

## BİR KAMU POLİTİKASI OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE ÜNİVERSİTELERDE UYGULAMA: AKDENİZ BÖLGESİNDEKİ FARKLI KUŞAKTAKİ ÜNİVERSİTELERİN MİSYON VE VİZYONLARI ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

### STRATEGIC PLANNING AS A PUBLIC POLICY AND ITS APPLICATION IN UNIVERSITIES: AN EVALUATION ON MISSIONS AND VISIONS OF UNIVERSITIES WITH DIFFERENT GENERATIONS IN THE MEDITERRANEAN REGION

N. Fıratcan ÇINAR\*, Alper TÛTÛNSATAR\*\*

\* Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü  
İşletme Yönetimi Programı, firatcancinar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0604-7059>

\*\* Uzman, Süleyman Demirel Üniversitesi Kurumsal İletişim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Merkez Müdür  
Yardımcısı, alpertutunsatar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2364-5656>

#### ÖZ

2006 yılından sonra Türkiye’de malî konularda 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle büyük reformlar yaşanmıştır. Özel sektörde başlayıp kamuda da bir politika olarak uygulanmaya başlayan stratejik planlama ile üniversiteler de dâhil tüm kamu kurum ve kuruluşları bütçe ödeneklerini önceden planlanmış bir şekilde kendilerine tahsisini sağlamak üzere stratejik planlar hazırlamışlardır. Çalışmada Akdeniz Bölgesi’nde farklı zamanlarda kurulmuş seçilmiş üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır. 1973 yılında kurulan Çukurova Üniversitesi, 1992 yılında kurulan Süleyman Demirel Üniversitesi ve 2006 yılında kurulan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nin misyonları ve vizyonları incelendiğinde; köklü bir geçmişe sahip Çukurova Üniversitesi’nin varoluş sebebi ve hedeflerinin yerinde olduğu, öğrenci sayısı ile bölgesinde parlayan bir yıldız olma yolunda ilerleyen Süleyman Demirel Üniversitesi’nin de varoluş sebepleri ile hedeflerinin makul olduğu sonucuna varılmış; 2006 yılında kurulmuş genç bir üniversite olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nin ile varoluş sebepleri ile hedeflerinin bu kadar genç bir üniversite için gerçekçi olmadığı kanaatine varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik planlama, vizyon, misyon, üniversiteler.

**Jel Kodu:** O29

#### ABSTRACT

Major reforms in financial issues have taken place in Turkey after 2006 as a result of 5018 public financial management and control law. Both all public institutions, organizations, and universities have prepared their strategic plans to ensure their budget allocations pre-planned for themselves with the strategic planning beginning to be applied in private sector besides in public as a policy. In the study, an evaluation on missions and visions of selected Mediterranean Universities founded in different years has been completed. When the missions and visions of Çukurova University founded in 1973, Süleyman Demirel University founded in 1992 and Mehmet Akif Ersoy University founded in 2006 are evaluated, it is seen that the reason for existing of Çukurova University that has a rooted history is in accordance with its target and the reason for existing and the target of Süleyman Demirel University that is a shining star in this region as a result of the number of students is satisfied: it is concluded that the reason for existing and target of Mehmet Akif Ersoy University is not realistic as a young university.

**Keywords:** Strategic planning, vision, mission, universities.

**Jel Code:** O29

## GİRİŞ

2003 yılında TBMM’de kabul edilen ve 2006 yılının başında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ülkemizde malî konularda çok büyük yapısal değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu yıldan önce hâlihazırda ülkemizde 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu uygulanmaktaydı. Değişen çağın gereksinimlerine cevap vermekte yetersiz kalan bu Kanunun değişiminin kaçınılmazlığı sonucunda mali saydamlığı, hesap verebilirliği, iç kontrolü, iç denetimi ile stratejik planı da literatürümüze sokan 5018 sayılı Kanun yayımlanmıştır.

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ülkemizde bir nev’i malî anayasa olarak düşünülmelidir. Kanun, fon uygulamaları ile bütçe dışı uygulamalara son verip, genel yönetim tanımlaması ile Türk idari teşkilat yapısının hemen her kurum ve kuruluşunu kapsam içine almıştır.

