

Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Veysel Eren-Ufuk Orhan^{**}-Demet Dönmez ^{***}

Özet: Stratejik planlama, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini hesaba katarak kendilerini iç ve dış çevreleriyle birlikte uzun vadeli düşünme, değerlendirme, programlama ve yönetme süreci olarak tanımlanabilir. Böyle bir süreç, yöneticileri, örgütün tüm potansiyelinden yararlanmaya, esnek ve şeffaf örgüt yapısı ve kuralları oluşturmaya ve karar alma ve uygulama evrelerinde rakipleri göz önünde bulundurmaya zorlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama sürecinin algılanma biçimlerini, sürecin ne kadar etkin yönetildiğini ve karşılaşılan sorunları karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama sürecinin, kamu ve özel sektör kültürünün etkisiyle şekillendiği, karşılaşılan sorunların da bu kültürden kaynaklandığı ve vakıf üniversitelerinde sürecin devlet üniversitelerine göre daha etkin yönetildiği söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik planlama süreci, üniversite, nitel araştırma yöntemi.

The Process of Strategic Planning at Universities: A Comparative Study of Selected Private and State Universities

Abstract: Strategic planning can be regarded as a process by which organizations think, evaluate, program and manage themselves in view of their strong and weak sides, opportunities and risks in the long term within their internal and external environments. This kind of process force managers to utilize all the potential of the organization, to establish flexible and transparent organizational structure and rules and to take into account competitors in the stages of decision-making and implementation.. The purpose of this study is to comparatively discuss the perceptions of the strategic planning process in private and public universities, the effectiveness of management of the planning process and the problems in this process. The study has used semi-structured interviews to gather data and then analyze these data using qualitative descriptive methods. As a result, it can be concluded that the strategic planning process is shaped by public and private sector cultures, the problems in the process emanate from this different cultures and that the process is more effectively managed in private universities than in public universities.

Key Words: Strategic planning process, university, qualitative research method.

* Prof. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Tayfur Sökmen Kampüsü, Alahan/Antakya/Türkiye, veysel@mku.edu.tr.

** Yrd.Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Erdemli Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Erdemli/Mersin/Türkiye, ikizufuk@gmail.com.

*** Öğr. Gör., Mustafa Kemal Üniversitesi, Yayladağı MYO, Tayfur Sökmen Kampüsü, Alahan/ Antakya/Türkiye, donmezdemet@gmail.com.

GİRİŞ

Kamu yönetimi üzerinde her geçen gün artan kalite, performans, rekabet ve maliyet baskısı, stratejik planlamayı, son yılların güncel tartışma konularından biri haline getirmiştir. Küreselleşmenin yarattığı belirsizliklerle mücadele isteği, faaliyetlere uzun vadeli bir perspektifle bakma ve örgütlerin iç süreçlerle dış çevre faktörleri arasındaki etkileşimi dikkate alma zorunluluğu, 1950’lerde özel sektörde uygulanmaya başlanan stratejik planlama yaklaşımının, kısa zamanda (1970’lerde) kamu sektörünün de ilgisini çekmesine neden olmuştur.

Stratejik planlama, özel sektörde ve kamu yönetiminde birçok bilim adamı tarafından incelenmiş, tanımlanmış ve tartışılmıştır. Stratejik planlama kavramı, II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya atılmış ve ilk olarak askeri alanda, daha sonra da iş dünyasında kullanılmıştır. 1970’li yıllardan sonra yükseköğretimde, 1980’li yıllardan sonra ise diğer okul düzeylerinde kullanılmaya başlanmıştır (Yelken vd., 2010: 39). Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılar stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Aynı zamanda, örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine de katkı sağlamaktadır (Bryson, 1995: 105-143).

Türkiye’de kamu sektöründe stratejik planlama, 2000’li yıllarda ulusal planlama konsepti bağlamında ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kamu kurumlarının yaklaşımı benimsemeleri ve uygulamaları için yasal ve yönetsel altyapı oluşturulmuştur. Gerçekten de 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kurumlarında stratejik planlamayı bir yükümlülük haline getirmiştir. Buradan hareketle Türkiye’deki stratejik planlama sürecinin, yasal bir “yükümlülük” biçiminde düşünüldüğü ve/veya algılandığı söylenebilir.

Özel sektör ve gelişmiş ülke deneyimlerinden hareketle stratejik planlama sürecinin örgütlerde, kurumsallaşma düzeyine, etkinliğe, verimliliğe, yönetime katılma ve sorumluluk davranışlarını geliştirmeye, sorun çözme kapasitesinin artmasına, esnek örgütlenmeye ve karar alabilmeye, dolayısıyla rekabete ve yenilik geliştirmeye olumlu katkılarının olduğu söylenebilir. Ancak stratejik planlama sürecinden bu ve benzeri olumlu katkıların elde edilebilmesi, sürecin nasıl algılandığı, yönetildiği ve değerlendirildiğiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle araştırma, sahip oldukları dinamizm ve uzmanlaşma kapasitesi nedeniyle Weberyen hiyerarşinin en esnek olduğu düşünülen üniversitelerde yapılmaktadır. Bu araştırma, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama sürecinin nasıl başlatıldığını, süreçte belirlenmesi gereken kurulların, misyon, vizyon ve çevre analizinin nasıl algılandığını, katılımın ve uygulamanın ne ölçüde önemli olduğunu ve süreçte karşılaşılan sorunların neler olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için, stratejik planlama deneyimi olan iki devlet üniversitesi ile bir vakıf üniversitesinden stra-

tejik planlama sürecinin ana aktörleri olan yöneticilerle görüşülerek çıkarımlarda bulunulmuştur.

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Literatürde stratejik planlama süreci farklı biçimlerde algılanmış ve anlatılmıştır. Stratejik düşünce ile stratejik planlama çoğu kez yakın kavramlar olarak düşünülmektedir. Oysa Mintzberg (1994), stratejik planlama ile stratejik düşünceyi aynı olmadığını; stratejik planlamanın çoğu kez stratejik düşünceyi bozduğunu ve yöneticilerin gerçek vizyonlarla nicel manipülasyonları karıştırmasına neden olduğunu; bu nedenle de en başarılı stratejilerin, planlar değil vizyonlar olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle Mintzberg'in stratejik planlamayı bir sentez, stratejik düşünceyi ise bir analiz olarak gördüğü söylenebilir. Bryson (1995) ise, stratejik planlamayı, örgütün gelecekte ne yapacağına karar vermesidir şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre, stratejik planlama, üretim ve uygulama kararlarının verildiği düzenli çaba ve eylemler bütünüdür. Örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neden yaptığı hakkında yol gösterir ve biçimlendirme sağlar. Bryson (1989), Keller (1983), Shirley (1987) ve Steiner'e göre (1979) birçok bilim adamının stratejik planlama sürecinden yegâne beklentisi, sürecin her aşamasının kurumun ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermesidir. Ayrıca Adler ve Lane'in belirttiği üzere (1988), kimilerine göre örgütün ayırt edici doğasının ve davranış şekillerinin sürece uygun olması üzerine tek bir model yoktur; sürecin kullanımı, planlamanın yönetilme gücüne bağlıdır; planlama süreci, kendine özgü durumları içerir ve değişim sadece örgütsel kavramlardan kaynaklanmaz, ama bazen örgütle ilgili de olabilir. Chan (1993), sürecin kurumsal değişim anlamında evrildiğini ve geliştiğini gözlemlemiştir (Lovinguth, 1996: 29). Bryson 1989 yılında yazdığı, *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations* adlı makalesinde, stratejik planlama sürecinin sekiz adımda, 1995 yılında aynı isimle kitap haline getirdiği yayında ise on adımda gerçekleştiğini belirtmiştir. Bryson (1995) izlenerek, stratejik planlama sürecinin on adımı aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. *Stratejik planlama sürecini başlatma ve katılım*: Berry ve Wechsler'e göre (1995), stratejik planlama sürecinin başlamasının iki ana nedeni vardır, bunlar; yöneticinin liderlik yükümlülüğü ve planlama personelinin tavsiyeleridir. Stratejik planlama sürecini başlatan diğer nedenler arasında; görevleri yerine getirme yükümlülüğü ve diğer kişilerin tavsiyeleri yer almaktadır. Öte yandan, stratejik planlama sürecine başlamada amaçların ise oldukça heterojen olduğu görülmektedir. Berry ve Wechsler'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; stratejik planlama sürecine katılanların % 96'sı politik programları gerçekleştirme isteğinden, % 76'sı iyileştirilmiş uygulamaları sağlama isteğinden, % 65'i finansal baskıları azaltma yükümlülüğünden, % 60'ı görevin gerektirdiği öncelikleri yerine getirme yükümlülüğünden, % 53'ü kişisel yönetim alışkanlığına

inandığından ve %43'ü ise paydaşların taleplerini karşılama yükümlülüğünden dolayı stratejik planlama sürecinin başlatıldığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, stratejik planlama sürecinin hür iradede değil, belli yükümlülüklerden dolayı başlatıldığı söylenebilir. Sürece katılımın ise geniş kapsamlı olması (Müller - Lechner, 2003) ve katılımı çeşitliliğin sağlanması önerilmektedir (Schedler - Siegel, 2005: 161-165).

2. *Örgütsel görevleri belirlemek*: Bu aşama örgütün neyi yapıp neyi yapmayacağına karar vermesi için çok önemlidir. Bu aşamanın temel amacı, örgütün doğasını açıklığa kavuşturmak ve kesin dışsal faktörleri kurallar çerçevesinde belirlemektir. Bu nedenle kurallar, yasalar, yönetmelikler ve statüler, örgütün farkına varamadığı sorumlulukları ve varsayılan doğruları göstermektedir (Bryson, 1995).

3. *Örgütsel misyon ve değerleri belirlemek*: Robbins (1984), Peters ve Waterman (1987) ve Bryson'a göre (1995) örgütün, başarı için, işlerini takip etmede hayati önem taşıyan tüm aktivite ve politikalarını kapsayan müthiş bir inanca ihtiyacı vardır. Bir örgütün vizyon yaratması, yönünü ve misyonunu aydınlığa kavuşturur (Erdem, 2007: 179).

4. *Örgütün iç ve dış çevresini değerlendirme ve SWOT analizinin yapılması*: Bryson'a göre (1989) dış çevre analizi, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik eğilimler ile değişim, güncel ve potansiyel müşteri ve rakipler ile paydaş gruplarının yapısı ve statüsü tarafından belirlenir. İç çevre analizinde ise üç değerlendirme önemlidir; örgütün kaynakları (girdiler), süreç ve performans (çıktılar). SWOT analizi tam burada öne çıkmaktadır; çünkü her etkin strateji, örgütün *zayıf yanları* ile karşı karşıya olduğu *tehditlerin* üstesinden gelir ve örgütün *güçlü yanları* ile sahip olduğu *fırsatların* sunduğu avantajlar ile oluşturulur (Bryson, 1989: 76).

5. *Örgütün stratejik konularını belirlemek*: Bryson'a göre (1995: 104) stratejik konuları belirlemek, stratejik planlama sürecinin kalbidir. Sürecin stratejik noktalarını; önemli konulara odaklanma, ciddi ve güncel çatışmalara net çözümler bulma, örgütsel değişimi teşvik etmek için yararlı konular belirleme, belirli konuların nasıl çözüleceğine dair faydalı bilgiler sunma ve katılımcıların gerçekliğinin sağlanması oluşturmaktadır (Erdem, 2007: 182-183).

6. *Stratejileri biçimlendirmek*: Strateji biçimlendirmede önemli olan nokta; katılımcıların yeterli biçimde bilgilendirilmeleri, iyileştirmelerin ne zaman yapılacağına ve yenilenen çözümlerin ne zaman gerekli olacağına karar verilmesi ile kararların tüm katılımcılar tarafından onaylanmasıdır. Strateji biçimlendirmenin aşamalarını ise; varılan sonuçların açıklanması, gelişim alanlarının belirlenmesi, değişimin olanak ve gerekliliklerinin farkına varılması, konuların, amaçların ve stratejilerin belirlenmesi, planlama, organizasyon ve bütçenin oluşturulmasıdır (Schedler ve Siegel, 2005: 161-165).

7. *Stratejik planları analiz etme ve belirlemek*: Bryson'a göre (1995), yazılı bir stratejik planın en yalın biçimi; temel ve alt bölümler, misyon ve görevlerin beyanı, başarı vizyonu, swot analizi, stratejik konular ve program, hizmet ve iş süreçleri ile ilgili stratejilerdir (Erdem, 2007: 184).

8. *Etkin bir örgütsel vizyon belirlemek*: Nanus'a göre (1996), vizyona dayalı örgütler ile vizyona dayalı olmayan örgütler arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre vizyona dayalı olmayan örgütlerde; temel itme kuvveti *problemlerdir*, dünya görüşü *istikrardır*, bilgi sistemleri *geçmiş performansı* baz alır, karar verme *taktik ağırlıklıdır*, performans ölçümleri *kısa zamanlı sonuçlarla* ölçülür, kontrol mekanizması *korku ve alışkanlıktır* ve planlama tarzı *reaktif*dir. Buna karşın vizyona dayalı örgütlerde; temel itme kuvveti *fırsatlardır*, dünya görüşü *değişimdir*, bilgi sistemleri *gelecekteki hedefleri* baz alır, karar verme *strateji ağırlıklıdır*, performans ölçümleri *uzun zamanlı sonuçlarla* ölçülür, kontrol mekanizması *grup baskısıdır* ve planlama tarzı *proaktif*dir (Fischer, 2007: 110-112).

9. *Etkin bir uygulama süreci geliştirmek*: Rowley vd. (1997), stratejik planlamanın başarılı bir biçimde uygulanabilmesinin, beş aşamaya bağlı olduğunu vurgulamıştır. İlk aşamada, altyapı faktörleri yerine getirilmelidir. Bunun için; planlamaya katılımın sağlanması, kapsamlı bir planlamanın yapılması, fiili ve geleneksel planlamanın karşılaştırılması, hedeflerin açık bir biçimde belirlenmesi, planlamanın bütçe ile bağlantılı olması, planın akademik kurulu kapsamı, iyi bir iletişimin sağlanması ve planlamanın daha etkin olanaklar sağlaması gerekmektedir. İkinci aşamada, iletişim unsurları sağlanmalıdır. Bunun için; medyanın dikkatli kullanılması, genel planlama evraklarının hazırlanması, stratejik planlama sürecinin bu evraklardan daha önemli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Üçüncü aşamada; takım oluşturmanın önemi vurgulanmaktadır. Dördüncü aşamada; liderliğe tüm kampus kapsamında katılımın sağlanması vurgulanmaktadır. Son aşamada ise; yapısal değişim ile engelleri aşmak yer almaktadır (Meesilapavikkai, 2000: 90-91).

10. *Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirmek*: Hunt vd.'e göre (1997) değerlendirme, kurum planlarının sürekli gözden geçirilmesini ve uyumlaştırılmasını sağlar. Birçok üniversite, kontrol faaliyetlerini aylık veya üç aylık raporlamalarla sağlar. Bu raporlar, stratejik plan içindeki eski faaliyetlerin belirlenmesi veya kontrolün sağlanması için geri bildirim oluşturmak amacıyla yıl içinde biriktirilir. Hangi bilgilerin, hangi fakülte ve yöneticilere, ne zaman ulaştırılacağına karar verilmesi, kontrol sistemlerinin temelini oluşturur (Meesilapavikkai, 2000: 94-95).

ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

St. John'a göre (1987), 1970'lerden önce yönetim literatüründe, üniversite-lerde yönetim sorunları ve yönetimin faaliyet alanı, belirgin konular arasında yer almamaktaydı. Literatür, 1970'lerde finansal krizin işletme sahiplerini etki-lemesiyle yönetim ile ilgili sistematik yaklaşımlara yönelmiştir. Ayrıca Merson ve Qualls'a göre (1979), akademik dünyada stratejik planlama tekniklerinin kul-lanımının, çevresel karışıklıklara yanıt olma yönü de vardır. Stratejik planlama, eğitim kurumlarının iç ve dış baskılara cevap vermesi anlamında önemli bir kavramdır. İlk kez gündeme gelmesinden bu yana stratejik planlama, yalnızca problem çözme ve karar verme modeli iken artık çok yönlü ve esnek yaklaşım olarak gelişmiştir. Stratejik planlama, sorunlar karşısında kurumsal büyüme ve gelişmenin yoludur. Kurumlar önceleri stratejik planlamayı, *kontrolü sağlama*-ya yardımcı bir araç olarak değerlendirirken; günümüzde belirsiz dinamik çev-renin neden olduğu değişim ihtiyacına olanak veren esnek bir yapı ve yönetim potansiyeli olarak görmektedirler (Saenghiran, 1995: 28-29). Bilginin öğrenil-mesi ve uygulamada kullanılması, yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi gibi hususların hayati önem taşıdığı günümüz bilgi çağında, üniversitelerin SWOT analizine dayalı stratejik planlama sürecini doğru yönetmeleri, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeydeki kabul edilebilirliklerini, nüfuzlarını ve hepsinden önemlisi sosyal ve ekonomik katkılarını artıracaktır.

