulayıcı ve Yenilikçi - İnsana Saygılı - Topluma Sorumlu - Etik Değerlere Bağlı - Liyakat Esaslı - Aidiyeti Gelişmiş - Özgüveni Olan 	

Temel Değerler	- Tarih ve Kültürüne Bağlı - Coğrafi Sorumluluklarının Farkında	
----------------	--	--

Çalışma konusu olan Gazi Üniversitesi stratejik planında misyon, vizyon ve temel değerlere geleceğe bakış bölümünde yer vermiştir. Atılım Üniversitesi stratejik planında geleceğe bakış bölümü adını kullanmayıp, “*Kurumsal Kimliği Yeniden Tanımlama ve Gelecek Vizyonu*” başlığı altında misyon ve vizyonunu belirtmiş, temel değerlerinden bahsetmemiştir.

Gazi Üniversitesi misyonun da milli ve manevi değerleri evrensel insani değerlerle birleştirerek bilgiyi üreten ve hayata dönüştüren eğitim yöntemine vurgu yapmaktadır. Atılım Üniversitesi ise misyonunu, bilimsel bilgiyi üretmek ve uygulanabilirliği yüksek alanlar oluşturmak, hem ülkesine hem de dünyaya hizmet edecek yüksek düzeyde donanımlı nitelikli kişiler yetiştirmek olarak tanımlama yapmıştır.

Her iki Üniversite de (Gazi ve Atılım) görev ve sorumluluklarının bilincinde anlaşılır, açık ve net olarak üniversitelerinin misyonunu belirtmiştir. İki misyon arasında karşılaştırma yapacak olursak her iki üniversite de ana görev ve sorumluluğunu milli (ulusal) ve evrensel değerleri paylaşan çağın ruhuna ve beklentilerine uygun donanıma sahip evrensel insan yetiştirmek olarak değerlendirmek mümkündür.

Kurumlar misyonlarını belirlerken kimlere hizmet ettiğini de belirtmelidirler. Üniversiteler sadece öğrenciye eğitim-öğretim hizmeti veriyorlar gibi görünse de aslında yetiştirdikleri bireyleri mezun ederek topluma kazandırarak bir yandan milli (ulusal) ve evrensel kültürün genç kuşaklara aktarılmasını sağlayarak toplumun kendini yenilemesine katkıda bulunurlar. Diğer taraftan piyasanın ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireyleri piyasaya ve kamu kurumlarına hazırlayarak ülke ekonomisine katkı sağlamaktadırlar. Gazi Üniversitesinin misyonu olarak belirlediği yaşam boyu öğrenme, eğitim kurumunu sadece öğrencilerin yetiştirilip mezun edilmesi olarak görmeyip, ayrıca halkın ihtiyacı olan eğitimlerin de verildiği/verileceğine de vurgu yapmaktadır. Atılım Üniversitesi misyonunda öğrencilerin yetiştirilmesine vurgu yaparak bir hizmeti yerine getirdiğini belirtmiştir. Her iki üniversite de bilgi üretiminden bahsederek var oluş sebeplerini açıklamış olup, misyonlarının ne olduğunu açıkça ifade etmişlerdir.

Geleceğe bakış bölümünde kurumların vizyonlarının da ne olduğunu belirtmesi gerekmektedir. Vizyon akılda kalıcı, özgün, üniversitenin gelecek hayalini belirten ve diğer kurumlara ilham verecek şekilde olmalıdır.

Vizyon; üniversitenin belirli bir dönemini göz önünde bulunduran değil de gelecekte kendini nerde görmek istediği ve bu süreç de neleri yapması gerektiğini ifade eden tanımlamadır.

Gazi Üniversitesi vizyonunu tanımlarken cümleyi bitirmemesi gelecekte ulaşmak istediği hedeflerin belirtilmesi değil de, sanki tüm olması gereken hedeflere ulaşılmış, üniversitenin yapması gereken uzun vadede bir şeyi yokmuş ve şu andaki konumunu koruması yeterliymiş gibi bir anlam vermektedir. Bunun yerine cümle sonuna “*olmak*” eylemini ekleydi asıl anlatılmak istenen daha doğru bir şekilde dile getirilmiş ve anlaşılabilir olacaktır.

Atılım Üniversitesinin vizyonuna bakıldığında “*geleceğe iz bırakan bir üniversite olmak*” diyerek Üniversitenin gelecekte olmasını hayal ettiği yerden bahsedilmektedir. Şimdiki çalışmalarının gelecekte ilham verecek şekilde olması gerektiğini kısa, anlaşılır ve akılda kalıcı bir şekilde ifade etmiştir.

Temel Değerler kısmında kurumlar misyonunu yerine getirip vizyonuna ulaşmak için karar alıcıların ne tür bir çalışma felsefesi ve değerlerini benimsemeleri gerektiğini belirtmelidirler.

Gazi Üniversitesi temel değerlerini stratejik planda geleceğe bakış bölümünde aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- **Eğitim ve Araştırmada Öncü:** Ortak kültürün oluşmasına katkı sağlayan öğrenme ve araştırma isteğini teşvik eden yüksek akademik niteliği,
- **Sorgulayıcı ve Yenilikçi:** Bilimde özgünlüğü arayan; araştırma, eğitim, teknoloji konularındaki gelişmelerde sorgulayıcı, eleştirel, toplumun ve insanlığın gereksinimlerine hizmet edecek yenilikçi yapılanmayı,
- **İnsana Saygılı:** Millî değerleri sahiplenmeyi merkeze almakla birlikte din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet ve düşünce farklılıklarını zenginlik olarak gören, her türlü ayrımcılığa karşı çıkan evrensel yaklaşımı,
- **Topluma Sorumlu:** Toplum yararına bilgi üretip bilgiyi topluma aktarmayı,
- **Etik Değerlere Bağlı:** Eğitim, araştırma ve uygulama ortamında güvenilir, uyumlu ve paylaşımcı anlayış ile bilimsel ahlaka önem veren, şeffaf ve akademik değerlere sahip olmayı,

- **Liyakat Esaslı:** Başarıyı, yeteneği, çalışmayı ve çabayı yücelten; seçim ve değerlendirmelerini yetkinlikler temelinde ve nesnelliği gözeterek gerçekleştirmeyi,
- **Aidiyeti Gelişmiş:** Mensubu olmakla gurur duyulan ve bunun sorumluluğunu taşıyabilen bir kurum olmayı,
- **Özgüveni Olan:** Eğitim, araştırma ve topluma hizmet sorumluluklarının yerine getirilmesinde ve karşılaşılan sorunların çözümünde cesaret ve kararlılıkla hareket etmeyi,
- **Tarih ve Kültürüne Bağlı:** Sahip olunan tarihî, kültürel ve millî değerlere karşı duyarlı bir yaklaşımı,
- **Coğrafi Sorumluluklarının Farkında:** Sahip olduğu birim ve insan kaynaklarıyla ülkenin ve yakın ilişkide olduğu; Orta Doğu, Orta Asya, Balkanlar, Kafkaslar ve Afrika Kıtasının yeni gelişen sorunlarına hızlı çözüm üretebilecek kurumsal donanımı temel değerler olarak alır.

Atılım Üniversitesinin stratejik planı incelendiğinde stratejik planın birinci bölümünde ilke ve hedeflerini, topluma üstün değerler sunma, bilimsel üretimi destekleme, özendirme, araştırmacı ve yenilikçi öğrenci yetiştirme, takım ruhuna sahip olma, yerel ve küresel değerleri harmanlama gibi bir çok özelliğin sıralandığı görülmektedir.

Aslında geleceğe bakış bölümünde karar vericiler misyon, vizyon ve bu tanımlamış oldukları misyon ve vizyonun çalışma felsefesini oluşturan temel değerlerini belirlerken kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Aşağıdaki tablo her iki üniversiteye ait ilgili planların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur.

Tablo 14: Temel Değerler Karşılaştırması

Temel Değerler	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Eğitim ve Araştırmada Öncü	•	•
Sorgulayıcı	•	•
Yenilikçi	•	•

Saygılı	•	
Topluma Sorumlu	•	•
Etik	•	•
Liyakat	•	
Aidiyet	•	
Özgüven	•	•
Tarih, Kültür	•	
Coğrafi Sorumluluk	•	•
Öğrenci odaklı		•
Paydaşlarla İletişim		•
Saygın		•
Çevreci		•
Sonuçları Paylaşan		•
Liderlik		•

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi Gazi ve Atılım Üniversitelerinin birden çok ortak temel değerleri bulunmaktadır. Misyon ve gelecekteki belirlenen vizyona Üniversitenin ulaşması için temel değerler yol gösterici olduğundan aslında her iki üniversitenin de vizyonunun çok benzeştiğini söyleyebiliriz. Hizmet ettikleri sektörün eğitim-öğretim olması her iki Üniversiteyi tek çatı altında aynı görev ve sorumlulukta birleştirmektedir.

Tabloda dikkat çeken başlıklardan biri Gazi Üniversitesinin uzun uzun paydaş analizi yapmasına rağmen bu tabloda paydaşlara dair hiçbir vurgu yapmamasına rağmen Atılım Üniversitesi temel değerlerde paydaşlarla iletişim şikkına vurgu yapmıştır.

3.1.6. Farklılaşma Stratejisi

Üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının asıl amacı kamu hizmeti vermek gibi görünse de kurumlar en iyi öğrenciyi kendi okullarına çekmek, mezunlarının iş dünyasında tercih edilmesini sağlamak ve tercih edilebilirliğini artırmak, şirketlerin/kurumların üniversite ile iş birliği içerisinde olmasını sağlamak gibi hedeflere sahiptirler. Bunun yanında üniversiteler, alanında uzman akademisyenleri kendine çekmek, proje ve patentlerde önde olmak, bilimsel yayın sayısını ve kalitesini artırmak gibi birçok sebepten birbirleri ile rekabet içerisinde. Üniversiteler farklılaşma stratejisini daha doğru bir biçimde belirleyebilmek için bölgelerindeki merkezi ve yerel yönetimlerle ve kalkınma ajansları ile işbirliği içinde olmalıdırlar.

Aşağıdaki tabloda üniversitelerin sistemli planlama yapabilmesi için rehberde yer alan stratejik planda olması gereken bilgilerin karşılaştırmalı tablosu yer almaktadır.

Tablo 15: Farklılaşma Stratejisi Karşılaştırması

	Farklılaşma Stratejisi	GÜ	AÜ
1	Konum Tercihi	+	-
2	Başarı Bölgesi Tercihi	+	-
3	Değer Sunumu Tercihi	+	-
4	Temel Yetkinlik Tercihi	+	-

Atılım Üniversitesinin stratejik planında “Farklılaşma Stratejisi” başlığı altında bir bilgilendirme yapılmamıştır.

Gazi Üniversitesi;

- Konum tercihi, yükseköğretim sektöründe türünü araştırma odaklı bir üniversite olarak belirtmiştir. Stratejik planda araştırma merkezlerinden sıkça bahsedilmiştir.
- Başarı bölgesi tercihi, üniversiteler hangi odaklı (eğitim, araştırma, girişim)

bir üniversite olduklarını belirledikten sonra diğer üniversitelerden (rakiplerinden) başarılı ve üstün olabilmek için önceliklerini şu şekilde belirtmiştir; eğitim sistemlerini, bilimsel araştırma ve yenilikçi girişim alanlarını mevcut başarısını artırmak yönünde kullanmaktadır. Sağlık, fen, mühendislik, mimarlık ve eğitim bilimleri alanlarındaki araştırmaların harmanlanmasına uygun ekosistemi hazırlayarak genetik, metabolik hastalıklar, nörobilim, nöroteknoloji, ilaç ve aşı tasarımı, immünoloji, kronik hastalıklar, fotonik, eklemeli imalat, toz metalürjisi, savunma teknolojileri ve uygulamaları, nanoteknoloji, biyometrik, bilgi güvenliği, veri madenciliği, mobil sistemler, casus yazılımlar, yazılım tabanlı sistemler, büyük veri analitiği, sosyal ağlar, yapay zekâ temelli eğitim sistemleri ve teknolojileri konularında yenilikçi çalışmaları hedeflemektedir. Mimarlık ve endüstri ürünleri tasarımı alanlarında kazanılan ulusal ve uluslararası ödüllü projelerle Üniversitemiz bu alanlarda da başarısını ortaya koymaktadır.

