

# Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi

The effects of strategic management experiences of universities on the performance: comparative analysis between state and foundation universities

Mehmet Birinci

Istanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul

## Özet

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik yönetim uygulamaları ele alınarak, bu uygulamaların üniversitelerin kurumsal performansına etkileri incelenmiş, devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler, dış ve iç çevre analizleri ile birlikte stratejik yönetim süreçlerinin, üniversitelerin performanslarını pozitif yönde etkileyecekleri varsayımı üzerine kurulmuştur. Araştırmada; Türkiye’deki üniversitelerde stratejik yönetim süreçlerinin devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında hangi ölçüde uygulandığı, bu süreçlerin devlet ve vakıf üniversitelerinin performanslarına etkilerinin neler olduğunu geliştirilen modelle test edilmiştir. Ayrıca araştırmada, devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik yönetim konusuna yaklaşımları; stratejilerin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile birlikte, dünyada ve Türkiye’de değişen çevresel faktörlere karşı (stratejik esneklikleri) uyum kapasiteleri ele alınmıştır. Devlet üniversitelerinde stratejik planların uygulanması, kontrolü ve stratejik esneklik açısından sağlıklı bir dış çevre analizi yapılmadığı, vakıf üniversitelerinin ise, stratejik planlarının dış çevre analizlerinden olumlu etkilendiği ancak, stratejik yönetimin diğer aşamalarında gereken hassasiyeti göstermedikleri anlaşılmaktadır. Özellikle, devlet üniversitelerinde çevre analizlerinin ve bu kapsamda belirlenecek stratejik faktörlerin fırsat ve tehditler ile üniversitenin güçlü ve zayıf yanları açısından yeterli düzeyde yapılmadığı, bu nedenle performansa olumlu bir etki yapmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca bu üniversitelerin, dış çevrede yaşanabilecek olumlu veya olumsuz gelişmeler karşısında yeni durumlara kolay uyum sağlama esnekliğinin bulunmadığı tespit edilmiştir. 89 Devlet ve 41 vakıf üniversitesi olmak üzere, toplam 130 üniversitede 890 öğretim elemanı ile yapılan bu çalışmada; vakıf üniversitelerinde iç çevre analizlerinin daha sağlıklı yapıldığı ayrıca, çevresel analizlerin, üniversitelerin performansları üzerinde de olumlu bir etki yaptığı görülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Devlet ve vakıf üniversiteleri, kurumsal performans, strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim, üniversitelerde stratejik yönetim.

## Abstract

In this study we discussed strategic management experiences in the current state and foundation (non-profit) universities in Turkey by addressing the effects of these experiences on the institutional performances of the universities and analyzing the managements of both universities in comparison. The hypotheses established on this ground were based on the presumption that strategic management processes, along with the internal and external environmental analyses, would affect the performances of the universities positively. In this research, we compared the state and foundation universities in order to see to what extent the strategic management processes at Turkish universities applied. The impacts of those processes on the performances of the state and foundation universities have been tested with a newly developed model. Moreover, the study involves the approaches of the state and foundation universities towards strategic management, the planning and implementation of the strategies, their monitoring and evaluation practices along with their ranges of adaptabilities (strategic flexibilities) to the changing environmental factors. We found out that in the state universities, healthy external environmental analyses, in terms of the implementation, control and strategic flexibility of the strategic planning, were not conducted while the external environmental analyses of the foundation universities were conducted better and the strategic plans affected them positively. Yet, the foundation universities did not show necessary sensibility in other strategic management stages. We also observed that especially in the environmental analyses of the state universities, the strategic factors specified within this framework were not found satisfactory in terms of opportunities and threats as well as the strengths and weaknesses of the universities; that is why they did not contribute to the performance. In addition, we saw that these universities lack the easy adaptation flexibility towards the new situations against the positive or negative developments that might be experienced in the external environments. In this research conducted in 130 universities (89 state and 41 foundation universities) with 890 teaching members, we found out that the internal environmental analyses were healthier than those of the state universities; besides, it is proved that the environmental analyses of the universities had positive impacts on their performances.

**Keywords:** Institutional performance, state and foundation universities, strategic management, strategic management in universities, strategic planning, strategy.

## İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Birinci  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Halkalı, Küçükçekmece,  
İstanbul  
e-posta: Mehmet.birinci@izu.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2014;4(3):135-147. © 2014 Deomed

Geliş tarihi / Received: Aralık / December 21, 2013; Kabul tarihi / Accepted: Ekim / October 19, 2014

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekokretim.org • doi:10.2399/yod.14.018 • Karekod / QR code:





**G**ünümüzde ülkeler arasında yaşanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında yükseköğretim ve onu temsilen üniversiteler belirleyici olarak öne çıkmıştır. Üniversiteler de akademik ve idari özerklik, bilim ve yenilik yapma politikaları, hükümetlerin, toplumun ve iş dünyasının taleplerine cevap verebilme ve bilginin ürüne dönüştürülmesi, bireysel ve dolayısıyla toplumsal refaha katkı yapma sürecinde etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin iyi yönetilmesi ve uluslararası alanda öne çıkan üniversiteler ile rekabet edebilir duruma gelmesi için yeniden yapılandırılmaları artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun gerçekleşebilmesinin, üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı ile birlikte, giderek daha profesyonel bir yönetim tarzının benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Üniversiteler en temel sorunları olan ‘yönetim sorunlarının’ yanında, artan rekabet ortamında özellikle araştırma için, giderek daha çok kaynak yaratma ve finansman sağlama sorunu ile de karşı karşıya kalmaktadır. Bu ihtiyaçların her geçen gün daha da artması üniversitelerin, öncelikle kendi aralarında ve diğer araştırma kurumları ile yoğun bir rekabet ortamı içine girmesini zorunlu kılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının kaliteden ödün vermeden var olabilmeleri ve bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ayrıca, finans kaynaklarını çeşitlendirmeleri de oldukça önemli hale gelmiştir (Ergen, 2006). Dünya genelinde yükseköğretime olan talebin devamlı bir biçimde artması, yükseköğretimin çeşitlenmesi (alternatiflerin çoğalması) ve mesleklerin küreselleşmesi, rekabetin şiddetli bir biçimde yaşanmaya başladığı küresel bir yükseköğretim pazarı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, bu pazarın ortaya çıkmasında önemli olan bu üç faktörün etkileri, bölgesel ve uluslararası anlaşmalara da yansımaya başlamıştır (Rehber, 2007). Dolayısıyla, üniversitelerin küresel anlamda başarılı olabilmeleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kaliteli çıktı ortaya koyabilmeleri, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmeleri ile mümkündür.

Nitekim bu anlayış çerçevesinde, üniversitelerin çağdaş bir yönetim yapısına kavuşturulması için 24.12.2003 tarihinde “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” yürürlüğe girmiştir (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Kademeli bir geçiş öngören kanun, 2006 yılından itibaren tüm üniversitelerde ‘stratejik plan’ yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu noktadan hareketle, üzerinde düşünülmesi ve irdelenmesi gereken konu, bu planların bir zorunluluk nedeniyle mi yapıldığı ve ilgili tarafların katılımının nasıl ve ne şekilde sağlandığıdır. Ayrıca, hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığının ve stratejik yönetim uygulamalarının üniversitelerin performansına hangi ölçüde etki ettiğinin ortaya konulması gerektiğidir.

Üniversitelerin ‘yönetim sorunlarının’ bir an önce çözüme kavuşturulması, daha iyi yönetilebilmeleri ve ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet eder duruma gelmeleri tüm ülkelerin üzerinde çalıştığı öncelikli konular arasındadır. Üniversiteler; bilginin üretildiği, ürüne dönüştürüldüğü, topluma sağladığı katkılarla güvenliğin korunması ve refahın artırılması ile sürdürülebilirliği bakımından siyasi anlamda da önemli bir işleve sahiptir. Türk Eğitim-Sen’in (2009) yaptığı ‘Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’da; üniversitelerin akademik, idari unsurları ve öğrencileri ile kendisini yönetebilecek bir kurum olduğu belirtilerek; ‘Kamunun üniversite yönetimleri üzerinde belirleyici olması gerekli midir? Yönetimin profesyonel bir iş olması sebebiyle, mevcut üniversite yönetimleri bu işi profesyonel yöneticilere bırakmalı mıdır?’ soruları sorulmuş ve bu soruların her birinin yeni bir yönetim modeline işaret ettiği ifade edilerek, üniversite yönetim yapılarının yeniden ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Türk Eğitim-Sen, 2009). Bu doğrultuda, Türkiye’deki üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının düzeyi ve yetersizliği, yani ‘yetersiz yönetim’ çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu sorunun, tüm diğer sorunlara kaynak teşkil ettiği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik yönetim uygulamaları ele alınarak, bu uygulamaların üniversitelerin kurumsal performanslarına olan etkileri incelenmiş, bu anlamda devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Çalışmada stratejik yönetimin önemi üzerinde durularak, Amerika ve Avrupa’da bulunan yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ele alınmış ve Türkiye’de stratejik yönetimin gelişimi değerlendirilmek suretiyle, stratejik yönetim ile kurumsal performans arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada ortaya çıkan bulgular doğrultusunda, üniversiteler açısından ‘stratejik yönetim uygulamalarının’ yetersiz olduğu ve bu durumun üniversitelerin performanslarını olumsuz etkilediği değerlendirilmiştir.

