

Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama: Doğu Anadolu Bölgesi Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz

Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Comparative Analysis in The Universities in Eastern Anatolian Region

Semih Mustafa ÖNEN

Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
mustafa.onen@inonu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-7284-2616>

Makale Başvuru Tarihi: 24.02.2021

Makale Kabul Tarihi: 10.04.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gözde UYSAL

Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,
gosde_uysal@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1184-878X>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Stratejik Yönetim,
Stratejik Planlama,
Kamu İdarelerinde
Stratejik Planlama,
Yükseköğretim
Kurumunda Stratejik
Planlama,
Doğu Anadolu
Bölgesi
Üniversitelerinin
Stratejik Planları,

Stratejik planlama; yönetimin gelecekte amaç ve hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynak ve potansiyellerinin değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreç, yönetimi değişikliklere daha hazır hale getirirken; yönetimin daha dinamik bir yapıya kavuşmasını ve rekabet etme üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır. Türkiye’de 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu idarelerinin stratejik plan hazırlaması ve bu planlara uyması esası getirilmiştir. Yükseköğretim kurumları ise, stratejik planların uygulanmasında 5018 sayılı Kanun yanında özellikle “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne tabidirler. Bu düzenlemelerle yükseköğretim kurumlarında iç ve dış çevre analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin saptanması ve bu bağlamda stratejilerin belirlenmesi öngörülmektedir. Aslında yükseköğretim kurumunda stratejik planlama; eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin iyileştirilmesine yönelik kararları formüle eden özel bir yöntemdir. Bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumu olarak Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki 15 devlet üniversitesinin yürürlükteki stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, temel değerler ve GZFT analizini incelemektir. Araştırmada stratejik planlamanın bileşenleri olan misyon, vizyon, temel değerler ve GZFT verileri nitel araştırma yöntemine dayalı içerik analizi kullanılarak açıklanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ilgili üniversitelerin yükseköğretim esasları içinde kendi coğrafik konumuna ve ihtiyaçlarına göre kendi misyon, vizyon ve temel değerlerini oluşturdukları, GZFT analizi ile hem iç faktörleri hem de dış faktörleri açık bir şekilde değerlendirdikleri anlaşılmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Strategic
Management,
Strategic Planning,
Strategic Planning
in Public
Management,
Strategic Planning
in Higher Education
Institution,
Strategic Plans of
Universities in
Eastern Anatolia
Region,

Strategic planning is a process in which management's available resources and potentials are evaluated in order to achieve future goals and objectives. This process makes management more prepared for changes, while providing management with a more dynamic structure and competitive advantage. In Turkey, with the Public Finance Management and Control Law no. 5018, enacted in 2003 all public administrations have become responsible for preparing strategic plans and complying with these plans. Higher education institutions, on the other hand, are subject to the "Regulation on Procedures and Principles of Strategic Planning in Public Managements" and "Strategic Planning Guide for Universities" in addition to the Law No. 5018 in the implementation of strategic plans. With these regulations, it is foreseen to determine the strengths and weaknesses, opportunities and threats by conducting internal and external environmental analysis in higher education institutions and to determine strategies in this context. As a matter of fact strategic planning in higher education is a special method that formulates decisions for the improvement of education, training, research and development activities. The aim of this research is to investigate the mission, vision, core values and SWOT analysis in the current strategic plans of 15 state universities as a higher education institution in Eastern Anatolia Region. In the research, components of strategic planning, which can be listed as the mission, vision, core values and SWOT data, were discussed using frequency analysis based on quantitative research method. As a result of the analysis, it was understood that the relevant universities create their own mission, vision and core values according to their geographical positions and needs within the principles of higher education, and that they clearly evaluate both internal and external factors using SWOT analysis.

1. GİRİŞ

Strateji kavramı, ilk başta daha çok büyük ölçekli askeri harekâtların genel planlaması ve yürütülmesi karşılığında kullanılırken, 1960’larda bir faaliyet alanı olarak örgütsel yönetim karşılığında kullanılmaya başlamıştır. Zamanla özel sektörün dış çevreyi daha çok dikkate almak istemesi ve paydaşların isteklerini daha çok karşılamak zorunda kalması, planlamanın günümüz şartlarına tekrar uyarlanmasını gerektirmiştir. Klasik yönetim ve planlama anlayışının yetersiz kalması, yönetimde daha esnek, daha üretken ve daha dinamik bir planlama anlayışına geçilmesine yol açmıştır. İşte stratejik planlama son zamanlarda kâr amaçlı örgütler kadar kâr amaçsız örgütlerinde başvurduğu gelecekte örgütün amaç ve hedeflerine en iyi şekilde ulaşacak önemli bir yol haritasıdır. Bu sayede yönetimin kendisini değerlendirerek nasıl olmak istediğine ilişkin stratejileri belirlemesine yardımcı olur. Stratejik planlama, yönetimin değişime daha dayanıklı hale gelmesini sağlayan ve yenilikleri uyarlayabilmesine fırsat tanıyan modern bir yönetim tekniğidir.

Stratejik planlama literatürde zaman zaman stratejik yönetim karşılığında kullanılabilir de stratejik planlamayı aslında stratejik yönetimin bir parçası olarak kabul etmek gerekir. Stratejik planlamayı stratejik yönetimin amaçlarına ulaşmasında başvurduğu fonksiyonlardan biri, belki de en önemlisi olarak düşünmek de mümkündür. Aslında stratejik yönetim; stratejilerin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması gibi süreçleri kapsar. Oysa stratejik planlama yönetimin gelecekte ulaşmak istediği hedefler ve stratejilere ilişkin bir hareket tarzını gösterir. Dolayısıyla stratejik planlamada yönetimin iç ve dış çevresi incelenerek bir durum analizi yapılır; ardından misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler belirlenerek ulaşılmak istenen temel değerler ışığında stratejiler ortaya konur ve en sonunda ise bunlara ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir.

Stratejik planlama kamu kesiminde özellikle 1980’li yıllarla başlayan süreçte teknoloji alanında görülen gelişmeler ışığında kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlı olarak vazgeçilmez bir değer haline getirmiştir. