

Gönderim Tarihi: 13.11.2024

Kabul Tarihi: 25.02.2025

ÜNİVERSİTELERİN BAŞARISINDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ROLÜ: STRATEJİK PLANLARIN İÇERİK ANALİZİ

The Role of Corporate Governance and Sustainability in the Success of
Universities: Content Analysis of Strategic Plans

Mehmet ÖLMEZ

Öğr. Gör.; İnönü Üniversitesi, Malatya OSB MYO,
mehmet.olmez@inonu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-1462-1241

Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

Bu çalışmada, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik boyutları incelenmiş ve bu boyutlara ne ölçüde vurgu yapıldığı araştırılmıştır. Çalışmada ilgili verileri elde etmek için literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamını 2023-2024 University Ranking by Academic Performance (URAP 2023) Türkiye devlet üniversiteleri sıralamasında ilk üçte yer alan Hacettepe, ODTÜ ve Ankara Üniversitesi ile son üçte yer alan Trabzon, Ankara Sosyal Bilimler ve Mardin Artuklu Üniversitelerinin stratejik planları oluşturmaktadır. Üniversitelerin stratejik planlarında kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerinin üniversitelerin başarısındaki etkisi metin içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışma sonucunda kurumsal sürdürülebilirlik anlamında üniversitelerin stratejik planlarında, en fazla sosyal ölçüt ve personel ilişkileri ile proje yatırımları alt boyutlarına yer verdikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinden etkililik ve sorumluluk unsurlarının stratejik hedeflerinde yer aldığı belirlenmiştir. Sonuç olarak üniversitelerin stratejik planlarını, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda hazırlamalarının bu kurumların başarısına olumlu katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik uygulamalarının üniversitelerin genel başarısı ile pozitif bir ilişiki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Plan, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetişim

Abstract:

In this study, the extent to which corporate governance and sustainability dimensions are included in the strategic plans of state universities in Turkey; and the extent to which these dimensions are emphasized were investigated. A literature review was conducted to obtain relevant data. Document analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study. The scope of the study consists of the strategic plans of Hacettepe, METU and Ankara University, which are in the top three in the 2023-2024 University Ranking by Academic Performance (URAP 2023) ranking of public universities in Turkey, and Trabzon, Ankara Social Sciences and Mardin Artuklu Universities, which are in the bottom three. The impact of corporate governance and sustainability principles in the strategic plans of universities on the success of universities was analyzed by text content analysis method. As a result of the study, it was determined that universities mostly included social criteria and personnel relations and project investments sub-dimensions in their strategic

plans in terms of corporate sustainability. At the same time, it was determined that the elements of effectiveness and responsibility from the principles of corporate governance were included in their strategic goals. As a result, it has been observed that the preparation of strategic plans of universities in line with corporate governance and sustainability principles contributes positively to the success of these institutions.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Corporate Sustainability, Universities, Corporate Governance

1. GİRİŞ

Dünyada özel sektörde başlayan rekabet ve her geçen gün gelişen teknoloji ortamına bağlı olarak ihtiyaç ve beklentilerin değişmesi, örgütleri stratejik düşünüp karar vermeye ve stratejik plan hazırlamaya yönlendirmiştir. İlk etapta özel sektörde başlayan ve kısa süre içerisinde kamu sektöründe devam eden stratejik planlama kavramı, örgütlerin geleceğe dönük hedeflerini oluşturmada önem kazanmış ve bu durum, sektörler arası liderlik ve mükemmellik arayışında örgütler için stratejik planlamayı vazgeçilmez kılmıştır.

Ünal'a (2013: s. 26) göre stratejik planlama ile kamu kurumlarının yapısal ve çevresel farklılıklarının ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama ile kurumların mevcut durumları ile gelecekteki hedeflerini belirleyen bir yol haritası olarak işlev görmektedir. Ayrıca kamu kuruluşlarında mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve iktisadi olarak önceliklere yer verilmesi amacı ile stratejik planlar oluşturulmaktadır. Murat ve Bağdigen'e (2008: s. 174) göre stratejik planlar, kısa vadeli planlardan ziyade uzun vadeli planlar oluşturma, sonuç odaklı çalışma ve katılımcılığın artırma konusunda etkili araçlar haline gelmiştir. Usta'ya (2011: s. 57-61) göre ise stratejik planların, kurumların geleceğe yönelik düşüncelerini teşvik etmekte, kurumların işbirliği içerisinde çalıştığı toplulukların gereksinimlerini ortaya koymakta, kurumlara yönelik kalkınma stratejileri belirlemekte, teknolojik ve çevresel değişimleri önceden görebilmeye ve yönetimi iyileştirmeye imkân tanımaktadır. Aynı zamanda stratejik planlar, yönetimin belirlediği strateji ve politikaların uygulanmasında katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının oluşmasında üniversiteler büyük bir rol oynamakta (Ramísio, 2019: ss. 300-304) ve aynı zamanda bölgesel ekonomik büyümenin itici gücü kabul edilmektedir (Fuster vd., 2019: s. 228). Üniversiteler sadece bilgi üretimi ve yayılımına katkı sağlamakla kalmayıp, sürdürülebilir bir dünya için sorumluluk üstlenmekte ve çeşitli sorunlara yenilikçi çözümler sunmaktadır (Giovanelli vd., 2021: ss. 130-134). Üniversiteler, araştırma odaklı yapılarıyla toplumun sürdürülebilir

gelişimine önemli bilgiler sunmaktadır. Bu nedenle üniversiteler akademik eğitim veren bir kurum olmanın yanı sıra il ve bölge gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli alanlarda araştırma faaliyetlerini aktif bir şekilde yürütmelidirler (Fissi vd.2021: ss. 8-9).

Üniversiteler sürdürülebilirlik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek için bu kavramı kurumsal çerçevenin bir bileşeni olarak benimsemektedirler. Bu kurumsal çerçeve kapsamında üniversiteler diğer kurumlarla iş birliği yapmayı, disiplinlerarası çalışmaları geliştirmeyi, kampüs ortamını iyileştirmek ve eğitimcilerin gelişimini desteklemektedir (Lozano vd., 2013: ss. 10-12). Fakat üniversitelerin kendi sürdürülebilirlik faaliyetlerine rağmen, toplumun daha sürdürülebilir hale gelmesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmalıdır (Giovanelli vd., 2021: ss. 146-149). Bu araştırmaları teşvik etmek amacı ile son yıllarda üniversitelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri puanlanmaktadır. Bu puanlama sistemi ile dünyadaki tüm üniversitelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri ve yeşil kampüs çalışmalarını değerlendirmek üzere Endonezya Üniversitesi tarafından 2010 yılında GreenMetric adlı bir ölçüm sistemi ilk kez geliştirilmiştir. Bu kapsamda son yıllarda üniversitelerin “Sürdürülebilirlik Derecelendirmesi” uygulaması ile puanlanmaktadır.

GreenMetric kapsamında üniversitelerin sürdürülebilirlik özellikleri, altyapı, enerji ve iklim değişikliği, ulaşım ve eğitim, atıklar ve su kaynakları vs. olmak üzere birçok ölçüte göre alt boyutta değerlendirilmektedir (Suwartha ve Sari, 2013: ss. 47-50).

Yükseköğretim kurumlarında, geleceği planlayıp yönlendirmek adına stratejik yönetimin temel bileşeni olan stratejik planlama büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlar sayesinde üniversitelerin akademik ve idari birimlerinin gelişen teknolojik yeniliklere ve değişimlere hızla adapte olmasını sağlamaktadır (Kahraman, 2009: s. 80).

Yükseköğretim kurumları, stratejik plan göstergeleri olan sürdürülebilirlik raporları, çevresel, sosyal ve yönetsimsel faaliyetler hakkında bilgileri web siteleri üzerinden yayınlamaktadır. Bu çalışmalar, üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirliğinde çeşitli paydaşların etkileşimini ve denetimini artırmaktadır (Bice ve Coates, 2016: ss. 14-16).

Lozano ve diğerleri (2013: s. 18), üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin temelinde, diğer üniversitelerle iş birliği, kampüs içi yaşam deneyimleri oluşturma, eğitimcilerin eğitilmesi programlarının oluşturulması ve disiplinler arası çalışmaların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde strateji, stratejik planlama, sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik, URAP (University Ranking by Academic Performance) ve kurumsal yönetim ilkeleri gibi temel kavramlar üzerine yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler derlenerek çalışmanın kavramsal çerçevesi çizilmiştir.