## Strateji ve Stratejik Yönetim

Küreselleşmeyle birlikte, strateji ve stratejik yönetim kavramlarının daha da önemli hale geldiğini ve gelecekte de bu önemlerini sürdüreceğini söylemek mümkündür. Stratejik yönetimin asıl amacı; stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek suretiyle dinamik bir yönetim anlayışı ortaya koymaktır.

Dinçer’e göre (2007, s. 21) strateji “*kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir*”. Strateji; “*bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar*” (Aktan, 2005, s. 69); “*genel olarak bir şeyi elde etmek için izlenen yol ya da amaca ulaşmak için geliş-*



tirilen bir planın uygulaması” (Vural, 2004, s. 113) ya da “geniş anlamda bir örgütün iş amaçlarını gerçekleştirmek için adım attığı işler” (Wickham, 2006, s. 349) olarak tanımlarken; Karaoğlu (2010, s. 21) stratejiyi; “bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmek” olarak açıklamaktadır.

John M. Bryson’a göre stratejik yönetim “bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Aktan, 2008). Toma’ya göre (2010) stratejik yönetimin genel bir tanımı, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan karşı işlevsel kararların formülasyonu, yürütülmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü (2003), Peter Drucker’ın “stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve ‘işimiz nedir?, ne olmalıdır?’ sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu” aktarmaktadır. Bir başka tanıma göre stratejik yönetim, rekabet avantajı yaratmak ve avantajını sürdürülebilir kılmak için organizasyonun üstlendiği, analiz, karar ve faaliyetlerden ibarettir (Akgemci ve Güleş, 2010).

Günümüzde yaşanan ekonomik ve sosyal değişim ve gelişmeler, işletme yönetiminin sosyal sistem içerisindeki önemini son derece arttırmış ve yönetim alanında gerçek bir devrimden söz edilir olmuştur (Koçel, 2007). Özellikle, son yıllarda ortaya atılan “Gelecek İçin Stratejik Yönetim” kavramı, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını, izleme ve kontrolünü inceleyen yeni bir yönetim tekniğidir (Porter ve McKibbin, 1988). Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren’den aktaran Ereş, 2004). Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe’dan aktaran Ereş, 2004). Bu kararları alırken hiç şüphesiz ki stratejik yönetim sürecini etkin kullanmak, çevresel tarama ve analizlere gereken önemi göstermek gereklidir. Çünkü, yoğun bir çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir (Hambrick vd.’den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008). Yukarıda, strateji ve stratejik yönetim ile ilgili kavramlar ve organizasyonlar açısından önemi, çeşitli yazarların görüşlerine yer verilerek ifade edilmeye çalışılmıştır.

### Üniversitelerde Stratejik Yönetimin Önemi

Üniversiteler hizmet ağırlıklı olmaları sebebiyle stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yapacakları stratejik planlarında işletmelerden daha farklı planlama yapmak zorundadır. Keller, Shirley, Morrison, Renfro, Bocucher, Rowley, Lujan ve Dolence (aktaran Sullivan ve Richardson, 2011) gibi yazarlar stratejik yönetim ve stratejik planlamanın, gelişme ihtiyaç-

ları ve toplumun talepleriyle ahenkli yapılar oluşturmak için çağdaş yükseköğretim kurumlarında en uygun metot olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı bilim insanları da stratejik planlama yapma ile stratejik düşünme arasında bağlantıları, planlamayı sonuçların değerlendirilmesine bağlama ihtiyacını ve üniversitelerdeki stratejik bir liderlik şekli olarak strateji sürecini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte; Lerner’a göre (Lerner’den aktaran Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003) işletme bazlı stratejik planlama modelleri, üniversite bazlı stratejik planlama modellerinden zaman çerçevesi, konsensüs inşası, değer sistemi, müşteri, koşullar ve organizasyon yapısı bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın en temel belirleyicisi ise akademik bir planlamanın, stratejik planlama ile birlikte ele alınması gerçeğidir. Anketell’in önerdiği gibi akademik plan “bütüncül bir planlama süreci için temel olarak işlev görür” daha sonra planlama süreçleri olarak idari ve akademik planlamanın her biri kendi sorumluluk alanlarında planlama yapmaya başlayabilirler. Böylece nihai plan mantıklı ve her iki alanın iyi uyarlanmış uzlaşmasıyla ortaya çıkmış olur (Rowley ve Sherman, 2004).

Stratejik yönetim kapsamında ele alınan stratejik planlar, üniversitelerin geleceği için fırsatlardan üst düzeyde yararlanma ve üniversite dışında yer alan önemli paydaşlarıyla daha uygun bir ilişki kurmayı sağlar (Rowley ve Sherman, 2004). Kurumda etkinliğin kazanılması için, stratejik planlama ile değerlendirmenin birlikte ele alınması gereği yükseköğretim yönetimleri tarafından gün geçtikçe daha iyi fark edilmektedir (Holloway’den aktaran Rowley ve Sherman, 2004). Yönetim ve eğitimi destekleyen birimler, gittikçe artan bir şekilde, yıllık amaç ve hedeflere nasıl daha iyi ulaşılacağına bakmaktadırlar. Bununla beraber, bu çabalar, her zaman bir kurumun stratejik planlamanın amaç ve hedefleri ile uyumsuzdur (Sullivan ve Richardson, 2011). Middaugh’a göre (Middaugh’dan aktaran Sullivan ve Richardson, 2011) “yönetim etkinliğinin değerlendirilmesinin akademik birimlerin etkinliğinin sağlanmasından çok daha zor olduğuna” işaret etmektedir.

Günümüzde üniversitelerden, bilginin üretimi ve dağıtımında kontrolü elinde tutan bir öncü rol üstlenmesi, toplumsal talep ve ihtiyaçları karşılayacak konularda araştırma ve eğitim yapması, hizmet üretmesi beklenmektedir (Denman’dan aktaran Küçükcan ve Gür, 2010). Artık, üniversitelerde oluşturulan bilginin ticari bir mal olarak toplumun hizmetine sunulması sıkça tartışılmaktadır. Ancak, bilimsel sonuçların üretiminin büyük bir bölümünün üniversitelerde gerçekleştiği gerçeği de göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur (Bülbül ve Özbay, 2011). Yükseköğretim alanında yeni işbirlikleri ve yaşanan gelişmeler, stratejik planlamanın üniversiteler için ne derecede önemli olduğunu, dolayısıyla stratejik planlamanın eğitim politikaları yanında çevreye de uyum sağlayarak bu ku-

rumları daha iyi bir geleceğe götüreceği açıktır (Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, 2008).

Yükseköğretimde rekabet sadece bilimde değil, hemen hemen her alanda yaşanmaktadır. Öğrenci alma yarışı, öğretim elemanı ve idari personel bulunması, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Teknoloji ile birlikte yarışma kültürünün artması, yükseköğretim alanına yeni oyuncuların girmesine neden olmuş, bu durum ABD ve Kanada ile birlikte Avrupa'daki yükseköğretim kurumlarını da yakından etkilemiştir (Rehber, 2007). Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planlar önemlidir ve kurumun bugünkü durumdan vizyon diye tanımlanan ilerideki istenilen duruma nasıl ulaşılacağını gösterir. Kurumun çevreyi ve şartları daha iyi tanıyarak performansını artırmasına yardımcı olur. Bunlar, kurumun rekabete dayalı şartları ve kendisinin stratejik yerinin değerlendirilmesinin, 'neden stratejik planlama sürecinde gerekli' olduğunun temelini oluşturur.

Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde, yükseköğretim kurumları insan kaynağını geliştiren merkezler olarak, ülkelerin başta ekonomik olmak üzere, her alanda kalkınması ve gelişmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan stratejik planlama eğitim kurumları için hayati derecede önemlidir. Stratejik planlama ile rekabet edilebilecek eğitim politikalarının geliştirilmesi ve bu kurumların çevreye uyum sağlayarak daha iyi bir geleceğe yönlendirilmesi mümkündür (Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, 2008). Ülkelerin politika belirleme süreçlerinde, üniversitelerde yapılan araştırmaların ticarileştirilmesi ulusal rekabette temel bir tetikleyici olarak ortaya çıkmıştır (Bülbül ve Özbay, 2011). Günümüzde üniversitelerde; yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi üç temel parametre ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, üniversitelere yüklenen roller yeniden tanımlanmakta, yeni üniversite anlayış ve modelleri üzerinde durulmaktadır (Duderstadt ve Wulf'den aktaran Küçükcan ve Gür, 2010). Buna bağlı olarak YÖK (2007), Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi raporunda, bilgi toplumuna ve ekonomisine geçiş sürecinde değişik toplum kesimlerinin üniversiteden artan beklentilerine vurgu yapılmıştır. Üniversitelerin bu beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirebilmek ve küresel rekabette yer alabilmek için daha iyi yönetilmeleri gerektiği, bu nedenle stratejik yönetim yaklaşımı üzerinde durmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

### Amerika ve Avrupa'daki Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim

ABD üniversiteleri stratejik yönetimi 1970'leri başında ilk defa efektif bir yönetim planlama aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. Aynı zamanlarda bazı Avrupa üniversiteleri de stratejik yönetimi benimsemeye başlamış, 1990'larda stratejik planlamayı uygulayan hem Avrupa hem de ABD'deki üniversitele-

rin sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. ABD yükseköğretim kurumları tarafından benimsenen stratejik yönetim modelinin kurumsal stratejik planın kısa bir versiyonu olduğunu söylemek mümkündür (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 54). Özellikle Amerika'da 1980'li yıllar üniversiteler açısından oldukça önemli bir dönemdir. Bu dönemde araştırma üniversitelerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte, toplumun üniversitelere olan bakışında da belirgin bir değişiklik meydana gelmiş ve toplumun üniversitelere olan talebi hızla artmaya başlamıştır. Ancak, 1990 ve 1991'li yıllarda ekonomide yaşanan durgunluk üniversiteleri de etkilemiştir. Özellikle bu dönemde kaynakların kısıtlı olması hem devlet hem de özel-vakıf üniversitelerindeki araştırmalarda ciddi bir azalma meydana getirmiştir (Geiger, 1994, s. 67-77).

Avrupa'da ise birçok OECD ülkesinin yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama 1980'lerin başında önemli hale gelmiştir. İngiltere'de 1984-1989 yılları arasında tüm üniversitelerin sonraki bütçe tahsislerine bir temel olmak üzere fon sağlayan ajanslarına stratejik planlar hazırlayıp teslim etmeleri istenmiştir. Ayrıca hükümet, stratejik plana sahip olmayan kamu üniversitesinden fonlarını geri çekme tehdidinde bulunmuştur. Neticede tüm üniversiteler stratejik planlarını yapmak zorunda kalmışlardır. 1990'da Norveç'teki tüm yükseköğretim kurumlarından kurumsal sonuç odaklı planlama hazırlamalarını ve onların şimdiki durumunun analizi ile gelecekteki hedeflerinin tanımını içeren 5 yıllık stratejik planlarını sunmaları istenmiştir (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 69). Aynı zamanda Hollanda, Fransa ve Alman üniversitelerinden düzenli kalkınma planları ya da projeleri hazırlanmaları talep edilmeye başlanmıştır. Belçika'da zayıf devlet müdahalesine rağmen kurumlar gönüllü bir şekilde stratejik planlama yapmaya karar vermişlerdir. Avrupa üniversitelerinin stratejik planlamaya kalkışmalarının üç ana sebebi bulunmaktadır: Bunlar; (1) toplumsal kalite, miktar talebi ve sosyal sermayedeki karmaşıklık, (2) yetersiz ve azalan devlet fonları ile (3) kaynakların etkili kullanılması amacına yöneliktir (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 70).

Amerika'da ise kamunun üniversitelere aktardığı bütçede meydana gelen azalma, üniversiteler arasındaki rekabet, yükseköğretime olan talebin artması, yeni eğitim modellerinin ortaya çıkması ve işgücü piyasası ihtiyaçlarındaki değişim gibi nedenler yükseköğretim kurumlarını yeni kaynak arayışlarına yöneltmiş ve bunun sonucu olarak üniversiteler stratejik planlama yapmaya başlamışlardır. Özellikle kaynak ihtiyacı gibi temel problemler, üniversiteleri gelir getiren faaliyetlere yönlendirmek suretiyle kaynaklarını çeşitlendirmeye zorlamıştır (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 72-73). 1980'li yıllarda Amerikan yükseköğretiminde neoliberal anlayışın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde yükseköğretim bir mal olarak kabul edilmeye başlandı. Onun çevresi yoğun bir





rekabet çevresi oldu ve amacı toplumsal faydadan çok bireysel kazanç oldu. Bu bağlamda seçkin yükseköğretim kurumları bile mevcut kaynaklarını arttırmaya ve yeni kaynaklar bulmaya yönelik stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır (Toma, 2010, s.36).

### Türkiye’de Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Sürecinin Gelişimi

Türkiye’de “stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kavramı” ilk defa 5018 sayılı ‘Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nu ile tüm kamu kurumları ve dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının gündemine girmiştir. Kanunda, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları istenmiştir (MEB, 2010, Eğitimde Stratejik Planlama, s. 4). Aynı Kanunun 60ıncı maddesi ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine dayanılarak “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Böylece, kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanan stratejik planlar, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmektedir (MEB, 2010, s. 5). Bu amaçla DPT tarafından, 5018 sayılı Kanununun 9’uncu maddesine dayanılarak “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre; stratejik planlama çalışmalarının ilgili madde kapsamındaki tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dahilinde yürütülmesi sağlanmış (MEB, 2010, s. 5), 2006 yılından başlamak üzere kamu üniversitelerinde kademeli olarak stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliği’nin 7inci maddede 1. fıkrasında stratejik planın beş yıllık dönemi kapsadığı ifade edilmektedir.

Üniversite bağlamında baktığımızda kamu kurumlarına dolayısıyla devlet üniversitelerine getirilmiş bulunan bu zorunluluk, aslında kamu tüzel kişiliğine sahip olan vakıf üniversitelerine de dolaylı olarak getirilmiş bulunmaktadır. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı yasa ile, 2006 yılından geçerli olmak üzere getirilen stratejik planlama yapma zorunluluğu, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı’nın 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmî Gazete de yayınlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile devlet ve vakıf olmak üzere tüm üniversitelerde zorunlu hale gelmiştir. Yönetmeliğin birinci maddesinde “Bu Yönetmeliğin amacı; yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız “dış değerlendirme” süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki ça-

lışmalara ilişkin esasları düzenlemektir” denilmektedir. Ayrıca; yönetmelikte stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslara da yer verilmiş ve 19. madde de “Bir yükseköğretim kurumu her yıl periyodik olarak, bir sonraki takvim yılı başına kadar, kendi yıllık iç veya dış değerlendirme raporunu, kurum içi periyodik gözden geçirme sonuçlarını, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yıllık raporunu ve yükseköğretim üst kurullarının ilgili kararlarını dikkate alarak, bir sonraki takvim yılı için stratejik planını hazırlar, iyileştirme eylem planlarını oluşturur ve yürütür” şeklinde belirterek stratejik planlamanın tüm üniversiteler için zorunlu olduğunu vurgulamıştır (YÖK, 2005). Görüldüğü gibi Türkiye’de tüm üniversitelerin her yıl düzenli bir biçimde stratejik plan yapmak ve yıllık iç değerlendirme raporlarını, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına sunması gerekmektedir. 2005 yılında atılan bu adım üniversitelerimiz için son derece önemli bir adımdır. Ancak, bu adımı biraz daha ileriye taşımak suretiyle üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Gerek 2005 yılında çıkan ve yukarıda bahsedilen “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” gerekse yükseköğretim ile ilgili olarak çıkarılan mevzuatların hiç birinde “Stratejik Yönetim” kavramına rastlanmamaktadır. Stratejik planlamanın, stratejik yönetimin bir unsuru olduğu bilinmektedir. Planlama aşamasında zorunlu olarak yapılan çalışmaların, stratejik yönetim süreci dönüşü içerisinde hazırlanması ve uygulanması üniversitelerimizin geleceği açısından oldukça önemlidir.

### Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans

Eğitim kurumlarında yapılan stratejik planlama uygulamalarında çok ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. En büyük eksiklik stratejik planlamanın uygulanması sonucu elde edilecek kazanımlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı, dolayısıyla gerekli özenin gösterilmediği yönündedir. Türkiye’de üniversitelerde, stratejik planlama aşamaları farklı biçimlerde ele alınmakta, yapılan planlar tam olarak uygulanmamakta ve stratejik yönetim süreçlerine büyük ölçüde yer verilmemektedir. Halbuki üniversiteler dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda kendilerini yenilemek ve yaşanan gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Günay (2007), yükseköğretim alanından yaşanan değişimlerle ilgili olarak şunları söylemektedir: “Günümüz dünyasında, ‘değişimin kutsal olmayan üç kuvveti’ denilen teknoloji, küreselleşme ve rekabet dinamikleri bütün alanları etkilemektedir. Bu dinamikler ulusal sınırlara, saygın geleneklere ve daha önce sorgulanmamış kabullere meydan okuyarak yükseköğretimin zemininde kaymaya yol açmaktadır. Üniversiteler daha önce hiç olmadığı kadar dikkatlerini dış dünyaya çevirmektedirler”.

Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretime olan talep her geçen gün artmaktadır. Bunun sonucu olarak, özellikle son yıllarda Türkiye’de kurulan üniversitelerle birlikte devlet üniversitelerinin sayısı 104, vakıf üniversitelerinin sayısı 72 olmak üzere toplam 176 üniversiteye ulaşmıştır. Niceliksel olarak büyüyen üniversiteler nitelik olarak kendilerinden bekleneni verememiş, büyümenin getirmiş olduğu sorunlar üniversitelerin yönetimini daha da karmaşık hale getirmiştir. 5018 Sayılı ‘Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik planlama; “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 planı ifade eder” şeklinde tanımlanarak performansa özel bir vurgu yapılmıştır.

Performansın stratejik yönetim süreci ile olan ilişkisi incelendiğinde sistem yönetimi, veri, analiz ve eylem bileşenlerinden oluşan bir süreç aracılığı ile gerçekleştirildiği ifade edilebilir (Oyman, 2009). Stratejik yönetim bir örgütün, performans sorunlarını çözebilmede etkin rol oynayan ve örgütün performansının sürekli olarak değerlendirildiği, incelendiği ve paydaşlarıyla etkileşim içinde olan aktif bir süreçtir (Cheoul Kang’dan aktaran Büyük, 2009). Son yıllarda özellikle, rekabet stratejisi ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamaları ile performans arasındaki tutarlılığın işletme başarısında önemli bir bileşen olduğu ortaya konulmuştur (Wang ve Shyu’dan aktaran Alayoğlu, 2010). Kurumsal performans yönetimi, işletmenin var olan durumunun analiz edilerek stratejik hedeflerin tanımlanmasını, belirlenen hedeflere bağlı olarak planların oluşturulmasını ve bu doğrultuda hedeflere ulaşabilmesi için gerekli kaynakların stratejik hedeflere uygun olarak dağıtılmasını sağlamalıdır (Akgemci ve Güleş, 2010). Ischinger (2006)’e göre; yükseköğretim kurumlarında akademik farklılık ortak değerlendirme kriterleri oluşturulması için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü yükseköğretim kurumlarının üstlenmiş oldukları temel görevler farklı olabileceği gibi, farklı disiplinlerden de gelebilirler (Rehber, 2007).

Halen yükseköğretim kurumlarına ayrılan kaynakların belirlenmesinde, hemen hemen bütün Avrupa ülkelerinde performans temelli çeşitli formüller kullanılmaya başlanmıştır. Bir çok ülke torba bütçe ve formül uygulamasına geçmiş ve ayrıca ödenekleri performansla ilişkilendirmiştir. OECD ülkelerinde üniversiteler, merkezi hükümetler tarafından performans temelli bütçe ve kalite kontrol sistemleri aracılığı ile denetlenmektedir (Küçükcan ve Gür, 2010). Bu uygulamanın temel amacı; fırsatları geliştirmek, farklılığı sürdürmek, kaynakların etkin ve verimli kullanımı sağlamak, kaliteyi artırarak sürdürmek ve bütçede tutarlılığı sağlamaktır (Zahari’dan aktaran Küçükcan ve Gür, 2010).

Pek çok araştırmacı stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının finansal ve operasyonel perfor-

mansla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Delaney ve Huselid’dan aktaran Geylan ve Duman, 2010). Kurumların artan rekabet karşısında başarılı olabilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri ve kritik öneme sahip doğru bilgileri alabilmeleri, bilgiyi yönetebilecek süreçleri hayata geçirmeleri ile doğru orantılıdır (Ndlela ve Toit’dan aktaran İpçioğlu ve Erdoğan, 2005). Bu nedenle, yükseköğretim kurumları, belirlemiş oldukları stratejileri gerçekleştirebilecek ve vizyonlarına ulaşmalarına yardımcı olacak hem kurumsal hem de çalışanlarının performanslarını ölçme ve denetleyebilecek performans yönetimi süreci oluşturmalıdır.

Üniversitelerin kurumsal performanslarının ölçülmesi oldukça önemli bir konu olarak gelecekte daha da öne çıkabilecek, önümüzdeki yıllarda Türkiye’de de üniversitelere ayrılan kaynakların belirlenmesinde bir ölçü olarak kullanılabilir. Bir ülkede eğitim taleplerinin karşılanabilmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi, eğitimde dünya ölçeğinde rekabet edilebilmesi, eğitimin iyi planlanması-yönetilmesi, kurumsal performansının ölçülmesi ve izlenmesi yani, stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi ile mümkündür (Birinci, s. 60).

## Araştırma Metodolojisi

### Araştırmının Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri

Bu çalışmada temel amaç, üniversitelerde ‘Stratejik Yönetim’in önemine dikkat çekmek, devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırmak suretiyle; stratejik yönetim uygulamaları neticesinde, kurumsal performanslarının nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren 89 devlet ve 41 vakıf üniversitesi olmak üzere, toplam 130 üniversitede görev yapan 890 öğretim elemanı tarafından anket doldurulmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 35.307 öğretim elemanına davetiye yazısı gönderilmiştir. Bunlardan 2916 kişi anketi incelemiş, 890 öğretim elemanı anketin tamamını doldurmuştur. Geriye kalan 2026 öğretim elemanı anketin bir kısmını doldurduktan sonra yarıda bırakmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket için 30 öğretim elemanı ile yüz yüze görüşme yapılarak pilot uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada sorulan soruların araştırılan konunun içeriğine uygun olup olmadığı, güvenilirlik ve geçerliliği sağlayıp sağlamadığı incelenmiş, bu inceleme sonucunda içeriğe uygun olmayan veya tekrarlanan sorular bu ankettan çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan çalışmada ise katılımın artırılması, verilerin SPSS ortamında daha sağlıklı değerlendirilmesi ve veri kaybının önüne geçilmesi için elektronik veri tabanı üzerinden anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı ve AMOS 4.0 (yapısal



