

Araştırma Makalesi/Research Article

MİSYON, VİZYON VE AMAÇLAR BAĞLAMINDA GELECEĞE BAKIŞ: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI ÖRNEĞİ

*THE FUTURE IN THE CONTEXT OF MISSION, VISION AND GOALS: CASE OF MEHMET AKİF
ERSOY UNIVERSITY STRATEGIC PLAN STUDIES*

Mehmet Ali TAŞ*

Hüseyin ÇİÇEK**

Seher YASTIOĞLU***

Öz

Bu çalışmada, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik planlarında geçen misyon, vizyon ve stratejik amaç açıklamalarında kullanılan öğeleri tematik olarak irdelemek, bu öğelerin tekrarlanma sıklıklarını, benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak amacıyla kıyaslama çalışması yapılmıştır. Söz konusu üniversitenin stratejik plan kitapçıkları incelenerek elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ve yorumlayıcı yaklaşım ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin misyon açıklamalarında “Çağdaşlık, Ulusallık, Bölgesellik, Bilim ve Teknoloji, Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek, Faaliyet Alanı, Birey Odaklılık” vurgusunun sıklıkla yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca vizyon açıklamalarında da “Bilim ve Teknoloji, Ulusallık ve Faaliyet Alanı” kavramlarına odaklanıldığı saptanmıştır. Üniversitenin amaçlarında sık tekrar eden “Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek, Uluslararasılaşma, İşbirliklerin geliştirilmesi ve Araştırma odaklılık” gibi bu kavramlar da çalışmanın diğer bulguları arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Misyon, Vizyon, Stratejik Amaçlar

Abstract

In this study, it was aimed to examine the elements used in the strategic plans of Mehmet Akif Ersoy University in terms of mission, vision and strategic purpose explanations and to compare the frequency of repetition, similarities and differences. The data obtained by examining the strategic plan booklets of the mentioned university were analyzed with content analysis technique and interpretive approach. According to the findings, Mehmet Akif Ersoy University's mission statement was found to emphasize the importance of "Modernity, Nationality, Regionality, Science and Technology, Development of Education and Training Service, Activity Area, Individual Orientation". It has also been found out that the concept of "Science and Technology, Nationality and Activity" is frequently mentioned in the vision statements. These concepts are also among the findings of the study, such as "Improving Education and Training Service, Internationalization, Development of Cooperations and Research-Orientedness" which are frequently repeated for the goals of the university.

Keywords: Strategic Planning, Mission, Vision, Strategic Goals

* Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, matas@mehmetakif.edu.tr

** Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, hcicek@mehmetakif.edu.tr

*** Öğr. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, saytas@mehmetakif.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The aim of this course is to explain the differences used in the strategic plans of Mehmet Akif Ersoy University in terms of mission, vision and strategic goals explanations and to explain the differences between these elements in terms of repetition frequency, similarities and differences. It is a matter of curiosity whether there are differences in the vision, mission and goals of strategic plans according to the change of upper management of university. Therefore, a research has been carried out in line with strategic plans.

Research Questions

Is there a difference in terms of vision, mission and goals according to the time taken? According to the vision of senior management, have the main issues of strategic plans changed? Are the main issues in the plan of each strategic period similar? Tried to find answers to such questions.

Literature Review

In this study domestic and foreign literature is reviewed. There are few studies comparing vision, mission and strategic goals. These studies are generally master and doctorate theses. A mixed screening was done in the literature. Previous studies have screened and compared the vision, mission and strategic plans of similar institutions in different localities. For example, studies were conducted on banks and universities. In this study, the strategic plans prepared by different management of the same institution were examined. Here, conclusions are drawn in the context of different management and different time periods.

Methodology

In order to obtain the data to be used in the study, the strategic plans that were opened on the web site of Mehmet Akif Ersoy University were downloaded and collected. The data collected in this study is systematically explained by applying the content analysis technique from qualitative research methods. Content analysis is an objective, systematic and generalized analysis method which is performed due to a detailed reading (Öğülmüş, 1991: 215-216). In other words, content analysis is the process of determining concepts (categories) in order to reveal the main subject areas, dimensions and special sub-areas in the content of the material (Tavşancıl & Aslan, 2001). Using this method of analysis, the results of the three strategic plans of Mehmet Akif Ersoy University, which have been prepared so far, have been presented and comparisons have been made. In these explanations, the concepts of repetition frequency were put forward, similarities and differences were tried to be determined. The aim of the study is to analyze the comparison of Mehmet Akif Ersoy University's mission, vision and goals in the strategic plans of the period of 2008-2013, 2012-2017 and 2017-2021. The study is of special importance as it aims to reach the concepts used within these explanations and to contribute to the perception, understanding and interpretation of these concepts by even lensing the application.

Results and Conclusions

While the concepts of modernity, nationality, regionalism, science and technology, education and training, the field of activity and individual focus were the most frequently repeated and clustered expressions in the mission statement, universality and secularity, democracy and internationalization were found in the second place. When the frequency of the concepts used in the vision statement is examined, the most common concepts are nationality, science and technology, and the field of activity, while the concept of internationalization is the second. Subsequently, it is observed that regionalization, education and training service, individual focus, sociality, democracy and innovation are mentioned. When the goal explanations are examined, the concepts of improving education and training, internationalization, university development and research-oriented concepts are included in the goal statements of the three strategic plans and the nationalization, regionalization and research and development activities have been repeated twice. In addition, it has been determined that science and technology, activity area, individual focus, sociality, number of publications, human resources development, provision of academic incentives and supports, stakeholder focus, specificity, infrastructure development, resource shortage and recognition are also mentioned in the explanations.

GİRİŞ

Teknolojide meydana gelen hızlı ilerleme ve değişimler hayatın her alanını etkilediği gibi eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Bu hızlı değişim ve gelişmeler örgütlerin çevreye uyum sağlayarak ayakta durabilmesi için bir takım tedbirler geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla örgütler çevresel koşullara göre kendilerini sürekli yenilemek ve yarını planlamak zorundadır (Nartgün, 2004). Bu sebepten ötürü, belli bir plan ve rota kapsamında geleceğe yürümek, olası sorun ve problemleri önceden görebilmek her kurum için hayati bir önem taşıdığı gibi eğitim kurumları için de bu durum gereklilikten ziyade bir zorunluluğa dönüşmüştür. Aslında eğitim kurumlarının var oluş nedenleri, gereksinimleri ve kendi alanındaki diğer rakiplerle gösterdiği mücadeleye bakıldığında diğer kurumlarla farklılıktan çok benzerliği mevcuttur. Örneğin insan kaynağını geliştirmek ve yönetmek, fiziksel altyapıyı geliştirmek, maddi ve maddi olmayan varlıkları kontrol altında tutarak daha da geliştirmek ve zenginleştirmek gibi unsurları dikkate alındığında nerdeyse tüm kurumlarla benzerlikler taşıdığı görülecektir.

Sürdürülebilir rekabet ve güçlü bir konumlanma için örgütler, her geçen gün daha da önemli hale gelen stratejik planlamaya odaklanmaya başlamaktadır. Örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen gelişmeler ve belirsizlikler karşısında kendini çevreyle uyumlaştırmak ve risk faktörlerini en aza indirmek için belli dönemleri kapsayan stratejileri belirlemesi gerekmektedir (Arabacı, 2007: 87; Arabacı ve Şener, 2014: 702). Kurumlar hazırladıkları stratejik planlarda, kurumun temel görevini belirten misyon; ne üreteceğini, kime üreteceğini ve ne şekilde topluma sunacağını ifade etmek ve bunu herkese açıklamak istemektedir. Yerine getirecekleri görevlerini misyon açıklamasıyla ilan etmektedirler. Bunun yanında gelecekte arzulan konum, hayal edilen nokta veya uzağı bir merceğe gibi yakın ederek görmeye çalışma eylemi olan vizyonlarını ortaya koymaktadır. Vizyon aslında örgütün gelecek vaat ettiğini ima eden bir mesaj olduğu ve bu sayede örgütün paydaşlarına da güven verdiği düşünülmektedir. Amaçlar ise kurumun gerçekleştirmek ve ulaşmak istediği sonuçları ifade etmektedir. Bu sonuçları kurumu başarılı kılan bir eylemler bütünüdür. Amaçlar aynı zamanda vizyon ve misyon ile ilişkili, uyumlu ve tutarlı olmak durumundadır. Açıklanan bu ilkelerin tüm paydaşlara iletebilmesi, onların bu ifadeleri anlaması ve özdeşleşerek yaşayabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu durum, söz konusu açıklanan ifadelerin başarıya ulaşmasının ön koşulu sayılmaktadır. Bu açıdan ele alındığında Eğitim kurumunun her bir üyesi, kurumunun misyonu, vizyonu ve amaçlarını bilmesi, anlaması ve o doğrultuda hareket etmesi çok önemli olduğu ileri sürülmektedir (Doğan, 2008: 97; Woodrow, 2006: 313-327; Boerema, 2006: 180-202).

Manidar bir şekilde misyon, vizyon ve amaç açıklamaları, çoğu kurumda süslü ve yüzeysel cümlelerle ifade edilmektedir. İçeriği tam olarak belirtilmediğinden paydaşları tarafından anlaşılmayan ve benimsenmeyen birer söz veya söz öbekleri olarak kalmaktadır. Buna rağmen söz konusu bu açıklamalarda kurumun yöneticileri, belli emellerini ve arzularını bazı kavramlar içerisinde saklamaktadır. Bu kavramların ne anlama geldiğini ve ne sıklıkla kullanıldığını bağlı olarak, o kurumun üstlenmek istediği görevine, varmak istediği menzile ve başarmak istediği hedeflerine ilişkin yorum yapılabilir.

Bu çalışmanın esas amacı da misyon, vizyon ve amaç ilkelerinin içerisinde gizlenmiş kavramları tespit etmek ve içerdiği anlamları ortaya koymaktır. Öte yandan misyon ve vizyonda belirlenen kavramların amaç ilkeleriyle ne ölçüde örtüştüğüne ilişkin bulgulara ulaşmaya çalışmaktır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların, stratejik plan hazırlanması noktasında benzer kurumlara önemli bir referans oluşturması beklenmektedir. Çalışmada, ilk önce strateji kavramı, plan, stratejik planlama, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve stratejik planlama sürecinden bahsedildikten sonra bulgulara yer verilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1. STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK PLANLAMA

Strateji sözcüğü, köken olarak Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunancada ordu anlamındaki "stratos" ve yönetmek, yön vermek anlamına gelen "ago" kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. Bazı yazarlar, etimolojik yönden incelendiğinde Latince'ye dayanmakta olup ve "stratum" sözcüğünden evrildiğini ifade etmektedir. Latince'de bu kelime yol, rota, nehir yatağı gibi manalara da gelmektedir (Aktan, 2008: 5).

