



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MALİYE ANABİLİM DALI

BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA BİLİM DALI

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK
PLANLARIN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA
UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Cangül Ece İLHAN

BURSA – 2020



T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA BİLİM DALI**

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK
PLANLARIN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA
UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Cangül Ece İLHAN

Danışman

Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ

BURSA – 2020



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 23/06/2020

Tez Başlığı / Konusu: Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planların Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluğunun İncelenmesi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 136 sayfalık kısmına ilişkin, 22/06/2020 tarihinde şahsım tarafından TURNITIN. adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

23/06/2020

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Cangül Ece İLHAN

Öğrenci No: 701412003

Anabilim Dalı: Maliye

Programı: Maliye Tezli Y.L.

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

Başkan
Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ
23.06.2020

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planların Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluğunun İncelenmesi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

23/06/2020



Adı Soyadı: Cangül Ece İLHAN
Öğrenci No: 701412003
Anabilim Dalı: Maliye
Programı: Tezli Yüksek Lisans
Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

ÖZET

Yazar : Cangül Ece İLHAN
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : Maliye
Bilim Dalı : Bütçe ve Mali Planlama
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XVI + 141
Mezuniyet Tarihi : / / 2020
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLARIN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ

Araştırmanın temel amacı Türkiye’de devlet üniversitelerinin stratejik planlarını merkezi idare tarafından yürürlüğe konan kılavuzlara ne kadar uygun hazırladıklarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda 126 maddeli bir Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk (SPKU) Endeksi geliştirilmiştir. Çalışmada 2019-2023 ve 2020-2024 dönemine ilişkin stratejik plan hazırlayan ve kamuoyu ile paylaşan toplam 50 devlet üniversitesinin stratejik planları içerik analizi yöntemiyle incelenerek puanlanmıştır. Başarı düzeyini belirleyen faktörlerden sahiplenme, hesap verme sorumluluğu, katılımcılık, akademik başarı düzeyi, kuruluş yılı (yaş), konum tercihi ve plan dönemi değişkenleri SPSS programından yararlanılarak korelasyon, regresyon analizi ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre devlet üniversitelerinin plan hazırlamadaki başarı düzeyinin %83,4 ile “iyi” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca planı sahiplenme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık düzeyinin başarı düzeyini olumlu etkilediği; akademik başarı puanı, kuruluş yılı (yaş), konum tercihi ve plan dönemi değişkenlerinin kılavuza uygun plan hazırlama ile bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

Devlet Üniversiteleri Stratejik Planlama Performans Esaslı
Bütçeleme Yüksek Öğretim

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın konusunun belirlenmesinden tezimin son aşamasına kadar bana yol gösteren, yazdıklarımı büyük bir titizlikle okuyup değerlendiren, tez çalışmama başladığım günden beri tecrübeleriyle bana ışık tutan, çok değerli vakitlerini ayırarak bana yardım ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan ve bu hayattaki en büyük şansım olan babam Ercan İLHAN, annem Gülüzar İLHAN, kardeşim Caner Ali İLHAN, teyzem Hayriye YILMAZ ve dostlarım Nur BAŞKAN TOPUZ, Fatma TAL'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL YAZILIM RAPORU	v
YEMİN METNİ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar	xiv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM VE STRATEJİK PLANLAMA

1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI.....	4
1.1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	4
1.1.1. Weber'in Bürokrasi Modeli.....	5
1.1.2. Devlet Kurumları (Büro-Bürokrat) Eliyle Üretim	6
1.2.3. Yönetim ve Siyaset Ayrılığı	7
1.2.4. Özel Sektörden Farklı Olma	9
1.2. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ AKSAKLIKLARI	10
2. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	12
2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ: TANIMI VE GELİŞİMİ	12
2.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	14
3. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	16
3.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI.....	16
3.1.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramları	16
3.1.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı	18
3.2. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA İHTİYACI	20
3.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI.....	22
3.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN GÜÇLÜKLERİ.....	23

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE’DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE
STRATEJİK PLANLAMA

1. TÜRKİYE’DE KAMU KESİMİNİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINI BENİMSEMESİ	26
1.1. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ SEBEPLERİ	27
1.2. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ.....	28
1.2.1. Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu	28
1.2.2. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun Çıkarılması	29
1.2.3. Stratejik Planlama Kılavuzunun Hazırlanması	30
1.2.4. Pilot Çalışmalar	31
1.2.5. Kamuda Stratejik Yönetim Araştırması.....	32
1.2.6. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.....	33
1.2.7. Diğer Düzenlemeler.....	34
1.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMAYA DAYALI PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME: TEMEL UNSURLARI	35
1.3.1. Stratejik Planlama	35
1.3.2. Performans Programı	36
1.3.3. Performans Bilgi Sistemi.....	36
1.3.4. Faaliyet Raporu.....	36
1.3.5. Performans Denetimi	37
2. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞ SÜRECİ VE AKTÖRLER.....	38
2.1. GEÇİŞ SÜRECİ.....	38
2.2. STRATEJİK PLANLAMANIN AKTÖRLERİ	39
2.2.1. Üniversite Düzeyindeki Aktörler.....	40
2.2.1.1. Rektör	40
2.2.1.2. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	40
2.2.1.3. Strateji Geliştirme Kurulu	41
2.2.1.4. Stratejik Planlama Ekibi	41
2.2.1.5. Harcama Birimleri	42
2.2.2. Yükseköğretim Kurulu	42
2.2.3. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	43
2.2.4. Sayıştay.....	45
2.2.5. Türkiye Büyük Millet Meclisi	46
3. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	46
3.1. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	46
3.2. DURUM ANALİZİ.....	48
3.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	50

3.3.1. Misyon	50
3.3.2. Vizyon	50
3.3.3. Temel Değerler	50
3.4. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	51
3.4.1. Konum Tercihii.....	51
3.4.2. Başarı Bölgesi Tercihii	51
3.4.3. Değer Sunumu Tercihii.....	51
3.4.4. Temel Yetkinlik Tercihii	52
3.5. STRATEJİ GELİŞTİRME	52
3.5.1. Amaçlar	52
3.5.2. Hedefler	52
3.5.3. Performans Göstergeleri	53
3.5.4. Stratejiler	53
3.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	53
3.5.6. Maliyetlendirme.....	53
3.6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLARIN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA UYGUNLUĞU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN ULUSAL LİTERATÜR	55
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	58
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	59
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	59
3.1.1. Evren.....	59
3.1.2. Örneklem	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	63
4. ÖLÇÜM ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	63
4.1. ÖLÇÜM ARACI: STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA UYGUNLUK ENDEKSİ	63
4.1.1. Endeks Maddelerinin Belirlenmesi.....	64
4.1.1.1. Başlık Standardına İlişkin Maddeler	66
4.1.1.2. İçerik Standardına İlişkin Maddeler	68
4.1.1.3. Nitelik Standardına İlişkin Maddeler.....	70
4.1.2. Endeks Maddelerinin Gruplandırılması.....	72
4.1.3. Endeks Maddelerini Değerlendirme ve Puan Verme Kriterinin Belirlenmesi .	75

4.1.4. Endeks Maddelerinin Önem Düzeyinin Belirlenmesi	75
4.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	76
5. BULGULAR	76
5.1. ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLAN KILAVUZUNA UYGUNLUK PUANLARI	77
5.1.1. Genel Uygunluk Puanları	77
5.1.2. Endeks Maddelerinin Türlerine (Endeks Boyutlarına) Göre Uygunluk Puanları.....	80
5.1.2.1. Başlık Standardı Açısından Uygunluk Puanları	80
5.1.2.2. İçerik Standardı Açısından Uygunluk Puanları	82
5.1.2.3. Nitelik Standardı Açısından Uygunluk Puanları	84
5.2. ÜNİVERSİTELERİN ENDEKS KATEGORİLERİ AÇISINDAN STRATEJİK PLAN KILAVUZUNA UYGUNLUK PUANLARI.....	86
5.2.1. Bir Bakışta Stratejik Plan Kategorisi Puanları.....	86
5.2.2. Stratejik Plan Hazırlığı Kategorisi Puanları.....	87
5.2.3. Planı Sahiplenme Durumu Kategorisi Puanları	88
5.2.4. Hesap Verme Sorumluluğu Kategorisi Puanları.....	89
5.2.5. Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi Kategorisi Puanları	90
5.2.6. Durum Analizi Kategorisi Puanları	91
5.2.7. Misyon Kategorisi Puanları	92
5.2.8. Vizyon Kategorisi Puanları.....	93
5.2.9. Temel Değerler Kategorisi Puanları	94
5.2.10. Farklılaşma Stratejisi Kategorisi Puanları	94
5.2.11. Amaçlar Kategorisi Puanları.....	96
5.2.12. Hedefler Kategorisi Puanları	96
5.2.13. Performans Göstergeleri Kategorisi Puanları	98
5.2.14. Maliyetlendirme Kategorisi Puanları.....	99
5.2.15. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi Puanları.....	100
5.3. ÜNİVERSİTELERİN KILAVUZA UYGUNLUK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN BAZI FAKTÖRLER	100
5.3.1. Sahiplenme ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	101
5.3.2. Hesap Verme Sorumluluğu ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	104
5.3.3. Katılımcılık ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki	106
5.3.4. Üniversitenin Başarı Düzeyi ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	108
5.3.5. Üniversitenin Yaşı (Kuruluş Yılı) ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	109
5.3.6. Konum Tercihini ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki	110
5.3.7. Plan Dönemi ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki.....	112
6. TARTIŞMA	115
SONUÇ.....	129
KAYNAKÇA	136

TABLULAR

Tablo 1. Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Stratejik Yönetim Süreci	47
Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Devlet Üniversiteleri ve Plan Dönemleri.....	61
Tablo 3. Başlık Standardı Kapsamındaki Maddeler	67
Tablo 4. İçerik Standardı Kapsamındaki Maddeler	69
Tablo 5. Nitelik Standardı Kapsamındaki Maddeler.....	71
Tablo 6. Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Endeksi Maddeleri	72
Tablo 7. Endeks Maddelerinden Alınan Puanları Değerlendirme Kriterleri	77
Tablo 8. Üniversitelerin SPKU Endeksi Toplam Başarı Puanları	78
Tablo 9. Üniversitelerin SPKU Endeksi Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı	79
Tablo 10. Üniversitelerin Başlık Standardına İlişkin Başarı Puanları	80
Tablo 11. Üniversitelerin Başlık Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 12. Üniversitelerin İçerik Standardına İlişkin Başarı Puanları (N=50)	82
Tablo 13. Üniversitelerin İçerik Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 14. Üniversitelerin Nitelik Standardına İlişkin Başarı Puanları	84
Tablo 15. Üniversitelerin Nitelik Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 16. Bir Bakışta Stratejik Plan Kategorisi Başarı Düzeyi	86
Tablo 17. Stratejik Plan Hazırlığı Kategorisi Başarı Düzeyi	87
Tablo 18. Planı Sahiplenme Durumu Kategorisi Başarı Düzeyi	88
Tablo 19. Hesap Verme Kategorisi Başarı Düzeyi	89
Tablo 20. Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi Kategorisi Başarı Düzeyi.....	90
Tablo 21. Durum Analizi Kategorisi Başarı Düzeyi.....	91
Tablo 22. Misyon Kategorisi Başarı Düzeyi.....	92
Tablo 23. Vizyon Kategorisi Başarı Düzeyi	93
Tablo 24. Temel Değerler Kategorisi Başarı Düzeyi.....	94
Tablo 25. Farklılaşma Stratejisi Kategorisi Başarı Düzeyi	95
Tablo 26. Amaçlar Kategorisi Başarı Düzeyi	96
Tablo 27. Hedefler Kategorisi Başarı Düzeyi	97
Tablo 28. Performans Göstergeleri Kategorisi Başarı Düzeyi.....	98
Tablo 29. Maliyetlendirme Kategorisi Başarı Düzeyi	99
Tablo 30. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi Başarı Düzeyi	100
Tablo 31. SPKU Endeksi Verilerinin Normallik Testi	101
Tablo 32. Planı Sahiplenme Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu	102
Tablo 33. Planı Sahiplenme Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 34. Hesap Verme Sorumluluğu Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu.....	105
Tablo 35. Hesap Verme Sorumluluğu Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 36. Katılımcılık Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu.....	107
Tablo 37. Katılımcılık Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 38. Üniversitenin Başarı Düzeyi Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu.....	109

Tablo 39. Üniversitenin Yaşı ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu.....	110
Tablo 40. Üniversitelerin Konum Tercihine Göre SPKU Endeksi Grup İstatistikleri	111
Tablo 41. Üniversitelerin Konum Tercihine Göre SPKU Endeksi Grup Farklılık Testi Sonuçları	112
Tablo 42. Üniversitelerin Plan Dönemine Göre SPKU Endeksi Grup İstatistikleri	113
Tablo 43. Üniversitelerin Plan Dönemine Göre SPKU Endeksi Grup Farklılık Testi Sonuçları	113
Tablo 44. Araştırma Kapsamındaki Hipotezler ve Test Sonuçları	114
Tablo 45. SPKU Endeksinde Maddelerin Üç Standartta Göre Dağılımı	118
Tablo 46. Başlık Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler	119
Tablo 47. İçerik Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler	120
Tablo 48. Nitelik Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler	121



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Amaç.	: Amaçlar
BirB.	: Bir Bakışta Stratejik Plan
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DurA.	: Durum Analizi
Ed.	: Editör
Fark.	: Farklılaşma Stratejisi
GZFT	: Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsatlar-Tehditler
Haz.	: Stratejik Plan Hazırlığı
Hdf.	: Hedefler
Hvs.	: Hesap Verme Sorumluluğu
İzDğ.	: İzleme ve Değerlendirme
m.	: Madde
M	: Ortalama
Mis.	: Misyon
Mlyt.	: Maliyetlendirme
N	: Örneklem (İncelenen Devlet Üniversitesi Sayısı)
p	: Anlamlılık Düzeyi
PerG.	: Performans Göstergeleri
R ²	: Determinasyon Katsayısı
r _p	: Pearson Korelasyon Katsayısı
s.	: Sayfa
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
Sahp.	: Planı Sahiplenme Durumu
SBB	: Strateji ve Bütçe Başkanlığı
SD	: Standart Sapma
Sig.	: Anlamlılık
SK	: Sayılı Kanun
SPKU	: Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences Paket Programı
TDeğ.	: Temel Değerler
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
URAP	: University Ranking by Academic Performance
ÜstP.	: Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi
vd.	: Ve Diğerleri
Viz.	: Vizyon
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
β	: Beta Katsayısı

GİRİŞ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının dışı kapalı, yönetime katılmaya imkân vermeyen, katı hiyerarşik yapısı kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılıp harcanmasını engellemiştir. Mükelleflerin ödedikleri vergilerin karşılığını kamu yönetiminden yeterince alamamaları nedeniyle kaynakları etkin kullanma arayışlarına gidilmiş ve özel sektörde başarılı olan “stratejik planlama” yaklaşımı kamu kurumlarına uyarlanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde kamuda stratejik planlamanın resmi olarak benimsenmesi 2003 yılında çıkarılan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile mümkün olmuştur. Performans esaslı bütçe sisteminin bir unsuru olarak hayata geçirilen kurumsal stratejik planlama merkezi yönetim dışında sosyal güvenlik kurumları, mahalli idareler ve KİT’ler tarafından da kademeli olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Kamu idarelerinin stratejik planları 2003 yılından bu yana merkezi idare bünyesindeki birimler tarafından yönlendirilmiştir. Günümüze kadar bu süreçte merkezi idare adına sırasıyla DPT (2003–2011), Kalkınma Bakanlığı (2011–2018) ve son olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018–devam ediyor) görev yapmışlardır. Söz konusu aktörler kamu idarelerini yönlendirmede temel olarak kılavuz ya da rehberler kullanmışlardır. İlk kılavuz DPT tarafından 2003 yılında yayımlanmış ve 2006 yılında 5018 Sayılı Kanun’un tam olarak yürürlüğe girdiği 2006 yılında güncellenmiştir. Bu süreçte yaşanan deneyimler ışığında “tek kılavuz” uygulamasının yeterli olmadığı gerçeğinden hareketle Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında “çok kılavuz” dönemi başlatılmıştır. Buna göre temel kılavuzun yanında üniversiteler, belediyeler ve KİT’ler için özel rehberler de yürürlüğe konmuştur.

Türkiye’de kamu idarelerinin merkezi idarece yürürlüğe konan kılavuzlara uygun stratejik plan hazırlama konusunda sorunları olduğu çeşitli yayınlarda nitel ifadelerle belirtilmiştir. Ancak yapılan literatür taramasında kamu idarelerinin söz konusu kılavuzlara ne kadar uygun stratejik plan hazırladıklarını bir bütün olarak sistematik şekilde ele alan ve görgül (ampirik) çalışma ile ölçen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı *devlet üniversitelerinin stratejik planlarını merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun hazırlamış olduklarını belirlemektedir*. Bu doğrultuda araştırmanın bir diğer amacı ise *devlet üniversitelerinin kılavuza uygun plan hazırlamalarını belirleyen faktörler olup olmadığını ortaya çıkarmaktır*.

Devlet üniversitelerinin seçilmesinin sebeplerinden birincisi, eğitim kurumu olarak üniversitelerin en iyi stratejik plan yapabilecek aktörler olmalarıdır. Diğer bir deyişle üniversite özelinde karşılaşılan sorunların diğer kamu kurumlarında da görülebileme olasılığının yüksek olması bu araştırmadan elde edilecek önerileri değerli kılmaktadır. İkinci sebep merkezi idare tarafından üniversitelere özgü olarak hazırlanan bir rehberin varlığıdır. Böylece üniversiteler için özel olarak hazırlanan kılavuzun ne gibi sonuçlar meydana getirdiği; bir anlamda bu tür bir özel kılavuzun hazırlanmaya değer olup olmadığı anlaşılabilir. Üçüncüsü üniversitelerin aynı alanda ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermeleridir. Rekabet unsuru onların stratejik planlamaya önem vermelerini teşvik edebilir.

Bu çalışma öncelikle devlet üniversitelerinin stratejik plan oluşturmada merkezi idare tarafından hazırlanan kılavuza uygunluk sağladıkları ya da sağlayamadıkları yönleri ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. Böylelikle özellikle sorunlu olan alanların geliştirilmesi için öneriler geliştirilmesi mümkün olacaktır. Kalkınma Bakanlığı'nın 2018 versiyon kılavuzları geçmişte yaşanan deneyimler ışığında hazırlanarak yürürlüğe konulduğu için bu çalışmadan elde edilen bulgularla yeni versiyon kılavuzların nispi olarak başarı durumu da görülebilecektir. Ayrıca araştırma ile üniversitelerin başarılı plan hazırlamalarını etkileyen faktörler ortaya konacağından bu faktörler özelinde çeşitli öneriler geliştirme olanağı elde edilecektir.

Çalışma kapsamında Türkiye'deki devlet üniversiteleri tarafından hazırlanan stratejik planların merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun olduğunu ölçmek amacıyla bir *Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk (SPKU) Endeksi* geliştirilmiştir. Endeks üç boyut (başlık, içerik, nitelik) ve 15 kategori olmak üzere toplam 126 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada 2019-2023 ve 2020-2024 dönemi stratejik planı hazırlayan ve kamuoyu ile paylaşan toplam 50 devlet üniversitesinin stratejik planları içerik analizi yöntemiyle incelenerek puanlanmış böylece bir anlamda performans ölçümü yapılmıştır. Başarı düzeyini belirleyen

faktörlerden sahiplenme, hesap verme sorumluluğu, katılımcılık, akademik başarı düzeyi, faaliyet süresi, konum tercihi ve plan dönemi değişkenleri SPSS programından yararlanılarak korelasyon, regresyon analizi ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümü kamu yönetimi anlayışındaki değişim ve stratejik planlamaya odaklanmaktadır. Bu kısımda geleneksel kamu yönetimi anlayışı, aksaklıkları, yeni kamu yönetimi anlayışı, kamuda stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışı, önemi, faydaları ve güçlükleri incelenmiştir.

İkinci bölümde Türkiye’de stratejik yönetime geçiş ve devlet üniversitelerinde stratejik planlamaya odaklanılmıştır. Bu kısımda kamu mali yönetimi reformu, stratejik yönetime geçiş çalışmaları ve devlet üniversitelerinin stratejik planlama süreci ve aktörleri ele alınan konular arasındadır.

Son olarak üçüncü bölümde ise Türkiye’de devlet üniversitelerinde stratejik planlamaya ilişkin literatür taraması ile birlikte 50 devlet üniversitesinin stratejik planlarını merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun hazırladıklarını anlamak için geliştirilen endeks ve yapılan analizlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM VE STRATEJİK PLANLAMA

Kamu yönetimi alanında son yıllarda tüm dünyada önemli değişimler yaşanmıştır. Değişimin dinamiklerini ortaya çıkaran faktörler ise sanayi toplumunun bilgi toplumuna dönüşmesi, küreselleşmenin etkisi, ekonomik ve sosyal beklentilerin değişmesi ve bu değişime bürokrasinin yeterince yanıt verememesidir (Eşki, 2009: 491). Bürokratik yönetime eleştiriler getiren yeni kamu yönetimi (ya da işletmeciliği) anlayışı; kamuda performansa dayalı ücretleme, stratejik yönetim, profesyonel yöneticilik gibi uygulamalarla kamu sektörünü özel sektöre yaklaştırmaya çalışmaktadır. Nitekim stratejik planlama da özel sektörden kamuya adapte edilen araçlardan biridir. Bu nedenle birinci bölümde öncelikle kamu yönetimi anlayışındaki değişimler ele alınmış sonrasında kamuda stratejik planlama hakkında bilgiler verilerek kuramsal altyapı sağlanmaya çalışılmıştır.

1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

19. yüzyılın ikinci bölümünden başlayıp 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kamu yönetimindeki hâkim düşünce geleneksel kamu yönetimi anlayışı olarak bilinir (Eryılmaz, 2016: 44). Aşağıda geleneksel kamu yönetimi anlayışının temel özellikleri ve aksaklıklarına yer verilmiştir:

1.1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının teorik temelleri birkaç kaynaktan beslenmektedir. ABD’de Wilson kamu yönetiminin siyaset biliminden bağımsız ve tarafsız olmasını sağlamak üzere “siyaset-yönetim ikiliği”ni ileri sürmüştür. Almanya’da ise Weber, kamu kesiminde üretim modeli olarak bürokrasiyi teorik

temellere oturtmuştur. Ayrıca Taylor'un bilimsel yönetim düşünceleri de geleneksel kamu yönetiminin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Ömürgönülşen, 2014: 13-14). Geleneksel kamu yönetimi anlayışının dayandığı ilke ve düşünceleri dört ana grupta toplamak mümkündür:

1.1.1. Weber'in Bürokrasi Modeli

Birinci ilke, kamu yönetiminin yapısıyla ilgilidir ve büyük ölçüde Alman sosyolog Max Weber tarafından kavramlaştırılan bürokrasi modeline dayalı bir örgütlenmeyi esas alır (Eryılmaz, 2016: 45).

Max Weber, büyük örgütler için savunduğu bürokrasi modelini, "örgütlerin rasyonel olarak, kişilerin duygularına bakılmaksızın kurallar yoluyla yönetilmesi, ayrıca etkinlik ve verimliliğin devamlı şekilde gözetilmesi" olarak ifade etmektedir. Devletin tüm kurumları Weber'e göre bürokratikleşme eğilimindedir ve kararlar uzmanların öngörülerine dayalı olarak alınır. En ideal örgütlenme şeklinin bürokrasi olduğunu savunan Weber, "bürokrasinin en önemli faydalarının, *disiplin, hız, öngörülebilirlik, kesinlik, hizmetlerde süreklilik, hizmetlerde standart ve verimlilik*" olduğunu ifade etmiştir (Hergüner, 2019: 59-60).

Weber, "bürokratik yapı"nın ideali temsil eden bir örgüt yapısı olduğunu düşünmüştür. Bürokrasi kaçınılmazdır, örgütlenme biçiminin en verimlisidir. Ancak Weber bu düşünce içinde uzmanlaşma temeline ayrı bir önem vererek iş bölümü esasına dayalı piramit modelinde hiyerarşik otoriteyi, örgütsel süreçlerin belirleyici olarak görür. Bu düşünce temelinde tarafsızlık ilkesi bağlamında verimlilik esastır. Weber'in düşünce yapısı devlet/kamu bürokrasisi odaklıdır (Koçel, 2005: 219).

Weber, üç tür egemenlikten söz etmiştir. Geleneksel egemenlik, yalnızca belli ailelerden gelen kişilerin yönetimde söz sahibi olmasıdır. Karizmatik egemenlik, "olağanüstü yetenek ya da başarıları olan insanlara duyulan saygı sonucunda bu kişilere yönetim bırakılmakta" ve faaliyetleri ve denetiminde esnek olmaktadır. Son egemenlik türü ise *rasyonel-yasal egemenlik* olup, "bireylerin yönetim hiyerarşisindeki yerleri, hakları ve sorumlulukları kurallar çerçevesinde belirlenmektedir". Weber, öngördüğü bürokrasi modelinde devlet kurumları için rasyonel-yasal egemenlik anlayışını benimsemiştir (Hergüner, 2019: 60).

Weber'in ileri sürdüğü ideal bürokrasi modelinin özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir:

- Resmi görevler kurallara dayalı olarak yürütülür ve süreklilik arz eder.
- Memurların hak, yetki ve sorumluluklarını çizen kurallar vardır.
- Üretim birimi olan bürolar hiyerarşik yapıdadır.
- Çalışanların kullandıkları kaynaklar üzerinde mülkiyet hakkı bulunmaz.
- Çalışanların işe alım ve yükselmeleri liyakat (teknik bilgi-eğitim) esasına göredir (Yağmurlu, 2004: 36).

Weber bürokrasisi, otorite üzerine inşa edilen bir hâkimiyet şeklini ifade eder. “Bilgiye dayalı kontrol öngörmesi, yetki alanlarını açıkça tanımlaması ve zihinsel olarak analiz edilebilir kural ve hesaplamalar temelinde işlemesi” sebebiyle akla dayalı yani rasyoneldir. Bürokrasi Weber’e göre “akılcılığın gerektirdiği ancak demokrasinin hiç hoşlanmadığı şey olan *teknik etkinliği* sağlamaktadır” (Hergüner, 2019: 62).

1.1.2. Devlet Kurumları (Büro-Bürokrat) Eliyle Üretim

İkinci ilke, devletin kamu mal-hizmet üretimi ve dağıtımında, kendi örgütleri (bürokrasi) eliyle doğrudan görev üstlenmesi gerektiği düşüncesine dayalıdır. Kamusal mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumunda devletin alternatif hizmet yöntemlerini dikkate almadan doğrudan kamu bürokrasisine güvenmesi, kamu yönetiminin özelliklerinin özel sektör yönetiminden farklı olduğu düşüncesine dayandırılmıştır (Eryılmaz, 2016: 45).

Max Weber, rasyonel-yasal egemenliğe dayalı toplumların bürokratik örgütlenmeyi benimsediğini ileri sürer. Aynı zamanda Weber, bürokrasinin de içinde bulunduğu kültürü benimseyerek güçleneceğini ifade eder. Çünkü bürokratik örgütün kuralları toplumun içselleştirmiş olduğu rasyonel-yasal kültürdeki yasaların bir anlamda işlevsel muadilidir. Bu kültürde insanlar mevzuata ve siyasi sistemin emir ve yasaklarına uyarlar. Benzer şekilde bürokratik örgütün kuralları da, insanlar tarafından benimsenir. Max Weber, bürokratik örgütün ayırt edici özelliği, kuralların mevzuata uygun ve tarafsız şekilde uygulanmasını öngörmesidir. Demokratik bir siyasi sistemde bürokrata biçilen rol kuralları tarafsız uygulamasıdır. Bürokratların

kendilerine biçilmiş olan rollerini aşmaları durumunda ise Weber, onların açık bir tehlike oluşturacaklarını ifade etmiştir (Hergüner, 2019: 62-63).

1.2.3. Yönetim ve Siyaset Ayrılığı

Üçüncü ilke ise yönetim ve siyasetin birbirinden ayrı olduğu düşüncesidir. Bu ilke, idari konularla siyasi konuların birbirinden ayrılabilmesi varsayımına dayanmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminde idare, siyasal iktidara bağımlıdır. Buna göre, kamu yönetiminin ya da idarenin görevi, kuralları ve talimatları uygulamaktan ibarettir. Stratejileri ya da siyasal kararları belirleme yetkisi siyasi liderlere aittir. Siyasiler politikaları yani ne yapılacağını belirler ve kamu yöneticileri de bunları uygulama rolü üstlenir. Bu süreçlerde kurumların misyonları, maliyetleri ve performans hedefleri ikinci planda kalmakta, piyasa mekanizması dikkate alınmamaktadır. Finansal ve yasal ilkelere uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi denetimin esasıdır. Denetimin yine bürokratik organlarca yürütülmesi esastır (Eryılmaz, 2016: 45-46).

Yönetim ve siyasetin birbirinden ayrılabilmesi ya da ayrılması gerektiği görüşü başlangıç olarak, Woodrow Wilson'ın, 1887'de yayımlanan "Yönetimin İncelenmesi" (The Study of Administration) adlı makalesine dayanmaktadır (Eryılmaz, 2016: 46). Wilson, çalışmasının çıkış noktasını "bir Anayasayı uygulamanın onu yapmaktan daha zor hale gelmesi" olduğunu ifade etmiş, bu makalesi ile II. Dünya savaşı kadar etkisini koruyan geleneksel kamu yönetiminin öncülüğünü yapmıştır.

Yönetim biliminin gelişmesi için siyaset dünyasının yönetim dünyasından uzak tutulması gerektiğini savunan Wilson, bu savı ile kamu yönetimi literatüründe siyaset-yönetim ayrılığı olarak geçerek kamu yönetimi disiplinine uzun yıllar yön vermiştir. Wilson, yönetim ve siyasetin birbirinden ayrılması savını gerekçelendirirken "yönetim biliminin siyasetin aceleci, üstünkörü ve gerginlik barındıran yaklaşımlarından uzak tutulması gerektiğini" ifade etmiştir. Bu görüşe göre siyasal sistemin temeli farklı çevrelerden gelen değişik fikirleri bir araya getirmek ve onları uyumlaştırmak iken, yönetim sisteminin görevi baskı-çıkar grupları, belediye başkanları, siyasal partiler,

yasama organı gibi siyasi kanallar aracı ile meşru hâle getirilen politikaların uygulanması için bir araç olmasıdır (Hergüner, 2019: 31-32).

Wilson'un siyaset-yönetim ayrılığına ilişkin görüşleri, Amerikan kamu yönetiminin 19. yüzyılın sonunda yaşadığı sorunlarla yakından ilgilidir. Geniş bir biçimde bu dönemde uygulanmakta olan "kayıрма sistemi"nin olumsuzlukları üzerindeki tartışmalar, kamu yönetiminin "liyakat ve tarafsızlık ilkesi" üzerine yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Kayırma sistemi, Amerika'da seçimi önde tamamlayan başkanın, kendi görüşünde olan kişilerden seçtiği kadroları, yönetim kademelerine ataması esasına dayanmıştır. Bu durum ise, liyakati, yönetimde uzmanlığı ve istikrarı olumsuz olarak etkilemiştir. Siyaset- yönetim ayrımına dayalı görüşleri Wilson'dan sonra Goodnow gibi düşünürler de tekrarlamıştır.

Siyaset- yönetim ayrılığının kamu yönetimi anlayışında önemli sonuçları olmuştur. Bu sonuçlardan en önemlisi, "kamu yönetiminin işleyişinde siyasi etkilerin değil, Yönetim Bilimi ilkelerinin egemen olması" fikrinin ön plana çıkmasıdır. Kamu politikaları belirlendikten sonra bunların etkin şekilde uygulanmasının teknik bir iş olarak görülmesi ve kamu yöneticilerine bırakılması gerektiği fikri, yönetimde bilimsel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda da F. Taylor'ın "bilimsel yönetim" yaklaşımının kamuda uygulanması imkânı doğmuştur. Bu yaklaşım, özellikle ABD'de etkisini göstermiş ve kamudaki iş tanımlamalarında kullanılmıştır (Eryılmaz, 2016: 46-47).

Bilimsel Yönetimin babası olarak bilinen Taylor, verimliliğin üst düzeye çıkarılmasında fizyolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır. Taylor, "devamlı olarak rutin işleri en ucuz ve iyi şekilde yapabilmenin yollarını" aramış; iş yapmanın mekanik tarafına oldukça önem vermiştir. "Bilimsel Yönetim" kavramını tanımlarken Taylor'ın üzerinde özellikle durduğu dört temel ilke vardır:

- (1) Örgütsel görevler "zaman ve hareket" incelemeleri ile bilimsel bir şekilde analiz edilip işi yapmanın en iyi tek yolu bulunmalı,
- (2) İşçiler bilimsel yöntemlerle seçilerek örgütsel pozisyonlara yerleştirilmeli ve işi nasıl yapacakları iş başında eğitilerek kendilerine öğretilmeli,
- (3) İşin bilimsel analizlerle geliştirilen ilkelere uygun bir şekilde yapılabilmesi için işi planlayanlarla yapanlar arasında yakın bir işbirliği olmalı,

(4) Yönetim ve işçiler için yapılmasındaki sorumluluğu eşit olarak paylaşmalı, her biri kendisi için en uygun olan işleri yapmalı”

Burada belirtilmiş olan ilkelere bakıldığında Taylor için örgütsel görevlerin çok önemli olduğu ve tüm gayretini bu görevlerin tanımlanması ve nasıl yapılacağına planlanmasına verdiği anlaşılmaktadır. Taylor bu nedenle örgütün en temel unsuru olan insanı ihmal etmek ve “insanı basit bir makinanın parçası gibi değerlendirmekle” itham edilmiştir (Polatoğlu, 2003: 62-63).

1.2.4. Özel Sektörden Farklı Olma

Dördüncü ilke ise kamu yönetiminin özel sektörün yönetiminden oldukça farklı olduğu yaklaşımıdır. Özel sektör yönetiminden farklı olarak, kamu yönetiminin “yasallık (örgütlenme ve işleyişin ayrıntılı kurallara dayanması), tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal mallar, kamusal sorumluluk, siyasal çevre, kamu gücü” gibi kendine has özellikleri bulunmaktadır.

Özel sektör ile kamu arasındaki farklılık dört grupta toplanabilir. Birincisi, kamu sektörü kamu mal-hizmetlerinin üretimini ve sunumunu yapmaktadır. İkincisi, kamu yönetiminin finansmanı vergi ve benzeri mali yükümlülüklerle karşılanmaktadır. Üçüncüsü, kamunun ürettiği mal ve hizmetler kamu yararını hedef almaktadır, kâr amacına yönelik değildir. Dördüncü olarak ise kamu yönetimi; seçmenlerin, baskı grupları ve siyasetçilerin içinde olduğu sosyal ve siyasal bir çevreye sahiptir. Kamu yönetimi, yasaların izin vermediği bir alanda görev üstlenemez.

Kamu yönetiminin niteliği, fonksiyon ve yapısının farklı özellikleri nedeni ile çalışanların hayat boyu istihdamı ve profesyonel bir bürokrasiye göre düzenlenmesi esas alınmıştır. Bu yönetim aracı, “her siyasi iktidara eşit olarak hizmet etmek gibi bir siyasi tarafsızlığa sahip olmak” zorundadır. Bu anlayışı benimseyen kamu yönetimi, “piyasa” ya karşı duyarlılığı olmayan ya da “toplum” a karşı doğrudan sorumluluğu olmayan, daha çok bürokratların ve siyasilerin talimatlarına göre işleyen bir niteliğe sahiptir. Özel sektörde geçerli yönetim uygulamalarına mesafelidir. Kamu gelirleri büyük ölçüde vergiler yoluyla sağlandığı için vergilerin yasalara uygun toplanması, israf edilmemesi, usulüne uygun olarak harcanması, yolsuzluk yapılmaması gibi daha

çok “girdi ve süreç odaklı” bir denetim sistemine dayanmaktadır. Bu nedenle temel odak noktası “sonuçlar”dan daha çok süreçler, diğer bir deyişle kurala aykırı iş yapılmamasıdır. Bu sebeple risk almaya yönelik eğilim kamuda zayıftır (Eryılmaz, 2016: 47).

1.2. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ AKSAKLIKLARI

Geleneksel kamu yönetiminin yıllar geçtikçe etkinliği sağlamada yeterince başarılı olmadığı fark edilmiş ve çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Weber’in bürokrasi modelinin önemli eleştiri alan varsayımlarından biri bürokratların kamu yararı doğrultusunda faaliyet gösterecekleri düşüncesidir. Her ne kadar modelde bürokratların kamu yararına yönelik kurallara göre davranacağı ifade edilmiş olsa da uygulamada kamu yararı yerine bireysel çıkar peşinde koşan bürokratlar olduğu eleştirisi yapılmaya başlanmıştır. Özellikle “Kamu Tercih Okulu” yazarları bürokratların “sıradan insanlar gibi kendi çıkarları peşinde koşan rasyonel varlıklar olduğunu” savunmaktadırlar (Ömürgönülşen, 2014: 15).

Bürokratik modelde kurallara uygun iş yapmak daima ön planda olduğu için bürokratlar kurala uygun davrandıklarını kanıtlayarak sorumluluktan kurtulmaktadır. Diğer bir deyişle bürokrat ve yöneticiler üretilen kamu hizmetlerinin niteliğinden yani çıktılardan ve sonuçlarından sorumlu değildirler. Bu tür bir yapıda yöneticiler daha iyi-etkin hizmet sunmak için yenilik yapma ihtiyacı hissetmemektedirler. Ayrıca bu modelde bürokratların risk alma eğiliminde olmaması kaynakların israf edilmesine de sebep olabilmektedir (Hughes, 2014: 122-123).

Bürokratik yapıli kurumlarda etkinlik sağlamak için uyulması beklenen kurallar sorumluluktan kaçmak için de kullanılabilir. Vatandaş, birimler arasında koşturma, “bugün git yarın gel davranışı” sorumluluktan kaçmanın yaygın örneklerindendir. Zaman zaman alt kademedeki memurların kuralların arkasına sığınarak üst makamlara başvuru yollarını kapattıkları da görülebilir. Ayrıca yöneticilerin kötü bir kararın olumsuz sonuçlarını astlarından birisinin üzerine yıkması ve yine de onu destekler bir görüntü vermesi bir diğer sorumluluktan kaçma yoludur (Dereli, 1976: 177).

Geleneksel kamu yönetiminin bir diğer aksaklığı Wilson tarafından ileri sürülen yönetim-siyaset ya da politikacı-yönetici arasındaki sert ayrılığın gerçekçi olmadığıdır. Nitekim bu ilke, geliştirildiği ABD’de bile başarıya ulaşamamıştır. Gerçek hayatta yönetim ile siyaseti ayırştırmak pek mümkün değildir (Hughes, 2014: 120).

Bürokrasi kültüründe, “kuralı sorgulamak ve ona aykırı davranmak” olağan bir durum değildir. Bu nedenle “bürokratik usullere uygun hareket etmek” bir anlamda kaçınılmazdır. Bürokratik model, “kuralların dayandığı mantıktan çok kurallara uymaya özen gösteren kişilik tipi” meydana getirme eğilimindedir. Nitekim yıllarca bürokratik kurumlarda çalışan bireylerde, davranış ve kişilik sorunları yaşandığı, aşırı bir yalnızlık ve yabancılaşmaya rastlandığı tespit edilmiştir (Aytaç, 2005: 257).

Geleneksel kamu yönetiminde bürokrasinin sorunlarından bir diğeri ise “bürokratik sabotaj”dır. Çok rastlanan örneklerinden biri, üstün astı tarafından sabotaja uğramasıdır. Örneğin astlar, üstlerinden bilgi gizleyebilirler ya da gereğinden çok daha fazla bilgi vererek üstlerini zor durumda bırakabilirler. Bir diğeri yöntem ise “üstün emirlerine uymak, fakat hiçbir şekilde bu emirlerden fazlasını yapmamak” şeklinde bir davranış sergilemektir. Bu örnekler bürokrasilerin Weber tarafından ileri sürüldüğü gibi rasyonel ve etkin olamadığını göstermektedir (Dereli, 1976: 182).

İsraf ve verimsizlik geleneksel kamu yönetimlerinde genel olarak yaygın olup, bu durum halkın kamu idarelerine güvenini sarsmakta, idarelerin ise kamu ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinde eksikliğe neden olmaktadır. Kendilerine düşen görevleri kamu yönetimlerinin etkin bir biçimde yerine getirememeleri, bu görevlerin, devlet dışında daha iyi yapılıp yapılamayacağı hususunu ciddi bir biçimde sorgulattır olmuştur. Daha kaliteli kamu hizmeti talepleri kamu yönetimindeki bu zaafa rağmen sürmüş, mükelleflerin ödedikleri vergilerin daha iyi ve rasyonel kullanılması istekleri giderek yoğunlaştırmıştır. Kamu kaynaklarının ihtiyaç ve hizmetlere yetmemeye başlaması nedeni ile harcamaların kısılması gündeme gelmiştir. Giderek artan bütçe açıkları, kamu idarelerini ticaret erbabı gibi bir tutum izlemeye yöneltmektedir. Bu durum sonucunda ise hükümetler, geleneksel yönetim anlayışını terk ederek daha yenilikçi ve etkin yönetim yaklaşımları arayışına girmişlerdir. Kamu hizmetlerine olan talebin artması, geleneksel finansman yöntemleriyle yeterli hizmet kalitesinin sağlanamaması,

kamu yönetimlerinin kalite ve verimliliğe odaklanmasını sağlamış ve köklü reformlar yapılmaya başlanmıştır (Baş, 2005: 10-11).

2. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

20. Yüzyılda meydana gelen değişimler iş hayatının yenilenmesini gerektiren ekonomik krizler ve yüksek rekabetin oluşu, örgütteki ve iş yönetimindeki yaklaşımların tekrar şekillenmesine yol açmış yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Nitekim kamu kesiminde stratejik yönetim ve planlamaya geçilmesini zaruri kılan süreçler özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışının önem kazanmasıyla başlamıştır (Aydın & Aksoy, 2007: 294-295). Bu nedenle bu kısımda yeni kamu yönetimi anlayışına odaklanılmaktadır:

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ: TANIMI VE GELİŞİMİ

Dünya yaşanan krizler başta 1929 ekonomik bunalımı olmak üzere devlet işleyişi ve sistem üzerinde ciddi değişikliklere yol açmıştır. Devlet harcamaları sorgulanmış devlet bütçeleri denetim altında tutulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla örgütsel yapıda değişiklikler yapılması düşünülmüş devletin küçültülerek özelleşme politikalarına ağırlık verilmiştir. Devleti etkin hâle getirme çabası içinde özel sektör tipi yönetim uygulamalarına yönelinmiştir. Bu bakış açısı “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı” yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Aydın vd., 2016: 424). Bu yaklaşımla birlikte sanayi toplumu süresince hâkim olan Weberyen bürokrasi anlayışı bilgi toplumunda yerini rasyonel-üretken bir çizgide yeni örgütlenme modellerine bırakmaya başlamıştır (Dinçer & Yılmaz, 2003: 22).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı esasen özel kesimde kullanılan işletmecilik terim ve kavramlarının kamu kurumlarında da kullanılıp uygulanmasını öneren, Weber tarafından ileri sürülen bürokrasi modelinin yerine, “piyasa ilkelerine ve bireylerin memnuniyetine dayanan, esnek, karar verme katmanları daha düz, sonuca yönelik ve girişimciliğe önem veren bir anlayış” olarak tanımlanabilir (Al, 2002: 113’ten akt. Özer, 2005: 11).

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının arkasında “işletmecilik düşüncesi ile yeni kurumsal iktisat ekonomisi” anlayışlarının olduğu belirtilmektedir. Bu anlayışlara göre verimliliğin sürekli artırılması, profesyonel yöneticiliğin benimsenmesi, müşteri odaklı olma, özel sektörün itici gücü olarak kabul gören “düşük maliyet, yüksek kalite ve akılcı yönetim” gibi kavram ve unsurların kamu yönetimine transfer edilmesi gereklidir. 1980’lerden itibaren bu anlayış o kadar benimsenmiştir ki “işletmecilik iyi, bürokrasi kötü” gibi sloganlaşmış ifadeler kullanmaya başlanmıştır (Bilgiç, 2013: 36).

Yaygın şekilde kabul edilen görüşe göre, Yeni Kamu Yönetimi, “politikadan yönetime” doğru bir geçişi ifade etmektedir. Çünkü performans ölçümünü gündemine almakta, geleneksel bürokratik model yerine yarı bağımsız yapılanmalara odaklanmakta, ödeme gücü ilkesinden ziyade fayda ilkesini yani “kullanıcı öder” kuralını benimsemektedir. Ayrıca girdilerden ziyade çıktı kontrolüne eğilmekte, daimi istihdam yerine dönemlik sözleşmeli personel yaklaşımını ön plana almaktadır. Motivasyon sağlamayan sabit ödeme sistemi yerine performansa dayalı maaş sistemini benimsemektedir. Ek olarak merkezden yapılan personel kontrolleri yerine esnekliği savunarak başarıyı kontrol etmeye odaklanmaktadır (Özer, 2005: 11).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının ortaya çıkmasını ve kamu yönetimi yazınında hâkim bir paradigma hâline gelmesini Hood’a göre tek bir nedenle açıklamak mümkün değildir (Bilgiç, 2013: 32). Bu yaklaşımın ortaya çıkmasında sosyal, ekonomik ve politik birçok faktör etkili olmuştur. Bu faktörleri ve etkilerini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

(1) *Ekonomik Faktörler:* Refah devleti anlayışının benimsenmesi ile devlet işlevini değiştirerek örgütlenme biçimini genişletmiş ve bu da kamu harcamalarında artışlara sebep olmuştur. 1970’lerde yaşanan ekonomik durgunluk ve petrol krizleri ise II. Dünya Savaşı sonrasında oluşturulan düzenin sorgulanmasına yol açmıştır. Ekonomik sorunlar birçok gelişmiş ülkede sorunların sebebi olarak “refah devleti”ni hedef almış bu ise kamu harcamalarını ve devlet müdahalesini azaltmak yönündeki fikirleri beslemiştir. Verimlilik kavramı tüm bu gelişmeler neticesinde ön plana çıkmış, özel sektör ve kamu sektörü bu kavram çerçevesinde karşılaştırılmıştır (Bilgiç, 2013: 33). Hatta kamu bürokrasisi, o dönem “yaşanmakta olan mali-yönetimsel sorunlar karşısında adeta bir günah keçisi” ilan edilmiştir (Ömürgönülşen, 2014: 21).

(2) *Sosyal Faktörler*: Vatandaşların hakkını arayan, gittikçe daha eğitimli ve siyasi otoriteye da az itaatkâr bir hâl alması, insanların yöneticilerinden ve kamu yönetiminden beklentilerinin farklılaşmasına ve daha nitelikli hizmet sunumu talep edilmesine sebep olmuştur. Ayrıca nüfus yapısı içindeki değişimler yani yaşlı nüfustaki artış refah devletinin karşılayamadığı bir talep artışı ile de karşı karşıya kalmasına yol açmış bu ise mevcut kaynakların daha etkili kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

(3) *Politik ve İdeolojik Faktörler*: Yeni Kamu Yönetimi anlayışının ideolojik temelleri serbest piyasa ekonomisinin temel ilke ve değerlerini savunan Friedman, Hayek, Buchanan, Niskanen gibi liberal ekol diğer bir deyişle “yeni sağ” görüşüdür. İngiltere’de Thatcher ile ilk defa başlayan muhafazakâr iktidarın kamu sektörünün yapısı, işleyişi ve hizmet yöntemlerine getirdikleri eleştiriler, kamu yönetim anlayışının değiştirilmesinde ve kamunun küçültülmesinde önemli bir rol oynayarak, alternatif hizmet sunum yöntemleri ve özelleştirmeyle devletin rolünün sınırlandırılması düşüncesinin yerleşmesini sağlamıştır (Bilgiç, 2013: 34-35).

2.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yeni kamu yönetimi, geleneksel bürokratik yönetim anlayışının aksine yönetim ve organizasyonda, piyasa-toplum ilişkilerinde önemli değişimler öngörmektedir (Eryılmaz, 2016: 53).

İlk olarak, yeni yönetim anlayışında geleneksel bürokrasi modeline karşı bir duruş vardır. Yeni anlayış eski bürokratik modelin önemli katkılar sağladığını kabul etse de değişen şartlar ve beklentileri karşılamaktan uzak olduğu ileri sürmektedir. Eski anlayış kamu yöneticilerinin risk almadan işleri yürütmekte olduğu, hata yapan yöneticinin hemen gözden düştüğü, yenilik ve yaratıcılığın kamuda risk almak olarak görüldüğü bir modeldir. Aslında hiç hata yapmayan yönetici-kurumlar gereği kadar çalışmıyor ya da risk almıyor demektir. Yeni kamu yönetimi anlayışında esnek hareket tarzı, en uygun büyüklükte esnek-katı olmayan hiyerarşi, adem-i merkezîyetçi bir yaklaşımla çalışanlara daha çok yetki verilmesi söz konusudur (Eryılmaz, 2016: 53-54). Yeni kamu yönetiminde siyaset-idare ayrılığının aksine üst kademe yöneticileri hükümet politikalarına daha duyarlı hale getirerek siyaset-yönetim kaynaşmasını

kabul eder. Ancak bürokratik örgüt yapılarında yapılan değişiklikler (parçalanma) ile politika oluşturma ve uygulama fonksiyonlarını birbirinden ayırarak bürokratların hizmet sunumunda etkinliğe odaklanmasını sağlamaya çalışır. Bu nedenle idari ve mali özerkliğe sahip adem-i merkezîyetçi icracı kuruluşlar bu anlayışın önemli bir parçasıdır (Ömürgönülşen, 2014: 22).

İkincisi, yeni yönetim anlayışında devletin faaliyet alanlarının küçültülmesi savunulmaktadır. Özel sektörün devletin yürüttüğü birçok faaliyeti daha ekonomik şekilde yürüttüğü bu sebeple bu işlerin özel sektöre bırakılması hedeflenir. Bürokrasinin yavaşlığı ve kırtasiyecî yapısı “minimal devlet” anlayışının benimsenmesi için gerekçe olarak gösterilir. Yeni kamu yönetiminde kamu hizmetlerinin “yönetim ve üretiminin” birbirinden ayrılması, devletin üretimde piyasadan daha fazla faydalanması ve daha çok dümen tutan (yönlendirici) konumda olması istenir. Ayrıca devlet toplumsal sorunları gidermek açısından tek başına çözüm bulmak yerine “kamu, özel sektör ve sivil toplum” arasında bir katalizör olmalıdır (Eryılmaz, 2016: 54).

Üçüncüsü kamu yönetiminin sadece siyasî liderlere değil, kamuya (halka) karşı da sorumlu olmasının gerektiğini savunmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminde emir veren siyasîler ile uygulayıcı bürokratlar arasında net bir ayırım vardır. Yeni yaklaşımda yöneticiler, sadece prosedürleri ve kuralları takip eden kişiler olmaktan çok yaptıkları işlerin sonuçlarından da (verimli, etkin, müşteri memnuniyeti, kalite vb.) sorumlu tutulmalıdır. Bunun için ise kendilerine karar verme ve uygulamada geniş yetki verilmelidir. Bu yönetsel özerklik sayesinde yönetimde, değişen koşullara zamanında uyum sağlamayı, daha hızlı karar alabilmeyi, kaynakları etkin ve verimli kullanmayı ve vatandaşların taleplerine duyarlı olmayı amaçlanmaktadır (Eryılmaz, 2016: 55).

Yeni kamu yönetiminde siyasî liderler ile bürokratlar arasında bir etkileşim vardır. Buna göre hizmetlerin etkin sunulma ihtiyacı ile siyasîlerin tercihleri ve verdikleri sözler arasında bir denge kurulmaya çalışılır. Siyasîler makro düzeyde vizyonu ve temel ilkeleri belirler ve kaynakları yöneticilere tahsis ederken yöneticiler ne iş yaptıkları yani performanslarından sorumlu tutulur (Eryılmaz, 2016: 55-56).

Dördüncüsü geleneksel kamu yönetimi anlayışı “işletme yönetimi ile kamu yönetimi” arasında net farklılıklar olduğunu vurgularken yeni yaklaşım, bu ikisi

arasındaki farklılığın azaldığını kamu sektöründe de “*hizmetlerde verimlilik ve kalite ile girişimcilik ve işletmecilik ruhuna sahip yönetici tipi, takım, vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedef, müşteri ve piyasa kavramlarına*” vurgu yapılması gerektiğini ileri sürer. Hizmetlerin üretim-sunumunda serbest piyasa mekanizmasının kaynak kullanımında daha etkin ve verimli bir araç olduğunu belirtir (Eryılmaz, 2016: 56).

3. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

1970’li yılların sonlarına doğru başlayan sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler yönetim alanını da etkisi altına almıştır. Bu gelişmeler sonucunda özel sektör ve kamu yönetimine hâkim olan yönetim modellerinde de önemli değişimler yaşanmıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bu yıllardan itibaren daha fazla sorgulanmış ve yeni yönetim anlayışı-tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Stratejik yönetim, söz konusu yönetim modellerinden biri olarak kamu yönetiminde yankı bulmuş ve yaygınlaşmıştır (Sobacı, 2008: 103). Stratejik planlama bu yönetim modelinin bir unsuru olduğu için aşağıda strateji, stratejik yönetim ve kamuda stratejik planlama konularından bahsedilecektir:

3.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

3.1.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramları

Etimolojik açıdan strateji kelimesi eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yön vermek, yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşturulan ve iş dünyasında kullanılabildiği kadar sadece askeri alanda kullanılan bir kavramdır (Aktan, 2008: 5-6).

Strateji kavramı askeri bakış açısı ile “bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır” (Aydın & Aksoy: 2007: 297).

Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü incelendiğinde ise strateji sözcüğünün Fransızca "strategie" sözcüğünden Türkçe'ye girdiği görülmektedir. Strateji sözcüğünün Türkçe anlamları, "1. İzlem", "2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, iktisadi, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş" olarak verilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018).

Sosyal bilimlerde strateji kavramı ilk kez 20. Yüzyılın ilk yarısında iktisatçı Oskar Morgenstern ve Macar matematikçi John Von Neuman tarafından kullanılmıştır. Neuman ve Morgenstern'in (1944) oyun teorisi adı ile literatüre geçen yaklaşımlarında, strateji kavramı bireylerin ekonomik davranışı açısından ele alınmış, iki oyuncunun rakibine karşı üstünlük sağlama çabası sonucundaki rasyonel davranışları strateji anlayışı çerçevesinde açıklanmıştır. 1960'lı yılların başlarında ise strateji kavramı yönetim disiplinde kullanılmaya başlanmıştır (Aydın & Aksoy: 2007: 297).

Strateji, özellikle işletme bilimi açısından bakıldığında "kurumun amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir" (Tokgöz, 2012: 3). Stratejinin kökenin esas olarak rekabet kavramı olsa da zamanla kavram daha geniş bir açıdan ele alınmaya başlanmış ve "gelecekle ilişkili bütün konuları içeren bir şekil kazanmıştır" (Erkan, 2008: 7).

Strateji; "geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir". Bu nedenle yönetim bilminde strateji, ister özel sektör ister kamu sektörü olsun bir örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yürürlüğe koyacağı yol ve yöntemleri akla getirmektedir (Özgür, 2004: 209).

Stratejik planlama terimi ise strateji ve planlama olmak üzere iki ayrı kavramın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu kavramda her iki kelime aslında kendi anlamlarını tamamen kaybetmezler. Bu yüzden, "stratejik planlama bazen strateji bazen de planlama olarak" algılanmaktadır. Esasen stratejik planlama kısaca "strateji oluşturma" aşamasıdır. Bir kurumda "stratejinin nasıl şekillendiği ya da şekillendirilmesi gerektiği stratejik planlama yazınının" temel ilgi alanı içine girer.

Geniş bir açıdan stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” şeklinde tanımlanabilir (Erkan, 2008: 8-9, 11).

Stratejik planlama, kurumun misyonu doğrultusunda amaçların tespiti, durum analizi yapılarak güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenerek alternatif stratejilerden en uygun olanlarının seçildiği bir süreç olarak da tanımlanabilir. Bu tür planların geleneksel planlardan en büyük farkı, sürekli yenilenmeleri ve bugün yerine uzun vade düşünülerek yapılmasıdır (Yüksel, 2002: 32).

3.1.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi gibi özel sektördeki başarılı uygulamalardan sonra kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan bir yönetim tarzıdır. Kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanması çabaları, toplam kalite yönetiminin uygulanması çabaları ile benzer neden ve amaçlara dayanmaktadır. Diğer bir deyişle iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, küreselleşme ile birlikte gündeme gelen gelişmeler, demokratikleşme, liberalleşme ve sivilleşme gibi eylemlerin etkisi ile insanların kamusal hizmetlerden beklentileri değişmiştir bu etkiler sonucunda, Stratejik Yönetim kamu sektöründe değişen beklentilere cevap verebilmek amacı ile uygulanmaya konan modellerden biridir (Sobacı, 2008: 103-104; Parlak & Sobacı, 2010: 296).

20. yüzyılın ikinci yarısında stratejik yönetim kavramı, işletme-yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Konu üzerinde o dönemlerde anlam olarak henüz bir fikir birliğine varılamamış olsa da, strateji rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacı ile kaynaklarını harekete geçiren ve kurumun çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen bir anlam taşımaktadır. Stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorusuna cevap vermek olduğunu düşünen Peter Drucker; stratejik yönetimin belirlenen amaçlar doğrultusunda, verilen kararların gelecekte sonuçlarını elde etmeyi sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Drucker, 1999’dan akt. Güçlü, 2003: 70).

Stratejik yönetim, “bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği” olarak

tanımlanmaktadır. Bir diğerk tanıma göre stratejik yönetim, “bir organizasyonun gelecekte varmak istediğı hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz” eden bir araçtır (Aktan, 2008: 6). Ancak stratejik planlama ile stratejik yönetim kavramlarının eşdeğerk kavramlar olmadığını belirtmek gerekmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturur. Bir kurumda amaçlara nasıl ulaşılacağına dair stratejiler oluşturulurken bunun bir planlaması yapılır. Planlamadan sonra stratejilerin uygulanmasına sonrasında da uygulama sonuçlarına bakarak kontrol aşamasına geçilir (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetimin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2008: 6-7):

- Stratejik yönetim kurumların geleceğek dair bir vizyon oluşturmasını öngörür. İşletme bakış açısıyla vizyonun ardından bu vizyona ulaşılabilmesi için misyonun belirlenmesi gerekir. Ancak kamu sektöründe kurumlar yetki ve görevlerini yasalardan aldıklarından örgüt bazında bu sıralamanın önce misyon sonra vizyon olması daha mantıklıdır. Vizyon ve misyonun kararlaştırılması örgütsel başarı için yeterli olmayıp ayrıca amaçlara ulaştıracak stratejilerin ve eylem planlarının oluşturulması da gereklidir. Sonuçta stratejik yönetimin temel amacı organizasyonun gelecekteki performansının ve verimliliğinin artırılmasıdır.

- Stratejik yönetim üst yönetim kademesini daha çok ilgilendirmektedir. Çünkü stratejiler daha çok üst yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Bununla birlikte orta ve alt kademedeki bu stratejileri uygulayacak personelin olması da büyük önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevresini anlamak ve değerkendirme olanağın tanıyan bir araçtır. İç çevrede güçlü ve zayıf yönler, dış çevrede ise fırsat ve tehditler analiz edilir. Ayrıca kurumun diğerk kurumlara göre durumunu görmesini sağlar.

- Stratejik yönetim, “organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine” imkân sağlamaktadır.

- Stratejik yönetimin temelinde karar alma bulunmaktadır. Çeşitli analizlerle konumunu gören örgüt, bulunduğuk sektörde daha ileriye gidebilmek için ne yapması gerektiğini anlar.

- Stratejik yönetim “stratejik düşünme” kültürünün yerleşmesine imkân tanır.
- Stratejik yönetim, örgütlerdeki sorunların da ortaya çıkarılması ve etkin bir biçimde çözümlenmesine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim “toplam kalite yönetimi” gibi tekniklerden yararlanmayı da mümkün kılar.

İlk olarak özel sektörde uygulanmış ve başarılı sonuçlar alınmış olan stratejik yönetim anlayışı, kamu yönetiminde sorunları çözebilmek, değişime ayak uydurabilmek ve geleceğe yönelik bir takım yenilikleri getireceği düşüncesi ile benimsenmiştir. Kamu idarelerine bir vizyon anlayışı getirmekte olan stratejik yönetim, orta ve uzun vadeli amaçlar belirlenmesini sağlamakta, hesap verme sorumluluğunu nesnel ve ölçülebilir hale getirmekte, işleri performans esasına göre yürütmeyi öngörmektedir (Eryılmaz, 2016: 8-9).

3.2. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA İHTİYACI

Kamu sektörü 1980’lerden sonra ciddi olarak eleştirilmeye başlanmıştır. Devletin üstlendiği roller sorgulanmış, büyüklük, vatandaşa hizmet ve yapısı tartışılmıştır (Balci, 2013: 319). Bu yenileşme çabası dikey örgüt yapısını destekleyen sanayi devrimi koşullarına göre biçimlenmiş olan merkezîyetçilik temelli, hantal, sert ve kapalı kamu yönetimi anlayışının değişimini beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim anlayışında kamu sektörü siyaset-yönetim dengesini yeniden kuracak, devlet etkinleştirilecek ve küçülecek, şeffaf olacak ve dürüstlüğe önem verecek, yerleşmeyi destekleyecektir. Bunun başarıya kavuşmasının yolu günlük politikalar uygulamak yerine amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi için etkin bir stratejik yönetim anlayışı ile geliştirilmesinden geçtiği kabul edilmiştir (Barca & Nohutçu, 2013: 339).

Geleneksel olarak kamu kurumlarında “strateji fikri” ve geleceğe yönelik planlama anlayışı kısıtlıdır. Eski kamu yönetiminde bürokratların birtakım stratejileri olsa bile bu iş daha çok siyasi bir olgu olarak görülmektedir. Memur olan bürokratlar siyasilerin emirlerini yerine getiren aktörler olduğu için bu fikirlerin hayata geçmesi de pek mümkün olmaz. Bu nedenle “geleneksel model uzun vadeli bakış açısını dikkate almaz ve süreçlere daha fazla odaklandığı için herhangi bir kamu örgütünde

genelde daha büyük bir amaç, nihai bir hedef olduğunu unutmur” (Hughes, 2014: 369-370).

Günümüzde ise kamu kurumlarında strateji düşüncesi olmaksızın etkin yönetim mümkün değildir. Aksi halde birbiriyle sorunlara dönük birbiriyle çatışabilen günlük kararlar, tutarlı hedeflere hiçbir zaman hizmet etmeyecektir. Bu nedenle kamuda stratejik planlama bir anlamda gelecekle baş etme ve nihai hedeflere ulaşmanın sistematik bir aracıdır (Hughes, 2014: 369-371).

Bürokratik geleneksel modelin yoğun şekilde eleştirildiği günümüzde artık bilgi toplumuna geçiş söz konusudur. Devletler artık ideolojileri bir kenara bırakarak kamu yönetimini etkinleştirme gayreti içine girmişlerdir. Bu nedenle kamu yönetimi 21. yüzyılda katılımcı, saydam, etkili ve verimli, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, ayrımcılığı ve belirsizliği azaltacak şekilde hukuka dayanmak ve esnek, süratli ve öngörülebilir olmak zorundadır. Bu nedenle kamu kurumları da, kârını çoğaltmak ve daha verimli olmak için stratejik plan yapan özel sektör gibi kendi amaçları dâhilinde bu araçtan yararlanmak durumundadır. Kamuda stratejik planlamayı zorunlu kılan sebepler şu şekilde özetlenebilir:

1. Kamu kurumlarının “kamu menfaati” için çalışıyor olmaları, onların stratejik plan yapmalarını gerektiren çok temel bir sebeptir. Çünkü etkin bir stratejik planlama ile sağlanacak faydalar sadece belli bir kişi ya da gruba yönelik olmayacak toplumun önemli bir kısmına yönelecektir.

2. Teknolojik gelişmelerin kamu hizmetlerinin niteliğinde değişikliklere yol açması bir diğer deyişle devlete yeni görevler yüklemesi; kamu hizmetlerinin daha etkin sunumuna ilişkin talep artışı, hizmet sunumunda aracı veya yarı araçların sayısının artması, performans değerlendirmesinin önem kazanması kamu kuruluşlarının stratejik planlamadan yararlanmalarını zorunlu hale getirmektedir.

3. Kamu idareleri yukarıda ifade edildiği gibi sorunları ortaya çıkmadan önce öngörmek-tespit etmek, kamu hizmetlerini en son yeniliklerden yararlanarak sunmak ve değişime ayak uydurmak, sürekli olarak araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile kendini yenilemek zorunda olduklarından bu tür bir planlama ihtiyaç duymaktadırlar.

4. Kamu kuruluşlarının zayıf yönlerini güçlendirmek, güçlü yönlerini pekiştirmek, fırsatlardan yararlanma ve tehditlere karşı korunmak için stratejik plan yapmalıdır.

5. Kamu kurumları azalan kamu kaynakları ve artan talep şartlarında faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle idari-mali sorunları çözmek, hizmetleri kıt kaynaklarla etkin sunmaya dönük politika oluşturarak uygulamak için de stratejik plan zorunlu hale gelmiştir (Murat ve Bağdigen, 2008: 175-178).

6. Kamu hizmetlerinin sunumunda özel sektörün daha fazla yer almaya başlaması, doğal tekel alanlarının sayısındaki azalma sağlık, eğitim gibi alanlarda kamu kurumlarının özel sektörle rekabetini gündeme getirmektedir (Özgür, 2004: 231). Kamuda benzer görevleri üstlenen ve kendi aralarında kısmen rekabet olan belediyeler gibi aktörler de bulunmaktadır. Söz konusu rekabet ilişkileri de stratejik planlamaya olan ihtiyacı artırmaktadır.

7. Stratejik planlama, kamu idarelerinin güçlerini birleştirme, amaç-araç uygunluğunu sağlama, değişime karşı esneklik kazanma gibi farklı sebeplere de dayanmaktadır (Bircan, 2009: 4).

3.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI

Stratejik planlamanın kamu kurumlarına birçok fayda sağlayabileceği ileri sürülebilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Potansiyel faydaların başında “stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğinin geliştirilmesi” gelmektedir. Özellikle kamu idaresi yöneticileri stratejik planlama sayesinde daha çok stratejik düşünüp hareket edebilir.

2. Stratejik planlama karar almanın etkinliğini artırır. Çünkü bu tür bir planlama, kamu idaresini ve geleceğini yakından ilgilendiren konulara odaklanılmasını ve muhtemel riskleri öngörebilmeyi sağlar. Böylece sorunlar çıktıkça günlük karar almaktan ziyade orta-uzun vadeli amaçlara dönük etkili karar alma mekanizması işlemeye başlar.

3. Stratejik planlama ilk iki faydanın bir uzantısı olarak örgütsel duyarlılığı ve performansı artırır. Planlama hem kurum çalışanlarına hem de kurumdan hizmet alanlara olan faydanın artmasına sebep olabilir (Yılmaz, 2003: 74).

4. Stratejik planlama kamu kaynaklarının en öncelikli alanlara tahsis edilmesini sağlayarak “ayağını yorganına göre uzat” anlayışının giderek hâkim olduğu günümüzde kaynak israfını engelleyebilir. Vatandaşların hizmetlerden memnuniyeti artarken kamu kurumları krizlere daha hazırlıklı olabilir (Özgür, 2004: 234).

5. Stratejik planlama sayesinde kamu idaresi bünyesindeki farklı birimler aynı vizyon ve amaçlar altında faaliyet gösterir hale gelirler. Çünkü bu tür bir yaklaşımın yokluğunda genellikle aynı kamu kurumu içindeki birimler farklı ve birbirinden bağımsız dolayısıyla koordine olmadan hareket ederler. Stratejik planlama bu sorunları ortadan kaldıracaktır (Özgür, 2004, 235).

6. Kamu sektöründe stratejik planlama, “makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi” sonucunda hesap verme sorumluluğunun ve saydamlığın artırılmasına da yardımcı olur.

7. Stratejik planlama kullandığı kavramlar sayesinde kamu kurumlarının kurumsal kültür ve kimliğinin güçlenmesine katkı sağlar.

8. Kurum düzeyindeki stratejik planlar makro düzeydeki kalkınma planı, hükümet programı, sektör düzeyindeki ya da tematik planlara hizmet edecek şekilde onlarla uyumlu olarak hazırlanır. Böylece kamu kurumlarının üst düzeydeki politikalara uygun faaliyet göstermelerini sağlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 1).

3.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN GÜÇLÜKLERİ

Günümüzde stratejik planlama, kamu sektöründe ve özel sektörde giderek önemli bir hâle gelmiş ve stratejik planlamanın nasıl daha faydalı hâle getirilebileceği ve başarısızlıklarının tespit edilip nasıl düzeltilbileceği araştırılmaya başlanmıştır. Nitekim kamuda stratejik planlar hazırlanmasına rağmen, uygulamada yeterince başarılı olunamadığı görülmektedir. Bu yüzden, kamuda stratejik planlamanın

başarısız olma sebepleri ya da potansiyel güçlüklerinin de farkında olmak gerekmektedir (Yazıcı, 2014: 148-149).

Önemli güçlük kaynaklardan biri, özel sektörün aksine kamuda kâr amacının bulunmamasıdır. Yöneticilerin kâr motifinden bağımsız hareket etmeleri çoğu zaman kamu idarelerinin çevresini analiz etme ve kaynaklarını doğru alanlarda kullanma konusunda yeterli hassasiyetin gösterilmemesine yol açar (Özgür, 2004: 242).

Kamu sektöründe kâr motifinin olması, rekabet azlığı ya da yokluğuna ek olarak amaç ve hedef belirleme konusunda da zorluklar yaşanabilmektedir. Çünkü kamu idaresinin amaç ve hedefleri kamu kurumunun idaresi dışında özellikle hukuki, sosyal ve siyasal faktörlerin etkili olduğu bir çevrede belirlenir. Bu ise amaçlara ulaşmada verimliliği sağlama ya da başarılı olma konusunda duyarlılığın azalmasına yol açabilir (Özgür, 2004: 242).

Stratejik planlama bilindiği gibi uzak geleceğe yönelik bir araçtır. Ancak kamu kesiminde çoğu yönetici, gelecekteki fırsatlardan ziyade bugünün sorunlarıyla uğraşmaktadır. Bu davranış sebebiyle planlar, bugünü geleceğe taşımanın ötesine geçemezler. Stratejik planlamanın gerektiği gibi uygulanabilmesi yani geleceği bugüne taşıyabilmesi için kurumda stratejik bilincin yerleşmiş olması gerekmektedir (Erdem, 2006: 106).

Bir diğer güçlük, kamuda stratejik planlama süreçlerinin katı ve yavaş olmasıdır. Karar almada hız ve esnekliğin yeterine gelişmemiş olması, kamu idaresinin çevresindeki hızlı değişimlere ayak uydurmasını engelleyebilir. Değişmeden kalan bir plan ise başarısızlığa mahkûm olacaktır (Hughes, 2014: 395).

Kamu kesiminde stratejik planlama “fazlaca basite indirgenmiş bir araç” haline gelebilir. Kamu idarelerinin kendilerine eleştirel gözle bakabilmeleri ve makul bir GZFT analizi yapabilmeleri zordur çünkü sorunlar yönetim karşı birer eleştiri olarak görülebilir. Özellikle muhalif siyasetçiler tarafından kullanılma ihtimali sorunların ortaya çıkarılması ve doğru bir stratejik plan hazırlama konusunda engel oluşturabilir (Hughes, 2014: 394-395).

Bir diğer sorun kaynağı, stratejik planlamanın uzun vadeli bir süreç olmasından kaynaklanır. Gerçekten plan hedeflerine ulaşabilmek için genelde uzun bir süre gereklidir. Siyasilerin temelde seçim dönemlerine odaklanmaları ve yeniden seçilme

güdüleriyle hareket etmeleri ise plandan uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca siyasetçiler değıştikçe yeni plan hazırlanmasının bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir.

Kamu idarelerinde yaşanan kaynak sorunları da stratejik planlama için sorun oluşturabilmektedir. Özellikle esaslı bir değışim yaşanabilmesi için gereken kaynak artışının olmaması, daha çok yüzeysel değışiklikler yapılmasına sebep olmakta ve yöneticileri ve çalışanları olumsuz etkilemektedir (Bircan, 2003: 426'dan akt. Erdem, 2006: 107).



İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Kamu yönetiminde stratejik düşünce ve stratejik eğilimlere doğru önemli adımlar dünyadaki eğilimlere paralel olarak Türkiye’de de atılmaya başlanmıştır. Mali ve idari yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha fazla hâkim kılınması, performansa önem veren, sonuç odaklı, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olan stratejik planlama ülkemizde önemli hâle gelmiştir. Bu nedenle bu bölümde öncelikle Türkiye’de kamu kesiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinden söz edilecektir. Sonrasında devlet üniversitelerinde stratejik planlamaya olan ihtiyaç, yükseköğretimde stratejik planlamanın aktörleri, planlama süreci ve pilot uygulama hakkında bilgiler verilecektir.

1. TÜRKİYE’DE KAMU KESİMİNİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINI BENİMSEMESİ

Son dönemlerde kamu yönetiminde verimli ve etkin olma çabası içinde kamu idarelerinin iç ve dış çevredeki değişimleri dikkate alarak, paydaşlardan gelen taleplere karşı duyarlılığı artırmak için stratejik planlama bir araç olarak yaygınlaşmıştır. Başlangıçta ABD, Avustralya İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerdeki kamu kurumlarında uygulanmaya başlamış (Genç, 2009: 6) ve gittikçe diğer ülkelere doğru yayılmıştır. Bu nedenle özel kesimde olduğu gibi kamu kesiminde de tüm kurumlar, değişiklikleri zamanında görebilen ve ona hızla cevap verebilen, vizyon sahibi yöneticilere ve bunu uygulayabilecek stratejik planlara ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetimin ve onun bir unsuru olan stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel etkenler ise teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, değişimin evrensel bir nitelik kazanması, demokratikleşme ve rekabetin artması olarak belirtilmektedir (Bircan, 2003: 413’den akt. Öztop, 2007: 33).

Türkiye de bir gelişmekte olan ülke olarak sözü edilen değişimin dışında kalamamıştır. Genç (2009: 1) tarafından ifade edildiği gibi “*Türkiye’de stratejik yönetim ve stratejik planlama 2000’li yıllarda ulusal planlama sistemi içinde yerini almaya başlamış, bu amaçla yasal ve yönetsel altyapısı oluşturulmuş ve kamu kurumları için stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir*”.

1.1. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ SEBEPLERİ

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) hazırlıkları için kurulan “*Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu*” tarafından hazırlanan raporda Türkiye’de kamu kesiminde stratejik yönetime geçilme sebepleri şu şekilde sıralanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015a: 6):

1. Temel politika belgelerinde gösterilen politikaların kamu kurumları tarafından uygulamaya geçirilmesinde sorunlar yaşanması,
2. Kamu mali yönetiminin güçlendirilmesi gereği,
3. Stratejik kararlar alma ve uygulama eksikliklerinin bulunması,
4. Bütçe uygulamasındaki kontrollerin aşırı olması nedeniyle yaşanan sorunlar,
5. Kamu idaresi seviyesinde plan-program-bütçe ilişkilerinin mevcut durumda kurulamaması,
6. Kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli ölçülebilir hedef belirlemelerini sağlayan sistemli bir aracın olmaması,
7. Kamu yönetiminde çağdaş eğilimlerin bir gereği olan sonuçlara ve performansa odaklanma gereksinimi,
8. Kamuda saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun uygulamaya geçirilmesi,
9. İdare-vatandaş açısından katılımcılığın güçlendirilmesi ve kamu hizmetlerinden yararlananların taleplerine daha fazla duyarlı olunması gerekliliği,
10. Kamu kaynaklarının daha etkin, tutumlu ve verimli kullanılması ihtiyacı,
11. Bir bütün olarak kamu kesiminde başarı durumunun ortaya konabilmesi ve performans denetiminin güçlendirilmesi.

Stratejik yönetime geçiş sebeplerine bakıldığında kamu yönetiminde bir anlayış bir değişimine olan ihtiyacın temel belirleyici olduğu doğrudan göze çarpmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de stratejik yönetimin kamu kesiminde ve kamu mali yönetiminde yeniden yapılanmanın temel araçlarından biri olduğu belirtilebilir.

1.2. KAMUDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ

Türkiye’de stratejik yönetim anlayışına geçilmesi, ulusal düzeyde bazı çalışmalar olsa da daha çok uluslararası kuruluşların etkisiyle gerçekleşebilmiştir. Ayrıca stratejik yönetimin kamu mali yönetimi reformunun bir parçası olarak ele alındığını da belirtmek gerekmektedir. Bu çerçevede geçiş sürecindeki önemli gelişmeler aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

1.2.1. Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu

İlgili Rapor, Devlet Planlama Teşkilatı–DPT (1960-2011) tarafından Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005) hazırlık çalışmaları kapsamında kurulan “*Kamu Mali Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu*” tarafından 2000 yılında yayınlanmıştır. Bu raporda kamu yönetimi reformuna dair önerilerden biri, ilgili plan döneminde kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamasına yöneliktir (Kalkınma Bakanlığı, 2015a: 4). İlgili raporda “*Beş Yıllık Kalkınma Planları, hedefleri belirleyen ama uyulmayan niyet mektupları olmaktan çıkarılarak ‘plan-program-bütçe’ süreci içinde daha gerçekçi işleyen bir yapıya sokulmalı ve bu süreci bütün aşamalarında denetleyen bir düzenek (mekanizma) kurulmalıdır. Bu anlamda odak noktası politika oluşturma, planlama ve bütçeleme arasındaki ilişkinin kurulması olmalıdır*” (DPT, 2000: 5) görüşü savunulmuş ve orta vadeli harcama sistemine geçilmesi gerekliliği önemle vurgulanmıştır. Bu kapsamda raporda kamu kurumlarının bütçelerinin, sektör ve kuruluş düzeyinde hazırlanacak planlara dayandırılması gerekliliği ifade edilmiştir (DPT, 2000: 8-9).

1.2.2. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Çıkarılması

Türkiye, 2003 yılında çıkarılan 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi açısından oldukça önemli bir adım atmıştır. 5018 sayılı Kanun aynı zamanda, kamu harcama reformunun bir parçası olarak 2001 yılında başlatılan Performans Esaslı Bütçeleme çalışmalarının da temel çerçevesini oluşturmaktadır (Aydın & Aksoy, 2007: 293). 5018 Sayılı Yasa'da stratejik plan şu şekilde tanımlanmıştır (m. 3/n):

“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”

5018 Sayılı Kanun, stratejik planlamayı performans esaslı bütçeleme sistemi ile birlikte ele almış böylece plan-program-bütçe bağıntısının kurulmasını oldukça önemsemiştir. Nitekim Kanun'un 9. Maddesi “*Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme*” başlığını taşımaktadır. İlgili maddede kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama yükümlülüğü şu şekilde ifade edilmiştir:

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

İlgili maddede kamu kesiminde “kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için” stratejik planlara dayalı bir kaynak tahsisi yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca kuruluş stratejik planlarına ilişkin usul ve esasları belirleme konusunda DPT Müsteşarlığı'na (1960–2011) yetki verilmiştir. Sonraki süreçlerde aynı yetki önce Kalkınma Bakanlığı'na (2011–2018) sonrasında ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na devredilmiştir.

1.2.3. Stratejik Planlama Kılavuzunun Hazırlanması

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı tarafından yönetilen “*Kamuda Stratejik Yönetim*” adlı web sitesinde (www.sp.gov.tr), stratejik planlama çalışmalarının ülkemizde gündeme gelmesi ve gelişim süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Buna göre Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçişin gündeme gelmesi Dünya Bankası ile birlikte hazırlanan “*Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu*” ile olmuştur. Dünya Bankası ile 2001 yılında imzalanan “*Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi Anlaşması*” ile stratejik planlamaya geçiş bir “politika taahhüdü” niteliğini kazanmıştır. Söz konusu taahhüt kapsamında (Cumhurbaşkanlığı, 2020);

“Kamu kuruluşlarında politika oluşturma kapasitesinin artırılması ile politikaların orta vadeli ve somut hedeflere dayalı olarak belirlenebilmesi amacıyla, politikaların maliyetlendirilmesi boyutunu da içerecek ve bu çerçevede kamu kuruluşlarına yardımcı olacak bir stratejik planlama kılavuzunun o zamanki adı Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı olan Strateji ve Bütçe Başkanlığı sorumluluğunda hazırlanması kararlaştırılmıştır”

Sözü edilen kılavuz çalışmaları DPT bünyesinde başlatılmış ve kurulan bir komisyon tarafından “Stratejik Planlama Kılavuzu” taslağı oluşturularak DPT web sayfasından kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ayrıca kamu idarelerinden de resmi yazışma yoluyla görüş de talep edilmiştir (Dinçer & Yılmaz, 2003: 130). Taslağı Aralık 2001’de hazırlanan kılavuz, 2003 Mayıs ayında nihai hale getirilerek “*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” (DPT, 2003) adıyla yayımlanmıştır. İlgili kılavuzun genel olarak ABD’de 1990’lı yıllarda gerçekleştirilen mali reformların temel belgelerinden biri olan Hükümet Performansı ve Sonuçları Yasası’nı (GPRA) esas aldığı belirtilmektedir (Erkan, 2008: 78).

Söz konusu kılavuz 2003 yılında yayımlandığında henüz performans programı ve faaliyet raporuna ilişkin altyapı tam olarak kurulamamıştı. Stratejik yönetim sürecinin genelini ele almaya çalışan kılavuz plan-bütçe bağının kurulması açısından genel bir çerçeve de çizmiştir (Erkan, 2008: 80).

