



Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi

Mustafa KOCAOĞLU*

Sümeysra KARAMAN**

Merve Melek SARIGÜL***

Nazlıcan ÖZTAŞ****

Öz

Stratejik plan, üniversitenin misyonunun, vizyonunun, gerçekleştirmek istediği hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlendiği genellikle beş yıldan oluşan raporlardır. İyi bir stratejik plan için üst yönetimin planı sahiplenmesi, paydaşların görüşlerinin alınması, diğer üniversitelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için strateji geliştirilmesi, her yıl performans programının hazırlanması, hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gösteren faaliyet raporlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edildiğinde başarılı bir stratejik plan elde edilmiş olmaktadır.

Farklı üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak ele alındığı bu çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi olarak seçilen üç üniversitenin hem şu an geçerli olan hem de bir önceki stratejik planları betimsel olarak irdelenmiş ve elde edilen bulgular karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, her üç üniversitenin stratejik plan çalışmalarının, mevzuatta öngörülen hükümlere tamamen uygun olduğu ancak kurumsal olarak birtakım farklılıklar taşıdığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Üniversitelerde Stratejik Planlama

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Comparative Analysis of Strategic Planning Processes at Universities

Abstract

A strategic plan is usually a five-year report in which the mission, vision, goals that the university wants to accomplish and the resources needed to achieve these goals are determined. For a good strategic plan, top management needs to have a plan, to have stakeholders' opinions, to develop strategies to provide competitive advantage to other universities, to prepare a performance program every year, and to create annual reports showing whether we have achieved the goals. A successful strategic plan is achieved when attention is paid to these issues.

Descriptive analysis method was used in this study, in which strategic plans of different universities were dealt with comparatively. Both current and previous strategic plans of the randomly selected three universities were examined descriptively and the findings obtained were evaluated comparatively. As a result of the findings obtained, it was understood that the strategic planning studies of all three universities were completed in accordance with the provisions stipulated in the legislation, but there were some institutional differences.

Key Words: Strategy, Strategic Management, Strategic Plan, Strategic Planning at Universities

Article Type: Research Article

*Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, UBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mustafakocaoglu@erbakan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9341-6341.

**Yüksek Lisans Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBE, Yönetim Bilişim Sistemleri ABD, sumeyrakaraman6666@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9859-5609.

***Yüksek Lisans Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBE, Yönetim Bilişim Sistemleri ABD, melek.merve.tasan@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4941-6894.

****Yüksek Lisans Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBE, Yönetim Bilişim Sistemleri ABD, nazlicaan.can@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1462-3076.

1. GİRİŞ

Planlama, yönetimin ilk ve en önemli aşamasıdır. Günümüz küreselleşen ve uluslararası ilişkilerin arttığı dünyada stratejik anlamda planlama önem kazanmıştır. Stratejik planlama kavramı sosyal bilimlerde 1970'li yıllarda yer alamaya başlamıştır. Stratejik planlama bir kurumun temel amaçlarına ulaşabilmek için, bulunduğu çevre koşulları göz önünde bulundurularak strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için planlar hazırlayan sistemli çalışmalardır (Akçakaya, 2016: 284). Stratejik yönetim, özel, kamu ve kar amacı olmayan sektörlerin geleceğe ait hedeflerinin netleştirilmesi ve bunlara ulaşılabilmesi için yapılan tüm prosedürlerin belirlenmesine ortam hazırlayan bir yönetim şekli olarak kabul edilir (Aktan, 2008: 5). Ayrıca akademik çalışmalara bakıldığında stratejik yönetim geliştikçe, şirket veya kuruluşların stratejik planlama uygulamalarına olan ilgisi azalmaya başladığı ortaya konulmuştur (Grant, 2003: 492). Fakat değişimin gittikçe evrensel bir boyuta ulaşması bunun yanında teknolojinin giderek ivme kazanması ile beraber rekabeti artırması şirket veya kurumların tekrardan stratejik planlamaya önem vermesine sebep olmuştur (Demir ve Yılmaz, 2010: 73).

Stratejik planlama “örgütün fırsat ve tehditlerini ele alarak vizyonunu belirlemesi ve bu belirlediği vizyona uygun davranışı sergileyerek örgütün etkinliğini artıran bir araç” olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2009: 399). Stratejik planlama belirli süreçleri içerisinde barındırmaktadır. Bu süreçler uygulanacak faaliyetleri kolaylaştırmak için veri toplayarak tahmin eder, model oluşturarak gelecekteki alternatif senaryoları oluşturur. Bunun yanında stratejik planlama kuruluşun karşı karşıya kaldığı fırsatları ve tehditleri belirlemek için bir dış çevre analizi ortaya koyar ve kuruluşun kendi kimliğini tanımlamak için de dâhili analiz içerir (Glaister ve Falshaw, 1999: 108). Ayrıca stratejik planlama, temelde yönetici ve liderlerin stratejik düşüncelerine yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bunun yanında yönetici ve liderlerin stratejik plan yaparlarken temelde dört soruyu ele almaları gerektiği savunulmuştur. Bu dört soru: Neredeyiz? Nereye gidiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? (Ereş, 2004: 23).

Bu çalışmada da öncelikle strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları tanımlanarak çalışmanın kavramsal çerçevesi belirlenmiştir. İkinci bölümde ise üniversiteler için stratejik planlama sürecinden bahsedilmektedir. Son bölümdeyse Gazi, Hacettepe ve Kırşehir Ahi Evran Üniversitelerinin son iki dönem stratejik planları kendi aralarında kıyaslanarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde üç üniversitenin stratejik planları kuramsal çerçeveye uygun olarak değerlendirilmiş ve iyi bir stratejik planda neler olması gerektiği açıklanmıştır. Böylece üniversitelerde stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamalarından birisi olan stratejik planlamanın nasıl işlediği ve işlemesi gerektiğine yönelik çıkarımlarda bulunma imkânına sahip olunacaktır. Ayrıca, olası sorun alanlarına yönelik çözüm önerileri sunulması yoluyla Türkiye'deki tüm üniversitelerin benzer sorunları yaşamaması ve/veya mevcut sorunları çözmesine katkıda bulunulacağı beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları geniş bir literatür taraması ile elde edilen bilgiler sonucunda kavramsal çerçevesi çizilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin Türkçede karşılığı yoktur, Fransızcadan dilimize geçmiş bir kavramdır (Peker ve Boyraz, 2017: 69). 1970'lerin sonlarına kadar strateji kelimesinin bahsi sadece askeri alanda geçmektedir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru kurumlar arası rekabetin, bilgi seviyesinin yükselmesi sonucu kurumlar artık birbirinden üstün olabilmek amacıyla strateji kavramını kullanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2007: 162).

Strateji kavramı düşünme, kararlaştırma ve uzun süreyi içeren hedefler manasına gelmektedir. Kurum ile dış çevresi arasındaki bağın kurulup kurulamaması stratejisine bağlıdır. Bu uyumun gerçekleştirilebilmesi için başvuru tüm yollar kurumun stratejisinde belirlenmiş olmalıdır (Maviş, 1988: 139). Genel olarak strateji, kurumun benimsediği düşünceye uyan amaçlara erişebilmek üzere yaptığı tüm araçlardır. Bu kavramın artık günümüzde yalnızca askeri alanda değil, herhangi bir kurumun, işletmenin, örgütün bütünlük bir siyaseti ile ifade edilir hal almıştır. Kurumun bütün siyaseti derken, ekonomisi, psikolojisi, ideolojisi, kültürü ve idari tüm konularını kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66). Günümüz dünyasındaki bu ağır rekabet ortamının da etkisiyle hayli bilinen bir kavram haline gelmiş olan strateji beraberinde bazı yeni kavramlar da getirmiştir. Bunlardan en önemlisi ve vazgeçilmez ise “stratejik yönetim” kavramıdır (Yılmaz, 2007: 166).

2.2. Stratejik Yönetim

1980’lerin sonunda kullanılmaya başlanmış olan strateji ve yönetim kavramı ikilisi birçok kişi tarafından farklı şekilde yorumlanmıştır. Bu bağlamda bir tanıma göre stratejik yönetim, “kurumun stratejisinin daha verimli bir şekilde ilerlemesine sebep olabilecek kararların tümü ya da kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yan düşünceler topluluğu” dur (Maviş, 1988: 144). Stratejik yönetimde temel araştırma, sektör yapısının kuruluşun performansını nasıl etkilediğine, iç ve dış paydaşların kurum performansı üzerindeki etkilerine, kurumun kaynaklarının, yeteneklerinin, eylemlerinin ve temel yetkinliklerinin onu rakiplerinden nasıl farklılaştırıp rekabet avantajı sağlayabileceğine odaklanmaktadır (Pfarrer, Devers ve diğ., 2019: 768). Stratejik yönetim, kuruluşların gelişimi için önemlidir. Kuruluşların değişen koşullara uyum sağlama, hizmetleri geliştirme, değer yaratma ve desteği sürdürme becerisi için birçok faktör önemlidir. Bu faktörler, çevre, düzenleme, finansman, teknoloji, organizasyon yapısı ve stratejiyi içermektedir (Johnsen, 2015: 245). Ayrıca stratejik yönetim, herhangi bir kurumun ne durumda olduğunu, neden var olduğunu, nereye ulaşmak istediğini gösteren yönetim şeklidir. Bu yönetim şekli, plan, örgüt, yürütme, denetleme vb. gibi temel yönetim görevlerini arka plana itmeden üst düzey yöneticilerin tercihi olan bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetim demek, geleceğe yönelik bir yol çizelgesi varlığı demektir. Bu yol çizelgesine göre gelecek kaygısını kontrol altına alabilmek, kurumu sürekli hareket halinde tutabilmek gerekmektedir. Bu da sadece stratejik yönetim kurallarıyla gerçekleştirilebilmektedir (Baykal, 2018: 153).

Stratejik yönetimin özellikleri şu şekildedir (Güçlü, 2003: 74);

- Örgütün en üst düzey yönetim şeklidir. Bunun sebebi ise işletmenin tamamen geleceğini ilgilendiriyor olması öngörülür.
- Örgütün geleceğine ait uzun süreli planları öngörür ve bu planların gerçekleştirilmesi için ne yapılacağı üzerinde durur.
- Tüm kararlarda bütünü düşünerek hiçbir küçük ayrıntıyı da göz ardı etmez.
- Stratejik yönetime göre örgüt çevreden bağımsız düşünülemez. Her zaman dış çevrenin faydasını da düşünen bir örgüt görüntüsü çizmektedir.
- Örgütün hedeflerini yerine getirebilmek için en verimli yolları sunar.
- Stratejik yönetimin kararları tüm örgüt için ortak kararlardır.

Kurumlar için sadece bir misyon, bir strateji varlığı yeterli değildir. Belirlenmiş olan misyonun stratejisi üzerinde yer bulmuş olması gerekmektedir. Uygulanan stratejik yönetimin varlığının gerçeklerle çelişmesi durumunda her kurumun varlığının tehlikede olduğu bilinmelidir. Stratejik yönetimde stratejilerin oluşturulması konusunda şu aşamalardan geçilmesi tavsiye edilir (Peker ve Boyraz, 2017: 76):

- Ne için oluşturulduğu
- Neden oluşturulduğu

- Zaman aralığının ne olduğu
- Ulaşmak istediği hedefin neresi olduğu
- Nasıl oluşturulmak istendiği
- Kimin için oluşturulduğu sorularının cevapları çerçevesinde karşılaştırılan bir stratejik yönetim verilen cevapların doğruluğuyla da amacına ulaşacaktır.

Stratejik yönetimden mahsur kalmış kurum ve işletmeler, rakiplerinden üstün olamayacak, sermayelerini düzgün yerlere kullanamayacak, çalışanlarının istek ve arzularını yerine getiremeyecek, eksikliklerine göre önceden planlayıp da gerekli tedbirlerde bulunamayacak, ekonomik iniş çıkışlardan oldukça etkilenecektir. Yani stratejik yönetim kurumlara rakiplerine üstünlük sağlama şansı, maddi sıkıntılar yaşamama hali, insan kaynaklarının düzenli ilerleyebilmesi, geleceğe yönelik önsizde bulunabilme şansı vermektedir (Yılmaz, 2007: 168).

2.3. Stratejik Planlama

Plan, netleşmiş bir faaliyetin ifade ediliş biçimidir. Dizgeli bir planlama sayesinde işletmelerin gelecekte nasıl hareket etmesi gerektiği öngörülebilir. Geleceğe ait verilecek kararlarda yani strateji belirlenmesinde planların önemi büyüktür (Saruhan, 1994: 19). Stratejik planlama, kuruluşların temel sorunlarını belirleyerek bu sorunlara karşı hedefleri nasıl belirlemesi gerektiğini, alternatifleri değerlendirerek nasıl strateji oluşturması gerektiğini gösteren süreçlerdir. Stratejik planlama aynı zamanda organizasyonel karar vermeyi hem merkezileştirmek hem de merkezden uzaklaştırmak için temel bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Wolf ve Floyd, 2017: 1775).