Strateji söylemi, yönetim ve organizasyon kuram ve uygulamasında önemli bir odak noktası olmuş ve yüksek derecede tartışılmaz bir ortodoksluk biçimine girdiği görülmektedir (Thomav vd., 2013: 1119). Strateji kavramı, çıkış noktası ve yaygın kullanım alanı olan savunma sahasında yaygın kullanılan bir kavram olmasıyla beraber zamanla yönetim ve organizasyon alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanında bu kavram, “bir örgütün hedef ve amacına erişebilmek için takip ettiği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Bu durum zamanla Stratejik Planlama ve ardından Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Aktan, 2009: 3). Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine erişmesini sağlayan çapraz işlevsel kararların formüle edilmesini, uygulanmasını, değerlendirilmesini ve güncellenmesini kapsayan daha geniş, daha bütünsel bir süreç için sanat ve bilimin bir arada harmanlanması olarak ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, organizasyonel başarıyı elde etmek için işletmenin fonksiyonları olan yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, Ar-Ge ve bilgi sistemlerini bütünleştirmeye odaklanmaktadır (David, 2011: 6). İşletmenin bu işlevlerini bir plan dâhilinde bir araya getirilip örgütlenme eylemiyle örgütün bütüncül hareket etmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu durum stratejik planı gerekli kılmaktadır. Stratejik plan, esasında bir örgütün oyun planıdır. Örgüt başarılı bir şekilde içinde bulunduğu çevre koşullarında rekabet etmek için iyi bir stratejik plan kurgulanmalıdır (David, 2011: 6). Bu açıdan düşünüldüğünde kurgulanan plan bir sürece dönüşüp stratejik planlama yapmanın hayati önemini ortaya koymaktadır.

Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin "temel taşı" olduğu söylenebilir (Vinzant ve Vinzant; 1996). Çünkü stratejik yönetim, uzun vadede yüksek düzeyde bir performans sağlamak için büyük ölçekli, bazen çok köklü değişikliği yönetmek için kapsamlı ve geniş bir süreci gerekli kılmaktadır. Stratejik planlama "bir organizasyonun ne olduğunu, neyi yaptığını ve niçin yaptığını yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli bir çaba" olarak tanımlanmıştır (Bryson, 1995: 4). Fütüristik düşünceye göre, bir organizasyonun uzun vadeli canlılığını ve etkililiğini sağlamak için gelecekteki eylem yollarını belirlemek için objektif analiz ve öznel değerlendirmeyi harmanlayarak hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Theodore, 2005: 1035). Burada stratejik planlama sisteminin dile getirilmesi gereken temel noktası ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün geleceğine rota çizen ve gelecekte sahip olması arzulan konuma oturtmaya çalışılması bu sistemi betimlemektedir. Bunun için de “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularını cevaplamaya çalışmaktadır (Steiner, 1989, 15).

Dünyada yaygın ve önemli kurumlardan biri de üniversiteler ve her üniversitenin de bir stratejik plan hazırlaması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında Merson ve Qualls’a göre (1979), üniversitelerin çevresel sorun ve sorulara, bunun yanında iç ve dış baskılara yanıt verebilmek için stratejik planlama tekniklerini kullanarak bir plan yapmaları gerekmektedir. İlk zamanlarda, sadece sorun çözme ve karar verme modeli şeklinde iken, ilerleyen aşamalarda çok yönlü ve esnek bir yaklaşım haline gelen stratejik planlama, kurumların denetim mekanizması unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Şimdi ise belirsiz ve esnek olan çevrenin yarattığı değişime uyumu sağlayan ve yapısal esnekliği olan potansiyel bir yönetim olarak ele alınmaktadır (Saenghira, 1995: 28-29).

Bilginin sunulması, öğrenilmesi ve ilgili alanlarda uygulanması ve nihayetinde yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi günümüzde önemi gittikçe artmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin de GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) diye tabir edilen analizi yaptıktan sonra stratejik planlama sürecini doğru şekilde yönetmeleri, aşamalı olarak kontrol etmeleri, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeydeki tanınırlık ve tercih edilebilirliklerini, saygınlıklarını ve daha önemlisi de topluma ve insanlığa sağladıkları sosyal ve ekonomik katkılarını artıracaktır (Eren vd., 2014: 126).

Stratejik planlama bir süreç olarak düşünülecek olursa bu süreçte, çevre analizi ve içsel değerlendirmeler gerçekleştirildiğinde paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerine odaklanılır. Stratejik planlarının kalite, hedef ve amaçlarının revize edilip daha da geliştirilmesinde üst yönetimin ve temel paydaşların katılımının temelde olması önem arz etmektedir. Planlanan stratejilerin beş yıllık planlar haline getirilmesi, yüksek kalite ve düşük maliyetler gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi adına önem arz etmektedir. Stratejik planlarda ifade edilen faaliyetlerin tüm birimler tarafından uygulanmaya çalışılması için de planlama sürecinde dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şöyle sıralanabilir:

Örgütsel değerler ve ilkeler, vizyon, misyon, iç ve dış çevre analizi, kritik başarı etmenleri, amaçlar, hedefler, stratejiler ve politikalar, eylem planları, kaynak dağılımı ve performans ölçümüdür (Fidler, 1989). Ancak bu çalışmada sadece misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinin üzerinde durulacağı unutulmamalıdır.

2. MİSYON

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden biri misyon kavramıdır. Kurum veya kuruluşun var olma nedeni olarak ifade edilen misyon, kurumların niçin var olduklarının ve ne yapmak istediklerinin göstergesi niteliğindedir (Doğan, 2000: 188). Bir kurumun misyonu, kendisini aynı faaliyet dalında yer alan diğer organizasyonlardan ayıran unsurların başında gelmektedir (Güçlü, 2003:76). Misyon, niçin var olduğu ve ne yapmak istediğiyle ilgilidir. Para kazanmanın çok daha ötesinde temel bir amacı ifade etmektedir (Kılıç, 2010: 90). Nitekim kamu kurumlarında müşteri odaklılıktan ve karlılıktan öte insancılık, sosyal adalet, kaliteli hizmet ve toplum yararı ön planda tutulmaktadır (Aşçıgil, 2019: 4). Dolayısıyla bir kamu kurumu ile özel sektör örgütü arasında misyon açıklamalarında bir farklılığın olması beklenmektedir.

Misyon oluşturulurken en önemli husus oluşturulma zamanıdır. Misyon örgütün kuruluş aşamasında öğeleri ile birlikte kapsamlı bir şekilde belirlenmeli, rakiplerden üstün ve farklı olan özellikleri tespit edilmelidir. İşletmelerin dış çevresi ile iç çevresinin unsurları bir araya getirilerek işletmenin projeksiyonu oluşturulmaktadır. Artık kurumlar için misyon yol gösterici niteliği taşımaktadır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 54).

Misyonun başarılı bir şekilde oluşturulmasında kurucuların veya yöneticilerin oluşturduğu örgüt iklimi ve kültürü, aynı zamanda tüm iklime hâkim olan inanç önemli bir yere sahiptir. Zira örgütlerin ne yaptıklarını sebepleriyle birlikte çalışanlarına anlatmaları, onları inandırmaları ve tüm çalışanların hafızasında silinmeyecek bir şekilde sloganlaştırmaları ortak bir amaca yönelmelerini kolaylaştıracağı ifade edilmektedir (Yatkın, 2003: 33). Aynı zamanda misyon, kurumun var olma nedenini ifade ettiği için, stratejiler belirlenmeden önce ortaya konulmalı ve kurumun misyonuna uygun olarak hedefler ve stratejiler belirlenmelidir. Misyon stratejinin temelini oluşturarak daha güvenli ve somut adımların atılmasını sağlamaktadır (Tosunoğlu, 2008: 79-80). Bütünü kapsayan misyon kavramı, işletmenin yaptığı işin tanımı ve niteliği (ürettiği mal/hizmetler, üretim ve yönetim faaliyetleri vs.) ve işletmenin diğer işletmelerden farklı kılan nitelikleri (iş felsefesi, değerleri, yaklaşımları, duruş vs.) oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 175). Değerlerin ve farklılığın net olarak ortaya konulması ile belirlenen misyon, çalışanlara işin yapılması konusunda yol gösterici iken topluma da var olma nedenini, değerlerini, felsefesini, iş yapma şeklini ve bir anlamda diğer kurumlardan farklılığını duyurmuş olacaktır.

Campbell ve Yeung (1993) ve Dinçer' in (1998) ifadesine göre misyon genel kabul görmüş dört öğeden oluşmaktadır. Birincisi amaç: Örgütün kuruluş gayesini ifade etmektedir ve tüm çalışanlar tarafından spesifik bir değer olarak benimsenmektedir. İkincisi strateji: Örgütün istikametini belirleyen strateji kavramı, örgütün rekabet üstünlüğünü yaratacak kararlarını içermektedir. Amaçlar açık bir şekilde belirlenerek amaca ulaştıracak planlar yapılmaktadır. Üçüncüsü değerler: Örgütün, çalışanlarının ve dış paydaşlarının inandığı, önem verdiği ve benimsediği öncelikleri ifade etmektedir. Sonuncusu ise davranış standartlarıdır. Çalışanların ve örgütün değer sistemleri ile rekabet kabiliyetini destekleyen davranış ve politikaları içermektedir.

Örgütün temel görevlerini, faaliyetlerini, sorumluluklarını ve iş felsefesini kapsayan misyon kalıcı bir beyandır (Ertuna, 2008: 14). Dolayısıyla çalışanların ve paydaşların fikirleri dikkate alınarak ortak akıl yoluyla, yazılı bir şekilde beyanı gerçekleştirilmelidir. Belirlenen misyon bildirgesi çalışanlar ve paydaşlarla paylaşılmalıdır. Doğan'ın (2000) ifade ettiği gibi, katılımcı bir yönetim anlayışı ile belirlenen misyon, çalışanlar ile paylaşıldığında onlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırarak daha istekli çalışmalarını sağlamakta ve örgütsel etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

3. VİZYON

Vizyon; mevcut gerçekler, gelecekte beklenenler, hayaller, umutlar, fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıkların birleşiminden oluşan geleceğin betimlenebilmesi adına bilinmeyene ışık tutan bir paradigma

olduğu ileri sürülmektedir (Zel, 1997: 73). Kurumlar için vizyon, yöneticinin enerji ve kaynaklarını bir bütün halinde bir amaç için yönlendirmesidir. Vizyon, “verilmiş çerçevenin dışına taşmaktır” (Wallner, 1995: 45). Nihayetinde vizyon, organizasyonun gelecekte kendisini nerede görmek istediğidir. Görünen ufuktur. Zuckerman (2000) iyi bir vizyon beyanının, bir döneme ilişkin gelecekteki en az beş, tercihen on seneyi içermesi gerektiğini; anlaşılabilir, özlü ve arzu edilirse bir cümleden oluşması gerektiğini vurgulamıştır.

Bir organizasyonun vizyonu yazılı hale getirilerek ilgili herkese ayrıntıları ile açıklandığında ve sürekliliği olan bir amacı temsil ettiğinde çalışanların vizyona bağlılıkları artmaktadır. Etkili bir vizyon bildirgesinin hazırlanabilmesi için Lipton (1997) formüle edilmiş bir öneride bulunmaktadır. Lipton’a (1997) göre vizyon; misyon, strateji ve kültür alt öğelerinden oluşan bir bütünü temsil etmektedir (Vizyon = Misyon + Strateji + Kültür). Bununla beraber Lipton’un formülüne birkaç değişken eklenerek genişletilmiştir. Vizyon; misyon, stratejik amaçlar, kültür ve personel güçlendirme alt sistemlerinden oluşmaktadır (Vizyon= Misyon+ Stratejik Amaçlar + Kültür + Personel Güçlendirme). Bu alt faktörlerin her biri ahenk içerisinde başarıya ulaşmayı sağlamaktadır (Doğan, 2002: 147). Nihayetinde bir kuruluşun vizyonunu, amaç ve hedefler ile mevcut değerlerin bileşkesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Amaç istikametini belirler, değerler ise amaca ulaşmada yöneticiler ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 183-184). Yine Collins ve Porras (1996) vizyonu oluşturan iki temel unsurun varlığından bahsetmektedirler. Kurumun temsil yeteneğini ve var oluş nedenini ifade eden temel ideoloji vizyonun ilk unsurunu oluşturmaktadır. Örgütün gayesini oluşturan temel ideoloji, örgütün başarılı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için değerleri oluşturan, bu değerlerin benimsenmesini sağlayan ve zor zamanlarda yol gösterici olan unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürüne uygun gerçekçi hedeflerini ve gelecek adımlarını sağlam bir zeminde konumlandırılmasını sağlamaktadır. Vizyonun perspektifini oluşturan ikinci temel bileşen ise vizyonlaştırılmış gelecektir. Vizyonlaştırılmış gelecek anlayışı, geleceğe dair cüretkârca belirlenmiş olan amaçların yanı sıra hedefe ulaşmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konularından oluşmaktadır. Kurumun henüz netleşmemiş ancak tutku, duygu ve inanç ile hedeflerini başarmak istediği bir gelecekte bahsedilmektedir. Temel amaç insanları bir hedef doğrultusunda birleştirmek ve bu hedefe ulaşırken mevcut değerlerin korunmasını sağlayarak, onları güdülemektir. Vizyonlaştırılmış bir geleceğin tasarlanabilmesi için örgütün değerlerinin benimsenmesi ve örgütün bütünlüğünün sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün varlığını tasvir eden temel ideolojileri ile uygun vizyonlaştırılmış geleceğin bir arada tasarlanması başarılı bir vizyonun oluşturulmasında etkin rol oynadığı ifade edilebilir (Collins ve Porras, 1996).

Her ne kadar piyasada faaliyet gösteren birçok kurumun stratejik planı hazırladığı ve vizyon ifadeleri belirlediği bilinen bir gerçek olsa da kamu kurumlarının vizyonları şekillendirilirken ele alınacak unsurlar, özel sektörden farklılaşmaktadır. Bir kamu kurumunun vizyonu, idealisttir ve anlam yüklenerek benimsenmesi gerekir. Özgündür ve kuruluşun değerlerini diğerlerinden ayırt edicidir. Çekicidir. Yani kuruluş kadar dış paydaşlarının da ilgi konusu olmaktadır. Aynı zamanda vizyon oluşturulurken; kuruluşun ideal geleceğine, nasıl algılanmak istediğine ve hesap verme durumunda olduğu otoritelerin nasıl bir gelecek ön gördüğüne dikkat etmek durumundadır (DPT, 2006: 28-29). Kamu sektöründe hakkaniyet, sosyal adalet, eşit hizmet sunma ve vatandaş odaklı olma gibi bir hayal ile yola çıkarken, özel sektör ise daha ziyade müşteri memnuniyeti, karlılık, rekabet gücü ve uzun vadede varlığını sürdürme vizyonu ile hareket ettiği görülmektedir. Fakat çoğu zaman kamu sektörü, özel sektörde başarıyla uygulanmış birçok yöntemi uyarlayarak hayata geçirebilmekte ve mevcut sorunlara bir çözüm reçetesi olarak kullanabilmektedir (Erçelik, 2014:138). Dürüstlük, uzmanlık, verimlilik, etkinlik ve kalite bunlardan sadece bir kaçıdır. Bu nedenle özel sektör ve kamu sektörünün birçok yönden birbirine benzediği ileri sürülmektedir (Aşçıgil, 2019: 4). Anlık işlerden uzaklaşarak orta ve uzun vadeli somut hedeflere yönelme, sürekli gelişmeyi ve kaliteyi hedefleme, performans göstergeleri ile hesap verilebilirlik, izleme ve denetimlemeyi gerçekleştirme gibi faaliyetleri uygulama noktasında benzerlikler mevcuttur (Demirdizen ve Yılmaz, 2012: 73).

4. STRATEJİK AMAÇLAR

Kurumların misyonlarının ve vizyonlarının sağlam temeller üzerine inşa edilmesi ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilebilmesi için stratejik amaçlara ihtiyaç duymaktadır. Stratejik bir planın ayrıntılı olarak tasarlanabilmesi için stratejik amaçlar önem arz etmektedir. Stratejik amaçlar, kurumun stratejik

yönünün belirlemekte, misyondan daha belirgin ifadeler içererek, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006: 81). Örgütün gelecekte kendini görmek istediği noktayı ve ulaşmak istediği sonuçları ifade eden stratejik amaç kavramı (Dinçer, 1998: 43), “faaliyetlerin sonucunda elde edilmek istenilenleri” belirten sonuçları kapsamaktadır. Stratejik amaçların örgütleri başarıya ulaştırabilmesi için; özel faaliyetlere dönüştürülebilir, yön verici ve çalışanlara rehber görevi gören, gelecek için öncelikleri ortaya koyan, başarı standartlarını oluşturan ve sürecin yönetim tarafından kontrol edilebilirliğini kolaylaştıran niteliklerde olmalıdır (Donnelly vd., 1998: 170). Kurumların amaçları aynı zamanda çalışanların ve paydaşların amaçları ile uyumlu ve tarafları tatmin edici nitelikte olmalıdır.

Stratejik amaçlar ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Temel ekonomik amaçlar, kurumlarının faaliyetleri sonucunda elde etmek istediği optimum kardır. Karlılık, büyüme ve süreklilik unsurlarından oluşmaktadır. Ekonomik olmayan/sosyal amaçlar çıkar grupları ve sosyal paydaşların beklentilerinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 187). Hedefler ise, amaçlara ulaşılabilmesi için daha spesifik, ayrıntılı ve ölçülebilir alt amaçlardır. Alt amaçların/hedeflerin başarılması, üst amaçların gerçekçi ve ulaşılabilir olmasının kanıtı niteliğindedir. Dolayısıyla iyi tasarlanmış stratejik amaçlar, kurumları gelecekte kendilerini görmek istediği noktaya taşıyacağı ifade edilmektedir. Hedeflerin istenilen çıktıyı getirecek şekilde oluşturulabilmesi için; anlaşılır, özü temsil eden, ölçülebilir, sonuç odaklı ve hangi zaman aralığını kapsayacağını belirgin olması önem arz etmektedir (DPT, 2006: 33-34). Aynı zamanda hedefler kurumların bütçe planlamaları ile uyumlu olmak durumundadır. Zaman tasarımı da yapılarak amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmeyi sağlayacak performans göstergeleri oluşturulmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407-408). Nitekim, misyon, vizyon ve amaçların ulaşılabilir, açık bir şekilde tanımlanması ve performans göstergeleri ile kontrol edilebilir olması, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde temel başarıyı getirecek ve sürdürülebilirliği sağlamış olacaktır (Güçlü, 2003: 76).

5. MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİNİN STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi; 17 Mart 2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5467 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Bu kanunla; Süleyman Demirel Üniversitesi’ne bağlı olan Burdur Eğitim Fakültesi, Burdur Sağlık Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu, Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu, Gölhisar Meslek Yüksekokulu, Ağlasun Meslek Yüksekokulu, Bucak Emin Gülmez Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile Akdeniz Üniversitesi’ne bağlı olan Burdur Veteriner Fakültesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’ne devredilmiştir. Aynı kanun ile Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü kurularak üniversitenin oluşumuna katılmıştır. Kuruluşunda 3 fakülte, 1 yüksekokul, 3 enstitü ve 5 meslek yüksekokuluna sahip olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin, 2016-2017 Eğitim-Öğretim Yılı itibarıyla 10 fakülte, 5 yüksekokul, 4 enstitü, 13 meslek yüksekokulu ve Türk Müziği Devlet Konservatuarı ile eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmektedir (ÜSP, 2017: 8). Dolayısıyla üniversite daha yeni ve genç bir yükseköğretim kurumu olduğu görülmektedir. Bu durum her alanda hızlı bir gelişim göstermesine ön ayak oluşturmaktadır. Nitekim bu durum stratejik planlarına yansdığı görülmektedir.

Tüm yükseköğretim kurumlarında beş yıllık bir stratejik planın hazırlanması kanunla belirtilmektedir. 2005 yılında itibaren 2547 sayılı yükseköğretim kanununun maddeleri göz önünde bulundurularak “Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” hazırlanmıştır. Bu yönetmelik çerçevesinde bütün yükseköğretim kurumlarında rektörlüğe bağlı bir birim vasıtasıyla stratejik planlarını geliştirmek durumundadır. Bu birim Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına devredilmiştir. Bunu yanında, 5018 sayılı “Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol” kanunun özellikle 9. Maddesiyle tüm üniversitelerde misyon, vizyon ve stratejik amaçların belirlenmesi zorunlu hale getirilmiştir (Kunt, 2012: 1).