Türkiye'deki kamu kurumlarında ve bu arada üniversitelerde yaklaşık on yıl-lık bir uygulaması olan stratejik planlamaya ilişkin çok sayıda teorik çalışma bulunmakla birlikte, uygulamanın değerlendirilmesini ve karşılaşılan sorunların tespitini amaçlayan derinlemesine alan araştırmalarının aynı ölçüde doyurucu olduğu söylenemez. Üniversitelerde stratejik planlama sürecini nitel yöntemler-le incelemeye çalışan bu araştırma, Türkiye'deki konuyla ilgili çalışmaların uy-gulamaya doğru yönelmesine de öncülük etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Yıldırım ve Şimşek (2008), Seyidoğlu (1997), Atıl (1998) ve Karasar'da da (2005) yer aldığı üzere nitel araştırma yöntemlerinden biri olan "durum araştırması" kapsamında gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek' göre (2008: 77) durum çalışmasında amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır ve bu yöntemde durumlar birbirinden farklı olduğu için sonuçların genellenmesi söz konusu değildir (Erdem vd., 2011: 479). Araştırmada birden fazla deneğe ulaşılarak "çoklu durum çalışması" gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundan elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in de belirttiği gibi (2006), betimleme aşamasında araştır-mada toplanan verilerin araştırmanın amacına ilişkin olarak neleri söylediği ya

da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. Veriler, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak sunulmaktadır (Dönmez - Çevik, 2010: 194).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde, üniversitelerde stratejik planlama süreci üzerine çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Çalışma, stratejik planlama sürecinin algılanması, anlaşılması ve yorumlanmasına, uygulamaya mercek tutarak katkı sağlamayı amaçladığı için ayrı bir önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı, üniversitelerin stratejik planlama sürecini detayları ile ortaya koymak ve vakıf üniversiteleri ile kamu üniversitelerinin bu bağlamda karşılaştırmalı analizini yapmaktır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Araştırmanın iç geçerliğinin ve güvenirliliğinin artırılabilmesi için “üye denetimi” yöntemi uygulanmıştır. Üye denetimi, hakkında araştırma yapılan ve verileri sağlayan kişilerce gerçekleştirilen denetimdir. Bir görüşmenin yazılı hali, kaydın doğru olduğunu denetlemesi için, raporlaştırmaya geçmeden önce görüşmeciyeye sunulur (Punch, 2005: 245). Bu doğrultuda görüşme ve belgelerden (teyit e-posta gönderileri) elde edilen veriler çözümlenerek yazılı metin haline getirilmiş raporlaştırmadan önce görüşmecilere sunulmuştur. Görüşmecilerin onayı alındıktan sonra veriler araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca, araştırma bulgularının iç-güvenirliliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla görüşmecilerin görüşlerinden yoğun biçimde alıntılar yapılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışmada zaman ve parasal kısıtlardan dolayı üç üniversite ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada biri vakıf ikisi devlet üniversitesi üzere üç üniversiteden toplam yedi kişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeciler üç üniversitenin stratejik planlama sürecinde görevli olan ve yedi kişiden oluşan akademisyenler ve idari amirlerdir. Görüşülen personel arasında iki rektör yardımcısı, üç strateji daire başkanı ve iki uzman yer almaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Çalışmada, Hassan İbrahim’in Toronto Üniversitesi’nde yaptığı doktora tezinde kullandığı ölçekten (1997: 276-280) yararlanılmıştır. Orijinal ölçek elli sorudan oluşmaktadır. Ancak araştırma ölçeği yeniden yapılandırılmıştır. Ölçeğin son hali otuz beş soru ve Bryson’ın (1995) belirttiği gibi on bölümden oluşmaktadır. Bunlar; stratejik planlama sürecini başlatma ve katılım, görevleri belirleme, örgütsel misyon ve değerleri belirleme, çevre analizi, stratejik konuları belirleme, stratejik biçimlendirme, stratejik planları analiz etme ve belirleme, etkin bir örgütsel vizyon belirleme, uygulama ve yeniden değerlendirmedir.

Araştırmaya temel oluşturan ölçek, açık uçlu soruların yer aldığı “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu”dur. Görüşmelere başlamadan önce görüşülen kişilere araştırmanın amacıyla ilgili kısa bilgi verilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak, görüşmeler yazılı olarak kaydedilmiştir. Araştırmanın iç geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla, özellikle görüşmeler ses kayıt cihazları ile kaydedilmediği için, görüşmenin yazılı son şekli, araştırmaya esas verileri sağlayan kişilere e- posta yoluyla teyit ettirilmiştir. Katılımcı görüşlerinden yapılan doğrudan alıntılarda görüşler, italik olarak yazılmıştır.

Bulguların Analizi

Devlet ve vakıf üniversitelerindeki görüşmecilere yöneltilen sorular on aşamalı olarak gerçekleşmiştir. İlk aşamada görüşmecilere; stratejik planlamanın ne zaman başladığı, sürece kimlerin katıldığı ile katılımcıların rollerinin neler olduğu, kurulun sorumluluğunun kimde olduğu, katılımcıların stratejik bilgilere sahip olup olmadığı ile onlara özel bir eğitim verilir vermediği ve son olarak öğretim elemanları ve öğrencilerin sürece katılıp katılmadığı sorulmuştur. İkinci aşamada görüşmecilere; kurulun temel sorumluluğu, temel başarıları ve yaşadığı sorunlar ile kuruldaki elemanların ve (varsa) dışarıdan sağlanan uzmanların rolleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırma ölçeğinde üçüncü aşama ile ilgili olarak; misyon, vizyon, temel değerler ve hedefler ile ilgili sorular yer almaktadır. Dördüncü aşama; iç ve dış paydaşların, güçlü ve zayıf yönlerin ve fırsat ve tehditlerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır. Beşinci aşamada; kurumdaki en önemli konular ve sorunlar ile bu sorunların nasıl çözümlendiği, örgütsel değişimin nasıl teşvik edildiği ve değişime istek duyan çalışanların ne kadar gerçekçi olduğu ile ilgili sorular yer almaktadır. Altıncı aşamada ise; girdilerin nasıl temin edildiği, sorunların teşhisi, sorunları yaratan faktörler, geliştirilen alternatifler, koordinasyonlar ile ilgili sorular yer almaktadır. Stratejik planlama sürecinin yedinci aşamasındaki sorular; hizmetler, iş süreçleri ve birimlerle ilgilidir. Sekizinci aşamada; temel stratejiler, önemli kararların nasıl verildiği ve etik standartlar yer almaktadır. Dokuzuncu aşamada; performans ölçümünün nasıl yapıldığı ve etkinlik performansının ne ölçüde arttığı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Son aşamada ise; kurumda ne gibi yapısal ve yönetsel değişimlerin yaşandığı, bu değişimler sırasında ne gibi hataların yapıldığı ve ne tür derslerin çıkarıldığı, kurumun geribildirim mekanizması ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Yedi görüşmecinin ifadelerine göre, üç üniversitenin stratejik planlama sürecini oluşturan on aşamadan hangilerini etkin yürüttükleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinin Aşamalarının Varlığına İlişkin Görüşmecilerin Genel Kanıları

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI	U1 (KAMU ÜNİVERSİTESİ)		U2 (VAKIF ÜNİVERSİTESİ)		U3 (KAMU ÜNİVERSİTESİ)		
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
	Stratejik planlama sürecini başlatma ve katılım	+	-	+	+	0	0
Görevleri belirleme	+	+	+	+	0	0	0
Örgütsel misyon ve değerleri belirleme	+	+	+	+	0	0	0
Çevre analizi	-	+	+	+	0	0	0
Stratejik konuları belirleme	-	-	+	+	+	+	+
Strateji biçimlendirme	-	+	0	0	+	+	+
Stratejik planları analiz ve belirleme	-	-	+	+	-	+	+
Etkin bir örgütsel vizyon belirleme	+	-	0	0	+	+	+
Stratejik planı uygulama	+	-	+	+	+	+	-
Stratejik planı yeniden değerlendirme	+	+	+	+	+	+	+

Tablo 1’de belirtilen “G” harfi görüşmecileri, “U” harfi ise üniversiteleri temsil etmektedir. Ayrıca “+” işaretler görüşmecilerin söz konusu süreçle ilgili genel kanılarının olumlu olduğunu, “-” işaretler ise görüşmecilerin söz konusu süreçle ilgili genel kanılarının olumsuz olduğunu göstermektedir. “0” işareti ise görüşmecilerin ilgili konuda fikir beyanında bulunmadıkları anlamına gelmektedir. Nitekim U3’teki görüşmecilerin ilk dört konu ile ilgili web sayfasına yönlendirme yaptıkları ve görüşmede daha ayrıntılı bilgi vermedikleri görülmüştür. Görüşmecilerin stratejik planlama sürecinin on aşaması ile ilgili ayrıntılı ve birbir ifadeleri aşağıda belirtilmiştir:

Stratejik Planlama Sürecini Başlatma ve Katılım ile İlgili Görüşler

Türkiye’deki vakıf ve devlet üniversitelerinde stratejik planlama süreci, genel olarak kamu sektöründe stratejik planlama süreci ile aynı dönemde, 2005 yılında Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle başlamıştır. G1 ve G2, stratejik planlama sürecinin 2008 yılında başladığını ve 2009-2013 yıllarını kapsayan bir plan hazırlandığını söylerken, G3 ve G4, stratejik planlama sürecinin 2006 yılında başladığını belirtmişlerdir. Kurulların

oluşturulması, içeriği ve katılım konusunda da görüşmecilerin düşüncelerine başvurulmuştur. G1; yasal mevzuat dikkate alınarak, üst seviyede değerlendirme yapmak için, 9 akademisyen, 8 idari personelden oluşan bir kurulun olduğunu belirtirken, G2 ise; özellikle İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde konunun uzmanı olan akademisyenlerin bu sürece fazla dâhil olmak istemediklerine ve bunun bir sorun olduğuna dikkat çekmiştir. Yeteri kadar olmasa da akademisyenlerin kurula dâhil olduklarını, fakat kurulda öğrencilerin olmadığını, üyelere konular ile ilgili özel bir eğitim verildiğini, ancak yürütme kuruluna ayrıca bu eğitimin verilmediğini, kurulun kontrolünde sorumluluğun ilgili rektör yardımcısında olduğunu ifade etmişlerdir. G3 ve G4; "...Kurula rektör yardımcısı başkanlık etmektedir. Butik Üniversite olduğu için farklı isim altında kurulan kurullar mevcut. Kurullar, rektör yardımcısı, dekan yardımcıları ve idari elemanlardan oluşmaktadır... Kurullar 2-3 kişinin sorumluluğundadır. Kurullarda herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Alt komisyonlar bizde mevcut değil. Fakülte-lerden 20-25 hoca ile toplantılar yapılıyor. Dekanlar bilgi toplama anlamında yeterli. Toplantılara herkes katılmak zorundadır. Bu konuda herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. ...Piyasa aktörlerinin görüşleri Bologna sürecinden dolayı alınıyor. Odaların temsilcilerinden oluşan kurulumuz var. ...Süreç içerisinde kimse kimseye "stratejik plan nasıl yapılır?" sorusunu sormuyor. Zaten katılanlar uzman kişiler olduğu için oryantasyona genelde gerek duyulmamaktadır. Senatoya öğrenci temsilcisi de katılıyor. Öğretim kalitesiyle ilgili öğrencilerin teklifleri ve görüşleri alınıyor. Öğrenci temsilcileri sürekli katılım göstermektedir. Bu süreçte akademisyenlerin de görüşleri alınıyor. ...Tabii ki yönetimde demokrasi olmaz. Bu AB'de de yok. Fikirler sunuluyor ve herkes hazırlıksız geliyor. "Yapılacak" denmiyor ancak fikri olmayan kişilerin gereksiz yorum yapmasına izin verilmiyor..." şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Buradan hareketle devlet üniversitelerinde stratejik planlama sürecine akademisyenlerin, öğrencilerin, dış çevrenin yeterince dâhil edilemediği, buna karşılık vakıf üniversitelerinde söz konusu paydaşların sürece daha çok katılmalarına zemin hazırlandığı söylenebilir. Kuşkusuz bu tutumda, vakıf üniversitelerinin özel sektör koşulları içinde faaliyet göstermek zorunda olmalarının rol oynadığı söylenebilir.

Görevleri Belirleme ile İlgili Görüşler

G1 ve G2'ye göre kurulun temel sorumluluğu birimlerden gelen bilgileri gözden geçirmek, üniversite boyutunda değerlendirip son şeklini vermektir. Kurulun yaşadığı temel sorunların, eğitim verilmiş olmasına rağmen istenilen bilgilerdeki eksiklik ve verilere ulaşmadaki zorluklar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca "... üniversite bünyesinde eğitimler verildi, çalıştaylar düzenlendi ancak bu kurula eğitim verilmediği için zaman zaman sıkıntılar yaşanmaktadır. Kurula dışarıdan destek yok ancak, kurum içinden konunun uzmanı akademisyen desteği var..." ifadelerinde bulunmuşlardır. G3 ve G4 ise kurulun temel sorum-

luluğunun; “...stratejik planı hazırlamak, uygulamasını izlemek ve uygulama için organizasyon yapmak olduğu...” bilgisini vermişlerdir. Görevlerin belirlenmesi hususunda devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin ayrıştıkları gözlemlenmektedir. Devlet üniversiteleri stratejik planı mevzuatın bir gereği olarak yapmaktadır. Oysa vakıf üniversitesinin, uluslararasılaşma, dış aktörleri sürece dahil etme gibi kaygılar taşıdıkları, dolayısıyla stratejik planı, daha iyi yönetmenin bir aracı olarak düşündükleri tespit edilmiştir. Nitekim G3 ve G4 “...dört hedefimiz mevcuttur; diploma eki etiketini almak..., ECTS Label almak..., akademisyenlerin akademik yayınlarını teşvik..., ve öğrenci kulüpleri kanalıyla düzenlenen ulusal ve uluslararası bilimsel organizasyonlarda yer almak...” diyerek uluslararasılaşmaya vurgu yapmışlardır. Yine piyasa aktörlerine verilen önemi de, “...burada ağırlık piyasa aktörlerindedir. Çeşitli sertifikalar verilmektedir. Burada ciddi yardımlar toplanmaktadır. Bu süreci öğrencilerin yönetmesinin mantığı, prosedürel işlerin öğrencilerin varlığıyla aşılması ve katılımcıların katılımının sağlanmasıdır...” şeklindeki ifadeler göstermektedir.

Örgütsel Misyon ve Değerleri Belirleme ile İlgili Görüşler

Tüm görüşmeciler misyon ve vizyon ile ilgili web sayfalarında sunulan katalogları işaret etmişlerdir. Hedefler ve temel değerlerle ilgili görüş sunmuşlardır. Stratejik planlama sürecinin önemli unsurları olan vizyon ve misyonların web sayfalarında yer alması, tüm üniversitelerde bunların belirlenmiş olduğunu göstermektedir. Ancak vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenme biçimi üniversiteler bakımından farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın büyük ölçüde üniversitelerin devlet ve vakıf üniversitesi olmalarından kaynaklandığı ve vakıf üniversitesinin piyasa koşullarına daha fazla uyarlanmış olduğu söylenebilir. Nitekim konuyla ilgili olarak G1 ve G2; stratejik planda yer alan ana süreçler bazında projelerin oluşturulması ve performans hedeflerinin izlenmesinin önemine vurgu yaparken, G3 ve G4 ise; temel değerlerinin adalet, açıklık ve eşitlik olduğunu ifade etmişlerdir. Akademisyen ve yönetici ayrımı olmadığını, yalnızca bazılarının idari görevleri olduğunu belirtmişlerdir. Vakıf üniversitesinde piyasa etkisi ve talep edilme kaygısı şu ifadelerde belirgin biçimde sezilmektedir: “...Üniversitenin tüm finansmanı öğrenci aidatlarından oluşmaktadır. Bilindiği gibi Vakıf Üniversiteleri kaynaklarını kendi üretmek zorundadır. Mezunlarımızın aranan kişi olmamaları durumunda yeni talep zaten olmayacaktır... Bütçemizin gelir kaleminde fazlalık olduğunda burslu öğrenci sayısı arttırılıyor ...”.

Çevre Analizi ile İlgili Görüşler

Stratejik planlamanın en temel amacı, örgütü çevresiyle uyumlu bir biçimde yönetmektir. Bu anlayışla örgütün başarısı, örgüte çevreden yönelen tehditleri minimize etmek ve yine çevrenin sunduğu fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmakla olanaklıdır. İşte çevre analizi, dinamik ve rekabetin yoğun biçimde yaşandığı bir çevrede faaliyet gösteren üniversiteler için, geleceğe dönük strate-

jiler geliştirirken sağlıklı bir bilgi zemini oluşturacaktır. Çevre analizinin yapılmasına ilişkin olarak, G1 ve G2 temel iç ve dış paydaşların belirlenmekte olduğunu, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler belirlenirken beyin fırtınası yapıldığını, stratejik konularla ilgili olarak da ayrıca fırsat ve tehditlerin belirlendiğini belirtmişlerdir. G3 ve G4 ise; “...akademik ve idari personelimiz iç paydaşlarımızı oluşturmaktadır. Burada askeri hiyerarşi mevcut değildir. Tüm finansman öğrenci aidatlarından oluşmaktadır. Üniversitemiz kendi kaynağını kendi üretmektedir. ...Diğer vakıf okullarına göre güçlü yanımız bürokrasinin bizde yok denecek ölçüde az olmasıdır. Akademisyen ve diğer elemanları istihdam ederken 2-3 kişi karar veriyor. Küçük yapıda olmamız esneklik sağlıyor. Tehdit ise rakip okulların sayısının artmasıdır. On beş yıl içerisinde büyük ölçüde kurumsallaştığımızı düşünüyoruz. Sistemimiz her anlamda sorunsuz olarak işlemektedir. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi açısından durum analizi bir araya gelinerek yapılmaktadır ve bu zorunlu tutulmaktadır. Zayıf yönlerimiz, bazı bölümlerin Türkçe olmasıdır. İngilizce olan bölümlerimizde ise sorun İngilizce dışına çıkmak istenmesidir. Bu hocanın da işine gelmektedir. Ayrıca her sınıfta bir Erasmus sorumlusu mevcut ama yabancı öğrencilerin yabancı dil konuşması dolayısı ile etkili bir iletişim ortamı sağlanamamaktadır. Ayrıca bize göre yaptığını satmak anlamında yeterince profesyonel değiliz. Güçlü yanlarımız ise tüm hocalarımızın devletten olmasının etkin bir kültür oluşturmasıdır. Üniversitemizin üniversal ve kozmopolit bir yer olması çok kültürlülüğü beraberinde getirmektedir. Aranan hocalarımızın akademik kariyerinin olması ve İngilizce ders verebilmesi bizim için çok önemli. Tüm bu çeşitliliği ortak örgütsel amaç için kullanmak ise çok zor bir süreçtir. Fakat bunun olumlu yönü bilginin daha kolay paylaşılmasıdır. Fırsatlarımız, ülkenin genç nüfusunun sağladığı öğrenci potansiyelidir. Tehditlerimiz ise yeni vakıf üniversiteleri rakip olmasıdır. Örneğin komşu ilimizde iki tane Vakıf Üniversitesi'nin olması bizi etkiledi. Fakat burada stratejimiz, mevcut ve olası rakiplerimiz için erken önlem almak ve önceden isim duyurmaktır...” şeklinde ifade etmiştir.