Stratejik planlama, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerinin analizi, kuruluşun iç ve dış çevre analizi ve bu analiz sonucunda ulaşılan sorunlara karşı stratejilerin, planların ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu bağlamda son yıllarda stratejik planlama işletmelerin başarısının temelinde yer alır mantığı benimsenmektedir. Her işletmenin, kurumun uzun vadeli ortaya çıkardığı planlar çevre şartlarına, pazar payına, teknolojik gelişmelere göre farklılık göstermektedir. Kurumların çoğunluğunun planlama için öngördüğü süre beş yıl olarak düşünülmüştür. Bu bağlamda süre arttığında gerçeklik payı azalacaktır düşüncesi hâkim olmuş durumdadır (Özalp, 1988: 34). İşletmelerin yanı sıra yeni kamu yönetimiyle birlikte kamu kurumlarında da özel sektör uygulamalarını teşvik eden yönetim reformları hız kazanmıştır. Stratejik planlamanın kamu kurumlarında uygulanmasındaki asıl amaç, özel sektörün daha iyi performans göstermesine yardımcı olan stratejik planlamanın kamu kurumlarında da aynı etkiyi yaratacağına dair düşüncedir (George ve Walker, 2019: 810-811).

Stratejik plan, örgütün tümü için bilgi sağlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yani örgüt içerisinde bulunduğu çevreyi tanıması, misyon ve vizyonunu belirlemesi, belirlediği politikaların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek paydaşlarını ortaya koyduğu bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Bahar, 2020: 2018). Stratejik planlama bu nedenle organizasyonlarda sürekli gelişme, belirlenen hedeflere ulaşılma ve sürekliliğin sağlanması için temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar ve diğerleri, 2005).

Stratejik planlama, kurumun şu anki dönemi ile gelecekte bulunmayı arzu ettiği yer arasındaki bağı ifade eder. Kurumun ne olduğunu ve ne olması gerektiğini gösteren bir haritadır. Stratejik planlama değişimin planlanması demektir ve bu sebeple sürekli hareket halinde olmak zorundadır. Amacı, kurumun etrafındaki fırsatlardan yararlanabilmesi için kurumun elindeki varlıkların nasıl kullanılabilmesinin belirlenmesidir. Özellikleri arasında uzun süreli olmak ve geleceğe ait izler taşımak yer alır (Baykal, 2018: 154). Heracleous stratejik planlamayı programlı, analitik ve stratejik düşüncüyü yaratan ve birbirinden gittikçe uzaklaşan düşünce sürecine atıfta bulunmak için kullanılan bir terim olarak açıklamaktadır (Heracleous, 1998: 481). Demir ve Yılmaz (2010), stratejik

planlamayı, kurumun gelişimi ve yapısında meydana gelen değişimlerine göre misyonunu ve tüm hedeflerini belirleyerek, içerisinde bulunduğu ortamın faaliyet durumuna önem verip alternatifler içerisinde uygun olan bir seçeneği seçtiği bir plan olarak tanımlamaktadırlar (Demir ve Yılmaz 2010: 72).

Stratejik planlama bütün çalışanların amaçlarına ulaşabilmek için çaba sarf ettiği, vizyon ve misyona ait tüm yeniliklere açıklığın daimi olduğu bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması demek o kurumun çabalarının karşılıksız kalmaması demektir. Bunun olabilmesi için ise bazı aşamalara uyulması gerekir. Bunlar (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404):

- Örgütsel Değerler ve İlkeler
- Vizyon
- Misyon
- İç Çevre Analizi
- Dış Çevre Analizi
- SWOT
- Kritik Başarı Etmenleri
- Amaçlar
- Hedefler
- Stratejiler ve Politikalar
- Eylem Planları
- Kaynak Dağılımı
- Performans Ölçümüdür.

Stratejik planlama nokta atışı kararlara odaklanırken, stratejik yönetim ise yeni teknolojiler, yeni yer getirmeye gibi faydalı olabilecek sonuçlara odaklanır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. İkisi kıyas edildiğinde ilk bakılacak yer plan aşaması olacaktır. Haliyle yönetimin plandan daha geniş bir yelpazesi vardır (Baykal, 2018: 156).

3. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Günümüz ekonomisinin bilgiye dayanması küresel rekabette yükseköğretim ve onun temsilcisi olan üniversiteleri oldukça önemli bir konuma getirmektedir. Çünkü üniversiteler bir ülkenin politikalarından iş dünyasının isteklerine kadar toplum için bilim ve yenilik adına her türlü görevi üstlenmektedir. Üniversitelerin bu politikaları en iyi şekilde yürütmek ve sürdürmek için stratejik planı en iyi şekilde hazırlayarak uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu da stratejik planın önemini ortaya koymakta, kavramın her detayının incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Yükseköğretim kurumları yapı olarak büyük ve karmaşıktır. Bu da üniversiteleri stratejik planlama yapmaya itmektedir. Ayrıca üniversiteler de özel sektör gibi artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için farklılaşmaya gitmek durumundadırlar. Bir üniversitenin stratejik planlama yapabilmesi ve başarılı şekilde yönetilebilmesi için planlamayı sahiplenecek bir yönetsel anlayışa ihtiyacı vardır. Ayrıca, üst yönetim kadar planlamanın başarısını destekleyen etkenler arasında, kurum politikaları, kurum kültürü ve çalışanların tutumları da yer almaktadır (Omuse, Kihara ve Munga, 2018: 456).

T. C. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında hazırlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne göre (www.sp.gov.tr, 2018), yükseköğretim kurumları, toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, iç ve dış paydaşlarıyla etkileşim halinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne dönüştürebilen, küresel çapta rekabetçi bir sisteme sahip olabilmek için başarılı bir stratejik yönetim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Üniversiteler için uygulanan stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadeli önceliklerinin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulamada mali disiplinin maliyetlendirme yoluyla takip edilmesi, stratejilere göre kaynak belirlenmesi ve etkin kullanılıp

kullanılmadığı takip edilerek hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Üniversiteler farklı bir sektörü oluşturduğu için haliyle uygulanan stratejik planda farklı olmalıdır. Üniversitelerin stratejik üstünlük sağlama ve tercih edilmelerini sağlayabilmek için diğer üniversitelerden farklılaşmaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için idari, mali ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları ve stratejik planların üniversiteye özgü olması gerekmektedir.