Üniversitelerin bu günü düşünüp yarını planlamaları dolaylı yoldan Türkiye’nin geleceğini şekillendirmektedir. O yüzden üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları dikkatli bir şekilde yürütülmesi ve gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar, kanunun dayatmasından ziyade üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmek için bugün ne yapması gerektiğinin planlaması ile ilgilidir (Özmen vd., 2013:

28). Buna bağlı olarak da Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 2017'ye kadar üç stratejik plan hazırlamış olup yayınlamıştır ve beş yıl içerisinde gelişimini belirleyeceği yol, faaliyet, uygulama ve kontrol unsurlarını içeren bu planları belli bir süreç içerisinde gerçekleştirmektedir. Bu stratejik planlar kalkınma bakanlığı şimdiki adıyla cumhurbaşkanlığı strateji ve bütçe başkanlığı tarafından yayınlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun şekilde tasarlandığı ve planlandığı tespit edilmiştir (<http://www.sp.gov.tr>, Erişim, 2019).

Stratejik planın hazırlanması aşamasında, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin Üst Yöneticinin yayınlamış olduğu iç genelge aracılığıyla Stratejik planlama çalışmaları ile ilgili gerçekleştirilecek paydaş toplantılarının yeri, zamanı ve gündemi belirlenmektedir. Üst yönetici burada önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü ülke, örgüt veya kurum stratejik planlarını faaliyete geçirecek ve izleyecek olan stratejik düşünen stratejik yöneticilerdir. Üst yöneticinin iradesini kullanarak inisiyatif alması ve planın hazırlık sürecinde ve sonrasında kararlılığını ortaya koyması gerekmektedir (Acar vd., 2005).

Tüm birimler stratejik planlama sürecinde yer alacak personelini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na bildirmektedir. Stratejik plan çalışmalarını takip etmek ve ekiplerden bilgi alarak çalışmalarını yönlendirmek amacıyla Üst Yönetici başkanlığında belli sayıdaki bireylerden oluşan “Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu” belirlenmektedir. Yönlendirme Kurulunun tavsiye ve yönlendirmeleri ile stratejik plan çalışmalarını sevk ve idare etmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinatörlüğünde bir grup kişiden oluşan “Stratejik Planlama Ekibi” kurulmaktadır. Stratejik Planlama Ekibi vasıtasıyla Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin tüm birimlerinde “Stratejik Plan Birim Çalışma Ekipleri” oluşturulması sağlanmakta olup bu ekiplerde yer alan personelle iç odak grup toplantıları yapılmakta ve gerekli çalışma takvimi oluşturulmaktadır. Bu aşamadan sonra çalışmalara yönelik toplantılar düzenlenmeye başlanmaktadır. İlk toplantıda genel durum değerlendirmesi yapan Stratejik Planlama Ekibi, sonraki toplantılar ile çalışmalara başlamaktadır. İç paydaşların katılımının sağlandığı ihtiyaca göre sayısı değişen birden fazla toplantı gerçekleştirilmektedir. İç paydaşlardan oluşan ekip bu süre içinde kendi içinde durum değerlendirme toplantısı yapmaktadır. Hatta İkinci Stratejik Planlama sürecinin hemen başında durum analizi için, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Stratejik Plan çalışmaları içerisinde üniversite çalışanlarının, üniversitenin stratejik yönlendiricileri olarak ifade edilen GZFT analizi, misyon ifadeleri, vizyon ifadeleri ve değerler hakkındaki düşünce ve tutumlarını öğrenmeye yönelik evreni Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin tüm personeli olarak belirlenen bir araştırma yapıldığı görülmektedir. Araştırma sürecinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin tüm çalışanlarının düşünceleri ve tutumları önemsendiği görülmektedir. Bu doğrultuda sonuca gidilmektedir (BSP, 2008; İSP, 2012; ÜSP, 2017).

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Planlama, zaman ve ekonomik israfı önlemektedir. Denetimleri kolaylaştırmakta ve standartları belirlemektedir. Kurumun yıldan yıla faaliyetlerini izlemesini ve sürekli ilerlemesini sağlamaktadır (Erçelik, 2014: 20). Yönetim amaçlarının daha net olmasını, daha kolay plan ve bütçelerin hazırlanmasını, hizmet sunumunda ve vatandaşlarla ilişkilerin geliştirilmesini, uzun vadeli bir hayalin ortaya konulmasını ve sürekli yeniliklere ve gelişmelere adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında ayrıca verilerin sistematik olarak toplanmasını, analizlerinin yapılmasını ve katılımcı bir yönetim anlayışının gelişmesini sağladığı ileri sürülmektedir (Kutluhan, 2003: 78-79; Cihangir, 2015: 52). Hazırlanan stratejik planlara uyulması durumunda her beş yılda bir aynı amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışmak zorunda kalmamaktadır. Örneğin ikinci stratejik planda belirlenen amaçlar birinci stratejik plandaki amaçların tekrarı niteliğinde ise birinci stratejik plandaki amaçların arzu edilen düzeyde gerçekleştirilmemiş olabileceği söylenebilir. Bu noktada çalışmamız hem bu sorunun daha net şekilde ortaya konulmasını hem de uygulayıcıların benzer yöntemi kullanarak kurumun durumunu analiz etmelerine ilişkin fikir vermesi beklenmektedir. Bu amaçla, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin 2008-2012 Birinci Stratejik Planı (BSP), 2012-2017 İkinci Stratejik Planı (İSP) Ve 2017-2021 Üçüncü Stratejik Planı (ÜSP) kitapçıklarında geçen misyon, vizyon ve amaç bağlamında kıyaslanması ele alınıp analize tabi tutulmuştur. Literatürde, üniversitelerde stratejik planlama süreci ve stratejik planlarda söz konusu olan misyon, vizyon ve stratejik amaç açıklamaları bağlamında

kıyaslama üzerine yapılmış fazla çalışma bulunmamaktadır. Bilimsel yöntemler kullanılarak hazırlanan çalışma, söz konusu açıklamaların içerisinde kullanılan kavramlara inilmesi ve bu kavramların algılanması, anlaşılması ve yorumlanmasına hatta uygulamaya mercek tutarak katkı sağlaması amaçlandığı için ayrı bir önem taşımaktadır.

6.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Çalışmada kullanılacak veriler, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik plan kitapçıklarından temin edilmiştir. Çalışmada incelenmek üzere toplanan BSP (106 sayfa), İSP (52 sayfa) ve ÜSP (106 sayfa) kitapçıkları incelenmiştir. Bu kitapçıklarda yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadeleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz tekniği uygulanarak sistematik biçimde incelenmiş ve betimsel türde karşılaştırma yapılarak açıklanmıştır. İçerik analizi detaylı bir okumaya bağlı olarak gerçekleştirilen nesnel, sistemli ve geneli temsil yeteneği yüksek olan bir analiz yöntemidir (Öğülmüş, 1991: 215-216). İçerik analizi bir başka ifadeyle materyalin içeriğindeki asıl konu alanlarını, boyutlarını, özel alt alanları ortaya koymak için kavramlar (kodlama) belirleme işlemidir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Diğer bir ifade de nitel veri analizin genel itibarıyla tümevarım bir yaklaşım çerçevesinde analiz yapmaya ve yorumlamaya zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 390).

Bu çalışmada içerik analizi yapılırken Microsoft Office sisteminde yer alan Excel programından yararlanarak stratejik planlarda geçen misyon, vizyon ve amaç ifadeleri incelenmiş ve ayıklama işlemine tabi tutulmuştur. Ardından bu ifadeler incelenerek her sözcük ve cümleler kodlanmaya çalışılmıştır. Böylelikle veriler kodlanmıştır. Kodlama yöntemi; verilerin süzülmesi, sınıflandırılması ve karşılaştırılması noktasında araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Glesne, 2013: 268; Gürbüz ve Şahin, 2015: 390; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227). Ancak nitel çalışmalarda verilerin kodlanması ve sınıflandırması yetersiz kaldığı bu nedenle temaların oluşturulması gerektiği ileri sürülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 236). Tema oluşturulurken kodlar bir araya getirilerek incelenmektedir. Ardından kodlar arasındaki benzerlikler ve ortak yönler bulunarak tek çatı altında toplanmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 236). Ancak bu çalışmada tema olarak misyon, vizyon ve stratejik amaçlar olarak belirlenmiştir.

6.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada örneklem olarak Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi seçilmiştir. Bunun temel sebebi ise sağlıklı bilgi ve doküman toplama olanakları da göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yönteminin (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130) kullanılmasına karar verilmiş olmasıdır. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin şimdiye kadar hazırlanmış üç stratejik planında yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaç açıklamalarına ilişkin bulgular ortaya konularak kıyaslama yapılmıştır. Bu açıklamalarda tekrarlanma sıklıklarına göre kavramlar ortaya atılmış, benzerlik ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar da yorumlayıcı bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İncelenen misyon, vizyon ve amaç ifadelerinde kullanılan kavramlar, vurgulanma sıklıkları ve betimledikleri anlam açısından değerlendirilmiştir. Misyon ifadeleri açısından bakıldığında misyon ve vizyon ifadeleri, stratejik dönemden döneme uzunluk açısından farklılıklar göstermektedir. BSP ve ÜSP'da misyon ve vizyon ifadeleri paragraflar halinde açıklanmıştır. İSP'da ise bu ifadeler maddeler halinde cümle biçiminde sunulmuştur. Stratejik planlarda yer alan amaç ifadeleri genellikle maddeler halinde açıklanmış olup her ana amaç ifadesinin altında onu açıklayan hedefler sıralanmıştır. Hedeflere doğru yol alırken de izlenecek performans göstergeleri ilave edildiği tespit edilmiştir (BSP, 2008; İSP, 2012; ÜSP, 2017). Üç stratejik planda açıklanan misyon, vizyon ve stratejik amaçları tablo 1, 2, ve 3'te sunulmuştur.

Tablo 1. 2008-2012 Stratejik Planında Açıklanan Miyon, Vizyon ve Amaç İfadeleri

Miyon
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, çağın gerektirdiği, ülkenin ihtiyaç duyduğu, duyuşsal özellikleri yüksek, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere duyarlı, alanının gerektirdiği araştırma, uygulama ve bilimsel yeterliklere sahip, teknoloji okuryazarlığı olan bireyler yetiştirmeyi ve küresel değerleri ulusal değerlerle bütünleştirmeyi, bölge, ülke ve dünya sorunlarına çözüm üretmeyi, ürettiklerini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.
Vizyon
Bilimin önderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşüncüyü üstün tutan farklı görüş ve düşüncelerin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği; özgür, çok sesli, adil ve şeffaf, akademik ve etik değerlere sahip, eğitimin toplumsal gelişmeye ve toplumsal kültüre öncülük ettiğine inanan, bilim, teknoloji, öğretim, sanat ve spor alanlarında ulusal ve uluslararası rekabet gücüne sahip bir üniversite olmaktır.
Amaçlar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretim elemanlarımızın özelliklerinin uluslararası düzeyde kabul edilebilir olmasını sağlamak, 2. Öğretim elemanı başına düşen uluslararası bilimsel yayın sayısını arttırmak, bunun için gerekli destek ve teşvikleri sağlamak, 3. Mezunlarımızın iş bulma sıkıntısı çekmeyen aranır ve tercih edilir elemanlar olmasını sağlamak, 4. Mezunlarımızın üniversitelilik kültürünü kazanmış olarak hayata atılmasını sağlamak, 5. Üniversitemizin sosyal ve kültürel olarak gelişmesini sağlamak, 6. Gelir kaynaklarını artırarak bütçe yetersizliğinden kaynaklanan sıkıntıların aşılmasını sağlamak, 7. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin tüm paydaşlarıyla ve çevre ile ilişkilerini geliştirmek ve bölge-ülke sorunlarına duyarlı bir üniversite olmasını sağlamak, 8. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ni diğer üniversiteler arasında öne çıkaracak özgün bir kimlik ortaya koymak, 9. Üniversitemiz yerleşkesinin fiziki altyapısının geliştirilmesini ve etkin kullanımını sağlamak.

Birinci dönem planı, ilk defa hazırlanıyor olması nedeniyle birçok eksikliği tamamlamak ana amaçlarını oluşturduğu görülmektedir. Üniversite için geçiş dönemi planı niteliğinde olmuştur. O yüzden BSP de yer alan amaçlar dokuz, İSP de üç ve ÜSP de ise dört maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Buna göre stratejik planlarda açıklanan amaçların maddeler halinde, yüzeysel ve daha genel anlam içeren az sayıda ifadelerle dile getirilmiştir.

Tablo 2. 2013-2017 Stratejik Planında Açıklanan Miyon, Vizyon ve Amaç İfadeleri

Miyon
<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitemiz; eğitim-öğretim faaliyetleriyle çağın gereklerine uygun, mesleki ve sosyal becerileri gelişmiş öğrenciler yetiştirmeyi, • Nitelikli araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmeyi, • Gerçekleştirdiği projelerle yörenin, bölgenin ve ülkenin sorunlarına çözüm üretmeyi, ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlamayı görev edinmiştir.
Vizyon
<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim-öğretime devam ettiği ve araştırmalar yürüttüğü her alanda elde ettiği sonuçlar, ürettiği bilgi ve sunduğu imkânlar sayesinde ulusal ve uluslararası düzeylerde tercih edilen bir üniversite olmaktır.
Amaçlar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim-öğretimin kalitesini arttırmak, 2. Araştırma- geliştirme faaliyetlerinin nicelik ve niteliklerini arttırmak, 3. Toplumla ilişkileri geliştirmek ve toplumsal katkı sağlamak.

İkinci stratejik planın miyon ve vizyon ifadelerinin daha genel ve kısa şekilde belirlendiği görülmektedir. Amaçları ise üç maddeden oluştuğu gözlenmektedir.

Tablo 3. 2017-2021 Stratejik Planında Açıklanan Miyon, Vizyon ve Amaç İfadeleri

Miyon
Çağın gerektirdiği bilimsel yeterliliklere sahip, yerele kök salmış ancak evrensel değerlere açık, bilimin rehberliğini ilke edinen, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, dinamik, araştırmacı, girişimci özelliklere sahip, sanat ve spor alanlarıyla da ilgili bireyler yetiştirmek ve bilimsel araştırma geliştirme faaliyetleri ile bölgesel ve ulusal sorunlara yönelik çözümler sunmak.
Vizyon
Ürettiği bilgi, gerçekleştirdiği proje ve yetiştirdiği araştırmacı ve girişimci insan kaynağı ile yerel kalkınmaya odaklanmış, bölge ve ülkesinin gelişimine ışık tutan ve katkı sağlayan yenilikçi bir üniversite olmak.
Amaçlar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim-Öğretimin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek, 2. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Arttırmak, 3. Bölgesel Kalkınma ve İşbirliğini Arttırmak, 4. Ulusal ve Uluslararası Üniversiteler ile İşbirliği ve Üniversitenin Bilinirliğini Arttırmak.

Üçüncü stratejik planında misyon ve vizyon ifadelerinin, birinci stratejik plandaki ifadelerle göre nispeten genel, kapsamlı ve kısa olduğu bunun yanında stratejik amaçlarının ise dört maddeden oluştuğu saptanmıştır.

Stratejik planlarda yer alan amaç ifadeleri az sayıda maddelerden oluştuğundan dolayı tüm maddeler dikkate alınarak incelmeye tabii tutulmuştur. Özellikle vurgulanan kelimeler ve kelime öbekleri dikkate alınarak kavramlar oluşturulmuştur. Bu kelimeler ışığında, tıpkı misyon ve vizyon ifadelerinde açıklandığı gibi tek bir kavram şemsiyesi altında toplanmaya çalışılmıştır. Ardından misyon, vizyon ve amaçlara ilişkin tekrarlanma durumuna göre kavram tablosu ve yorumlamaları sunulmuştur. Üç stratejik planın incelenmesi nedeniyle tabloda tekrarlanma sıklığı en fazla 3 frekanstan oluşmaktadır. Örneğin, “ulusallık” kavramı üç stratejik planın misyon ve vizyon ifadelerinde geçmektedir. Bunun yanında, iki stratejik planın amaç ifadelerinde dile getirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin Stratejik Planlarında Yer Alan Misyon, Vizyon ve Amaç Açıklamalarına İlişkin Kavramlar ve Tekrarlanma Sıklıkları

Kavramlar	Tekrarlanma Sıklığı (f)			
	Misyon	Vizyon	Amaç	Toplam
Çağdaşlık	3	-	-	3
Ulusallık	3	3	2	8*
Bölgesellik	3	1	2	6*
Bilim ve Teknoloji	3	3	1	7*
Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek	3	1	3	7*
Faaliyet Alanı	3	3	1	7*
Birey Odaklılık	3	1	1	5
Evrensellik	2	-	-	2
Toplumsallık	1	1	1	3
Demokrasi	1	1	-	2
Uluslararasılaşma	1	2	3	6*
Yenilikçilik	-	1	-	1
Yayın Sayısını Arttırmak	-	-	1	1
İnsan Kaynaklarını Geliştirmek	-	-	1	1
Araştırma Geliştirme Faaliyetlerini İyileştirmek	-	-	2	2
İşbirliklerin Geliştirilmesi	-	-	3	3
Akademik Teşvik ve Desteklerin Sağlanması	-	-	1	1
Araştırma Odaklılık	-	-	3	3
Paydaş Odaklılık	-	-	1	1
Özgünlük	-	-	1	1
Alt Yapıyı Geliştirmek	-	-	1	1
Kaynak Yetersizliğinin Gidermek	-	-	1	1
Tanımlılık	-	-	1	1

*: Tekrarlanma sıklığı açısından ilk üç sırada yer alan kavramlar.

Tabloda verilen kavramlar öncelikle misyon, vizyon ve amaç ifadeleri açısından incelenip yorumlanmıştır.

Çağdaşlık, ulusallık, bölgesellik, bilim ve teknoloji, eğitim ve öğretim hizmetini geliştirmek, faaliyet alanı ve birey odaklılık kavramları misyon ifadesinde en sık tekrarlanan ve kümelenen ifadeler olduğu görülürken ikinci sırada evrensellik üçüncü sırada ise toplumsallık, demokrasi ve uluslararasılaşma kavramları yer aldığı saptanmıştır.

Vizyon açıklamasında kullanılan kavramların sıklığına bakıldığında ise en sık rastlanan kavramlar ulusallık, bilim ve teknoloji, faaliyet alanı, birinci sırayı alırken uluslararasılaşma kavramı ikinci sırada vurgulanmaktadır. Akabinde ise bölgesellik, eğitim ve öğretim hizmetini geliştirmek, birey odaklılık, toplumsallık, demokrasi ve yenilikçilik kavramlarına değinildiği gözlenmektedir. Amaç açıklamaları

incelendiğinde ise eğitim ve öğretim hizmetini geliştirmek, uluslararasılaşma, işbirliklerin geliştirilmesi ve araştırma odaklılık kavramları üç stratejik planın amaç ifadelerinde yer verilmiş olup ulusallık, bölgesellik ve araştırma geliştirme faaliyetlerini iyileştirmek iki defa tekrarlanmıştır. İlâveten bilim ve teknoloji, faaliyet alanı, birey odaklılık, toplumsallık, yayın sayısını arttırmak, insan kaynaklarını geliştirmek, akademik teşvik ve desteklerin sağlanması, paydaş odaklılık, özgünlük, alt yapıyı geliştirmek, kaynak yetersizliğinin gidermek, tanınırlık kavramları da açıklamalarda birer defa geçtiği tespit edilmiştir. Şimdiye kadar sözü edilen bu kavramların misyon, vizyon ve amaç ifadelerinde ne şekilde yer aldığından bahsetmek de yararlı olacağı düşünülmüştür.

“Çağdaşlık” kavramı geleneksel olmamak, laik, akılcı ve modernlik gibi kavramlarla yakından ilişkisi bulunmaktadır. Buna ek olarak endüstri toplumunun insanını ifade etmede kullanılmaktadır. Misyon ve vizyon “Çağın gereklerine uygun bireyler yetiştirmek” şeklinde genel ifadelerle açıklanmıştır.

“Bölgesellik ve Ulusallık” genel olarak birlikte verilmiştir. Bölgesellik ve ulusallık kavramıyla üniversitenin bulunduğu bölgenin ve dolaylı olarak ülkenin kalkınmasında ve refahının yükselmesi konusunda etkin ve önemli bir rol oynamak ve sektörlerin gelişiminde lider konuma gelmek ve bu konuda lokomotif görevini almak hedefindedir. Bunun yanında gerektiğinde de bölge ve ülke kalkınmasında önemli katkısı olan projeleri teşvik etmek ve hazırlamaktır. Ayrıca bölgenin ihtiyaç duyduğu eğitimleri sunarak bölgeye nitelikli işgücü sağlamak önemli bir amacını oluşturmaktadır. Bu kavramlara ilişkin misyon ifadelerinde, “Bölge, ülke ve dünya sorunlarına çözüm üretmeyi görev edinmiştir”, “Gerçekleştirdiği projelerle yörenin, bölgenin ve ülkenin sorunlarına çözüm üretmeyi, ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlamayı görev edinmiştir” ve “Bilimsel araştırma geliştirme faaliyetleri ile bölgesel ve ulusal sorunlara yönelik çözümler sunmak” biçiminde verildiği saptanmıştır.

Vizyon açıklamalarında “Ulusal rekabet gücüne sahip bir üniversite”, “Ulusal düzeylerde tercih edilen bir üniversite olmak” ve “Ülkesinin gelişimine ışık tutan ve katkı sağlayan bir üniversite olmak” ifadeleriyle ulusallığa vurgu yapılırken, aynı zamanda “yerel kalkınmaya odaklanmış, bölge gelişimine ışık tutan ve katkı sağlayan bir üniversite olmak.” ifadesiyle de bölgeselliğe değinildiği saptanmıştır. Bu kavramlar amaç açıklamalarında ise “bölge-ülke sorunlarına duyarlı bir üniversite olmasını sağlamak”, “bölgesel kalkınma” ve “ulusal üniversiteler ile işbirliği arttırmak” şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadenin ışığında “işbirliklerin geliştirilmesi” kavramına da atıf yapıldığı söylenebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek için ortaya atılan hedeflerden bazıları şunlardır: Üniversite ve sanayi işbirliğini geliştirmek amacıyla, sanayi ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği sağlayarak anlaşmalar imzalamak, yöre sorunlarına yönelik olarak bir veri bankası kurmak, yapılacak olan yayın, proje ve diğer bilimsel çalışmaların bölge ihtiyaçları ile ilgili olmasına yönelik uygulamalar başlatmak, bölgenin sektörel sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmek, bölgenin/ülkenin üretim ve katma değer üssü olmak, ulusal ve uluslararası ölçekte işbirliği sayısını arttırmak, üniversitenin bilinirlik ve marka değerini arttırmak olarak belirlenen bu hedefler söz konusu bu amaçlar kapsamında konulduğu ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortaya atılmış birer yol olduğu görülmektedir.

Üniversiteler bilim üretmekte bunun yanında ürettikleri teknoloji ve toplumun oluşturduğu kültürü yaymakta önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yüzden özerk bir şekilde çalışmak durumundadırlar. Ürettikleri bilim, teknoloji ve yetiştirdikleri işgücü elemanların nitelikleri yüksek düzeyli olmaktadır. Ülke ve dünya sorunlarına özerk şekilde eğilen, eleştiren, irdeleyen ve çözümler üreten bu kurumların önemi daha da yükselmektedir (Erguvan, 2010: 9). Buradan hareketle “Bilim ve Teknoloji” kavramına ilişkin misyon açıklamasında “Alanının gerektirdiği araştırma, uygulama ve bilimsel yeterliklere sahip, teknoloji okuryazarlığı olan bireyler yetiştirmek” “Nitelikli araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmek” ve “Bilimin rehberliğini ilke edinen bireyler yetiştirmek” ifadelerinde söz edilmiştir. Hem üniversitenin alt yapısını oluşturan unsurlardan olan teknoloji araç-gereçleri edinmek ve iyileştirmek hem de bu teknolojiyi etkin şekilde kullanacak nitelikli bireyler yetiştirmek konusunda bir görev edindiği görülmektedir. Bunun yanında vizyon açıklamasında bu kavram “Bilimin önderliğine inanmış bir üniversite olmak”, “Ürettiği bilgi sayesinde ulusal ve uluslararası düzeylerde tercih edilen bir üniversite olmak” ve “Ürettiği bilgi ile yerel kalkınmaya odaklanmış bir üniversite olmak” ifadeler ile dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Söz konusu bu ifadeler amaç açıklamalarında; “Öğretim elemanı başına düşen uluslararası bilimsel yayın sayısını arttırmak” ifadesiyle dile getirilmiştir. Üniversitenin bilgi üreten bir kurum olduğu ve bu bilgi ile yenilikler, çeşitli

alanlarda gelişmeler yaratacağını ve bu sayede ulusal ve uluslararası alanlarda tanınan ve saygın bir üniversite olmak amacıyla olduğu düşünülmektedir.

Bilim ve teknoloji alanında ilerleme kaydedilmesi sonucunda bölge ve ülkenin gelişimine ve kalkınmasında da katkı sağlayacağına dair bir amacın olduğu görülmektedir. Bu kavram, üç stratejik planda da yer alan ve önemsenen kavramlardan bir tanesi olduğu görülmektedir.

“Eğitim ve Öğretim Hizmetini Geliştirmek” kavramı, belirtilen misyon ve vizyon açıklamalarında çeşitli ifadelerle vurgulanmıştır. Bu durum, eğitim ve öğretim hizmetinin tüm üniversitelerin ana faaliyet alanı olmasından kaynaklanmaktadır. Misyon açıklamalarında “Çağın gerektirdiği, ülkenin ihtiyaç duyduğu, duyuşsal özellikleri yüksek, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere duyarlı, alanının gerektirdiği araştırma, uygulama ve bilimsel yeterliklere sahip, teknoloji okuryazarlığı olan bireyler yetiştirmek”, “Eğitim-Öğretim faaliyetleriyle çağın gereklerine uygun, mesleki ve sosyal becerileri gelişmiş öğrenciler yetiştirmek” ve “Çağın gerektirdiği bilimsel yeterliliklere sahip, yerele kök salmış ancak evrensel değerlere açık, bilimin rehberliğini ilke edinen, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, dinamik, araştırmacı, girişimci özelliklere sahip, sanat ve spor alanlarıyla da ilgili bireyler yetiştirmek” şeklindeki ifadelerle söz edilirken vizyon açıklamalarında ise “Yetiştirdiği araştırmacı ve girişimci insan kaynağı” açıklamasıyla anlatıldığı görülmektedir. Amaç beyanlarında ise bu kavram “Eğitim-Öğretimin Kalitesini Arttırmak” ve “Eğitim-Öğretimin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek” açıklamaları ile söz edilmiştir. Eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik ve fiziksel altyapının geliştirilmesi, öğrenci ve personele verilen sosyal ve kültürel hizmet memnuniyetinin artırılması bu kapsamda değerlendirilebilir.

“Birey odaklılık” Üniversitenin sarf ettiği tüm çaba ve gayretinin ana merkezinde birey yatmaktadır. O yüzden her stratejik planın misyon açıklamasında “Nitelikli ve donanımlı bireyler yetiştirmek” genel bir ifadeyle ortaya konan ve “Etik değerleri önemseyen bireyler yetiştirmek” şeklindeki ifadeler ile anlatılmakta ve vizyon açıklamalarında ise “yetiştirdiği araştırmacı ve girişimci insan kaynağı” ve “yaratıcılığı ve özgün düşüncüyü üstün tutan bir üniversite” gibi beyanlar ile birey odaklılık kavramı ortaya konulmaktadır. Her üniversitenin önemli bir odak noktası olan birey odaklılık amaç açıklamalarında “mezunlarımızın iş bulma sıkıntısı çekmeyen, aranır ve tercih edilir elemanlar olmasını sağlamak” ve “mezunlarımızın üniversiteli kültürünü kazanmış olarak hayata atılmasını sağlamak” gibi ifadelerle değinilmiştir. Bunun yanında “Öğrencilere yönelik çevre bilinci ve ilk yardım gibi eğitim programları düzenlemek, bilimsel, kültürel ve sanatsal etkinlikler artırmak, öğrencilerimizin düzenlediği etkinlikleri artırmak, öğrencilerimizin tiyatro, halk oyunları, resim, müzik alanlarındaki etkinliklere katılımı sağlamak ve yeni öğrencilere uyum programları oluşturmak” gibi hedeflerle amaçlara ulaşılacak istendiği tespit edilmiştir.

“Evrensellik” kavramı kültürler ve toplumlar arasında anlaşma olarak ifade edilirken aynı zamanda toplumların ve bireylerin uyması gereken genel geçer bir ilke, standart veya kurallar olarak da ifade edilmektedir. BSP ile ÜSP’lerinin misyon ifadelerinde yer aldığı görülürken İSP’de ise bahsedilmediği saptanmıştır. BSP’de “küresel değerleri ulusal değerlerle bütünleştirmeyi görev edinmiştir” şeklinde ifade edilirken ÜSP’de ise bu kavram “...evrensel değerlere açık bir üniversite...” şeklinde dile getirilmiştir.

“Faaliyet Alanı” kavramı üniversitenin uğraş alanlarını ve yapması gereken faaliyetlerini ortaya koyan önemli bir kavramdır. O yüzden her üç stratejik planın hem misyon hem de vizyon açıklamalarında yer almaktadır. Misyon açıklamasında “...sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere...”, “Mesleki ve sosyal becerileri gelişmiş öğrenciler yetiştirmek” ve “Dinamik, araştırmacı, girişimci özelliklere sahip, sanat ve spor alanlarıyla...” şeklinde betimlenen cümleler ile söz edilmişken vizyon açıklamalarında ise bu kavram “Bilim, teknoloji, öğretim, sanat ve spor alanları...”, “Eğitim-öğretime devam ettiği ve araştırmalar yürüttüğü her alan...” ve son olarak da “Ürettiği bilgi, gerçekleştirdiği proje ve yetiştirdiği araştırmacı ve girişimci insan...” ifadeleri ışığında, üniversitenin uğraş alanları ve gerçekleştirmek istediği faaliyetleri ortaya atmış bulunmaktadır. Bunun yanında “üniversitemizin sosyal ve kültürel olarak gelişmesini sağlamak” şeklinde bir ifade de amaç açıklamasında bulunmaktadır.

Her üniversite topluma öncülük etmekte ve yol göstermekte önemli bir müessese olduğu bilinmektedir. Dünyadaki birçok üniversitenin önemli görevlerinden biri de toplumsallık olduğunu

söylemekte bir sakınca görülmemektedir. Çünkü toplum ile üniversite arasında karşılıklı bir alış veriş ve bağımlılık söz konusudur. O nedenle tekrarlanma sıklığı düşük olan bazı kavramlardan olan “Toplumsallık” kavramından bahsetmek önem arz etmektedir. Misyon açıklamalarında geçen ve “Ürettiklerini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir” ve “etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş bireyler yetiştirmek” şeklindeki ifadeler “Toplumsallık” kavramını ortaya koymaktadır. Bu kavram vizyon açıklamasında ise “Eğitimin toplumsal gelişmeye ve toplumsal kültüre öncülük ettiğine inanan bir üniversite olmak” ifadesiyle ortaya atılmışken amaç ifadelerinde ise “toplumla ilişkileri geliştirmek ve toplumsal katkı sağlamak” betimlemesiyle söz edilmektedir. Bu ifade “Dış paydaşları ile işbirliğinin niteliğini ve niceliğini arttırmak, bölgenin sektörel sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmek, bölgenin üretim ve katma değer üssü olmak” gibi hedef açıklamalarıyla da desteklenmiştir. Aynı zamanda burada eğitimin toplum içerisinde üstlendiği rolü de ortaya kaymaktadır.