Değişimin gerçekleşmesinin kaçınılmaz olduğu bu çağda değişime karşı dirençler de yaşanmaktadır. Ülkemizde yıllar yılı bütçe dağıtımında kullanılan yöntem; kurumların ihtiyacından çok fazla bütçe talep etmesi ve Maliye’nin bunları kısarak vermesi şeklindedir. Aslında kurumların bütçe taleplerinin ihtiyaçlarının çok fazla olmasının altında yatan sebep, Maliye’nin nasıl olsa sebepsiz bir şekilde ödenekleri kısacağına olan inançtır. Bilinçaltında yatan bu düşünceden ötürü, kurumların bütçe hazırlıkları ve talepleri, gerçeği yansıtmamaktadır. Klâsik bütçe sistemi anlayışını yansıtan bu sistemin döngüsünde, çok para harcayan kurum veya kuruluş, başarılı görünmektedir. Yani başarılı olmanın ölçütü, çok para harcamak şeklinde görünmektedir. Çünkü başarıyı ölçen girdi-çıkıtı ve fayda-maliyet analizlerinin olmaması, harcamaların hizmet şeklinde algılanmasına yol açmaktadır. Bu da bir hayli verimsiz harcamalara yol açmış, ülkemiz ekonomisinin gelişme sürecinde büyüme hızı yavaşlamıştır.

Bu çalışmada malî literatürümüze henüz yeni giren stratejik planın, daha önce katma

bütçeli idare sayılan ve 5018 sayılı Kanuna ekli II sayılı cetvelde özel bütçeli idare olarak konumlandırılan yükseköğretim kurumlarının, Akdeniz Bölgesi özelinde kuruluş yıllarına göre farklı kuşaklardaki üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırmalı analizleri yapılacaktır.

## 1. STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yüzyıllar boyunca askerî bir terim olarak kullanılan ve bilimsel bir alan olarak gelişimini bu alana borçlu olan ve iş dünyası literatürüne 20. Yüzyılın ortalarına doğru giren “strateji” kelimesi, Latince yol, çizgi yani bir tür plan olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2008: 4). Bir işletmenin stratejisi, işletmenin hedeflediği pazarda yer edinmesi, başarılı bir şekilde rekabet etmesi ve müşterilerini memnun edecek iyi işletme performansına ulaşmak için sahip olduğu planı yönetmesidir; çünkü bu yönüyle strateji, müşteri bağlılığı sağlamak ve rakipler üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için bir eylem planı yanında işleri yürütmek için de bir yol haritası sağlar (Yılmaz, 2003: 69).

Strateji, kurumlara yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurumu ve çevresini sürekli inceleyerek buna uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bu doğrultuda planlanması ve gerekli girdilerin yeniden düzenlenme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007: 21).

Planlama kavramı en bilinen tanımıyla, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve bunlardan sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır (Gözlükaya, 2007: 12). Günümüz çağı artık bilgisayar ve teknoloji çağı olarak adlandırılmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte teknolojik alandaki gelişmeler, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan

rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünme ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem verme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi, aşağıda sayılan ve birbirinden etkilenen aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olup, bu aşamalar (Küçükşuleymanoglu, 2008: 404);

- Örgütsel değerler ve ilkeler,
- Vizyon,
- Misyon,
- İç ve dış çevre analizi,
- SWOT (GZFT) analizi,
- Amaçlar ve hedefler,
- Stratejiler ve politikalar,
- Eylem planları,
- Kaynak dağılımı,
- Performans ölçümüdür.

Vizyon bir kurumun rehberi ve olmak istediği şeyin rüyasıdır: İyi bir vizyon tanımlaması tüm paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir, kısa ve öz, zorlu fakat ulaşılabilir olmalı ve sayı içermemeliyken; misyon ise kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve nereye gittiğini tanımlar ve misyon tanımlaması kısa fakat yeterince kapsamlı olmalıyken kolay anlaşılmalı ve misyonun nasıl gerçekleşeceğini tarif etmemelidir (Bengisu, 2007: 744).

Strateji belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, seçilecek stratejinin örgütün misyonu, ilke ve değerleri, kaynakları (üstün ve zayıf yönleri) ve dış çevresi (fırsat ve tehditler) ile uyumlu olmasının yanında meydan okuyucu özelliğinin de olmasıdır; aksi takdirde örgütün değişen çevreye uyum sağlaması, değişimi yakalaması ve başarılı olması mümkün olamamaktadır (Gürer, 2006: 100).

Stratejik düşünce ile stratejik planlama çoğu kez yakın kavramlar olarak düşünülmekteyse de stratejik plan yapma ve

uygulama ile stratejik düşünce tarzı ve yönteminin aynı olmadığı, stratejik planlamanın çoğunlukla stratejik düşünceye zarar verdiğini ve yöneticilerin gerçek vizyonlarla nicel engellemeleri karıştırmasına neden olduğu; bu nedenle de en başarılı stratejilerin, planlar değil vizyonların olduğunu savunan görüşler de mevcuttur (Eren vd., 2014: 123).

Stratejik planlama, bir defaya mahsus yapıp bitirilen bir nitelikte değil süreklilik arz eden bir süreç olup, kurumun belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesini sağlamak amacıyla için mümkün olan tüm yöntemler sırayla denenmeli ve bu yöntemlerin hangisinin öncelikli olarak uygulanacağı ile ilgili işlem yine stratejik planlama sürecinde belirlenmelidir (Çetin ve Taş, 2012: 60).