Stratejik planlama ilk olarak II. Dünya savaşı sırasında askeri alanda ortaya çıkmıştır. Daha sonra iş dünyasında uygulanmıştır. 1970’li yıllarda ise yükseköğretim kurumlarında daha sonra ise diğer okul düzeylerinde kullanılmaya başlanmıştır (Eren, Orhan ve Dönmez, 2014: 122). Bu bağlamda ortaya konulan planlamanın sonuçlarının, kurum içinde değerlendirilmesi oldukça önemli olmakta ve bunun içinde üniversitelerde liderlik ile strateji süreci ortaya konulmaktadır (Birinci, 2014: 137).

Üniversiteler kar amacı olmayan, toplumun farklılıklara yetiştirilmesini hedefleyen örgütlerdir. Stratejik planlama ise bu vb. örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için üst düzey yönetim tarafından oluşturulmuş uzun süreyi kapsayan planlardır (Dağlar, 2019: 2). Üniversitelerin işletmelerden daha farklı planlama yapmaları zorunludur. Bunun nedeni ise üniversitelerin hizmet ağırlıklı olması ile stratejik yönetim anlayışı şeklinde olmasıdır. Bu stratejik yönetim; eğitim sisteminin ve bilimsel gelişmelerin gerekliliği, yükseköğretim kurumunun rekabetçi bir duruma getirilmesi ve kaynak kullanımının etkin bir şekilde sağlanarak performans bazlı bir sistem olarak karşımıza çıkması gerekmektedir (Bahar, 2020: 2019). Üniversitelerde stratejik planlama modeli ise; belirlenen paydaşlar ile sürekli etkileşim içinde olmak, toplum ve ekonomi taleplerini karşılamak, ortaya çıkarılan bilgiyi ürüne dönüştürmek, teknoloji ve hizmeti kullanmak, küresel çapta yükseköğretim sistemine ulaşılacak olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağlar, 2018: 49).

T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından üniversiteler için hazırlanmış rehberde göre stratejik yönetimin süreci (Dağlar, 2019: 3);

- Planlama süreci stratejik plan hazırlık süreci ile başlamaktadır. Hazırlık süreci, planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organize edilmesi, ihtiyaçların belirlenerek zaman çizelgesi ve hazırlık programının oluşturulması aşamasıdır.
- Neredeyiz? sorusunun cevabı için yapılan durum analizi ise kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları ile ürün hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, akademik faaliyetler analizi, yükseköğretim sektörü analizi ve GZFT analizlerinin yapıldığı aşamadır.
- Nereye ulaşmak istiyoruz? sorusunun cevabını “geleceğe bakış”, “farklılaştırma stratejisi” ve “strateji geliştirme” bölümleri oluşturmaktadır. Geleceğe bakış bölümünde üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için misyon, vizyon ve temel değerlerden bahsedilmektedir. Farklılaştırma stratejisinde diğer üniversitelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için konumu, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihleri ortaya konulmaktadır. Strateji geliştirme bölümünde ise üniversitenin amaçları, hedefleri, performans göstergeleri ve bunlara bağlı olarak geliştirdiği stratejileri yer almaktadır.
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? sorusunun cevabı için “faaliyet raporları” ve “performans programlarının” öngörülebilmesini sağlayan ve buna bağlı olarak bütçenin hazırlandığı aşamadır.
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? sorusunun cevabı ise izleme ve değerlendirmenin gerçekleştirildiği aşamadır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde betimsel analiz yapmak suretiyle tesadüfi olarak seçilmiş olan Gazi, Hacettepe ve Kırşehir Ahi Evran Üniversitelerinin son iki dönem stratejik planları incelenerek bu stratejik planların benzerlikleri, farklılıkları ve şayet varsa eksiklikleri karşılaştırmalı biçimde ortaya konulmaktadır. Bu üniversitelerin seçilmesinin sebebi, üniversiteler özelinde yapılan ön hazırlık çalışması neticesinde, stratejik plan süreçlerinin betimsel analize ve kendi arasında karşılaştırmaya müsait olmasıdır. Ayrıca bu üniversitelerde yapılacak (yapılması muhtemel) bir karşılaştırmalı çalışmanın diğer tüm üniversitelere yönelik çıkarımlarda bulunmaya müsait özellikler göstermesidir. Nitekim bu yapılırken ilgili üniversitelerin stratejik planlarına internet siteleri üzerinden ulaşılmış ve her birisinin daha önce kuramsal olarak ortaya konmuş olan ilkeler çerçevesinde analize tabi tutulması sağlanmıştır.

4.1. Gazi Üniversitesi 2014-2018 ve 2019-2023 Dönemleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılmalı Analizi

Gazi Üniversitesi 2014-2018 ve 2019-2023 dönemleri stratejik planları karşılaştırılarak aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır: 2014- 2018 planı giriş bölümünde stratejik planın kavram olarak ne manaya geldiğinden, öneminden, yapıldıktan sonraki başarısından bahsedilirken, 2019-2023 planında giriş bölümü yazılmamıştır. Yalnızca 2019-2023 planında sunuş bölümü çok daha detaylı ve anlaşılır verilmiştir. Bu plan döneminde üniversitenin artık araştırma üniversitesi olduğundan buna göre de birçok teknolojik yapı ve faaliyetlerinden ve bu planda katılımın diğer stratejik planlara oranla daha yüksek tutulmaya çalışıldığından bahsedilmiştir. 2014-2018 planında stratejik plan hazırlık süreci bölümünde önceki planın değerlendirmesinden, plan modelinden ve çalışmalarından bahsedilmiştir. Bunların kapsamında plan hazırlığının yasal sürecinden, hazırlık döneminden, eğitim durumundan, kurulların oluşturulmasından kısaca kısaca bahsedilerek bu bölüm bitirilmiştir.

2019-2023 planında bu bölümden önce 2 başlık daha incelenmiş (Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi öngörülerek) ilk başlık olan “Bir Bakışta Stratejik Plan” tercih edilmiş; ikinci başlıkta Temel Performans Göstergeleri tablo halinde açık ve anlaşılır biçimde verilmiştir. Üçüncü başlık olarak Stratejik Plan Hazırlık Süreci’ne geçilmiştir. Burada son olarak üniversitenin yeni kurulan Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi’ne bağlanması sebebiyle tüm planın ön taslağının değiştirilmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Durum analizi bölümüne bakıldığında ise her iki planda da bir önceki dönem değerlendirilmesi yapılarak şuan ki durumun eksiği belirlenmektedir. Bir önceki dönem değerlendirmesi, 2014-2018 planında daha önceki bölümde verildiği için burada değerlendirilmemiştir. 2019-2023 planında ise önceki dönemin değerlendirmesi yapılmış ve artık daha çok araştırmaya dayalı olan üniversitenin teknolojik bütün planlarının yerine getirildiğinden, artık öğrencilerin, akademisyenlerin daha aktif hale getirilebilmesi için yapılması hedeflenen tüm çalışmaların ve çalışmaların teşvikleri için belirlenen tüm hedeflere ulaşıldığından detaylı şekilde bahsedilmiştir. Üst politika belgelerinin analizi başlığına ise 2014-2018 planında yer verilmemiştir.

2019-2023 stratejik planında bu başlığın içeriğinde yaklaşık 8 adet stratejik eylem planı ve programından bahsedilerek tüm bunların görev ve içeriklerinden tablolar halinde bahsedilmiştir. Kurum içi analiz başlığı 2014-2018 stratejik planında, çevre analizi ile birlikte değerlendirilmiştir. Paydaş analizi bölümünde kavramak istediğimiz katılımcılık faktörünü en küçük detaylarında dahi görebilmekteyiz. Bu bölüm için takip edilen yöntem, her iki plan döneminde de benzer olmuştur. Her ikisinde de üniversitenin iç ve dış paydaşları belirlenerek paydaş analizi yapılmış ve sonuçlarına göre de hangisinde katılımın daha az ya da fazla olduğuyla alakalı tablolar sunulmuştur.

2019-2023 stratejik planında ise tüm durum analizi ve paydaş analizi sonuçlarından yararlanıldığı, bu sebeple katılım sayısının oldukça iyi olduğu ve süre olarak da plan dönemini

kapsayabilecek bir sürede yapılmış olduğu görülmektedir. Buna dayanarak, önceki plan dönemine göre bu dönem GZFT analizinin gerçeği daha fazla yansıttığı söylenebilir. Farklılaşma stratejileri bölümü, 2014-2018 stratejik planında ele alınmamış bir bölümdür. Bunun aksine yine üniversiteler için stratejik planlama rehberi örnek alındığı için, 2019-2023 planında bu bölüm incelendiğinde, dört alt başlıkla açıklanmış, bu başlıkların her birisi için de yeterli özen gösterilerek; tüm teknolojik faaliyetlerini gerçekleştirmede nereden yola çıkıldığını anlattığı görülmektedir. Maliyetlendirme bölümünde her iki dönem planında da 4 yıllık bir maliyet tablosu oluşturulmuştur (GÜ SGDB 2014-2018 Stratejik Planı, 2014 ve GÜ SGDB 2019-2013 Stratejik Planı, 2019).

4.2. Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 ve 2018-2022 Dönemleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılmalı Analizi

Hacettepe Üniversitesi'nin son iki yılına ait stratejik planlarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan benzerlikler ve eksiklikler bazında genel değerlendirme şu şekildedir:

İki planda da ilgili üniversite rektörünün açıklaması yer almaktadır. Bu aşamalar her ikisinde de büyük farklılık ya da eksiklikler içermemektedir.

2013-2017 yılı planında stratejik planlama yaparken 'Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planı' şablonundan faydalanılmıştır. Stratejik plana 2011 yılında Strateji Geliştirme Kurulunun toplantısı ile kurul üyeleri misyon, vizyon, değerler, paydaş analizi, GFZT ve çevre analizleri tanımlamışlar, fakat 2011 yılında üst kurul değiştiği için kurul üyeleri değişmiş ve bu da hazırlanan planın daha sonra yeniden yön verilmesine sebep olmuştur.

2018-2022 yılı stratejik planı ise 'Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Taslağına' göre hazırlanmıştır. Bu yılda web sayfası üzerinden paydaş anketi yapılmış ve üniversite paydaşları bilgilendirilmiştir. 2018-2022 planı hazırlanırken hem kurulda çalışma grubu hem de yazım grubu oluşturulmuştur. Durum analizinden sonra kurul 3 günlük toplantı yaparak detayları belirlemiştir. Planın ikinci kısmı olan durum analizi ise birçok etken yönünden farklılıklar göstermektedir. Bazı analizler başlıklar altında değerlendirilmemiştir.

2013-2017 yılı planında örgütlenme başlığı altında rektörün görevinden ve rektör yardımcılarının görev paylaşımlarından bahsedilmiştir ve üniversite senatosu hakkında bilgi verilmiştir. Diğer planda ise böyle bir açıklama yapılmamıştır. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirildiği 2018-2022 yılı planında 11 amaç belirlenmiştir. Bu amaçlarda dikkat çeken açıklamalar ise teknolojik olanakların artırılması ve iyileştirilmesi gerektiği yönündedir.

2018-2022 yılı planında üst politika belge analizinde hangi belgelerden yararlanıldığı ortaya konulurken, aynı zamanda hangi alanlarda hedeflerin belirleneceği de açıklanmıştır. Diğer planda ise bu başlık yer almamaktadır. Üniversitenin son iki yılın stratejik planının faaliyet alanları raporuna bakıldığında 2018-2022 yılı planında girişimcilik kavramını ekleyerek teknolojinin önemi tekrar vurgulanmıştır. Üniversite ne kadar teknolojiye önem verirse gelişimi de o kadar hızlı olmaktadır.

Paydaş analizi, stratejik planın hazırlık aşamasından bu yana etkili olmaktadır. Paydaşların belirlenmesi, hangi aşamada devreye girdikleri oldukça önemlidir. 2013-2017 yılı planında paydaş analizinin tanımlamasının arkasından paydaşlar hakkında bilgilendirilen bir tablo yer almıştır. İki planda da bu tabloya yer verilmiştir. Fakat bazı paydaşlar çıkarılmış bazıları eklenmiştir. Bunun nedeni ise 2018-2022 planında paydaşlara anket yöntemi uygulanmış ve buna göre değerlendirilmiştir. İlk planda ise bir önceki dönemin paydaşları aynen bir sonraki dönem planına aktarılmıştır. Bu da bu yönde de 2013-2017 planının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Her iki planda da paydaş analizi gerektiği gibi ele alınmamıştır

Üniversitelerin stratejik plan rehberinde paydaş analizinin dört alt başlıkta ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Bunlar: Paydaşların tespiti, ölçeklendirilmesi, değerlendirilmesi, görüşlerin alınması ve değerlendirilmesidir. Buna göre paydaş analizinde etki/önem matrisi yer alarak, paydaşların etkisinin ölçülmesi ve ona göre önlem alınması gerektiği iki planda da ayrı ayrı değerlendirilmiştir. GFZT analizinde ise farklılık olarak 2013-2017 yılı planında teknoloji geliştirme bölgesi zayıf yönlerde gösterilirken; 2018-2022 yılı planında teknoloji geliştirme bölgesi güçlü yön olarak gösterilmiştir. Diğer bir bölümde ise üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerlerine değinilmiştir. Bu kısımda da büyük farklılıklar olmamakla beraber planlar arasında eksiklikler mevcuttur. Stratejik amaç ve hedefler 2013-2017 yılında daha ayrıntılı açıklanıp her amaç ve hedefin altında performans değerlendirilmesi yapılmıştır. 2018-2022 planında ise stratejik amaç ve hedefler daha genel hatlarıyla belirlenmiştir.