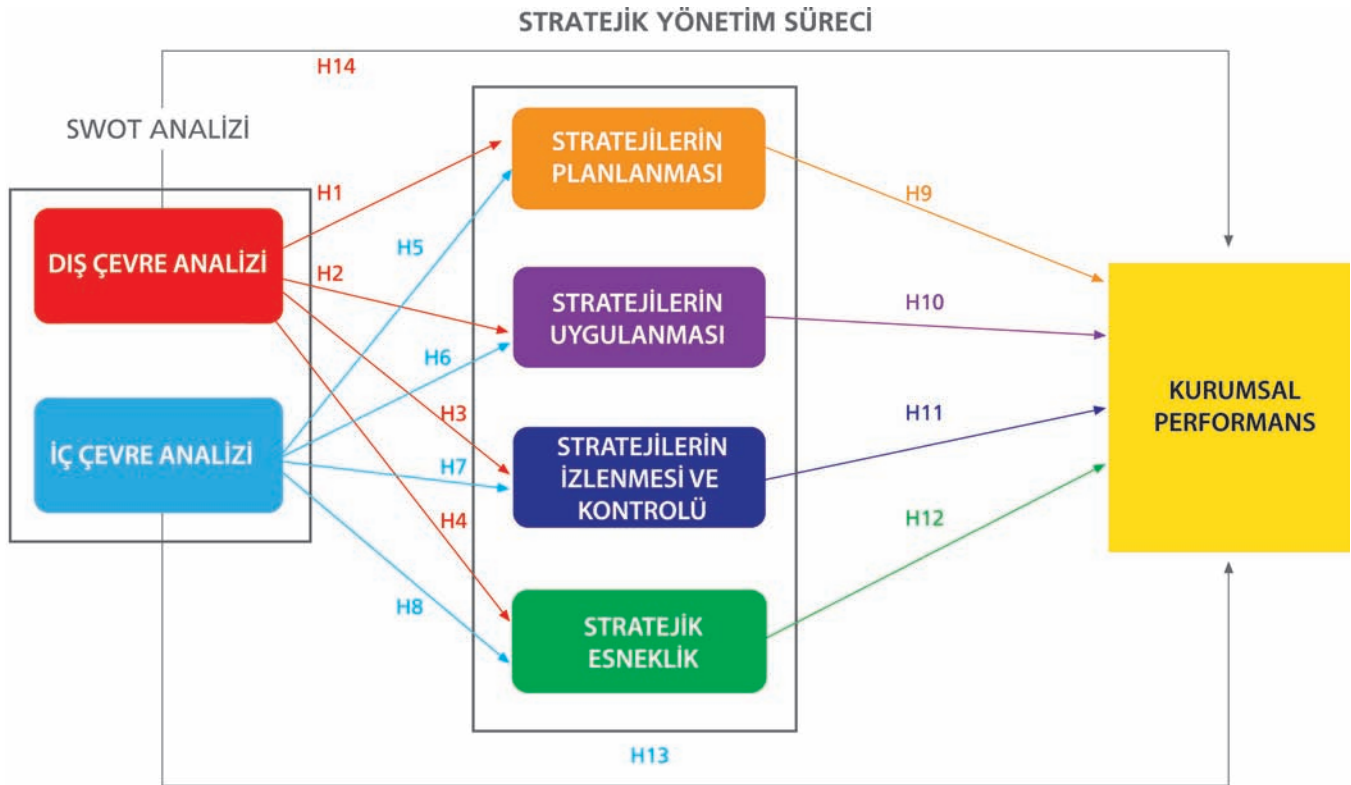
eşitlik modeli) yazılımı kullanılmıştır. ■ Şekil 1’de verilen araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi (yapısal eşitlik modeli), güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve yol (*path*) analizi (yapısal eşitlik modeli) teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıda yer alan hipotezler test edilmiştir. Dış çevre ve iç çevre analizleri ile; stratejik yönetim sürecini oluşturan stratejilerin planlanması, uygulanması, kontrol ve izleme süreci ve stratejik esneklik (esneklik) arasındaki ilişkilerin açıklanmaya çalışılacağı hipotezler şunlardır:

- **Hipotez H1** Dış çevre analizi ile stratejilerin planlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H2** Dış çevre analizi ile stratejilerin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H3** Dış çevre analizi ile stratejilerin izlenmesi ve kontrolü arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H4** Dış çevre analizi ile stratejik esneklik (esneklik) arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H5** İç çevre analizi ile stratejilerin planlanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

- **Hipotez H6** İç çevre analizi ile stratejilerin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H7** İç çevre analizi ile stratejilerin izlenmesi ve kontrolü arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H8** İç çevre analizi ile stratejik esneklik (esneklik) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yoğun bir (iç ve dış) çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir (Hambrick vd.’den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008), stratejik ve taktik kararlar alabilmek ve istihbarat toplamak için yapılmaktadır (Barringer ve Bluedorn’den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008). Çevreyi gözlemleme, fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığından, çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağlaması yöneticiler için oldukça önemlidir (Bluedorn vd.’den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008). Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren’den aktaran Ereş, 2004). Aktan (2008), stratejik yönetimin özelliklerini sıralarken “*organizasyonun iç ve dış çevresini değerlendirerek, güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi, fırsat ve tehditlerin algılanarak buna göre stratejilerin oluşturulması*” gereği üzerine durmuş-



■ Şekil 1. Araştırmanın modeli.

tur. Endüstriyel Örgüt Teorisi, kurumların rekabet üstünlüğü oluşturmada ve stratejilerini belirlemede içinde buldukları endüstrinin yapısı, kurum dışı faktörlerin incelenmesi gerektiği konusuna vurgu yaparken; Kaynak Temelli Yaklaşım içsel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010). Her iki yaklaşımın ortak noktası, çevresel faktörlerin göz ardı edilemeyeceği üzerinedir. İç çevre analizi ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konarak buna uygun stratejiler ve bu stratejileri uygulayabilecek örgüt yapısı oluşturulmaktadır.

- **Hipotez H9** Stratejilerin planlanması ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H10** Stratejilerin uygulanması ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H11** Stratejilerin izlenmesi ve kontrolü ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H12** Stratejik fleksibilite (esneklik) ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Alpkan ve Doğan'ın (2008), Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri üzerine yaptıkları araştırmada; “performansın artırılması için stratejik planlamanın özellikle, çevresel tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımçılık yönlerine önem verilmesi gerektiğini” ortaya koymuşlardır. Stratejik karar verme sürecinde katılımçılığın yüksek olması (Sims'den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008), iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkân verdiği (Morris'den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008) için kurum performansını bir bütün olarak artırır. Stratejik yönetim sürecinde en önemli problemlerden birisi planlanan stratejilerin %90 gibi çok büyük bir kısmının hayata geçirilememesidir (David'den aktaran Kılıç ve Erkan, 2006). Bu çalışma kapsamında yaptığımız literatür taramasında da, üniversitelerde stratejilerin uygulanmasının büyük bir sorun olduğu görülmüştür. Bunun temel nedeni ise; kurumun vizyonu, misyonu, stratejik amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak stratejilerinin oluşturulmasında iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen verilerin dikkate alınmaması, dolayısıyla aralarında iyi bir bağlantı kurulmuş olmasıdır (Kılıç ve Erkan, 2006). Kukalis (Kukalis'ten aktaran Alpkan ve Doğan, 2008), başarılı işletmelerin girift pazarlarda esnek planlama sistemleri uygulayarak performanslarını arttırdıklarını öne sürmüştür. Esnek planlama sistemleri kurumların, fırsatları yakalamak ve çevresel değişikliklere uyum sağlayarak stratejik planlarında gerekli değişiklikleri hızlı bir biçimde yapmalarına imkan verir (Stevenson ve Mossi'den aktaran Alpkan ve Doğan, 2008). Üniversiteler de, stratejik planın uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek ve önceden tahmin edilemeyen çevresel deği-

şimlere ayak uydurabilecek bir planlama esnekliğine sahip olmak zorundadır.

- **Hipotez H13** İç çevre analizi ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **Hipotez H14** Dış çevre analizi ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama “bir yükseköğretim kurumunun, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecidir” (YÖDEK, 2007, Sürüm 1.1). Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında, dış çevrenin idari bakış açısını plana yansıtılabilmek ve üniversite dışındaki fırsat ve tehditlerin ortaya konması için mali, siyasal, hukuki, kültürel ve sosyal unsurların tanımlanması ve irdelenmesi gerekir. Aynı zamanda iç çevrenin idari analizi, kaynakları, kaynak kullanma türlerini ve yapıları tanımlanmalıdır. Bunlar kurumun dışsal tehditleri engelleme yeteneğini açıklarken halihazır imkanı ve gelecekteki olası fırsatları en fazla çıkarmakta kurumsal yeteneği destekler veya engeller (Rowley ve Sherman, 2004).

### Araştırma Verilerinin Analizi

İlk olarak, araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelenmiş, araştırma hipotezlerini test etmeden önce, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmak için, öncelikle açıklayıcı faktör analizi (*exploratory factor analysis*, EFA) yapılmış, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi (*confirmatory factor analysis*, CFA) yapılarak, ölçeklerin ayrışma ve uyuma geçerliliğine sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi SPSS (SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) yardımı ile yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve bunun için AMOS 4.0 yapısal eşitlik yazılımından faydalanılmıştır. Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi ve yol analizi (*path analysis*) ile hipotezlerin desteklenip desteklenmediği, yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir.

### Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların %15.6'sı vakıf, %84.4'ü devlet üniversitelerinde görev yapmakta olup bu öğretim elemanlarının %58'lik kısmı öğretim üyesidir. Öğretim üyelerinin büyük bir kısmı (%76) doktora eğitimini yurt içindeki bir üniversitede tamamlamıştır. Görev süresi 5 yıl ve altında olan katılımçılar oranı %36.5'tir. Araştırmaya katılanların %34.5'inin bir idari görevi vardır. Bunların rektör/rektör yardımcısı, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanlığı gibi çeşitli görevleri üstlendikleri görülmektedir (■ Tablo 1).





### Hipotezlerin Testi

Hipotezleri test etmek için korelasyon ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığına, değişkenler arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu ( $p<0.01$ ) görülmektedir (■ Tablo 2).

Kurulan yapısal eşitlik modelinin uygunluğunu test etmek için uyum indeksleri kullanılmıştır. ■ Tablo 3’de yer verilen bu sonuçlar, kurulan modelin uygun olduğunu göstermektedir.

### Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması

Devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırmak için iki farklı analiz yapılmıştır. İlk önce veri seti devlet ve vakıf üniversiteleri için iki kısma ayrılmış, daha sonra araştırma hipotezleri her iki üniversite türü için test edilmiş ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine göre karşılaştırılmıştır. İkinci olarak ise, hangi faktörlerin üniversite türüne göre etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri devlet ve vakıf üniversiteleri için ayrı ayrı test edilerek sonuçlar ■ Tablo 4’de verilmiştir.

Dış çevre analizinin planlama üzerine etkisine bakıldığında, bu hipotezin devlet üniversiteleri için desteklenmediği fakat vakıf üniversiteleri için desteklendiği görülmektedir. Bundan dolayı, stratejik planlama açısından dış çevre analizinin vakıf üniversiteleri için daha önemli olduğu sonucuna varılabilir. Dış çevre analizinin stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik üzerindeki etkilerine bakıldığında, bu hipotezlerin devlet ve vakıf üniversiteleri için desteklenmediği görülmektedir.

İç çevre analizinin stratejik planlama üzerindeki etkisi her iki üniversite türü için desteklenmiştir. Aynı şekilde, iç çevre analizinin stratejik uygulama üzerinde pozitif bir etkisi olduğu hipotezi devlet ve vakıf üniversiteleri için desteklenmiştir.

■ Tablo 1. Demografik özellikler

		Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Üniversite statüsü	Devlet	751	84.4	84.4
	Vakıf	139	15.6	100
	Toplam	890	100	
Akademik unvan	Profesör	155	17.4	17.4
	Doçent	107	12.0	29.4
	Yardımcı Doçent	257	28.9	58.3
	Doktor	47	5.3	63.6
	Öğretim Görevlisi/Okutman	148	16.6	80.2
	Araştırma Görevlisi	176	19.8	100
	Toplam	890	100.0	
Doktora eğitimi	Yurt İçi	676	76.0	76.0
	Yurt Dışı	74	8.3	84.3
	Doktora Eğitimi Almayan	140	15.7	100
	Toplam	890	100.0	
Görev süresi	0-5 yıl	325	36.5	36.5
	6-10 yıl	177	19.9	56.4
	11-15 yıl	167	18.8	75.2
	16 yıldan fazla	221	24.8	100
	Toplam	890	100	
İdari görev	Yok	583	65.5	65.5
	Rektör/Rektör Yrd.	11	1.2	66.7
	Dekan/Dekan Yrd.	36	4.0	70.7
	Enstitü Md/Yrd.	15	1.8	72.5
	Y. Okul Md/Yrd.	16	1.8	74.3
	MYO Md/Yrd.	11	1.2	75.5
	Bölüm Bsk./Yrd.	147	16.5	92.0
	ABD Bsk/Yrd	59	6.7	98.7
	Sürekli Eğitim Merkezi Md.	4	0.4	99.1
	Araştırma Merkezi Md.	8	0.9	100.0
	Toplam	245	100	
Görev süresi	İdari görev yok	583	65.5	65.5
	0-3 yıl	190	21.3	86.8
	4-8 yıl	72	8.1	94.9
	9-12 yıl	20	2.3	97.2
	13 yıldan fazla	25	2.8	100.00
	Toplam	245	100	

■ Tablo 2. Değişkenlerin korelasyon katsayıları ve tasviri istatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Dış çevre analizi	3.30	0.90	1.00						
2. İç çevre analizi	3.39	0.93	0.70*	1.00					
3. Stratejik planlama	3.46	0.92	0.60*	0.71*	1.00				
4. Stratejilerin uygulanması	3.20	0.95	0.59*	0.72*	0.76*	1,00			
5. Stratejilerin kontrolü	3.14	0.87	0.61*	0.71*	0.74*	0.83*	1.00		
6. Stratejik esneklik	3.20	0.93	0.49*	0.56*	0.56*	0.59*	0.65*	1,00	
7. Performans	3.03	0.86	0.49*	0.60*	0.57*	0.57*	0.62*	0.57*	1.00
Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı			0.94	0.93	0.91	0.96	0.98	0.95	0.87
Composite reliability (CR)			0.93	0.93	0.90	0.96	0.97	0.94	0.86
Average variance extracted (AVE)			0.63	0.64	0.70	0.77	0.75	0.74	0.56

\* $p<0.01$

İç çevre analizi ile stratejik kontrol arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden araştırma hipotezi, hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için desteklenmiştir. Aynı şekilde, iç çevre analizinin stratejik esneklik üzerinde pozitif etkisi olduğunu ifade eden hipotez, devlet ve vakıf üniversiteleri için desteklenmiştir.

Stratejik yönetim sürecinin performans üzerine olan etkileri karşılaştırıldığında, stratejik planlamanın performans üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ifade eden hipotez devlet üniversiteleri için desteklenmiş fakat vakıf üniversiteleri için desteklenmemiştir. Bundan dolayı, stratejik planlamanın devlet üniversiteleri için önemli olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, devlet üniversiteleri için stratejik kontrolün performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Fakat, vakıf üniversiteleri için stratejik kontrolün performans üzerine etkisi olmadığı bulunmuştur. H11 (stratejilerin izlenmesi ve kontrolü ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır) hipotezi, devlet üniversiteleri için desteklenmiş, vakıf üniversiteleri için desteklenmemiştir. Bu sonuca dayanarak, stratejik kontrolün performans açısından, devlet üniversiteleri için önemli olduğu söylenebilir. Stratejik esnekliğin performans ile pozitif ilişkili olduğunu söyleyen H12 (stratejik fleksibilite ile kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki vardır) hipotezi her iki üniversite türü içinde desteklenmiştir.

Her iki üniversite türü için, stratejik uygulamanın performans üzerinde bir etkisi yoktur. SWOT analizinin perfor-

■ **Tablo 3.** Araştırma modeli referans aralıkları

Uyum indeksi	Hesaplanan değer	Uyum aralığı
$\chi^2/df$	3.006	$\chi^2/df \leq 3$
Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)	0.94	CFI >0.90
Artımsal uyum indeksi (IFI)	0.93	IFI >0.90
RMSEA	0.048	RMSEA <0.05

mans üzerinde etkisi karşılaştırıldığında, iç çevre analizinin performans üzerinde etkisi olduğu hipotezi vakıf üniversiteleri için desteklenmiş fakat devlet üniversiteleri için desteklenmemiştir. Her iki üniversite türü için dış çevre analizinin performans üzerinde bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Test edilen hipotezlerde devlet ve vakıf üniversiteleri açısından farklılık olup olmadığını, aynı zamanda hangi faktörlerin önemli olduğunu ortaya çıkarmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri katsayıları karşılaştırılmıştır. Örneğin, devlet üniversitelerinde dış çevre analizinin stratejik planlama üzerindeki etkisi (H1\_devlet) ile vakıf üniversitelerinde dış çevre analizinin stratejik planlama üzerindeki etkisinin (H1\_vakıf) farklı olup olmadığı test edilebilir. Bu analizi yapmak için, yapılan regresyon analizi sonuçları ■ Tablo 5’de verilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, dış çevre analizinin stratejik planlama üzerindeki etkisi, devlet ve vakıf üniversiteleri için farklılık göstermemektedir ( $\beta=-0.054$ ,  $p>0.05$ ). Aynı şekilde, dış çevre analizinin stra-