Stratejik planlama süreci bir kuruluşun dört temel sorusunun cevabını bulmakla ortaya çıkmaktadır:

- Kurumumuz / Kuruluşumuz bölgede, ülkede ve dünyada nerede?
- Kurumumuz / Kuruluşumuz nereye ulaşmak istiyor?
- Kurumumuz / Kuruluşumuz gitmek istediği yere nasıl ulaşabilir?
- Kurumumuzun / Kuruluşumuzun durumunu nasıl takip eder ve değerlendiririz? (DPT, 2006: 8).

## 2. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA

Türkiye’de planlı dönem, 1930’lu yıllarda beş yıllık sanayi planları ile başlamakla beraber bu yıllara kadar Türkiye’nin Lozan Antlaşması’ndan kaynaklanan öncelikleri var olup, bunlar; Osmanlı İmparatorluğundan kalan dış borçların ödenmesi, kapitülasyonların kaldırılması, gümrükler, savaşın yarattığı yıkımın onarılması, nüfus mübadelesi, Musul sorunu vb. gibi sorunlarla uğraşılması olarak sıralanabilir (Günçe, 1967’den akt. Leblebici ve Erkul, 2008: 275).

Stratejik planlama, mevcut kaynakların en verimli biçimde kullanılarak kurumun

gelecekte bulunmak istediği noktaya ulaşmak amacıyla yürüttüğü planlı faaliyetler bütünüdür (Genç, 2009: 203). 1950'li yıllarda iş dünyasında kullanılan stratejik planlama, 2000'li yıllarda ülkemizde de ilgi çekmeye başlamıştır. Nitekim 2003 yılında da 5018 sayılı Kanun TBMM'de kabul edilmiş, 2006 yılında da yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanun, kamu idarelerinin; 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 hazırlayacağına hükmetmektedir (Resmî Gazete, 24.12.2013, 25326, Md: 9).

Ülkemizde stratejik planlama çalışmaları, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren kuruluş düzeyinde planlar oluşturmak amacıyla öncelikle pilot kurum ve kuruluşlar düzeyinde başlatılmıştır (Acar vd., 2005: 3).

Ülkemizde kamuda stratejik planlama ve performans bütçe çalışmalarına ise 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 2004 yılında pilot uygulamalarla başlanılmış olup; 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 Belediyesinin yer aldığı sekiz kamu kurum ve kuruluşunda stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır (Genç, 2009: 204).

İlk başta özel sektöre ait bir model olarak ortaya çıkan ve sonrasında kamu alanında da kullanılmaya başlanılan strateji ve (performansa dayalı, sonuç odaklı vb.)

stratejik planlama/yönetim kavramlarının kamu sektörü dinamikleri ve kamu politikaları temaları kapsamında faydalılık ve uygulanabilirlik gibi değişik açılardan değerlendirilmesi önem arz etmekte olup, kamu ve özel sektör arasındaki yapısal ve çevresel dinamikler ile bu sektörler için temel değişken ve karakteristik farklılıklarının, stratejik planlama/yönetim açısından incelenmesini zorunlu kılmaktadır (Ünal, 2013: 26).

Yeni kamu malî yönetim anlayışının en önemli unsurlarından bir olan stratejik planlama; kamu idarelerinin amaçlarının, önceliklerinin ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlendiği geleceğe dönük bakış açısı taşıyan orta vadeli bir yönetim aracı olarak şekillenmiştir (Biçer ve Yılmaz, 2009: 66).

Kamuda stratejik planlama, bir kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve nihayet yapılan işlerin sonuçlarını ölçen bir süreçler bütünü olup, kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçları ile hedeflerini ortaya koyacak stratejik plan hazırlamalarını gerektirir (Kutlucan, 2009: 89-90). Kamuda stratejik planlama çalışmalarının başarısı, büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır (Resmî Gazete, 30.04.2015, 29342).

Kamu kurum ve kuruluşları stratejik planlama sürecinde (Resmî Gazete, 26.05.2006, 26179, Md: 5);

- Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır,
- Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür,
- Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi

çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır,

- İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

### 3. EĞİTİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Eğitim stratejisi, eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler olarak tanımlanabilirken; başka bir ifadeyle eğitim stratejisini amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi olarak tanımlamak da mümkündür (Ereş, 2004: 26).

Eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından anlamlı farklara sahip olup, eğitimde stratejik planlamayı kavramsal olarak da stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasıyla karıştırmamak gerekmektedir; çünkü, stratejik planlama salt uzun vadeli bir plan olarak algılanmamalıdır; Stratejik planlar belli bir vizyona dayalı uzun vadeli planlardır (Işık ve Aypay, 2004: 360-361).