Belirlenen amaç ve hedeflerin bütçe değerlendirilmesi performans programında yer almaktadır. 2018, 2019 ve 2020 yıllarının performans programlarına yer verilmiştir. Bu performans değerlendirmelerinde maliyet tabloları yapılarak her hedef için bütçeler ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. 2019 yılı faaliyet raporlarına göre amaçlanan hedeflerin çoğu başarılı olarak belirlenmiştir. Fakat sonraki yılların faaliyet raporları olmadığı için genel bir değerlendirme yapmak doğru olmayacaktır. 2013-2017 yılı planı için her yılın performans programları ve faaliyet raporları hazırlanmıştır (HÜ SGDB, 2012 ve HÜ SGDB 2018-2022 Stratejik Planı, 2018).

4.3. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi 2015-2017 ve 2017-2021 Dönemleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılmalı Analizi

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin 2015-2017 ve 2017-2021 dönemleri stratejik planlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen bilgiler nezdinde elde edilen bulgulardan hareketle bir takım değerlendirmeler yapma imkânı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda giriş bölümünde 2017-2021 planında stratejik planlamanın önemi, hukuki çerçevesi, amaç ve kapsamı hakkında bilgilere yer verilmiştir. Katılımcılık, şeffaflık, hesapverilebilirlik, etkinlik ve verimlilik kavramları üzerinde durulmuştur. Fakat 2015-2017 planında giriş bölümü yer almamıştır. İkinci bölümde stratejik plan hazırlık süreci yer almıştır. 2017-2021 planında hazırlık süreci planın sahiplenilmesi, sürecin organizasyonu ve hazırlık programı oluşturularak eksiksiz bir şekilde yapılmıştır. 2015-2017 planında ise hazırlık sürecinin alt başlıklarına yer verilmemiştir. Ana başlık altında hazırlık sürecinden bahsedilmiş, sürecin organizasyonu ve stratejik plan çizelgesi oluşturulmuştur.

Üçüncü bölüm ise stratejik planın temelini oluşturan durum analizidir. Durum analizinin özen gösterilerek yapılması ile başarılı bir stratejik plan elde edilmektedir. Durum analizinde “neredeyiz” sorusuna cevap arandığı için ilk olarak uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesine yer verilerek eksikler tespit edilmiş; yeni planda bunlara dikkat edilmesi amaçlanmıştır. 2015-2017 planında uygulanmakta olan planın değerlendirilmesi durum analizi bölümünde değil stratejik planın tamamlandığı izleme ve değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

2017-2021 planında ise bir önceki plan olan 2015-2017 planı değerlendirilmiş üst yöneticinin değişmesi ile hukuksal bir çerçevede 2017 yılında yeni plana geçilme kararı alınmıştır. Değerlendirmede uygulanan plandaki eksiklikler tek tek belirtilerek girişimcilik, inovasyon, e-kampüs uygulaması, bölgesel kalkınma, fizik tedavi, tarım-hayvancılık, ahilik kültürü ve değerleri gibi konuların öne çıkarılmasına karar verilmiştir. Mevzuat analizinde ise 2015-2017 planında sadece tabi olunan yükümlükler listelenirken, 2017-2021 planında mevzuat analizi yapılmıştır. Yükümlülükler sonucunda tespitler ve ihtiyaçlar belirlenerek analiz amacına ulaşmıştır. Üst politika belgeleri analizine bakıldığında 2015-2017 planında bu analiz gerçekleştirilmemiştir. Sadece Onuncu Kalkınma Planı ile hedefler arasındaki ilişki incelenmiş olup izleme ve değerlendirme bölümünde yer verilmiştir. Bunun

da durum analizine hiçbir katkısı olmamıştır. 2017-2021 planında ise tüm üst politika belgelerine yer verilmiştir ve analiz amacına uygun olarak ihtiyaçlar tespit edilmiştir.

Paydaş analizine bakıldığında ise 2015-2017 planında alt başlıklar yine eksiktir. Paydaşların nasıl tespit edildiği, paydaş görüşlerinin nasıl alındığı hakkında bilgi verilmemiştir. Paydaş tipinde (iç ve dış) yanlış tespitler yapılmıştır. Paydaş etki-önem matrisinin nasıl yapıldığına ilişkin herhangi bir tabloya ya da veriye ulaşılamamıştır. 2017-2021 planında paydaş analizi yapılırken katılımçılık ilkesine önem verilerek katılımçıların görüşleri çeşitli yöntemlerle alınmıştır.

Kuruluş içi analize bakıldığında, 2015-2017 planında, yapılması gereken beş analizden hiç biri yapılmamıştır. Sadece personel ve fiziki yapı hakkında bilgiler verilmiştir. 2017-2021 planında ise kuruluş içi analizlerin hepsi yapılmıştır. Eksiklikler tespit edilmiş ve ihtiyaçlar belirlenmiştir. Bu analizlerde kurum kültürüne, teknoloji ve bilişim alt yapısına önem verildiği gözlemlenmiştir.

Yükseköğretim analizine bakıldığında, sektörel eğilim analizi olan PESTLE analizi her iki planda da yapılmış fakat 2015-2017 planında etkenlerin tamamı verilmemiştir. Sektörel yapı analizi her iki planda da yapılmamıştır. GZFT analizi değerlendirildiğinde ise 2015-2017 planında GZFT analizinin temelini oluşturan kuruluş içi analiz, yükseköğretim analizi ve akademik faaliyet analizinin eksik olduğu görülmektedir.