■ **Tablo 4.** Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması

Hipotezler	İlişki	Yol (Path) değeri		Yol (Path) değeri		Sonuçlar	
		Devlet	SE	Vakıf	SE	Devlet	Vakıf
SWOT analizi → Stratejik yönetim süreci							
H1	Dış çevre analizi → Stratejik planlama	0.053	0.033	0.145*	0.064	Desteklenmedi	Desteklendi
H2	Dış çevre analizi → Stratejik uygulama	-0.023	0.041	0.051	0.079	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H3	Dış çevre analizi → Stratejik kontrol	0.018	0.036	0.102	0.072	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H4	Dış çevre analizi → Stratejik esneklik	0.051	0.047	0.008	0.086	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H5	İç çevre analizi → Stratejik planlama	0.81**	0.048	0.773**	0.086	Desteklendi	Desteklendi
H6	İç çevre analizi → Stratejik uygulama	0.85**	0.057	0.819**	0.094	Desteklendi	Desteklendi
H7	İç çevre analizi → Stratejik kontrol	0.8**	0.049	0.793**	0.088	Desteklendi	Desteklendi
H8	İç çevre analizi → Stratejik esneklik	0.606**	0.056	0.67**	0.094	Desteklendi	Desteklendi
SWOT analizi → Performans							
H14	Dış çevre analizi → Performans	0.027	0.05	-0.003	0.085	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H13	İç çevre analizi → Performans	0.167	0.126	0.805**	0.236	Desteklenmedi	Desteklendi
Stratejik Yönetim Süreci → Performans							
H9	Stratejik planlama → Performans	0.199**	0.078	-0.134	0.164	Desteklendi	Desteklenmedi
H10	Stratejik uygulama → Performans	-0.041	0.058	-0.048	0.123	Desteklenmedi	Desteklenmedi
H11	Stratejik kontrol → Performans	0.27**	0.063	-0.048	0.128	Desteklendi	Desteklenmedi
H12	Stratejik esneklik → Performans	0.231**	0.045	0.257**	0.101	Desteklendi	Desteklendi

Path katsayıları standardize edilmiştir. \* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$

tejilerin uygulanması üzerindeki etkisi ( $\beta=0.012$ ,  $p>0.05$ ), stratejilerin izlenmesi ve kontrolü üzerindeki etkisi ( $\beta=-0.008$ ,  $p>0.05$ ) ve stratejik esneklik üzerindeki etkisi ( $\beta=0.09$ ,  $p>0.05$ ) devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında farklılık göstermemektedir.

İç çevre analizi açısından incelendiğinde, stratejik planlama üzerindeki etkisi, stratejilerin uygulanması üzerindeki etkisi, stratejilerin izlenmesi ve kontrolü üzerindeki etkisi ve stratejik esneklik üzerindeki etkisi devlet ve vakıf üniversitelerine göre farklılık göstermemektedir. Yani bu faktörler devlet ve vakıf üniversiteleri için aynı öneme sahiptir. Bu sonuç Tablo 4'deki sonuçla örtüşmektedir. Dış çevre ve iç çevre analizinin performans üzerindeki etkisinin üniversite türüne göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise, sadece iç çevre analizine ( $\beta=-0.29$ ,  $p<0.01$ ) göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, iç çevre analizinin performans üzerindeki etkisi, vakıf üniversitelerinde daha fazladır. Yani, performans açısından incelendiğinde, iç çevre analizinin vakıf üniversiteleri için (devlet üniversitelerine göre) daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin performans üzerindeki etkisi karşılaştırıldığında, stratejik planlamanın etkisinin devlet ve vakıf üniversiteleri açısından farklılık gösterdiği, devlet üniversitelerinde stratejik planlamanın performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, vakıf üniversitelerinde ise etkili olmadığı (daha az etkili olduğu) görülmüştür. Stratejilerin izlenmesi ve kontrolünün performans üzerindeki etkisi devlet ve vakıf üniversiteleri açısından farklılık gösterdiği ve bu etkinin devlet üniversitelerinde daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca, stratejik esnekliğin hem devlet hem de vakıf üniversiteleri açısından perfor-

mans üzerinde olumlu bir etki yaptığı anlaşılmaktadır. Ancak esnekliğin performans üzerindeki etkisi Tablo 5'e göre vakıf üniversitelerinde daha fazladır. Bunun yanında, Tablo 4 ve 5'e bakıldığında, stratejilerin uygulanmasının performansa etkisi her iki üniversite türü için de farklılık göstermemektedir.

## Sonuç

Araştırma sonuçları stratejik yönetim sürecinin üniversitelerde hangi düzeyde uygulandığını, devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması sonucunda, iki farklı statüde kurulan bu üniversitelerin stratejik yönetim anlayışına bakış açılarını ortaya koymaktadır.

Dış çevre analizinin stratejik planlama üzerinde etkisi incelendiğinde, bu analizlerin devlet üniversiteleri açısından stratejik planlamaya yeterli düzeyde olumlu bir etkisi olmadığı, fakat vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının bu analizlerden olumlu olarak etkilendikleri görülmüştür. Araştırmada sonuçlarına göre vakıf üniversitelerinin dış çevreyi daha iyi analiz ettikleri, bu nedenle stratejik planlarının dış çevre analizinden olumlu etkilendiğini söylemek mümkündür. Bunun en önemli nedeni, vakıf üniversitelerinin daha rekabetçi bir anlayışı benimsemeleri veya bunu bir zorunluluk olarak görmeleri sonucu, dış çevreyi daha iyi analiz etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Stratejik planının uygulanması, kontrolü ve stratejik esneklik açısından devlet üniversitelerinde sağlıklı bir dış çevre analizi yapılmamaktadır. Vakıf üniversitelerinin ise, stratejik planlarının dış çevre analizlerinden olumlu etkilenmesine rağmen, stratejik yönetimin diğer aşamalarında gereken hassasiyeti göstermedikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle Türkiye'deki üniver-

Tablo 5. Devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırmak için yapılan regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişkenler	Regresyon katsayısı (b)	Standart hata	t-testi	p değeri
Dış çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejik planlama	-0.054	0.079	-0.683	0.495
Dış çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejilerin uygulanması	0.012	0.087	0.138	0.890
Dış çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejilerin izlenmesi ve kontrolü	-0.008	0.080	-0.095	0.924
Dış çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejik esneklik	0.090	0.102	0.883	0.377
İç çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejik planlama	-0.046	0.070	-0.657	0.511
İç çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejilerin uygulanması	-0.034	0.077	-0.445	0.657
İç çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejilerin izlenmesi ve kontrolü	-0.110	0.071	-1.556	0.120
İç çevre analizi * Üniversite türü	→ Stratejik esneklik	-0.087	0.090	-0.965	0.335
Üniversite türü	→ Performans	0.311	0.265	1.177	0.239
Dış çevre analizi * Üniversite türü	→ Performans	0.048	0.085	0.567	0.570
İç çevre analizi * Üniversite türü	→ Performans	-0.298	0.078	-3.819	0.000
Stratejik planlama * Üniversite türü	→ Performans	0.160	0.048	3.369	0.000
Stratejilerin uygulanması * Üniversite türü	→ Performans	-0.026	0.048	-0.547	0.585
Stratejilerin izlenmesi ve kontrolü * Üniversite türü	→ Performans	0.160	0.053	3.003	0.003
Stratejik esneklik * Üniversite türü	→ Performans	-0.123	0.033	-3.758	0.000

Path katsayıları standardize edilmiştir. \* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$

sitelerin dışardan gelebilecek her türlü tehdide açık oldukları, fırsatların ise çok uzağında kalabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu üniversitelerin, dış çevreden kaynaklanabilecek olumlu veya olumsuz gelişmeler karşısında, yeni durumlara uyum sağlamalarının zor olacağı, çünkü üniversitelerin bu esnekliğe sahip olmadıkları görülmüştür.

İç çevre analizinin hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde stratejilerin planlanması, uygulanması, izleme ve değerlendirilmesi (kontrolü) ile stratejik esneklik açısından olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Bu durum Türkiye'deki üniversitelerin iç çevre analizlerine daha çok önem verdikleri, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek suretiyle kurum içi yapılanmaya odaklandıklarını göstermektedir.