- Değer sunumu tercihinde üniversitenin diğer tercihleri uygulayabilmesi için geliştirilmesi gereken veya öne çıkarması gereken hizmetleri üniversite aşağıdaki şekilde tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16: Gazi Üniversitesi Değer Sunumuna Ait Tablo

	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Akredite Edilmiş Laboratuvar ve Birimler			•	
Araştırma Alt Yapıları			•	
Bütünleşik Doktora Programı				•

Disiplinlerarası Öncelikli Alan Proje Destekleri			•	
Eğitim Programları				•
Eğitim Yöntemleri				•
İkinci Öğretim Programları	•			
İşbirlikleri (Akademik, Sanayi, AR-GE ve Kültürel)			•	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				•
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			•	
Lisansüstü Programlarda Uluslararası İşbirliği (YUDAP, ERASMUS, Çift Diplomalı Doktora vb.)			•	
Nitelikli Araştırmacı Yetiştirmeye Yönelik Lisansüstü Programlar (Aselsan, YÖK 100/2000 vb.)			•	
Ortak Projeler (Bakanlıklar, Belediyeler, STK'lar)			•	
Ön Lisans ve Lisans Öğrenci Sayısı		•		
Patent, Faydalı Model, Yenilikçi Ürünler			•	
Sosyal İmkânlar ve Destekler (Burslar vb.)			•	
Uluslararası Araştırma Projeleri			•	
Yazılım ve Yapay Zekâ Temelli Projeler			•	
Yayın Sayısı ve Kalitesi			•	

Tablodan da anlaşıldığı gibi üniversite ikinci öğretim programlarını tamamen sona erdirmeyi planlamaktadır. İkinci öğretim okulun daha fazla öğrenciye sahip olması ve normal eğitim öğrencisine göre daha yüksek ücret ödemesi anlamına gelmektedir. Bunun üniversite için ekonomik bir anlamı vardır. Üniversite döner sermayesine daha fazla para girmesi. Gazi Üniversitesinin öğrenci sayısını azaltma yönündeki gayreti ikinci öğretimin de tamamen sona erdirilmesi şeklinde sürdürülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi Gazi Üniversitesi ekonomik kazanç önceliğini eğitim kalitesini artırma uğruna ötelemiş görünmektedir. Bir vakıf üniversitesi olarak Atılım Üniversitesinin stratejik planında yaptığı vurgu daha fazla öğrenciye sahip olmak şeklindedir.

Gazi Üniversitesinde önlisans ve lisans öğrenci sayılarının azaltılması, kendini araştırma üniversitesi olarak gördüğü için (ki YÖK tarafından böyle tanımlanmıştır) lisansüstü öğrenci sayısının artırılması, eğitim yöntemleri ve eğitim programlarında yeniliğe gidilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir.

Daha önceki planda artırmayı hedeflediği akredite edilmiş laboratuvar ve birimler, araştırma alt yapılarını, disiplinlerarası öncelikli alan proje desteklerini, akademik, sanayi, ar-ge ve kültürel işbirliklerini, lisansüstü öğrenci sayısını, lisansüstü programlarda uluslararası işbirliği (yudap, erasmus, çift diplomalı doktora vb.), nitelikli araştırmacı yetiştirmeye yönelik lisansüstü programları (aselsan, yök 100/2000 vb.), ortak projeleri(bakanlıklar, belediyeler, stk'lar), patent, faydalı model, yenilikçi ürünler, sosyal imkânlar ve destekler, uluslararası araştırma projeleri, yazılım ve yapay zekâ temelli projeler, yayın sayısı ve kalitesi gibi değerleri bu dönemde de artırarak devam ettireceğini belirtmiştir.

Üniversitenin daha önce kullanmadığı değer sunumlarını bu dönemde eğer planlıyorsa belirtmesi istenir. Gazi üniversitesinin yenilik yap adı altında işaretledikleri aslında üniversite de var olanların artırılması olduğu plan incelendiğinde anlaşılmaktadır. Öyle ki; raporda bütünleşik doktora programlarının var olduğu sayıca artırılması gerektiği belirtilmiş olup tabloda yenilik yap adı altında işaretlenmiştir. Eğitim yöntemlerinden hangilerinin mevcut olduğu hangisinin başlatılacağına değinilmeden yenilik yap işaretlenmiştir.

- Temel yetkinlik tercihinde insan kaynağının ve laboratuvar altyapı kaynaklarının verimli kullanılarak teknolojik ürünlerin üretilip ekonomiye kazandırılacağından bahsedilmiştir. Fakat hangi alanlarda ne gibi bir teknolojik ürünün üretileceğinden bahsedilmemiştir.

3.1.7. Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme bölümünde üniversiteler amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine bu bölümde açıkça belirtmelidirler. Üniversiteler belirledikleri misyon ve vizyonları doğrultusunda belirlen vizyonlarına planın önceki bölümlerinde ortaya çıkan ihtiyaçları ile seçiminde bulunduğu tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisini göz önüne alarak amaçlarını ve hedeflerini belirlemelidirler.

Üniversiteler amaçlarını belirlerken, misyonuna katkı sağlamasına, misyon/vizyon ve temel değerlere uyumlu olmasına, ulaşılmak istenen amaçların açıkça belirtilmesine,

amaçların iddialı ve ulaşılabilir olmasına, orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamasına dikkat etmelidirler.

Tablo 17: Strateji Geliştirme Kriterleri Karşılaştırması

Kriterler	GÜ	AÜ
Amaçlar	+	+
Hedefler	+	+
Stratejiler	+	-
Performans Göstergeleri	+	+
Sorumlu Birim	+	-
İşbirliği Yapılacak Birimler	+	-

Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan bazı amaçlar ve hedefleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18: Amaç ve Hedefler Karşılaştırması

	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
1. Amaç	Eğitim-öğretimde kaliteyi yükseltmek, uluslararası denklik kazanılmış program sayısını artırmak	Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirme - Kurumsal yapı ve işleyişteki iyileşmeyi sürdürülebilir kılmak - Kaliteli iletişimi sürekli hale getirmek - Kalite güvence sistemini oluşturmak - Arşiv sisteminin geliştirilmesi - Eğitim Kapasitesinin Geliştirilmesi
1. Hedef	Öğrenci sayısını akademisyen başına düşen sayıyı en az %15 azaltılarak öğrencilerin laboratuvar ve sosyal alan kullanımları ile güncel teknoloji kullanımlarının artırılması	Personel görevlendirmelerinde genel ve kurumsal mevzuata uyumun sürekliliğini sağlamak
2. Amaç	Araştırma üniversitesine uygun kaliteli çalışmalar yapmak	Eğitim programları - Eğitim programlarını sürekli geliştirmek - Yabancı dil eğitiminde kalitede sürekliliği sağlamak - Öğretimde kaliteyi yükseltmek - Öğrenci danışmanlık sisteminin geliştirilmesi - Kariyer planlaması çalışmalarına etkinlik kazandırmak
2. Hedef	Ülkemizin bilim stratejileriyle uyumlu ve uluslararası rekabete açık araştırma geliştirme çalışmaları için laboratuvar ve araştırma merkezlerinin fiziki alt	Öğretim programlarının yurtiçi/yurtdışı gelişmelere uyum sağlanarak güncellenmesi

	yapılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımların en az %15 oranında artırılması.	
3. Amaç	Girişimciliği özendirmek ve yaymak	Araştırma ve Geliştirme - Bilim ve teknoloji üretimini geliştirmek - Üniversitenin araştırmacı kimliğini sürekli kılmak
3. Hedef	Üniversite-Sanayi iş birliğini artıracak, araştırma-geliştirme merkezli girişimcilik projelerinin sayısını en az %20 artırmak	Bilimsel yayınlarda nitelik ve niceliğin artışında devamlılığı sağlamak
4. Amaç	Sosyal sorumluluk bilincini ve hizmet kalitesini artırarak topluma katkı sağlamak	Teknolojik Kapasiteyi Güçlendirme - Eğitim teknolojileri kullanımında süreklilik sağlamak - Öğrencilere dönük bilgi işlem hizmet kalitesini iyileştirmek - Yönetim Bilişim Sistemini (YBS) etkinleştirmek
4. Hedef	Farkındalık oluşturacak toplumsal etkinlik sayısının en az %15 oranında artırılması.	Teknik malzeme alımlarında kaliteli malzeme alımını sağlayarak sürekliliği oluşturmak
5. Amaç	Ulusal ve uluslararası normlar çerçevesinde kurumsallaşmayı güçlendirmek	İnsan Kaynakları Politikası ve Uygulama - Personel alım niteliğinde sürekliliği sağlamak - Personelin özlük haklarını, motivasyon ve çalışma ortamını iyileştirmek
5. Hedef	Mezunların yada öğrencilerin kurumsal aidiyet duygusunu artırarak etkinlik sayısını arttırmak.	Her bir birim için görev yükü belirlenerek iş analizlerine dayalı norm kadroların sürekliliği
6. Amaç		Kurumsal İklim ve Kültürel Ortam - Öğrenci kulüplerinin faaliyet düzeyini artırmak - Kültürel ve sportif etkinlikleri geliştirmek - Akademik iklim, kültür ve dayanışma ortamını güçlendirmek
6. Hedef		Öğrenci dekanlığının kurumsal yapısının iyileştirilmesinde sürekliliği sağlamak
7. Amaç		Kurumsal algı ve Halkla İlişkiler - Kurumsal imaj ile itibar yönetiminde süreklilik sağlamak - Mezunlar ile olan ilişkilerin geliştirilmesinde süreklilik sağlamak - Öğrenim talebi ve burs türlerini geliştirmek
7. Hedef		Yazılı/görsel medya ile ilişkilerde sürekliliği sağlamak
8. Amaç		Sosyal Ve Fiziksel Donatılar - Fiziksel kapasitenin etkin kullanımında süreklilik sağlanması - Yerleşkede sosyal yaşam kalitesini güçlendirmek Yerleşke bakım onarımı ile çevre düzenlemesini gerçekleştirmek
8. Hedef		Kuruma ait tesis ve dersliklerin kapasitelerine ve işlevine uygun verimli kullanımında sürekliliği sağlamak
9. Amaç		Mali Yapı Ve Mali Disiplin

		- Üniversite mali olanaklarının geliştirilmesinde süreklilik sağlanması - Bütçe hazırlama ve düzenleme kapasitesini sürekli geliştirmek
9. Hedef		Eğitim programlarında öğrenci kapasitesini geliştirmede sürekliliği sağlamak

Üniversitelerin amaçları incelendiğinde, misyonlarını destekleyici amaçların yer aldığını görmekteyiz. Gazi Üniversitesinin 5 (beş) amaç belirlediği bu amaçlara ulaşmak içinde birden fazla hedef sıraladığı görülmektedir. Tabloda örnek amaçlı her amaçtan bir tane hedef gösterilmiştir. Yine aynı şekilde rehberde belirtilen şekilde hedef kartlarının planda oluşturulduğu görülmektedir. Bu kartlar da rehberde göre;

- Amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için hedeflerin neler olduğu,
- Performans göstergelerinin neler olduğu,
- Performans göstergelerinin hedefe olan etkisinin yüzdeler karşılığı,
- Performans göstergelerinin plan dönemindeki başlangıç değeri,
- Performans göstergelerinin toplam beş yıldaki her yıla ayrı değer ne kadar olduğu,
- Performans göstergelerinin izleme sıklığının ne kadar olacağı,
- Performans göstergelerinin raporlama sıklığının ne kadar olacağı,
- Hedeften sorumlu olunan birimin (tek bir birim) neresi olduğu,
- Hedeften sorumlu birimin işbirliği içerisinde olacağı birim ya da birimlerin neresi olduğu,
- Hedefe ulaşmada sorun teşkil edebilecek riskler (en fazla beş),
- Hedeflere ulaşmada izlenecek stratejiler (en fazla üç),
- Hedefe ulaşırken harcanabilecek tahmini maliyet,
- Durum analizinden elde edilen sonuçlar neticesinde çıkan sonuçlar tespit edilir (en fazla beş tane),
- Hedefin gerekçesini oluşturacak (en fazla beş madde) ihtiyaçlar belirtilmelidir.

Stratejik planlama rehberinde, amaçların sayısı üniversitenin faaliyet alanlarından (eğitim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı) oluşacak şekilde (en az iki, en fazla beş), bir tane amacında kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik olması gerekmektedir. Buna göre; Gazi Üniversitesinin planında rehberde uygun amaçlar belirlediği ve rehberde istenilen bilgilere uygun hedef kartları oluşturduğu görölmektedir.

Atılım Üniversitesinin rehberde uygun hedef kartları oluşturmadığı ve istenilen bilgileri tam vermediği görölmektedir. Stratejik planında amaç ve hedeflerini bir tabloda, performans göstergelerini ayrı tabloda gösterdiği gibi sorumlu birim, işbirliği yapılacak birim, performans göstergelerinin yıllar bazında ayrılmadığı, riskler, stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlardan da bahsedilmemiştir.

3.1.8. İzleme ve Değerlendirme

Rehberde göre planın amaç ve hedeflerinde kaydedilen ilerlemeyi nicel ve nitel veriler toplanarak analiz etmeyi sağlayan tekrarlı bir süreçtir. Bu sayede yöneticiler, amaç ve hedeflerden sapmalar olduğunda iyileştirici tedbirler alabilmektedir.

Gazi Üniversitesi bununla ilgili bir çalışma gurubu oluşturmuş birimlerin üçer, altışar aylık ve birer yıllık süreler zarfında izlenip bir üst kurula rapor hazırlanarak sunulmasını istemiştir. Üst kurul bu raporları değerlendirerek belirlenen hedeflere ulaşmanın mümkün olup olmayacağına değerlendirerek analizlerin yapılacağına ve eğer planda belirtilen hedeflere ulaşmada sorun görülürse önlemlerin alınması için eylem planları oluşturularak tedbirlerin alınacağını belirtmiştir. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporunun, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına her yıl belirlenen tarihte (mart ayı sonuna kadar) gönderileceğini ifade etmiştir.