İlerleyen yıllarda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sisteminin altyapısı yavaş yavaş kurulmaya başlandı. Örneğin Maliye Bakanlığı tarafından 2004 Aralık ayında “*Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)*” yayınlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2004). 2005 yılında kamu idarelerinde stratejik planlamadan sorumlu olan “*Strateji Geliştirme Birimleri*” kurulmuş; 2006 Mart ayında “*Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik*”, Haziran 2006’da ise “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” çıkarılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015a: 7-16). Bu süreç içerisinde elde edilen deneyimlerle birlikte stratejik planlama kılavuzu güncellenmiş ve ikinci sürümü, yukarıda sözü edilen stratejik planlamaya ilişkin yönetmelikle birlikte 2006 Haziran ayında yayınlanmıştır (DPT, 2006a).

Kamu idareleri stratejik planlarını hazırladıkça ortaya çıkan sorunlar ele alınmış ve tüm kamu idareleri için tek kılavuzun yeterli olmadığı, farklı türde kamu idarelerinin ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği düşünülmüştür. Bu çerçevede tüm kamu idareleri için geçerli olan mevcut kılavuz yenilenmiş ve üçüncü sürümü özellikle merkezi düzeydeki kamu idarelerini yönlendirmek üzere “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” adıyla 2018 yılında yayınlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 3). Bu kılavuza ek olarak üniversiteler, belediyeler ve KİT’ler için üç ayrı rehber hazırlanarak yine 2018 yılında yayımlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b, 2018c, 2018d).

1.2.4. Pilot Çalışmalar

Türkiye’de kamu kesiminde stratejik planlamaya tüm kamu idarelerinde birden geçilmemiş aksine kademeli bir geçiş öngörülmüştür. Bu nedenle çalışmalara 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları ile birlikte seçilmiş bazı kamu idarelerinde pilot düzeyde başlanmıştır. Buna göre çalışmalar farklı türden sekiz kamu kurumunda test mahiyetinde başlatılmış ve çalışmalar 2006 yılında tamamlanmıştır. Bu kuruluşlar;

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,
- Türkiye İstatistik Kurumu,
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,

- Karayolları Genel Müdürlüğü,
- Hacettepe Üniversitesi,
- Denizli Valiliği İl Özel İdaresi,
- İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- Kayseri Büyükşehir Belediyesidir (Genç, 2009: 4).

Sözü edilen kuruluşlarda test niteliğindeki çalışmalar Türkiye’de kamu idareleri için öngörülen stratejik planlama modeli konusunda önemli bilgiler sağlamıştır. Pilot çalışmaları yürüten DPT ekibine göre başarı için gözlenen en önemli başarı faktörü stratejik planlamanın kamu idaresince benimsenmesi ve sahiplenilmesidir. Benimseme ve sahiplenmenin siyasi düzey, üst yönetim ve kuruluş çalışanları olmak üzere üç düzeyde oluşması gerekliliği ifade edilmiştir. Önemli bulgulardan ikincisi, sektörel, bölgesel planlar ile kalkınma planları gibi üst planlardaki eksikliklerin stratejik planlamaya yeterli girdi sağlayamamasıdır. Bir diğer sorun ise bütün pilot kuruluşlarda “sonuç odaklılık” kavramının yeterince anlaşılmadığıdır. Ayrıca pilot uygulamaların çoğunda stratejik planların tahmin edilenden daha uzun sürede tamamlandığı görülmüştür. Son olarak pilot uygulamalar sonucunda Stratejik Planlama Kılavuzunda önerilen modelin genel olarak ihtiyaca uygun olduğu tespit edilmiş ancak kurumdan kuruma bazı uyarlamaların yapılması gerektiği gerçeği ile de karşılaşmıştır (Erkan, 2008: 80-82).

1.2.5. Kamuda Stratejik Yönetim Araştırması

5018 Sayılı Kanun’un (değişiklikten önce) 9. maddesinde “*Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine ... usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir*” denmiştir. Bu hüküm gereğince kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takviminin belirlenmesi çalışmaları DPT tarafından başlatılmış ve bütün kamu kurumlarının aynı anda stratejik plan hazırlamaları yerine, kademeli bir geçiş programı yapılması fikri benimsemiştir. Bu kapsamda hangi idarelerin ne zaman plan hazırlamaları gerektiği konusunda araştırma yapılması kararlaştırılmış ve anketler hazırlanarak nesnel verilere göre hareket edilmesi düşünülmüştür. Araştırmanın saha

çalışması 2005 yılı Temmuz ayında DPT'nin resmi talebi üzerine Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Yönetim Araştırması merkezi Ankara'da bulunan kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. İl özel idareleri, belediyeler ve üniversiteler dışında kalan, stratejik planlama yükümlülüğünü sahip kuruluşların tamamına yakını kapsamıştır. Bu kapsamda toplam 2241 yönetici ile görüşülerek anket yapılmıştır.

Anketlerden elde edilen bulgular, kamu kesiminde stratejik planlamanın aşamalı olarak yaygınlaştırılması için kullanılmıştır. Bu çerçevede “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Taslağı*” ekinde bir geçiş programı hazırlanmış ve kuruluşlar gruplara ayrılmıştır (DPT, 2006b: 1-3).

1.2.6. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Yukarıda belirtildiği gibi kamuda stratejik yönetim araştırması sonuçlarından da yararlanılarak 5018 Sayılı Kanun'un 9'uncu maddesi hükmü gereğince DPT tarafından “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” hazırlanmış ve Haziran 2006'da Resmi Gazete'de yayınlanmıştır (DPT, 2006c). Yönetmelik 5018 Sayılı Kanuna ekli I, II ve IV sayılı cetveldeki idarelerle birlikte mahalli idareleri kapsar şekilde çıkarılmıştır. Yönetmelik (m. 2), “yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan” hazırlamasının zorunlu olmadığını hüküm altına almıştır.

Yönetmeliğin “genel ilkeler” başlıklı 5. maddesine göre stratejik planlama sürecinde; “Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımlarının sağlanacağı ve onlardan katkı alınacağı”; “Çalışmaların, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütüleceği”; “Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin

kendi çalışanları tarafından hazırlanması”nın zorunluluk olduğu ancak ihtiyaç duyulması hâlinde idare dışından sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlı olmak üzere danışmanlık hizmeti alınabileceği; “İlgili tüm kamu idarelerinin birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak” çalışacakları belirtilmiştir.

Yönetmelikte kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimi kademeli geçiş sağlayacak şekilde gösterilmiştir. Buna göre kamu idareleri dört gruba ayrılmış, birinci gruptaki idarelerin 2006 yılı sonuna kadar; ikinci gruptaki idarelerin Mart 2007 sonuna kadar; üçüncü gruptaki idarelerin Ocak 2008 sonuna kadar; son olarak dördüncü gruptaki idarelerin ise Ocak 2009 sonuna kadar stratejik planlarını (2010–2014) hazırlayarak DPT Müsteşarlığı’na göndermeleri hüküm altına alınmıştır.

İlgili Yönetmelik daha önce belirttiğimiz gelişmeler doğrultusunda yenilenmiş ve Şubat 2018’de Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e). Eski Yönetmelik’ten farklı olarak ihtiyaç duyan idarelerin danışmanlık hizmeti alabilecekleri ibaresine yer verilmemiştir. Ayrıca yeni yönetmelikte kamu idarelerinin stratejik planlarının Kanuna, Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanacağı belirtilmiştir (m. 5/h).

1.2.7. Diğer Düzenlemeler

Stratejik planlamanın kamu idarelerinde uygulanmasına geçiş sürecinde önemli değişikliklerden bir diğeri, 2005 Aralık ayında çıkarılan “*Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*” ile kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kurulması olmuştur (5436 Sayılı Kanun, 2005). İlgili Kanun’un 15. maddesine göre “Başbakanlık [mülga] ve bakanlıklarda (Millî Savunma Bakanlığı hariç) Strateji Geliştirme Başkanlığı”, “üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitülerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı”, bazı idarelerde de strateji geliştirme hizmetlerini yerine getirmek üzere müdürlükler kurulmuştur. Bu birimlerin çalışma usul ve esaslarını gösteren bir yönetmelik de Şubat 2006’da yayınlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2006).

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü idareler 5018 Sayılı Yasa kapsamında belirlenmiş olup KİT'ler normalde kapsam dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte 2007 yılında alınan bir Bakanlar Kurulu Kararı ile KİT'lere de stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. İlgili Karar'da kamu iktisadi teşebbüslerinin 2009-2013 dönemi stratejik planlarını DPT Kılavuzuna göre 15/7/2008 tarihine kadar hazırlamaları ve Hazine Müsteşarlığı, DPT ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına göndermeleri istenmiştir (Bakanlar Kurulu, 2007: m. 25).

1.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMAYA DAYALI PERFORMANS

ESASLI BÜTÇELEME: TEMEL UNSURLARI

Türkiye'de kamu kesiminde stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme sisteminin temel bir unsuru olarak ele alınmıştır. Bu nedenle stratejik plan ile bütçeleme bir arada işlemesi gerekliliği açıktır. Bu hem plandaki hedeflere ulaşabilmek hem de hazırlanacak planların gerçekçi olabilmesi için önemlidir. Bu nedenle bu sistemin temel unsurlarını kısaca açıklamakta fayda olacaktır.

1.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik plan, hatırlanacağı gibi 5018 Sayılı Kanun'da "*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*" olarak tanımlanmıştır (5018 S.K., m. 3/n). Stratejik planlama ise temel çıktısı stratejik plan olan bir süreçtir. Nitekim Stratejik Planlama Kılavuzununun 2. Sürümünde stratejik planlamanın, "*kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif*" ettiği belirtildikten sonra asıl olanın stratejik plan belgesi olmadığı, stratejik planlama süreci olduğu önemle belirtilmiştir (DPT, 2006a: 7-8).

Bütçeleme sisteminin bir unsuru olan stratejik planlama esasında bütçeleme ile de iç içedir. Çünkü stratejik planlar, idare bütçesinin orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere göre hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayalı olarak yapılmasına

ve hesap verme sorumluluğuna da rehberlik etmektedirler (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 1).

1.3.2. Performans Programı

Performans esaslı bütçeleme sisteminde beş yıllık stratejik plan ile yıllık bütçe arasındaki bağı kurmak üzere tasarlanan belge, performans programıdır. Bu belge, kamu idaresinin “*performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır.*” (Maliye Bakanlığı, 2009: 6).

Performans programları idare düzeyinde ve bütçe hazırlık sürecine entegre edilerek yıllık olarak hazırlanır. Temel işlevi idare bütçesinin stratejik planda gösterilen stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlanmasıdır (Maliye Bakanlığı, 2009: 11).

1.3.3. Performans Bilgi Sistemi

Gerek stratejik planlama gerekse performans esaslı bütçeleme sisteminin başarısı için amaç ve hedeflere ulaşma durumunun sürekli kayıt altına alınması ve izlenmesi gereklidir. Kamu idarelerinde bu işlemler için bir performans bilgi sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Performans bilgi sistemi “*idarelerin performansını ölçmek için bilginin düzenli olarak toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasına yönelik kurulan sistem*” olarak tanımlanmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2004: 54).

1.3.4. Faaliyet Raporu

Kamu mali yönetiminde mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri çerçevesinde hazırlanan faaliyet raporları bir anlamda yıllık başarı karnesidir. Bu rapor, “*kamu idarelerinin stratejik plan ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve*

gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini” gösterir tanımlanmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2004: 35).

5018 Sayılı Kanun’a göre idare faaliyet raporunda, idare hakkında genel bilgilere; mali bilgilere yani kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, idarenin varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetlere performans bilgilerinin de içerecek şekilde yer verilmesi gerekmektedir (5018 S.K., m. 41).

1.3.5. Performans Denetimi

Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçe sisteminin önemli bir diğer ögesi performans denetimidir. Performans denetimi, Maliye Bakanlığı’nın (taslak) performans esaslı bütçeleme rehberinde şu şekilde tanımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2004: 56):

“Kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu kapsamında faaliyet, çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gerçekleştirmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkinliğinin, tutumluluğunun ve verimliliğinin objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir.”

Mevzuat açısından bakıldığında 5018 Sayılı Kanun’da performans denetiminin genel tanımı yapılmamış ancak performans denetiminin performans göstergeleri çerçevesinde gerçekleştirileceği hüküm altına alınmıştır (m. 9). 2010 Aralık ayında çıkarılan Sayıştay Kanununda ise performans denetimi, “*hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergeler ile ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi*” şeklinde tanımlanmıştır (6085 S.K., m. 2).

2. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞ SÜRECİ VE AKTÖRLER

Bu ana başlık altında öncelikle devlet üniversitelerinde stratejik planlamaya geçiş ile ilgili ek bilgilere yer verilecek daha sonra ise devlet üniversitelerinde stratejik planlamada rol üstlenen aktörler ve görevleri hakkında açıklamalar yapılacaktır:

2.1. GEÇİŞ SÜRECİ

Türkiye’de kamu kesiminin stratejik yönetim sürecine geçişi ile ilgili bilgiler daha önce verilmişti. Devlet üniversiteleri de merkezi yönetim kapsamında yer alan birer aktör olarak bu geçiş süreci içinde yer almışlardır. Ancak bu geçiş sürecinin öncesinde de bazı üniversitelerde stratejik plan hazırlandığı bilinmektedir. Örneğin pilot kuruluşlardan biri olmamasına rağmen Bursa Uludağ Üniversitesi söz konusu üniversitelerden birisidir. Kalite geliştirme ve kalite kültürü oluşturmanın bir parçası olarak stratejik planlamayı benimseyen Bursa Uludağ Üniversitesi, 2001 yılında bir Stratejik Planlama Kurulu oluşturmuştur. Rektör tarafından atanan üyelerden oluşan Kurul, özellikle vizyon geliştirmede fikir üretme rolünü üstlenmiştir. Plan çalışmaları kapsamında eğitim, araştırma, insan kaynakları, mali yapı, altyapı, toplumla ilişkiler ve uluslararası ilişkiler başlıklarında alt kurullar da oluşturulmuştur. Bu çalışmalar sayesinde Üniversitenin vizyonu, misyonu ve amaçları tanımlanmıştır (Özgür, 2004: 240).

Türkiye’de devlet üniversitelerinin stratejik planlamaya geçmesi diğer kamu idarelerinde olduğu gibi tezin ikinci bölümünün ilk ana başlığında belirttiğimiz süreç dâhilinde söz konusu olmuştur. Bu nedenle daha önce belirtilen bilgilerin tekrarı yapılmayacaktır. Ancak konuya devlet üniversiteleri özelinde yaklaşıldığında stratejik planlama çalışmalarına pilot düzeyde başlatılan sekiz kamu idaresinden birisinin Hacettepe Üniversitesi olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Hacettepe Üniversitesi, 2003 Temmuz ayında Resmi Gazetede yayımlanan Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile pilot kuruluş olarak seçilen tek üniversitedir (Yüksek Planlama Kurulu, 2003: m. 25). Plan çalışmalarına 12 Şubat 2004’te başlayan Hacettepe Üniversitesinde tüm akademik ve idari birimlerinden 61 kişilik bir grup seçilmiş ve bu gruba Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) tarafından

eğitim verilmiştir. n çalışmaların ardından 10 kişilik bir stratejik planlama grubu oluşturulmuş yapılan çalışmalar sonucunda 3-4 ay gibi kısa bir sürede “katılımcı süreçleri mümkün olan en yüksek ölçülerde kullanma çabası” gösterilerek 2004 Haziran ayı sonunda “*Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Taslağı*” (2005-2008) tamamlanmış ve DPT’ye sunulmuştur.

Bu ilk deneyimin ardından 2007–2011 dönemi planı hazırlıklarına Rektörlüğün 2005 Ocak ayında başlanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru plan hazırlama yaklaşımı benimseniş ve tüm birimlerin plan hazırlayarak st yönetime sunmaları talep edilmiştir. Her birim hazırladığı planı şubat 2005 tarihinden itibaren st yönetimin de katıldığı toplantılarda sunmaya başlamışlar ve sunumlar Aralık 2005’te tamamlanmıştır. Söz konusu sunumlar niversite web sayfasında da yayımlanmış ve geri bildirimine açılmıştır.

01 Ocak 2006’de niversite bünyesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı’nın kurulması ile birlikte şubat ayında değerlendirmeler yapılarak eksiklikler tespit edilmiş yoğun çalışmalar sonucunda 2007-2011 dönemi stratejik planı Temmuz 2006’da yayımlanmıştır (Hacettepe Üniversitesi, 2006: 16-20).

Aydın ve Aksoy’un (2007), Hacettepe niversitesi’ndeki bölüm başkanları ve akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği alan araştırmasıyla stratejik planlama sürecinin çalışanlarca benimseme durumu ve temel aksaklıklar tespit edilmek istenmiştir. Çalışmada “iletişim, katılım, bilgi yönetimi gibi bazı alanlarda sıkıntılar yaşanmasına rağmen” genel olarak planlamanın niversite’de olumlu karşılandığı tespit edilmiştir (Aydın & Aksoy, 2007: 293, 318).

2.2. STRATEJİK PLANLAMANIN AKTÖRLERİ

Stratejik planlama “*katılımcı bir planlama yaklaşımı*” olduğu için niversite bünyesinde Rektrden (st yönetici) başlayarak çalışanların yüksek düzeyde katılımını gerektirir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 8). Plan sadece kurum içi aktörler değil kurum dışı bazı aktörlerce de yönlendirilmekte ya da kullanılmaktadır. Bu başlık altında planlama sürecinde yer alan aktörler incelenecektir:

2.2.1. Üniversite Düzeyindeki Aktörler

Mikro düzeyde stratejik planlama sürecinde 5 temel aktörün önemli rol oynadığı görülmektedir:

2.2.1.1. Rektör

Yükseköğretim Kanunu'na göre üniversitelerde Rektör, “*Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumlu*” tutulmuştur (2547 S.K., m. 13). Yürürlükte olan 2018 Tarihli Stratejik Planlama Yönetmeliği'ne göre de Rektör bir üst yönetici olarak “*idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden*” de sorumludur (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 7).

2.2.1.2. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Yönetmeliğe göre stratejik planlama sürecindeki çalışmalar, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın koordinatörlüğünde yürütülmek durumundadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 5). 5018 Sayılı Kanun'a göre söz konusu Daire Başkanlığı, “*idarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek*” görevini ifa etmekle sorumludur (5018 S.K., m. 60). Aynı Kanun'a göre söz konusu birim, idare bütçesinin hazırlanması, bütçe kesin hesabının ve faaliyet raporunun hazırlanması gibi önemli birçok görevi de üstlenmektedir (5018 S.K., m. 60).

Nitekim Maliye Bakanlığı tarafından 2006 yılında çıkarılan “*Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*” kapsamında ilgili daire başkanlıklarının a) Stratejik yönetim ve planlama, b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme, c) Yönetim bilgi sistemi ve d) Mali hizmetler olmak üzere 4 fonksiyona sahiptirler (Maliye Bakanlığı, 2006: m. 4).

Söz konusu Yönetmeliğe göre “*stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu*” kapsamında şu görevleri ifa edeceği belirtilmiştir (Maliye Bakanlığı, 2006: m. 6): “a) İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak ve stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek, b) Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek, c) İdare faaliyet raporunu hazırlamak, d) İdarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek, e) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, f) Yeni hizmet fırsatlarını belirlemek, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler almak, g) Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, h) İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmek, i) İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek, j) İdare faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmek”

2.2.1.3. Strateji Geliştirme Kurulu

Stratejik Planlama Yönetmeliği’nde Strateji Geliştirme Kurulu, “üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurul” olarak tanımlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 4). Bu Kurul, “stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder”; izleme ve değerlendirme aşamasında “altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları” yapar (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 16 ve 8).

2.2.1.4. Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Yönetmeliği, Stratejik Planlama ekibini, “stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan” ekip olarak tanımlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 4). Bu durumda üniversitelerde ekibin bir Rektör yardımcısı başkanlığında, strateji geliştirme daire başkanı ve harcama birimlerinin (fakülte, enstitü, meslek yüksekokulu

vb.) temsilcilerinden oluşacağı anlaşılmaktadır. Yönetmeliğin 8. maddesinde ise “stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur” ifadesine yer verilerek katılımcılığın önemi vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 8). Stratejik planlama ekibinin temel görevi, hazırlık programını oluşturmak, süreci bu programa göre yürüterek koordine etmek ve strateji geliştirme kurulunun görüşüne, Rektörün ise onayına sunulacak belgeleri hazırlamaktır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 9).

2.2.1.5. *Harcama Birimleri*

Harcama birimi, “kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimi” ifade etmektedir (5018 S.K., m. 3/k). Fakülteler, enstitüler, daire başkanlıkları gibi gerek akademik gerekse idari birimlerden oluşan harcama birimleri stratejik planlamanın önemli aktörlerindedir. Söz konusu birimlerin stratejik planlama ekibinde temsilcileri olduğu için planın hazırlanmasında doğrudan rol üstlenirler. Ayrıca harcama birimlerinden stratejik planlama ekibi çalışmalarına katkı vermek üzere alt çalışma grupları da oluşturulabilmektedir. Harcama birimlerine planın uygulanması ve izlenmesi aşamalarında da önemli görevler düşmektedir. Çünkü söz konusu birimler, plandaki hedeflerden sorumlu ya da işbirliği yapılacak bir aktör olarak sorumluluk üstlenirler (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 10).

2.2.2. *Yükseköğretim Kurulu*

Yükseköğretim Kanunu'nun “Ana İlkeler” başlıklı 5. maddesinde “Yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi, verimlerinin artırılması, genişletilmesi ve bütün yurda yaygınlaştırılması amacına yönelik olarak yenilerinin açılması, öğretim elemanlarının yurt içinde ve dışında yetiştirilmeleri ve görevlendirilmeleri, üretim - insangücü - eğitim unsurları arasında dengenin sağlanması, yükseköğretime ayrılan kaynakların ve ihtisas gücünün dağılımı, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri doğrultusunda ülke, çevre ve uygulama alanı ihtiyaçlarının karşılanması, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim - öğretimi de kapsayacak şekilde planlanır ve gerçekleştirilir” denilerek planlamaya oldukça önem verilmiştir (2547 S.K., m. 5/h).

Bu öneme binaen Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) verilen önemli görevlerden birisi de planlama ile ilgilidir. Buna göre “Yükseköğretim kurumlarının bu Kanunda [2547 S.K.] belirlenen amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda kurulması, geliştirilmesi, eğitim - öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarının ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, bu plan ve programlar çerçevesinde etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak” YÖK'ün temel görevlerindedir (2547 S.K., m. 7/a). YÖK'ün bir diğer önemli görevi de “Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığına sunmak” olarak ifade edilmiştir (2547 S.K., m. 7/k). Dolayısıyla devlet üniversiteleri YÖK'ün aldığı kararlara ve yürürlüğe koyduğu kurallara uygun stratejik plan hazırlamak durumundadırlar.

2.2.3. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

5018 Sayılı Kanun'da kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamasını yönlendirecek temel aktörün Cumhurbaşkanlığı olduğu belirtilmiştir. Buna göre 9. maddede “Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların politikalar, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir” denilmektedir.

Cumhurbaşkanı adına sözü edilen görevleri ifa etmek üzere 2018 Temmuz ayında çıkarılan 13 Sayılı Kararname ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) kurulmuştur (Cumhurbaşkanlığı, 2018). İlgili Kararnamede Başkanlık bünyesindeki “Plan ve Programlar Genel Müdürlüğü”, “Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef, ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilke, esas ve usulleri tespit etmek; kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamak, uygulamasını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek” ile görevlendirilmiştir (Cumhurbaşkanlığı, 2018: m. 6).

Stratejik Planlama Yönetmeliği'ne göre de stratejik planlama sürecinin (eski Kalkınma Bakanlığı) SBB ile yakın işbirliği halinde yürütülmesi zorunlu tutulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 5/ğ). Nitekim ilgili Yönetmelikte, kamu idareleri tarafından hazırlanacak stratejik planların 5018 Sayılı Kanuna, yönetmeliğe, Kılavuz ve rehberler ile Cumhurbaşkanlığınca çıkarılan tebliğlere uygun hazırlanacağı ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 5/h).

Üniversiteler stratejik planlarını yürürlüğe gireceği yıldan önceki Nisan ayı sonuna kadar SBB'ye göndermek durumundadırlar. SBB ilgili planları; a) “Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu”, b) Kılavuz, rehberler ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerdeki kurallara uygunluğu, c) Stratejik plandaki “misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin” içsel tutarlılığı, d) Diğer kurumların stratejik planları ile uyum-tutarlılığı açısından incelemektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 12). Eğer (b) maddesinde belirtilen kurallara uygunluk yoksa stratejik planlar gerekçeli olarak ilgili üniversiteye iade edilir ve belirlenen sürede eksikliklerin tamamlanması istenir. Bu süre içinde stratejik planın SBB'ye gönderilmemesi durumunda ilgili üniversite “Sayıştay'a ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna” bildirilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 12, 8).

SBB, kendisine gönderilen stratejik plan hakkında bir “*değerlendirme raporu*” da hazırlayabilir. Bu durumda ilgili üniversite söz konusu raporu dikkate alarak stratejik planına son şeklini verir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 13-14).

Stratejik planlar üst yönetici olan Rektör onayından sonra SBB'ye gönderilir. Planlar ayrıca bütçe ve denetim aşamalarında dikkate alınmak üzere TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'na ve Sayıştay'a da gönderilmek durumundadır. Planların üniversite web sayfalarından yayınlanma zorunluluğu da bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 14).

SBB stratejik planın değerlendirme aşamasında da rol üstlenebilir. Çünkü üniversiteler plan dönemindeki her yıl Şubatın sonuna kadar bir “*stratejik plan değerlendirme raporu*” hazırlamak zorundadırlar. Söz konusu rapor Strateji Geliştirme Kurulunda görüşüldükten sonra “üst yönetici (Rektör), stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili

birimleri görevlendirir”. Rapora bu önlemler de eklenerek son şekli verilerek Mart ayı sonuna kadar SBB’ye gönderilir. Beş yıllık plan döneminin sonunda da bir “*stratejik plan gerçekleştirme raporu*” hazırlanmak zorundadır. SBB’nin her iki rapora ilişkin bilgileri kamuoyu ile paylaşma hakkı bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 16).

2.2.4. Sayıştay

Türkiye’de Sayıştay’ın önemli görevlerinden birisi de performans denetimidir. Mevcut haliyle bu denetim kamu idarelerinin stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları ve performans ölçüm sisteminin incelenmesine dayalıdır. Sayıştay’ın performans denetiminde özellikle kurumsal düzeyde performans bilgileri incelemekte, doğruluğu ve güvenilirliğine odaklanılmaktadır (Demirbaş & Engin, 2016: 28, 34).

Bir kamu idaresi olarak devlet üniversitelerinin de stratejik planları performans denetimi kapsamında Sayıştay tarafından sadece bir defa değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yapılırken kullanılacak kriterler Performans Denetimi Rehberinde belirtilmiştir. Buna göre Sayıştay, üniversite stratejik planlarını şu altı kriterle incelemekte ve hazırladığı rapora dâhil ederek TBMM’ye sunmaktadır (Sayıştay, 2014a: 17):

- Mevcudiyet: Stratejik planın yayımlanmış olması.
- Zamanlılık: Stratejik planın yasal süreler içerisinde hazırlanması.
- Sunum: Stratejik planın şekil ve içeriğinin ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanması.
- İlgililik: Amaçlar ve hedefler arasında mantıksal bağlantı olması.
- Ölçülebilirlik: Hedeflerin veya göstergelerin ölçülebilir olması.
- İyi tanımlanma: Hedeflerin açık ve net bir tanımının olması

2.2.5. Türkiye Büyük Millet Meclisi

Stratejik Planlama Yönetmeliğinde daha önce belirtildiği gibi stratejik planların, “bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu...”na gönderilmesi gereklidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 14/(2)). Dolayısıyla TBMM, merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin bütçelerini ve kesin hesaplarını görüşürken onların stratejik planlarını da dikkate alarak karar verme yetkisine sahiptir.

3. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılının başlarında yayımlanan “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*”, üniversitelere özgü bir kılavuz olarak hazırlanmıştır. Bu başlıkta söz konusu Rehberi ve Stratejik Planlama Yönetmeliği temel referans olarak alınarak planlama süreci 6 aşamada anlatılacaktır. Sürecin geneli Tablo 1’de gösterilmiştir.

3.1. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Beş yıllık dönemi (örneğin 2022 – 2026) kapsayacak stratejik planın daha önce belirtildiği gibi bir önceki yıl (örnekte 2021) Nisan ayı sonuna kadar tamamlanarak SBB’ye gönderilmesi gerekmektedir. Öyleyse hazırlık çalışmalarının planın yürürlüğe gireceği yıldan önceki 2. yıl içinde (örnekte 2020) başlatılması gereklidir.

Hazırlık çalışmaları **Stratejik Plan Genelgesinin** Rektör tarafından yayımlanmasıyla başlamaktadır. Bu genelgede “çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı” ve “çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği” belirtilir. Genelgede strateji geliştirme kurulu ve stratejik planlama ekibi üyeleri ile ihtiyaç duyulmuşsa alt çalışma gruplarının isimleri de yer alır (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 4/k, 8).

Tablo 1. Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none">▪ Planın sahiplenilmesi▪ Planlama sürecinin organizasyonu▪ İhtiyaçların tespiti▪ Zaman planı▪ Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ
<ul style="list-style-type: none">▪ Kurumsal tarihçe▪ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi▪ Mevzuat analizi▪ Üst politika belgeleri analizi▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi▪ Paydaş analizi▪ Kuruluş içi analiz▪ Akademik faaliyetler analizi▪ Yükseköğretim sektörü analizi▪ GZFT analizi	DURUM ANALİZİ
<ul style="list-style-type: none">▪ Misyon▪ Vizyon▪ Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ
<ul style="list-style-type: none">▪ Konum tercihi▪ Başarı bölgesi tercihi▪ Değer sunumu tercihi▪ Temel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ
<ul style="list-style-type: none">▪ Amaçlar▪ Hedefler▪ Performans göstergeleri▪ Stratejiler▪ Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri	STRATEJİ GELİŞTİRME
<ul style="list-style-type: none">▪ Stratejik plan izleme raporu▪ Stratejik plan değerlendirme raporu▪ Stratejik plan gerçekleştirme raporu▪ Faaliyet raporu▪ İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 3’e dayanarak oluşturulmuştur.

Hazırlık çalışmalarında ikinci aşama genelgenin yayınlanmasından sonraki 2 ay içinde **Hazırlık Programının** hazırlanarak duyurulmasıdır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan programda, “Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler”, zaman çizelgesi, stratejik planlama ekibi üyeleri belirtilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 8). Programda ayrıca planlama çalışmalarında yer alacak bireylere eğitim verilmesi gerekli görüldüyse buna ilişkin bilgiler de yer alır. Hazırlık programı Strateji Geliştirme Kurulu’nun incelemesinin ardından Rektör tarafından

intranette duyurulur (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 11) ve SBB'ye de bilgi amaçlı gönderilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 8).

3.2. DURUM ANALİZİ

Durum analizi, kamu idaresinin planlama sürecinde “neredeyiz?” sorusuna yanıt aradığı aşamadır. Bu aşamada idarenin gelecekteki hedeflerini belirleyebilmesi için bir altyapı sağlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 12). Durum analizinde yapılması gerekenler 10 madde halinde şu şekilde özetlenebilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 12-31):

- ***Kurumsal tarihçe:*** Üniversitenin kuruluş tarihi, özellikle kurum kültürü açısından önemlidir. Geçmişten günümüze üniversitenin gelişimi ile kurumsal yapıdaki değişimlerin incelenmesi kurumun kendisini tanımasının bir parçası olarak görülebilir.
- ***Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi:*** Üniversitenin neredeyiz? sorusuna cevap verebilmesi için mevcut planındaki hedeflere ulaşma durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesini gerektirir.
- ***Mevzuat analizi:*** Üniversiteye mevzuatla yüklenen görev ve sorumlulukların neler olduğu, görev-yetki sorunlarının olup olmadığı, mevzuat değişikliği gerekip gerekmediği gibi konular bu analizde irdelenir.
- ***Üst politika belgeleri analizi:*** Üniversitelerin hazırladığı stratejik planların; “kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek” hazırlanıp uygulanması zorunludur. Ayrıca üniversitelerin “stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate” almaları da gerekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 9).

▪ **Faaliyet alanları ve ürün-hizmetlerin belirlenmesi:** Mevzuat analizinin ardından üniversitenin hangi alanlarda ne tür hizmetler sunduğu ortaya konur. Eğitim alanında lisans öğretim faaliyeti; araştırma alanında ise yapılan yayınlar örnek olarak gösterilebilir.

▪ **Paydaş analizi:** Katılımcılığı gerçekleştirmenin temel araçlarından birisi paydaş analizidir. Bu analizde üniversitenin sunduğu hizmetlerden yararlananlar ve bu hizmetlerin sunulmasını olumlu ya da olumsuz etkileyen aktörler belirlenir ve onların görüşleri incelenir.

▪ **Kuruluş içi analiz:** Kuruluş içi analiz kurumsal kapasitenin belirlendiği aşamadır. Bu analiz türünde kurum kültürü, insan kaynakları, fiziki, teknolojik ve mali kaynaklar analizi yapılmaktadır.

▪ **Akademik faaliyetler analizi:** Bu analiz türünde üniversitenin temel akademik faaliyetleri olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında güçlü-zayıf yönleri incelenerek sorunlu alanların nasıl iyileştirilebileceği belirlenir.

▪ **Yükseköğretim sektörü analizi:** Sektör analizi eğilim ve yapı analizi olarak iki türde yapılır. *Eğilim analizi*, üniversiteleri çevreleyen politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin analiz edildiği ve sorunlar için ne yapılması gerektiğinin belirlendiği PESTLE analizidir. *Yapı analizi* ise sektördeki rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici kurumlar bazında üniversiteye etki eden sorunların ve çözümlerinin tespit edildiği bir çalışmadır.

▪ **GZFT analizi:** Bu analiz daha önce yapılan analiz sonuçlarından da yararlanılarak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek ve aralarındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirmek için yapılmaktadır.

Durum analizi sonucunda özetle üniversite açısından sorunlu alanlar (tespitler) ve bu sorunların nasıl çözülebileceği (ihtiyaçlar) ortaya çıkarılır. Bu hususlardan diğer aşamalarda da yararlanır.

3.3. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış, üniversitenin “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aramaya başladığı kısımdır. Bu kısımda üniversitenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri belirlenmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 32-39):

3.3.1. Misyon

Misyon kısaca “*üniversitenin var oluş sebebi*” olarak tanımlanmaktadır. Misyonda üniversitelerin sunduğu hizmetlerin genel amacını, sonuç odaklı olarak mevzuatla çatışmadan kısa, net ve öz bir şekilde ifade etmeleri beklenir. Bu aşamada stratejik planlama ekibi, Rektör ve strateji geliştirme daire başkanlığının yakın çalışmasının yanında geniş katılımlı çalıştaylar düzenlenebilir. Misyon üniversitenin özellikle ne iş yaptığını ve niçin yaptığını anlatan bir ifadedir.

3.3.2. Vizyon

Vizyon, “*üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacı*” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla misyon bir anlamda mevcut durumu anlatırken vizyon gelecek 20-25 yıl gibi uzun vadede üniversitenin ulaşmayı hedeflediği ideal noktayı göstermektedir. Misyonda olduğu gibi vizyonun da Rektörün yönlendirmesi ve katılımcılık esası ile belirlenmesi, kısa ve net olması gereklidir.

3.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, “*karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtan*” ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürünün oluşması için önem taşıyan değerler aynı zamanda hizmet sunumunda kaliteyi, sürekliliği sağlama amacını taşır.

3.4. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversiteler esasen kamu hizmeti sunmaktadırlar. Bununla birlikte en nitelikli öğrencileri kaydetmek, en iyi akademisyenleri istihdam etmek ve en verimli araştırma projelerini yapmak gibi rekabet unsurunu içinde barındıran faaliyetler icra etmektedirler. Bu yapı içinde her bir üniversitenin kendi durumuna göre daha başarılı olabileceği alanlarda farklılaşması başarının sağlanması için gerekli görülmektedir. Bir üniversitenin diğer aktörlerden nasıl farklılaşacağına dört açıdan bakması beklenmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 40-47):

3.4.1. Konum Tercihi

Konum tercihi, üniversitenin yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma ya da girişim odaklılıktan birisi tercih etmesi yani sektördeki konumunu belirlemesidir. Bu tercihlerden birisini seçmek sadece o faaliyeti sürdürmek anlamına gelmemekte, ağırlığın hangisine verileceğini göstermektedir. Konum tercihinde üniversitenin seçtiği tercihi gerekçelendirmesi önemlidir.

3.4.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihi, üniversitelerin aynı konum tercihine sahip diğer üniversitelerden nasıl farklılaşacağını belirlemesidir. Özellikle rekabet üstünlüğü elde edilebilecek alanlar ya da aktörlerin seçilmesi bu tercih türünün konusudur. Üniversiteler başarı bölgesi sayesinde örneğin araştırma alanında genetik bilimini, eğitimde ise turizm eğitimi öncelikli hale getirebilirler.

3.4.3. Değer Sunumu Tercihi

Değer sunumu, “*bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini*” ifade etmektedir. İlk iki tercihini yapan bir üniversite, bazı iş ve faaliyet düzeylerini azaltmayı, bazılarını artırmayı, bazılarında yenilik yapmayı, bazılarını ise yok etmeyi değer sunum tercihi ile kararlaştırabilir. Araştırma üniversitesi olarak kendisini konumlandıran bir üniversitenin ön lisans programlarını azaltmayı, araştırma projelerini ise artırmayı tercih etmesi buna örnek gösterilebilir.

3.4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

İlk üç tercih ile farklılaşan bir üniversite, temel yetkinlik tercihi ile kurum içindeki yetkinlik açığını tespit ederek geliştirilmesi gereken kaynak ve kabiliyetleri belirler. Örneğin girişimcilik odaklı bir üniversitenin yenilik yapma kabiliyetlerini artırmaya odaklanması bu tercihin konusudur.

3.5. STRATEJİ GELİŞTİRME

Strateji geliştirme; üniversitenin vizyonundaki ideal geleceğe adım adım ulaşabilmesi için durum analizi ve farklılaşma tercihlerinden yola çıkarak amaç, hedef, performans göstergesi, stratejilerin belirlendiği aşamadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 48-61):

3.5.1. Amaçlar

Amaçlar, üniversitenin orta ve uzun vadede elde edeceği sonuçların (kazanımların) temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde belirlendiği ifadelerdir. Amaçlar, hedefler için genel çerçeve çizen nitel cümlelerden oluşur. Asgari iki azami beş tane olabilecek amaçlardan bir tanesinin üniversitenin kurumsal kapasitesi ile ilgili olma zorunluluğu vardır.

3.5.2. Hedefler

Hedefler, *“amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi”* olarak tanımlanmaktadır. Hedefler, miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir, ölçülebilir, sonuç odaklı, durum analizi sonuçlarıyla uyumlu olmalıdır. Ayrıca hedeflerin amaç başına en az iki en fazla beş tane olması da gereklidir. Yeni sürüm kılavuzlarda her hedef için bir hedef kartı hazırlanması da gerekmektedir.

3.5.3. Performans Göstergeleri

Stratejik Planlama Yönetmeliğine göre performans göstergesi, “*stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları*” ifade eder (Kalkınma Bakanlığı, 2018e: m. 4). Bu araçlar aslında hedefe ne kadar ulaşıldığını göstermek için kullanılır. Her bir hedef için en az bir en fazla beş gösterge belirlenebilir. Stratejik Planlama Rehberi, üniversitelerde kullanılmak üzere 137 performans göstergesi örneğini bir liste halinde sıralamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 91-107).

3.5.4. Stratejiler

Stratejiler, “*üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünü*” olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan görülebileceği gibi stratejiler hedeflere yöneliktir. Bir hedef için en fazla üç strateji belirlenebilmektedir.

3.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Stratejik planlarda hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek risklerin düşünülmesi gerekir. Zaten kamu iç kontrol sisteminde de bu tür risklerin analiz edilmesi gereklidir. Bu nedenle iç kontrol çalışmaları ile stratejik plan çalışmaları birbirini destekleyicidir. Riskler hedef bazında belirlendikten sonra bunların nasıl bertaraf edileceği de tespit edilir ve bunlara kontrol faaliyetleri adı verilir.

3.5.6. Maliyetlendirme

Stratejik planlar kaynakların en öncelikli alanlara dağıtılmasını sağlayan rasyonel araçlardır. Bu nedenle hedeflerin ne kadar maliyetinin olacağı planın her yılı için ortaya konmalıdır. Bu şekilde tahmini maliyetler tablosu hazırlandıktan sonra bu maliyetler için kullanılacak kaynaklarla (tahmini kaynaklar tablosu) bir karşılaştırma yapılır. Eğer maliyetler kaynakları aşıyorsa bazı önceliklerden vazgeçilerek ya da hedeflerin bir kısmı sonraki plan dönemine bırakılarak maliyet kaynak dengliği sağlanır.

3.6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme aşamasında üst düzeyde sorumluluk Rektör'e aittir. Her bir hedef için belirlenen sorumlu birim ve işbirliği yapılacak diğer birimler hedefe ulaşma açısından görev üstlenirler. Bu nedenle hedefe ilişkin performans göstergelerinin takibi sorumlu harcama biriminin yöneticisi tarafından yapılır. Gerçekleşme durumunun konsolide edilmesi ve raporlanması ise strateji geliştirme daire başkanlığı tarafından yapılır. Bu çerçevede her yılın ilk altı aylık dönemi için Temmuz ayı sonuna kadar "*stratejik plan izleme raporu*" hazırlanır. Bu raporda ilk altı aydaki hedefe ulaşma durumu ile birlikte yılsonunda hedefe ulaşıp ulaşılamayacağı ve alınması gereken önlemler de yer alır.

Yıl tamamlandıktan sonraki müteakip Şubat ayı sonuna kadar ise "*stratejik plan değerlendirme raporu*" hazırlanır. Gerek izleme raporu gerekse değerlendirme raporu Rektörün başkanlığında strateji geliştirme kurulunda görüşülür. Değerlendirme raporu; hedeflere ulaşmak için alınması gereken önlemler dâhil olmak üzere Mart sonuna kadar SBB'ye gönderilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLARIN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA UYGUNLUĞU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN ULUSAL LİTERATÜR

Literatürde devlet üniversitelerinde stratejik planlama uygulamaları konusunda az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Literatür taraması ile elde edilen çalışmalar şu şekilde belirtilebilir:

Nartgün (1996), “*Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*” başlıklı yüksek lisans tezinde 111 üniversite yöneticisi üzerinde yaptığı anket ile yöneticilerin stratejik planlama konusundaki algılarını araştırmıştır. Sonuç olarak üniversitelerin “*sahip oldukları kaynak, sistem ve yapı bakımından stratejik planlamayı uygulamaya hazır*” oldukları ileri sürülmüştür (Nartgün, 1996: 68, 105).

Aydın ve Aksoy (2007), Türkiye’de stratejik planlamanın kamuda pilot düzeyde başlatıldığı sekiz idareden biri olan Hacettepe Üniversitesi’nde bir alan araştırması yapmıştır. 2007-2011 dönemi planını hazırlayan ilgili üniversitede “*stratejik planlama faaliyetlerinin akademik personel tarafından nasıl algılandığı*” odağında yapılan çalışmada iki ayrı anket yapılmıştır. Araştırmada “*iletişim, katılım, bilgi yönetimi gibi bazı alanlarda sıkıntılar yaşanmasına rağmen, araştırmaya katılan akademik personelin genel olarak stratejik planlama çalışmalarını oldukça olumlu algıladığı*” görülmüştür (Aydın ve Aksoy, 2007: 293, 303).

Kahraman (2009), “*Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*” başlıklı bir doktora tezi hazırlamıştır. Tezde Türkiye’den stratejik planlamayı ilk uygulamaya başlayan dokuz üniversitenin (İTÜ, ODTÜ, Hacettepe, Boğaziçi, Akdeniz, Dokuz Eylül, Yıldız Teknik, Süleyman Demirel, Balıkesir Üniversiteleri) yöneticileri üzerinde bir anket gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin yaklaşık

%71'i stratejik planın “*yükseköğretim kurumlarının değişen çevre şartlarına uyum*” sağlamak amacıyla yapıldığını ifade ederken %65'i “*kurumun genel başarısını sağlamak*” şeklinde yanıt vermişlerdir. Tezde aynı zamanda üniversitelerin yapmış oldukları stratejik planların yazında genel kabul gören özellikleri taşıdıkları ve ABD üniversitelerindeki planlarla benzeştiği tespit edilmiştir (Kahraman, 2009: 11, 89, 114).

Tütünsatar (2010), “*Yükseköğretimde Stratejik Planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezinde ilgili üniversitedeki planlama süreçleri ve 2006-2010 dönemi stratejik planı incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada planlama süreçlerinde başarının sağlanabilmesi için en önemli faktörlerden birisinin “senaryolar üretebilme yeteneğinin zayıf olması” gösterilmiştir (Tütünsatar, 2010: 85).

Özdem (2011), “*Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi*” adlı makalede 72 devlet üniversitesinin stratejik planındaki vizyon ve misyon bildirimleri içerik analizi ile incelenmiştir. Makalede üniversitelerin; misyonda “*nitelikli insan gücü kaynağı yetiştirmeye yönelik hizmetlerle ilgili ifadeler*”, vizyonda ise “*araştırma işlevine yönelik hizmetlerle ilgili ifadeler*” daha fazla yer verdikleri belirlenmiştir (Özdem, 2011: 1869).

Öztürk ve Uzun (2011), “*Üniversitelerde Stratejik Planların Hazırlanması ve Uygulanması Sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Etkinliği*” başlıklı makalede üniversitelerde stratejik planlamanın koordinasyonundan sorumlu olan söz konusu daire başkanlıklarının plan hazırlama ve uygulama aşamalarındaki etkinliklerini araştırmıştır. Çalışmada 15 sorudan oluşan anketi cevaplayan 41 katılımcıdan elde edilen verilere göre Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının genel olarak etkinliklerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk & Uzun, 2011: 99, 118).

Akça Türkoğlu (2012), “*Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Açısından Üniversitelerin Karşılaştırmalı Bir Analizi*” adlı yüksek lisans tezinde 4'ü devlet, 2'si özel üniversite olmak üzere uzaktan eğitim hizmeti sunan toplam 6 üniversitenin stratejik planlarını incelemiştir. Bu üniversitelerden 4'ünün uzaktan eğitime ilişkin stratejik planlama çalışmaları yaptığı tespit edilmiştir. Örneklemdaki üniversitelerin özellikle uygulama ve değerlendirme aşamalarında eksiklikleri olduğunun ifade edildiği tezde, merkezi idarenin “*uzaktan eğitim stratejik planlama kılavuzu*” hazırlaması önerilmiştir.

Ayrıca üniversitelere uzaktan eğitim alanında yetki verilmeden önce uzaktan eğitim stratejik planı hazırlamaları gerektiği ileri sürülmüştür (Akça Türkoğlu, 2012: 64, 80-82).

Aslan (2014), “*Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıklarının Stratejik Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi*” başlıklı doktora tezinde bir “Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği” kullanılarak 59 devlet üniversitesinden 173 kişiye anket yapılmıştır. Elde edilen verilere göre ilgili daire başkanlıklarında stratejik planlama süreci açısından iyileştirme ihtiyacı olmadığı ve süreci benimsedikleri tespit edilmiştir (Aslan, 2014: 84-85, 120-121).

Şahin (2014), “*Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi*” başlığını taşıyan yüksek lisans tezinde 8 pilot kamu idaresinin; İller Bankası 1 diğerlerinde ise ikişer döneme ait olmak üzere toplam 15 stratejik planını ölçülebilirlik açısından inceleyerek karşılaştırmıştır. Çalışma sonucunda “*pilot kamu idarelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak stratejik planlar hazırlama konusunda ortalama olarak ancak %1,23 oranında gelişme gösterebildikleri*” tespit edilmiştir (Şahin, 2014: 68, 95).

Küçüktüğü (2017), “*Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: ADİM Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme*” başlıklı yüksek lisans tezinde ADİM Üniversiteler Birliğine üye 12 devlet üniversitenin stratejik planlarındaki durum analizlerini karşılaştırarak benzerlikleri ve farklılıkları içerik analizi yöntemiyle incelemiştir. Birliğe güçlü yönlerinde yer veren üniversite sayısının sadece 3 olduğu tespit edilmiştir (Küçüktüğü, 2017: 57, 64, 136).

Üstün (2019), “*Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleyen Faktörlerin Rolü: Veri Altyapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi*” başlıklı yüksek lisans tezinde farklı devlet üniversitelerinde hazırlanan stratejik planların, hazırlık, uygulama ve izleme aşamalarındaki katılımcılığın ve veri altyapısının durumu incelenmiştir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları çalışanlarına uygulanan 103 anket verilerine göre planların genel olarak katılımcılık ilkesine uygun hazırlandığı; plan farkındalık düzeyinin üst yönetimden aşağıya doğru inildikçe giderek azaldığı ve üniversite çapında planın önemi konusundaki farkındalık seviyesinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada genel olarak veri altyapısı itibarıyla durumun iyi olduğu ancak risk değerlendirmesi ve

performans bilgilerinin güvenilirliği açısından bazı sorunlar bulunduğu da belirlenmiştir (Üstün, 2019: 70, 72, 101, 112).

2. ARAşTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Türkiye’de kamu idarelerinin stratejik planları 2003 yılından bu yana merkezi idare bünyesindeki birimler tarafından yönlendirilmiştir. Günümüze kadar bu süreçte merkezi idare adına sırasıyla DPT (2003–2011), Kalkınma Bakanlığı (2011–2018) ve son olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018–devam ediyor) görev yapmışlardır. Söz konusu aktörler kamu idarelerini yönlendirmede temel olarak kılavuz ya da rehberler kullanmışlardır. İlk kılavuz DPT tarafından 2003 yılında yayımlanmış ve 2006 yılında 5018 Sayılı Kanun’un tam olarak yürürlüğe girdiği 2006 yılında güncellenmiştir. Bu süreçte yaşanan deneyimler ışığında “tek kılavuz” uygulamasının yeterli olmadığı gerçeğinden hareketle Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında “çok kılavuz” dönemi başlatılmıştır. Buna göre temel kılavuzun yanında üniversiteler, belediyeler ve KİT’ler için özel rehberler de yürürlüğe konmuştur.

Türkiye’de kamu idarelerinin merkezi idarece yürürlüğe konan kılavuzlara uygun stratejik plan hazırlama konusunda sorunları olduğu çeşitli yayınlarda nitel ifadelerle belirtilmiştir. Ancak yaptığımız literatür taramasında kamu idarelerinin söz konusu kılavuzlara ne kadar uygun stratejik plan hazırladıklarını bir bütün olarak sistematik şekilde ele alan ve görgül (ampirik) alışma ile ölçen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı *devlet üniversitelerinin stratejik planlarını merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun hazırlamış olduklarını belirlemektedir*. Bu doğrultuda araştırmanın bir diğer amacı ise *devlet üniversitelerinin kılavuza uygun plan hazırlamalarını belirleyen faktörler olup olmadığını ortaya çıkarmaktır*.

Konu olarak devlet üniversitelerinin seçilmesinin sebeplerinden birincisi, üniversitelerin aynı alanda ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermeleridir. Rekabet unsuru onların stratejik planlamaya önem vermelerini teşvik edebilir. İkinci sebep, merkezi idare tarafından üniversitelere özgü olarak hazırlanan bir rehberin varlığıdır.

Böylece özel kılavuz uygulamasının test edilmesi imkânı doğmaktadır. Üçüncüsü, birer eğitim kurumu olarak üniversitelerin en iyi stratejik plan yapabilecek aktörler olmalarıdır. Diğer bir deyişle üniversite özelinde karşılaşılan sorunların diğer kamu kurumlarında da görülebileme olasılığının yüksek olması bu araştırmadan elde edilecek önerileri değerli kılmaktadır.

Bu çalışma öncelikle devlet üniversitelerinin stratejik plan oluşturmada merkezi idare tarafından hazırlanan kılavuza uygunluk sağladıkları ya da sağlayamadıkları yönleri ortaya çıkaracaktır. Böylelikle özellikle sorunlu olan alanların geliştirilmesi için öneriler geliştirilmesi mümkün olacaktır.

Kalkınma Bakanlığı'nın 2018 versiyon kılavuzları geçmişte yaşanan deneyimler ışığında hazırlanarak yürürlüğe konulduğu için bu çalışmadan elde edilen bulgularla yeni versiyon kılavuzların nispi olarak başarı durumu da görülebilecektir. Böylece üniversiteler için özel olarak hazırlanan kılavuzun ne gibi sonuçlar meydana getirdiği; bir anlamda bu tür bir özel kılavuzun hazırlanmaya değer olup olmadığı anlaşılabilir.

Son olarak bu araştırma ile üniversitelerin başarılı plan hazırlamalarını etkileyen faktörler ortaya konacağından bu faktörler özelinde çeşitli öneriler geliştirme olanağı elde edilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu başlıkta araştırmanın evreni, örnekleme, yöntemi ve kısıtlarından söz edilerek metodoloji konusu ele alınmaktadır:

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

3.1.1. Evren

Evren ya da anakütle, “araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü” ya da “herhangi bir araştırma kapsamına giren obje olgu, olay ve bireylerin tümü” olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 53). Bu araştırma Türkiye'deki Devlet üniversitelerince hazırlanan stratejik planların merkezi idare

tarafından belirlenen kurallara yani kılavuza ne kadar uygun olduğunu belirlemeyi amaçladığı için evren, *Türkiye’deki mevcut devlet üniversiteleridir*. Türkiye’deki devlet üniversiteleri, 5018 Sayılı Kanun’un ekinde yer alan II sayılı cetvelin A başlığında tek tek sayılmaktadır. Mart 2020 itibariyle bu cetvelde toplam 127 devlet üniversitesi bulunduğu göre araştırmanın evreni 127’dir.

3.1.2. Örneklem

Örneklem, *“belli bir anakütle (evren)den, o anakütleyi temsil yeterliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek, bir küçük kütle”* olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 54). Evren kapsamındaki üniversitelerin tümünün stratejik planlarının incelenmesi oldukça güç bir iş olduğu için araştırma kapsamına üniversitelerden bir kısmının alınmasına karar verilmiştir.

26.02.2018 tarihinde yeni bir *“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”* yayımlanmış ve bu yönetmelikle birlikte kılavuzlar da yenilenmiştir. Buna göre 2018 Şubat ayında (mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından) *“Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”*nun 3. Sürümü ile *“Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”* yayımlanmıştır. Böylece bu tarihten sonraki planlar yeni düzenlemelere göre hazırlanmaya başlanmıştır. 127 üniversitenin tamamı, aynı yıl aralığını kapsayacak şekilde stratejik plan hazırlamamakta diğer bir deyişle üniversite stratejik planlarının yıl aralıkları farklılaşabilmektedir. 2018 Şubat ayında meydana gelen değişikliklerle birlikte 127 üniversitenin stratejik planlarını aynı kriterlere göre değerlendirebilmek olanaksız hale gelmiştir.

Bu araştırmada devlet üniversitelerinin hazırladıkları stratejik planların güncel düzenlemelere göre değerlendirilmesi anlayışı benimsenmiştir. Araştırmanın yapıldığı tarihi de dikkate aldığımızda 2019-2023 ve 2020-2024 dönemi stratejik planlarının incelenmesinin mümkün olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Devlet Üniversiteleri ve Plan Dönemleri

ÜNİVERSİTENİN ADI	İLİ	KURULUŞ TARİHİ	PLAN DÖNEMİ
Anadolu Üniversitesi	Eskişehir	30.11.1973	2019 – 2023
Afyon Kocatepe Üniversitesi	Afyonkarahisar	11.07.1992	2019 – 2023
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	Ağrı	29.05.2007	2019 – 2023
Aksaray Üniversitesi	Aksaray	17.03.2006	2020 – 2024
Amasya Üniversitesi	Amasya	17.03.2006	2020 – 2024
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	Ankara	31.01.2013	2020 – 2024
Ankara Üniversitesi	Ankara	13.06.1946	2019 – 2023
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	Ankara	21.07.2010	2019 – 2023
Ardahan Üniversitesi	Ardahan	22.05.2008	2020 – 2024
Atatürk Üniversitesi	Erzurum	31.05.1957	2019 – 2023
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	Aydın	11.07.1992	2019 – 2023
Balıkesir Üniversitesi	Balıkesir	11.07.1992	2020 – 2024
Bartın Üniversitesi	Bartın	22.05.2008	2019 – 2023
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Bolu	11.07.1992	2019 – 2023
Bursa Teknik Üniversitesi	Bursa	21.07.2010	2019 – 2023
Çukurova Üniversitesi	Adana	30.11.1973	2019 – 2023
Dicle Üniversitesi	Diyarbakır	30.11.1973	2020 – 2024
Düzce Üniversitesi	Düzce	17.03.2006	2020 – 2024
Ege Üniversitesi	İzmir	01.01.1955	2019 – 2023
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	Erzincan	17.03.2006	2020 – 2024
Fırat Üniversitesi	Elazığ	11.04.1975	2019 – 2023
Gazi Üniversitesi	Ankara	20.07.1982	2019 – 2023
Giresun Üniversitesi	Giresun	17.03.2006	2020 – 2024
Hakkari Üniversitesi	Hakkari	31.05.2008	2019 – 2023
Harran Üniversitesi	Şanlıurfa	11.07.1992	2019 – 2023
İskenderun Teknik Üniversitesi	Hatay	23.04.2015	2020 – 2024
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	İstanbul	21.07.2010	2020 – 2024
İstanbul Üniversitesi	İstanbul	18.11.1933	2019 – 2023
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	İzmir	21.07.2010	2020 – 2024
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Trabzon	20.05.1955	2019 – 2023
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	Karaman	29.05.2007	2019 – 2023
Kayseri Üniversitesi	Kayseri	18.05.2018	2020 – 2024
Kırıkkale Üniversitesi	Kırıkkale	11.07.1992	2020 – 2024
Kocaeli Üniversitesi	Kocaeli	11.07.1992	2019 – 2023
Munzur Üniversitesi	Tunceli	22.05.2008	2020 – 2024
Necmettin Erbakan Üniversitesi	Konya	21.07.2010	2019 – 2023
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	Niğde	11.07.1992	2019 – 2023
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Samsun	11.04.1975	2019 – 2023
Ordu Üniversitesi	Ordu	17.03.2006	2020 – 2024
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Osmaniye	29.05.2007	2019 – 2023
Pamukkale Üniversitesi	Denizli	11.07.1992	2019 – 2023
Sağlık Bilimleri Üniversitesi	İstanbul	15.04.2015	2020 – 2024
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Sakarya	18.05.2018	2020 – 2024
Sakarya Üniversitesi	Sakarya	11.07.1992	2020 – 2024
Selçuk Üniversitesi	Konya	11.04.1975	2019 – 2023
Tarsus Üniversitesi	Mersin	18.05.2018	2020 – 2024
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	Tekirdağ	17.03.2006	2020 – 2024
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Tokat	11.07.1992	2019 – 2023
Uşak Üniversitesi	Uşak	17.03.2006	2020 – 2024
Yalova Üniversitesi	Yalova	22.05.2008	2019 – 2023

Kaynak: İlgili üniversite web siteleri, Cumhurbaşkanlığı “Kamuda Stratejik Yönetim” web sitesi (<http://www.sp.gov.tr>); YÖK, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (<https://istatistik.yok.gov.tr>)

Stratejik planlara üniversitelerin web siteleri, Cumhurbaşkanlığı “Kamuda Stratejik Yönetim” web sitesi ve Google arama motoru aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmış, bu taramanın yapıldığı tarih olan Ocak-Şubat 2020 itibariyle elde edilebilen planlar araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Planlara ulaşma sürecinde üniversitelerden bir kısmının planlarına ulaşılammış, bazı üniversitelerin plan döneminin 2020-2024 olmasına rağmen henüz hazırlık aşamasında oldukları gözlenmiş (örneğin Adıyaman Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi gibi), bu nedenle söz konusu üniversiteler araştırma kapsamına alınamamıştır. Tablo 2, *araştırma kapsamında incelenen toplam 50 üniversite* ve plan dönemlerini göstermektedir. Buna göre üniversitelerden 28’i 2019-2023, 22 ise 2020-2024 dönemine ait stratejik plana sahiptir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı devlet üniversitelerinin stratejik planlarının merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun olduğunu ortaya çıkarmak olduğu için öncelikle bu kuralların diğer bir deyişle standartların neler olduğu mevzuat taraması ile ortaya konmuştur. Bu konuda 26.02.2018 tarihli “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*”, “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” (3. Sürüm) ile “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*” olmak üzere üç temel doküman esas alınarak ölçülebilir kriterler saptanmış ve Türkiye’deki devlet üniversitelerine özgü bir *Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk (SPKU) Endeksi* oluşturulmuştur (Bkz. ileride 4.1 başlığı).

Endeksteeki standartlara uygunluğu saptayabilmek için her üniversitenin stratejik planı incelenmiş ve *nicel içerik analizine* tabi tutulmuştur. Nicel içerik analizi, “*önceden belirlenmiş kategorilerin veya onları ifade eden temaların analiz edilen metin içerisinde var olup olmadığı, ne kadar sıklıkla kullanıldığı ve çeşitli kategori ya da kavramlar arasında istatistiksel bir ilişkinin var olup olmadığı*”na odaklanan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bu yöntemin başında ‘nicel’ terimi olsa da analizde kullanılan veriler niteldir (Güler vd., 2015: 337).

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, yazarın merkezi idarece ilan edilen kılavuz-rehber ve mevzuata dayalı olarak belirlediği kriterlere dayalıdır. Diğer bir deyişle üniversite stratejik planları için daha önceden belirlenen ve genel kabul gören standartlar bulunmamaktadır. Yazar mümkün olduğunca objektif olarak ölçülebilir, içerik analizine tabi tutulabilir kuralları kritere dönüştürmeyi tercih etmiştir. Bu nedenle ölçülmesi zor olan bazı kuralları dışlamak zorunda kalması araştırmanın bir kısıtı olarak belirtilebilir.

4. ÖLÇÜM ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

4.1. ÖLÇÜM ARACI: STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZUNA UYGUNLUK ENDEKSİ

Bu çalışma kapsamında Türkiye'deki devlet üniversiteleri tarafından hazırlanan stratejik planların merkezi idare tarafından belirlenen kurallara ne kadar uygun olduğunu ölçmek amacıyla bir *Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk (SPKU) Endeksi* geliştirilmiştir.

Bu tür endeksler kurumların hazırladıkları faaliyet raporları gibi çeşitli dokümanlardaki bilgi açıklama düzeyini ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Coy vd., 1993; Coy & Dixon, 2004; Herawaty & Hoque, 2007; Blanco vd., 2011). Endeksler özellikle dokümanlarda herhangi bir bilginin var olup olmadığı ve var olan bilginin kalitesi hakkında önemli bilgiler veren araçlardır (Coy vd., 1993: 122; Nelson vd., 2003: 82).

Ölçüm aracı olan endeksi oluştururken izlenebilecek bazı adımlar bulunmaktadır. Bunlardan *birincisi*, endekse dâhil olacak maddelerin belirlenerek bunların belli kategoriler altında gruplandırılmasıdır. *İkinci* adım, maddelerin nasıl puanlanacağına karar verilmesidir. *Üçüncü* adım ise endeks maddelerinin birbirlerine göre nispi öneminin belirlenmesi diğer bir ifadeyle ağırlıklandırma yapılmasıdır (Coy vd., 1993: 123-124; Blanco vd., 2011: 204; Coy & Dixon, 2004: 85-90).

4.1.1. Endeks Maddelerinin Belirlenmesi

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarını nasıl, hangi kurallara göre hazırlayacakları merkezi idare tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle *SPKU Endeksi* içinde yer alacak maddeler belirlenirken ilk araştırılması gereken konu bu kuralların neler olduğudur.

5018 Sayılı Kanun kapsamında yer alan devlet üniversiteleri için stratejik planda yer alması gereken bilgi ve nitelikler konusunda 2018 Şubat tarihli “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” temel mevzuat konumundadır. Söz konusu Yönetmelik, 5018 Sayılı Kanun’un 9. maddesinde ifade edilen “*stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların politikalar, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir*” hükmüne dayanılarak çıkarılmıştır.

İlgili Yönetmeliğin “genel ilkeler” başlıklı 5. maddesinin h bendinde “*Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna [5018 SK], bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır*” denmektedir. Bu hükme göre devlet üniversiteleri açısından temel mevzuatı araştırmanın yapıldığı zaman dilimi için geçerli olmak üzere şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2018)
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2018)
- Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2018)
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ (Kalkınma Bakanlığı, 2018f)

Araştırma kapsamında yer alan 50 üniversiteden 28'i, 2019-2023 dönemine ait plana sahip oldukları için ilgili üniversitelerin 2018 yılında çıkarılan düzenlemelere tabi olup olmadıkları aydınlatılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü birçok üniversite plan hazırlıklarına 2017'de başlamıştır. Bu konuya 02.05.2018 tarihli “*Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ*” açıklık getirmektedir. Tebliğin “*2019-2023 Dönemini Kapsayan Stratejik Planlar*” başlıklı kısmında şu ifadelere yer verilmiştir:

“2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, Kamuda Stratejik Yönetim internet sitesinde (www.sp.gov.tr) yer alan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümü ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberindeki Stratejik Plan Şablonuna göre hazırlanarak değerlendirilmek üzere 2018 yılı Nisan ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

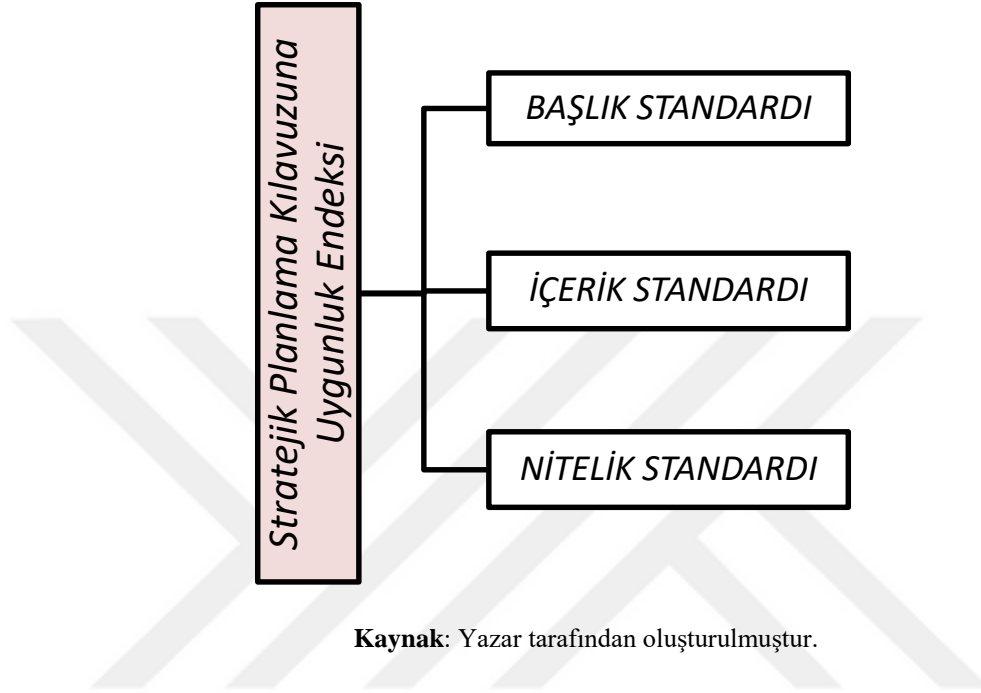
Bu Tebliğin yayımından önce değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilen 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar da Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümü ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberindeki Stratejik Plan Şablonuna göre düzenlenerek Kalkınma Bakanlığına 2018 yılı Haziran ayı sonuna kadar tekrar gönderilir”

Tebliğ hükmünde ifade edildiği gibi merkezi idare, üniversitelerden 2019-2023 dönemi stratejik planları eski kılavuz ve düzenlemelere göre hazırlanmış olsa bile planlarını yeni düzenlemelere göre uyarlamalarını talep etmiştir. Dolayısıyla bu döneme ilişkin planların yukarıda sayılan temel mevzuata tabi oldukları görülmektedir.

Temel mevzuata bakıldığında 2018 başlarında yayımlanan “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*”nin, stratejik planın nasıl hazırlanacağını, nelere dikkat edilmesi gerektiğini açıkladıktan sonra “*Stratejik Planın Sunulması*” başlığında kamuoyu ile paylaşılacak planların özellikle şekil ve içeriği konusunda bazı standartlar getirdiği anlaşılmıştır. İlgili başlıkta “*Stratejik Plan Şablonu*” adlı bir tabloya yer verilmiş ve bu tabloda, planda yer alacak başlık ve alt başlıkların neler olacağı tek tek gösterilmiştir. Hatta rehberde “*bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz*” denmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72). Bu nedenle çalışmada kullanılacak endeksin boyutlarından birisinin “*Başlık Standardı*” olmasına karar verilmiştir. Şablonda her başlığın altında hangi bilgiye, tabloya vb. yer verilmesi gerektiği de belirtilmektedir. Bu yüzden endeksin ikinci boyutunun bu tür içeriklerin mevcudiyetine odaklanmak üzere “*İçerik Standardı*” olması uygun görülmüştür. Son olarak stratejik planda yer alan

bilgilerin kalitesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle endeksin üçüncü boyutunun “*Nitelik Standardı*” olması kararlaştırılmıştır (Bkz. Şekil 1)

Şekil 1. Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Endeksinin Temel Boyutları



4.1.1.1. Başlık Standardına İlişkin Maddeler

Kamu idarelerinin stratejik planlarında standart başlıklara yer verilmesi oldukça önemlidir. Özellikle devlet üniversiteleri gibi aynı kademedeki idarelerin birbirinden farklı başlıklara yer vermesi her şeyden önce idareler arasında karşılaştırma yapmayı zorlaştırabilir. Çünkü farklı başlıklara yer verilmesi stratejik plandaki bilgilerin de farklılaşmasına yol açabilir. İdarelerin birbirinden farklı başlıklarla plan hazırlamaları vatandaşlar, siyasi temsilciler, denetçiler vb. açısından olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden başlıklarda standart sağlama çabası yararlıdır. Nitekim eskiden kamu idarelerinde stratejik planlama çalışmalarını yönlendiren DPT tarafından gerek 2003 gerekse 2006 yılında yayımlanan stratejik planlama kılavuzlarında bu tür bir şablona yer verilmemiştir. Örneğin 2003 tarihli kılavuzda “*Kuruluşlar ortaya konan ana ilkelere ve kılavuzun genel yapısına bağlı kalmakla birlikte, ana ve alt başlıkları kendi özelliklerini de dikkate alarak şekillendireceklerdir*” denilerek kamu kurumlarına bu konuda esneklik tanınmıştır. Farklı nitelikteki idareleri dikkate almaya çalışan söz konusu kılavuzlar,

idarelerin aynı kademede bile (örneğin belediyeler) birbirinden farklı başlıklarla plan hazırlamalarına zemin hazırlamıştır.

Kalkınma Bakanlığı kılavuz güncelleme çalışmalarında bu sorunu dikkate almış 2015 yılında taslak olarak yayımlanan 3. sürüm kılavuzda kısa bir şablona yer vermiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015b: 52). 2018 yılında yayımlanan “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” ile “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*”nde ise çok detaylı bir şablona yer verilmiştir. Ayrıca her iki kılavuz da “*Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz*” ifadesiyle standart sağlamaya çalışmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 63-64; Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72-73).

Tablo 3. Başlık Standardı Kapsamındaki Maddeler

BAŞLIK MADDESİ
“Sunuş” başlığı
“Bir Bakışta Stratejik Plan” başlığı
“Temel Performans Göstergeleri” başlığı
“Stratejik Plan Hazırlık Süreci” başlığı
“Durum Analizi” başlığı
“Kurumsal Tarihçe” başlığı
“Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi” başlığı
“Mevzuat Analizi” başlığı
“Üst Politika Belgeleri Analizi” başlığı
“Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” başlığı
“Paydaş Analizi” başlığı
“Kuruluş İçi Analiz” başlığı
“Akademik Faaliyetler Analizi” başlığı
“Yükseköğretim Sektörü Analizi” başlığı
“GZFT Analizi” başlığı
“Geleceğe Bakış” başlığı
“Misyon” başlığı
“Vizyon” başlığı
“Temel Değerler” başlığı
“Farklılaşma Stratejisi” başlığı
“Konum Tercih” başlığı
“Başarı Bölgesi Tercih” başlığı
“Değer Sunumu Tercih” başlığı
“Temel Yetkinlik Tercih” başlığı
“Strateji Geliştirme” başlığı
“Hedef Kartları” başlığı
“Maliyetlendirme” başlığı
“İzleme ve Değerlendirme” başlığı

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı (2018b: 72-73)’e dayanarak oluşturulmuştur.

Devlet üniversiteleri özelinde baktığımızda “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*”nin “*Stratejik Planın Sunulması*” başlığında, üniversitelerin kamuoyuna açıklayacakları planda yer vermeleri gereken başlıklar detaylandırılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72-73). Şablon olarak verilen tabloda 24 başlık sıralanmıştır. “*Farklılaşma stratejisi*” ana başlığına yer verilerek “*değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir*” denmekle birlikte bu ana başlık için şablonda alt başlık verilmemiştir. Ancak rehber incelendiğinde bu ana başlığın kendi içinde “*Konum Tercih*”, “*Başarı Bölgesi*”, “*Değer Sunumu*” ve “*Temel Yetkinlik Tercih*” olmak üzere 4 alt başlıkla açıklanabileceği görüldüğü için 24 başlığa söz konusu alt başlıkların da eklenmesi kararlaştırılmıştır. Böylece endeksin “*Başlık Standardı*” boyutu için 28 maddeli bir liste oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 3).

4.1.1.2. İçerik Standardına İlişkin Maddeler

Stratejik planlar başlıklardan ibaret değildirler. Başlıklar, planın içeriğine dair sadece birer ipucu verirler. Bu nedenle başlıklar altında yer alması gereken bilgiler oldukça önem taşır. Bir stratejik planın asgari ne tür bilgiler içermesi gerektiği yine merkezi idare tarafından belirlenmektedir.

DPT tarafından yayımlanan eski kılavuzlar, başlıklarda olduğu gibi bu konuda da esnek bir yaklaşım benimsemişti. Örneğin 2. sürümün, “*Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar*” adlı metin kutusunda “*durum analizi (özet); katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama; misyon, vizyon, temel değerler; en az bir amaç; her amacın altında en az bir hedef; hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i; stratejiler; tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu*” bilgileri, asgari içerik olarak sayılmıştı (DPT, 2006a: 9).

Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” ile “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*”nde ise içerik konusunda daha detaylı bilgilere yer verilmiştir. Planlarda yer alması gereken asgari bilgilerin çoğu “*Stratejik Planın Sunulması*” başlığı ile “*Stratejik Plan Şablonu*”nda gösterilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 63-64; Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72-73). Kılavuz ve rehberin metin kısımlarında da asgari içeriğe ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4. İçerik Standardı Kapsamındaki Maddeler

İÇERİK MADDESİ
Rektör Sunuşuna yer verilmelidir.
Sunuş en fazla 1 sayfa olmalıdır.
Bir Bakışta Stratejik Plan Başlığı " <i>Misyonu</i> " içermelidir.
Bir Bakışta Stratejik Plan Başlığı " <i>Vizyonu</i> " içermelidir.
Bir Bakışta Stratejik Plan Başlığı " <i>Amaçları</i> " içermelidir.
Bir Bakışta Stratejik Plan Başlığı " <i>Hedefleri</i> " içermelidir.
Bir Bakışta Stratejik Plan Başlığı en fazla 2 sayfalık bir içeriğe sahip olmalıdır.
Temel Performans Göstergelerine yer verilmelidir.
Temel Performans Göstergeleri en fazla 1 sayfa olmalıdır.
Temel Performans Göstergelerinde başlangıç değerleri yer almalıdır
Temel Performans Göstergelerinde dönemi sonu hedeflenen değerler yer almalıdır
Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı " <i>Strateji Geliştirme Kurulu</i> "nu içermelidir.
Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı " <i>Strateji Planlama Ekibi</i> "ni içermelidir.
Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığında " <i>Stratejik Plan Genelgesi</i> "nden söz edilmelidir.
Stratejik Plan Hazırlık Süreci en fazla 2 sayfa olmalıdır.
Durum Analizine yer verilmelidir.
Durum Analizi en fazla 20 sayfa olmalıdır.
Durum Analizinde " <i>Kurumsal Tarihçe</i> "ye özet olarak yer verilmelidir.
Durum Analizinde " <i>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</i> "ne özet olarak yer verilmelidir.
Durum Analizinde " <i>Mevzuat Analizi</i> "ne özet olarak yer verilmelidir
Durum Analizinde " <i>Üst Politika Belgeleri Analizi</i> "ne özet olarak yer verilmelidir
Durum Analizi " <i>Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi</i> " tablosunu içermelidir.
Durum Analizinde " <i>Paydaş Analizi</i> "ne özet olarak yer verilmelidir
Durum Analizinde " <i>Kuruluş İçi Analiz</i> " sonuçlarına özet olarak yer verilmelidir
Durum Analizi " <i>Tahmini Kaynaklar</i> " tablosunu içermelidir.
Durum Analizi " <i>Üniversite Teşkilât Şeması</i> "ni içermelidir.
Durum Analizinde " <i>Akademik Faaliyetler Analizi</i> " sonuçlarına yer verilmelidir
Durum Analizinde " <i>Yükseköğretim Sektörü Analizi</i> " sonuçlarına yer verilmelidir
Durum Analizi " <i>GZFT Listesi</i> " tablosunu içermelidir
Geleceğe Bakış " <i>Misyon</i> "u içermelidir.
Geleceğe Bakış " <i>Vizyon</i> "u içermelidir.
Geleceğe Bakış " <i>Temel Değerler</i> "i içermelidir.
Geleceğe Bakışta " <i>Temel Değerler</i> " en fazla 10 tane olmalıdır.
Geleceğe Bakış en fazla 2 sayfa olmalıdır.
Farklılaştırma Stratejisi " <i>Konum Tercih</i> "ni [Eğitim, Araştırma, Girişimcilikten biri] içermelidir.
Farklılaştırma Stratejisi " <i>Başarı Bölgesi Tercih</i> "ni içermelidir.
Farklılaştırma Stratejisi " <i>Değer Sunumu Tercih</i> "ni içermelidir.
Farklılaştırma Stratejisi " <i>Temel Yetkinlik Tercih</i> "ni içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığı " <i>Amaçları</i> " içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığı " <i>Hedefleri</i> " içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığı " <i>Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler</i> " tablosunu içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığı " <i>Performans Göstergeleri</i> "ni içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığı, her hedef için bir " <i>Hedef Kartı</i> "ni içermelidir.
Strateji Geliştirme Başlığında bir " <i>Hedef Kartı</i> " 2 sayfayı aşmamalıdır.
Hedef Kartlarında A1, H1, PG1 numaralandırması kullanılmalıdır.
Hedef Kartları " <i>Hedef Riskleri</i> "ni içermelidir.
Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 temel " <i>Risk</i> "e yer verilmelidir.
Hedef Kartları " <i>Stratejiler</i> " içermelidir.
Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 3 " <i>Strateji</i> "ye yer verilmelidir.
Hedef Kartlarında her hedef için " <i>Toplam Maliyet Tahmini</i> "ne yer verilmelidir.
Hedef Kartlarında her hedef için " <i>İhtiyaçlar</i> " yer almalıdır
Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 " <i>İhtiyaç</i> " olmalıdır.
Hedef Kartlarında her hedef için " <i>Tespitler</i> "e yer verilmelidir.
Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 " <i>Tespit</i> " olmalıdır.
Strateji Geliştirme Başlığında " <i>Tahmini Maliyetler</i> " tablosuna yer verilmelidir.
İzleme ve Değerlendirmeye yer verilmelidir.
İzleme ve Değerlendirme en fazla 2 sayfa olmalıdır.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı (2018b)'ye dayanarak oluşturulmuştur.

Tablo 4, devlet üniversitelerine özgü olarak hazırlanan rehberde dayalı olarak oluşturulmuştur. Tablo, üniversite stratejik planlarında olması gereken içeriklere ilişkin ilkeleri içerdiğinden “*içerik standardı*” olarak ifade edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi bu kapsamda belirlenen *toplam madde sayısı 57’dir*.

4.1.1.3. Nitelik Standardına İlişkin Maddeler

Stratejik planlarda başlıklar ve başlıkların altında yer alması gereken bilgiler önemli olmakla birlikte planda yer alan içeriklerin nitelikleri de oldukça önemlidir. Belirli niteliklere sahip olmayan içeriklerden yeterli faydanın sağlanamayacağı açıktır. Örneğin stratejik planda idarenin amaçlarına yer verilmiş ancak bu amaçlar üniversitenin “araştırma faaliyetlerini” kapsamıyor olabilir. Yine bir üniversite “araştırma odaklı” olmayı benimsemiş olmasına rağmen temel performans göstergelerini eğitim ağırlıklı belirlemiş olabilir. Planın istenilen niteliklere sahip olmaması planın kalite düzeyini düşürecektir.

Türkiye’de stratejik planlardaki bilgilerin “*sahip olması gereken nitelikleri*” kamu idareleri açısından merkezi idare tarafından mevzuatla ve özellikle kılavuz ve rehberlerle yönlendirilmektedir. Tablo 5, Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*” esas alınarak oluşturulan niteliksel kriterlere yer vermektedir. Kriterler belirlenirken üniversite stratejik planları incelendiğinde objektif bir şekilde değerlendirilebilecek maddelere yer verilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca bir kısım madde için yazar tarafından da bazı ölçütler geliştirilmiştir. Örneğin Rehberde vizyonun “*kısa, net ve akılda kalıcı*” nitelikte olması gerektiğine yer verilmiş (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 36) ancak buna ilişkin bir detaya yer verilmemiştir. Bu niteliği daha ölçülebilir kılmak için yine aynı rehberde iyi uygulama örneği olarak verilen ve 22 kelimedenden oluşan “*Ankara Üniversitesi Vizyonu*”ndan (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 36) hareketle kısa, net ve akılcı kalıcı bir vizyonun 25 kelimeyi aşmaması gerektiği kararı alınmış ve bu ibare ilgili maddeye işlenmiştir. Son olarak söz konusu Rehber’de açıkça belirtilmemiş olsa da yazar tarafından bazı maddeler “*nitelik standardı*” listesine eklenmiştir. Örneğin plan hazırlık sürecinde Rektör’ün bir “*Stratejik Plan Genelgesi*” yayınlaması ve bu sürecin kendisi tarafından sahiplendiğini açıklaması gerekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 8). Bu genelgenin ne zaman yayınlandığına stratejik planda

yer verilmesi gerektiğini belirten bir düzenleme yoktur. Bununla birlikte genelgenin Rektör tarafından ne zaman yayınlandığının gün/ay/yıl şeklinde stratejik planda açıklanması, sürecin ciddi bir şekilde ele alındığının ve sahiplenildiğinin bir göstergesi olarak nitelenebileceğinden bu hususun listeye eklenmesi uygun görülmüştür. Tablo 5’te görüldüğü gibi nitelik standardı kapsamındaki madde sayısı toplam 44’tür.

Tablo 5. Nitelik Standardı Kapsamındaki Maddeler

NİTELİK MADDESİ
Stratejik Plan Genelgesinin tarihi, <i>gün/ay/yıl</i> şeklinde verilmelidir.
Strateji Geliştirme Kurulu’na Rektör <i>başkanlık</i> etmiş olmalıdır.
Stratejik Planlama Ekibinde akademik ve idari personel arasında <i>denge</i> sağlanmalıdır.
Stratejik Planlama Ekibinde “ <i>Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</i> ” yer almalıdır.
Üniversitenin kuruluş tarihi, <i>gün/ay/yıl</i> şeklinde verilmelidir.
Bir önceki planın genel olarak <i>gerçekleşme düzeyi</i> hakkında bilgi verilmelidir.
Stratejik planın, bir önceki plandan <i>temel farklılıkları</i> açıklanmalıdır.
Mevzuat Analizinde <i>tespit ya da ihtiyaçlardan</i> söz edilmelidir
Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Kalkınma Planına</i> atıf yapılmalıdır.
Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Orta Vadeli Programa</i> atıf yapılmalıdır.
Üniversitenin faaliyet alanlarında <i>Eğitim ve Araştırma</i> alanı mutlaka yer almalıdır.
Akademik faaliyetler analizinde <i>sorunlar ve ne yapılması gerektiği</i> açıklanmalıdır.
Yükseköğretim sektörü için <i>PESTLE Analizi</i> sonuçlarına yer verilir.
Misyon, <i>özlü ve anlaşılır</i> olmalıdır.
Misyon, üniversitenin görevi, sunduğu <i>hizmet-faaliyetleri kapsayacak</i> şekilde belirlenmelidir (Ne).
Misyon, üniversitenin <i>kimlere hizmet sunduğunu</i> (hedef kitleyi) kapsayacak şekilde belirlenmelidir (Kime).
Misyon bildiriminde <i>misyonun nasıl gerçekleştirileceği</i> belirtilmelidir (Nasıl).
Misyon, <i>nihai amacı</i> belirtmelidir (Niçin).
Vizyon, <i>kısa ve akılda kalıcı</i> [en fazla 25 kelime] olmalıdır.
Vizyon, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermelidir.
Vizyon iddialı olmalıdır.
Vizyon ulaşılabilir olmalıdır.
Temel değerler yönlendiricilik vasfına sahip [<i>açıklamalı</i>] olmalıdır.
Konum tercihi, Rehberde olduğu gibi bir şekil ya da yüz oranlar ile anlaşılır hale getirilmelidir.
Konum tercihi, <i>gerekçelendirilmelidir</i> .
Başarı bölgesi tercihinde, diğer üniversitelere göre rekabet üstünlüğü sağlayacak hususlar açıklanmalıdır.
Değer sunumu tercihi, konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu olmalıdır.
Amaçlar, temel faaliyet alanlarını kapsamalıdır.
Amaçlardan bir tanesi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır.
Amaçlar, en az 2 en fazla 5 tane olmalıdır.
Her amaç için “en az 2, en fazla 5 hedef” belirlenmelidir.
Her hedeften sorumlu tek birim olmalıdır.
Her hedef için işbirliği yapılacak birimler olmalıdır.
Her hedef için en az 1 en fazla 5 performans göstergesi olmalıdır.
Temel performans göstergelerinin tümü hedef kartlarında yer almalıdır.
Temel performans gösterge değerleri hedef kartlarıyla tamamen uyumlu olmalıdır.
Temel performans göstergeleri, “konum tercihi” ile uyumlu olarak belirlenmiş olmalıdır.
Temel Performans Göstergeleri 5-15 arasında olmalıdır.
Hedef kartlarındaki stratejiler, “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusuna cevap verir nitelikte olmalıdır.
Tahmini maliyetler tablosunda hedeflerin maliyetine de yer verilmelidir.
Tahmini maliyetler tablosundaki “maliyetlerle”, durum analizindeki “tahmini kaynaklar” uyumlu olmalıdır.
Hedef kartlarında izleme ve raporlama sıklığı belirtilmelidir.
Rektör başkanlığında 6 aylık “ <i>izleme toplantıları</i> ” yapılacağı belirtilmelidir.
Rektör başkanlığında her yıl “ <i>değerlendirme toplantıları</i> ” yapılacağı belirtilmelidir.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı (2018b)’den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Üç standarttan yola çıkıldığında uyum endeksi için başlık standardı (28), içerik standardı (57) ve nitelik standardı (44) olmak üzere kullanılabilir toplam 129 maddelik bir listenin oluştuğu görülmektedir.

4.1.2. Endeks Maddelerinin Gruplandırılması

Yukarıda ifade edilen üç ana boyut için belirlenen maddeler, üniversitelerin stratejik planları gereği gibi hazırlayıp hazırlamadıklarına ilişkin veri üretebilecek durumdadır. Bununla birlikte daha detaylı bulgulara ulaşabilmek için maddeleri belirli ana başlıklar altında gruplandırmak mümkündür. Yapılan incelemeler sonucunda ilgili maddelerin, stratejik yönetim sürecinin aşamaları ve temel kavramları da dikkate alındığında 15 ana başlık (kategori / grup) altında toplanabileceği anlaşılmıştır. 3 maddenin ise bu kategorilere dâhil edilemediğinden endeksten çıkarılması tercih edilmiştir. Böylece 15 grup ve 126 maddeden oluşan *SPKU Endeksi* nihai hale getirilmiştir (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6. Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Endeksi Maddeleri

A	BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN (6 Madde)
1	"Bir Bakışta Stratejik Plan" başlığı (B)
2	"Misyonu" içermelidir (İ)
3	"Vizyonu" içermelidir (İ)
4	"Amaçları" içermelidir (İ)
5	"Hedefleri" içermelidir (İ)
6	En fazla 2 sayfalık bir içeriğe sahip olmalıdır (İ)
B	STRATEJİK PLAN HAZIRLIĞI (4 Madde)
1	"Stratejik Plan Hazırlık Süreci" başlığı (B)
2	Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı "Strateji Geliştirme Kurulu"nu içermelidir (İ)
3	Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı "Strateji Planlama Ekibi"ni içermelidir (İ)
4	Stratejik Plan Hazırlık Süreci en fazla 2 sayfa olmalıdır (İ)
C	PLANI SAHİPLENME NİYETİ (12 Madde)
1	"Sunuş" başlığı (B)
2	"Kurumsal Tarihçe" başlığı (B)
3	Rektör Sunuşuna yer verilmelidir (İ)
4	Sunuş en fazla 1 sayfa olmalıdır (İ).
5	"Kurumsal Tarihçe"ye özet olarak yer verilmelidir (İ)
6	Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığında "Stratejik Plan Genelgesi"nden söz edilmelidir (İ)
7	"Üniversite Teşkilât Şeması"ni içermelidir (İ)
8	Stratejik Plan Genelgesinin tarihi metin kısmında, gün/ay/yıl şeklinde verilmelidir (N)
9	Üniversitenin kuruluş tarihi, gün/ay/yıl şeklinde verilmelidir (N)
10	Strateji Geliştirme Kurulu'na Rektör başkanlık etmiş olmalıdır (N)
11	Stratejik Planlama Ekibinde akademik ve idari personel arasında denge sağlanmalıdır (N)
12	Stratejik Planlama Ekibinde "Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı" yer almalıdır (N)

D	HESAP VERME SORUMLULUĞU (4 Madde)
1	"Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi" başlığı (B)
2	"Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi"ne özet olarak yer verilmelidir (İ)
3	Bir önceki planın genel olarak <i>gerçekleşme düzeyi</i> hakkında bilgi verilmelidir (N)
4	Stratejik planın, bir önceki plandan <i>temel farklılıkları</i> açıklanmalıdır (N)
E	ÜST POLİTİKA BELGELERİ VE MEVZUAT ANALİZİ (7 Madde)
1	"Üst Politika Belgeleri Analizi" başlığı (B)
2	"Mevzuat Analizi" başlığı (B)
3	"Mevzuat Analizi"ne özet olarak yer verilmelidir (İ)
4	"Üst Politika Belgeleri Analizi"ne özet olarak yer verilmelidir (İ)
5	Mevzuat Analizinde <i>tespit</i> ya da <i>ihtiyaçlardan</i> söz edilmelidir (N)
6	Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Kalkınma Planına</i> atıf yapılmalıdır (N)
7	Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Orta Vadeli Programa</i> atıf yapılmalıdır (N)
F	DURUM ANALİZİ (18 Madde)
1	"Durum Analizi" başlığı (B)
2	"Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi" başlığı (B)
3	"Paydaş Analizi" başlığı (B)
4	"Kuruluş İçi Analiz" başlığı (B)
5	"Akademik Faaliyetler Analizi" başlığı (B)
6	"Yükseköğretim Sektörü Analizi" başlığı (B)
7	"GZFT Analizi" başlığı (B)
8	Durum Analizine yer verilmelidir (İ)
9	Durum Analizi en fazla 20 sayfa olmalıdır (İ)
10	Durum Analizi " <i>Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi</i> " tablosunu içermelidir (İ)
11	Durum Analizinde " <i>Paydaş Analizi</i> "ne özet olarak yer verilmelidir (İ)
12	Durum Analizinde " <i>Kuruluş İçi Analiz</i> " sonuçlarına özet olarak yer verilmelidir (İ)
13	Durum Analizinde " <i>Akademik Faaliyetler Analizi</i> " sonuçlarına yer verilmelidir (İ)
14	Durum Analizinde " <i>Yükseköğretim Sektörü Analizi</i> " sonuçlarına yer verilmelidir (İ)
15	Durum Analizi " <i>GZFT Listesi</i> " tablosunu içermelidir (İ)
16	Üniversitenin faaliyet alanlarında <i>Eğitim ve Araştırma</i> alanı mutlaka yer almalıdır (N)
17	Akademik faaliyetler analizinde <i>sorunlar ve ne yapılması gerektiği</i> açıklanmalıdır (N)
18	Yükseköğretim sektörü için <i>PESTLE Analizi</i> sonuçlarına yer verilir (N)
G	MİSYON (7 Madde)
1	"Miyon" başlığı (B)
2	Geleceğe Bakış " <i>Miyon</i> "u içermelidir (İ)
3	Miyon, <i>özlü ve anlaşılır</i> olmalıdır (N)
4	Miyon, üniversitenin görevlerini, sunduğu <i>hizmet-faaliyetleri kapsayacak</i> şekilde belirlenmelidir (Ne) (N)
5	Miyon, üniversitenin <i>kimlere hizmet sunduğunu</i> (hedef kitleyi) kapsayacak şekilde belirlenmelidir (Kime) (N).
6	Miyon bildiriminde <i>miyonun nasıl gerçekleştirileceği</i> belirtilmelidir (Nasıl) (N)
7	Miyon, <i>nihai amacı</i> belirtmelidir (Niçin) (N)
H	VİZYON (6 Madde)
1	"Vizyon" başlığı (B)
2	Geleceğe Bakış " <i>Vizyon</i> "u içermelidir (İ)
3	Vizyon, <i>kısa ve akılda kalıcı</i> [en fazla 25 kelime] olmalıdır (N)
4	Vizyon, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermelidir (N)
5	Vizyon iddialı olmalıdır (N)
6	Vizyon ulaşılabilir olmalıdır (N)
I	TEMEL DEĞERLER (4 Madde)
1	"Temel Değerler" başlığı (B)
2	Geleceğe Bakış " <i>Temel Değerler</i> "i içermelidir (İ)
3	Geleceğe Bakışta " <i>Temel Değerler</i> " en fazla 10 tane olmalıdır (İ)
4	Temel değerler yönlendiricilik vasfına sahip [açıklamalı] olmalıdır (N)
J	FARKLIŞMA STRATEJİSİ (13 Madde)
1	"Farklılaşma Stratejisi" başlığı (B)
2	"Konum Tercih" başlığı (B)
3	"Başarı Bölgesi Tercih" başlığı (B)
4	"Değer Sunumu Tercih" başlığı (B)
5	"Temel Yetkinlik Tercih" başlığı (B)
6	Farklılaşma Stratejisi " <i>Konum Tercih</i> "ni [Eğitim, Araştırma, Girişimcilikten biri] içermelidir (İ)
7	Farklılaşma Stratejisi " <i>Başarı Bölgesi Tercih</i> "ni içermelidir (İ)

8	Farklılaştırma Stratejisi “Değer Sunumu Tercih”ni içermelidir (İ)
9	Farklılaştırma Stratejisi “Temel Yetkinlik Tercih”ni içermelidir (İ)
10	Konum tercihi, Rehberde olduğu gibi bir şekil ya da yüzde oranlar ile anlaşılır hale getirilmelidir (N)
11	Konum tercihi, gerekçelendirilmelidir (N)
12	Başarı bölgesi tercihinde, diğer üniversitelere göre rekabet üstünlüğü sağlayacak hususlar açıklanmalıdır (N)
13	Değer sunumu tercihi, konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu olmalıdır (N)
K	AMAÇLAR (4 Madde)
1	Strateji Geliştirme Başlığı “Amaçları” içermelidir (İ)
2	Amaçlar, temel faaliyet alanlarını kapsamalıdır (N)
3	Amaçlardan bir tanesi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır (N)
4	Amaçlar, en az 2 en fazla 5 tane olmalıdır (N)
L	HEDEFLER (18 Madde)
1	“Hedef Kartları” başlığı (B)
2	Strateji Geliştirme Başlığı “Hedefler” içermelidir (İ)
3	Strateji Geliştirme Başlığı “Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler” tablosunu içermelidir (İ)
4	Strateji Geliştirme Başlığı, her hedef için bir “Hedef Kartı”ni içermelidir (İ)
5	Strateji Geliştirme Başlığındaki bir “Hedef Kartı” 2 sayfayı aşmamalıdır (İ)
6	Hedef Kartlarında A1, H1, PG1 numaralandırması kullanılmalıdır (İ)
7	Hedef Kartları “Hedef Riskleri”ni içermelidir (İ)
8	Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 temel “Risk”e yer verilmelidir (İ)
9	Hedef Kartları “Stratejileri” içermelidir (İ)
10	Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 3 “Strateji”ye yer verilmelidir (İ)
11	Hedef Kartlarında her hedef için “İhtiyaçlar” yer almalıdır (İ)
12	Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 “İhtiyaç” olmalıdır (İ)
13	Hedef Kartlarında her hedef için “Tespitler”e yer verilmelidir (İ)
14	Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 “Tespit” olmalıdır (İ)
15	Her amaç için en az 2, en fazla 5 hedef belirlenmelidir (N)
16	Her hedeften sorumlu tek birim olmalıdır (N)
17	Her hedef için işbirliği yapılacak birimler olmalıdır (N)
18	Hedef kartlarındaki stratejiler, “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusuna cevap verir nitelikte olmalıdır (N)
M	PERFORMANS GÖSTERGELERİ (11 Madde)
1	“Temel Performans Göstergeleri” başlığı (B)
2	Strateji Geliştirme Başlığı “Performans Göstergeleri”ni içermelidir (İ)
3	Temel Performans Göstergelerine yer verilmelidir (İ)
4	Temel Performans Göstergeleri en fazla 1 sayfa olmalıdır (İ)
5	Temel Performans Göstergelerinde başlangıç değerleri yer almalıdır (İ)
6	Temel Performans Göstergelerinde dönemi sonu hedeflenen değerler yer almalıdır (İ)
7	Her hedef için en az 1 en fazla 5 performans göstergesi olmalıdır (N)
8	Temel performans göstergelerinin tümü hedef kartlarında yer almalıdır (N)
9	Temel performans gösterge değerleri hedef kartlarıyla tamamen uyumlu olmalıdır (N)
10	Temel performans göstergeleri, “konum tercihi” ile uyumlu olarak belirlenmiş olmalıdır (N)
11	Temel Performans Göstergeleri 5-15 arasında olmalıdır (N)
N	MALİYETLENDİRME (6 Madde)
1	“Maliyetlendirme” başlığı (B)
2	Durum Analizi “Tahmini Kaynaklar” tablosunu içermelidir (İ).
3	Hedef Kartlarında her hedef için “Toplam Maliyet Tahmini”ne yer verilmelidir (İ)
4	Strateji Geliştirme Başlığında “Tahmini Maliyetler” tablosuna yer verilmelidir (İ)
5	Tahmini maliyetler tablosunda hedeflerin maliyetine de yer verilmelidir (N)
6	Tahmini maliyetler tablosundaki “maliyetlerle”, durum analizindeki “tahmini kaynaklar” uyumlu olmalıdır (N)
O	İZLEME-DEĞERLENDİRME (6 Madde)
1	“İzleme ve Değerlendirme” başlığı (B)
2	İzleme ve Değerlendirmeye yer verilmelidir (İ)
3	İzleme ve Değerlendirme en fazla 2 sayfa olmalıdır (İ)
4	Hedef kartlarında izleme ve raporlama sıklığı belirtilmelidir (N)
5	Rektör başkanlığında 6 aylık “izleme toplantıları” yapılacağı belirtilmelidir (N)
6	Rektör başkanlığında her yıl “değerlendirme toplantıları” yapılacağı belirtilmelidir (N)

Tablodaki kısaltmalar ve anlamları: B: Başlık, İ: İçerik, N: Nitelik

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı (2018b)’den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.1.3. Endeks Maddelerini Değerlendirme ve Puan Verme Kriterinin Belirlenmesi

Bu çalışmada hazırlanan endeks maddeleri esasen bir üniversitenin başarı düzeyini ifade edecek göstergelerdir. Bu nedenle maddeler belirlenirken mümkün olduğunca objektif sonuçlar verebilecek nitelikte olmasına özellikle dikkat edildiği daha önce belirtilmişti. Tablo 6'daki şekliyle maddeler niteldir ve başarıyı gösterebilmesi için her bir maddenin nicel olarak ifade edilmesi gereklidir. Bunun için stratejik planlar her madde özelinde incelenerek değerlendirilmeli ve her maddenin belirttiği koşulu taşıyıp taşıyamama durumuna göre stratejik plana bir puan verilerek başarı düzeyi sayısallaştırılmalıdır. Çalışmamızda, ölçüm aracı olarak endeks kullanan çeşitli çalışmalarda (Herawaty & Hoque, 2007: 152) olduğu gibi 1–0 (var-yok) puanlamasının kullanılmasının daha objektif olacağına karar verilmiştir. Bu çerçevede bir üniversitenin stratejik planı, endekste yer alan bir maddenin belirttiği koşulu taşıyorsa bir (1) puan, aksine taşıyamıyorsa sıfır (0) puan alacaktır. Böylece her stratejik plan her bir madde için puanlanacak, yüksek puan alan üniversitelerin diğerlerine göre daha başarılı oldukları kabul edilecektir.

4.1.4. Endeks Maddelerinin Önem Düzeyinin Belirlenmesi

Gerek üç ana boyutta (türde) gerekse on beş ana kategoride ifade edilen endeks maddelerinin her biri, farklı bireyler için farklı öneme sahip olabilir. Örneğin üniversite sınavında fakülte tercihinde bulunacak bir öğrenci için üniversitenin vizyonu ön plana çıkarken, orta kademe yöneticiler için sahiplenme maddeleri daha fazla ön plana çıkabilir. Sonuçta planı okuyacak ondan yararlanacak olan kişiye göre bir madde diğerinden daha önemli olabilir. Önem düzeyinin sübjektifliği nedeniyle çalışmamızda tüm maddelerin eşit öneme sahip oldukları varsayılmıştır. Bu ön kabulde, maddelerin Kalkınma Bakanlığı Rehberine göre üniversitelerin uymaları gereken hususlar olması da belirleyici olmuştur.

4.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışma kapsamında geliştirilen “*Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk*” (SPKU) Endeksi toplam 126 maddeden oluşmaktadır. Her bir üniversitenin stratejik planı araştırmacı tarafından maddelere uygun açısından incelenmiştir. Üniversitelerin her bir maddeden aldığı puanlar 0-1 şeklinde SPSS 24 programına girilmiştir. Yaklaşık 1,5 aylık bir zaman alan bu süreçte toplam 6300 (50 üniversite x 126 madde) değerlendirme ve veri girişi yapılmıştır.

5. BULGULAR

Endeksin toplam 126 maddeden oluşması ve kendi içinde farklı tür ve kategorilere sahip olması nedeniyle bulguların daha iyi anlaşılması için tablo ve grafiklerden yararlanmaya özen gösterilmiştir. Bulgular ifade edilirken endeks puanlarının yüzdelere çevrilmesi yolu tercih edilmiştir. Ayrıca üniversitelerin her bir maddeden aldığı puanlar 1 ve 0 arasında olduğu için maddelerden alınan puanların aritmetik ortalamaları alınarak sunulmuştur.

Endeks ya da madde puanlarının hangi başarı düzeyini gösterdiğini anlamak açısından Tablo 7’de belirtilen başarı değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. İkili sınıflandırma (1-0) sisteminde asgari başarı düzeyi, bu iki değer ortası alınabileceği gibi bağlama göre daha düşük ya da yüksek olarak da belirlenebilir. Bu çalışmada bir üniversitenin merkezi idarece belirlenen kurallara asgari ölçüde uygun plan hazırladığının kabul edilebilmesi için kuralların çoğuna uyması gerektiği varsayımından hareketle asgari başarı düzeyi %60 olarak belirlenmiştir. Buna göre %60’ın altında kalan puanlar plan hazırlama açısından üniversitenin yeterli olmadığını ifade edecektir. Bu nedenle 0,6 puan ya da %60’ın altında kalan değerlerin “*zayıf*” ya da “*çok zayıf*” olarak nitelenmesi kararlaştırılmıştır. 0,60 ve üzeri puanlar (ve yüzdelere) ise “*orta*”, “*iyi*” ve “*çok iyi*” düzey olmak üzere kademelendirilmiştir. Yüksek puanlar başarı düzeyinin yüksek, düşük puanlar ise başarı düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 7. Endeks Maddelerinden Alınan Puanları Değerlendirme Kriterleri

MADDE PUAN ARALIĞI	YÜZDELİK DİLİM	BAŞARI DÜZEYİ
0,90 – 1,00	% 90 – %100	ÇOK İYİ (Çİ)
0,80 – 0,89	% 80 – % 89	İYİ (İ)
0,60 – 0,79	% 60 – % 79	ORTA (O)
0,40 – 0,59	% 40 – % 59	ZAYIF (Z)
0,00 – 0,39	% 0 – % 39	ÇOK ZAYIF (ÇZ)

5.1. ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLAN KILAVUZUNA UYGUNLUK PUANLARI

Bu başlık altında öncelikle *SPKU Endeksi* genel sonuçları ve üç ana boyutuna ilişkin sonuçlar, 50 üniversitenin tamamını kapsayacak şekilde makro düzeyde verilecektir. Tezdeki asıl amaç üniversiteleri birbirleriyle karşılaştırmak ve yarıştırmak olmadığı için üniversite isimlerine yer verilmeyecek, bunun yerine üniversiteler Üniv.01, Üniv.02, Üniv.03 kodlamasıyla ifade edilecektir.

5.1.1. Genel Uygunluk Puanları

Örnekleminizdeki 50 üniversitenin verilerine bakıldığında üniversitelerin 6.300 puan üzerinden 5.286 puan aldıkları görülmektedir. Yüzde olarak ifade edecek olursak 50 üniversitenin bu tez kapsamında geliştirilen *SPKU Endeksi* başarı yüzdesi **%83,905** olup başarı düzeyi “*iyi*” olarak ifade edilebilir (Bkz. Tablo 8). Tablodan görülebileceği gibi en düşük puana sahip olan üniversitenin başarısı %57,936 ile “*zayıf*” düzey iken en yüksek puanlı olan üniversitenin başarısı %94,444 ile “*çok iyi*” düzeydir. Veriler üniversitelerin genel olarak stratejik planlama kılavuzuna uygun stratejik planlar hazırladıklarını ortaya koymaktadır. Bu, mülga Kalkınma Bakanlığı’nın 2018 yılında yayımladığı üniversitelere özel rehberin yararlı bir doküman olduğunu göstermektedir. Eski versiyonların aksine son sürüm rehber, üniversitelerin plan hazırlığında nelere dikkat

edeceği konusunda daha bilgilendirici ve etkili olmuştur. Bunda Rehberin üniversitelere özgü olmasının yanı sıra eski versiyonlardan farklı olarak bir “*stratejik plan şablonu*” belirlemesinin önemli rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca çoğu üniversitenin birden fazla plan hazırlama deneyimine sahip olmasının da söz konusu başarı düzeyinde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 8. Üniversitelerin SPKU Endeksi Toplam Başarı Puanları

A. Endeksin Yapısı İle İlgili Bilgiler	Açıklama
Endeks Madde Sayısı	126
Bir Maddenin Alabileceği Maksimum Puan	1
Bir Maddenin Alabileceği Minimum Puan	0
Bir Üniversitenin Alabileceği Maksimum Puan	126
Tüm Üniversitelerin Alabileceği Maks. Toplam Puan	6.300
B. Endeks Sonuçları	Açıklama
N (Üniversite Sayısı)	50
En Düşük Puanlı Üniversitenin Puanı	73
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%57,937
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ZAYIF
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Puanı	119
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%94,444
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ÇOK İYİ
Üniversitelerin Toplam Puanı	5.286
Standart Sapma	10,63886
Varyans	113,185
Üniversiteler Ortalaması	105,72
Üniversiteler Ortalama Başarı Yüzdesi	% 83,905
ÜNİVERSİTELER ORTALAMA BAŞARI DÜZEYİ	İYİ

Tablo 9, 50 Devlet üniversitesinin endeks başarı düzeyinin nasıl dağıldığını göstermektedir. Buna göre “*çok zayıf*” kategorisinde herhangi bir üniversitenin olmaması ve “*zayıf*” kategorisinde ise sadece 1 üniversitenin olması sevindiricidir. 50 üniversiteden 14 tanesi “*orta düzey*” başarı düzeyine sahiptir. En kalabalık kategori ise 21 üniversitenin bulunduğu “*iyi*” kategorisidir. Son olarak “*çok iyi*” kategorisinde de toplam 14 üniversitenin yer aldığı göze çarpmaktadır.

Tablo 9. Üniversitelerin SPKU Endeksi Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı

Üniversite	GENEL BAŞARI DÜZEYİ (Yüzde)				
	Çok Zayıf (0 - 39)	Zayıf (40 - 59)	Orta (60 - 79)	İyi (80 - 89)	Çok İyi (90 - 100)
Üniv.50		57,937			
Üniv.26			60,317		
Üniv.46			68,254		
Üniv.09			73,016		
Üniv.40			73,016		
Üniv.41			75,397		
Üniv.30			75,397		
Üniv.48			75,397		
Üniv.12			76,190		
Üniv.44			76,984		
Üniv.27			77,778		
Üniv.36			78,571		
Üniv.18			78,571		
Üniv.16			78,571		
Üniv.38			78,571		
Üniv.42				80,159	
Üniv.45				81,746	
Üniv.08				81,746	
Üniv.19				81,746	
Üniv.24				82,540	
Üniv.29				82,540	
Üniv.31				82,540	
Üniv.14				83,333	
Üniv.11				84,921	
Üniv.07				85,714	
Üniv.49				86,508	
Üniv.47				86,508	
Üniv.21				87,302	
Üniv.32				87,302	
Üniv.20				88,095	
Üniv.25				88,095	
Üniv.33				88,095	
Üniv.03				88,889	
Üniv.01				88,889	
Üniv.28				89,683	
Üniv.13				89,683	
Üniv.05					90,476
Üniv.34					91,270
Üniv.37					91,270
Üniv.10					91,270
Üniv.23					91,270
Üniv.43					92,063
Üniv.17					92,063
Üniv.04					92,857
Üniv.15					92,857
Üniv.35					93,651
Üniv.02					93,651
Üniv.39					93,651
Üniv.22					94,444
Üniv.06					94,444
Toplam	0	1	14	21	14

5.1.2. Endeks Maddelerinin Türlerine (Endeks Boyutlarına) Göre Uygunluk Puanları

Endeks, daha önce belirtildiği gibi üç ana boyuttan oluşmaktadır. Üniversitelerin başarı durumlarına başlık, içerik ve nitelik standardı olmak üzere üç ana boyut (ya da madde türleri) bazında bakılması da üniversitelerin hangi türdeki maddelerde daha başarılı olduğunu gösterebilir.

5.1.2.1. Başlık Standardı Açısından Uygunluk Puanları

Başlık standardı hatırlanacağı gibi bir stratejik planda yer alması gereken başlıklardan hareketle oluşturulmuştu. Toplam 26 maddeden oluşan başlık standardı boyutuna ilişkin başarı düzeyi özet olarak Tablo 10'da yer almaktadır. Görüldüğü bu standart açısından üniversite başarı ortalaması % 94,846 olup başarı düzeyi “çok iyi” kategorisindedir.

Tablo 10. Üniversitelerin Başlık Standardına İlişkin Başarı Puanları

A. Başlık Standardı Boyutuna İlişkin Bilgiler	Açıklama
Madde Sayısı	26
Bir Maddenin Alabileceği Maksimum Puan	1
Bir Maddenin Alabileceği Minimum Puan	0
Bir Üniversitenin Alabileceği Maksimum Puan	26
Tüm Üniversitelerin Alabileceği Maks. Toplam Puan	1.300
B. Başlık Standardı Boyutuna İlişkin Sonuçlar	Açıklama
N (Üniversite Sayısı)	50
En Düşük Puanlı Üniversitenin Puanı	15
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%57,692
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ZAYIF
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Puanı	26
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%100
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ÇOK İYİ
Üniversitelerin Toplam Puanı	1.233
Standart Sapma	2,12478
Varyans	4,515
Üniversiteler Ortalaması	24,66
Üniversiteler Ortalama Başarı Yüzdesi	% 94,846
ÜNİVERSİTELER ORTALAMA BAŞARI DÜZEYİ	ÇOK İYİ

Tablo 11, üniversitelerin başarı puanlarının nasıl dağıldığını göstermektedir.

Tablo 11. Üniversitelerin Başlık Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı

Üniversite	BAŞLIK STANDARDI BAŞARI DÜZEYİ (Yüzde)				
	Çok Zayıf (0 - 39)	Zayıf (40 - 59)	Orta (60 - 79)	İyi (80 - 89)	Çok İyi (90 - 100)
Üniv.50		57,692			
Üniv.26			65,385		
Üniv.09				84,615	
Üniv.44				88,462	
Üniv.36				88,462	
Üniv.46				88,462	
Üniv.48				88,462	
Üniv.27					92,308
Üniv.12					92,308
Üniv.42					92,308
Üniv.18					92,308
Üniv.41					92,308
Üniv.40					92,308
Üniv.38					92,308
Üniv.29					92,308
Üniv.01					92,308
Üniv.47					92,308
Üniv.30					92,308
Üniv.08					92,308
Üniv.31					92,308
Üniv.21					96,154
Üniv.43					96,154
Üniv.25					96,154
Üniv.11					96,154
Üniv.23					96,154
Üniv.35					100
Üniv.20					100
Üniv.34					100
Üniv.05					100
Üniv.45					100
Üniv.49					100
Üniv.03					100
Üniv.28					100
Üniv.13					100
Üniv.17					100
Üniv.37					100
Üniv.04					100
Üniv.14					100
Üniv.32					100
Üniv.15					100
Üniv.22					100
Üniv.10					100
Üniv.24					100
Üniv.16					100
Üniv.06					100
Üniv.19					100
Üniv.02					100
Üniv.33					100
Üniv.39					100
Üniv.07					100
Toplam	0	1	1	5	43

İlgili tabloda görüldüğü gibi 50 üniversiteden 43 tanesinin başarı düzeyi “çok iyi” kategorisindedir. Hatta bu üniversitelerden 25’inin tam puan (%100) aldıkları göze çarpmaktadır. Başlık standardı nispi olarak uyulması en kolay maddelerden oluşmaktadır. Bu nedenle bu başarı düzeyi şaşırtıcı değildir.

5.1.2.2. İçerik Standardı Açısından Uygunluk Puanları

İçerik standardı stratejik planda olması gereken içeriklere ilişkin ilkeleri içermektedir. Endeksin 56 maddeden oluşan içerik standardı boyutuna dair veriler Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre üniversitelerin başarı ortalaması %84,536 olup başarı derecesi “iyi” kategorisindedir. Tatmin edici bir düzey olmakla birlikte başarı oranı başlık standardına göre daha düşüktür.

Tablo 12. Üniversitelerin İçerik Standardına İlişkin Başarı Puanları (N=50)

A. İçerik Standardı Boyutuna İlişkin Bilgiler	Açıklama
Madde Sayısı	56
Bir Maddenin Alabileceği Maksimum Puan	1
Bir Maddenin Alabileceği Minimum Puan	0
Bir Üniversitenin Alabileceği Maksimum Puan	56
Tüm Üniversitelerin Alabileceği Maks. Toplam Puan	2.800
B. İçerik Standardı Boyutuna İlişkin Sonuçlar	Açıklama
N (Üniversite Sayısı)	50
En Düşük Puanlı Üniversitenin Puanı	30
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%53,571
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ZAYIF
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Puanı	54
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%96,429
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ÇOK İYİ
Üniversitelerin Toplam Puanı	2.367
Standart Sapma	5,64099
Varyans	31,821
Üniversiteler Ortalaması	47,34
Üniversiteler Ortalama Başarı Yüzdesi	% 84,536
ÜNİVERSİTELER ORTALAMA BAŞARI DÜZEYİ	İYİ

50 üniversitenin başarı dağılımı ise Tablo 13’te yer almaktadır. Dağılıma bakıldığında 1 üniversitenin “zayıf”, 15’inin “orta”, 13’ünün “iyi” ve 21’inin “çok iyi” kategorisinde olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 13. Üniversitelerin İçerik Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı

Üniversite	İÇERİK STANDARDI BAŞARI DÜZEYİ (Yüzde)				
	Çok Zayıf (0 - 39)	Zayıf (40 - 59)	Orta (60 - 79)	İyi (80 - 89)	Çok İyi (90 - 100)
Üniv.50		53,571			
Üniv.46			67,857		
Üniv.26			67,857		
Üniv.30			67,857		
Üniv.44			69,643		
Üniv.48			69,643		
Üniv.36			73,214		
Üniv.42			73,214		
Üniv.41			73,214		
Üniv.12			75,000		
Üniv.18			75,000		
Üniv.40			75,000		
Üniv.38			75,000		
Üniv.27			76,786		
Üniv.09			78,571		
Üniv.31			78,571		
Üniv.29				80,357	
Üniv.25				82,143	
Üniv.19				82,143	
Üniv.16				83,929	
Üniv.11				83,929	
Üniv.49				85,714	
Üniv.08				85,714	
Üniv.21				87,500	
Üniv.45				87,500	
Üniv.14				87,500	
Üniv.24				87,500	
Üniv.32				89,286	
Üniv.07				89,286	
Üniv.17					91,071
Üniv.15					91,071
Üniv.33					91,071
Üniv.20					92,857
Üniv.13					92,857
Üniv.37					92,857
Üniv.22					92,857
Üniv.10					92,857
Üniv.47					92,857
Üniv.02					92,857
Üniv.39					92,857
Üniv.43					94,643
Üniv.34					94,643
Üniv.05					94,643
Üniv.03					94,643
Üniv.28					94,643
Üniv.04					94,643
Üniv.06					94,643
Üniv.01					94,643
Üniv.23					94,643
Üniv.35					96,429
Toplam	0	1	15	13	21

5.1.2.3. Nitelik Standardı Açısından Uygunluk Puanları

Endeksin belki de en önemli boyutu niteliğe ilişkin olanıdır. Nitelik standardı boyutu hatırlanacağı gibi stratejik plandaki bilgilerin sahip olması gereken niteliklerini konu almakta olup bir anlamda kalite boyutudur. 44 maddeden oluşan nitelik standardı boyutunda üniversitelerin genel performans düzeyi Tablo 14’te gösterilmektedir. Bu standart açısından başarı ortalaması oranı % 76,636 olup başarı düzeyi “orta” düzeydir. Başlık, içerik ve nitelik olmak üzere 3 ana boyuttan oluşan endekste nispi olarak en düşük başarı düzeyinin nitelik standardına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Üniversitelerin Nitelik Standardına İlişkin Başarı Puanları

A. Nitelik Standardı Boyutuna İlişkin Bilgiler	Açıklama
Madde Sayısı	44
Bir Maddenin Alabileceği Maksimum Puan	1
Bir Maddenin Alabileceği Minimum Puan	0
Bir Üniversitenin Alabileceği Maksimum Puan	44
Tüm Üniversitelerin Alabileceği Maks. Toplam Puan	2.200
B. Nitelik Standardı Boyutuna İlişkin Sonuçlar	Açıklama
N (Üniversite Sayısı)	50
En Düşük Puanlı Üniversitenin Puanı	21
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%47,727
En Düşük Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ZAYIF
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Puanı	41
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Yüzdesi	%93,182
En Yüksek Puanlı Üniversitenin Başarı Düzeyi	ÇOK İYİ
Üniversitelerin Toplam Puanı	1.686
Standart Sapma	4,45861
Varyans	19,879
Üniversiteler Ortalaması	33,72
Üniversiteler Ortalama Başarı Yüzdesi	% 76,636
ÜNİVERSİTELER ORTALAMA BAŞARI DÜZEYİ	ORTA

Tablo 15, örneklem dâhilindeki tüm üniversitelerin nitelik standardı açısından başarı dağılımlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi 5 üniversite “zayıf” kategorisindedir. Üniversitelerin büyük çoğunluğu (28’i) ise 60-79 aralığında puanlar aldıklarından “orta” düzey başarıya sahiptirler. “İyi” derece başarı gösteren üniversite sayısı 11 iken, en başarılı (çok iyi) kategorisinde ise sadece 6 üniversite bulunmaktadır.

Tablo 15. Üniversitelerin Nitelik Standardı Başarı Düzeylerine Göre Dağılımı

Üniversite	NİTELİK STANDARDI BAŞARI DÜZEYİ (Yüzde)				
	Çok Zayıf (0 - 39)	Zayıf (40 - 59)	Orta (60 - 79)	İyi (80 - 89)	Çok İyi (90 - 100)
Üniv.26		47,727			
Üniv.46		56,818			
Üniv.09		59,091			
Üniv.40		59,091			
Üniv.16		59,091			
Üniv.45			63,636		
Üniv.50			63,636		
Üniv.24			65,909		
Üniv.12			68,182		
Üniv.41			68,182		
Üniv.14			68,182		
Üniv.27			70,455		
Üniv.08			70,455		
Üniv.19			70,455		
Üniv.07			72,727		
Üniv.20			75,000		
Üniv.18			75,000		
Üniv.03			75,000		
Üniv.38			75,000		
Üniv.47			75,000		
Üniv.30			75,000		
Üniv.48			75,000		
Üniv.28			77,273		
Üniv.32			77,273		
Üniv.33			77,273		
Üniv.44			79,545		
Üniv.36			79,545		
Üniv.05			79,545		
Üniv.49			79,545		
Üniv.13			79,545		
Üniv.11			79,545		
Üniv.29			79,545		
Üniv.01			79,545		
Üniv.21				81,818	
Üniv.42				81,818	
Üniv.34				81,818	
Üniv.31				81,818	
Üniv.37				84,091	
Üniv.10				84,091	
Üniv.23				84,091	
Üniv.35				86,364	
Üniv.43				86,364	
Üniv.04				86,364	
Üniv.17				88,636	
Üniv.25					90,909
Üniv.15					90,909
Üniv.06					90,909
Üniv.02					90,909
Üniv.39					90,909
Üniv.22					93,182
Toplam	0	5	28	11	6

5.2. ÜNİVERSİTELERİN ENDEKS KATEGORİLERİ AÇISINDAN STRATEJİK PLAN KILAVUZUNA UYGUNLUK PUANLARI

Çalışma kapsamında başarı ölçüm aracı olarak endeks oluştururken maddeleri belirlemiş, sonrasında da onları 15 ana başlık altında gruplandırmıştık. Üniversitelerin hangi kategorilerde ne kadar başarılı olduklarına odaklanmak geliştirilmesi gereken hususlar konusunda bizlere daha fazla fikir vereceğinden bu başlıkta kategorilere odaklanacağız.