Stratejik planlama, eğitim kurumları için hayati öneme sahiptir; stratejik planlama ile rekabet üstünlüğü sağlayacak eğitim politikalarının geliştirilmesi ve eğitim kurumlarının çevrelerine uyumlu bir şekilde başarı sağlamaları kuvvetle muhtemeldir.

Stratejik planlamanın ticarî amacı, kurumun devamlılığını ve kârlılığına hizmet etmektir; ama, eğitim sektöründe stratejik planlama ise ekonomik, sosyal ve politik birçok dolaylı amaçlara hizmet etmekte olup, etkili eğitim planlaması, kısa dönem

finansman döngüsünden uzun vadeli sosyal ihtiyaçlar ve trendlere, geniş bir zaman dilimini kapsamalıdır (Çetin ve Ünal, 2011: 30).

Yükseköğretim, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmenin itici gücü olarak görülmekte olup, Türk yükseköğretim sisteminin, bu alanlardaki değişim ve dönüşümü başlatacak ve sürdürecektir, küresel alanda rekabet edebilecek stratejik bir biçimde tasarlanması gerekmekte ve bunun için bütün yükseköğretim sisteminin profesyonel yönetim, eğitim-öğretim, araştırma, topluma ve insanlığa hizmet açılarından yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (YÖK, 2014: 21).

Gelişmiş ülkelerde nitelikli ve eğitilmiş insan gücü en önemli kaynaktır. Günümüzde yükseköğretim sadece yatay ve dikey hareketlilik aracı olarak görülmemelidir çünkü bireyin ve toplumun tüm alanlarda kapasitesini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi de hedeflemektedir. Yükseköğretim kurumları yapılarını ve işleyişlerini bu yönde geliştirmeleri gerekmektedir.

### 4. STRATEJİK PLANLAMA VE ÜNİVERSİTELER

Klasik perspektifte üniversiteler, eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürüten ve kültürel fonksiyonları ile devlete hizmet eden bir kurum iken, modern üniversite yaklaşımında üniversitelere yükseköğretimin pratik ve teknik değerine vurgu yaparak uluslararası piyasada millî çıkarlara hizmet etme görevi yüklenmekte olup, global bilgi ekonomisinin ve teknolojinin gelişimi olgusu yükseköğretim kurumları ve sistemleri açısından kalite ve akreditasyon konusunu gündeme getirmekte, ulusal kalite güvence sistemlerinin yanı sıra uluslararası kalite güvence ve akreditasyon olguları önem kazanmaktadır (Vural Yılmaz, 2016: 1199).

Bilgi toplumuna ve ekonomisine geçiş sürecinde farklı toplum kesimlerinin üniversitelerden beklentileri;

- Daha fazla öğrenciye ve daha geniş bir yaş grubuna eğitim vermek,
- Yeni bilgi alanlarının tümünü kapsayacak şekilde programlarını genişletmek,
- Eğitimde, mezunların iş bulabilmesi,
- Toplumla güçlü ilişkiler inşa ederek bölgesel ve ulusal kalkınmaya daha fazla katkıda bulunmak,
- Paydaşlarına hesap verebilen, açık ve saydam yönetim modelleri geliştirmek,
- Tüm bu beklentileri, giderek göreceli olarak azalan kamusal kaynaklar ile karşılayabilmek olarak şekillenmiştir denilebilir (YÖK, 2007: 13-14).

Gelişmiş ülkelerde nitelikli ve eğitilmiş insan gücü en önemli kaynaktır. Günümüzde yükseköğretim sadece yatay ve dikey hareketlilik aracı olarak görülmemelidir çünkü bireyin ve toplumun tüm alanlarda kapasitesini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi de hedeflemektedir. Yükseköğretim kurumları yapılarını ve işleyişlerini bu yönde geliştirmeleri gerekmektedir.

Dünya genelinde yükseköğretime olan talebin devamlı bir biçimde artması, yükseköğretimin çeşitlenmesi ve mesleklerin globalleşmesi, rekabetin şiddetli bir biçimde yaşanmaya başladığı global bir yükseköğretim pazarı ortaya çıkarmış ve bu pazarın ortaya çıkmasında önemli olan bu üç faktörün etkileri, bölgesel ve uluslararası anlaşmalara da yansımaya başlamıştır (Rehber, 2007: 212). Dolayısıyla, üniversitelerin küresel anlamda başarılı olabilmeleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kaliteli çıktı ortaya koyabilmeleri, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmeleri ile mümkündür.

Demokratik Toplumlarda, yükseköğretim planlamasının ilk amacı, eğitim hizmeti sunulurken, herkese fırsat ve olanak eşitliği sağlamak; ikinci amaç ise ülkenin gereksinime duyacağı insan gücünü esas alarak, eğitim-öğretimi buna göre

yönlendirmek ve geliştirmektir (Baskan, 1993: 373).