2.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramı

Strateji, Fransızca kökenli bir kavram olup 1970'lerin sonlarına kadar sadece askeri alanda kullanılırken 20. yüzyılın sonlarına doğru kurumlar arasında rekabetin artması ile üstünlük sağlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Kocaoğlu vd., 2019: s. 226). Genel olarak tüm tanımlarında bir süreç olduğuna vurgu yapılan strateji, Alfred D. Chandler'e göre bir işletmenin uzun vadeli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için hareket tarzlarının benimsenmesi ve kaynakların tahsis edilmesidir.

Robert N. Anthony ise stratejiyi, örgütün içinde bulunduğu veya bulunacağı işi ve nasıl bir şirket olduğunu veya olacağını tanımlayacak şekilde ifade edilen hedefler, amaçlar veya amaçlar ve bu hedeflere ulaşmak için temel politikalar ve planlar modeli olarak tanımlamıştır.

Yönetim bilimleri alanında önemli bir yeri olan Henry Mintzberg, stratejinin gerçekten de hepsi yararlı olan çeşitli anlamları olduğunu; stratejinin bir plan, bir model, bir pozisyon, bir perspektif olduğunu ifade etmiştir (Nickols, 2016: ss. 5-6). Strateji kavramı, örgütsel anlamda önemli özellikler içermektedir. Strateji, örgüte uzun vadeli yönergeler sunmakta, genellikle örgütün tamamını veya bazı önemli bölümlerini kapsamaktadır. Strateji, yönetim tarafından belirlenmekte, oluşturulması veya sürdürülmesi gereken başarı potansiyellerini ortaya koymakta ve örgütün öncelikli hedeflerinin ve değerlerinin kalıcı olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Grünig ve Kühn, 2006: s. 8).

Literatür taraması ile elde edilen bilgiler sonucunda stratejik planlama ile ilgili birçok tanımın bulunduğu görülmüştür. En basit tanımıyla stratejik planlama, stratejilerin üretildiği sürecin adıdır (Grünig ve Kühn, 2006: s. 8). Diğer bir tanımda ise stratejik planlama, bir örgütün üst yönetimi tarafından başarılı olması için geleceğin tasarlanması ve faaliyetler için gerekli tedbirlerin alınması süreci olarak belirtilmektedir (Kevser, 2007: s. 88). Stratejik plan ile stratejik planlama kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır. Stratejik planlama bir süreçken, stratejik plan bu sürecin

sonucunda ortaya çıkan somut bir belgedir. Stratejik planlama, organizasyonun uzun vadeli başarısı için yönünü belirlerken, stratejik plan bu yönün nasıl uygulanacağını detaylandırır. Stratejik planlama sürekli ve tekrar eden bir aktiviteyken, stratejik plan genellikle belirli bir zaman aralığı için sabit kalmakta ve yalnızca gerektiğinde güncellenmektedir.

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından kullanılmış ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme neticesinde 1980'li yıllarda kamu tarafından yeniden düzenlenmeye başlamıştır (Öztop, 2007: s. 33).

Kamu kaynaklarının stratejik önceliklerine göre dağıtılmasını amaçlayan stratejik planlamayla Türkiye 2003 yılında tanışmış ve bu yönde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu (KMYKK) çıkartarak yasal altyapıyı oluşturmuştur. Türkiye'de kamu tarafından 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu mali yönetim alanı ile ilgili görünse de kamu kurumlarının idari yapısını ve işleyişini de etkileyen bir kanun olarak düzenlenmiştir. Bu kanunda stratejik plan, *"Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan"* olarak tanımlanmıştır.

Stratejik planlama, eğitim kurumları açısından bakıldığında devlete ait eğitim kurumlarının, özel işletmeler gibi yönetilmemeleri nedeniyle, eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre bazı farklılıklar oluşturmaktadır. Eğitim alanında stratejik planlamanın başarılı olması için uyum, anlaşma ve diyalog doğrultusunda yöneticilerin bu sürece bizzat katılmaları gerekmektedir (Ereş, 2004: s. 24).

Literatür taramasında, dünya genelinde üniversitelerin sadece yönetim ve sürdürülebilir ilkeleri bağlamında incelendiği görülmektedir. Türkiye'de ise üniversitelerin yönetim ve sürdürülebilirlik konusu ile ilgili yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarının hem sürdürülebilirlik kriterlere (ESG) hem de kurumsal yönetim ilkelerine (CRAFTED LOGIC) yönelik incelenmesi ve URAP 2023 sıralamasının kullanılması, çalışmanın özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma sonucunda literatürde fazla kullanılmayan "CRAFTED LOGIC" kavramının, bu ve benzeri alanlardaki çalışmalarda kullanılması da hedeflenmektedir.

2.2. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramları

Sürdürülebilirlik kavramı, ilk kez 1713 yılında Alman Orman Bilimci Hans Carl von Carlowitz tarafından “Nachhaltigkeit” (kalabilirlik) olarak kullanılmış ve sonrasında “sürdürülebilir ormancılık ve balıkçılık” olarak geliştirilmiştir (Selçuk, 2013: s. 5). Bu kavram Türk Dil Kurumunda sözlük anlamı olarak “aynı düzeyde veya biçimde devam edebilen” anlamı ile kullanılmaktadır. Belli bir hareket, faaliyet ve sürecin sonsuza kadar devam etmesi anlamında kullanılan bu kavram, çeşitli bilim dallarında yer almakta ve uluslararası gündemde değişik tanımlamalarla önemli bir yer tutmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı Dyllick ve Hockerts (2002: s. 240) tarafından “bir kurumun tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Birleşmiş Milletler, Brundtland Raporunda ise bu kavram “*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma*” olarak belirtilmiştir (Adams vd., 2018: ss. 437-439).

Günümüzde ve gelecekte tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yönetim tarzını benimsemek ve ülkenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmak için çevresel, sosyal ve yönetim performansı olmak üzere üç temel sürdürülebilirlik bileşeninin oluşması gereklidir. Kurumların yönetim süreçleri sürdürülebilir olması, kararların doğru alınması; ülkenin doğal kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesi, çevresel sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Sosyal sürdürülebilirlikte ise kaynakların eşit kullanımını gerektirmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002: ss. 132-134). Güney Afrika’nın Johannesburg kentinde 2012’de toplanan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nde en son hali ile kabul edilen GRI Sürdürülebilirlik ilkeleri olan çevresel, sosyal ve yönetim performansı ile beraber kurumsal yönetim ölçütleri de yer almış ve bunun sürdürülebilirlikteki etkisi vurgulanmıştır (Global Reporting Initiative, 2023).

GRI Sürdürülebilirlik Raporu’nda, kuruluşlara yönelik sürdürülebilirlik sürecinde bilginin nasıl elde edileceği, nasıl yer alacağı, sınırı ve niteliği gibi konular ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Eğitim alanında sürdürülebilir kalkınmanın oluşmasında yükseköğretimin liderlik rolü önemli olmakla birlikte her ilde kurulmuş olan üniversitelerin, mevcut ve gelecekteki karar vericileri eğiterek “toplumun değerlerinin şekillendirmeleri” açısından bölgesel ekonomik büyümenin itici gücü olduğu kabul edilmiştir. Sürdürülebilirliğin üniversitelerdeki önemi açısından

üniversitelerin daha sürdürülebilir bir toplum inşa etmedeki ve sürdürülebilir olmalarındaki görev ve sorumlulukları UNESCO ve “BM Gündemi 2030” tarafından hazırlanmış olan bildirgelerde ve raporlarda yer almıştır. Ayrıca üniversiteler, sürdürülebilir kalkınma açısından araştırma faaliyetlerinin olması nedeniyle önemli bir kurum olarak görülmektedir (Tanç vd., 2022: s. 85).

Tablo 1: ESG Ölçütleri ve Boyutları

ÇEVRE (Environment),	SOSYAL (Social)	YÖNETİŞİM (Governance)
İklim Değişikliği	İnsan Hakları	İş Etiği
Enerji Yönetimi	Halkla İlişkiler	Muhasebe ve Vergi
Kaynakların Kullanılması	Müşteri Memnuniyeti	Yönetim Sorumluluğu
Hava ve Su Kirliliği	Veri Güvenliği	Şeffaflık
Atık Yönetimi	Çalışan İlişkileri	Yolsuzluğu Karşı Tedbirler
Ekosistemin Korunması	Ayrımcılık	Finansal Politikalar
Yenilebilir Enerji	Cinsiyet Eşitlik	Katılımcılık
Yeşil Kampüs	Sağlık ve İş Güvenliği	
	Sosyal Proje Yatırımları	
	Eğitim Eşitliği	

Kaynak: (Refinitiv Workspace Office: ESG Field Definitions, <https://solutions.refinitiv.com/esg-data>).

Kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, çevre, sosyal ve yönetim olmak üzere 3 ölçüte göre uygulanabilmektedir (Özdemir ve Pamukçu, 2016: s. 16). ESG ölçütleri olarak da bilinen çevre (environment), sosyal (social) and yönetim (governance) ölçütlerinin alt başlıkları Tablo 1’de detaylı olarak belirtilmiştir. Bu ölçütlerden çevre kavramının alt başlığı altında iklim değişikliği, yeşil çevre, enerji yönetimi, kaynakların verimliliği, hava su kirliliği, yenilebilir enerji bulunmaktadır. Sosyal ölçütü ise insan hakları, müşteri memnuniyeti, çalışan ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Yönetim ölçütü ise iş etiği, muhasebe ve vergi yönetim kurulunun bağımsızlığı finansal politikalarıdır.

Üniversitelerin başarı sıralamalarında sürdürülebilirliğin etkisine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde Galleli ve diğerleri (2020: ss. 405-408) tarafından üniversite başarı sıralamalarında sürdürülebilirliğin etkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmada yerel faktörler ve kültürlerin dikkate

alınması gerektiği önerilmiştir. Burmann ve diğerleri (2021: ss. 1-3) tarafından yapılan çalışmada eğitim ve öğretim ölçütlerinin daha çok olması ve sürdürülebilirlikte bu ölçütlerin önemli olduğu belirtilmiştir. Shan ve diğerleri (2021: s. 1394) tarafından üniversitelerin başarı sıralaması ile sürdürülebilirlik raporlaması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu raporların sosyal medya, web sitesi ve basında görünürlük faaliyetleri kapsamında yayınlanması başarı sıralaması açısından olumlu bir etkinin olabileceğini belirtmişlerdir.

2.3. URAP Kavramı

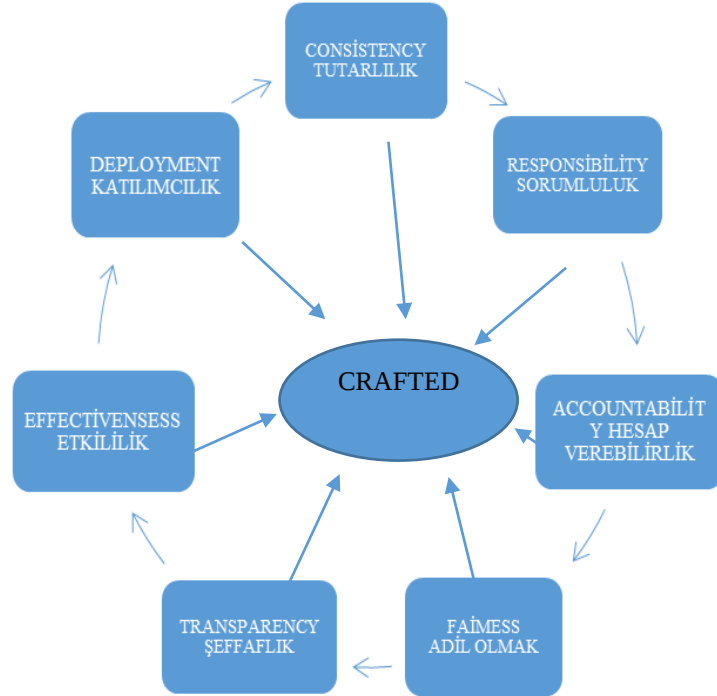
Her sene, Türkiye ve dünya üniversitelerini, gayri ticari amaçla toplumsal hizmet olarak sıralayan URAP, tamamen gönüllülük esasıyla çalışan bir sistemdir. Bu sistemin amacı, üniversitelerin akademik performanslarının karşılaştırılması, bilim alanı sıralamalarının incelenmesi ve üniversitelerin kendi konumlarının belirlenmesidir. On beş göstergenin kullanıldığı URAP sıralamasında, sadece güvenilir kaynaklardan elde edilen ve herkesin erişebileceği makaleler, öğrenci sayısı ve atıflara dayalı bir sistem kullanılmakta ve elde edilen veriler 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir (URAP, 2023).

URAP göstergelerine bilimsel olarak bakıldığında bu göstergelerden en önemli etkenlerin başında makale sayısı ve bu makalelerin öğretim elemanına göre dağılımı, atıf sayısı ve atıfların öğretim elemanına göre dağılımı gelmektedir. Ayrıca uluslararası ve yurt içi ortak makale sayısı, doktora ve yüksek lisans mezun sayısı, TÜBİTAK tarafından yürütülen proje sayısı ve bu sayıların öğretim üyesi başına düşen oranları etkili olmaktadır (URAP, 2023).

2.4. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Uluslararası kurumlar olan Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler tarafından kabul gören kurumsal yönetim ilkeleri yedi temel başlıkta toplanmaktadır. Bu ilkeler tutarlılık (consistency), sorumluluk (responsibility), hesap verebilirlik (accountability), adil olmak (fairness), şeffaflık (transparency), etkililik (effectiveness) ve katılımcılıktır (deployment).

Bu ilkelerin İngilizce karşılıklarının ilk harfleri CRAFTED kelimesini oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri bir yönetim kültürü olmakla beraber tüm paydaşları kapsayan bir anlayıştır. Bu anlayış ile kurumun başarısı, etkinliği, performansı ve sürekliliği önemli olmaktadır (Argüden vd., 2007: ss. 7-14).



Şekil 1: Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kaynak: (Argüden vd., 2007: s.7)

Kurumsal yönetim bu yedi ilkesi, öğrenme (learning), denetim (oversight), yönlendirme (guidance), bilgi (information) ve kültür (culture) (LOGIC) boyutları ile değerlendirilmektedir. Bu boyutlar özellikle doğru süreç, insan ve takım unsurlarının belirlenmesinde önemli olmaktadır (Argüden vd., 2007: ss.7-51). Bu model ile üniversitelerin stratejik planlarının doğru insan, doğru takım ve doğru süreç yaklaşımlarının doğru bir şekilde uygulanması amaçlanmaktadır.



Şekil 2: Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Değerlendirme Boyutları (LOGIC)

Kaynak: (Argüden vd., 2007: ss.7-14).

21. yüzyılla birlikte dünya çapında birçok üniversite sürdürülebilirlik göstergeleri içerisinde kendilerini uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Üniversiteler web siteleri üzerinden sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamaktadır. Bu tür bilgiler, kurumsal sürdürülebilir kalkınmada üniversitelerin etkileşim ve gelişimini teşvik etmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışma sonuçları üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ile üniversite stratejik planları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve kurumsal anlamda sürdürülebilir bir üniversiteye yönelik ilerlemelerin etkisini artıracağını göstermektedir. Aynı zamanda üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının stratejik plan ile paralel yönde olması durumunun, gelişmiş üniversiteler sıralamasında üst sıralarda olmasına katkı sağladığını ortaya koymuştur (Bice ve Coates, 2016: ss. 15-18).

Kahraman (2009: ss. 89-112) tarafından yapılan üniversitelerdeki stratejik planın uygulanabilirliği konulu çalışmada dokuz üniversitenin personelleri ile anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada personellerin %65'i stratejik planın "kurumun genel başarısını sağlamak" amacıyla yapıldığını ifade etmiştir. Özdem'in (2011: s. 1869) üniversitelerde stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin analizi konulu çalışmasında misyon kısmında nitelikli insan gücü yetiştirmeye, vizyon kısmında ise araştırma faaliyetlerine yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Godemann, Bebbington, Herzig ve Moon, (2014: ss. 218-219) tarafından üniversitelerin kurumsal anlamda sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile nasıl ilişki kurabileceğine yönelik yapılan çalışmalar incelemiş ve üniversitelerin sürdürülebilir kalkınmada en önemli kurumlardan biri olduğu belirtilmiştir.

Şahin (2014: ss. 72-84), tarafından stratejik planın ilk uygulandığı 8 kamu kurumunun 2003-2013 yılları arasındaki uygulamalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışmada kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmada stratejik plan hazırlama kapasitelerinde yaklaşık %1 gibi bir oran ile gelişme gösterdiklerini belirtmiştir. Üstün (2019: ss. 70-72) tarafından yapılan devlet üniversitelerinde katılımcılığın belirlenmesi konulu çalışmasında; planların katılımcılık ilkesine uygun hazırlandığı ancak planların farkındalık düzeylerin üst yönetimde aşağı doğru indikçe farkındalık düzeyinde bir azalma olduğunu belirtmiştir.