“Özgür ve özgürlükçü bireyler yetiştirmek” ifadesiyle dile getirilmiş olan “Demokrasi” kavramı da göze çarpmaktadır. Vizyon açıklamasında ise bu kavram daha uzun ve detaylı verildiği görülmektedir. “Farklı görüş ve düşüncelerin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği; özgür, çok sesli, adil ve şeffaf, akademik ve etik değerlere sahip bir üniversite” ifadesi bağlamında açıklanırken amaç açıklamalarında bu kavrama rastlanmamaktadır. İlaveten misyon açıklamasında yer alan ve dikkat çeken, “Dünya sorunlarına çözümler üretmek” olarak ifade edilen “Uluslararasılaşmak” kavramı önemli bir frekansa sahiptir. Vizyon açıklamasında ise bu kavram “Uluslararası rekabet gücüne sahip bir üniversite olmak” ve “Uluslararası düzeylerde tercih edilen bir üniversite olmak” ifadeler ile vurgu yapıldığı görülmektedir. Amaç ifadelerinde ise bu kavram “ulusal ve uluslararası üniversiteler ile işbirliği ve üniversitenin bilinirliğini arttırmak” şeklinde ifade edilmektedir. Bu açıklama aynı zamanda üniversitenin “Tanınırlık” ile ilgili kavrama da yer verdiği görülmektedir. Tanınırlık kavramına ilişkin hedef açıklamalarında “Dünyada ve Türkiye’de yapılan üniversite sıralamalarında üst sıralara çıkmak” hedefiyle belirtildiği saptanmıştır. İlgili bir diğer ifade ise “öğretim elemanlarımızın özelliklerinin uluslararası düzeyde kabul edilebilir olmasını sağlamak” olduğu saptanmıştır.

Üniversitelerin karşılıklı öğrenci ve öğretim üyelerinin programlar dâhilinde değişim anlaşmaları, ülkelerarası ortak programlar, araştırma projelerinin uluslararası çapta yapılmaya, bilim transferlerinin milletlerarası çapta hareket etmeye, İngilizcenin tüm dünyada kabul görmeye başlaması gibi çeşitli nedenlerden dolayı uluslararasılaşmak kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir diğer kavram olarak da “Yenilikçilik” karşımıza çıkmaktadır. Vizyon açıklamalarında yer alan “Yenilikçi bir üniversite olmak” ifadesine dayanarak bu kavrama ulaşılmıştır. Bu kavram daha çok yeni yöntem ve düşünce yapısına vurgu yaparken yeni araç-gereçlerin kullanımıyla da yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Son olarak da stratejik planlarda belirtilen misyon ve vizyon ifadelerinde yer almayıp amaç açıklamalarında yer alan kavramlara değinilecektir. “Yayın sayısını arttırmak” ve “Araştırma geliştirme faaliyetleri” kavramları birbiriyle yakından ilişkili oldukları için beraber sunulmaktadır. Amaç açıklamalarında “Araştırma- geliştirme faaliyetlerinin nicelik ve niteliklerini arttırmak” ve “Öğretim elemanı başına düşen uluslararası bilimsel yayın sayısını arttırmak, bunun için gerekli destek ve teşvikleri sağlamak” açıklamalarıyla dile getirildiği görülmektedir. Burada aynı zamanda “Akademik teşvik ve desteklerin sağlanması” kavramına ilişkin vurgu da yer aldığı görülmektedir. Söz konusu bu kavramlar, bilimsel çalışmaları kolaylaştıracak araştırma altyapısı geliştirmek, akademik personelin Ar-Ge ve yayın faaliyetlerini özendirilmeye (arttırmaya) yönelik çalışmalar yapmak, bilimsel araştırma yayınları ve sayısını arttırmak, uluslararası yayınları arttırmak ve son olarak görsel ve internet ortamında üye olunan bilimsel yayın sayısını arttırmak şeklindeki hedeflerle açıklamaların gerçekleştirilmeye çalışıldığına yönelik desteklerin yapıldığı görülmektedir.

Diğer üniversiteler arasında öne çıkaracak bir kimlik ortaya koymak ifadesiyle üniversitenin kendine has bir kimlik oluşturmaya çalıştığını ve bu sayede “özgünlük” kavramına atıf gösterdiği anlaşılmaktadır. “Paydaş Odaklılık” kavramıyla “Üniversitesinin tüm paydaşlarıyla ve çevre ile ilişkilerini geliştirmek” ifadesiyle paydaşlara verilen önem ve kurulması gereken ilişkileri dile getirmektedir. Üniversite ve sanayi işbirliğini geliştirmek amacıyla, “Sanayi ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği sağlanacak ve anlaşmalar imzalamak, bunların birçoğu yöre sorunları ile ilgili olmasını sağlamak, yapılacak olan yayın, proje ve diğer

bilimsel çalışmaların, bölge ihtiyaçları ile ilgili olmasını sağlamak ve paydaşlarla ile birlikte düzenlenen etkinliklerin sayısının arttırmak” gibi alt hedeflerle desteklenmeye çalışılmıştır. “Alt yapıyı geliştirmek” kavramı çerçevesinde “fiziki altyapısının geliştirilmesini ve etkin kullanımını sağlamak” biçiminde ifadeler kullanılmıştır.

“Uluslararası denetim (EUA) için başvuru yapmak, Mehmet Akif Ersoy ile ilgili bir araştırma ve bir müze merkezi kurulmasını sağlamak, Veteriner Fakültesi İnşaatının blokları İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin blokları, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Hayvan Hastanesi, çiftlik ve altyapı inşaatının tamamlanmasını sağlanması” gibi alt yapı sorunlarını ve eksikliklerini gidermeyi ifade eden “Alt Yapıyı Geliştirmek” kavramına işaret etmektedir. “Gelir kaynaklarını artırarak bütçe yetersizliğinden kaynaklanan sıkıntıların aşılmasını sağlamak” ifadesiyle “*Kaynak yetersizliğinin gidermek*” kavramına ilişkin bir açıklamadır. Döner sermaye gelirlerin artmasını sağlamak, hayvan hastanesi ve çiftlik kurularak gelir getirici faaliyetlerine başlamak, üretilen hizmet ve ürünlerin ekonomik olarak bölgeye ve üniversitemizin bütçesine katkı yapmasını sağlamak, bölge ve yöre halkının ihtiyaçlarını karşılamaya dönük hizmetler sunarak ve üniversitenin sağlayacağı eğitimler ile elde edilen gelirlerin artırılması düşünülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik planın başarısı; misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinin, örgütün uygulayabileceği, şeffaf, kolay hatırlanabilir ve paydaşları tarafından kabul edilebilir olmasına bağlıdır. Misyon ve vizyon ifadeleri örgüte kurumsal kimlik de kazandırmaktadır. Misyon ifadesi örgütü hem paydaşlarına hem de topluma benlik ve kimliğini sunarken aynı zamanda örgütü benzerlerinden farklı olan yönlerini de ortaya koymaktadır (Özdem, 2011; 1886). Thompson ve Strickland (1999) açıklamalarına göre; Amaçlar stratejik planın ayrıntılarını ortaya koyan bir taslaktır. Örgütün program ve faaliyetleri arasında köprü işlevi gören amaçlar örgütü bir bütün şeklinde değerlendirerek örgüte yön belirlemektedir. Dolayısıyla amaçlar örgütün plan, program ve uygulamalarına katkı sağlayabilmesi için ortaya konan misyon ve vizyon bildirimleriyle uyumlu olmalıdır. Nitekim bu çalışmada söz konusu olan stratejik planların misyon, vizyon ve amaçları arasında uyumun olduğu ve birbirini desteklediği görülmektedir.

Bir üniversitenin kendi içerisinde oluşturduğu stratejik planlardaki stratejik yönlendirici ifadeler de dönemden döneme farklılık arz etmesi gerekmektedir. Çünkü beş yıllık bir süreçte iç ve dış çevreyi meydana getiren unsurlar (paydaş eğilimi, rekabet, politika, teknoloji, ekonomi vb.) dinamik yapıya sahip olduklarından dolayı değiştikleri gözlenmektedir. Stratejik planların beş yılda bir yenilenmesinde bu unsurlar etkili olabilmektedir. Çünkü paydaşların bugünkü eğilimleri geleceğin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Öğrenciler, çalışanlar ve toplumun diğer üyelerinin beklenti ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Uzun vadede rekabet avantajı elde etmek için çağın gereklerine göre teknolojiyi kullanmak ve paydaşların beklentilerini karşılamak önem arz etmektedir. Özellikle yükseköğretim kurumlarının son zamanlarda cazip hale dönüşme çabasına girdiği gözlenmektedir. Aksi halde kapanan bölümler, işlevsiz ve devlet bütçesine ağır bir yük olarak değerlendirilen binalar ortaya çıkmaktadır. O nedenle her kurumun çevreyle etkileşimini dinamik tutmak zorundadır. Değişimlere karşı kendini hazır hale getirmek durumundadır. Bu nedenle stratejik planlama, yöneticilerin uyanık ve planlı şekilde hareket etmelerini ve stratejik davranmalarını sağlamaktadır. Çok sesli, tutarlı ve sağlam kararların alınmasına yardımcı olmaktadır (Erçelik, 2014: 19-20).

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin 2008-2012 dönemini ele alan ilk stratejik planı hazırlanırken daha önce yapılmış bir stratejik planın bulunmaması, geçmiş yıllara ait verilerin ve bu nedenle kıyaslama olanağının bulunmaması gibi nedenlerden dolayı stratejik planın hazırlık aşamalarında zorlukların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu dönemde üniversitenin henüz kuruluş aşamasında olduğundan dolayı daha çok teknik ve fiziki altyapı sorunlarını çözmek ana odak noktası olduğu saptanmıştır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ikinci stratejik planını (2013-2017 dönemi) hazırlık sürecinde ise bir takım gelişmeler nedeniyle daha kolay ve nitelikli olmuştur. Çünkü geçmiş dönemin verilerinin sistemli şekilde saklanması ve kullanılması, geçmiş dönemine ilişkin sorun ve aksaklıkları izleme, değerlendirme ve raporlanma sisteminin uygulanmış olması bu dönemin stratejik planını daha avantajlı bir konuma getirdiği, daha kaliteli ve nitelikli olmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim veriler, strateji geliştirme daire başkanlığında hazırlanan