Günümüzde üniversiteler hızla değişen dış çevre ve beraberinde ortaya çıkan seri üretim, küreselleşme ve rekabet olgusu ile akademik değerleri birleştirme konumundadır. Üniversitelerde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarının, sadece ilgili üniversite için değil; üniversitenin sistem düşüncesi gereği etkileşimde bulunduğu tüm kişi, kurum ve kuruluş açısından da etki sahibi olduğu bilinci ile gerçekleştirilmesi elzemdir (Özmen vd, 2013: 37).

Üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı, eğitim sisteminin etkinliği ve bilimsel gelişmelerin gerekleri doğrultusunda yükseköğretim sektörünü rekabetçi bir yapıya kavuşturmak hedefi ekseninde şekillenmeli ve yönetim süreçleri ile kaynak kullanımında etkinliğin artırılıp sağlanması ve performans dayalı bir yönetim anlayışına yönelik değişim ihtiyacını da ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Kesik, 2010: 156).

DPT, 5018 sayılı Kanununun 9'uncu maddesine dayanarak "Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlamış; bu Yönetmelik uyarınca; stratejik planlama çalışmalarının adı geçen madde kapsamındaki tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş planı dâhilinde ilerlemesi sağlanmış, 2006 yılından başlayarak devlet üniversitelerinde aşamalı olarak stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir (Birinci, 2014: 136).

Devlet üniversitelerine getirilmiş bulunan zorunluluk, kamu tüzel kişiliğine sahip olan vakıf üniversitelerine de getirilmiştir. 2006 yılından geçerli olmak üzere getirilen stratejik planlama yapma zorunluluğu, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" ile devlet ve vakıf olmak üzere tüm üniversitelerde zorunlu hale gelmiştir. Her ne kadar adı geçen Yönetmelik, günümüzde mülga olsa

da bu Yönetmeliğin yerini alan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nde de stratejik plan bir hayli önemli bir olgu olarak yerini korumaktadır.

## 5. AKDENİZ BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLAN İNCELEMESİ

Üniversitelerin şirketler gibi yönetilmeye başlanması iş dünyasında kullanılan stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi gibi araçların pek çok kamu üniversitesinde kullanılmasını beraberinde getirmiş ve bu yapılanmanın sonucu olarak Türkiye'deki üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı içerisinde yer alan stratejik planlama yaklaşımı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır (Özdem, 2011: 1871).

Türkiye'de 190'a yaklaşık yükseköğretim kurumu vardır. Bu sayı, günden güne de artmaktadır. Bunların çok önemli bir bölümü devlete aittir. Geriye kalan vakıf üniversiteleri ise yine 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa tabi olup, bunlar işletme açısından Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği hükümlerine tâbidir. Devlete ait üniversitelerin bütçeleri (ödenekleri), kanunla belirlenir. Bu yüzden devlet üniversiteleri, kaynak dağılımı ve esnekliği açısından vakıf yükseköğretim kurumları gibi rahat değildir. Vakıf yükseköğretim kurumlarında mütevelli heyet, adeta özel bir işletmede yönetim kurulunu andırır. Devlete ait yükseköğretim kurumlarında, kanun gereği yönetim kurulu

olmakla birlikte mevzuatın gerektirdiği kamu yönetiminin sıkı kuralları uygulanır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında vakıf yükseköğretim kurumlarında performans değerlendirmesi rahatlıkla yapılabilirken, devlete ait yükseköğretim kurumlarında bu durum kolay değildir. 2016 yılından itibaren uygulanan Akademik Teşvik Ödeneği ile akademisyenlerin daha fazla bilimsel çalışması teşvik edilip performans değerlendirmesi yapılabilmesinin en azından ücret yönünden de olsa önü açılmıştır. İdari kadro açısından bakıldığında ise vakıf yükseköğretim kurumları özel sektör mantığında bir işletme gibi verimlilik esasına göre çalışmaktadır. Devlete ait yükseköğretim kurumlarında ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tâbi memurlar çalışmaktadır. Vakıf yükseköğretim kurumlarında politika uygulayıcısı idari birimlerde değişiklik çok kolayken, devlete ait yükseköğretim kurumlarında genel sekreterlik, daire başkanlığı gibi icra makamlarında değişiklik maalesef kolay olamamaktadır.