5.2.1. Bir Bakışta Stratejik Plan Kategorisi Puanları

Bir bakışta stratejik plan kategorisi Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunun önceki versiyonlarında yer almamaktaydı. Eski kılavuzlara göre hazırlanan planlar, belki de en can alıcı bilgiler konumunda bulunan misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ilk sayfalarda yer vermemekteydi. Okuyucu çoğu zaman ilk sayfalarda sunuş, plan hazırlığı ve özellikle durum analizi gibi onlarca sayfa kaplayan kısımları geçtikten sonra kurumun misyonu ve vizyonuna ulaşabiliyordu. Bir stratejik planda önemli kabul edilen kısımların arka sayfalarda yer alması uygun bir yaklaşım değildi. Muhtemelen bu gerçekten hareketle kılavuzun 3. Sürümüne “*bir bakışta stratejik plan*” başlığı eklendi.

Tablo 16. Bir Bakışta Stratejik Plan Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S.	Var	Ort.	Başarı
(BirB.) BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	50	,00	1,00	29,83	,46179	,213	,5967	Z
1. “ <i>Bir Bakışta Stratejik Plan</i> ” başlığı (B)	50	,00	1,00	31,00	,49031	,240	,6200	O
2. “ <i>Misyonu</i> ” içermelidir (İ)	50	,00	1,00	32,00	,48487	,235	,6400	O
3. “ <i>Vizyonu</i> ” içermelidir (İ)	50	,00	1,00	32,00	,48487	,235	,6400	O
4. “ <i>Amaçları</i> ” içermelidir (İ)	50	,00	1,00	30,00	,49487	,245	,6000	O
5. “ <i>Hedefleri</i> ” içermelidir (İ)	50	,00	1,00	30,00	,49487	,245	,6000	O
6. En fazla 2 sayfalık bir içeriğe sahip olmalıdır (İ)	50	,00	1,00	24,00	,50467	,255	,4800	Z

Üniversitelerin bu kategorideki başarı puanlarına bakıldığında ortalama başarı puanının % 59,67, başarı düzeyinin ise “*zayıf*” olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 16). En fazla iki sayfalık bir yer kaplaması istenen bu kısımda üniversitelerin yeterince başarılı sağlayamaması (*BirB.6i*), bu yeni başlığın planı hazırlayanlar tarafından yeterince bilinmediği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü bu kısımda yer alacak bilgiler zaten çoğu planda mutlaka yer verilen türdendir.

5.2.2. Stratejik Plan Hazırlığı Kategorisi Puanları

Bu kategori, stratejik plan hazırlık süreci ile ilgili 4 temel maddeden oluşmaktadır. Özellikle planlama sürecindeki aktörlerin tanıtımı ile ilgili olan kategoride üniversitelerin ortalama başarı puanı %74, başarı düzeyi ise “*orta*” derecedir (Bkz. Tablo 17).

Tablo 17. Stratejik Plan Hazırlığı Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Haz.) STRATEJİK PLAN HAZIRLIĞI	50	,25	1,00	37,00	,15940	,025	,7400	O
1. “ <i>Stratejik Plan Hazırlık Süreci</i> ” başlığı (B)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	,000	1,000	Çİ
2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı “ <i>Strateji Geliştirme Kurulu</i> ”nu içermelidir (İ)	50	,00	1,00	40,00	,40406	,163	,8000	İ
3. Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığı “ <i>Strateji Planlama Ekibi</i> ”ni içermelidir (İ)	50	,00	1,00	46,00	,27405	,075	,9200	Çİ
4. Stratejik Plan Hazırlık Süreci en fazla 2 sayfa olmalıdır (İ)	50	,00	1,00	12,00	,43142	,186	,2400	ÇZ

Tablodan görülebileceği gibi 50 üniversiteden 10’unun “*Strateji Geliştirme Kurulu*”na planlarında yer vermemeleri (*Haz.2i*) ilginç bir durumdur. Bu madde bazında genel başarı düzeyi “*iyi*” (%80) olsa da planlama çalışmalarında en üst düzeyde yer alan bir Kurula yer vermeyen üniversite sayısının azımsanmayacak ölçüde olduğu ifade edilmelidir. İlgili Kurula yer verilmemesinin 4. maddede (*Haz.4i*) ifade edilen 2 sayfalık sayfa sınırlaması kuralından kaynaklanabileceği akla gelse de yaptığımız incelemede bunu kanıtlayabilecek bir bulgu elde edemedik. İlgili Kurula yer vermeyen 10 üniversiteden 2 sayfa kuralına uyan üniversite sayısının sadece 4 olması, bu durumun sayfa sınırına uyma çabası ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Bu kategoride stratejik

plan hazırlık sürecini 2 sayfaya sığdıran üniversite sayısının yalnızca 12 ve bu maddede başarı düzeyinin “çok zayıf” (%24) olduğunu da belirtmeliyiz.

5.2.3. Planı Sahiplenme Durumu Kategorisi Puanları

Stratejik planların başarısındaki en önemli faktörlerden birisi onun özellikle uygulayıcılar tarafından sahiplenilmesidir. Bu gerçekten hareketle oluşturduğumuz kategoride yer alan madde sayısı 12 olup üniversitelerin başarı ortalaması %85,83 ile “iyi” düzeye tekabül etmektedir.

Tablo 18. Planı Sahiplenme Durumu Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Sahp.) PLANI SAHİPLENME DURUMU	50	,50	1,00	42,92	,12400	0,015	0,8583	İ
1. “Sunuş” başlığı (B)	50	,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
2. “Kurumsal Tarihçe” başlığı (B)	50	,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
3. Rektör Sunuşuna yer verilmelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
4. Sunuş en fazla 1 sayfa olmalıdır (İ)	50	,00	1,00	36,00	,45356	0,206	0,7200	O
5. “Kurumsal Tarihçe”ye özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
6. Stratejik Plan Hazırlık Süreci Başlığında “Stratejik Plan Genelgesi”nden söz edilmelidir (İ)	50	,00	1,00	45,00	,30305	0,092	0,9000	Çİ
7. “Üniversite Teşkilât Şeması”nı içermelidir (İ)	50	,00	1,00	41,00	,38809	0,151	0,8200	İ
8. Stratejik Plan Genelgesinin tarihi metin kısmında, gün/ay/yıl şeklinde verilmelidir (N)	50	,00	1,00	37,00	,44309	0,196	0,7400	O
9. Üniversitenin kuruluş tarihi, gün/ay/yıl şeklinde verilmelidir (N)	50	,00	1,00	43,00	,35051	0,123	0,8600	İ
10. Strateji Geliştirme Kurulu’na Rektör başkanlık etmiş olmalıdır (N)	50	,00	1,00	41,00	,38809	0,151	0,8200	İ
11. Stratejik Planlama Ekibinde akademik ve idari personel arasında denge sağlanmalıdır (N)	50	,00	1,00	32,00	,48487	0,235	0,6400	O
12. Stratejik Planlama Ekibinde “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı” yer almalıdır (N)	50	,00	1,00	43,00	,35051	0,123	0,8600	İ

Bu kategoride tam puan alan madde 3. madde olup üniversite stratejik planlarının tamamında Rektör Sunuşuna yer verilmiştir. Bununla birlikte sunuşa ilişkin 1 sayfalık sınırlamaya (Sahp.4i) uymayan üniversite sayısının 14 olması da dikkat çekmektedir. Sahiplenme kategorisinde en düşük puanın %64 ile 11. maddede (Sahp.11n) olduğu

görülmektedir. Buna göre stratejik planlama ekibinde akademik ve idari personel arasında denge sağlayamayan üniversitelerin azımsanamayacak kadar fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bu madde hem planı sahiplenme hem de katılımcılık açısından bir eksikliğin varlığına işaret etmektedir.

5.2.4. Hesap Verme Sorumluluğu Kategorisi Puanları

Hesap verme sorumluluğu ya da yükümlülüğü, kamu mali yönetiminin temel ilkelerinden birisidir. Bu yüzden stratejik planlarda “uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi” kısmına yer verilmesi öngörülmüştür. Bu kısımda kamu idaresinden, mevcut planındaki başarı düzeyini açıklaması ve yeni planının eskisinden farklılıklarını ifade etmesi beklenmektedir. Buradaki amaç hem bir hesap verme hem de hatalardan ders olarak daha iyi bir plan hazırlamadır. Bu kategoride üniversitelerin ortalama başarı puanı %69 ve başarı derecesi “orta” düzeydir (Bkz. Tablo 19).

Tablo 19. Hesap Verme Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Hvs.) HESAP VERME SORUMLULUĞU	50	,00	1,00	34,50	,26515	0,070	0,6900	O
1. “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi” başlığı (B)	50	,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
2. “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi”ne özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
3. Bir önceki planın genel olarak <i>gerçekleşme düzeyi</i> hakkında bilgi verilmelidir (N)	50	,00	1,00	28,00	,50143	0,251	0,5600	Z
4. Stratejik planın, bir önceki plandan <i>temel farklılıkları</i> açıklanmalıdır (N)	50	,00	1,00	18,00	,48487	0,235	0,3600	ÇZ

Hesap verme kategorisinde genel başarı düzeyi “orta” olmakla birlikte birer nitelik maddesi olan 3. ve 4. maddelerde (Hvs.3n, Hvs.4n) başarı düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Buna göre bir önceki planın başarı düzeyi hakkında bilgi veren üniversite sayısı 28, yeni planın eskisinden farklılıklarını açıklayan üniversite sayısı ise sadece 18’dir. Her ne kadar örneklemimizdeki 6 üniversitenin son yıllarda kurulmaları nedeniyle ilk kez plan hazırlamaları söz konusu düşük performansta etkili olsa da bize tatmin edici bir açıklama sağlayamamaktadır.

5.2.5. Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi Kategorisi Puanları

Planların etkili olabilmesi için üst politika belgelerine ve mevzuat analizine dayalı olarak yapılandırılması gereklidir. Mevzuat analizi üniversitelerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirtirken üst politika belgeleri üniversitelerin uymaları gereken üst düzey bağlayıcı dokümanlardır. Bu kategoride üniversitelerin genel başarı ortalaması %88,57 ile “iyi” düzeydir (Bkz. Tablo 20).

Tablo 20. Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(ÜstP.) ÜST POLİTİKA BELGELERİ VE MEVZUAT ANALİZİ	50	,00	1,00	44,29	,18480	0,034	0,8857	İ
1. “Üst Politika Belgeleri Analizi” başlığı (B)	50	,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
2. “Mevzuat Analizi” başlığı (B)	50	,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
3. “Mevzuat Analizi”ne özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
4. “Üst Politika Belgeleri Analizi”ne özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
5. Mevzuat Analizinde <i>tespit</i> ya da <i>ihtiyaçlardan</i> söz edilmelidir (N)	50	,00	1,00	35,00	,46291	0,214	0,7000	O
6. Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Kalkınma Planına</i> atıf yapılmalıdır (N)	50	,00	1,00	45,00	,30305	0,092	0,9000	Çİ
7. Üst Politika Belgelerinden ilgili <i>Orta Vadeli Programa</i> atıf yapılmalıdır (N)	50	,00	1,00	36,00	,45356	0,206	0,7200	O

Bu kategoride 5 maddede “çok iyi” derecede başarı sağlanırken 2 maddede “orta” düzey başarı elde edilmiştir. Mevzuat analizinde tespitler “yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyini”, ihtiyaçlar ise tespitler ışığında yapılması gerekenleri ifade etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 14-15). Tespit ve ihtiyaçlar açısından 50 üniversiteden 15’inde sorunlar bulunması dikkat çekicidir. 14 üniversitenin ise üst politika belgeleri analizinde orta vadeli programa atıf yapmadıkları (ÜstP.7n) belirlenmiştir.

5.2.6. Durum Analizi Kategorisi Puanları

Stratejik planlama sürecinde “neredeyiz ?” sorusuna yanıt veren durum analizi, sonra gelen “nereye ulaşmak istiyoruz ?” ve oraya “nasıl ulaşabiliriz?” sorularına doğru cevaplar verebilmenin adeta bir ön koşuludur. Örneğimizdeki 50 üniversitenin bu kategorideki ortalama başarı yüzdesi %88,89 olup başarı düzeyi “iyi”dir* (Bkz. Tablo 21).

Tablo 21. Durum Analizi Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(DurA.) DURUM ANALİZİ	50	0,06	1,00	44,44	,15266	0,023	0,8889	İ
1. “Durum Analizi” başlığı (B)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
2. “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” başlığı (B)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
3. “Paydaş Analizi” başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
4. “Kuruluş İçi Analiz” başlığı (B)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
5. “Akademik Faaliyetler Analizi” başlığı (B)	50	0,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
6. “Yükseköğretim Sektörü Analizi” başlığı (B)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
7. “GZFT Analizi” başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
8. Durum Analizine yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
9. Durum Analizi en fazla 20 sayfa olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	4,00	,27405	0,075	0,0800	ÇZ
10. Durum Analizi “Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi” tablosunu içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
11. Durum Analizinde “Paydaş Analizi”ne özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
12. Durum Analizinde “Kuruluş İçi Analiz” sonuçlarına özet olarak yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
13. Durum Analizinde “Akademik Faaliyetler Analizi” sonuçlarına yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	43,00	,35051	0,123	0,8600	İ
14. Durum Analizinde “Yükseköğretim Sektörü Analizi” sonuçlarına yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
15. Durum Analizi “GZFT Listesi” tablosunu içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
16. Üniversitenin faaliyet alanlarında Eğitim ve Araştırma alanı mutlaka yer almalıdır (N)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
17. Akademik faaliyetler analizinde sorunlar ve ne yapılması gerektiği açıklanmalıdır (N)	50	0,00	1,00	39,00	,41845	0,175	0,7800	O
18. Yükseköğretim sektörü için PESTLE Analizi sonuçlarına yer verilir (N)	50	0,00	1,00	43,00	,35051	0,123	0,8600	İ

* Aslında durum analizi bu başlıkta ele aldığımız 18 maddeden daha geniştir. Aslına uygun olarak durum analizini daha önceki kategorilerde incelediğimiz hesap verme, üst politika belgeleri ve mevzuat analizini ekleyerek incelediğimizde de genel başarı düzeyinin (%86,07) farklı olmadığını beyan etmeliyiz.

Bu kategoride en çok dikkati çeken madde 20 sayfalık sınırlama kuralını içeren 9. maddedir (*DurA.9i*). Kanımızca ideal bir stratejik planda durum analizi kısmının; misyon, vizyon, amaç, hedefler gibi geleceği ilgilendiren kısımların önüne geçmemesi gerekmektedir. Bu nedenle 20 sayfalık sınırlamanın yerinde olduğu belirtilebilir. İlgili maddeye göre stratejik planlarında durum analizini 20 sayfaya sığdırabilen üniversite sayısı yalnızca 4 olup başarı oranının %8 ile “çok zayıf” olduğu görülmektedir. Kategorideki diğer veriler, durum analizi yapmada üniversitelerin genel olarak başarılı oldukları yönündedir.

5.2.7. Misyon Kategorisi Puanları

Misyon, üniversitenin var oluş nedeni olduğu için stratejik planın “geleceğe bakış” kısmında yer alan ilk unsurdur. Hatırlanacağı gibi iyi bir misyonun; ne, kime, nasıl ve niçin sorularına yanıt vermesi gerekli görülmektedir. Misyon kategorisinde üniversitelerin başarı ortalaması **%96,29** olup başarı düzeyi “**çok iyi**” düzeydir. Stratejik planlarda misyonun, hem “bir bakışta stratejik plan” hem de “geleceğe bakış” kısımlarında yer alması gerekmektedir. Geleceğe bakış kısmında misyona yer vermeyen üniversite sayısı (*Mis.2i*) 2’dir. Ancak bu üniversiteler planlarının başlangıç kısımlarında misyonlarını belirttiklerinden tüm planlarda misyon beyanlarının bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22. Misyon Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Mis.) MİSYON	50	0,57	1,00	48,14	,08066	0,007	0,9629	Çİ
1. “Miyon” başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
2. Geleceğe Bakış “Miyon”u içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
3. Misyon, öznlü ve anlaşılır olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
4. Misyon, üniversitenin görevlerini, sunduğu hizmet-faaliyetleri kapsayacak şekilde belirlenmelidir (Ne) (N)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
5. Misyon, üniversitenin kimlere hizmet sunduğunu (hedef kitleyi) kapsayacak şekilde belirlenmelidir (Kime) (N).	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
6. Misyon bildiriminde <i>misyonun nasıl gerçekleştirileceği</i> belirtilmelidir (Nasıl) (N)	50	0,00	1,00	44,00	,32826	0,108	0,8800	İ
7. Misyon, <i>nihai amacı</i> belirtmelidir (Niçin) (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ

5.2.8. Vizyon Kategorisi Puanları

Vizyon bildirimini stratejik planın en önemli parçalarından birisidir. İdeal bir vizyon kurum çalışanları için güçlü bir motivasyon kaynağı olabileceği gibi dış paydaşlar için de kurumun geleceği hakkında fikirler verebilir. Üniversitelerin vizyon beyanları incelendiğinde ortalama başarı düzeyinin %91 ile “çok iyi” olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 23).

Tablo 23. Vizyon Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Viz.) VİZYON	50	0,67	1,00	45,50	,09648	0,009	0,9100	Çİ
1. “Vizyon” başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
2. Geleceğe Bakış “Vizyon”u içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
3. Vizyon, kısa ve akılda kalıcı [en fazla 25 kelime] olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	36,00	,45356	0,206	0,7200	O
4. Vizyon, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermelidir (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
5. Vizyon iddialı olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	40,00	,40406	0,163	0,8000	İ
6. Vizyon ulaşılabilir olmalıdır (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ

Bu kategoride en düşük puana sahip olan madde, vizyonun kısa ve akılda kalıcı olmasına dair olanıdır. Vizyonu en fazla 25 kelime (2 bağlaç 1 kelime olarak hesaplandığında) olan üniversite sayısı 36 olup (Viz.3n) başarı oranı %72’dir. Takdir edileceği gibi vizyon, kelime sayısı olarak uzadıkça akılda kalıcılığı ve etki düzeyi düşecektir. Bu nedenle bazı üniversitelerin bu konuda daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

5.2.9. Temel Değerler Kategorisi Puanları

Temel değerler daha önce ifade edildiği gibi “karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini” içerir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 39). Kurum kültürü açısından oldukça önemli olan temel değerler kategorisinde üniversitelerin ortalama başarı düzeyi **%81** ile “**iyi**” derecedir.

Tablo 24. Temel Değerler Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(TDeğ.) TEMEL DEĞERLER	50	0,50	1,00	40,50	,18599	0,035	0,8100	İ
1. “Temel Değerler” başlığı (B)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
2. Geleceğe Bakış “Temel Değerler”i içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
3. Geleceğe Bakışta “Temel Değerler” en fazla 10 tane olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	39,00	,41845	0,175	0,7800	O
4. Temel değerler yönlendiricilik vasfına sahip [açıklamalı] olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	23,00	,50346	0,253	0,4600	Z

Bu kategoride en dikkat çekici madde 4. madde (*TDeğ.4n*) olup temel değerlerin yönlendiricilik vasfı ile ilgilidir. Örneklemdaki üniversitelerin yarısından fazlasında temel değerlerin açıklamalı olmadığı, sadece birer-ikişer kelime ile alt alta sıralandığı görülmektedir.

5.2.10. Farklılaşma Stratejisi Kategorisi Puanları

Aynı sektörde faaliyet gösteren üniversitelerin diğerleriyle nasıl rekabet edeceği ve diğerlerinden nasıl farklılaşarak ön plana çıkacağı ile ilgili olan farklılaşma stratejisi kısmı üniversiteler için nispeten yeni olan bir kavramdır. İlk kez Kalkınma Bakanlığı’nın üniversitelere özel kılavuzunda (2018b) yer alan bu kısımda üniversitelerin başarı ortalaması **%86,31** başarı derecesi ise “**iyi**”dir (Bkz. Tablo 25).

Tablo 25. Farklılaşma Stratejisi Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Fark.) FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	50	0,15	1,00	43,15	,14183	0,020	0,8631	İ
1. "Farklılaşma Stratejisi" başlığı (B)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
2. "Konum Tercih" başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
3. "Başarı Bölgesi Tercih" başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
4. "Değer Sunumu Tercih" başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
5. "Temel Yetkinlik Tercih" başlığı (B)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
6. Farklılaştırma Stratejisi "Konum Tercih"ni [Eğitim, Araştırma, Girişimcilikten biri] içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	43,00	,35051	0,123	0,8600	İ
7. Farklılaştırma Stratejisi "Başarı Bölgesi Tercih"ni içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
8. Farklılaştırma Stratejisi "Değer Sunumu Tercih"ni içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
9. Farklılaştırma Stratejisi "Temel Yetkinlik Tercih"ni içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
10. Konum tercihi, Rehberde olduğu gibi bir şekil ya da yüzde oranlar ile anlaşılır hale getirilmelidir (N)	50	0,00	1,00	9,00	,38809	0,151	0,1800	ÇZ
11. Konum tercihi, gerekçelendirilmelidir (N)	50	0,00	1,00	37,00	,44309	0,196	0,7400	O
12. Başarı bölgesi tercihinde, diğer üniversitelere göre rekabet üstünlüğü sağlayacak hususlar açıklanmalıdır (N)	50	0,00	1,00	44,00	,32826	0,108	0,8800	İ
13. Değer sunumu tercihi, konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	41,00	,38809	0,151	0,8200	İ

Örneklemdaki 50 üniversiteden 20'sinin konum tercihini "eğitim odaklı", 21'inin "araştırma odaklı", 2'sinin ise "girişim odaklı" belirlediği tespit edilmiştir. Toplam 43 üniversite net olarak konum tercihini belirlemiştir. 3 üniversitenin konum tercihini eğitim ve araştırma, 1'i ise girişim ve araştırma olarak ifade etmiştir. Ancak Kalkınma Bakanlığı'nın rehberinde bir üniversitenin eğitim, araştırma ya da girişim odaklılıktan sadece birini seçebileceği belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 42).

Tablonun 11. maddesi (Fark.11n) konum tercihinin gerekçelendirilmesi konusunda da eksiklikler olduğunu ifade etmektedir. Verilere göre 13 üniversitenin yeterli gerekçelendirmeyi yapamadığı görülmektedir.

Kategorideki en zayıf puanlı madde konum tercihinin bir şekil ile açıklanması (*Fark.10n*) maddesidir. Rehberde olduğu gibi konum tercihinin yüzde oranlarla daha anlaşılır ve görsel hale getiren üniversite sayısı yalnızca 9 olup başarı yüzdesi %18'dir.

5.2.11. Amaçlar Kategorisi Puanları

Amaçlar, üniversitelerin sunduğu hizmetler sayesinde orta vadede elde edeceği kazanımların nitel olarak ifade edilmesidir. Önceki uygulamalardan alınan dersler sayesinde 2018 sürümü kılavuzlarda amaçların sınırlandırılması, temel alanları kapsamaması, bir tanesinin kurumsal kapasiteye ait olması gibi yeni kurallar getirilmiştir. Bu kategoride sağlanan başarı ortalaması %97 olup “*çok iyi*” düzeydedir. Bu başarı düzeyinin planların kalitesini artıracak ve izlenebilirliğini kolaylaştıracağı varsayılabilir.

Tablo 26. Amaçlar Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Amaç.) AMAÇLAR	50	0,75	1,00	48,50	,08207	0,007	0,9700	Çİ
1. Strateji Geliştirme Başlığı “ <i>Amaçları</i> ” içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
2. Amaçlar, temel faaliyet alanlarını kapsamalıdır (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
3. Amaçlardan bir tanesi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
4. Amaçlar, en az 2 en fazla 5 tane olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ

5.2.12. Hedefler Kategorisi Puanları

Hedefler, daha önce belirtildiği gibi amaçlara ulaşmayı sağlayacak çıktı ve sonuçların birer ifadesidir. Geçmiş yıllarda hedef belirlemede yaşanan sorunlardan hareketle her bir hedef için hedef kartı hazırlanması, hedeflerin sayıca sınırlandırılması gibi yeni uygulamalar getirilmiştir. Hedefler kategorisinde üniversitelerin ortalama başarı düzeyi %87,44 olup “*iyi*” derecedir (Bkz. Tablo 27).

Tablo 27. Hedefler Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Hdf.) HEDEFLER	50	0,56	1,00	43,72	,11974	0,014	0,8744	İ
1. "Hedef Kartları" başlığı (B)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
2. Strateji Geliştirme Başlığı "Hedefleri" içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
3. Strateji Geliştirme Başlığı "Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler" tablosunu içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	38,00	,43142	0,186	0,7600	O
4. Strateji Geliştirme Başlığı, her hedef için bir "Hedef Kartı"ni içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
5. Strateji Geliştirme Başlığındaki bir "Hedef Kartı" 2 sayfayı aşmamalıdır (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
6. Hedef Kartlarında A1, H1, PG1 numaralandırması kullanılmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
7. Hedef Kartları "Hedef Riskleri"ni içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
8. Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 temel "Risk"e yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	41,00	,38809	0,151	0,8200	İ
9. Hedef Kartları "Stratejiler" içermelidir (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
10. Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 3 "Strateji"ye yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	30,00	,49487	0,245	0,6000	O
11. Hedef Kartlarında her hedef için "İhtiyaçlar" yer almalıdır (İ)	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
12. Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 "İhtiyaç" olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	37,00	,44309	0,196	0,7400	O
13. Hedef Kartlarında her hedef için "Tespitler"e yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	46,00	,27405	0,075	0,9200	Çİ
14. Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 "Tespit" olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	38,00	,43142	0,186	0,7600	O
15. Her amaç için en az 2, en fazla 5 hedef belirlenmelidir (N)	50	0,00	1,00	37,00	,44309	0,196	0,7400	O
16. Her hedeften sorumlu tek birim olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	35,00	,46291	0,214	0,7000	O
17. Her hedef için işbirliği yapılacak birimler olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	45,00	,30305	0,092	0,9000	Çİ
18. Hedef kartlarındaki stratejiler, "hedefe nasıl ulaşılır?" sorusuna cevap verir nitelikte olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ

Hedefler kategorisine bakıldığında genel başarı düzeyi "iyi" olmakla birlikte sayısal sınırlama içeren maddelerin (Hdf.10i, Hdf.12i, Hdf.14i, Hdf.15n, Hdf.16n) genelinde "orta" düzey başarı sağlanması dikkat çekicidir. Özellikle "her amaç için en az 2, en fazla 5 hedef" kuralına (Hdf.15n) uymayan 13 üniversite olması geliştirilmesi gereken bir hususa işaret etmektedir.

5.2.13. Performans Göstergeleri Kategorisi Puanları

Performans göstergeleri, hedeflere ulaşma derecesini yani başarıyı göstermeye yarayan ve başarıyı sayısallaştıran araçlardır. Geçmiş uygulamalardan hareketle 2018 versiyonu kılavuzlarla; performans göstergelerinin sayıca sınırlanması ve temel performans göstergeleri belirlenmesi gibi yeni kurallar getirilmiştir. Performans göstergeleri kategorisinde üniversitelerin başarı ortalaması **%64,36** olup “*orta*” düzeydedir.

Tablo 28. Performans Göstergeleri Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(PerG.) PERFORMANS GÖSTERGELERİ	50	0,09	1,00	32,18	,31214	0,097	0,6436	O
1. “Temel Performans Göstergeleri” başlığı (B)	50	0,00	1,00	35,00	,46291	0,214	0,7000	O
2. Strateji Geliştirme Başlığı “Performans Göstergeleri”ni içermelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çi
3. Temel Performans Göstergelerine yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	36,00	,45356	0,206	0,7200	O
4. Temel Performans Göstergeleri en fazla 1 sayfa olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	34,00	,47121	0,222	0,6800	O
5. Temel Performans Göstergelerinde başlangıç değerleri yer almalıdır (İ)	50	0,00	1,00	32,00	,48487	0,235	0,6400	O
6. Temel Performans Göstergelerinde dönemi sonu hedeflenen değerler yer almalıdır (İ)	50	0,00	1,00	33,00	,47852	0,229	0,6600	O
7. Her hedef için en az 1 en fazla 5 performans göstergesi olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	38,00	,43142	0,186	0,7600	O
8. Temel performans göstergelerinin tümü hedef kartlarında yer almalıdır (N)	50	0,00	1,00	29,00	,49857	0,249	0,5800	Z
9. Temel performans gösterge değerleri hedef kartlarıyla tamamen uyumlu olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	20,00	,49487	0,245	0,4000	Z
10. Temel performans göstergeleri, “konum tercihi” ile uyumlu olarak belirlenmiş olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	20,00	,49487	0,245	0,4000	Z
11. Temel Performans Göstergeleri 5-15 arasında olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	27,00	,50346	0,253	0,5400	Z

Bu kategoride en çok dikkati çeken konu, temel performans göstergeleri maddelerinden 4 tanesinde başarı düzeyinin “zayıf” olmasıdır. Buna göre 21 üniversite, hedef kartlarında yer almayan bazı göstergeleri temel performans göstergesi olarak

belirlemiştir (PerG.8n). Üniversitelerin yarısından çoğunda temel performans göstergeleri ile konum tercihi arasındaki bağ kurulamamıştır (PerG.10n). Temel performans göstergelerinin başlangıç ve plan dönemi sonu hedeflenen değeri ile hedef kartı değerleri arasında 30 üniversitede uyumsuzluklar tespit edilmiştir (PerG.9n). Ayrıca temel performans göstergesi sayısının (PerG.11n) 15'ten fazla belirlenme eğiliminin olduğu da görülmüştür.

5.2.14. Maliyetlendirme Kategorisi Puanları

Stratejik planlarda maliyetlendirme amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için açısından büyük önem taşır. Maliyetlerin orta vadede elde edilmesi planlanan kaynaklarla karşılaştırılarak uyumlaştırılması sağlıklı bir planlama için olmazsa olmazdır. Maliyetlendirme kategorisinde üniversitelerin genel başarı ortalaması %92 olup “çok iyi” dereceli bir performans söz konusudur (Bkz. Tablo 29).

Tablo 29. Maliyetlendirme Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(Mlyt.) MALİYETLENDİRME	50	0,50	1,00	46,00	,11780	0,014	0,9200	Çİ
1. “Maliyetlendirme” başlığı (B)	50	0,00	1,00	48,00	,19795	0,039	0,9600	Çİ
2. Durum Analizi “Tahmini Kaynaklar” tablosunu içermelidir (İ).	50	0,00	1,00	47,00	,23990	0,058	0,9400	Çİ
3. Hedef Kartlarında her hedef için “Toplam Maliyet Tahmini”ne yer verilmelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
4. Strateji Geliştirme Başlığında “Tahmini Maliyetler” tablosuna yer verilmelidir (İ)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
5. Tahmini maliyetler tablosunda hedeflerin maliyetine de yer verilmelidir (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
6. Tahmini maliyetler tablosundaki “maliyetlerle”, durum analizindeki “tahmini kaynaklar” uyumlu olmalıdır (N)	50	0,00	1,00	31,00	,49031	0,240	0,6200	O

Bu kategoride tahmini kaynaklar tablosuna yer vermeyen üniversite sayısının (Mlyt.2i) yalnızca 3 olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte tahmini kaynaklar tablosuyla maliyetlendirme tablosu arasında uyumu kuramayan üniversite sayısının (Mlyt.6n) 19 gibi azımsanamayacak sayıda olduğunu belirtmek gerekmektedir.

5.2.15. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi Puanları

Bir planın başarı şartlarının başında hedeflere ulaşma düzeyinin sürekli takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bu kategoride üniversitelerin ortalama başarı düzeyi %84 olup başarı derecesi “iyi”dir. Bu grupta en çok dikkat çeken maddeler planın izleme-değerlendirmesinden en üst düzeyde sorumlu olan Rektör başkanlığında izleme ve değerlendirme toplantıları yapılacağına belirtilmesine ilişkin (İzDğ.5n, İzDğ.6n) maddelerdir. Planın söz konusu kısmında bu vurgunun yeterince yapılamadığı, bunun ise planın sahiplenilmesi açısından sorunlara yol açabileceği belirtilebilir.

Tablo 30. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi Başarı Düzeyi

	N	Min	Mak	Top	Std.S	Var	Ort	Başarı
(İzDğ.) İZLEME-DEĞERLENDİRME	50	0,33	1,00	42,00	,17483	0,031	0,8400	i
1. “İzleme ve Değerlendirme” başlığı (B)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
2. İzleme ve Değerlendirmeye yer verilmelidir (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
3. İzleme ve Değerlendirme en fazla 2 sayfa olmalıdır (İ)	50	0,00	1,00	49,00	,14142	0,020	0,9800	Çİ
4. Hedef kartlarında izleme ve raporlama sıklığı belirtilmelidir (N)	50	1,00	1,00	50,00	,00000	0,000	1,0000	Çİ
5. Rektör başkanlığında 6 aylık “izleme toplantıları” yapılacağı belirtilmelidir (N)	50	0,00	1,00	28,00	,50143	0,251	0,5600	Z
6. Rektör başkanlığında her yıl “değerlendirme toplantıları” yapılacağı belirtilmelidir (N)	50	0,00	1,00	26,00	,50467	0,255	0,5200	Z

5.3. ÜNİVERSİTELERİN KILAVUZA UYGUNLUK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN BAZI FAKTÖRLER

Çalışmada 50 Devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzuna uygun stratejik plan hazırlama düzeyleri tespit edilmişti. Bu kapsamda yanıt aranabilecek bir diğer soru üniversitelerin kılavuza uygunluk düzeylerini belirleyen faktörler olup olmadığıdır. Diğer bir deyişle üniversite planlarının kılavuza uygunluk düzeyleri bazı faktörlere göre farklılık göstermekte midir? Örneğin kuruluş tarihi itibarıyla nispeten köklü üniversiteler

yeni nesil üniversitelere göre plan hazırlamada daha başarılı mıdır? Çalışmamızda elde edilebilen veriler çerçevesinde toplam 7 grup soruya yanıt aranmaya çalışılmıştır.

İstatistiksel açıdan veri analizlerinde analiz türünü belirleyen önemli etkenlerin başında verilerin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadığı gelmektedir. Veri seti normal dağılıyorsa parametrik yöntemlerin, dağılmıyorsa parametrik olmayan yöntemlerin kullanılması gereklidir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 190-194). Normallik varsayımı için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testlerine bakılabilir. Örneklem sayısı $n \geq 29$ olduğunda Kolmogorov-Smirnov testi, $n < 29$ ise Shapiro Wilk testi tercih edilebilir (Ak, 2008: 10).

Tablo 31. SPKU Endeksi Verilerinin Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SPKU Endeksi	,121	50	,064	,912	50	,001

a. Lilliefors Significance Correction

SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda Kolmogorov-Smirnov testinde %5 anlamlılık düzeyinde p değeri 0,05'ten büyük olduğu ($p=0,064 > 0,05$) için verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki başlıklarda yer verilen analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür.

5.3.1. Sahiplenme ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Stratejik planların başarılı olmasında belki de en önemli etken onun her düzeyde sahiplenilmesidir. En ideali bu sahiplenmenin siyasi düzey, merkezi idare (düzenleyici) düzeyi ve mikro (kuruluş) düzeyin tamamında olmasıdır (Songür, 2015: 66). Daha önce belirtildiği gibi Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışına geçişte belirli kuruluşlar seçilmiş ve pilot düzeyde test çalışmaları yapılmıştır. O dönemde bu çalışmaları yönlendiren DPT ekibi de stratejik planın başarılı olmasında en önemli faktörün planın ilgili kurumlar tarafından yeterli ölçüde benimsenmesi ve sahiplenilmesi olduğunu tespit etmiştir (Erkan, 2008: 81). Nitekim Çetinkaya (2009: 167) tarafından vurgulandığı gibi “eğer plan düşüncesi sahiplenilmez ekip iyi kurulmazsa stratejik plan

çalışmaları tabir yerindeyse ölü doğar ölü gelişir” denebilir. Bu nedenle stratejik planın özellikle planı hazırlama sürecinde rol üstlenen aktörlerce sahiplenilmesinin öneminden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{1.1} Üniversitelerin stratejik planı sahiplenme düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.2} Üniversitelerin stratejik planı sahiplenme düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu yönde etkiler.

Planı sahiplenme düzeyi (M=85,83, SD=0,12400) ile SPKU endeksi (M=83,91, SD=10,63886) arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 32’de görülmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında $p=0,000 < 0,001$ olduğu için bu iki değişken arasında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunduğu ifade edilmelidir. İlişkinin yönü ve kuvvetini ise Pearson korelasyon katsayısı olan “ r_p ” belirtir. Tabloda görüldüğü gibi $r_p=0,551$ ’dir. Dolayısıyla *üniversitelerin planı sahiplenmesi ile SPKU endeksi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde* bir ilişki vardır.*

Tablo 32. Planı Sahiplenme Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		SPKU ENDEKSİ
PLANI SAHIPLENME	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğuna göre ikinci hipotezi ($H_{1.2}$) test etmek için basit regresyon analizi kullanılabilir. İki değişken arasında “*nedensellik bağı kuran*” bu analiz, “*bir bağımsız değişkenin bilinen değerinden, bilinmeyen bağımlı (kriter) değişkenin değerini tahmin etmek için yapılır*” (Erdoğan, 2012: 317). Tablo 33

* Katsayının yorumu için bkz. Sungur, 2008: 116.

analiz sonuçlarını göstermektedir. Öncelikle modelin anlamlılığı için F istatistiğine bakılabilir (Kalaycı, 2008: 203). Tablonun altındaki bilgilerden görülebileceği gibi F istatistiğinin anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Regresyon analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini R^2 değeri belirler (Erdoğan, 2012: 317). Analizde bu değer $R^2=0,303$ olduğu için planı sahiplenme değişkeninin SPKU değişkenindeki varyansın %30,3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 33. Planı Sahiplenme Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	51,719	7,113		7,271	,000		
	PLANı SAHİPLENME	,375	0,082	,551	4,571	,000	1,000	1,000

a. Bağımlı değişken: SPKU Endeksi

b. Bağımsız değişken: Planı Sahiplenme

* N=50, $R^2=0.303$, Adjusted $R^2=0.289$, F=20,894, p=0.000, Durbin-Watson=1,937.

Tablo 33'teki bilgiler ışığında basit regresyon denklemi şu şekilde yazılabilir:

$$SPKU \text{ Endeksi} = 51,719 + 0,375 * \text{Planı Sahiplenme} \quad (1)$$

(1) numaralı denkleme göre eğer bir üniversitenin planı sahiplenme düzeyi bilinirse –diğer faktörler sabitken– endeks puanının ne olacağını tahmin etmek mümkündür. Örneğin bir üniversitenin planı sahiplenme oranı %50 ise SPKU puanının %70,469 (orta düzey başarı) olacağı tahmin edilebilir. Formüle göre bir üniversitenin planı sahiplenme düzeyi ne kadar yüksek olursa SPKU Endeks sonucu da o kadar yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle planı sahiplenmedeki 1 birimlik artış, kılavuza uygun plan hazırlamayı 0,375 birim kadar artıracaktır. Sonuç olarak *üniversitelerin stratejik planı sahiplenme düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.*

5.3.2. Hesap Verme Sorumluluğu ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Hesap verme sorumluluğu kamu mali yönetiminin temel ilkelerinden birisidir. 5018 Sayılı Kanun'da hesap verme sorumluluğu; “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır” şeklinde ifade edilmektedir. Öyleyse özellikle yöneticilerin, kamu kaynaklarını en iyi ve verimli şekilde kullanma, bu kaynaklarla hangi tür kamu hizmetlerinin ne kadar etkin üretildiğini açıklama yükümlülükleri bulunmaktadır. Stratejik planların başarı durumu faaliyet raporlarıyla yıldan yıla açıklansa da yeni hazırlanan planda eski (mevcut) planın başarı durumuna yer verilmesi hesap verme sorumluluğunun bir gereğidir ve yerinde bir uygulamadır. Mevcut planın başarı durumu ve yeni plandan farklılıkları konusunda hassas olan bir üniversitenin hazırladığı yeni planın da kılavuza uygun olacağı ileri sürülebilir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{2.1} Üniversitenin bir önceki stratejik planı konusunda hesap verme sorumluluğu ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2.2} Üniversitenin bir önceki stratejik planı konusunda hesap verme sorumluluğunun artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.