Stratejik Konuları Belirleme ile İlgili Görüşler

G1 ve G2 kurumdaki sorunları “kurumsallaşamamış olmak, fiziki altyapı eksiklikleri, personelin deneyim ve bilgi eksikliği, bilimsel araştırmaların eksikliği, personel arasında gruplaşmaların olması, yenilikçi olmamamız” şeklinde sıralamışlardır. Bu sorunların bir kısmının eğitimlerle çözülmeye çalışıldığını belirtmişlerdir. Özellikle idari kadronun birçok işi zorunluluktan yaptığını, rektör beyin değişimi istemesine rağmen, personelin değişime karşı direnmesi ve iş yapan kişilerin hep aynı olduğunu, buna bağlı olarak da iş yükünden dolayı personelin hata yapma oranının arttığını ifade etmişlerdir. G3 ve G4 ise; “en önemli sorun Bologna sürecini tamamlamak ve ECTS Label’i almaktır. Bunu sağlamamız bile bize şu an yeter. Bologna sürecinde, amaca uygun olmayan dersler

web sayfamıza konulmamaktadır. Sorunlarımız beyin fırtınası gibi aktiviteler ile çözülmektedir. Örgütsel değişim, beyin fırtınaları ile desteklenmektedir. Gerçekçilik, gönüllülük teşviki ile ölçülmektedir. Bu sağlanmazsa aba altından sopa gösterilmektedir. Tüm bunlar kurumun iyiliği için yapılmaktadır. Maalesef bazıları daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadır...” ifadelerinde bulunmuşlardır. G5’e göre kurumdaki en önemli konular ve sorunlar; fiziki mekân yetersizliği, akademik personel yetersizliği ve henüz kurumsallaşmamış olmasıdır. Bu sorunların çözümü, bütün iş süreçlerine ilişkin standartların getiriliyor olması ve stratejik planın hazırlanıyor olmasıdır. Örgütsel değişimi teşvik etmek için yapılan uygulamalar; personelin eğitim almasına kolaylıklar sağlanması ve yeni düşüncelerin önemseniyor olmasıdır. Değişime duyulan istek anlamında katılımcıların ne kadar gerçekçi olduğu ve bunun ölçümü hususunda; değişimin her zaman istenen bir durum olmadığı ve ölçümün, katılımcıların görüşleri alınarak belirlendiğini belirtmiştir. G6’ya göre kurumdaki en önemli konular ve sorunlar; “akademik ve idari personel temini, laboratuvar imkânlarının oluşturulması ve fiziki mekânların oluşturulmasıdır. ...Örgütsel değişimi teşvik etmek için yapılan uygulamalar; diğer örnek uygulamaları takip etmek ve gerekli olanları uygulamaktır”. Değişime duyulan istek anlamında katılımcıların ne kadar gerçekçi olduğu ve bunun ölçümü hususunda; “..yeni bir üniversite olmamız nedeniyle mesai daha çok eksikliklerin temini noktasında kullanılıyor...” ifadesini kullanmıştır. G7’ye göre kurumdaki en önemli konular ve sorunlar; “gelişim süreci ve fiziki mekânların artırılması ve kalifiye personel ihtiyacıdır. Bu sorunların çözümü; personele sürekli eğitim verilmesi ve yetiştirilmesi çabalarıdır. Ancak yetersizdir”. Örgütsel değişimi teşvik etmek ile ilgili; “...örgütsel değişim resmi kurumlarda biraz zor olmakla birlikte sancılı bir süreç gerektirir. Bunu da dikkate alarak zaten sürekli yenilenen yeni kamu yönetimi sisteminde örgütsel değişim de teşvik edilmektedir, değişen mevzuata uyumda hızlı davranılmaktadır...” şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. Değişime duyulan istek anlamında katılımcıların ne kadar gerçekçi olduğu ve bunun ölçümü hususunda; “.....stratejik plan, performans programı, faaliyet raporları ve iç kontrol sistemleri zaten değişimin gereği olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Değişimin düzeyini bu amaçla yapılan toplantılara katılım düzeyi ile ölçüyoruz...” ifadesini kullanmıştır. Yeni kurulmuş bir üniversite olması nedeniyle U3’ün önemli fiziksel, beşeri ve kurumsal sorunlarla karşı karşıya bulunduğu ve bunların üstesinden gelebilmek için de stratejik planlamadan azami düzeyde yararlanmaya çalıştığı söylenebilir.

Strateji Biçimlendirme ile İlgili Görüşler

G1, bilgiye ulaşmadaki eksiklikler nedeniyle kurulun girdi temin edemediğini, bilgiye mevzuatın verdiği bir görev olarak strateji geliştirme daire başkanlığı tarafından yapılan yazışmalarla ulaşılmaya çalışıldığını belirtmiştir. Strateji biçimlendirmede karşılaşılan önemli bir sorunun da kişilerin tutum ve davranışları

olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca birimler arası koordinasyonun oldukça yetersiz olduğu, sorunların çözümünde bu yetersizliğin hissedildiği söylemiştir. G2 ise konu ile ilgili; “...koordinasyon alt komisyonlarla sağlanmaktadır. Strateji seçimine birimlerden gelen bilgileri değerlendirip, kurul toplantısında nihai şeklinin verilmesi ve üniversite yönetim kuruluna ve senatosuna sunulması ile karar verilmektedir....” şeklinde konuşmuştur. G3 ve G4, bu konuda fikir beyan etmemişlerdir. G5’e göre üniversite kurulu stratejik planlama süreci girdilerini; devletten, döner sermayeden, araştırma projelerinden ve hayırseverlerden temin etmektedir. Kurumun stratejik sorunları, kurulun görüşmeleri yoluyla tespit edilmektedir. Stratejik plan içinde, stratejik sorunları yaratan en önemli faktör, mali ve beşeri kaynak sorunudur. Ayrıca stratejik sorunları çözmek için pratik alternatifler anlamında sadece yasal sorun oluşturmeyen koşullar değerlendirilmektedir. Stratejik planlama, kurumsal ve bölümsel koordinasyonu içermektedir. Strateji seçimine akademik, idari personel ve öğrencilerin katkısı ile karar verilmektedir. G6’ya göre üniversite kurulu stratejik planlama süreci girdilerini; devletin üniversiteye tahsis ettiği bütçe olanakları ile sağlamaktadır. Kurumun stratejik sorunları etkin bir biçimde belirlenmektedir. Stratejik plan içinde, stratejik sorunları yaratan en önemli faktörle ilgili olarak; “...üniversitenin gelişiminin bir neticesi olarak yeni fakülte binalarına ihtiyaç duyulması ve buna bağlı olarak ta akademik ve idari personel ihtiyacının artması, ayrıca sosyal tesis imkanlarının da ihtiyaç haline gelmesi hususu...” dile getirilmiştir. Ayrıca stratejik sorunları çözmek için pratik alternatifler anlamında “...sosyal tesis olarak yüzme havuzu, tenis kortu, basketbol ve voleybol sahaları yapımı gerçekleştirilmekte...” şeklinde değerlendirme yapmıştır. Görüldüğü gibi kamu üniversitelerinde stratejik planlama, kurumsal ve bölümsel koordinasyonu içermektedir. Strateji seçimine rektörlük ve ilgili birim amirleri ile daire başkanlıklarının görüşlerine de başvurularak karar verilmektedir.

G7’ye göre üniversite kurulu stratejik planlama sürecinde girdileri; devletin bütçe imkânları ölçüsünde yıllık dönemler halinde üniversiteye tahsis ettiği kaynaklardan temin etmektedir. Kurumun stratejik sorunları etkin bir biçimde tespit edilmektedir. Stratejik plan içinde, stratejik sorunları yaratan en önemli faktör ile ilgili; “...stratejik sorunların en önemli sebeplerinden birisi planın uygulanma düzeyidir. Etkin olabilmesi için planların değişmemesi ve kurumdaki herkesin görüşlerini yansıtması gerekmektedir. Bu sağlanabildiği ölçüde sorunlar en aza indirgenir...” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca stratejik sorunları çözmek için pratik alternatifler anlamında; “...sorunlar ortaya çıkmadan tedbir alınmasında risk değerlendirmeleri yazılı olmasa da fiilen uygulanmaktadır....” denmiştir. Görüldüğü gibi stratejik planlama sürecinde önemli sorunlardan birisi uygulamada yaşanmaktadır. Buradan hareketle, özellikle devlet üniversitelerinde stratejik planlar yapıpıp resmîyet kazandıktan sonra, uygulanması hususunda yeterli özenin gösterilmediği söylenebilir.