Tüm yukarıda sayılan kısıtlar ölçüsünde çalışmamızda sadece devlete ait yükseköğretim kurumlarının incelenmesi uygun görülmüş olup, tüm üniversitelerin karşılaştırılması yerine ülkemizde farklı dönemlerde kurulan Akdeniz Bölgesi'ndeki farklı kuşakta yer alan üniversitelerin incelenmesinin yerinde olacağı düşünüldüğünden aşağıdaki tabloda yer alan üniversitelerin misyon ve vizyonları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Tablo 1: Akdeniz Bölgesi'ndeki Farklı Kuşaktaki Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Karşılaştırması

ÜNİVERSİTE BİLGİLERİ	MİSYON	VİZYON
<b>Çukurova Üniversitesi</b> (1973) ADANA	Çukurova Üniversitesi; bilim, teknoloji ve sanat alanlarında yürüttüğü eğitim-öğretim faaliyetleri ve araştırma-geliştirme çalışmaları ile değişme, gelişime açık, demokrasi fikrini benimsemiş bireyler yetiştirmeye ve bilimsel birikimlerini diğer bilim kurumları ve toplum ile paylaşmayı görev ve ilke edinmiştir.	Paydaşlarını önemseyen, eğitim-öğretimde kaliteye odaklanmış, insan ve doğa yararına yaptığı bilimsel, kültürel ve sanatsal çalışmalarıyla model bir üniversite olmak.
<b>Süleyman Demirel Üniversitesi</b> (1992) ISPARTA	SDÜ; toplumla etkileşim içinde, insanı önceleyerek, uluslararası standartlarda eğitim vermeyi, araştırma yapmayı, hizmet sunmayı ve çözümler üretmeyi görev edinmiştir.	SDÜ; evrensel ölçekte bilgi, teknoloji ve hizmet üreterek, ilham ve yön veren bir üniversite olmayı hedeflemektedir.
<b>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi</b> (2006) BURDUR	Üniversitemiz; Eğitim-Öğretim faaliyetleriyle çağın gereklerine uygun, mesleki ve sosyal becerileri gelişmiş öğrenciler yetiştirmeyi, nitelikli araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmeyi, gerçekleştirdiği projelerle yörenin, bölgenin ve ülkenin sorunlarına çözüm üretmeyi, ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlamayı görev edinmiştir.	Eğitim-öğretime devam ettiği ve araştırmalar yürüttüğü her alanda elde ettiği sonuçlar, ürettiği bilgi ve sunduğu imkânlar sayesinde ulusal ve uluslararası düzeylerde tercih edilen bir üniversite olmaktır.

Kaynak: Çukurova Üniversitesi Stratejik Planı (2014-2018), s.83

Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2016-2020), s.23

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Planı (2013-2017), s.36

Çalışmanın bu bölümünde kuruluş yıllarına göre farklılık arz eden ve Akdeniz Bölgesi'nde yer alan 1973 yılında kurulmuş olan ve Adana'da yer alan Çukurova Üniversitesi, 1992 yılında Isparta'da kurulmuş olan Süleyman Demirel Üniversitesi, 2006 yılında Burdur'da kurulmuş olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyonlarının analizi yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1'de öncelikle misyonlar incelendiğinde, Çukurova Üniversitesi'nin misyonunda birikimlerini diğer kurumlara ve topluma aktarmak gibi gayesinin olduğu ortadadır. Kuruluş yılına bakıldığında böyle bir amacın varlığı normal görünmekle birlikte 2006 yılında kurulmuş olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin coğrafi konumu ve Burdur'un büyükşehir

olmadığı da göz önüne alındığında ülkenin sorunlarına çözüm üretmek amacı çok da makul görünmemektedir. Süleyman Demirel Üniversitesi'ne bakıldığında uluslararası standartlarda eğitim yapmayı amaçlaması, Türkiye'de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarının varoluş gerekçesini de içermektedir. Temelleri 2015 yılında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda atılan "Üniversitelerin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması" programı kapsamında 2007 yılında kurulmuş olan beş üniversite pilot olarak seçilmiştir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programının pilot yükseköğretim kurumları olarak belirlenmiştir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, belirlenen öncelikli alanda



yapacağı projelerde Kalkınma Bakanlığı'nın uygun görmesi halinde desteklenecektir.