Atılım Üniversitesi de, üniversitenin belirlediği hedeflere ulaşması adına çalışmaları takip edecek bir kurulun oluşturulduğunu belirtmiştir. Kuruldan belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirerek raporlamanın yapılması beklenilmektedir. Kurulun üniversite de bulunan akademik değerlendirme kuruluna paralel çalışacağı belirtilmiştir. Kurulun diğer birimlerle işbirliği içinde plandaki hedeflere ulaşmada risk görölen konularda önlemlerin alınarak üst makamı bilgilendirerek alınan kararlar

çerçevesinde planda güncellemenin yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi amaç, hedef ve faaliyetler bazında birimlere sorumluluk vermiş, elde edilen verilerin değerlendirileceğini belirtmiştir.

Atılım Üniversitesi stratejik planının da kurulun faaliyetlerini gerçekleştireceği ve raporlamanın hazır olması gerektiği tarihe dair bir bilgiye yer vermemiştir. Üniversitenin 2019 yılsonunda stratejik planının beş yıllık süresi dolduğu için planın yenilenmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma vakıf ve devlet üniversitelerinin stratejik planlarını ele alarak iki farklı üniversite türü arasındaki misyon ve hedef farklılıklarının neler olduğunu söz konusu plan üzerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. Neoliberal ekonomik politikalarla birlikte eğitim alanına vakıfların girmesiyle birlikte ilköğretim okullarından üniversitelere kadar birçok vakıf aracılığıyla eğitimde özelleşme Türk eğitim dünyasına yeni üniversitelerin katılmasını sağlamıştır. Özellikle büyükşehirlerde yoğunlaşan ve sayıları giderek artan vakıf üniversiteleri sayıları arttıkça sadece Türkiye ile sınırlı olmayan bir algının oluşmasına neden olmuşlardır. Vakıf üniversiteleri ile ilgili yaygın algılardan biri, vakıf üniversitelerinin eğitim öğretim hizmeti vermek yerine bir tür işletme ruhuyla hareket ettiğidir. Bu da söz konusu kurumların bir eğitim öğretim mekânı olmaktan çok işletme mantığıyla hareket ettiğini düşündürür.

Bu temel eleştiri bağlamında vakıf üniversitelerin stratejik planları ayrıca incelenmeyi önemli hale getirmektedir. Çünkü vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının bilimsel faaliyetlere yönelik gerçekleştirilebilir hedefler içerip içermediğini ele alıp ortaya koymak gerekmektedir ki bu durum da yapılan araştırmayı önemli bir hale getirmektedir

Vakıf üniversitelerine yönelik kâr odaklı hareket etmenin yanında devlet üniversiteleri ile ilgili de eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerden biri, dünya sıralamasına girememek, bilimsel yenilik ve yaratıcılık konusunda ön plana çıkamamak şeklindedir. Oysa her üniversitenin olduğu gibi devlet üniversitelerinin temel stratejik hedeflerinden birisi de bu hedefleri tutturaktır. Öyleyse erişilmek istenen hedeflerle var olan durum arasındaki açıklık ne-re-den kaynaklanmaktadır? Sorusunun cevabı bu araştırmanın analizleriyle ortaya konulduğunda araştırmanın önemi ortaya çıkacaktır. Zaten başarılı bir yönetim ve yöneticilik planlama yapmayı kaçınılmaz hale getirmektedir.

Strateji, örgütlerin (kurum ya da işletme) amaçladıkları geleceğe ulaşabilmek için çevrelerindeki fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurup kaynakları (insan vb.) hesaba katarak hedeflere ulaşmayı anlatır. Planlama ise, yönetim sürecinde yöneticinin etkin

planlama, örgütlenme (koordinasyon), denetleme yapması anlamına gelir. Başarılı bir planlama organizasyon içerisindeki tüm hiyerarşik kademelerin hedefe ulaşma konusunda seferber edilmesini gerektirir.

Stratejik plan ve stratejik yönetim literatürü incelendiğinde, stratejik planlama kavramını, kamudan çok özel kuruluşların kullandıkları ve bunda, çevrelerinde meydana gelen fırsatları kendi lehlerine kullanıp, tehditlere karşı önlem alabilmek ve ayrıca rekabet içinde oldukları diğer firmalara göre konumlarını geliştirebilmenin bir aracı olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Üniversitelerde stratejik plan yapmanın arkasında yatan amaç, üniversitenin şu sorulara verdiği cevaplarda yatar: Üniversitenin şuan bulunduğu konum ne? Üniversitenin ulaşmak istediği yer neresi? Üniversiteyi ulaşmak istediği yere nasıl ulaştırabiliriz? Üniversite şuan ki başarısını nasıl korur, takip eder ve bu başarıyı nasıl değerlendirir? Bu sorulara cevap verebilmesiyle aslında kurumlar kendilerine yol/hedef belirlemiş ve engeller/riskler/tehditler karşısında strateji geliştirmiş kurumu sıradanlıktan kurtarıp rakipleriyle yarışmayı, kendini yenilemeyi sağlarlar.

Araştırmanın ana özneleri olan devlet üniversitesi olarak Gazi Üniversitesi ve vakıf üniversitesi olarak Atılım Üniversitesinin stratejik planları ile ilgili analize geçildiğinde aşağıdaki bir tablonun ortaya çıktığı görülmüştür.

Üniversiteler için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı birimi üniversitenin kendisini gelecekte öngördüğü yere taşıyacak birim olarak planların hazırlanması aşamasında sekreteryaya rolünü yürütmektedir. İncelenen planlarda bu durum Gazi Üniversitesi için böyleyken, Atılım Üniversitesinde bu birimin varlığından bahsedilmediği gibi planda sekreteryaya olarak görülmemektedir.

Gazi Üniversitesinin stratejik planı için belirlenen takvim aralığı 2019-2023 yılları arasındadır. Ancak planda daha önceki dönem olan 2014-2018 dönemi kısaca değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme altı tema; “Eğitim-Öğretim, Ar-Ge, Örgütsel Gelişim, İnsan Kaynakları, Toplum ve Sağlık Hizmetleri” çerçevesinde eleştirel bir değerlendirmedir. Planda bu dönemde çok fazla amaç ve hedef belirlendiğini, stratejik planın takip edilmesini zorlaştıran performans göstergelerinin yer aldığını, bu sebeplerden dolayı faaliyetleri belirlemede ve maliyetlendirmede sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sağlık hizmetlerinden yararlananların sayısındaki artışa

vurgu yapılmıştır. Genel olarak belirlenen hedeflerin çoğunluğunda başarı sağlandığı belirtilirken bazı hedeflerde ise beklenenin üstünde başarı gerçekleştiği ve bazılarında ise yaklaşıldığı belirtilmiştir.