Stratejik Planları Analiz ve Belirleme ile İlgili Görüşler

G1 ve G2; "...kurumumuzun hizmetleri açısından yaşanan sorunlar, Maliye Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu harcama masraf kodu ile süreçlerimizin örtüşmemesidir. Süreçlerimizin karşılığının parasal olarak olmaması en büyük sıkıntımız...." ifadelerinde bulunmuşlardır. G1; "..birimler ve alt birimlerle ilgili yaşanan sorunlar; bazı birimlerin kadroları zayıf ve genel olarak bakıldığında çalışmalar idari kadrodaki personele yaptırılıyor, bu anlamda sisteme destek yok ve planlama süreci bir iki kişinin kontrolünde olduğu için birimin görünümünü tam yansıtmıyor..." ifadesinde bulunmuştur. G2 ise; "...koordinasyon eksikliği, işlerin büyük bir kısmının sadece mevzuat gereği ve günü kurtarma çabası ile yapılıyor olmasındandır...." vurgusunda bulunmuştur. Kurumun iş süreçleri ile ilgili yaşadığı sorunlar G1'e göre bilgilerin tutulmaması veya bilgiye ulaşamaması iken, G2'ye göre ise mevzuata bağlı olunması gerektiği ile ilgilidir. G3 ve G4'e göre, girdi teminine olanak sağladığı için strateji biçimlendirmede anketler önemli bir yere sahiptir. "... ayrıca ÖSYM'nin sunduğu tercih ve ortalamalar gibi istatistikler analiz ediliyor. Dekanlıklardan alınan bu bilgiler istatistiksel olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede diğer vakıf üniversiteleri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır. Sorun çözümünde sorunu önlemenin en iyi yolu ortaya çıkmasını engellemektir. Örneğin potansiyel rakip üniversitelerin gelmesi ile önlemler almak zorundayız. Aslında bir diğer sorunumuz, parayı bastırıp diplomayı alırım diyerek gelen ailelerdir. Bu konuda yanıldıklarını buraya gelince görmekteyler. Çünkü vakıf okullarının tek farkı parayı sizin vermenizdir, diğer her şey aynıdır. ...Fakülte dekanları ve yardımcıları, birim ve enstitü müdürleri ve öğrenci konseylerince düzenlenen koordinasyon toplantılarımız mevcuttur. Bunlar formel olarak 6 ayda bir görüşmektedir. Ama asıl iletişim informeldir. Koordinasyon ile ilgili bir taslak mevcut ve bunlar genel sekreterlik tarafından duyurulmaktadır. Sadece Vakıf Üniversiteleri'nde hazırlanan raporları hazırlamaktayız.." denilmiştir. Yeni kurulmuş bir üniversite olması nedeniyle U3'te yapılan görüşmelerde kalifiye personel eksikliğine, kurumsallaşma eksikliğine ve fiziki mekan eksikliklerine dikkat çekilmiştir.

Etkili Bir Örgütsel Vizyon Belirleme ile İlgili Görüşler

Kurumun temel stratejileri hakkında G1 ve G2, planlarında yer alan 7 tane sürecin başında eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma süreçlerinin geldiğini belirtmişlerdir. Önemli kararlar G1'e göre tamamen üniversite yönetiminin inisiyativedir. G2'ye göre ise ilgili birimlerin almış olduğu kararlar üniversite yönetim kurulu ve senatosuna sunulur ve nihai şeklini alır. Etik standartlar G1 ve G2'ye göre "eşitlikçi bir anlayış" tır. Ancak G2'ye göre bu hiçbir zaman uygulanmamaktadır. G3 ve G4, bu konuda fikir beyan etmemişlerdir. G5'e göre kurumun temel stratejileri; kaliteli eğitim, kurumsal uyum ve işbirliği ve sorunsuz bir işleyiştir. Ayrıca kurumunda önemli kararlar, resmi yetkisi olanların yanında

resmi yetkisi olmayanların katkısı ile verilmektedir. Yine tüm çalışanları kapsayan etik standartlarda öncelik; dürüstlük, iletişim ve görevleri yerine getirmedir. G6'ya göre kurumun temel stratejileri; eğitim ve öğretim alanında, araştırma konularında ileriye gitmek, donanımlı öğrenciler yetiştirmek, sosyal ve sportif aktiviteler için imkânlar sağlamaktır. Ayrıca kurumda önemli kararlar, üniversite senatosu, üniversite yönetim kurulu, dekanlık ve müdürlüklerin almış oldukları yönetim kurulu kararları ile verilmektedir. Yine tüm çalışanları kapsayan etik standartlarla ilgili; “... eşit uygulama, adil davranış, devlet malını koruma gibi standartlar her personel ve vatandaşın görebileceği yerlerde asılıdır...” ifadesini kullanmıştır. G7'ye göre kurumun temel stratejileri; eğitim ve öğretim, araştırma, bölgeye katkı, ulusal ve uluslararası alanda sözü edilir projeler üretmektir. Kurumda önemli kararlar, üniversite senatosu, üniversite yönetim kurulu ve alt birim yönetim kurulları ile verilmektedir. Yine tüm çalışanları kapsayan etik standartlarda önceliğin; eşit, hızlı ve adil hizmet sunma, ahlaki kurallara uyum, devlet malını koruma, nezaket ve iş saygısı olduğu görülmektedir.

Stratejik Planı Uygulama ile İlgili Görüşler

Kurumda performans ölçümü G1'e göre, belirlenmiş hedeflerin gerçekleşme oranlarına, sayılarına vs. bakılarak yapılmaktadır. G2'ye göre ise yapılmamaktadır. Etkinlik performansının artması konusunda G1; “...hedeflere ulaşma ve iyileştirme yönünde yapılan çalışmalar sonraki dönemlerde belirleyici olmaktadır. Kurumumuzu diğer kurumlarla kıyaslayarak konumumuzu tespit etmeye çalışıyoruz...”; G2 ise “...daha artmadı...” demiştir. G3 ve G4; “...performans ölçümünde, ders değerlendirme formu, öğretim elemanı değerlendirme formu ve öğrencilerin derslerle ilgili çalışmaları ve derse ayırdıkları zamanla ilgili olarak ECTS formları mevcuttur. Performans ölçümünde anketler var ve ÖSYM'nin yayınladığı istatistikler analiz edilmektedir. Standart formlar doldurulmaktadır. Diğer Vakıf Üniversiteleri ile karşılaştırma yapılıyor. Vakıf Üniversiteleri'nde yaşam mücadelesi söz konusudur çünkü burada piyasa şartları geçerlidir...” ifadelerinde bulunmuşlardır. G5'e göre kurumunda performans ölçümü; verilen görev dağılımına bağlı olarak elde edilen iş sonuçlarının takibiyle yapılmaktadır. Yine kurumun etkinlik performansının, eğitim ve öğretimin aksamadan yürütülüyor olması ve kurum içindeki sorunların minimum düzeyde oluşması ile artırıldığını ifade etmiştir. G6 kurumun performans ölçümünü; “...gerek akademik gerekse idari personelin üzerlerine düşen görevleri yapıp yapmadıkları ilgili birim amirlerince yapılan toplantılarda değerlendirilmektedir. Ayrıca, üniversite iç denetim birimi de bu konuda faaliyet göstermektedir....” şeklinde değerlendirmiştir. Yine kurumun etkinlik performansının ne ölçüde arttığıyla ilgili; “... plan neticesinde faaliyet raporu hazırlanması çalışması ve performansı teşvik etmektedir...” demiştir. G7, kurumda performans ölçümünün nasıl yapıldığıyla ilgili; “...sicil sistemi ile bir performans ölçümü

yapılmaktaydı. Ancak mevzuat yürürlükten kalkınca yerine henüz bir performans değerlendirme sistemi gelmedi. İç kontrol sisteminde personel performansı bir standart olarak yer aldığından dolayı bu anlamda performans ölçümü kısmen de olsa yapılmaktadır...” ifadesinde bulunmuştur. Yine kurumun etkinlik performansının, plan yapma ve işleri bu plan çerçevesinde gerçekleştirme, faaliyet sonucunda yıllık raporlar hazırlama sayesinde yöneticilerin etkinlik ve verimlilik noktasında farkındalıklarının artırıldığını ifade etmiştir. Ancak görüldüğü üzere tüm üniversitelerde geçerli açık, ölçülebilir performans kriterleri henüz geliştirilememiştir.