2017-2021 planında GZFT analizinin daha gerçekçi ve etkin yapıldığı görülmektedir. Durum analizinin sonunda tespit ve ihtiyaçlar belirlenmiştir. 2015-2017 planında durum analizinde birçok eksik olduğu için herhangi bir tespit ya da ihtiyaca ulaşılamamıştır. 2017-2021 planı bu yönden de bir önceki plana göre daha iyi olduğunu ispatlamaktadır. Dördüncü bölüm olan geleceğe bakışta, misyon, vizyon ve temel değerler belirlenmektedir. Her iki planda da misyon, vizyon ve temel değerlere yer verilmiştir. Fakat misyon, vizyon ve temel değerler uzun vadeli olması gerekirken 2017-2021 planında yeniden oluşturulmuştur. Bu da bize önceki dönem misyon, vizyon ve temel değerlerinin olması gerektiği gibi olmadığını göstermektedir. 2017-2021 planına geçilmesinin gerekçeleri arasında misyon ve vizyon içeriklerinin kısa ve anlaşılır olmadığı belirtilmektedir.

Beşinci ve önemli bölümlerden biri olan farklılaştırma stratejisiyle üniversiteler yükseköğretim sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. 2015-2017 planında farklılaştırma stratejisi oluşturulmamıştır. 2017-2021 planında farklılaştırma stratejisine yer verilmiştir. Girişim odaklı bir konum belirlenerek gerekçeleri açıklanmıştır. Başarı bölgesi seçiminde Kırşehir ilinin avantajlı yönleri üzerinde durularak hem üniversitenin gelişmesi hem de bölgesel kalkınma amaçlanmıştır. Diğer sektörlerle işbirliği yaparak yenilenebilir enerji, sürdürülebilir tarım-hayvancılık, kültür, sanat, turizm ve sanayi işbirliği projeleri bölgesel kalkınmada rekabet üstünlüğü sağlayacak projeler arasındadır. Değer sunumunda ise yine bölgesel kalkınma odaklı hareket edilerek tarım-hayvancılık, jeotermal ve sanayi alanında girişimlerde bulunmak amaçlanmıştır. Temel yetkinlik tercihinde ise içsel güçlü yönler belirlenmiştir. Altıncı bölümde ise tüm analizler sonucunda strateji geliştirmede amaç, hedef, performans göstergeleri ile stratejiler belirlenmektedir. Her iki planda da strateji geliştirme bölümüne yer verilmiştir. Fakat amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejiler incelendiğinde 2015-2017 planında sadece 7 tane amaç belirlenmiştir.

2017 planına geçilme sebeplerinden birisi de amaçların sayıca fazla olması, amaçlarla hedeflerin birbirine karıştırılması ve hedeflerin amaçları tam olarak açıklayamamasıdır. 2017-2021 planında ise 5 tane amaç oluşturulmuştur. Hedefler amaçlara yönelik belirlenmiştir. Amaçlar belirlenirken analizler sonucunda elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerinde amaç hedeflerin taşıdığı riskleri belirleyerek bunları nasıl kontrol altında tutulacağını açıklamaktadır. 2015-2017 planında hedef risklerinden bahsedilmemiştir. 2017-2021 planında ise tüm hedeflerin taşıdığı riskler tek tek belirlenerek, kontrol faaliyetleri yazılmıştır. Yedinci bölüm olan

maliyetlendirmede amaç, bütçe ile tahmini stratejik plan maliyetini ilişkilendirebilmektir. Her iki planda da maliyetlendirme yapılmıştır. Sekizinci bölüm ise izleme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu bölüme her iki planda da yer verilmiştir (www.sp.gov.tr, 2015 ve www.sp.gov.tr, 2017).

5. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Araştırma kapsamında ele alınan her üç üniversitenin son iki dönem stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi sonucunda elde edilen verilere dayanarak bir takım sonuçlara ulaşmak mümkün hale gelmektedir. Öncelikle Gazi Üniversitesi'nde yapılmış olan son iki dönem stratejik planlara bakıldığında 2014-2018 planının bir takım eksikliklerinin bulunduğu sayfa sayısından, sayfa düzenlemelerinden, bahsedilen konulara hâkimiyetin yeterli olmamasından, yapılan analizlerin tüm gerçeklere hitap edemeyişinden oldukça belirgin bir şekilde anlaşılmaktadır. İlgili planın sayfa düzenlemesinde kullanılan arka fondan, temasından, sayfa sayısından, fotoğraf kalitesinden dahi yeterli hazırlığın yapılmadığı net bir şekilde anlaşılmaktadır. Buna karşılık olarak 2019-2023 planı hazırlanırken Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Taslağı'ndan aynen faydalanılmış, buna göre sayfa sayısı da oldukça uzun tutularak, başlıkların sıralaması dahi bozulmadan düzenli bir şekilde yazılmıştır. Böylece iç düzeni kadar, içeriğiyle de tam manasıyla doyurucu bir plan hazırlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi'nin son iki yılına ait stratejik planlarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan benzerlikler, eksiklikler bazında genel değerlendirme şu şekildedir: 2013-2017 stratejik planı ile 2018-2022 stratejik planının ilk olarak şekil şartlarına bakıldığında anlaşılmaktadır ki 2013-2017 planı hem sayfa sayısı olarak hem de içerik olarak diğer plana göre eksik kalmıştır. 2013-2017 yılı planında stratejik planlama yapılırken 'Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan' şablonundan faydalanılmıştır. Stratejik plana 2011 yılında Strateji Geliştirme Kurulu'nun toplantısı ile kurul üyeleri misyon, vizyon, değerler, paydaş analizi, GFZT ve çevre analizleri tanımlamışlar fakat yine aynı yıl üst kurulda değişiklikler olduğu için kurul üyeleri değişmiş ve bu da hazırlanan plana daha sonra yeniden yön verilmesine sebep olmuştur. 2018-2022 yılı stratejik planı ise "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Taslağına" göre hazırlanmıştır. İki plana bakıldığında 2018-2022 planının daha dikkatli ve titiz bir çalışma niteliği gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca planın şablonu, katılımcı bir yaklaşımla hazırlandığını göstermektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi örnek şablonların farklılığı stratejik plandaki farklılığın en büyük sebebi olmaktadır. Çünkü kamu kurumları için yapılan plan daha geneli kapsarken üniversiteler için oluşturulan plan daha özeli kapsamaktadır. Bu da çalışmanın seyrini değiştirmektedir. Son olarak Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin 2015-2017 ve 2017-2021 dönemleri stratejik planlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen bilgiler nezdinde genel değerlendirmeye göre her iki plana bakıldığında 2015-2017 planındaki eksikliklere karşın 2017-2021 planının buna göre daha kapsamlı ve her aşaması belirlenen ilkelere uygun olarak yapılmıştır. Bir stratejik planlama döneminin 5 yıldan oluştuğu düşünülecek olursa 2015-2017 planının yarım bir plan görünümünde olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü 2015-2017 planı 2019 yılında tamamlanması gerekirken üst yönetimin değişmesi ve planda eksikliklerin çok olması sebebiyle 2017 yılında yeni bir plan dönemine geçilmiştir.