Gazi Üniversitesi 2014-2018 dönemi yani önceki dönemin Stratejik Planı ve durum analizini değerlendirilirken bu döneme ait olarak, çok fazla amaç ve hedef belirlendiğini, stratejik planın takip edilmesini zorlaştıran performans göstergelerinin yer aldığını, bu sebeplerden dolayı faaliyetleri belirlemede ve maliyetlendirmede sorunlar yaşandığı sonucu belirtmiştir. Bu bağlamda “yeni hazırlanacak olan planda hedeflerin net, kolay anlaşılabilir ve somut verilere dayalı olması planın uygulanmasını ve değerlendirmesini kolay kılacaktır” sonucu çıkarılmıştır.

Örgütler (burada üniversite) hazırlanan raporlar neticesinde yaptıkları değerlendirmelerden elde ettikleri risk, tehlike ve stratejileri önemseyerek örgütün güçsüz ve güçlü olduğu taraflarını belirleyerek örgütün diğer örgütlerle rekabet üstünlüğü sağlayacak konumunun farkına varma, karar alma ve alınan kararları uygulama süreci olarak da tanımlandığında, Gazi Üniversitesinin stratejik planında daha önceki planın aksaklıkları ve zayıf yönleri belirtildiği görülmektedir. Gazi Üniversitesinde bu tür özeleştirel yapılar, Atılım üniversitesi ise, mütevelli heyet tarafından belirlenen hedeflere başarıyla ulaşıldığını belirtmektedir. Gazi Üniversitesi ayrıca sağlık sisteminde meydana gelen değişimlere gönderme yaparken üniversitesi hastanesine gönderme yapmaktadır. Bunun nedeni Sosyal Güvenlik Kurumunun birleştirilmesinden sonra üniversite hastanesine gelen hasta sayısının artmasına dair bir vurgu yapmıştır.

Ayrıca Gazi üniversitesi, Atılım üniversitesinde yer almayan ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları ve üniversitenin büyüklüğünden ve daha da çok bir kamu hizmeti sunma zorunluluğundan olsa gerek, kreş hizmet sunması ile dikkati çekmektedir.

Gazi Üniversitesinde, stratejik planlama kurulunun başkanı üst yönetici Rektör iken, Atılım Üniversitesinde ise, üst düzey yönetici olarak Rektör Yardımcısının olduğu görülmektedir. Üyeler farklı uzmanlık alanlarından seçilmiştir. Hazırlık süreci çalışma grupları Gazi Üniversitesinde detaylı olarak belirtilmiş fakat Atılım Üniversitesinde

hazırlama ve yürütme grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrıca stratejik plan hazırlanmasında Gazi Üniversitesi Strateji Daire Başkanlığı sürecin içerisinde yer alırken, Atılım Üniversitesinin stratejik planı incelendiğinde bu düzeyde bir birimden bahsedilmemektedir.

Gazi Üniversitesi, Fakülte sayısından enstitü sayısına oradan öğrenci sayısına kadar Atılım Üniversitesinden nicelik olarak daha fazladır. Öğrenci ve Akademik Personel Sayısı açısından da arada büyük fark vardır. Örneğin akademik personel sayısı Gazi Üniversitesinde 2961 iken Atılım Üniversitesinde 410'dur. Yani arada yedi kattan fazla bir fark vardır. Aynı şey idari personel sayısı için de geçerlidir, idari personel sayısı Gazi Üniversitesinde 2922 iken Atılım Üniversitesinde 339'dur yani fark yaklaşık 9 kattır. Atılım Üniversitesi idari işler için daha az personel istihdam etmektedir. Bu da personel başına düşen iş yükünün Atılım'da biraz daha fazla olduğu sonucunu ortaya çıkarır. Gazi Üniversitesinde öğrenci sayısı 43.318 iken Atılım Üniversitesinde 7.878'dir. Yani Gazi Üniversitesi Atılım Üniversitesinin yaklaşık 5 katı öğrenci sayısına sahip görünmektedir.

Nicel verilerin ötesine geçip, iki üniversitesinin stratejik planları alt başlıklar halinde özetlendiğinde paydaş analizi önemli bir başlık olarak görünmektedir. Çünkü kurumlar stratejik planlarında iç ve dış paydaşlarını belirterek analiz yaparlar. Ancak, Gazi Üniversitesi ayrıntılı bir paydaş analizi yaparken, Atılım Üniversitesinin stratejik planında iç ve dış paydaşların kimler olduğunu belirtilmediği görülür.

Bu çalışmada paydaş analizi konusunda her iki üniversite arasındaki bu farklılık şu şekilde açıklanmıştır: Gazi Üniversitesi bir vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesine göre daha eski bir tarihe dayalıdır ve bu eski tarih daha geniş bir ilişki ağı ve birikimin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. İkinci olarak, Gazi Üniversitesi, Atılım Üniversitesine göre çok daha geniş bir yapılanmaya (fakülte, enstitü vb.) sahiptir, bu geniş yapılanma doğal olarak paydaş sayısını arttırdığı için Gazi Üniversitesi paydaş etkinliği ve analizine daha fazla önem vermektedir. Üçüncü olarak, Atılım Üniversitesi bir vakıf üniversitesi olarak öğrenci sayısını arttırma hedefine odaklandığı için tüm yoğunluğunu öğrenci sayısını arttırmaya yönelik faaliyetlere vermiştir diye düşünülebilir. Ancak paydaş analizinin birçok parçası öğrenciler için cazip bir üniversite olmayı mümkün hale getirecek etkinliklerle

doludur. Bu yüzden paydaş analizinin stratejik planda zikredilmesine rağmen bu alanda ciddi bir analiz ve planlamanın yapılmamış olması önemli bir eksiklik olarak görülebilir.

Yetkinlik analizi süreci açısından üniversiteler değerlendirildiğinde her ikisinde de çeşitli başlıklar altında değerlendirildiği görülmüştür. Araştırma konusu olan iki üniversitede de konuya ilişkin personel sayıları verilmiş olup, çalışanların buldukları görev, görevlerin gerektirdiği yetkinlikler belirtilmemiştir. Atılım Üniversitesi unvanlarına göre personel dağılımını gösterirken, personelin eğitim durumu ve yaş dağılımları belirtilmemiştir.

Kurumlar, belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri için yeterli sayıda personeli olduklarına veya yeterli sayıda çalışan personelin var olmasına karşın personelin niteliğinin iyileştirilmesinin önceliklendirilmesi gerektiği sonucuna varabilmektedir. Bu yüzden stratejik planlamalarında personelin niceliğinin belirtildiği gibi niteliğinin de belirtilmesi önemlidir.