Vizyonlar incelendiğinde, kuruluş yılına nazaran köklü bir üniversite olan Çukurova'nın örnek bir üniversite olmayı hedeflemesi; Süleyman Demirel Üniversitesi'nin de evrensel ölçekte bilgi üretmek istemesi doğal bir durumdur. Fakat en yeni durumda olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin bölgede hâkimiyeti saptamadan uluslararası arenada yüksek sıralamalara ilerleyeceği vizyonu, genç yaşta bir üniversite için bir hayli iddialıdır. Yukarıdaki paragrafta bahsedildiği gibi, Mehmet Akif Üniversitesi'nin bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programının pilot yükseköğretim kurumları olarak belirlenmesi, hem bölgesel hem de Üniversite için çok önemli ve rakiplerine karşı mutlak avantaj sağlayan bir gelişmedir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin bölgesel kalkınmada farklılık yaratacak ve büyümeyi sağlayacak itici gücü buradan alması kuvvetle muhtemeldir. Bu durumda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin hayvancılıkla ilgili akademik birimlerini artırması, kadrolarını bu yönde tahsis etmesi, yatırımlarını ve bütçesini bu yöne doğru kanallandırmayı, buna uygun vizyon geliştirmesinin daha yerinde olacağı düşünülmektedir. Mesele yenilerde açılan Diş Hekimliği Fakültesi ile Göllühisar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu yerine merkezde hayvancılık enstitüsü, ilçelerde ise merkezde olduğu gibi tarım ve hayvancılık meslek yüksekokullarının açılmasının daha yerinde olacağı düşünülmektedir. Çünkü, Burdur'un hemen yanı başında bulunan Isparta'daki Süleyman Demirel Üniversitesi'nde veterinerlik fakültesi ile tarım ve hayvancılık meslek yüksekokullarının olmayışı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi için aslında rekabet avantajı sağlayan bir durum olup öğrenci sayısı 90.000'lere varan Süleyman Demirel Üniversitesi, öğrenci çekim merkezi açısından Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ne nazaran daha avantajlı konumdadır.

Stratejik Planlarda olması gereken en önemli özellik, planın içselleştirilip özümsemesi açısından planın tüm paydaşlar açısından bilinmesidir. Bunun için de öncelikle vizyon ile misyonun akılda kalıcı olması gerekir. Yukarıdaki tabloda bu açıklamaya uyan en iyi misyon ve vizyon, Süleyman Demirel Üniversitesi'ne aittir. Gerçekten de kısa ve öz tanımların akılda kalıcılığı açısından faydalı olduğu düşünülmektedir.

Yine stratejik planlarda yer alan üniversitelere ait sloganlar da planlara ayrı bir hava katmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi'ne ait "İlham Veren Üniversite" mottosu, Üniversitenin artık örnek alan bir Üniversite değil; diğer üniversitelere ilham kaynağı olduğu yönünde bir algı oluşturmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin "İstiklâlden İstikbâle" mottosu da İstiklâl Marşı yazarı olan Mehmet Akif Ersoy'u anımsatması bakımından hafızalarda yer edici bir özelliğe sahip bir slogan olmuştur. Akdeniz Bölgesi'ndeki en köklü üniversite olan Çukurova Üniversitesi'nin de bir motto üretmesinin, akılda kalıcılık bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Stratejik yönetim, kurumların uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların tahsisinin yönetilmesi anlamına gelmekte ve çok hızlı gelişen ve değişen teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmek noktasında özellikle yükseköğretim kurumları için kritik öneme sahiptir. Çalışmada incelenen üniversitelerin çoğunluğu ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, lider bir üniversite olmayı, dünya üniversiteleri arasına girmeyi başarmayı vizyon ifadesi olarak belirler; fakat, bölgesinde birinciliği alamayan üniversitelerin bu uzgörüleri gerçeklikten uzaktır. Küreselleşmenin aynı zamanda beraberinde getirdiği ve artırdığı rekabet olgusu, kurumların ve üniversitelerin ellerindeki bilgiyi sistemli bir biçimde yönetmelerini, stratejik öneme sahip

bilgileri diğerlerinden ayırt etmeyi ve bilgi ihtiyacını doğru saptamayı zorunlu kılmaktadır. Bununla beraber, üniversitelerin rakiplerini çok yakından takip etmeleri, meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin etmeleri ve bu değişimlere öncülük etmeleri misyonlarını yani var oluş sebeplerini oluşturmalıdır.

Üniversitelerin stratejik vizyon, misyon belirlerken benzer fırsat ve tehdit algılarına sahip olmalarına rağmen kendi tarihsel ve sosyal durumlarından kaynaklanan farklar görülebilmektedir. Belirlenecek hedeflerde bu konuya öncelik verilmesi özellikle üniversitenin kendi iç dinamik gelişimiyle ilgili zayıf yön algısının ortadan kaldırılmasında etkili olacaktır.

Üniversiteler, stratejik planlarını hazırlarken bu işi sadece bünyesinde bulunan Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının işi olarak görmemelidir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları, stratejik plan hazırlıklarında sekreteryaya görevini üstlenmelidir. Üniversitenin akademik faaliyetlerini idari birimlerde çalışan idari personelin belirlemesi söz konusu olmamalıdır. Stratejik plan hazırlanırken, hedeflerin gerçekçi olmasının yanında en önemlisi bunların ölçülebilir olması önemlidir. Ölçmeye imkân

sağlamayan göstergeler, karşılaştırmalı analiz yapmaya fırsat veremeyeceğinden dolayı oluşturulan planın kurumlardaki etkisini izlemek mümkün olmayacaktır.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, özellikle 2015 yılından itibaren “kalite” kavramına öncelik vermiş; 23/07/2015 tarihli ve 29423 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile üniversitelere belirli zaman aralıklarıyla dış değerlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Kalite alanındaki gelişmelere paralel olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda 2017 yılında yapılan değişiklik ile kanunla yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapmak, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmek üzere idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli Yükseköğretim Kalite Kurulu kurulmuştur. Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken artık kalite ve dış değerlendirme kavramlarına ağırlık vermelidir.