Stratejik Planı Yeniden Değerlendirme ile İlgili Görüşler

Yapısal ve yönetsel değişim konusunda G1, komisyonların aktif hale getirilmeye çalışılması, faaliyet alanlarına göre rektör yardımcısı ve danışmanlarının sayısındaki artışlar, yapılan beyin fırtınası ve çalıştayların önemine vurgu yapmıştır. G2 ise değişimin yavaş yavaş da olsa yaşandığını belirtmiştir. Bu değişimlerle ilgili yapılan hatalar ve çıkarılan derslere yönelik G1’in görüşü; personele iş yaptırılmama iken G2’ye göre ise akademik ve idari personel ayrımı yapılmaması ve özellikle bazı idari kadrolara akademisyenlerin getirilmesidir. Kurumun geri bildirim mekanizması ile ilgili olarak G1 ve G2 oldukça karamsar bir tablo çizmektedirler. Geri bildirim mekanizmalarının genellikle “şikayet” biçiminde olduğunu ve bu konuda mevzuatın çok fazla dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir. Tüm bu sorular dışında G1; “....değişimin hemen gerçekleşmesini beklemek doğru gözükmemektedir ancak kamu kurumlarının özel sektörle rekabet edebilirliğinin sağlanması için planlama çalışmaları dikkate alınmalıdır. Maalesef bizde hedeflerle yönetim anlayışının kamuya yerleştirilmesi, kurum çalışanları tarafından ek yük olarak algılanmaktadır...” ifadelerini eklemiştir. Bu da kamu kurumlarında zaman zaman değişime karşı direnç olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. G3 ve G4 geri bildirim mekanizmalarının dışında tüm süreci kapsayan, YÖK tarafından denetlenmek için hazırlanması gerekli olan raporlar ve eklerinin geldiğini ve yapılan hazırlık çalışmalarında akademisyenlerin aktif rol aldığını belirtmişlerdir. G5, kurumda meydana gelen yapısal ve yönetsel değişimlerle ilgili olarak, yönetim süreçlerinde personelin katılımının büyük ölçüde sağlandığını ve kurumun geri bildirim (kontrol) mekanizmasının; planlamaya göre mali kontrol ve ortaya çıkan sorunların tespiti olduğunu belirtmiştir. G6, kurumda meydana gelen yapısal ve yönetsel değişimlerle ilgili olarak, “...yeni bir üniversite olması nedeniyle fiziki imkânlar sürekli gelişmekte ve açılan her yeni birime bir yönetici atanmaktadır...” ifadelerini kullanmıştır. Bu değişimler sırasında “....hata ortaya çıkarsa gerekli tedbirler hemen alınmaktadır” demiştir. Kurumun geri bildirim (kontrol) mekanizmasının; iç kontrol sisteminin gereği olarak yapılan akademik ve idari toplantılar olduğunu belirtmiştir. G7, kurumda meydana gelen yapısal ve yönetsel deği-

şimlerle ilgili olarak, “...yeni kamu yönetiminin gereği olan değişim süreci üniversitemizde de yaşanmaktadır. Yöneticiler devlet kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanma ve bunu kullanırken şeffaf, hesap verebilir ve adil olma konusunda gayret sarf etmektedirler. Kamuoyu denetimi, iç denetim ve dış denetim yönetici üzerinde baskı unsuru olarak rol almaktadırlar...” ifadelerini kullanmıştır. Kurumun geri bildirim (kontrol) mekanizmasının iç kontrol sisteminin gereği olarak yapılan akademik ve idari toplantılar olduğunu belirtmiştir. Son olarak bunların dışında; “.....stratejik planlar kurumdaki herkesin katılım sağlaması halinde bir anlam ifade edecektir. Bu yüzden alınacak tedbirlerle herkesin katılımı sağlanmalı, kurum içi çalışanlarla kurum dışı paydaşların görüşlerine mutlaka başvurulmalı ve iyi bir vizyon belirlenmelidir. Ancak bu şekilde istenen sonuçlar elde edilebilir.” ifadesini kullanmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Görüşmecilerin ifadeleri doğrultusunda kamu üniversitelerinin stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar on aşamada ele alınmıştır. Stratejik planlama sürecine katılım ile ilgili sorunlar; konuların uzmanı olan akademik personelin katılımı istememesi, yürütme kuruluna ayrıca özel bir eğitim verilmemesi ve öğrencilerin kurula dâhil olmaması şeklinde özetlenebilir. Görevleri belirleme ile ilgili sorunlar; bilgiye ulaşmada yaşanan zorluklar ve kurula eğitim verilmemesidir. Çevre analizi ile ilgili sorunlar; temel iç ve dış paydaşların, güçlü ve zayıf yönlerin ve amaç ile hedeflerin halen belirlenmiş olmamasıdır. Stratejik konuları belirleme ile ilgili sorunlar; kurumsal yapının olmaması (fiziki altyapı eksiklikleri, personelin deneyim ve bilgisinin eksik olması) ile eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar ile ilgili sorunlardır. Ayrıca hep aynı kişilerin görevlendirilmesinin iş yükünü artırması dolayısı ile hata oranını da artırması diğer bir sorundur. Yine somut gerçekliğin ölçülememesi, birçok işin zorunluluktan yapılmasından kaynaklanmakta bu da değişimin çok da istenmediğini göstermektedir. Strateji biçimlendirme ile ilgili sorunlar; yine bilgiye ulaşmada yaşanan zorluklar ile sorunların tamamının teşhis edilememesi ve her sorunun sürece dâhil edilememesidir. Ayrıca, sorunların çözümü için pratik alternatiflerin geliştirilememesi de başka bir sorun olarak görülmektedir. Stratejik planları analiz ve belirleme ile ilgili sorunlar; Maliye Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu harcama kalemleriyle süreçlerin örtüşmemesidir. Aynı şekilde süreçlerin karşılığının parasal olarak yeterli olmaması bir diğer sorun olarak görülmektedir. Birimlerle ilgili sorunlar ise, bazı birimlerin kadrolarının zayıf olmasıdır. Yine planlama sürecinin bir iki kişinin kontrolünde olması da sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden de koordinasyon eksikliği söz konusudur. Tüm bunların dışında, işlerin büyük bir kısmının sadece mevzuat gereği ve günü kurtarma çabası ile yapılıyor olması da önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Etkin bir örgütsel vizyon belirleme ile ilgili sorunlar arasında, eşitlikçi davranışa aykırı olarak kişilere ayırım

yapılması yer almaktadır. Uygulama ile ilgili sorunlar arasında, performans ölçümünün etkin yapılmaması bulunmaktadır. Yeniden değerlendirme ile ilgili sorunlar arasında, değişimin yavaş gerçekleşmesi, personele iş yaptırılmamanın bir hata olarak algılanması, geribildirim mekanizmasının şikâyet ve cezalardan oluşması ile son olarak hedeflerle yönetim anlayışının ek bir yük olarak algılanması bulunmaktadır.

Yine görüşmecilerin ifadelerine göre vakıf üniversitesinin stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar da on aşamada ele alınmıştır. Çevre analizi ile ilgili karşılaşılan önemli sorunlardan biri akademik personel alımında birkaç kişinin karar vermesidir. Yine önemli olduğu düşünülen bir diğer sorun dil ile ilgilidir. Bazı bölümlerin eğitim dilinin Türkçe olması sorun addedilen konular arasında yer almaktadır. İngilizce eğitim verilen bölümlerde ise öğrencilerin Türkçe ders işlemeyi istemesi, akademisyenlerin de buna meyilli olması sorunlara yol açmaktadır. Ayrıca yabancı öğrencilerin sayılarının çok olması nedeniyle Türk öğrenciler ile aralarındaki diyalogların sınırlı olması soruna yol açmaktadır. Stratejik konuları belirleme ile ilgili sorunlar arasında, G3 ve G4'ün belirttikleri “aba altından sopa gösterilmesi” ifadesinin U2'nin özel sektörde faaliyet göstermesi ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Nitekim bu, görüşmecilerin dokuzuncu aşamada yer alan “*Vakıf Üniversiteleri'nde yaşam mücadelesi söz konusudur çünkü burada piyasa şartları geçerlidir...*” şeklindeki ifadeleriyle açıkça belirtilmektedir. Etkin bir örgütsel vizyon belirleme ile ilgili sorunlara dair görüşmelerde bir nokta dikkat çekmiştir. İlk etik standartlarla ilgili yöneltilen soruya “kurumumuzda etik standartlarla ilgili herhangi bir sorun yoktur” şeklinde cevap verilmesine karşın, mülakatın sonlarına doğru yönlendirilen “işten çıkarmayı düşündüğünüz çalışanlarınıza kurumunuz tarafından, işten çıkarma yapılmadan ne kadar süre önce haber verilmektedir” şeklindeki soruya “birkaç hafta veya bir ay önce” cevabının verilmesi bizce sorun teşkil etmektedir. Yeniden değerlendirme konusunda, çekirdek kadroda değişimin olmamasının teşvik edilmesi bir başka sorun olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu ifadeler ışığında, stratejik planlama süreci açısından diğer kamu kurumlarına göre daha etkin olması beklenen üniversitelerin, ciddi sorunlarının bulunduğu görülmüştür. Leblebici ve Erkul'un belirttiği üzere 1980'lere kadar stratejik planlama, Türkiye'de oynanan bir orta oyundur, Türkiye ise oyuncudur. Orta oyunda oyuncu, oyunun sonunu belirleme şansına sahiptir. Türkiye de 1980'lere kadar, kendinden bekleneni yapmıştır. Ancak Türkiye, 1980'lerden sonra oyunun sonunu belirleyememekte hatta söyleyeceği replikler bile başkaları tarafından belirlenmekte, kendisinin ise değiştirebildiği sadece performans ve seyirci kitlesi olmaktadır. Artık önemli olan sadece oyunun yazarıdır (Leblebici ve Erkul, 2008: 280). Bunun önemli nedenlerinden biri elbette, 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur ve bu kanun kamu kurumlarında stratejik planlamayı bir yükümlülük haline getirmiş-

tir. Ancak farklı fonksiyon ve yapıya sahip örgütler için tek bir kanunla düzenleme yapılmış olması birçok eksikliği de beraberinde getirmiştir. Nitekim stratejik planlamayı düzenleyen mevzuatın, üniversitelerin örgütsel ve mali yapısı dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği savunulmaktadır (Erkan, 2007: 199; Arslan, 2009: 398). Stratejik planlamanın koşullara ve ihtiyaçlara göre şekillenmemesi durumunda, stratejik planların uygulamaya geçmemiş “iyi niyet” belgeleri olarak kalma riski bulunduğu uyarısına da yer verilmektedir (Erkan, 2007: 209).