Dağlar (2019: s. 10) tarafından 103 devlet ve 30 vakıf üniversitesinin stratejik planları incelenmiştir. Bu çalışmada devlet üniversitelerinin stratejik amaç başlığı altında topluma hizmet, bilimsel araştırma, eğitim öğretim, kurumsallaşma ve girişimcilik gibi kavramlar stratejik planlarında kullanılırken vakıf üniversitelerin stratejik amaçlarında

ise bu kavramların yanında daha çok finansman, tercih ve tanınma gibi kavramların kullanıldığı belirtilmiştir. Muñoz-Suárez ve diğerleri (2020: ss. 2-5) ilk 500’de yer alan üniversiteler üzerinden bir analiz gerçekleştirmiş ve üniversitelerin UI GreenMetric sıralamaları karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada üniversitelerin akademik performansları ile çevreye duyarlılıkları arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. URAP 2023 başarı sıralmasına göre üniversitelerdeki stratejik planların kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerinin üniversitelerin başarısındaki etkisini belirlemek amacı ile yapılan analizlerde elde edilen bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında yapmış oldukları çalışmalarda sürdürülebilirlik genellikle sosyal boyut üzerine odaklanmış, çevresel ve yönetsimsel boyutlar benzer şekilde geri planda kalmıştır. Atıcı ve diğerleri (2021: ss. 1-4) tarafından yapılan bir çalışmada, üniversitelerin akademik performansları ile ‘yeşil olma’ çabaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada, üniversitelerin yeşil olma çalışmalarının, başarı sıralamalarına olumlu yansıdığı ve bu durumun rekabet avantajı olarak kabul edildiği belirtilmiştir. Mevcut çalışmada, üniversiteler çevresel kriterlerin yeşil kampus olma boyutunun stratejik planlarında yeterli düzeyde belirtilmediği daha çok çevresel kriterlerin kaynakların verimli kullanılması boyutuna önem verildiği görülmektedir. Sosyal kriterler kapsamında personel ilişkiler ve proje yatırımları boyutuna; yönetsimsel kriterler kapsamında ise katılımcılık boyutlarına daha çok önem verdiklerini söylemek mümkündür.

Giovanelli vd., (2021: ss. 224-226) tarafından üniversitelere stratejik bir perspektiften sürdürülebilirliklerine yönelik kavramsal bir çerçeve önermek amacı ile yapılan çalışmada üniversitelerin performans göstergeleri ile sürdürülebilirlik faaliyetleri arasında olumlu bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Uysal (2023: ss. 342-345) tarafından iyi yönetim ilkeleri kapsamında 724 ombudsmanlık kararlarının 23 kamu idare birimlerine göre metin içerik analiz yöntemi ile incelemiştir. Bu çalışmada Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Milli Eğitim Bakanlığı personellerinin diğer kurumlara göre daha fazla hak arayışına yöneldiği belirtilmiştir.

3. KAMU KURUMLARININ STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞ SÜRECİ

Kamu yönetimindeki değişimlerle birlikte stratejik yenilikler ve planlama süreci dünyadaki gelişmelerle paralel olarak Türkiye’de de başlamıştır. Stratejik planlama ile beraber tutarlılık, sorumluluk, hesap

verilebilirlik, adalet, etkililik, şeffaflık ve katılımcılık gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu bölümde kamu yönetimi ve üniversitelerdeki stratejik planlama uygulamalarına dair bilgiler sunulacaktır.

3.1. Kamu Kurumlarının Stratejik Planlamaya Geçişin Tarihsel Gelişimi

Kamu sektörü özellikle 1980’li yıllardan sonra yenileşmeye gittiği dönem içerisinde merkeziyetçi bir yapıdan yerelleşmeye, hantal ve kapalı kamu yönetimi anlayışından şeffaf, adil ve katılımcı bir yönetime önem vermeye başlamıştır (Barca ve Nohutçu, 2013: s. 339). Bu dönemde, kamu ve özel sektörde yaşanan değişimlere hızlı cevap verebilen ve rekabete ayak uydurabilen kurumlar kendilerini geliştirebilmiş (Bircan, 2003: s.413) ve stratejik planlama çalışmaları yeni kamu yönetimi anlayışında zorunlu hale gelmiştir (Genç, 2009: s. 1). Onuncu Kalkınma Planı’nda bu zorunluluğun en önemli sebepleri arasında kamu kurumlarının performanslarının ölçüldüğü herhangi bir sistem ve aracın olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca kamu kurumlarında stratejik kararlar alma ve uygulama eksikliklerinin olması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması diğer nedenler arasında gösterilmektedir (İlhan, 2020: s. 27) .

Birleşmiş Milletler, 2010 yılı içerisinde Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında dünya genelinde 766 kurum yöneticisi ile yapılan araştırmada, kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen altı ana faktör belirlenmiştir. Bu faktörler (İMKB, 2023) şunlardır:

- Kurumların marka değeri, güven ve itibarının artırılması,
- Personel motivasyonun yüksek olması,
- Nitelikli işgücünün artması,
- Rekabet üstünlüğünün artırılması,
- Uluslararası finansal desteklerinin sağlanması,
- Müşteri bilincinin ve taleplerinin artması.

Bu faktörlerin belirlenmesi, stratejik planların oluşturulması ve etkin bir şekilde yönetilmesinin kurumsal sürdürülebilirlik için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

3.2. Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlamaya Geçiş Süreci

Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlamaya geçişi 2000’li yılların başında başlamıştır. 2003 yılında pilot düzeyde başlatılan sekiz kamu kurumundan biri olan Hacettepe Üniversitesi tarafından 2005-2008 yıllarına yönelik ilk stratejik plan hazırlanmış ve Devlet Planlama Teşkilatı’na sunulmuştur. Bu süre zarfında her dört yılda bir toplam beş

stratejik plan sunulmuştur (Hacettepe Üniversitesi, 2024). Aydın ve Aksoy (2007: ss. 293-296) tarafından Hacettepe Üniversitesi akademik ve idari personellerine yönelik yapılan çalışmada ilk stratejik planın bazı problemleri olmasına rağmen personeller tarafından olumlu karşılanmıştır. Kalkınma Bakanlığının (2018: s. 8) yayınlamış olduğu yönetmelikte stratejik planın üniversitelerde üst düzeyde kurum içi ve dışı aktörlerin katılımını gerektirdiği belirtilmiştir. Ayrıca üniversitelerin stratejik planlarının hazırlanması konusunda merkezi yönetim tarafından belirli ölçüt ve kriterler getirilmiştir. “Üniversiteler İçin Stratejik Plan Rehberi” ile planların nasıl hazırlanacağı stratejik plan şablonunda ayrıntılı bir şekilde belirtilmektedir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, verilerin toplanması ve analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın temel amacı, üniversitelerin kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik faaliyetleri ile başarıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmada, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarına ne düzeyde yer verildiği; bu ilke ve boyutlara hangi düzeyde vurgu yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda üniversitelerin URAP 2023 sıralamasından önceki dönem olan 2018-2022 yılları arasındaki (üniversitelerin başlangıç ve bitiş tarihlerinde farklılık göstermektedir) stratejik planları incelenmiş ve üniversitelerin kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik çalışmaları analiz edilmiştir.

Üniversite yöneticileri, öğrencilerin kendi üniversitelerini tercih etmelerini sağlamak için ulusal ve uluslararası sıralamalardaki konumlarını referans olarak göstermektedir. Bu açıdan üniversitelerin akademik birimler tarafından farklı zamanlarda yapılan dünya üniversiteler sıralamalarına göre aldığı konum, başarılarını belirlemektedir. Türkiye’de ise üniversitelerin başarıları, URAP gibi uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan dünya üniversiteler sıralamaları kapsamında değerlendirilmektedir.

Çalışmada ilgili verileri elde etmek için literatür taraması yapılmış ve nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Doküman analizi araştırmada kullanılan dergi, kitap, stratejik plan, iş planı, e-içerikli yayınlar gibi yazılı materyalleri kapsamaktadır (Üzümcü, 2016: ss. 330-333). Çalışmada altı üniversitenin stratejik planları nitel analiz yöntemi doğrultusunda detaylı olarak incelenmiştir. Nitel analiz yöntemi ile önceden

belirlenen kodlamalara göre metin içerik analizi yapılmıştır (Güler vd., 2015: s. 337).

Araştırma Soruları:

- Üniversitelerdeki stratejik plan uygulamalarının kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerine ne ölçüde uyum sağladığı ve bu uyumun üniversitelerin başarısına etkisi nedir?
- Stratejik planlarda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerine verilen önem, üniversitelerin başarısını nasıl etkilemektedir?
- Üniversitelerin başarısı ile kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasında bir ilişki var mıdır?

Bu sorular etrafında şekillenen çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetim boyutlarını Şekil 1, Şekil 2 ve Tablo 1'de belirlenen kriterlere göre değerlendirmiştir.

4.2. Çalışma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, URAP 2023 sıralamasına göre Türkiye'deki devlet üniversiteleri oluşturmaktadır. Bu üniversiteler, ulusal eğitim sistemi içinde önemli bir rol oynamakta ve stratejik planlama uygulamalarının incelenmesi için zengin bir veri kaynağı sunmaktadır. Çalışmanın örneklemi, URAP 2023 sıralamasına göre Tablo 2 ve Tablo 3'te listelenen, hem üst sıralarda (ilk üç) hem de alt sıralarda (son üç) yer alan devlet üniversiteleri oluşturmaktadır. Bu sıralamda ilk üçte Hacettepe, ODTÜ ve Ankara Üniversitesi ile son üçte Trabzon, Ankara Sosyal Bilimler ve Mardin Artuklu Üniversiteleri yer almaktadır. Vakıf üniversiteleri, stratejik plan hazırlama zorunluluğunun olmaması ve belirli standartlara uymama durumları nedeniyle bu çalışmada değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Tablo 2: URAP 2023 Türkiye Sıralaması (İlk 10 Üniversite Sıralaması)

ÜNİVERSİTE	2023-2024 (YENİ SIRA)	2022-2023 (ESKİ SIRA)	SIRALAMADAKİ DEĞİŞİM
Koç	1	1	0 Değişmedi
Hacettepe	2	2	0 Değişmedi
ODTÜ	3	3	0 Değişmedi
Ankara	4	6	2 Yükseldi

İstanbul Teknik	5	5	0	Değişmedi
İstanbul	6	4	-2	Geriledi
Sabancı	7	7	0	Değişmedi
Gazi	8	8	0	Değişmedi
Ege	9	9	0	Değişmedi
İstanbul -Cerrahpaşa	10	11	1	Yükseldi

Kaynak: (URAP, 2023).

Çalışmada URAP 2023 Türkiye Devlet Üniversiteleri sıralamasında ilk üç sırada ve son üç sırada yer alan devlet üniversitelerinin stratejik planlarına ulaşılmış ve kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi CRAFTED LOGIC modeli ile incelenmiştir.

Tablo 3: URAP 2023 Türkiye Sıralaması (Son 10 Üniversite Sıralaması)

ÜNİVERSİTE	2023-2024 (YENİ SIRA)	2022-2023 (ESKİ SIRA)	SIRALAMADAKİ DEĞİŞİM	
Trabzon	166	171	5	Değişmedi
Beykent	167	161	-6	Değişmedi
Ankara Sosyal Bilimler	168	160	-8	Değişmedi
İstanbul Gedik	169	166	-3	Yükseldi
Sanko	170	164	-6	Değişmedi
Fatih Sultan Mehmet	171	170	-1	Geriledi
İstanbul Yeni Yüzyıl	172	156	-16	Değişmedi
Mardin Artuklu	173	168	-5	Değişmedi
Haliç	174	172	-2	Değişmedi
Kapadokya	175	Yok	Yok	Yeni Girdi

Kaynak: (URAP, 2023).

4.3. Çalışmanın Sınırlıkları

Çalışmanın örneklemini, URAP 2023 Türkiye Devlet Üniversitelerinin ilk/son üç devlet üniversiteleri oluşturmuştur. Araştırma

sadece devlet üniversiteleri ile sınırlı tutulmuştur. Vakıf üniversiteleri için stratejik plan hazırlamanın zorunlu olmamasından ve belli bir standartta bağlı kalmamalarından dolayı vakıf üniversiteleri değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur.

4.4. Verilerinin Toplanması ve Analizi

Çalışma kapsamında üniversitelerin stratejik planları <http://www.sp.gov.tr> sitesinden veya üniversitelerin kendi web sitelerinden taranmıştır. Bu stratejik planlar Maxqda 2018 programında içerik analizi tekniği ile kodlanmış ve analizleri yapılmıştır.

Tablo 4: Üniversitelerin Stratejik Plan Dönemleri

Üniversite	Üniversitelerin Kodlaması	Stratejik Plan Dönemi*
Hacettepe	H	2018-2022
ODTÜ	O	2018-2022
Ankara	A	2019-2023
Trabzon	T	2021-2025
Ankara Sosyal Bilimler	SBÜ	2020-2024
Mardin Artuklu	M	2018-2022

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 08.06.2024)

*NOT: Üniversitelerin URAP 2023 sıralamasından önceki dönem olan 2018-2022 yılları arasındaki stratejik planları incelenmiştir. Ancak üniversitelerin stratejik planlarında kapsamış olduğu yıllar farklılık göstermektedir.

İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri kodlama yöntemi ile belli bir temaya dönüştürmek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:s.227). Fakat her bir kavramın veya kavram kümesinin anlamlı bir bilimsel veriye ulaştırabilmesi için benzer başka kavram veya bilgilerle ilişkilendirilmesi ya da karşılaştırılması gerekmektedir (Hepkul, 2002: s. 5). Bu çalışmada, üniversitelerin stratejik planlarının kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkeleri bağlamında metin içerik analizi yapılmıştır.

İçerik analizi bağımsız ve nesnel bir bakış açısı sunmaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Çalışma, bir küme içerisindeki metinlerin kodlama yolu ile birleştirilmesi ile yapılır ve içerik analizi ile metinlerin ana konusu ve ifade etmek istenilen tema belirlenir (Gülbahar ve Alper, 2009). İçerik analizinde ilk olarak metnin çözümlemesi yapılmaktadır. Çözümleme yapılan metin ile

ilgili veriler toplanıp ayrımlaştırmalar yapıldıktan sonra kayıt yönergesinin oluşturulması, çıkarsama yapılması ve metnin yazılması ile altı temel faktörden oluşan bir sistem uygulanmaktadır (Aziz, 2010: s. 124).

Çalışmanın ilk aşamasında, üniversitelerin stratejik planlarında yer alan; çevre, sosyal ve yönetim performans kriterlerine göre kurumsal sürdürülebilirliğin (ESG) her kriterin alt boyutuna göre metin içerik analiz kodlamaları yapılmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında, üniversitelerin stratejik planlarında yer alan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirliğe olan etkisi incelenmiştir. Son aşamada ise içerik analiz sonuçlarına göre kurumsal yönetim ilkeleri olan tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adil olmak, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık (CRAFTED) ilkeleri kapsamında ve öğrenme, denetim, yönlendirme, bilgi ve kültür (LOGIC) boyutları çerçevesinde analiz edilmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmada URAP 2023 Türkiye Devlet Üniversiteleri sıralamasında ilk üç sırada yer alan Hacettepe, ODTÜ ve Ankara Üniversitesi ile son üç sırada yer alan Trabzon, Ankara Sosyal Bilimler ve Mardin Artuklu Üniversitelerinin son dönem stratejik planları incelenmiştir. Bu üniversitelerin stratejik planları; kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkeleri ve boyutları açısından değerlendirilmiş ve metin içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. Üniversite kısaltmaları, Tablo 4'te belirtildiği üzere kodlanmıştır.

Tablo 5: Üniversitelerin Stratejik Planlarının Kurumsal Sürdürülebilir Büyüme Ölçütlerine (ESG) Göre Değerlendirilmesi

Kurumsal Sürdürülebilir Büyüme Ölçütleri	H	O	A	T	SBÜ	M
Çevresel (Environment)	46	103	37	43	38	64
Sosyal (Social)	155	224	139	256	98	121
Yönetimsel (Governance)	15	35	17	19	25	41
TOPLAM	216	362	193	318	161	226

Kurumsal sürdürülebilirlik bir üniversite için çevresel, sosyal ve yönetsimsel performanslarına odaklanarak eğitim, öğretim, araştırma, geliştirme ve toplum katılımını içermektedir. 1972 yılında “İnsan Çevresine İlişkin Stockholm Bildirgesi” ve “Talloires Deklarasyonuna” ilk imza atan kurumlar arasında yer alan üniversiteler, bu alanlarda öncü rol üstlenmişlerdir (Wright, 2002:ss.106-108). Üniversiteler kurumsal ve toplumun sürdürülebilir kalkınmaya yönelik sağlayacağı katkı her alanda

araştırma faaliyetlerinin olması nedeni ile çok önemli bir konumdadır (Fissi vd., 2021: ss. 2-5). Tablo 5’te bu altı üniversitenin stratejik planları incelendiğinde; ODTÜ, 362 ifade ile en fazla; Ankara SBÜ ise 161 ifade ile en az olmak üzere kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin çalışma gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında incelenen üniversitelerinin büyük çoğunluğunun kurumsal sürdürülebilirlik konusunda güçlü bir perspektife sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’teki veriler incelendiğinde, üniversitelerin stratejik planlarındaki kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri genellikle sosyal boyuta odaklanmıştır. Sosyal kritere ağırlık veren üniversitelerin başarı sıralamasında ilk üç sırada yer alması, bu kriterin önemini göstermektedir. Örneğin, sosyal kritere verdiği önemle bilinen Trabzon Üniversitesi, bir önceki yıla göre 5 basamak yükselmiştir. Bu durum, sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin üniversitelerin genel performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca üniversitelerin ESG kapsamında kurumsal sürdürülebilirliğin tüm boyutlarını kapsayacak şekilde stratejik planlarını daha kapsamlı bir şekilde ele almaları gerekmektedir..

Tablo 6: Üniversitelerin Stratejik Planlarının “Çevresel Ölçütlere” Göre Değerlendirilmesi

Çevresel Boyutlar	H	O	A	T	SBÜ	M
İklim değişikliği	0	4	0	1	0	0
Enerji yönetimi	9	21	4	4	0	1
Kaynakların verimli kullanılması	33	61	30	35	29	60
Hava ve su kirliliği	0	0	0	0	0	0
Atık yönetimi	0	4	3	0	0	0
Ekosistemin korunması	2	11	0	1	9	3
Yenilenebilir enerji	3	2	0	2	0	0
Yeşil kampüs	2	1	1	1	1	1
TOPLAM	46	103	37	43	38	64

Tablo 6’daki bulgulara göre üniversitelerin stratejik planlarında kaynakların verimli kullanılmasına yönelik faaliyetler genellikle yeterli düzeyde yer almakla birlikte, hava ve su kirliliğine yönelik faaliyetlerin yetersiz olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin stratejik planlarında yenilenebilir enerji, atık yönetimi ve yeşil kampus faaliyetlerinin de yeterince ele alınmadığı görülmüştür. Çevresel boyutlarda stratejik planlarına en fazla ODTÜ (103 ifade) en az ise Ankara Üniversitesi (37 ifade) olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan üniversitelerin

web siteleri incelendiğinde sıfır atık ve yeşil kampüs konuları başta olmak üzere, sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda paylaşımları olmasına rağmen, stratejik planlarında bu kriterlere yeterince önem verilmediği görülmektedir.

Tablo 7: Üniversitelerin Stratejik Planlarının “Sosyal Ölçütlere” Göre Değerlendirilmesi

	H	O	A	T	SBÜ	M
Sosyal Boyutlar						
İnsan hakları	2	1	1	3	2	3
Halkla ilişkiler	4	3	1	1	1	1
Personel / öğrenci memnuniyeti	12	9	10	39	6	9
Veri güvenliği	8	10	4	24	3	3
Personel ilişkileri	49	78	54	98	42	14
Ayrımcılık	1	8	1	1	1	1
Cinsiyet eşitlik	3	3	1	2	1	1
Sağlık ve iş güvenliği	2	3	1	1	1	3
Proje yatırımları	71	102	58	76	38	82
Eğitim eşitliği	3	7	8	11	3	4
TOPLAM	155	224	139	256	98	121

Tablo 7’deki araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, URAP 2023 listesindeki üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde sosyal ölçütlere ilişkin gerçekleştirdiği çalışmalar daha çok personel ilişkileri ve proje yatırımları ve kurumsal memnuniyet olarak üç boyutta toplanmıştır. Üniversitelerin insan hakları ve cinsiyet eşitliği boyutları ise sürdürülebilirlik faaliyeti çalışma alanları içerisinde daha az yer almıştır. Elde edilen bulgular ışığında sosyal ölçüte göre Trabzon Üniversitesinin (256 ifade) stratejik planında daha çok çalışma yaptığı görülmüştür.

Tablo 8: Üniversitelerin Stratejik Planlarının “Yönetişimsel Ölçütlere” Göre Değerlendirilmesi

	H	O	A	T	SBÜ	M
Yönetişimsel Boyutlar						
İş etiği	0	12	4	1	2	2
Muhasebe ve vergi	0	0	0	0	1	0
Yönetim kurulunun sorumluluğu	2	2	2	1	1	1
Şeffaflık	5	3	2	8	4	5

Yolsuzluğu karşı tedbirler	0	0	0	0	0	1
Finansal politikalar	1	12	1	2	2	11
Katılımcılık	7	6	8	7	15	21
TOPLAM	15	35	17	19	25	41

Tablo 8'deki bulgulara göre üniversitelerin stratejik planlarının “yönetişimsel ölçütlere” göre değerlendirilmesi yapıldığında daha çok katılımcılık ve finansal politikalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda Mardin Artuklu Üniversitesi (41 ifade) ile Ankara Üniversitesi (17 ifade) ile stratejik planlarında yönetişimsel kriterlere yer vermiştir. Mardin Artuklu Üniversitesi stratejik planlarında yönetişimsel ölçütlerin “katılımcılık” boyutuna (21 ifade) daha çok yer vermiştir.

Tablo 9: Üniversitelerin Stratejik Planlarının CRAFTED LOGIC Modeli Doğrultusunda Değerlendirilmesi

İlkeler		H	O	A	T	SBÜ	M
C onsistency	Tutarlılık	16	13	11	9	15	12
R esponsibility	Sorumluluk	9	21	18	17	26	5
A ccountability	Hesap Verebilirlik	4	3	3	7	4	2
F aimess	Adil Olmak	2	4	1	2	2	2
T ransparency	Şeffaflık	6	11	2	8	3	4
E ffectiveness	Etkililik	23	74	16	33	15	17
D eployment	Katılımcılık	7	47	25	44	17	3
TOPLAM		67	173	76	120	82	45
Boyutlar							
L earning	Öğrenme	15	16	11	24	8	9
O versight	Denetim	5	3	7	3	5	13
G uidance	Yönlendirme	4	10	8	5	6	23
İ nformation	Bilgi	57	132	78	54	79	91
C ulture	Kültür	50	52	45	116	44	138
TOPLAM		131	213	149	202	142	274
“Yönetişim” kavram olarak kullanılması		0	1	1	1	0	3

URAP 2023 Türkiye Devlet Üniversiteleri sıralamasında ilk üç sırada ve son üç sırada yer alan üniversitelerin son dönem stratejik planlarının içerik analizinde, genel olarak doğrudan yönetim kavramından yeteri kadar söz edilmediği, fakat yönetişimin ilke ve boyutlarıyla doğrudan ve dolaylı olarak ele alındığı tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerini

stratejik planlarında en çok kullanan üniversiteler ODTÜ (173) ve Trabzon Üniversitesi (120) olmuştur. Üniversitelerin kurumsal yönetim ilkelerinden en çok etkililik ilkesini kullandıkları Tablo 9’da belirlenmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarında belirlemiş oldukları stratejik amaçlara bakıldığında; Hacettepe ve Mardin Artuklu Üniversiteleri altışar, ODTÜ dört, Ankara Üniversitesi, Trabzon Üniversitesi ve Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi beşer adet stratejik amaç saptamıştır (SP, 2024). Bu durum, üniversitelerin stratejik yönlendirmelerinde çeşitlilik gösterdiğini ve kendi önceliklerine göre farklı hedefler belirlediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Üniversitelerin “Strateji Geliştirme” Başlığı Doğrultusunda Yapmış Oldukları Strateji Hedeflerin CRAFTED LOGIC Modeli İle Değerlendirilmesi

İlkeler		H	O	A	T	SBÜ	M
C onsistency	Tutarlılık	7	6	4	5	6	5
R esponsibility	Sorumluluk	3	15	6	2	10	2
A ccountability	Hesap Verebilirlik	1	1	2	0	0	0
F aimess	Adil Olmak	0	3	0	0	0	0
T ransparency	Şeffaflık	2	7	1	0	0	1
E ffectiveness	Etkililik	8	19	7	7	4	7
D eployment	Katılımcılık	3	7	2	4	1	0
TOPLAM HEDEF		24	58	22	18	21	15
Boyutlar							
L earning	Öğrenme	8	10	8	5	6	6
O versight	Denetim	3	2	1	1	1	2
G uidance	Yönlendirme	2	8	2	4	4	2
İ nformation	Bilgi	12	35	11	6	6	5
C ulture	Kültür	1	3	1	2	4	2
Yönetişim							
TOPLAM		24	58	22	18	21	15