Atılım Üniversitesi stratejik planında kurum kültürüne yer vermemiştir. Kurumsal hafıza ve kurumsal bilinirlik, algılanırlık açısından kurum kültürü kurumların görünen yüzleridir. Kurum kültürü kurum içerisinde zamanla oluşan ve üyelerinin benimsedikleri hatta üyelerinin benimsemek zorunda kaldıkları ya da isteyerek, beğenerek benimsedikleri bir kimlik ve kültürdür. Bu kültür kurumsal cazibeyi arttırabilir. Ankara'da Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin Mülkiyeli olma kültürü ve bununla övünme düşüncesi bir kurum kültürü örneğidir. Kurumlar (burada üniversiteler) stratejik planlarını kurum kültürünü üretecek, geliştirecek ve üyelerine benimsetecek bir stratejik plan oluşturduklarında kurumsal misyon ve hedeflere ulaşmak da daha kolay hale gelecektir.

Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi ele alındığında,

Gazi Üniversitesinin köklü tarihinin kurum kültürünün ortaya çıkmasında çok etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, Türkiye'de üniversite sayısının sınırlı olduğu dönemlerde sayılı birkaç üniversiteden birisi olan Gazi Üniversitesi, siyasetçiden sporcuya birçok ünlüyü bünyesinden çıkardığı için kurum kültürünü ortaya çıkaracak ve geliştirecek adeta kendi ideal örneklerini ve kahramanlarını da üretmiştir. Yine Gazi Üniversitesi "Gazi'li olmak ayrıcalıktır!" ifadesi ile kendi sloganını üretmiştir. Bu

noktada bir devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesinin vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesine göre bir adım daha önde olduğu Gazi Üniversitesi söylenebilir.

Stratejik planda olması gereken başlıklar açısından iki üniversite değerlendirildiğinde Gazi Üniversitesinin daha ayrıntılı bir stratejik plan hazırladığı aşağıdaki tablodan anlaşılacaktır.

Tablo 19: İki üniversitenin Stratejik plandaki başlıklar açısından değerlendirilmesi

Stratejik Plan	Gazi Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
Paydaş analizi	x	-
Kurumsal tarihçe	x	-
Kurum kültürü	x	-
Mevzuat analizi	x	-
Üst politika belge analizi	x	-
İç ve dış paydaş analizi ve sıralaması	x	-
Teknoloji Altyapısı Analizi	x	-
Mali Kaynak Analizi	x	-
Akademik Faaliyetler Analizi	x	-
Yükseköğretim Sektörü Analizi	x	-
Farklılaşma Stratejisi	x	-

Üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması stratejik planın bir başka parçasıdır. Gazi Üniversitesinin güçlü unsurları olarak, ulusal ve uluslararası akreditasyon programları, öğrenci niteliğinin ve niceliğinin fazla olması buna bağlı olarak özel ve kamu sektöründe tercih edilebilirliklerinin yüksek olduğuna yönelik vurgu dikkat çekmektedir. Atılım Üniversitesinde eğitim dilinin İngilizce olması, yabancı öğrenci sayısının artış göstermesi, kütüphanenin güçlü yapısı, Mühendislik alanlarının fazlalığı, diğer vakıf üniversitelerinden farklı bölümlerin olması, akademisyen öğrenci ilişkisinin sıcak olması ve sahip olunan kampüs üniversitesi özellikleri güçlü yönler olarak sıralamıştır.

Üniversiteler stratejik planlarında başarısızlıkların nedenlerini sorgulamalıdır. Belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmada neleri iyileştirmeleri gerektiğini belirterek bunları stratejik planlarında belirtmeleri gerekmektedir. Her iki üniversite de eksikliklerini, iyileştirilmeye açık yönlerini detaylı olarak belirtmişlerdir. Ortak zayıf yönleri; değişime açık olmak ile sosyokültürel ve sportif fırsatlar olarak görülmektedir. Devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesinde maddi imkânlar yetersiz olarak gösterilirken Vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesinde maddi imkânlar zayıf yönlerde görülmemektedir. Gazi Üniversitesinde uluslararası değişim programları, dış paydaşlar ile ilişkiler yetersizdir. Atılım Üniversitesi yükseköğretimde artan rekabete dikkat çekmiş olup, İngilizce yoğun bölümlerine gelen öğrencilerinin dil seviyelerinin düşüklüğü, sağlık personeli eksikliği, idari personelin gelişimi gereksinimi olarak zayıf yönlerine yer vermiştir. İki üniversitenin de kendince eksik olduğu noktalar görülmektedir. Ancak Gazi Üniversitesinin (kendi beyanlarından hareketle) zayıf yönlerinin daha az olduğu görülmektedir.

Öğrenci kontenjanlarının artması Gazi Üniversitesi için bir tehdit olarak görülürken Atılım Üniversitesi, Yükseköğretimde artan rekabeti ve öğrencilerin mesleki bilgi zayıflığı sonucunda bazı bölümleri tanımamaları ve bu bölümü tercihte sayı azlığı yaşanmasını bir tehdit olarak görmektedir. Vakıf ve devlet üniversitelerinin tehdit algıları birbirinden tamamen farklıdır. Gazi Üniversitesi öğrenci sayısının artmasından rahatsızdır çünkü bu sayı eğitimde kalitenin düşmesi ile akademisyenlerin sorumlu olduğu öğrenci sayısının artmasıyla, laboratuvarlarda daha fazla öğrencinin daha az teknik imkânları kullanmasıyla sonuçlanacağı için eğitim kalitesini düşürme olasılığı nedeniyle bu durumu bir tehdit olarak görmekteyken. Özel bir işletmeci mantığıyla hareket ettiği düşünülebilecek Atılım Üniversitesi, artan rekabeti ve bölümlerin tercih edilmesinde yaşanan azalmayı yani üniversitesini tercih edecek öğrenci sayısının azalması (Gazi Üniversitesinin tam tersi bir beklenti ve bakış açısıyla) tehdit olarak görmektedir. Öğrenci sayısının artması devlet üniversitesi için bir tehdit olarak görülüyor iken tam tersi biçimde vakıf üniversitesinde öğrenci sayısının azalması bir tehdit olarak görülmektedir.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin bir eğitim kurumu olarak temel amaçları, milli ve evrensel kültürle yoğrulmuş, küresel dünyanın ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireylerin eğitim ve öğretim süreci sonrasında topluma kazandırılmasını ve böylece toplumun sağlıklı devamlılığını sağlamaktır. Eğitim kurumları milli ve evrensel

misyonlarına ulaşmak için stratejik planlarını günün gelişmelerine göre hazırlamak ve gerektiğinde güncellemek durumundadırlar. Bu çalışmada da her iki üniversitenin belirledikleri hedeflere ulaşmak için ne tür bir faaliyet yürütmeleri gerektiğine dair stratejik planları mukayeseli olarak incelenmiştir. Bu tür çalışmaların tekrar ederek yapılması ve bu çalışmalardan üniversitelerin haberdar olup faydalanmaları stratejik planlarını daha da olgunlaştırıp misyonlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır diye düşünülebilir.

KAYNAKÇA

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu Tasarısı

Acar, E. *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın,2007.

Akçakaya, Onur, *Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2016.