Stratejik yönetim sürecinin performans üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, stratejik planlamanın performans üzerinde devlet üniversiteleri için olumlu bir etkisi olduğu, ancak vakıf üniversiteleri için pozitif bir etki yaratmadığı görülmüştür. Bu durum devlet üniversitelerinin, planlama aşamasında stratejilerini oluştururken performansla ilişkilendirmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, uygulama aşamasına gelindiğinde hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde, stratejik planlamanın uygulama sonuçlarının performansa olumlu etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikle devlet üniversiteleri açısından dikkat çekicidir. Çünkü, stratejik planlamanın performans üzerine olumlu etkisi, uygulamada tam tersi bir sonuç ortaya koymuştur.

Stratejilerin kontrolünün devlet üniversiteleri açısından performans üzerinde olumlu etkisi, vakıf üniversiteleri için desteklenmemiştir. Bunun en önemli nedenleri arasında; devlet üniversitelerinde planlanan ve performansla ilişkilendirilen stratejilerin yakından izlendiği, vakıf üniversitelerinde ise stratejilerin gerek planlama ve gerekse uygulama aşamasında performans üzerinde olumlu bir etki yapmadığı, bunun doğal sonucu olarak aynı etkinin stratejilerin kontrolü üzerinde de etkisiz olması sonucunu doğurmuştur. Stratejik esnekliğin performans üzerinde pozitif etkileri her iki üniversite türü için anlamlı bulunmuştur. Üniversitelerin stratejik esnekliğe sahip olmaları halinde, performanslarının olumlu olarak etkileneceği, böylece değişen çevresel koşullara göre stratejilerini gözden geçirmek suretiyle yeni durumlara daha kolay uyum sağlayarak performanslarını arttırabileceklerini söylemek mümkündür.

SWOT analizinin performans üzerindeki etkisine bakıldığında, iç çevre analizi bağlamında vakıf üniversiteleri açısından olumlu sonuçlar doğurduğu; devlet üniversiteleri için yeterli ve olumlu anlamda bir etki yaratmadığı görülmektedir. Vakıf üniversitelerinin insan kaynakları yönetimine daha çok önem verdiği, fiziki ve teknolojik imkanlarının birçok devlet üniversitesine göre daha iyi olduğu, organizasyon yapısını oluşturmada daha rahat hareket kabiliyeti bulunması sebebiyle, iç çevre analizi

performansı doğrudan etkilediği görülmektedir. Devlet üniversitelerinde ise; insan kaynakları yapılanması ve finansal kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasında merkezi otoritenin baskın olan etkisi, SWOT analizi kapsamında yapılan iç çevre analizlerinin performansı olumlu yönde etkilemesine imkan vermemektedir. Dış çevre analizinin performans üzerinde doğrudan etkisine bakıldığında ise, her iki üniversite türünde de olumlu bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Oysa SWOT analizi, kurumların performansları üzerinde anahtar role sahip stratejik faktörlerin belirlenerek, oluşturulacak stratejilere temel teşkil edecek kararların alınmasında ve rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin seçilmesinde önemli bir yere sahiptir. Araştırma bulgularına göre ortaya çıkan sonuçlar, özellikle, devlet üniversitelerinde çevre analizlerinin ve bu kapsamda belirlenecek stratejik faktörlerin fırsat ve tehditler ile üniversitenin güçlü ve zayıf yanları açısından yeterli düzeyde yapılmadığı, bu nedenle performans üzerinde olumlu bir etki yaratmadığı anlaşılmıştır. Vakıf üniversitelerinde iç çevre analizlerinin daha sağlıklı yapılmış olması, bu yönde oluşturulan ve analiz edilen tüm araştırma hipotezleriyle desteklenmiş, aynı şekilde performans üzerinde de olumlu bir etki yaptığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak; Türkiye'de gerek devlet ve gerekse vakıf üniversitelerinde stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, stratejik planların büyük ölçüde yapılıyor olması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Ancak, stratejik yönetim süreçlerinin ve buna bağlı olarak hazırlanan planların sağlıklı olarak yapılmadığı, yapılan planların kendi içlerinde birbirinden kopuk ve uygulamadan yoksun olduğu, bunun sonucu olarak üniversitelerin performanslarının istenilen düzeye çıkamadığı düşünülmektedir. Türkiye'deki üniversitelerde, üstesinden gelinmesi gereken birçok sorun olduğu bilinmektedir. Bunların arasında hiç şüphe yok ki yönetim sorununun öncelikli bir sorun olduğu, dolayısıyla üniversitelerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde konuyu ele alarak, stratejik planlarını bu doğrultuda hazırlayıp uygulamalarının oldukça önemli olduğu değerlendirilmektedir.

## Kaynaklar

- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejilerinin uyumu. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-46.
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 21-47.





- Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman, E. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik olarak yönlendirilmesinin finansal performansı etkileyip etkilemediğinin analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 61–84.
- Birinci, M. (2012). *Türkiye’de üniversitelerin stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performansa etkileri: Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bülbül, Y. ve Özbay, R. D. (2011). *Teknoparklar: Teknolojik bilginin ticarileşmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No, 2011–111.
- Büyük, K. (2009). *Stratejik performansın ölçülmesi ve geliştirilmesinde kurumsal başarı karnesi ile faaliyet raporlarının karşılaştırılması: Tepebaşı Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21–29.
- Ergen, Z. (2006). Yükseköğretim karma malının niteliği ve finansmanı üzerine. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 11–24.
- Geiger, R. L. (1994). Research universities in a new era: From the 1980s to the 1980s. In A. Levine (Ed.), *Higher learning in America: 1980-2000* (pp. 67–85) (2nd ed). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Günay, D. (2007). Yirmibirinci yüzyılda üniversite, C. C. Aktan (Ed.). *Değişim çağında yükseköğretim* (s. 77–88). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayınları.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2005). İşletme stratejisinin belirlenmesinde bilgi yönetimi altyapısının analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 89–112.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. *Resmî Gazete*, 24 Aralık 2003, Sayı: 25326.
- Karaoğlu, B. (2010). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Etap Yayınları.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77–93.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları
- Küçükcan, T. ve Gür B. S. (2010). *Türkiye’de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz* (2. baskı). Ankara: SETA Yayınları.
- Luhanga, M., Mkude, D. J., Mbvette, T. S. A., Chijoriga, M. M., and Ngirwa, C. A. (2003). *Strategic planning and higher education management in Africa: The University of Dar es Salaam experience*. Tanzania: Dar Essalaam University Press.
- MEB (2010). *Eğitimde stratejik planlama: Okul/kurumlar İçin*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Nayeri, M. D., Mashhadi M. M., and Mohajeri, K. (2008). Universities strategic evaluation using balanced scorecard. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 2(1), 308–313.
- Oyman, B. (2009). *Stratejik yönetim sürecinde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası için bir değerlendirme*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası, Ankara. 05 Haziran 2012 tarihinde <<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/sumruoyman.pdf>> adresinden erişildi.
- Porter, L. W., and McKibbin, L. E. (1988). *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?* New York: McGraw-Hill, Inc.
- Rehber, E. (2007). Dünyada değişen yükseköğretim ve kalite anlayışı, C. C. Aktan (Ed.) *Değişim çağında yükseköğretim* (s. 211–243). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayınları.
- Rowley, D. J., and Sherman, H. (2004). *Academic planning: The heart and soul of the academic strategic plan*. Lanham, MD: University Press of America.
- Sullivan, T. M., and Richardson, E. C. (2011). Living the plan: Strategic planning aligned with practice and assessment. *The Journal of Continuing Higher Education*, 59(1), 2–9.
- Toma, J. D. (2010). *Building organizational capacity: Strategic management in higher education*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Türk Eğitim-Sen (2009). *Türkiye’de üniversite sorunu ve üniversite çalışanları üzerine bir araştırma*. 24 Mart 2014 tarihinde <[http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_basili/94.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/94.pdf)> adresinden erişildi.
- Vural, B. (2004). *Eğitim-öğretimde planlama-ölçme ve stratejiler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. London: Pearson Education.
- YÖDEK (2007). *Yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme rehberi*. (Sürüm: 1.1). 05 Haziran 2012 tarihinde <<http://www.yodek.org.tr>> adresinden erişildi.
- YÖK (2005). Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 20 Eylül 2005, Sayı: 25942.
- YÖK (2007). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi (2007-1)*. Ankara: Meteksan A.Ş.