Araştırma kapsamında yer alan üniversiteler stratejik planlarında toplamda 158 stratejik hedef tespit edilmiştir. Bu stratejik hedeflerin üniversitelere göre dağılımına bakıldığında Hacettepe (24 adet), ODTÜ (58), Ankara (22 adet), Trabzon (18 adet), Ankara Sosyal Bilimler (21 adet) ve Mardin Artuklu Üniversitesi (15 adet) stratejik hedef belirlemiştir. Bu hedeflerin CRAFTED modeli ile incelendiğinde ODTÜ’nün stratejik hedeflerinde etkililik ve sorumluluk ilkelerini ön çıkardığı belirlenmiştir. Bu stratejik hedeflerin URAP 2023 sırlamasındaki üniversitelerin LOGIC

boyutları ile değerlendirildiğinde ise; özellikle bilgi ve öğrenme boyutlarına vurgu yapılmasıyla dikkat çekmektedir. Üniversiteler bilgi ve öğretim kurumları olması nedeniyle stratejik planlarında bu alanlara yönelik hedeflerin bulunması stratejik bir öneme sahiptir. Üniversitelerin “bilgi” ile rekabet etmeleri ve geleceklerini sürdürebilmesi açısından önemli bir boyut olarak görülmektedir. URAP 2023 sıralamasında ilk sırada olan Hacettepe, stratejik hedef olarak “Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır” ile bilgiye verdikleri önemi göstermektedir. ODTÜ ise “Etkin bilgilendirme yoluyla nitelikli öğrencilerin ODTÜ’ye çekilmesini” ve “Bilgiyi topluma yayma ve akademik görünürlüğü artırma için açık erişim mekanizmalarının kurulması ve yaygınlaştırılması” bilgi başlığı altında stratejik hedef olarak belirlenmiştir. Ankara Üniversitesi de “Üniversitede üretilen bilginin toplumla paylaşılması” bilgiye verdiği önemi göstermektedir (SP, 2924). Öğrenme ve bilgi boyutları, üniversitelerin kurumsal yönetim alt yapısının temel unsurları olarak kabul edilmektedir. Bu kriterlere önem vererek stratejik planlarında yer veren üniversitelerin başarılı olduğu söylenebilir. URAP 2023 sıralamasındaki son üç üniversite ise bilgi ile ilgili doğrudan hedeflere sahip olmadığı, dolaylı olarak bilgi alt boyutu altında hedeflerin belirlendiği görülmektedir. Denetim, yönlendirme ve kültür boyutlarının ise değerlendirmeye alınan üniversiteler için stratejik planlarında benzer özellikte kullanıldığı ve üniversitelerin yeterli düzeyde önem vermedikleri Tablo 10’daki bulgulara görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bölgesel ekonomik büyümenin itici güçlerinden biri olan üniversiteler, toplum yararını gözeterek kurumsal sürdürülebilir faaliyetler yürütmelidir. Gerek bilimsel çalışmaları, gerek günlük yaşama dair uygulamaları ile sürdürülebilir toplumsal gelişmenin öncüsü olmak durumundadır. Bunu başarabilen üniversiteler, tercih dönemindeki öğrenciler tarafından da dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte öğrencilerin üniversite tercihlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişiler, kariyer basamaklarının ilk aşaması olan üniversitelerini ve bölümlerini seçerken en iyisini tercih etmek ve orada öğrenim görmek isterler. Bu çalışmada, akademik ve bilimsel performansların belirlendiği URAP 2023 Türkiye genel sıralaması göstergeleri doğrultusunda ilk üç ve son üç sıradaki üniversitelerin stratejik planları, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kriterlerine göre incelenmiştir.

Bu çalışma, üniversitelerin stratejik planlarında kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerine ne ölçüde yer verdikleri ve bu ilkelerin üniversitelerin başarısındaki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu

bağlamda, çalışmanın evrenini oluşturan altı üniversitenin kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında stratejik planları incelenmiş, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğe yönelik söz konusu faaliyetlere ilişkin mevcut durum ortaya konulmuştur.

Bu bulgular ışığında, üniversitelerin sürdürülebilirliğin tüm boyutlarına eşit önem vermesi ve bu kriterlere göre faaliyetlerini bütüncül bir anlayışla yürütmesi önerilmektedir. Ayrıca YÖK tarafından yayınlanan “Üniversitelerin stratejik plan rehberleri” yeniden düzenlenmeli ve kurumsal yönetim ve sürdürülebilir kriterlerine yönelik stratejik amaçlar ve hedefler daha kapsamlı bir şekilde verilmelidir.

Stratejik planlar, üniversitelere rekabet üstünlüğü sağlayarak tek seferlik bir uygulama yerine süreklilik gösteren bir sistemi öngörmeleri sayesinde kurumsal sürdürülebilirliğe önemli katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda, stratejik plan yapan üniversitelerin, yapmayan üniversitelere göre geleceğe daha hazır oldukları; stratejik planlar sayesinde kurumların bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği hedeflere karşı daha hızlı ve etkin bir değişim gerçekleştirmektedir. Üniversitelerde iyi bir yönetim ve iş birliğinin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi oldukça fazla olacaktır. Üniversitelerin akademik ve idari personeller ile öğrencilerin stratejik plan süreci içerisinde yer alması ve tüm faaliyetlere dâhil edilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında eğitimdeki başarının artmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak; üniversitelerde kaynakların stratejik plan doğrultusunda etkin kullanımı, kârlılığı, rekabet piyasasını ve maliyetlerin azaltılmasını olumlu yönde etkileyecektir. Üniversite yönetiminin başta sanayi sektörü olmak üzere tüm iştirakçiler ile yapacakları iyi bir iletişim ve iş birliği sayesinde yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin artması, zaman tasarrufu sağlama ve sürdürülebilir olma konusunda başarıyı getirecektir. Yaratıcılık ve yenilikçilik anlayışı doğrultusunda yapılacak AR-GE çalışmaları ile kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin en üst seviyelere çıkarılması, artan bir başarıyı da beraberinde getirecektir.

Kurumsal sürdürülebilirlik üniversitelerin başarısında önemli bir ölçüt olmasına rağmen ancak yeterli değildir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve boyutlarının da bu başarıda önemli bir yeri vardır. Diğer bir deyişle, , kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğe önem veren ve bu alanlarda iyi yönetim sergileyen üniversitelerin genel başarıları da olumlu yönde etkilenecektir.

Salvioni ve diğerleri (2017: ss. 24-26) tarafından yapılan bir çalışma, üniversitelerin akademik sıralamaları ile web sitelerindeki bilgilerin analizi

ile sürdürülebilir yönetim eğilimleri arasındaki ilişki incelemiştir. Bu çalışmada, sürdürülebilirlik vizyonunu yüksek olan üniversitelerin akademik başarı sıralamasında yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde mevcut çalışmada, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasında etkileşim olduğunu ortaya koymuştur; stratejik planlarında kurumsal yönetim ilkelerini etkin bir şekilde yöneten üniversitelerin, kurumsal sürdürülebilirliği de başarıyla yürüttükleri görülmüştür.

Özetle, bu çalışma stratejik planın kurumsal sürdürülebilirliğe olan etkisini incelemiş ve bulguları, gelecekte yapılacak çalışmalara kaynak ve model olarak sunmayı hedeflemiştir. Yapılan içerik analizleri, üniversitelerde stratejik planın etkin kullanımının, kurumsal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, bu çalışmanın "Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetişime Etkisi" konusuna odaklanması, gelecekte yapılacak nicel ve nitel araştırmalarla bu alanın daha da derinlemesine incelenmesini ve geliştirilmesini teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

7. SUMMARY

This study aims to determine the extent to which universities include corporate governance and sustainability principles in their strategic plans and the impact of these principles on the success of universities. In this context, the strategic plans of six universities, which constitute the universe of the study, were examined within the scope of corporate governance and sustainability activities, and the current situation regarding these activities for corporate governance and sustainability was revealed.

In the literature review, it is stated that there is no positive relationship between academic achievement and sustainability, while some studies indicate that there is such a relationship. For example, Muñoz-Suárez et al. (2020: pp. 2-5) conducted an analysis on the top 500 universities and compared the UI GreenMetric rankings of universities. In this study, it was observed that the relationship between the academic performance of universities and their environmental awareness was not at a sufficient level. According to the URAP 2023 success ranking, the strategic plans of universities are similar to the findings obtained in the analyzes conducted to determine the impact of corporate governance and sustainability principles on the success of universities. In the studies conducted by universities within the scope of corporate sustainability activities, sustainability has generally focused on the social dimension, while environmental and governance dimensions have similarly remained in the background.