Akgemci Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 4. Baskı, 2015.

Aksu, Mualla, *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara,2002.

Aktan, Coşkun Can, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri2-Stratejik Yönetim*, Türkiye Genç İş Adamları Derneği Yayınları, İstanbul,1999.

Ansoff, H. Igor, *Strategic Management*, The Macmillan Press, London, 1984.

Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Tükmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Balyer, A., Gündüz, Y. *“Türk Yükseköğretim Yönetim Sisteminde Yök İle Yaşanan Paradigmatik Dönüşüm: Vakıf Üniversiteleri Çelişkisi”* Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 31 Yıl:2011/2 s.70.

Barca, Mehmet Ve Hızıroğlu, Mahmut, , *“2000'li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı”*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt:4, Sayı:1, S.114.

Barca, Mehmet, *“Stratejik Düşüncenin Gelişimi”*, Ankara Sanayi Odası Nisan-Mayıs-Haziran Bülteni, 2009, s.35.

- Barca, Mehmet, *Stratejik Yönetim*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2015.
- Başar, Haşmet, “*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*”, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları,Konya, 1997.
- Bircan, İsmail, *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*, Planlama Dergisi, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT Yayınları, Ankara, 2002 s.11-19.
- Çetin, Hakan, , *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta,2012.
- Çoban, Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul,1997.
- Diken Ahmet, Öge Serdar vd., *Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır*, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 2006.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.
- Dölen, Emre, *Türkiye’de Üniversite Tarihi 5: Özerk Üniversite Dönemi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010.
- Durna, Ufuk. Ve Eren, Veysel, *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama*, Amme İdaresi Dergisi, 35(1), 2002, s. 60.
- Erdoğan, İrfan, *Yeni Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Eren, Erol, Özdemirci, Ata, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 10. Baskı, 2018.
- Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul, 2005.
- Ertuna, Özer, *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul,2008.

Ganiev B.V.Ve Newson E., Changing *Strategic Management Practice Within The Uk Construction Industry*, Strategic Change, 12, Loughborough University, Uk, 2003

Genç, Nurullah, *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul,2008.

Ger, Metin, *Yükseköğretim Kapsamında Stratejik Planlamanın Evrimi ve YÖK ve Üniversitelerin Strateji Belgelerinin Kritik Analizi*, T.C. Yükseköğretim Kurulu, Ankara, 2007.

Güçlü, Nezahat, *Stratejik Yönetim*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt.23. Sayı.2. 2003 s.61-85.

Gürses, Ahmet, Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme, *Stratejik Yönetim Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, Kasım-Aralık, 2010

Gürüz, Kemal, *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim*, Ösym Yayın No: 20014, Ankara, 2001.

Hatiboğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Temel Araştırma Yayınları, İstanbul, 1986

<http://sgdb.ege.edu.tr/files/stratejikplan.pdf>

<http://sgdb.gazi.edu.tr/posts/view/title/stratejik-planlar-186750?siteUri=sgdb>

http://www.boun.edu.tr/tr-TR/Content/Genel/Stratejik_Plan

<http://www.ktu.edu.tr/sgdb-ktustratejikplan>

http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyalari/raporlar/stratejik_plan/2018-2022_HU_SP.pdf

<https://gelisim.edu.tr/duyuru/istanbul-gelisim-universitesi-stratejik-plan-2016-2020-yayinlandi>

<https://www.atilim.edu.tr/uploads/pages/stratejik-plan-1517410923/1556802554-Atilim%20Universitesi%20Stratejik%20Plan%202015-2019.pdf>

https://www.baskent.edu.tr/belgeler/stratejik_plan/Stratejik_Plan_2016-2023-02.pdf

<https://www.iku.edu.tr/tr/stratejik-plan>

https://www.ozyegin.edu.tr/sites/default/files/upload/AkreditasyonveKaliteGuvencesi/ozu_kidr-_2017.pdf

https://www.yeditepe.edu.tr/sites/default/files/images/ek-7._yeditepe_universitesi_stratejik_plani_2017-2022_rev_01_03.11.2017_0.pdf

<https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz> 30.09.2019

Kahraman, Yavuz, *“Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.

Kaygısız, Esra, **Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ, 2017.

Kılıç, Ramazan, Türkiye’de Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi. Dumlupınar Üniversitesi *S.B. Dergisi*, 1999,3 (3): 289-310.

Kısacık, Sadullah, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobi’ler Üzerinde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005.

Kotter, J., *Kültürler ve Koalisyonlar, İçinde: Rowan Gibson, Geleceği Yönetmek*, (Çev. A. Ergül ve A. Uysal) Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2008.

Kunt, Şule, *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012.

Küçükcan, Talip Ve Bekir S. Gür, *Türkiye’de Yükseköğretim: Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Seta Yayınları, Ankara, 2009.

Narinoğlu, Ahmet, *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Uygulama*, Kişisel Yayın, 1. Baskı, İstanbul, 2007.

Özdem, Güven, Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon Ve Misyona İfadelerinin Analizi, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11 (4), 2011, s.1869-1894.

Özdemir, Ali, *Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim İçin Bulanık Karar Verme Tabanlı Balanced Scorecard Yaklaşımı ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Özgür, Hüseyin, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Nobel Yayın, Ankara, 2004.

Öztemel, Ercan, *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001.

Pamuk, Gündüz, Erkut, Haluk, Ülegin, Füsün, *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*, İstanbul, İrfan Yayıncılık, 1997.

Parlak Bekir Ve Sobacı Zahid, *Kuram Ve Uygulamada Kamu Yönetimi: Ulusal Ve Global Perspektifler*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

Resmi Gazete Tarih: 6.11.1981, Sayı:17506

Sargın, Sevil, Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı Süleyman Demirel Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, 133-150.

TC Kalkınma Bakanlığı Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018 http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (Erişim Tarihi15.09.2019)

TC KB, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi* (2018),(3.Sürüm),Ankara:Http://Www.Sp.Gov.Tr/Upload/Xspkutuphane/Files/Vrllq+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.Pdf

TC KB, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*, 2018 http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (Erişim Tarihi15.09.2019)

Ulutaş, Mehmet, *Yükseköğretimde Bilişim Liderliği, Öğrenen Örgüt Ve Üniversite Kültürü Arasındaki İlişi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, 2015.

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

Üzün, Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir, 2000,

Vural, Z. B. Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 4. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Yılmaz, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 2003, Sayı: 50-51, Ss: 67-86, [https://www.Sayıştay.Gov.Tr/Tr/Upload/95906369/Files/Dergi/Pdf/Der50m4.Pdf](https://www.sayistay.gov.tr/tr/upload/95906369/files/dergi/pdf/der50m4.pdf) (Erişim Tarihi:05.01.2020)

YÖK, *Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi*, Ankara,2007