Hesap verme sorumluluğu değişkeni (M=69,00, SD=0,26515) ile SPKU endeksi (M=83,91, SD=10,63886) arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 34'te görülmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında $p=0,030 < 0,05$ olduğu için bu iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. İlişkinin yönü ve kuvveti için Pearson korelasyon katsayısına bakıldığında $r_p=0,307$ olduğu görülmektedir. Sonuç olarak *üniversitelerin hesap verme sorumluluğu ile SPKU endeksi arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.*

Tablo 34. Hesap Verme Sorumluluğu Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		SPKU ENDEKSİ
HESAP VERME SORUMLULUĞU	Pearson Correlation	,307*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	50

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğuna göre ikinci hipotezi ($H_{2.2}$) test etmek için basit regresyon analizi kullanılabilir. Tablo 35 analiz sonuçlarını göstermektedir. Tablonun altındaki bilgilerden görülebileceği gibi F istatistiğinin anlamlılık düzeyi $p=0,030<0,05$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır. $R^2=0,094$ olduğu için hesap verme sorumluluğu değişkeninin SPKU değişkenindeki varyansın %9,4'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 35. Hesap Verme Sorumluluğu Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	77,163	3,230		23,893	,000		
	HESAP VERME S.	,098	,044	,307	2,233	,030	1,000	1,000

a. Bağımlı değişken: SPKU Endeksi

b. Bağımsız değişken: Hesap Verme Sorumluluğu

* N=50, $R^2=0.094$, Adjusted $R^2=0.075$, $F=4,988$, $p=0.030$, Durbin-Watson=1,472

Tablo 35'teki bilgiler ışığında basit regresyon denklemi şu şekilde yazılabilir:

$$SPKU\ Endeksi = 77,163 + 0,098 * Hesap\ Verme\ Sorumluluğu \quad (2)$$

(2) numaralı denklem, bir üniversitenin hesap verme sorumluluğu bilinirse –diğer faktörler sabitken– endeks puanını tahmin etmede kullanılabilir. Örneğin bir üniversitenin

hesap verme sorumluluğu oranı %50 ise SPKU puanının %82,063 (iyi düzey başarı) olacağı tahmin edilebilir. Formüle göre bir üniversitenin hesap verme düzeyi ne kadar yüksek olursa SPKU Endeks sonucu da o kadar yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle hesap vermedeki 1 birimlik artış, kılavuza uygun plan hazırlamayı 0,098 birim kadar artıracaktır. Sonuç olarak *üniversitelerin bir önceki stratejik plan konusunda hesap verme sorumluluğunun artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkilemektedir.*

5.3.3. Katılımcılık ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Katılımcılık etkili bir stratejik planlama için gerekli olan faktörlerden birisidir. Çünkü stratejik planın gerek sahiplenilmesi gerekse etkin uygulanması, iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınmasına bağlıdır. Stratejik planı bir karar alma aracı olarak kabul edersek, alınan kararlar için görüşlerine başvurulmayan kişiler “*bu plan benim görüşlerimi içermiyor*” diyebilir. Bu ise çalışanların kuruma olan aidiyetini zayıflatıp hedeflere ulaşma gayretini düşürebilir. Katılımcılık stratejik planın kılavuza uygun hazırlanması için de şarttır. En azından stratejik planlama ekibinin akademik ve idari personel arasında denge gözetilerek kurulması plan hazırlık sürecinde katılımcılık için ilk basamak sayılabilir*. Bu nedenle hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_{3.1} Üniversitenin plana katılımcılık düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3.2} Üniversitede katılımcılık düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.

Katılımcılık değişkeni (M=64,00, SD=0,48487) ile SPKU endeksi (M=83,91, SD=10,63886) arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 36’da yer almaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında $p=0,032 < 0,05$ olduğu için bu iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. İlişkinin yönü ve kuvveti için Pearson korelasyon

* Katılımcılık değişkeni için Tablo 6’daki C11 (Tablo 18’deki *Sahp.11n*) no’lu madde verileri kullanılmıştır.

katsayısına bakıldığında $r_p=0,304$ olduğu görülmektedir. Sonuç olarak *üniversitelerde katılımçılık ile SPKU endeksi arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.*

Tablo 36. Katılımçılık Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		SPKU ENDEKSİ
KATILIMCILIK	Pearson Correlation	,304*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	50

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğuna göre ikinci hipotezi ($H_{3.2}$) test etmek için basit regresyon analizi kullanılabilir. Tablo 37 analiz sonuçlarını göstermektedir. Tablonun altındaki bilgilerden görülebileceği gibi F istatistiğinin anlamlılık düzeyi $p=0,032<0,05$ olduğu için model istatistiksel açıdan anlamlıdır. $R^2=0,093$ olduğu için katılımçılık değişkeninin SPKU değişkenindeki varyansın %9,3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 37. Katılımçılık Düzeyinin Stratejik Plana Uygunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	80,511	1,915		42,036	,000		
	KATILIMCILIK	,053	,024	,304	2,215	,032	1,000	1,000

a. Bağımlı değişken: SPKU Endeksi

b. Bağımsız değişken: Katılımçılık

* N=50, $R^2=0.093$, Adjusted $R^2=0.074$, $F=4,904$, $p=0.032$, Durbin-Watson=1,940.

Tablo 37'deki bilgiler ışığında basit regresyon denklemi şu şekilde yazılabilir:

$$SPKU\ Endeksi = 80,511 + 0,053 * Katılımçılık \quad (3)$$

(3) numaralı denklem, bir üniversitenin plan hazırlığındaki katılımçılık düzeyi bilinirse –diğer faktörler sabitken– endeks puanını tahmin etmede kullanılabilir. Örneğin bir üniversitenin söz konusu katılımçılık oranı %50 ise SPKU puanının %83,161 (iyi düzey başarı) olacağı tahmin edilebilir. Formüle göre bir üniversitenin katılımçılık düzeyi ne kadar yüksek olursa SPKU Endeks sonucu da o kadar yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle katılımçılıktaki 1 birimlik artış, kılavuza uygun plan hazırlamayı 0,053 birim kadar arttıracaktır. Sonuç olarak *üniversitede katılımçılık düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkilemektedir.*

5.3.4. Üniversitenin Başarı Düzeyi ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Stratejik planlar üniversitelerin orta ve uzun vadede arzu edilen hedeflerine sistemli bir şekilde ulaşmaları için önemli bir araçtır. Bu gerçekten hareketle başarılı üniversitelerin stratejik planlara nispi olarak daha fazla önem verdikleri ileri sürülebilir. Hatta bu ikisi arasında çift yönlü bir etkileşim aramak da mümkündür. Yani planı iyi hazırlayıp uygulayanların daha başarılı oldukları iddia edilebilir. Bu açıklamalardan hareketle hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H_{4.1} Üniversitenin başarı düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4.2} Üniversitenin başarı düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.

Ülkemizde üniversitelerin akademik başarı düzeyini ölçme konusunda akla ilk gelen çalışma URAP (University Ranking by Academic Performance) tarafından yapılan ve her yıl açıklanan endekstir. 2009'da ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulan URAP, kâr amacı gütmeyen bir aktördür. URAP'ın Türkiye'deki üniversiteler için kullandığı puanlama sisteminde; makale puanı, atıf puanı, bilimsel doküman puanı, doktora puanı ve öğretim üyesi-öğrenci puanı olmak üzere beş alt boyut bulunmaktadır (URAP Web Sitesi, 2020). Çalışmamızda üniversite başarı düzeyi konusunda URAP tarafından son olarak açıklanan 2019 – 2020 genel puanları kullanılmıştır.

Üniversitenin başarı düzeyi (M=449,6449, SD=123,39919) ile SPKU endeksi (M=83,91, SD=10,63886) arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 38’de gösterilmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında $p=0,229 > 0,05$ olduğu için bu iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak *üniversitelerin başarı düzeyi ile SPKU endeksi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*

Tablo 38. Üniversitenin Başarı Düzeyi Değişkeni ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		SPKU ENDEKSİ
BAŞARI DÜZEYİ (URAP2019)	Pearson Correlation	,179
	Sig. (2-tailed)	,229
	N	47

İki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı için ikinci hipotezde ($H_{4.2}$) beklenen etkinin söz konusu olmadığı söylenebilir. Nitekim bunu doğrulamak için yapılan regresyon analizine göre $F=1,488$, $p=0,229 > 0,05$ olduğu için üniversite başarı puanının SPKU puanına bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

5.3.5. Üniversitenin Yaşı (Kuruluş Yılı) ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Günümüzde köklü üniversitelerin önemli bir kurumsal alt yapıya sahip olduğu bu nedenle diğer üniversitelere göre nispeten daha başarılı oldukları bilinmektedir. Kuruluş yılı eski olan üniversitelerin fiziksel altyapı, araştırma laboratuvarları, akademik ve idari personel hatta bütçe olanakları bakımından daha avantajlı olması başarı elde etme konusunda onları bir adım öne çıkarmaktadır. Bu gerçekten hareketle hipotezlerin şu şekilde oluşturulması tercih edilmiştir.

H_{5.1} Üniversitenin yaşı ile stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5.2} Üniversitenin yaşı arttıkça stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi artar.

Üniversitenin yaşı (M=25,20, SD=20,146) ile SPKU endeksi (M=83,91, SD=10,63886) arasındaki ilişkinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 39’da gösterilmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında $p=0,325 > 0,05$ olduğu için bu iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak *üniversitelerin yaşı ile SPKU endeksi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.*

Tablo 39. Üniversitenin Yaşı ile SPKU Endeksi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		SPKU ENDEKSİ
YAŞ	Pearson Correlation	,142
	Sig. (2-tailed)	,325
	N	50

İki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı için ikinci hipotezde ($H_{5,2}$) beklenen etkinin söz konusu olmadığı söylenebilir. Nitekim bunu doğrulamak için yapılan regresyon analizine göre $F=0,988$, $p=0,325 > 0,05$ olduğu için üniversite başarı puanının SPKU puanına bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuç olarak *üniversitenin başarı düzeyi, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini etkilememektedir.*

5.3.6. Konum Tercihini ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Üniversitelerin yükseköğretimde kendilerini eğitim ya da araştırma üniversiteleri şeklinde konumlandırımları ülkemiz açısından yeni bir uygulamadır. Bu nedenle bu iki grup üniversiteler arasında kılavuza uygun plan hazırlama konusunda bir farklılık beklenebilir. Türkiye’de son yıllarda YÖK belirli kriterlere göre belirli sayıda üniversiteyi “*araştırma üniversiteleri*” ve “*aday araştırma üniversiteleri*” olarak liste şeklinde açıklamaktadır. Üniversitelerin performansları belirli bir süre izlemeye alınmış olup süre sonunda bu listeye yeni üniversiteler girebileceği gibi bu listedeki üniversiteler de listeden çıkabileceklerdir (Saraç, 2019). Araştırma üniversitelerinin akademik kadrolar ve mali imkânlar açısından desteklenmesi söz konusu olduğu için stratejik planında

kendisini araştırma üniversitesi olarak konumlandıran üniversitelerin eğitim üniversitelerine göre planlarını daha başarılı hazırlamaları beklenebilir. Bu nedenle hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H₆ Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi, üniversitenin konum tercihine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

İki örneklem grubu arasında farklılık olup olmadığı t-testi ile analiz edilebilir. T-testi normal dağılım koşulunda iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermektedir (Küçüksille, 2008: 74). T-testi ile elde edilen betimsel istatistikler Tablo 40'ta yer almaktadır. Buna göre 21 araştırma üniversitesinin SPKU puanı %83,75 iken 20 eğitim üniversitesinin ortalaması %85,08'dir. Buna göre eğitim üniversiteleri araştırma üniversitelerine göre az da olsa daha başarılı görünmektedir. Bununla birlikte bu durum, iki grup arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermez. Bunu anlamak için t-testi sonuçlarına bakılmalıdır.

Tablo 40. Üniversitelerin Konum Tercihine Göre SPKU Endeksi Grup İstatistikleri

	Konum Tercihi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
SPKU Endeksi	Araştırma Üniversiteleri	21	83,7491	11,11287	2,42503
	Eğitim Üniversiteleri	20	85,0794	6,02008	1,34613

Tablo 41, iki grup arasındaki grup farklılık testi sonuçlarını göstermektedir. Öncelikle Levene testinde p değeri %5'ten ($p=0,019$) küçük olduğu için varyansların eşit olduğu anlaşılır. Bu varsayımı içeren satıra bakıldığında anlamlılık değeri $p=0,639 > 0,05$ olduğu için iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Küçüksille, 2008: 776-77). Sonuç olarak *Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi, üniversitenin konum tercihine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.*

Tablo 41. Üniversitelerin Konum Tercihine Göre SPKU Endeksi Grup Farklılık Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.				Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Lower	Upper
		SPKU Endeksi	Eşit varyans varsayıldı				5,990	,019	-,473	39
	Eşit varyans varsayılmadı			-,480	31,115	,635	-1,33031	2,77359	-6,98625	4,32563

5.3.7. Plan Dönemi ile Kılavuza Uygunluk Düzeyi Arasındaki İlişki

Örnekleminizdeki üniversiteler hatırlanacağı gibi iki farklı döneme ilişkin plan hazırlayan üniversitelerden oluşturmaktadır. Buna göre 28 üniversite 2019 – 2023, 22 üniversite ise 2020 – 2024 dönemi planına sahiptir. Yeni versiyon kılavuzlar 2018 yılı başında yayınlandığı için kılavuzlara uygun plan hazırlama açısından ikinci grubun (2020 – 2024) daha başarılı olabileceği iddia edilebilir. Çünkü bu gruptaki üniversitelerin kendilerinden önce plan hazırlayan üniversitelerin yaşadığı deneyimlerden yararlanma imkânı olabilecektir. Bu nedenle hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H₇ Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi, üniversitenin plan dönemine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir

T-testi ile elde edilen betimsel istatistikler Tablo 42’de yer almaktadır. Buna göre 2019-2023 dönemi planı hazırlayan üniversitelerin SPKU yüzdesi %82,85 iken 2020-2024 dönemi planı hazırlayanların uygunluk yüzdesi %85,24’tür. Buna göre planlarını daha geç hazırlayan 22 üniversitenin başarı ortalaması biraz daha yüksektir. Bununla birlikte iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yine t-testi sonuçlarına bakılması gerekmektedir.

Tablo 42. Üniversitelerin Plan Dönemine Göre SPKU Endeksi Grup İstatistikleri

	Plan Dönemi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
SPKU Endeksi	2019 – 2023 Dönemi	28	82,8515	8,58964	1,62329
	2020 – 2024 Dönemi	22	85,2453	8,25389	1,75974

Tablo 43, iki grup arasındaki grup farklılık testi sonuçlarını göstermektedir. Levene testinde p değeri %5'ten ($p=0,781$) büyük olduğu için varyansların eşit dağılmadığı anlaşılır. Bu varsayımı içeren satıra bakıldığında anlamlılık değeri $p=0,323>0,05$ olduğu için iki grup endeks ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır. Sonuç olarak *Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi, üniversitenin Plan Dönemine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir.*

Tablo 43. Üniversitelerin Plan Dönemine Göre SPKU Endeksi Grup Farklılık Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.				Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Lower	Upper
		SPKU Endeksi	Eşit varyans varsayıldı				,078	,781	-,995	48
	Eşit varyans varsayılmadı			-1,000	46,025	,323	-2,3938	2,39411	-7,21285	2,42518

Tablo 44 çalışma kapsamında kurulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini toplu olarak göstermektedir. Özetle, analizler sonucunda planı sahiplenme, hesap verme sorumluluğu, katılımçılık düzeyi değişkenlerine ilişkin hipotezler kabul edilirken üniversite başarı düzeyi, kuruluş yılı (yaşı), konum tercihi ve plan dönemine ilişkin hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 44. Araştırma Kapsamındaki Hipotezler ve Test Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	RED	KABUL
H1.1	Üniversitelerin stratejik planı sahiplenme düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır		√
H1.2	Üniversitelerin stratejik planı sahiplenme düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu yönde etkiler.		√
H2.1	Üniversitenin bir önceki stratejik planı konusunda hesap verme sorumluluğu ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.		√
H2.2	Üniversitenin bir önceki stratejik planı konusunda hesap verme sorumluluğunun artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.		√
H3.1	Üniversitenin plana katılımcılık düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.		√
H3.2	Üniversitede plana katılımcılık düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.		√
H4.1	Üniversitenin başarı düzeyi ile stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H4.2	Üniversitenin başarı düzeyinin artması, stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyini olumlu etkiler.	X	
H5.1	Üniversitenin yaşı ile stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H5.2	Üniversitenin yaşı arttıkça stratejik planın kılavuza uygunluk düzeyi artar.	X	
H6	Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi , üniversitenin konum tercihine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.	X	
H7	Üniversite stratejik planının kılavuza uygunluk düzeyi , üniversitenin plan dönemine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir	X	

6. TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında yanıt aranan temel soru devlet üniversitelerinin merkezi idarece belirlenen ilke ve kurallara ne kadar uygun stratejik plan hazırladıklarının belirlenmesiydi. Bu sorunun arkasında ise kurallara uygun bir planın daha başarılı uygulanabileceği varsayımı yatmaktaydı. Nitekim incelenen stratejik planlar itibariyle birçok üniversite geçmiş stratejik planlarında çeşitli hatalar yaptıklarını bu nedenle plan amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını izleme ve ölçme konusunda sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Dolayısıyla eğer merkezi idare tarafından yönlendirmeler doğru yapılabilirse kurala uygun hazırlanan planların izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçta üniversite başarısına katkısı fazla olabilir.

Günümüze kadar 2003, 2006 ve 2018 yılında merkezi idare tarafından yönlendirici kılavuz ve rehberler yayınlanmıştır. Son dönem kılavuzlar devreye girene kadar uygulamada birçok sorun yaşanmıştır. Kanımızca bu sorunların bir kısmı plan hazırlayan kurumların planlamaya gereken önemi vermemesi, yeterli insan gücüne sahip olmamaları gibi sebeplerden kaynaklanmıştır. Bir kısım sorunlar ise düzenleyici-yönlendirici kılavuzların genel bir çerçeve sunması, plan şablonu ve içeriği konusunda nispeten esnek bir yaklaşım benimsemesi ile ilgilidir. Bunun basit bir örneği amaç ve hedef sayılarıdır. Birçok kamu idaresi çok amaç-hedef belirlemenin daha iyi olacağını belki de bunun kurumu daha güçlü göstereceğini düşünmüş ve ölçemeyeceği, izleyemeyeceği kadar fazla amaç-hedef, performans göstergesi belirleme yoluna gitmiştir. Uygulamada bunu kısıtlayan bir kural olmayınca kurumlar farklı davranışlar sergilemişlerdir.

Kalkınma Bakanlığı, sahadaki sorunları fark etmiş ve uygulama tebliğlerinde plan hazırlayan kurumlara bazı uyarılarda bulunmuştur. Örneğin 2011 yılında (mülga) Bakanlık tarafından yayınlanan tebliğde stratejik planlarda görülen bazı eksiklikler sıralanarak yeni hazırlanacak planlarda bunlara dikkat edilmesi istenmiştir. Bu önlemler; *“durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi; dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede sağlanması; hedeflerin sonuç odaklı ve kuruluşun hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmesi; performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayıda ve nitelikte amaç ve hedef belirlenmesi; hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergeler cinsinden mevcut durumun*

ve plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin belirtilmesi; amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan stratejilerin planda yer alması; amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme ve bunlara ilişkin kaynak tablolarının yer alması; uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımı yapılması” şeklinde sıralanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2011).

Kamu idarelerinin kurallara tam anlamıyla uygun planlar yapamadığı farklı kurumlarca da birçok kez dile getirilmiştir. Örneğin Sayıştay’ın 2013 Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporunda “Kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ilgili yasal düzenlemelerde öngörülen şekil ve içerik şartlarını tam olarak taşımamaktadır” ifadesine yer verilmiştir (Sayıştay, 2014b: 10). Sayıştay’ın sonraki yıllarda hazırladığı Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporlarında da benzer ifadelere yer verildiği görülmektedir.

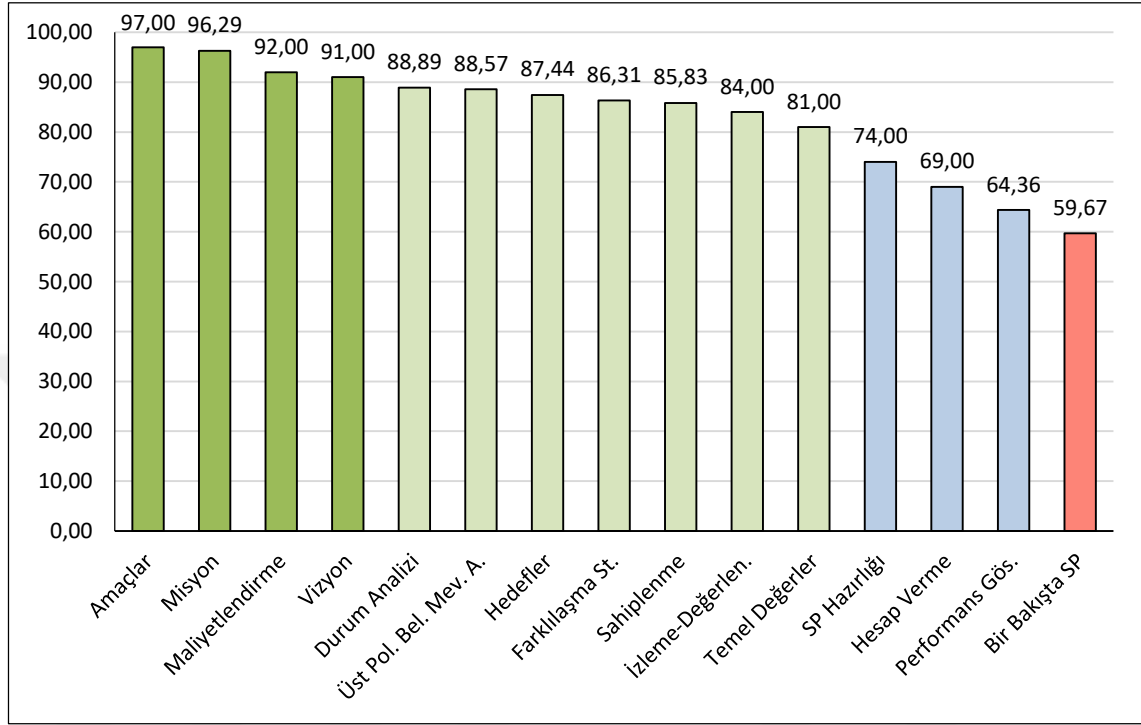
Kalkınma Bakanlığı uygulamadan elde edilen deneyimlerle kılavuz güncelleme çalışmalarında bu sorunlara dönük bir tasarım yapmaya çalışmıştır. 2018 yılında yayımlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”nde yukarıda sözü edilen kılavuza uyum sorununu gidermek için kamu idarelerine daha detaylı şekilde yol gösteren ve aynı zamanda bazı konularda katı sınırlamalar getiren bir şablon geliştirmiştir. Amaç sayısının en fazla 5 olabileceği ve bir tanesinin kurumsal gelişime ayrılma zorunluluğu bu sınırlamalara örnek gösterilebilir. Ayrıca “Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz” ifadesiyle başlıklarda da standart dışı uygulamalar önlenmeye çalışılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 63-64; Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72-73)

Bu çalışma kapsamında yaptığımız analizlerde 50 Devlet üniversitesinin **SPKU düzeyi** (M=83,905, SD=10,63886) ortalama **%83,905** olarak tespit edilmiştir. Başarı derecesi olarak “iyi” kategorisinde yer alan bu düzey, üniversitelerin kılavuza uygun plan hazırlama konusunda genel olarak önemli bir yol aldıklarını ve aynı zamanda yeni versiyon kılavuzların eskiye oranla daha başarılı olduklarını göstermektedir.

SPKU Endeksini oluşturan toplam 15 kategorideki başarı durumu Şekil 2’de gösterilmektedir. Kategorilerdeki maddelerin ortalamalarına göre en başarılı olunan kategoriler sırasıyla amaçlar, misyon, maliyetlendirme ve vizyondur. Öncelikle

geliştirilmesi gereken kategoriler ise plan hazırlığı, hesap verme, performans göstergeleri ve bir bakışta stratejik plan kısımlarıdır.

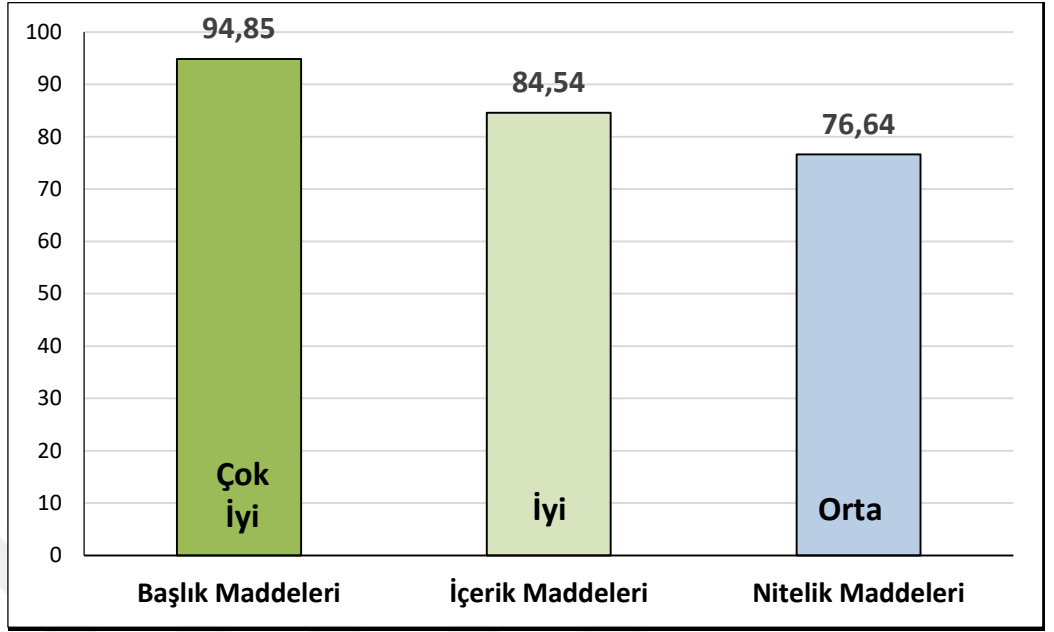
Şekil 2. SPKU Endeksi Kategorilerinde Başarı Yüzdeleri



Çalışmamızda SPKU endeksini mevcut çalışmalardan farklı olarak üç tür madde üzerine inşa ettiğimiz için stratejik planlardaki bilgileri başlık, içerik ve nitelik açısından değerlendirebilme fırsatına sahibiz. Şekil 3'te görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planı başlıklandırmada “çok iyi”, bilgi içeriği bakımından “iyi”, kaliteyi ön plana alan nitelik açısından ise “orta” düzey başarı göstermişlerdir. Her ne kadar yorum yapmayı kolaylaştırma açısından aynı puanlama ölçütlere göre (Bkz. Tablo 7) değerlendirmiş olsak da bu üç tür maddeden en kolay olanı başlıklarla ilgili maddelerdir.

Başlık standardı (M=94,846, SD=2,12478) açısından üniversiteler %94,85'lik bir başarı sağlanmış olsa da tam başarı için yaklaşık %5'lik bir sorunlu alan göze çarpmaktadır. Sonuçta plana başlık koymak ve içindekiler kısmını oluşturmak zor olmayan bir işlem olduğu ve başlıklandırma konusu yeni versiyon kılavuzlarda da bir şablon gösterilerek vurgulandığı için bu mesele ve olası sebepleri üzerinde durmak gerekmektedir.

Şekil 3. SPKU Endeksi Madde Türlerinde Başarı Yüzdeleri



Tablo 45. SPKU Endeksinde Maddelerin Üç Standarda Göre Dağılımı

	Çok Zayıf (0 - 39)	Zayıf (40 - 59)	Orta (60 - 79)	İyi (80 - 89)	Çok İyi (90 - 100)
BAŞLIK STANDARDI MADDELERİ	0	0	2	0	24
İÇERİK STANDARDI MADDELERİ	2	1	14	5	34
NİTELİK STANDARDI MADDELERİ	2	8	11	8	15
Toplam	4	9	27	13	73

Başlık standardı açısından zayıf ve çok zayıf dereceli madde yoktur (Bkz. Tablo 45). Orta dereceyi alan madde sayısı 2 olup başarı ortalamaları şu şekildedir* (Bkz. Tablo 46):

* Madde kodları 5.2. başlığında daha önce anlatılan endeks kategorileri tablolarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 46. Başlık Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler

DERECE	MADDENİN KODU VE ADI
Çok Zayıf	-
Zayıf	-
Orta	BirB.1b “ <i>Bir Bakışta Stratejik Plan</i> ” başlığı %62
	PerG.1b “ <i>Temel Performans Göstergeleri</i> ” başlığı %70

Her iki madde de eski kılavuzlarda olmayan ve 2018 versiyon kılavuzlarla kamu idarelerinden kullanılması istenen başlıklardan oluşmaktadır. Bu nedenle söz konusu başlıklardaki düşük performansı bu durumla ilişkilendirebilmek mümkündür. Bu savı güçlendirmek için bu maddelerdeki başarı oranının plan dönemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre *BirB.1b* başlığında 2019-2023 dönemi plana sahip olan üniversitelerin başarı ortalaması %46,43 iken 2020-2024 döneminde bu ortalama %81,82’dir ($t = -2,690$, $p = 0,010$). Diğer madde olan *PerG.1b*’de ise 2019-2023 planı hazırlayan üniversiteler %57,14’lük bir ortalamaya sahipken 2020-2024 döneminde bu ortalama %86,36’dır ($t = -2,312$, $p = 0,025$). Dolayısıyla planlarını daha sonra hazırlayan üniversiteler 2018 versiyonu kılavuzlara daha iyi uyum sağlamışlardır.

İçerik standardı ($M = 84,536$, $SD = 5,64099$) açısından baktığımızda başarı ortalaması **%84,54** olup başarı düzeyi başlık standardına göre nispi olarak daha düşüktür. Şüphesiz plana başlık eklemek, bilgi içeriğini hazırlayarak plana koymaktan daha kolaydır. İçerik açısından çok zayıf (2), zayıf (1) ve orta düzey (14) başarıya sahip olmak üzere üzerinde durulabilecek toplam madde sayısı 17’dir (Bkz. Tablo 47):

Tablo 47. İçerik Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler

DERECE	MADDENİN KODU VE ADI
Çok Zayıf	DurA.9i Durum Analizi en fazla 20 sayfa olmalıdır % 8
	Haz.4i Stratejik Plan Hazırlık Süreci en fazla 2 sayfa olmalıdır % 24
Zayıf	BirB.6i En fazla 2 sayfalık bir içeriğe sahip olmalıdır % 48
Orta	BirB.2i “Misyonu” içermelidir % 64
	BirB.3i “Vizyonu” içermelidir % 64
	BirB.4i “Amaçları” içermelidir % 60
	BirB.5i “Hedefleri” içermelidir % 60
	Sahp.4i Sunuş en fazla 1 sayfa olmalıdır % 72
	TDeg.3i Geleceğe Bakışta “Temel Değerler” en fazla 10 tane olmalıdır %78
	Hdf.3i Strateji Geliştirme Başlığı “Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler” tablosunu içermelidir % 76
	Hdf.10i Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 3 “Strateji”ye yer verilmelidir % 60
	Hdf.12i Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 “İhtiyaç” olmalıdır % 74
	Hdf.14i Hedef Kartlarında her hedef için en fazla 5 “Tespit” olmalıdır % 76
	PerG.3i Temel Performans Göstergelerine yer verilmelidir % 72
	PerG.4i Temel Performans Göstergeleri en fazla 1 sayfa olmalıdır % 68
	PerG.5i Temel Performans Göstergelerinde başlangıç değerleri yer almalıdır % 64
PerG.6i Temel Performans Göstergelerinde dönemi sonu hedeflenen değerler yer almalıdır % 66	

Bu maddeler arasında en çok dikkati çeken durum analizini en fazla 20 sayfa ile sınırlayan *DurA.9i* maddesidir çünkü bu maddede başarı ortalaması sadece %8’dir. Stratejik planların hacim olarak çok fazla olması (Çetinkaya, 2009: 176) daha önceleri eleştirilmiştir. Bu geniş hacim önceki uygulamalarda genellikle durum analizine fazla yer verilmesinden kaynaklandığı için 2018 versiyon kılavuzlarda bir sayfa sınırlaması getirilmiştir. Sayfa sınırına uyabilen üniversite sayısının oldukça az olması henüz üniversitelerin bu sınırlamaya yeterine uyum sağlayamadığı şeklinde yorumlanabilir. Tablo 47’deki diğer maddelere bakıldığında bu maddelerden çoğunun kılavuzda belirtilen sayfa sınırlamasıyla ya da içerik sınırlamasıyla ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin stratejik plan hazırlık süreci 2 sayfadan fazla olan (*Haz.4i*); hedef kartlarında her hedef için 3’ten fazla stratejiye yer veren (*Hdf.10i*); temel değerlerin sayısı 10’un üzerinde (*TDeg.3i*), sunuşu 1 sayfadan fazla olan (*Sahp.4i*) birçok üniversite vardır. Bu sınırlamalar ilk etapta önemsiz gibi görünebilir. Ancak bu tür kurallar planın kalitesini

önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin fazla strateji belirleyerek plana eklemek hedefe nispeten ekonomik olmayan stratejilerle ulaşmayı teşvik edebilir. Temel değerlerin 10'dan fazla olması değerlerin benimsenmesinde bir zaafa yol açabilir. Özellikle durum analizinin çok uzun olması plan okuyucusunun dikkatinin dağılmasına, planın asıl önemli kısımlarını göz ardı etmesine sebep olabilir. Dolayısıyla kamu idarelerinin söz konusu sınırlamalara daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir.

Tablo 48. Nitelik Standardında Çok Zayıf – Zayıf – Orta Dereceli Maddeler

DERECE	MADDENİN KODU VE ADI
Çok Zayıf	Fark.10n Konum tercihi, Rehberde olduğu gibi bir şekil ya da yüzde oranlar ile anlaşılır hale getirilmelidir % 18
	Hvs.4n Stratejik planın, bir önceki plandan temel farklılıkları açıklanmalıdır % 36
Zayıf	Hvs.3n Bir önceki planın genel olarak gerçekleşme düzeyi hakkında bilgi verilmelidir % 56
	TDeg.4n Temel değerler yönlendiricilik vasfına sahip [açıklamalı] olmalıdır % 46
	PerG.8n Temel performans göstergelerinin tümü hedef kartlarında yer almalıdır % 58
	PerG.9n Temel performans gösterge değerleri hedef kartlarıyla tamamen uyumlu olmalıdır % 40
	PerG.10n Temel performans göstergeleri, "konum tercihi" ile uyumlu olarak belirlenmiş olmalıdır % 40
	PerG.11n Temel Performans Göstergeleri 5-15 arasında olmalıdır % 54
	İzDğ.5n Rektör başkanlığında 6 aylık "izleme toplantıları" yapılacağı belirtilmelidir % 56
	İzDğ.6n Rektör başkanlığında her yıl "değerlendirme toplantıları" yapılacağı belirtilmelidir % 52
Orta	ÜstP.5n Mevzuat Analizinde tespit ya da ihtiyaçlardan söz edilmelidir % 70
	ÜstP.7n Üst Politika Belgelerinden ilgili Orta Vadeli Programa atıf yapılmalıdır % 72
	Sahp.8n Stratejik Plan Genelgesinin tarihi metin kısmında, gün/ay/yıl şeklinde verilmelidir % 74
	Sahp.11n Stratejik Planlama Ekibinde akademik ve idari personel arasında denge sağlanmalıdır % 64
	DurA.17n Akademik faaliyetler analizinde sorunlar ve ne yapılması gerektiği açıklanmalıdır % 78
	Viz.3n Vizyon, kısa ve akılda kalıcı [en fazla 25 kelime] olmalıdır % 72
	Hdf.15n Her amaç için en az 2, en fazla 5 hedef belirlenmelidir % 74
	Hdf.16n Her hedeften sorumlu tek birim olmalıdır % 70
	Fark.11n Konum tercihi, gerekçelendirilmelidir % 74
	PerG.7n Her hedef için en az 1 en fazla 5 performans göstergesi olmalıdır % 76
	Mlyt.6n Tahmini maliyetler tablosundaki "maliyetlerle", durum analizindeki "tahmini kaynaklar" uyumlu olmalıdır % 62

Nitelik standardı (M=76,636, SD=4,45861) aslında endeksin en önemli boyutudur. Standardın verilerine bakıldığında başarı ortalaması **%76,64** olup başarı düzeyi nispi olarak en düşük standart türüdür. Nitelik açısından çok zayıf (2), zayıf (8) ve orta düzey (11) başarıya sahip olmak üzere üzerinde önemle durulması gereken madde sayısı toplam 21'dir (Bkz. Tablo 48):

Tablo incelendiğinde birçok kategoriye (toplam 11) dağılmış maddeler olduğu göze çarpmaktadır. Bu ise sadece 4 kategori dışındaki tüm kategorilerde nitelik açısından geliştirilmesi gereken hususların varlığına işaret etmektedir. En düşük başarı oranına (%18) sahip olan madde *Fark.10n* olup farklılaşma stratejisinde belirlenen konum tercihinin 2018 rehberindeki gibi şekil ile ifade edilmesiyle ilgilidir. Aynı kategoride (*Fark.11n*) konum tercihinin gerekçelendirmesini yeterince yapamayan üniversite oranı da yaklaşık %25'tir. Konum tercihi, eğitim, araştırma ve girişimcilik olmak üzere bir üniversitenin yükseköğretim sistemi içindeki konumuna ilişkin olup gerekçelendirilmesi oldukça önemlidir. Araştırma üniversitesi olarak kendisini konumlandıran bir üniversite eğer bunun gerekçesini belirleyemez ya da yeterince açıklayamazsa bu durum planın taraflarca benimsenmesi ve uygulanması noktasında da sorunlar meydana getirebilir. Bu nedenle stratejik planın en önemli kısımlarından biri olan bu bölüme üniversitelerin daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Tablodaki en zayıf maddelerden bir diğeri temel değerlere ilişkindir (*TDeg.4n*). Buna göre temel değerleri açıklamalı yani yönlendiricilik vasfına sahip olan üniversite oranı % 46'dır. Örneklemdaki tüm üniversiteler stratejik planlarında temel değerlere yer vermesine rağmen onların ne anlama geldiğini birer cümle ile açıklayan üniversite oranı %50'nin altındadır. Temel değerlerin sadece alt alta sıralanması onların benimsenmesi için yeterli olmayıp üzerinde dikkatle durulması, açıklanması ve anlatılması da gereklidir.

Nitelik maddelerinde önemli alanlardan bir diğeri hesap verme sorumluluğudur. Çünkü mevcut planın bir önceki plandan temel farklılıklarını açıklama düzeyi (*Hvs.4n*) yalnızca %36'dır. Bu oran birçok üniversitenin bir önceki stratejik plandan hangi dersleri aldığı konusunda eksiklikleri olduğunu ifade etmektedir. Zaten bir önceki planın gerçekleşme düzeyi konusunda da bilgi veren üniversite oranının %56 olması (*Hvs.3n*) hesap verebilirlik alanında istenen başarıya ulaşamadığını desteklemektedir. Örnekleminizde 6 üniversitenin ilk kez plan hazırladığı bu nedenle bu maddelerde

ortalamayı düşürdüğü iddia edilebilse de bu üniversiteleri çıkararak hesaplama yaptığımızda söz konusu oranların sırasıyla %41 ve %64'e yükseldiğini ancak bu artışın yukarıdaki yorumumuzu değiştirmek için yeterli olmadığını ifade etmeliyiz.

Tablodaki maddelerde sayıca en fazla olan kategori 5 madde ile performans göstergelerine ilişkindir. Bu 5 maddenin 4'ü de zayıf başarı düzeyine sahip olup temel performans göstergelerine ilişkindir. İçerik standardında belirtildiği gibi temel performans göstergelerine yer veren üniversite oranı %72'dir. Ancak bu göstergelere ilişkin kaliteyi gösteren nitelik maddeleri bu oranın altındadır. Örneğin hedef kartlarına uygun temel performans göstergesi belirleyen üniversiteler %58 (*PerG.8n*), sayı sınırlamasına uyan üniversiteler %54 (*PerG.11n*), rakamsal değerleri hedef kartlarıyla bire bir örtüşen üniversiteler %40 (*PerG.9n*), konum tercihi ile uyumlu temel performans göstergesi belirleyenler ise yine %40 (*PerG.10n*) oranındadır. Oranlar söz konusu göstergelere daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Hedef kartlarındaki performans göstergelerinde de üniversitelerin bir hedefin altında zaman zaman 5'ten fazla gösterge belirledikleri görülmektedir. Bu madde (*PerG.7n*) açısından başarı oranı %76 olsa da bir hedef için çok sayıda performans göstergesi belirlenmesinin geçmiş deneyimler ışığında izleme ve değerlendirme aşamalarında sorunlar meydana getirebileceğini unutmamak gerekmektedir.