Strategic plans provide universities with a competitive advantage and make significant contributions to institutional sustainability by envisaging a continuous system instead of a one-off implementation. In this context, universities that make strategic plans are more prepared for the future than those that do not; thanks to strategic plans, institutions realize a faster and more effective change between where they are and the goals they want to achieve. Good governance and cooperation in universities will have a significant impact on institutional sustainability. The involvement of academic and administrative staff and students in the strategic planning process of universities and their inclusion in all activities will increase the success in education within the scope of institutional sustainability.

As a result, effective use of resources in universities in line with the strategic plan will positively affect profitability, competition in the market and cost reduction. Good communication and cooperation between the university administration and all stakeholders, especially the industrial sector, will lead to increased creativity and innovation activities, saving time and achieving success in terms of sustainability. Increasing the level of institutional sustainability to the highest levels with R&D studies to be carried out in line with the understanding of creativity and innovation will bring with it an increasing success.

8. KAYNAKLAR

- Adams, R., Martin, S., ve Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and Implementing An. *Journal of Cleaner Production*, pp. 435-445.
- Argüden Y., Ilgaz P. ve Erşahin B. (2007). Ar-Ge kurumsal yönetim modeli. *Ar-Ge danışmanlık yayınları*.
- Atıcı, K. B., Yasayacak, G., Yıldız, Y. ve Ulucan, A. (2021). Green university and academic performance: An empirical study on UI GreenMetric and World University Rankings. *Journal of Cleaner Production*, 291, 1-24, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125289>.
- Aydın, M. ve Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik plan ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Aziz, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barca, M. ve Nohutçu, A. (2013). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına eleştirel bir bakış. Balcı A., Nohutçu A., Öztürk N. K. ve Coşkun B. (Ed.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, içinde (s. 339-362). Seçkin Yayınları Ankara.
- Bice, S., ve Coates, H. (2016). University sustainability reporting: taking stock of transparency. *Tertiary Education and Management*, 22(1), pp. 1-18.

- Bircan, İ. (2003). Kamuda stratejik yönetim ve ab politikaları. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*, içinde (s. 411-427) .Ankara: TODAİE Yayınları.
- Burmann, C., García, F., Guijarro, F.ve Oliver, J. (2021). Ranking the performance of universities: The role of sustainability. *Sustainability*, 13(23), 1-16, 13286, <https://doi.org/10.3390/su132313286>.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), pp. 130-141.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik plan. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, Ankara.
- Fissi, S., Romolini, A., Gori, E. ve Contri, M. (2021). The path toward a sustainable green university: The case of the university of florence. *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-9.
- Fuster, E., Padilla-Meléndez, A., Lockett, N. ve del-Águila-Obra, A. R. (2019). The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, pp. 219-231.
- Galleli, B., Brito Teles, N., Ramos dos Santos, J., Freitas-Martins, M. ve Hourneaux Junior, F. (2020). Sustainability university rankings: A comparative analysis of UI green metric and the times higher education world university rankings. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(2), 404-425, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0475>.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik plan. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 1-8.
- Giovanelli, L., Rotondo, F. ve Ezza, A. (2021). Business models for integration of sustainability in universities: An explorative analysis of italian state universities. *Journal of Cleaner Production*, pp. 129-227.
- Global Reporting Initiative. (2023). Sürdürülebilirlik raporlaması. 30. Haziran 2024 tarihinde <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-Raporlamas%C4%B1.aspx> adresinden erişildi
- Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C. ve Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: exploring possibilities for organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 27(2), pp. 218-233.
- Grünig, R., ve Kühn, R. (2006). *The process of strategic planning*. Springer Berlin Heidelberg.
- Gülbahar, Y. ve Alper A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2): ss.93-111 .
- Güler A., Halıcıoğlu M. B. ve Taşgın S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma: Teorik Çerçeve – Pratik Öneriler, 7 Farklı Nitel Araştırma Yaklaşımı –*

- Kalite ve Etik Hususlar*, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hacettepe Üniversitesi. (2024). Hacettepe Üniversitesi stratejik yönetim ve plan. 02 Temmuz 2024 tarihinde https://www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/stratejik_plan adresinden erişildi.
- Hepkul, A. (2002). Bir sosyal bilim araştırma yöntemi olarak içerik analizi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 1-12.
- İMKB. (2023). Sürdürülebilirlikle ilgili özet bilgiler, İMKB istatistik müdürlüğü. 25 Mart 2024 tarihinde http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik_ozet_bilgiler.pdf adresinden erişildi.
- İlhan, C. E. (2020). *Kamu üniversitelerinde stratejik planların stratejik plan kılavuzuna uygunluğunun incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, İstanbul: BETA Yayıncılık
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu idareleri için stratejik plan kılavuzu*, 3. Sürüm, 15 Şubat 2024 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+KamuIdareleriIcinStratejikPlanlamaKilavuzu.pdf> adresinden erişildi.
- Kahraman Y. (2009). *Türkiye’de devlet üniversiteleri yöneticilerine göre stratejik planlamanın uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Kevser, M. (2007). *Stratejik plan ve KOBİ’lerdeki uygulamalar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M. ve Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde stratejik planlama süreçlerinin karşılaştırmalı analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 225-238.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisinigh, D. ve Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, pp. 10-19.
- Muñoz-Suárez, M., Guadalajara, N. ve Osca, J. M. (2020). A comparative analysis between global university rankings and environmental sustainability of universities. *Sustainability*, 12(14), 5759, 1-9, <https://doi.org/10.3390/su12145759>.
- Murat, G. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik plan ve yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1 (1), 4-12.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1869-1894.

- Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. (2016). Kurumsal sürdürülebilir raporlama sisteminin Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksi kapsamındaki işletmelerde analizi. *Mali Çözüm Dergisi*, 26(134), 13-35.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik plannın belediyelere uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ramísio, P. J., Pinto, L. M. C., Gouveia, N., Costa, H. ve Arezes, D. (2019). Sustainability strategy in higher education institutions: Lessons Learned from A Nine-Year Case Study. *Journal of Cleaner Production*, 222, pp. 300-309.
- Salvioni, D. M., Franzoni, S. ve Cassano, R. (2017). Sustainability in the higher education system: an opportunity to improve quality and image, *Sustainability*, 9(6), 914, 1-27, <https://doi.org/10.3390/su9060914>.
- Selçuk, M. (2013). *Sürdürülebilir yapı kavramı, tarihi ve örnekleri, mesleki terminoloji 1 sunumu*. Yıldız Teknik Üniversitesi, inşaat fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, 2013, İstanbul.
- Shan, Y.G., Zhang, J., Alam, M. ve Hancock, P. (2022). Does sustainability reporting promote university ranking? Australian and New Zealand evidence. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 6, pp. 1393-1418. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1060>.
- SP. (2024). Kamuda Stratejik Yönetim, Devlet Üniversitelerin yürürlükteki Stratejik Planları. 19 Ekim 2024 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/g/du/kurum/Devlet+Universiteleri>, adresinden erişildi.
- Suwartha, N. ve Sari, R. F. (2013). Evaluating UI greenmetric as a tool to support green universities development: assessment of the year 2011 ranking. *Journal of Cleaner Production*, 61, pp. 46-53.
- Şahin, F. (2014). *Türk Kamu yönetiminde stratejik plan: sekiz pilot kuruluşun 2003-2013 uygulamalarının analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tanç, G. Tanç, Ş., Çardak, A. D. ve Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki üniversitelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının incelenmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* (Yıl: 2022, Sayı:66, Sayfa:83-100) <https://doi.org/10.55322/mdbakis.1063261>.
- Tavşancıl E. ve Aslan E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. Epsilon Yayınları. İstanbul URAP (University Ranking by Academic Performance). (2023). *2023-2024 Türkiye genel sıralaması göstergeleri*. Retrieved from 05 Şubat 2024 tarihinde <https://newtr.urapcenter.org>. Adresinden erişildi.
- Usta, Ö. (2011). *İşletme finansı ve finansal yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2023). İyi yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye ombudsmanlık kararlarının içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 341-363. DOI: 10.31671/doujournal.1205287.
- Ünal, M. Ç. (2013). Kamu örgütleri ne kadar stratejik yönetilebilir? Strateji kavramı, stratejik planlama/yönetim, kamu sektöründe uyum ve ilişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:46, Sayı:2, Ankara.

- Üstün, K. (2019). *Devlet üniversitelerinde stratejik plan kapasitesini belirleyen faktörlerin rolü: Veri altyapısı ve katılımcılığın incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa
- Üzümcü, Ö. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemine Sahip Tezlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), s. 327- 340.
- Wright, T. S. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *Higher Education Policy*, 15(2), pp. 105-120.
- Yıldırım A.ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çatışma Beyanı: Bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ilişkilerimin bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan ederim.

Destek ve teşekkür: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