## KAYNAKÇA

1. ACAR, İ. A. vd. (2005), Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları - Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği -, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.
2. BASKAN, G. A. (1993), Yükseköğretimde Stratejik Planlama, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C: 26, S: 2, ss. 367-377.
3. BAŞBAKANLIK DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI MÜSTEŞARLIĞI (DPT), (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Sürüm), Ankara.
4. BENGİSU, M. (2007), Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Journal of Yasar University, C: 2, S: 7, ss. 739-749.
5. BİÇER, M., YILMAZ, H. H. (2009), Parlatonun Kamu Politikası Oluşturma ve Planlama Sürecindeki Konumunun Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Yasama Dergisi, S: 13, ss. 45-84.
6. BİRİNCİ, M. (2014), Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf

- Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, Yükseköğretim Dergisi, C: 4, S: 3, ss. 135-147.
7. ÇAKIR, A. (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, T.C. Maliye Bakanlığı (Strateji Geliştirme Başkanlığı) Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
  8. ÇETİN, H. - TAŞ, S. (2012), Akdeniz Bölgesi Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlarının DPT Modeline Göre Kıyaslanması, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C: 4, S: 2, ss 57-67.
  9. ÇETİN, H. - ÜNAL, Ö. F. (2011), Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi, Bilişim Teknolojileri Dergisi, C: 4, S: 3, ss. 29-35.
  10. ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ (2013), Stratejik Plan (2014-2018), Adana.
  11. DEMİR, C., YILMAZ, M. K. (2010), Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 25, S: 1, ss.69-88.
  12. DİNÇER, Ö. (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları (8. Baskı), İstanbul.
  13. EREN, V. vd. (2014), Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, C: 47, S: 2, ss. 124-143.
  14. EREŞ, F. (2004), Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S: 15, ss. 21-29.
  15. GENÇ, F. N. (2009), Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S: 23, ss. 201-211.
  16. GÖZLÜKAYA, T. (2007), Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
  17. GÜRER, H. (2006), Stratejik Planın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi, S: 63, ss. 91-105.
  18. IŞIK, H., AYPAY, A. (2004), Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sonucunda Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 24, S: 3, ss. 349-363.
  19. KUTLUCAN, K. Ü. (2009), Belediyelerde Stratejik Plan Uygulaması, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
  20. KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, S. (2008), Stratejik Planlama Süreci, Kastamonu Eğitim Dergisi, C: 16, S: 2, ss. 403-412.
  21. LEBLEBİCİ, D. N. - ERKUL, E. (2008), Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 26, S: 1, ss. 269-285.
  22. MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ (2012), Stratejik Plan (2013-2017), Burdur.
  23. ÖZDEM, G. (2011), Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, C: 11, S: 4, ss. 1869-1894.
  24. ÖZMEN, İ. vd. (2013), Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları (Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz), Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, C: 8, S: 2, ss. 27-39.
  25. REHBER, E. (2007), Değişim Çağında Yüksek Öğretim (ed. Prof. Dr. Coşkun Can Aktan), Yaşar Üniversitesi (Birinci Baskı), İzmir, ss. 211-243.

26. RESMÎ GAZETE, Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, Tarih: 30.04.2015, Sayı: 29342.
27. RESMÎ GAZETE, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Tarih: 26.05.2006, Sayı: 26179.
28. RESMÎ GAZETE, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Tarih: 24.12.2003, Sayı: 25326.
29. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ (2016), Stratejik Planı (2016-2020), Isparta.
30. ÜNAL, M. C. (2013), Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler, Amme İdaresi Dergisi, C: 46, S: 2, ss. 25-43.
31. VURAL YILMAZ, D. (2016), Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 21, S: 4, ss. 1191-1212.
32. YILMAZ, H. H. - KESİK, A. (2010), Yükseköğretimde Yönetmelik Yapı ve Mali Konular: Türkiye’de Yüksek Öğretimde Yönetmelik Etkinliği Artırmaya Yönelik Bir Model Önerisi, Maliye Dergisi, S: 158, ss. 124-163.
33. YILMAZ, K. (2003), Kamu Kurumları İçin Stratejik Plan Uygulaması, Sayıştay Dergisi, S: 50-51, ss. 67-86.
34. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI, (2007), Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi, Ankara.
35. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI, (2014), Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı 2015-2019, Ankara.