Üniversitelerin zayıf derece başarı gösterdikleri iki madde izleme ve değerlendirme ile ilgilidir. Buna göre stratejik planların izleme kısımlarında Rektör başkanlığında 6 aylık izleme toplantıları yapılacağını ifade eden (*İzDğ.5n*) üniversite oranı % 56, yine Rektör başkanlığında her yıl değerlendirme toplantıları yapılacağını belirten üniversiteler (*İzDğ.6n*) ise % 52 oranındadır. Bu kısımda özellikle periyodik toplantıların yapılacağı ve bunlara bizzat Rektör'ün başkanlık edeceğinin vurgulanmasının, planın daha çok sahiplenilmesi ve başarılı olması için önemli olduğu ifade edilmelidir. Zaten sahiplenme açısından da stratejik planlarda geliştirilmesi gereken kısımlar bulunmaktadır. Örneğin stratejik plan genelgesinin tarihini metin kısmında, gün/ay/yıl şeklinde ifade etmeyen üniversite (*Sahp.8n*) oranı % 26'dır. Genelgenin tarihine bu şekilde detaylı olarak yer verileceği talimatını içeren bir doküman olmasa da tarihin detaylandırılması plan hazırlık süreçlerinin hem ciddi şekilde yapıldığını hem de üst yönetimin bu işi sahiplendiğini gösterebilir. Sahiplenme ile ilgili bir diğer nokta stratejik planlama ekibinin dağılımına ilişkindir. Buna göre (*Sahp.11n*) ekipte akademik

ve idari personel arasında denge sağlanma oranı % 64'tür. Katılımcılığın da bir göstergesi olan bu madde özelinde bazı üniversitelerin yapı işleri, bilgi işlem, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları gibi bir kısım idari birimleri ekibe dâhil etmedikleri görülmektedir. Kanımızca katılımcılığın üniversitelerdeki ilk basamaklarından biri olan bu konuya daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda 5018 Sayılı Kanun'un da bir hükmüdür. Kanun'un 9. maddesine göre kamu idareleri "*katılımcı yöntemlerle*" stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Geçmişte stratejik planların yeterli katılımcılık olmadan hazırlandığına ilişkin birçok eleştiri (Çetinkaya, 2009: 177) olduğu da hesaba katıldığında idarelerin bu hususa neden daha fazla önem vermeleri gerektiği belirtilmelidir. Çalışmamızda katılımcılık değişkeni veri toplama yöntemi gereğince planlama ekibinin dağılımına dayalı olarak ölçülse de katılımcılığı daha geniş bir çerçevede içinde düşünmek gerektiğini de vurgulamak gerekmektedir. Çünkü Aslan'ın (2014: 120) belirttiği gibi katılımcılığı sadece "*planlamayı (...) yöneten grup içerisinde bulunmak olarak algılamamak (...)*" gereklidir. Çünkü gerçek katılımcılık, planlamanın bireylerin katılımı ile yapıldığı; bir bütün olarak amaçlara yönelik gayret sarf edildiği ve kurum içi hizmetlerden yararlandığı kurumsal bir yapıyı kapsayan bir kavramdır (Aslan, 2014: 120).

Nitelik standardı maddelerinde durum analizi ile ilgili bazı eksiklikler olduğu da göze çarpmaktadır. Örneğin mevzuat analizinde tespit ya da ihtiyaçlardan söz etmeyen üniversite oranı (*ÜstP.5n*) % 30'dur. Çoğu üniversite (%90) üst politika belgelerinden kalkınma planına atıfta bulunmasına rağmen orta vadeli programa atıf yapmayan üniversite oranı (*ÜstP.7n*) % 28'dir. Kamu idarelerinin gelir ve gider tekliflerinin orta vadeli programa aykırı olamayacağı (5018 SK, m. 17) düşünüldüğünde stratejik planda bu belgeye atıfta bulunulmamasının önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Son olarak akademik faaliyetler analizinde sorunlar ve ne yapılması gerektiğini açıklamayan üniversite oranının (*DurA.17n*) % 22 olduğu dikkate alınırsa üniversitelerin durum analizinde de geliştirmeleri gereken hususlar olduğu görülmektedir.

Vizyon belirleme konusunda genel başarı oranı %91 olsa da vizyonun, kısa ve akılda kalıcılığı [en fazla 25 kelime] anlamında (*Viz.3n*) % 72 ile istenen başarı düzeyine henüz ulaşamadığı görülmektedir. Bu sonuçta 2018 versiyonu kılavuzların vizyon konusunda bu tarz bir kelime sınırı getirmemesinin etkili olduğu ifade edilebilir.

Stratejik planlardaki hedefler ile ilgili olarak genel ortalama %87,4 ile iyi düzeydedir. Bununla birlikte hedeflerin amaç başına en az 2, en fazla 5 olması gerektiği kuralına (*Hdf.15n*) uymayan üniversite oranı % 26'dır. Daha önce belirtildiği gibi amaç ve hedeflerin çok sayıda olması geçmişte tecrübe edilen ve olumsuz sonuçları olan bir uygulama olduğu için bu konuda daha dikkatli olmak gerekmektedir. Bu kategoride bir diğer husus her hedeften sorumlu tutulan birim sayısı kuralına (*Hdf.16n*) ilişkindir. Buna göre ilgili kurala uymayan üniversite oranı % 30'dur. Hedeflerden sorumluluk hem hesap verebilme hem de sorumluluğun gerektirdiği işleri koordine ve ifa etme açılarından can alıcıdır. Ayrıca izleme ve değerlendirme aşamalarını da etkileyebilecek olan bu konuya daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

2018 versiyon kılavuzlar öncesinde hazırlanan stratejik planlarda karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi maliyetlendirme tablolarına ilişkindir (Çetinkaya, 2009: 176; Kerman vd., 2012: 99; Demirbaş & Engin, 2016: 42). Çalışmamızda, örneklemdaki üniversitelerin tamamının (%100) 5 yıllık tahmini maliyetler tablosuna, %94'ünün de tahmini kaynaklar tablosuna yer verdiği görülmüştür. Söz konusu rakamlar maliyetlendirme açısından önemli bir ilerleme sağlandığını ifade etmektedir. Bununla birlikte tahmini maliyetler tablosundaki maliyetlerle, durum analizindeki tahmini kaynakların uyumlu olmasını öngören kurala (*Mlyt.6n*) uyma oranı % 62'dir. Stratejik planın maliyeti ile tahmini kaynakların uyuşmaması planlamadaki önemli bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Çünkü amaca ulaştıracak iş ve faaliyetlerin planlanmasında elde edilebilir kaynakların dikkate alınmaması söz konusu faaliyetlerin gelecekte yapılamaması ya da yarım kalması bu nedenle hedeflere ulaşmada sorunlar yaşanması anlamına gelebilir. Genel olarak "*stratejik yönetim sürecinde en önemli problemlerden birisi planlanan stratejilerin %90 gibi çok büyük bir kısmının hayata geçirilememesi*" (David, 2005: 282'den akt. Kılıç ve Erkan, 2006: 78) olduğu için maliyet-kaynak dengesinin kurulmasına daha fazla önem verilmesi gerektiği belirtilmelidir.

Araştırmada SPKU düzeyinin hangi faktörlerle ilişkili olabileceği de incelenmiştir. Elde edilen bulgular ve tartışması şu maddeler halinde şu şekilde yapılabilir:

1. Çalışmada devlet üniversitelerinin stratejik planlama kılavuzuna uygun plan hazırlamalarını belirleyen en önemli faktörün planın uygulayıcılar tarafından sahiplenilmesi olduğu tespit edilmiştir ($r_p=0,551$, $\beta=0,375$). Songür (2015: 74) Türk kamu yönetimindeki stratejik planlama çalışmalarını genel olarak değerlendirdiği makalesinde “*Hazırlanan stratejik planların niteliği ile yöneticilerin sürece bakış açısı arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir*” ifadesine yer vermiştir. İlgili makalede nitel olarak ifade edilen bu savın, çalışmamız tarafından deneysel olarak doğrulandığı belirtilebilir. Aynı makalede ifade edildiği gibi sadece planlama aşamasında değil stratejik yönetim sürecinde istenen başarının sağlanamamasında, çalışmaların kamu yöneticilerince yeterince desteklenmemesinin önemli bir payı olduğu düşünülmektedir (Songür, 2015: 66-67).

2. Araştırmada devlet üniversitelerinin stratejik planlama kılavuzuna uygun plan hazırlamalarını belirleyen ikinci derecede önemli bir diğer faktörün hesap verme sorumluluğu olduğu saptanmıştır ($r_p=0,307$, $\beta=0,098$). Türkiye’de stratejik planların bir hesap verme aracı olarak kullanılmasının önemli sorunlar bulunmaktadır. Nitekim Songür (2015: 67-68), 5018 Sayılı Kanun’da hesap verebilirlik konusuna önem verildiği ancak uygulamada TBMM’den üst yöneticilere kadar stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birer hesap verme aracı olarak yeterince kullanılmadığını ifade etmektedir.

3. Kılavuza uygun plan hazırlamada üçüncü derecede etkili faktörün ise katılımcılık olduğu belirlenmiştir ($r_p=0,304$, $\beta=0,053$). Katılımcılık düzeyine ilişkin yapılan çalışmalardan Okumuş (2007: 125) İstanbul Büyükşehir Belediyesi vizyonunun büyük oranda üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulduğu ve iç paydaşlar açısından yeterince katılımın sağlanmadığını tespit etmiştir. Türkiye’de genel olarak stratejik planlama çalışmalarına iç ve dış paydaş katılımının sağlanamamasında etkili katılım araçlarının idarelerce tasarlanmaması, tarafların yeterince bilgilendirilmemesi ve katılımcılık kültürünün zayıf olması gibi faktörlerin belirleyici olduğu ifade edilebilir (Kalkınma Bakanlığı, 2015a: 44-45).

4. Çalışmamızda üniversitenin akademik başarı düzeyinin, kılavuza uygun plan hazırlama ile ilişkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Üniversitelerin akademik başarı düzeyi; bütçe, öğretim elemanı niteliği, faaliyet süresi vb. birçok faktöre bağlı olabilir. Ancak stratejik planların bu başarıya katkı vermek üzere yapıldığı da bir gerçektir. Nitekim Türkiye’deki 8 üniversiteden 186 (akademisyen) yönetici üzerinde yapılan bir doktora tezinde yöneticilerin %64,52’si stratejik planın “*kurumun genel başarısını sağlamak*” amacıyla yapıldığını ifade etmişlerdir (Kahraman, 2009: 94, 114). Araştırmamızda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunamamasının birçok sebebi olabilir. Olası sebeplerden biri hazırlanan planların hayata geçirilmesinde yaşanan sorunlardır. Çünkü kılavuza uygun plan hazırlanması, plandaki hedeflere ulaşılması için önemli bir adım olsa da hedefe ulaşmayı garanti edecek bir durum değildir. Bu nedenle kılavuza uygun hazırlanan planlarda gerekli olan kaynağın bulunamaması ya da plana uyma konusunda yeterli çabanın gösterilmemesi akademik başarı düzeyini istenen noktaya taşımayabilir. Bir diğer olası sebep kılavuza uygun hazırlanan planların hayata geçmesi için zamana ihtiyaç olduğu gerçeğidir. Başarı düzeyi düşük bir üniversitenin hazırladığı planla başarısını nispi olarak artırması ancak o planın uygulanmasından sonra görülebilecek bir durum olabilir. Bunu test edebilmek için en az 5 yıl sonrasındaki üniversite başarı düzeylerine bakmak gereklidir.

5. Araştırmada üniversite faaliyet süresi (yaş) ile kılavuza uygun plan hazırlama arasında bir ilişki olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu hipotezimizi destekleyici olmasa da önemli bir duruma işaret etmektedir. Bu iki değişken arasında bir bağ yok ise nispeten yeni kurulmuş olan üniversiteler de yükseköğretimdeki diğer devlet üniversiteleri kadar iyi planlar hazırlayabilirler. Ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi sadece kılavuza uygun plan hazırlamak yeterli olmayıp onu uygulamak da oldukça önemlidir.

6. Analizler sonucunda üniversitenin yükseköğretimdeki konum tercihi ile kılavuza uygun plan hazırlama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Savunduğumuz hipotez araştırma üniversitelerinin eğitim üniversitelerine göre daha başarılı olacağı yönündeydi. Konum tercihine göre anlamlı bir farklılık olmaması tüm devlet üniversitelerinin konum tercihine bakmaksızın aynı çabayı göstererek plan hazırladıklarını ifade etmektedir.

7. Çalışmamızda üniversitenin plan dönemi ile kılavuza uygun plan hazırlama arasında bir ilişkinin olmadığı bulgusuna da ulaşılmıştır. Bu bulgu kılavuza uygun bir planın, 2019-2023 ya da 2020-2024 planı hazırlayan üniversiteler için birbirinden farklı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla plan hazırlamaya daha önce başlayarak 2018 versiyon kılavuzlara uyum açısından daha dezavantajlı görünen üniversitelerin kılavuza iyi uyum sağladığı ifade edilebilir.



SONUÇ

Araştırmada devlet üniversitelerinin stratejik planlarını merkezi idare tarafından yürürlüğe konan kılavuzlara ne kadar uygun hazırlamış olduklarını belirlemek ve kılavuza uygunluğu etkileyen faktörleri incelemek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak üzere 3 boyut (başlık, içerik, nitelik) ve 15 kategoriden oluşan toplam 126 maddeli bir Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk (SPKU) Endeksi hazırlanmış ve toplam 50 devlet üniversitesinin stratejik planı bu endeks dâhilinde içerik analizine tabi tutularak incelenmiştir. Bu çerçevede elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

SPKU Endeksi genel başarı yüzdesi %83,905 olup 50 devlet üniversitesinin başarı düzeyi “iyi” olarak tespit edilmiştir. Veriler üniversitelerin genel olarak stratejik planlama kılavuzuna uygun stratejik planlar hazırladıklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç mülga Kalkınma Bakanlığı’nın 2018 yılında yayımladığı üniversitelere özel rehberin de yararlı bir doküman olduğunu göstermektedir. Eski versiyonların aksine son sürüm rehber, üniversitelerin plan hazırlığında nelere dikkat edeceği konusunda daha bilgilendirici ve etkili olmuştur. Bunda Rehberin üniversitelere özgü olmasının yanı sıra eski versiyonlardan farklı olarak bir “stratejik plan şablonu” belirlemesinin önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca çoğu üniversitenin birden fazla plan hazırlama deneyimine sahip olmasının da söz konusu başarı düzeyinde etkili olduğu belirtilebilir.

Endeksin 3 ana boyutu itibarıyla bakıldığında; toplam 26 maddeden oluşan başlık standardı boyutundaki başarı yüzdesi % 94,846 (çok iyi); 56 maddeden oluşan içerik standardı boyutundaki başarı yüzdesi %84,536 (iyi) ve son olarak endeksin en önemli kısmı olan 44 maddeli nitelik (kalite) standardı boyutundaki başarı yüzdesi % 76,636 (orta) olarak tespit edilmiştir. Başlık, içerik ve nitelik olmak üzere 3 ana boyuttan oluşan endekste nispi olarak en düşük başarı düzeyinin nitelik standardına ait olduğu görülmektedir.

Kategoriler itibarıyla bakıldığında en başarılıdan en az başarılı olunana doğru başarı düzeyleri şu şekildedir: Amaçlar %97,00 (çok iyi), Misyon %96,29 (çok iyi), Maliyetlendirme %92,00 (çok iyi), Vizyon %91,00 (çok iyi), Durum analizi %88,89 (iyi), Üst politika belgeleri ve mevzuat analizi %88,57 (iyi), Hedefler %87,44 (iyi), Farklılaşma stratejisi %86,31 (iyi), Planı sahiplenme durumu %85,83 (iyi), İzleme ve değerlendirme %84,00 (iyi), Temel değerler %81,00 (iyi), Stratejik plan hazırlığı kategorisi %74,00

(orta), Hesap verme sorumluluğu %69,00 (orta), Performans göstergeleri %64,36 (orta), Bir bakışta stratejik plan kategorisi % 59,67 (zayıf). Çalışmada geliştirilen SPKU Endeksi toplam 126 maddeden oluştuğu için söz konusu 15 kategoriye dağılmış bulunan orta, zayıf ve çok zayıf dereceli olan toplam 40 madde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle endeksin yaklaşık %32'sini oluşturan ve geliştirilmesi için üzerinde önemle durulması gereken maddeler de bulunmaktadır:

- **Bir Bakışta Stratejik Plan** kategorisinde genel başarı ortalaması %59,67 (zayıf)'dir. Bu kategori, yeni versiyon kılavuzlarla birlikte ilk kez hazırlanması istenen bir kısımdır. Stratejik planlarında bu başlığa yer veren üniversitelerin oranı %62'dir. Bu başlık altında misyon ve vizyona yer verme oranı %64; amaç ve hedeflere yer verme oranı %60'tır. Bu kısmın en fazla iki sayfalık bir yer kaplaması gerekirken bu kurala uyan üniversiteler %48 oranındadır. Bu kategoride üniversitelerin yeterince başarılı sağlayamaması, bu yeni başlığın planı hazırlayanlar tarafından yeterince bilinmediği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü bu kısımda yer alacak bilgiler zaten çoğu planda mutlaka yer verilen türdendir.

- **Stratejik Plan Hazırlığı** kategorisinde başarı ortalaması %74'tür. Bu kategoride "Strateji Geliştirme Kurulu"na planlarında yer veren üniversiteler %80 olarak tespit edilse de 10 üniversitenin planlama çalışmalarında en üst düzeyde yer alan bir Kurula yer vermemeleri ciddiye alınması gereken bir durumdur. Bu kategoride stratejik plan hazırlık sürecini 2 sayfaya sığdıran üniversite oranının yalnızca %24 olması geliştirilmesi gereken bir noktaya işaret etmektedir.

- **Planı Sahiplenme Durumu** kategorisinde başarı ortalaması %85,83'tür. Buna rağmen, Rektör Sunuşunu 1 sayfaya sığdıran üniversite oranı %72, stratejik plan genelgesinin tam tarihini veren üniversite oranı %74'tür. Sahiplenme kategorisinde en düşük puan %64 ile stratejik planlama ekibinde akademik ve idari personel arasındaki denge maddesidir. Bu dengeyi sağlayamayan üniversitelerin azımsanamayacak kadar fazla olması hem planı sahiplenme hem de katılımçılık açısından önemli bir eksikliğin var olduğunu göstermektedir. Bu madde özelinde bazı üniversitelerin yapı işleri, bilgi işlem, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları gibi bir kısım idari birimleri ekibe dâhil etmedikleri görülmektedir. Kanımızca katılımçılığın üniversitelerdeki ilk basamaklarından biri olan bu konuya daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu aynı

zamanda 5018 Sayılı Kanun'un da bir hükmüdür. Kanun'un 9. maddesine göre kamu idareleri “katılımcı yöntemlerle” stratejik plan hazırlamak zorundadırlar.

- **Hesap Verme Sorumluluğu** kategorisinde başarı ortalaması %69'dur. Bu kısımda kamu idaresinden, mevcut planındaki başarı düzeyini açıklaması ve yeni planının eskisinden farklılıklarını ifade etmesi de beklenmektedir. Buna göre bir önceki planın başarı düzeyi hakkında bilgi veren üniversite oranı %56, yeni planın eskisinden farklılıklarını açıklayan üniversite oranı ise sadece %36'dır. Bu oranlar birçok üniversitede hesap verebilirlik alanında istenen başarıya ulaşılmadığını göstermektedir.

- **Üst politika Belgeleri ve Mevzuat Analizi** kategorisinde başarı oranı %88,57'dir. Başarı düzeyi “iyi” olmakla birlikte mevzuat analizinde tespit ve ihtiyaçlara yer veren üniversite oranı %70'tir. Bu kategoride üst politika belgeleri analizinde çoğu üniversite (%90) kalkınma planına atıfta bulunmasına rağmen orta vadeli programa atıf yapan üniversite oranının %72'de kalması geliştirilmesi gereken alanlar olduğunu da ifade etmektedir.

- **Durum Analizi** kategorisinde genel başarı oranı yüzde %88,89'dir. Bu kategoride en çok dikkati çeken madde 20 sayfa sınırlamasına uyabilen üniversite oranının yalnızca %8 olmasıdır ki bu değer SPKU Endeksinin en zayıf maddesidir. Kanımızca ideal bir stratejik planda durum analizi kısmının; misyon, vizyon, amaç, hedefler gibi geleceği ilgilendiren kısımların önüne geçmemesi gerekmektedir. Bu nedenle 20 sayfalık sınırlama yerindedir. Sayfa sınırına uyabilen üniversite sayısının oldukça az olması henüz üniversitelerin bu sınırlamaya yeterine uyum sağlayamadığı şeklinde yorumlanabilir.

- **Misyon** kategorisinde üniversitelerin başarı ortalaması %96,29'dir. Üniversitelerin misyon belirlemede başarılı oldukları, kılavuzlarda belirtilen örneklerin de yerinde olduğu anlaşılmaktadır.

- **Vizyon** kategorisinde üniversitelerin başarı düzeyi %91'dir. Üniversiteler genel olarak başarılıdır. Bu kategoride en düşük puana sahip olan madde, vizyonun kısa ve akılda kalıcı olmasına dair olanıdır. Vizyonu en fazla 25 kelime (2 bağlaç 1 kelime olarak hesaplandığında) olan üniversite oranı %72'dir. Kelime sayısı arttıkça vizyonun

akılda kalıcılığı ve etki düzeyi düşeceğinden bu konuda daha dikkatli olunması gerekmektedir.

- **Temel Değerler** kategorisinde üniversitelerin başarı oranı %81'dir. Bu kategorideki en dikkat çekici madde temel değerlerin yönlendiricilik vasfı ile ilgili olandır. Örneklemedeki tüm üniversiteler stratejik planlarında temel değerlere yer vermesine rağmen onların ne anlama geldiğini birer cümle ile açıklayan üniversite oranı yalnızca %46'dır. Dolayısıyla birçok üniversite stratejik planında temel değerlerin açıklamalı olmadığı, sadece birer-ikişer kelime ile alt alta sıralandığı görülmektedir.

- **Farklılaşma Stratejisi** kategorisinde genel başarı oranı %86,31'dir. Başarı ortalaması "iyi" olsa da üniversitelerin konum tercihi konusunda bazı sorunlar olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin konum tercihini yüzde oranlarla daha anlaşılır ve görsel hale getiren üniversite sayısı yalnızca 9 olup başarı yüzdesi %18'dir. Konum tercihinin gerekçelendiren üniversite oranı da %74'tür. Konum tercihi, eğitim, araştırma ve girişimcilik olmak üzere bir üniversitenin yükseköğretim sistemi içindeki konumuna ilişkin olup gerekçelendirilmesi oldukça önemlidir. Araştırma üniversitesi olarak kendisini konumlandıran bir üniversite eğer bunun gerekçesini belirleyemez ya da yeterince açıklayamazsa bu durum planın taraflarca benimsenmesi ve uygulanması noktasında da sorunlar meydana getirebilir. Bu nedenle stratejik planın en önemli kısımlarından biri olan bu bölüme üniversitelerin daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

- **Amaçlar** kategorisinde üniversitelerin genel başarı oranı % 97'dir. Bu kategorideki başarının tatmin edici olduğu belirtilebilir.

- **Hedefler** kategorisinde ise genel başarı düzeyi %87,44'tür. Bu kategoride hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler tablosuna yer verme oranı %76, en fazla 3 strateji belirleme kuralına uyan üniversite oranı %60, en fazla 5 ihtiyaç belirlemede %74, en fazla 5 tespit belirlemede %76, her amaç için en az 2, en fazla 5 hedef kuralına uymadaki başarı oranı ise %74'tür. Söz konusu sayısal sınırlamalara bağlı kalmada birtakım eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bazı üniversitelerin (%30) kuralların aksine her hedef için birden fazla sorumlu birim belirledikleri de görülmüştür.

- **Performans Göstergeleri kategorisinde** üniversitelerin genel başarı oranı %64,36 olup “orta” düzeydedir. Bu kategoride en çok dikkati çeken konu, temel performans göstergeleri maddelerinden 4 tanesinde başarı düzeyinin “zayıf” olmasıdır. Temel performans göstergelerine yer veren üniversite oranı %72’dir. Ancak hedef kartlarına uygun temel performans göstergesi belirleyen üniversiteler %58; sayı sınırlamasına (5-15) uyan üniversiteler %54; rakamsal değerleri hedef kartlarıyla bire bir örtüşen üniversiteler %40; konum tercihi ile uyumlu temel performans göstergesi belirleyenler ise %40 oranındadır. Oranlar söz konusu göstergelere daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Hedef kartlarındaki performans göstergelerinde de üniversitelerin bir hedefin altında zaman zaman 5’ten fazla gösterge belirledikleri görülmektedir. Bu madde açısından başarı oranı %76 olsa da bir hedef için çok sayıda performans göstergesi belirlenmesinin geçmiş deneyimler ışığında izleme ve değerlendirme aşamalarında sorunlar meydana getirebileceğini unutmamak gerekmektedir.

- **Maliyetlendirme** kategorisinde üniversitelerin genel başarı ortalaması %92’dir. Bu kategoride tahmini kaynaklar tablosuna yer vermeyen üniversite sayısının yalnızca 3 olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte tahmini kaynaklar tablosuyla maliyetlendirme tablosu arasında uyumu kuramayan üniversite sayısının 19 gibi azımsanamayacak sayıda olduğunu (başarı oranı %62) belirtmek gerekmektedir. Stratejik planın maliyeti ile tahmini kaynakların uyuşmaması, planlamadaki önemli bir eksikliklerdir. Çünkü amaca ulaştıracak iş ve faaliyetlerin planlanmasında elde edilebilir kaynakların dikkate alınmaması söz konusu faaliyetlerin gelecekte yapılamaması ya da yarım kalması bu nedenle hedeflere ulaşmada sorunlar yaşanması anlamına gelebilir.

- **İzleme ve Değerlendirme** kategorisinde üniversitelerin ortalama başarı düzeyi %84 olup başarı derecesi “iyi”dir. Bu grupta en çok dikkat çeken maddeler planın izleme-değerlendirmesinden en üst düzeyde sorumlu olan Rektör başkanlığında izleme ve değerlendirme toplantıları yapılacağını belirttilmesine ilişkin maddelerdir. Buna göre stratejik planların izleme kısımlarında Rektör başkanlığında 6 aylık izleme toplantıları yapılacağını ifade eden üniversite oranı % 56, yine Rektör başkanlığında her yıl değerlendirme toplantıları yapılacağını belirten üniversiteler ise % 52 oranındadır. Bu kısımda özellikle periyodik toplantıların yapılacağı ve bunlara bizzat Rektör’ün başkanlık

edeceğinin vurgulanmasının, planın daha çok sahiplenilmesi ve başarılı olması için önemli olduğu ifade edilmelidir. Üniversitelerin zayıf derece başarı gösterdikleri bu iki maddeye daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çalışmamızda üniversitelerin planlama kılavuzuna uygun plan hazırlamalarıyla ilişkili olabilecek faktörler de incelenmiştir. Buna göre analizler sonucunda;

- Devlet üniversitelerinin stratejik planlama kılavuzuna uygun plan hazırlamalarını belirleyen en önemli faktörün planın uygulayıcılar tarafından sahiplenilmesi olduğu tespit edilmiştir ($r_p=0,551$, $\beta=0,375$).
- Devlet üniversitelerinin stratejik planlama kılavuzuna uygun plan hazırlamalarını belirleyen ikinci derecede önemli bir diğer faktörün hesap verme sorumluluğu olduğu saptanmıştır ($r_p=0,307$, $\beta=0,098$).
- Kılavuza uygun plan hazırlamada üçüncü derecede etkili faktörün ise katılımcılık olduğu belirlenmiştir ($r_p=0,304$, $\beta=0,053$).
- Çalışmamızda üniversitenin akademik başarı düzeyinin, faaliyet süresinin (yaş), konum tercihinin ve plan döneminin kılavuza uygunlukla bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Söz konusu analizlerden çıkan en önemli sonuç üniversitelerin planlarını sahiplenme, ne iş yaptıklarına dair daha fazla hesap verme ve katılımcılık düzeyleri artıkça daha iyi plan hazırlayacaklarıdır. Bu nedenle bu konularda gereken önlemlerin alınmasına daha fazla dikkat edilmelidir. Örneğin devlet üniversiteleri tarafından hazırlanan stratejik planların karar alma mekanizmalarında (TBMM, Plan-Bütçe Komisyonu) bir hesap verme aracı olarak kullanılması sağlanabilir. Plana uygun faaliyet-proje yapma durumu merkezi idarece daha fazla takip edilebilir. Planın uygulama durumu hakkında mali saydamlık düzeyi artırılabilir. Her üniversitenin plan-bütçe yönetimi açısından web sitelerinde vatandaşlarla paylaşacağı bilgiler detaylı olarak belirlenebilir. Yöneticiler planlarından daha fazla sorumlu tutulabilir.

Araştırmada odaklanılan temel konu üniversitelerin stratejik plan hazırlama aşamasıdır. Kılavuza uygun plan hazırlanması, plandaki hedeflere ulaşılması için önemli bir adım olsa da hedefe ulaşmayı garanti edebilecek bir durum değildir. Kılavuza uygun

hazırlanan planların uygulama aşamasında gerekli olan kaynağın bulunamaması ya da plana uyma konusunda yeterli çabanın gösterilmemesi, arzu edilen amaçlara ve vizyona ulaşılmasını engelleyebilir. Bu nedenle stratejik yönetimde başarı için hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarının tümü üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir. Türkiye’de kamu idarelerince hazırlanan planların uygulamada ne kadarının hayata geçirebildiği gelecekte araştırılmayı bekleyen önemli konular arasındadır.



KAYNAKÇA

- AK, Belma (2008). “Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi”, (Ed.) Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 1-47.
- AKÇA TÜRKOĞLU Esin (2012). Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Açısından Üniversitelerin Karşılaştırmalı Bir Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren*, 22(4), 4-21.
- AL, Hamza (2002). Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Doktora Tezi, Sakarya; Sakarya Üniversitesi.
- ASLAN Murat (2014). Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Sağlık, Kültür Ve Spor Dairesi Başkanlıklarının Stratejik Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- AYDIN, Ahmet Hamdi, Ömer ÇAMUR & Hatike KOÇAR (2016). “Belediyelerde Şeffaflık: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü ve Etkileri*, 13. Kamu Yönetimi Kongresi, Bildiri Kitabı, Konya, 424-436.
- AYDIN, Mehmet Devrim & Sultan AKSOY (2007). “Kamu Kesiminde Stratejik Planlama Ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- AYTAÇ, Ömer (2005). “Modern Bürokratik Kurumlar ve Baskı Düzenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 249-278.
- BAKANLAR KURULU (2007). Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının, 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Karar, 2007/12702 No’lu Bakanlar Kurulu Kararı, 19.10.2007 Tarih ve 26675 Sayılı R.G.
- BALCI, Asım (2013). “e-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Balcı A., Nohutçu A., Öztürk N. K. ve Coşkun B. (Ed.), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 319-338.
- BARCA, Mehmet & Ahmet NOHUTÇU (2013). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Balcı A., Nohutçu A., Öztürk N. K. ve Coşkun B. (Ed.), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 339-362.
- BAŞ, Hasan (2005). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışları Çerçevesinde Mali Yönetim ve Sayıştay, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mali Hukuk Anabilim Dalı.
- BİLGİÇ, Veysel (2013). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Balcı A., Nohutçu A., Öztürk N. K. ve Coşkun B. (Ed.), Ankara: Seçkin Yayınları.
- BİRCAN, İsmail (2003). “Kamuda Stratejik Yönetim Ve AB Politikaları”, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*, Ankara: TODAİE Yayın No: 319, Kasım, s. 411-427.

- BİRCAN, İsmail (2009). “Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama”, 18. Mühendislik Dekanları Konseyi (MDK) Toplantısı, 22 Mayıs, Erişim Tarihi 20.03.2020, <https://mdk.eskisehir.edu.tr/sites/mdk.eskisehir.edu.tr/files/files/stratejiSUNUM2.pdf>
- BLANCO, Huguette, John LENNARD & Sylvain LAMONTAGNE (2011), “Annual Reporting and Accountability by Municipalities in Canada: An Empirical Investigation”, *Accounting Perspectives*, 10(3), 195-224. doi:10.1111/j.1911-3838.2011.00024.x
- COY David & Keith DIXON (2004). The public accountability index: crafting a parametric disclosure index for annual reports, *The British Accounting Review*, 36(1), 79-106, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.10.003>
- COY David, Greg TOWER & Keith DIXON (1993). “Quantifying the Quality of Tertiary Education Annual Reports”, *Accounting & Finance*, 33: 121-129. doi:10.1111/j.1467-629X.1993.tb00323.x
- CUMHURBAŞKANLIĞI (2018). Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Kararname Sayısı: 13, 24 Temmuz 2018 Tarih ve 30488 Sayılı R.G.
- CUMHURBAŞKANLIĞI (2020). *Kamuda Stratejik Yönetim: Hakkımızda*, Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, E.T. 21.03.2020, <http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/Hakkimizda>.
- ÇETİNKAYA, Özhan (2009). “Türkiye’de Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Performans Program Çalışmaları”, *Güncel Mali Konular*, Editör Nihat EDİZDOĞAN, Bursa: Dora Yayıncılık, s. 163-179.
- DAVID, Fred R. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th. Ed. Prentice Hall, NY.
- DEMİRBAŞ, Tolga & Rıdvan ENGİN (2016). “Sayıştayın Belediyeler Üzerindeki Performans Denetimlerinde Ulaştığı Bulguların Analizi”, *Sayıştay Dergisi*, 100, 27-60.
- DERELİ, Toker (1976). *Organizasyonlarda Davranış: Birinci Cilt*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- DİNÇER, Ömer ve Cevdet YILMAZ (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1, Ankara: T. C. Başbakanlık, Ekim.
- DPT (2000). *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- DPT (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, Mayıs.
- DPT (2006a). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Ankara, Haziran.
- DPT (2006b). *Stratejik Yönetim Araştırması: Özet Sonuç Raporu*, 10.11.2006, E.T. 21.03.2020, http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/CMN2O+Stratejik_Yonetim_Arastirmasi_Raporu.pdf
- DPT (2006c). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, 26.05.2006 Tarih ve 26279 Sayılı R.G.
- DRUCKER, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- ERDEM, Aybike (2006), “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- ERDOĞAN İrfan (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi: Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler*, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Erk Yayınları.

- ERKAN, Volkan (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara: DPT Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilâl (2016). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, 9.Baskı, İstanbul: Umuttepe Yayınları, Ağustos.
- EŞKİ, Hülya (2009). “Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 491-500.
- GENÇ, F. Neval (2009). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 1-8.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- GÜLER Ahmet, Mustafa Bülent HALICIOĞLU & Serkan TAŞGIN (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma: Teorik Çerçeve – Pratik Öneriler, 7 Farklı Nitel Araştırma Yaklaşımı – Kalite ve Etik Hususlar*, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ (2006). Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007 – 2011), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- HERAWATY, Merry & Zahirul HOQUE (2007), “Disclosure in the annual reports of Australian government departments: A research note”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 147-168. <https://doi.org/10.1108/18325910710756159>.
- HERGÜNER, Burak (2019). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, Mart.
- HUGHES, Owen E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*, Çev. Buğra Kalkan & Bahadır Akın, Ankara: BigBang Yayınları.
- KAHRAMAN Yavuz (2009). Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2011). *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ*. Sıra No 1, 28 Temmuz 2011 Tarih ve 28008 Sayılı Resmi Gazete.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2015a). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara: Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2015b). *Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Taslak)*. 3. Sürüm, Ankara, 09 Kasım.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018a). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 3. Sürüm, Ankara. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/Vr1lQ+KamuIdareleriIcinStratejikPlanlamaKilavuzu.pdf>
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018b). *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. Ankara. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+UniversitelerIcinStratejikPlanlamaRehberi.pdf>
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018c). *Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. Ankara. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018d). *Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. Ankara. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/G4xkG+Kamu_Sermayeli_Isletmeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf

- KALKINMA BAKANLIĞI (2018e). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26 Şubat 2018 Tarih ve 30344 Sayılı R.G.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018f). Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, 02 Mayıs 2018 Tarih ve 30409 Sayılı R.G.
- KERMAN, Uysal, Yakup ALTAN & Sezai ÖZTOP (2012). “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 89-100.
- KILIÇ, Mustafa & Volkan ERKAN (2006). “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 77-93.
- KOÇEL, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KÜÇÜKSİLLE, Engin (2008). “Parametrik Hipotez Testleri”, (Ed.) Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 73-82.
- KÜÇÜKTIĞLI Ahmet Tayfur (2017). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Adım Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- MALİYE BAKANLIĞI (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)*, Ankara: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
- MALİYE BAKANLIĞI (2006). Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 18.02.2006 Tarih ve 26084 Sayılı R.G.
- MALİYE BAKANLIĞI (2009). Performans Programı Hazırlama Rehberi, Ankara: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf (E.T. 07.05.2020).
- MURAT, Güven & Muhlis BAĞDİGEN (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi, Eylül.
- NARTGÜN, Şenay Sezgin (1996). Yükseköğretim’de Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Bolu.
- NELSON, Morton, William BANKS & James FISHER (2003). “Improved Accountability Disclosures by Canadian Universities”, *Canadian Accounting Perspectives*, 2(1), 77-107.
- OKUMUŞ Bülent (2007). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur (2014). “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, *Çağdaş Kamu Yönetimi-I* içinde, Editörler M. Acar & H. Özgür, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 3-43.
- ÖZDEM, Güven (2011). “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1869-1894.
- ÖZER, M. Akif (2005). “Günümüzün Yükselen Değeri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, Aralık, 3-46.
- ÖZGÜR, Hüseyin (2004). “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Ed. Muhittin Acar & Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 207-252.

- ÖZTOP, Sezai (2007). “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- ÖZTÜRK, Zekai & Hakan UZUN (2011). “Üniversitelerde Stratejik Planların Hazırlanması ve Uygulanması Sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Etkinliği”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(22), 99-123.
- PARLAK, Bekir & Zahid SOBACI (2010). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler*, 3. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel.
- POLATOĞLU, Aykut (2003). *Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, 2. Baskı, Ankara: Metu Press ODTÜ Yayıncılık.
- SARAÇ, M. A. Yekta (2019). *Araştırma ve Aday Araştırma Üniversiteleri 2017 ve 2018 Yılları Performans İzleme ve Değerlendirme Sonuçları*. 18.10.2019, Gebze Teknik Üniversitesi Web Sitesi, <http://www.gtu.edu.tr/icerik/8/8914/display.aspx?languageId=1>, Erişim Tarihi 24.04.2020.
- SAYIŞTAY (2014a). *Performans Denetimi Rehberi*, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, Aralık.
- SAYIŞTAY (2014b). *2013 Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporu*. Ankara, Eylül.
- SOBACI, M. Zahid (2008). “Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.
- SONGÜR, Neşe (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, *Strategic Public Management Journal*, Issue 1, October, 56-78.
- SUNGUR, Onur (2008). “Korelasyon Analizi”, (Ed.) Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 115-127.
- ŞAHİN Fatih (2014). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Ankara.
- TOKGÖZ, Nuray (2012). “Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar”, *Stratejik Yönetim-I*, Ed. Deniz TAŞÇI ve Cemil ULUKAN, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1531, ss. 3-23.
- TÜRK DİL KURUMU (2018). Güncel Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası: www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 15.03.2018.
- TÜTÜNSATAR Yavuz (2010). *Yükseköğretimde Stratejik Planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- URAP (University Ranking by Academic Performance) Web Sitesi, (2020). <http://tr.urapcenter.org/2019/index.php>, Erişim Tarihi 24.04.2020.
- ÜSTÜN, Kamuran (2019). *Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleyen Faktörlerin Rolü: Veri Altyapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Bursa.
- YAĞMURLU, Aslı (2004). “Örgüt Kuramları ve İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- YAZICI, Kuddusi (2014). “Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(28), 134-171.

- YAZICIOĞLU Yahşi & Samiye ERDOĞAN (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILMAZ, Kutluhan (2003). “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.
- YÖK, Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (<https://istatistik.yok.gov.tr>)
- YÜKSEK PLANLAMA KURULU (2003). 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı (4/72003 Tarih ve 2003/14 Sayılı Karar), 5 Temmuz 2013 Tarih ve 25159 Sayılı R.G.
- YÜKSEL, Fatih (2002). “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1), 31-41.
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 06 Kasım 1981 Tarih ve 17506 Sayılı R.G.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24 Aralık 2003 Tarih ve 25326 Sayılı R.G.
- 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 24 Aralık 2005 Tarih ve 26033 Sayılı R.G.
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu, 19 Aralık 2010 Tarih ve 27790 Sayılı R.G.