stratejik planlar, izleme ve değerlendirme raporları, faaliyet raporları, yatırımı izleme, mali tablolar ve kalite güvencesi raporları gibi birçok geçmiş faaliyet verilerini kendi bünyesinde kayıt altına almakta ve gerektiği durumlarda kullanabilmektedir. Her yılın sonunda bu dönemde belirgin gelişmeler meydana gelmiş olmasıyla beraber halen altyapı eksikliği mevcuttur. Bu eksiklikleri gidermeye çalışırken aynı zamanda finansal kaynak eksikliği sorunu ortaya çıktığı ve bunu gidermenin yolları sunulduğu görülmektedir.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin üçüncü stratejik planı (2017-2021 dönemi) bir önceki dönemlere göre geçmiş yılların verileri daha sistematik hale getirmiş olması, gerekli verilerin saklanması, analiz edilmesi için gerekli akademisyen ve ilgili teknolojinin verimli ve bilinçli şekilde kullanılması sonucunda daha kapsamlı, anlamlı, verimli ve geniş alanı kapsayan bir plan olmuştur. Bunun yanında paydaş yelpazesinin genişlemiş olması ve üniversitenin odak noktalarından biri de sektör olması diğer stratejik planlarından ayıran önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Tüm bu durumların ortaya çıkması; üniversitenin yeni ve zamanla her alanda büyümesinden bunun yanında her dönemin rektörünün farklı alanlara odaklanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Günümüzde yükseköğretim kurumlarında meydana gelen artışlar kalite, nitelikli eğitim ve araştırmalarda standartları yakalamayı gerekli hale getirmiştir. Burada en önemli nokta ise kalitenin içselleştirilmesi ve tüm süreçlerde uygulanmasıdır. Bu bağlamda Kalkınma Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulu'nun ortaklaşa yürüttüğü çalışmalar sonucunda 2006 yılında kurulmuş üniversitelere yönelik olarak "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması" çalışmaları olmuş ve beş pilot üniversite belirlenmiştir. Bu beş üniversiteden bir tanesi de Burdur Mehmet Akif Ersoy üniversitesidir. Burdur'un ekonomisine odaklanması gerektiği düşüncesi ile bölgesel kalkınma vizyonu bağlamında faaliyetler yürütmeye başlamıştır. Bu doğrultuda tarımsal sanayi, hayvancılık ve hayvan yetiştiriciliğine ilişkin faaliyetlere yönelmeye başlamıştır (ÜSP, 2017). Tüm bu değişim ve dönüşümler elbette ki üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik amaçlarına yansımaları da beklenmektedir.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinin incelendiği bu çalışmada farklı dönemlerde hazırlanan planlarda benzer misyon ve vizyon ifadelerinin kullanıldığı, ayrıca amaçların önemli bir kısmının da benzer olduğu dikkat çekmektedir. Burada amaçların gerçekleştirilmesi noktasında sorunların olabileceği düşünülmektedir. Üniversite misyon ve vizyon ve stratejik amaç bildirimlerini durumsal koşullara göre esneklik kazandırmalı ve farklılıklarını söz konusu bildirimlerine yansıtması gerekmektedir.

Araştırmanın konusu olan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik planlarının misyon bildirimlerinde en çok "Çağdaşlık, Ulusallık, Bölgesellik, Bilim ve Teknoloji, Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek, Faaliyet Alanı, Birey Odaklılık", vizyon bildirimlerinde de en çok "Bilim ve Teknoloji, Ulusallık ve Faaliyet Alanı" ve stratejik amaç açıklamalarında ise en çok "Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek, Uluslararasılaşma, İşbirliklerin geliştirilmesi ve Araştırma odaklılık" konusunda ifadelerin kullanıldığı belirlenmiştir. Bununla beraber üç stratejik planda yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinde, toplam olarak en sık tekrarlanan kavramlar incelendiğinde "Ulusallık", "Bilim ve Teknoloji", "Eğitim ve Öğretim Hizmetini geliştirmek" ve "Faaliyet Alanı" kavramları, bunun yanında "Uluslararasılaşma" ve "Bölgesellik" kavramlarının olduğu görülmektedir. Burada Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin önemseydiği kavramlar ve odaklandığı faaliyet alanları ve gelecekte arzu ettiği konumunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik planlarını kapsadığına dikkat edilmelidir. Dolayısıyla daha sağlıklı bilgi ve sonuçlara ulaşmak için benzer çalışmaların diğer örgütlerde de örneğin belediyeler, ulusal veya birkaç ülkenin önemli üniversitelerinin stratejik planları kıyaslama çalışması yapılabilir. Üniversitenin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon ve stratejik amaç ifadelerinin uygulanabilirlik, motive edicilik, özümsebilirlik, inandırıcılık, özdeşlenebilirlik, akılda kalıcılık gibi unsurlar çerçevesinde revize edilebilir. Bunun yanında misyon, vizyon ve amaç ifadeleri sadece stratejik planlarda, internet sayfasında ve el kitaplarında yer alan süslü kelimeler öbeği veya üniversite duvarlarına asarak bir mucizenin gerçekleşmesini beklemek pek akıllı işi değildir. O yüzden faaliyete dönüştürülebilmesi gerekmektedir. Bu eylemler üniversitenin performansına etkisi de düzenli araştırmalar yapılarak tespit

edilebilir ve geri bildirimler alınabilir. Ayrıca üniversitenin stratejik planlarında yüzeysel ve genel ifadelerden kaçınması ve daha net kavramlara dikkat çekmesi gerekmektedir. Belirsiz, genel ve kesin olmayan ifadeler paydaşların nezdinde olumsuz bir imaj yaratacağı unutulmamalıdır. Bunun yanında stratejik planlar hazırlanırken sosyal karşılaştırmanın yukarıya doğru yapılması, sürekli daha iyi olan üniversitelerle kıyaslama yapılması önem arz etmektedir. İç ve dış paydaşlarının görüşlerinin alınması, etkileşimin sürekli hale getirilmesi ve memnuniyetlerinin sağlanması başarı için bir gereklilik olduğu bilinmelidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, İ. A., GENÇTÜRK, M., GÖKTEPE, Ö., KEÇECİ, D., KIRDEMİR, V., ve YILMAZ, C. (2005), “Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde eğitime yönelik sürdürülebilir kalite uygulamaları-Süleyman Demirel Üniversitesi örneği”, 5. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*, 25-27 Kasım 200, İstanbul.
- AKTAN, C. C. (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- AKTAN, C.C., (2009). “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim” <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> (13.02.2017). 1-15.
- ARABACI, İ. B., & ŞENER, G. (2014), “Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 701-716.
- ARABACI, İ.B. (2007). “Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Malatya MLO Örneği)”, *A.Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 85-98.
- AŞÇIGİL, S. F. (2019), İş Etiği ve Kamu Kuruluşları: Özel Sektörden Ne Öğrenebiliriz?, https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_IsEtigiKamuSemraAscigil.pdf (Erişim Tarihi: 10. 07. 2019).
- BOEREMA, A. J. (2006), “An Analysis of Private School Mission Statements”, *Peabody. Journal of Education*, 81(1), 180-202.
- BRYSON, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 4-5.
- CAMPBELL, A. ve YEUNG, S. (1991), “Creating A Sense Of Mission. Long Range Planning”, 24(4), 10-20.
- COLLINS, J.C. ve PORRAS, J.I. (1996). “Building Your Company's Vision”, *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- DAVID, F. R. (2011), *Strategic Management Concepts And Cases*, Pearson Education, New Jersey. One Lake Street, Upper Saddle River,
- DEMİRDİZEN, Ö. (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi (e-dergi)*, 31, 16.
- Diñer Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- DOĞAN, H. (2008), “An Exploratory Study For the Determinants of Employee Mission Attachment: An Evidence From Turkish Employees”, *I. International Conference On Management and Economics, Epoka University*, March 28-29, Albania, 1, 309-332.
- DOĞAN, S. (2000), “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi*, Nevşehir.
- DOĞAN, S. (2002). “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.
- DONELLY, J.H, GIBSON, J.L. ve IVANCEVICH, J.M. (1998), *Fundamentals of Management*. 10 th. Ed. USA: Mc Graw Hill Inc.,
- DPT. (2006), “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” 2. *Sürüm*.
- ERÇELİK, M. A. (2014), *Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, (Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- EREN, V., ORHAN, U., & DÖNMEZ, D. (2014). “Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).
- ERTUNA, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- FIDLER, B. (1989). “Strategic Management: Where is The School Going? A Guide to Strategic Thinking”. *Effective Local Management of Schools- A strategic Approach*. Longman. Harlow.
- GLESNE, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu), Ankara: Anı Yayıncılık.
- GÜÇLÜ, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf. (Erişim Tarihi: 12.07.2019).
- KILIÇ, M. (2010), “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi*, 13(13).

- KILIÇ, M. Ve ERKAN, V. (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77–93.
- KUNT, Ş. (2012), *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon Ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. (2008), “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.
- LİPTON, M. (1997), “Vizyonun Somutlaştırılması”, *Excellence*, 1(7).
- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2008-2012), 37-62.
- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İkinci Stratejik Planı (2013-2017), 30-42.
- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Üçüncü Stratejik Planı (2017-2021), 52-70.
- MERSON, J. C. ve QUALLS, R. L. (1979), *Strategic Planning for Colleges and Universities: A Systems Approach to Planning and Resource Allocation*: San Antonio, Tri-nity Press.
- MİRZE K. ve ÜLGEN H. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- NARTGÜN, Ş. S. (2004), “Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama”, *Öğrenen Örgütler*, (Editörler: K. Demir ve C. Elma), Ankara: Sandal Yayınları.
- ÖĞÜLMÜŞ, S. (1991), “İçerik Çözümlemesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(1), 21.
- ÖZDEM, G. (2011). “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi”. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1869-1894.
- ÖZMEN, H. İ., ÖZMEN, F., ve SAKARYA, Ş. (2013), “Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 27-39.
- RAMAZANOĞLU, F. ve BAHÇECİ, B. (2006), “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- SAENGHİRAN, B. (1995), “Strategic Planning in Higher Education: A Study of Application in Selected Private Colleges and Universities in Bangkok”, *Phd, Illinois State University*, 828-29).
- STEINER, G.A.(1989). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- TAVŞANCIL, E. ve ASLAN, E. A. (2001), İçerik analizi ve uygulama örnekleri. Ankara: Epsilon Yayınları.
- THEODORE H. P. (2005) “Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation”, *International Journal of Public Administration*, 28, 1035-1056.
- THOMAS, P. WILSON, J.ve LEEDS, O. (2013) “Constructing ‘the history of strategic management: A critical analysis of the academic discourse”, *Business History*, C.55, S.7,1119-1142.
- TOSUNOĞLU, H. (2008), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, S.B.E, İstanbul.
- VINZANT, D.H. ve VINZANT, J. (1996), “Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit Public” *Productivity & Management Review*, C.20, S.2, 139–57.
- WOODROW, J. (2006), “Institutional Mission: The Soul of Christian Higher Education”, *Christian Higher Education*, 5, 313-327.
- YATKIN A, (2003), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ZEL, U. (1997), “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 97 (4).
- ZUCKERMAN, A. M. (2000), “Creating a Vision for the Twenty-Fifty Century Healthcare Organization”, *Journal of Healthcare Management*, 45 (5), 294-306.