Fakat üniversitelerde stratejik planlama sürecinde sorunların yaşanmasının tek hatta en büyük nedeni mevzuat değildir. Önceki çalışmalarda “stratejik planlama anlayışının üniversitelerce benimsendiği ama beraberinde performans esaslı bütçeleme sistemine geçişte tam olarak sisteme oturtulmadığı görülmüştür” (MBSGB, 2006) ifadesine çokça rastlanılmaktadır. Oysa bu araştırmanın bulgularına göre asıl sorunun “*kanunların sınırlayıcı etkilerinden*” ziyade “*zihniyetlerin sınırlayıcı etkileri*” olduğu görülmektedir. Yine bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, Vakıf Üniversitesi için “*piyasa koşullarına bağımlılık*” amaç, stratejik planlama süreci ise araç olarak kullanılmaktadır. Devlet Üniversitesinde ise “*kanuni davranma zorunluluğu*” amaç stratejik planlama süreci ise yine araç olarak kullanılmaktadır. Nitekim mali yapıları, kuruluş yılları, stratejik planlamaya başlangıç yılları, personel ve öğrenci sayıları, örgütsel yapıları ve diğer birçok konuda farklılıklara sahip olmalarına karşın çalışmamıza konu olan Vakıf Üniversitesinin “*piyasa koşullarına bağımlılık*”, Devlet Üniversitelerinin ise “*kanuni davranma zorunluluğu*” dışında ortak sorunlarının “*değişim, etik ve kurumsallık*” gibi konularda yoğunlaşması söylemimizi kanıtlar niteliktedir. Çünkü Bryson’un (1995) on aşamalı sürecinde, süreci ne kadar etkin yürüttükleriyle ilgili görülen farklılıklar, “*piyasa koşullarına bağımlılık*” ya da “*kanuni davranma zorunluluğu*” ile ilişkilendirilebilir. Fakat kişi veya kurumların stratejik planlama sürecini nasıl algıladıkları, doğrudan zihniyet ile ilgilidir. Tüm bu tartışmalar sonucunda söylenebilir ki, stratejik planlama sürecinde asıl amaç “*yükümlülük*” ve “*bağımlılık*” değil “*yönetme kapasitesini artırmak*” olmalıdır. Bunun için de kısa zamanda başarılması çokta mümkün olmayan, yönetim kültürünün dönüşmesi gerekmektedir. Gerçekten de yönetim kültürü, yöneticilerin, personelin hatta vatandaşın, yönetime, yönetim kavramlarına, kurallarına, kuramlarına, yaklaşım ve modellerine bakışını, bunlarla ilgili algısını, tutum ve davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adler, Madeleine W. -Lane, Frederick S. (1988), Why Colleges Don't Plan: How to Identify and Overcome the Constraints on Academic Planning. *CUPA Journal*, Vol. 39, No: 2, s. 27-32.
- Arslan, Mehmet M. (2009), Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci, *Millî Eğitim*, Sayı 182, Bahar 2009.
- Atıl, Hülya (1998), İstatistik, Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Bornova /İzmir.
- Berry, Frances S. -Wechsler, Barton (1995), State Agencies' Experience With Strategic Planning: Findings From a National Survey, in: *Public Administration Review*, 55.Jg., No. 2, s. 159-168.
- Bryson, John M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco, Jossey -Bass Publishers, Revised Edition, s. 105-143.
- Bryson, John M. (1989), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chan, Susy S. (1993), Changing Roles of Institutional Research in Strategic Management, *Research in Higher Education*, Vol. 34, No: 5, s. 533-549.
- Dönmez, Dilek -Çevik, İlknur (2010), İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 24. s. 189- 202.
- Erdem, Ali R. (2007), Strategic Planning at the State's Education Institutions Serving "Open and Distance Education", Which are of Nonprofit Concern, *Turkish Online Journal of Distance Education-Tojde*, 8:1/14, s. 174-186.
- Erdem, Ali R. -Kıran, Hüseyin -Kırmızı, Fatma S. (2011), Köy Enstitüleri Mezunlarının Öğretmen Yeterliklerine İlişkin Nitel Bir Araştırma, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 6, No: 1, s. 476- 489.
- Erkan, Volkan (2007), Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Fischer, Barbara (2007), The Relationship Between Leadership, Strategic Planning and the Capital Structure of Cardinal Stritch University, *Phd Thesis*, s. 110-112.
- Hunt, Carle M. -Oosting, Kenneth W. -Stevens, Robert -Loudon, David -Miglone, R. Henry (1997), *Strategic Planning for Private Higher Education*, New York: The Haworth Press.
- Ibrahim, Saeed Ahmed H. (1997), *The Practice of Strategic Planning in Ontario Colleges and Universities*. Phd. University of Toronto, s. 1-319.
- Karasar, Niyazi (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (14. baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keller, George (1983), *Academic Strategy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Leblebici, Doğan N. -Ercul, Erdem (2008), Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 26, Sayı: 1, s. 269-285.
- Lovinguth, Sandra J. (1996), *Strategic Planning Outcomes at Four-Year Private Colleges and Universities*, Phd, Virginia State University, 29.
- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (22-23 Haziran 2006), Bilgi Paylaşım Raporu-I "I. Uluslararası Yükseköğretimde Stratejik Eğilimler Kongresi İzlenimleri" No:1 www.sgb.gov.tr/.../I.%20Uluslararası%20Yüksek%20Öğretimde%20Stratejik%20Eğilimler, Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2012.
- Meesilapavikkai, Kanchana (2000), The Status of Strategic Planning at Public and Private Universities in Thailand, Phd Thesis, s. 89-95.
- Merson, John C. -Qualls, Robert L. (1979), *Strategic Planning for Colleges and Universities: A Systems Approach to Planning and Resource Allocation* San Antonio: Trinity Press.
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning* New York: Free Press.
- Müller, Stewens G. -Lechner, Christoph (2003), *Strategisches Management: Wie Strategische Initiativen zum Wandel Führen*, Der St. Galler Management Navigator-2.Aufl.-,Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Nanus, Burt (1996), *Leading The Way to Organizational Renewal* Portland, OR: Productivity Press.
- Peters, Timothy J - Waterman, Robert H. (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış [The Art of "Administration and Development: Running After the Perfect]*, (Çeviren: Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Publication.
- Punch, Keith F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Çeviri: Zeliha Etöz). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Robbins, Stephen P. (1984), *Management: Concepts and Practices*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice -Hall, Inc.
- Rowley, Daniel J. -Lujan, Herman D. -Dolence, Michael G. (1997), *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Saenghiran, Banha (1995), Strategic Planning in Higher Education: A Study of Application in Selected Private Colleges and Universities in Bangkok, Phd, Illinois State University, s. 28-29.
- Schedler, Kuno -Siegel, John P. (2005), *Strategisches Management in Kommunen*, ISBN: 3-935145-93-4, Germany, s. 161-165.
- Seyidoğlu, Halil (1997), *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, (7. Baskı), İstanbul: Güzem Yayınları.
- Shirley, Robert C. (1987), Evaluation Institutional Planning. In J. F.Wergin & L. A. Braskamp (Eds.), *Evaluating Administrative Services and Programs* (p. 15-24). New Directions for Institutional Research, No: 56. San Francisco: Jossey-Bass Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York.

- Steiner, Gottlieb A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York: The Free Press.
- St. John, Edward P. (1987), Can Strategic Planning Be Applied in Developing Countries? A Comparative Perspective on Policy and Planning in Higher Education. *Planning for Higher Education*, Vol. 54, No: 14, s. 1-106.
- Yelken, Tuğba. Y. -Kılıç, Figen. -Üredi, Lütfi. (2010), Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 1, Sayı:1.
- Yıldırım, Ali -Şimşek, Hasan (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, Ali -Şimşek, Hasan (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Matbaası