Her üç üniversitenin de son dönem planlarının bir önceki döneme göre, gerek şekil şartları, gerek içerik bakımından daha nitelikli olduğu görülmektedir. Nitekim son dönem stratejik planlar yapılırken Kalkınma Bakanlığı'nın üniversiteler için oluşturduğu kılavuzdan yararlanılmıştır. Bu da stratejik planların daha düzenli ve eksiksiz yapılmasını sağlamıştır. Üç üniversitenin de her iki dönem planları karşılaştırıldığında ilk dönem planlarının eksikliklerinin daha çok olduğu görülmektedir. İlk dönemde belirlenen eksikliklerin giderilmesi için ikinci dönem planlarının özellikle bu konular üzerinde durularak oluşturulduğu görülmektedir. Her üç üniversitenin yeni dönem planları da bir önceki planlarında eksik olan teknoloji alanında iyileştirme, girişimcilik ve inovasyon kavramları

üzerinde durmaktadırlar. Yine son dönem planlarının katılımcılık, hesap verebilirlik, gerçekçilik kavramlarına uygun yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışma ile öncelikle her üç devlet üniversitesinin hem kendi içerisinde dönemsel olarak stratejik planlarının karşılaştırılması, hem de üniversitelerin kendi aralarında yine aynı açıdan bir karşılaştırmanın yapılması sağlanmıştır. İlgili üniversitelerin stratejik planlarına genel olarak bakıldığında amaç ve hedeflerin uygun şekilde belirtildiği görülmektedir.

Son olarak gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın alana yönelik ve uygulamaya ilişkin olarak katkıda bulunduğu hususlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Üniversitelerde stratejik plan çalışmalarında temel unsurun, Üniversitelerde Stratejik Planlama Rehberi olduğu; bu konuda beklenenin gerisinde kalan ve bir takım boşlukların olduğu stratejik planlara sahip üniversitelerin ise bu rehberine uygun hareket edilmemesinden dolayı böyle bir durum ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.
- Stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde üst yönetim başta olmak üzere ilgili tüm aktörlerin sürece olan inancı ve desteğinin tam olması gerektiği ortaya konmuştur. Örneğin Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde mevcut stratejik dönemi bitmeden ilgili aktörlerce görülen lüzum üzerine yeni bir stratejik plan hazırlık sürecine girilmiştir.
- Son olarak, stratejik plan gibi üniversiteler için yüksek derecede öneme sahip olan bir belgenin hazırlanması ve güçlü bir irade gösterilerek uygulanmasında belirtilen ilkelere tam olarak uyum sağlanması gerekmektedir. Bu sayede tüm üniversitelere çalışmalarında dayanak noktası olmasını sağlayarak onların çok daha nitelikli bir stratejik plan süreci yaşamaları muhtemel hale gelecektir.

Etik Beyan

“Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi” başlıklı çalışmanın yazılması yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için etik kurul izni alınmamıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

Acar, İ. A., Gençtürk, M., Göktepe, Ö., Keçeci, D., Kırdemir, V., ve Yılmaz, C. (2005). Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları-Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. S. Birgün, K. G. Gülen, V. Z. Yener, T. Altınpulluk (Ed.), *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu bildiriler kitabı* içinde (ss. 641-647). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Akçakaya, M. (2016). Stratejik Yönetim ve Planlama. M. A. Özer, M. Akçakaya, H. Yaylı ve N. Y. Batmaz (Ed.), *Kamu Yönetimi Modern Yapı ve Süreçler içinde* (ss. 255-309), Ankara: Adalet Yayınevi.

- Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M. & Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 225-238.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (4), 4-21.
- Bahar, E. (2020). Örgüt Kültürü Analizi: Üniversite Stratejik Planlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2017-2030.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.
- Dağlar, H. (2018). Üniversitelerin Girişimciliğe Bakışı: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. S. Erdoğan, A. Gedikli ve D. Ç. Yıldırım (Ed.) *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Özet bildiriler kitabı* içinde (ss. 35), İstanbul.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye'deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 4 (1), 1-12.
- Demir, C., ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Eren, V., Orhan, U., ve Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121-143.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 386-410.
- George, B. ve Walker, R. M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79 (6), 810-819.
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic Planning, Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32, 107-116.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Strategy at the Leading Edge New Research & Conference Reports*, 31(3), 481-487.
- Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31 (3), 243-268.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Maviş, F. (1988). Stratejik Yönetim Modeli. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 135-147.
- Omuse, G., Kihara, P. M., Munga, J. (2018). Determinants Of Strategic Plan Implementation in Public Universities: A Case Of Selected Public Universities in Nairobi County, Kenya, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 452-477.

Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M. & Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 225-238.

Özalp, İ. (1988). İşletmelerde Stratejik Planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 33-42.

Peker, A. E., & Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 67-92.

Pfarrer, M. D., Devers, C. E. ve diğ. (2019). Sociocognitive Perspectives in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 44 (4), 767-774.

Saruhan, Ş. C. (1994). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Öneri Dergisi*, 1(1), 18-21.

www.sp.gov.tr (2015). <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1105/Kirsehir+Ahi+Evrans+Universitesi+2015-2019>, (21.10.2020).

www.sp.gov.tr (2017). http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Q6Pk8+AHI_EVRAN_UNIVERSITESI_2017-2021_STRATEJIK_PLAN.pdf, (21.10.2020).

Wolf, C. ve Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43 (6), 1754-1788.

TC. Kalkınma Bakanlığı (2018). "*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*", http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (19.10.2020).

Yılmaz, M. L. (2007). *İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açılırları, Sorunları ve Çözüm Önerileri. (Yüksek Lisans Tezi)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İnternet kaynakları

Gazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (2014). <http://C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/gazi-universitesi-2014-2018-stratejik-plani.pdf>, (21.10.2020).

Gazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (2019). <http://C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/2019-2023.pdf>, (21.10.2020).

Hacettepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2012). http://sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyaları/raporlar/stratejik_plan/2013-2017_HU_SP.pdf, (21.10.2020).

Hacettepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (2018). http://sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyaları/raporlar/stratejik_plan/2018-2022_HU_SP.pdf, (21.10.2020).

TC. Kalkınma Bakanlığı (2018). "*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*", http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (19.10.2020).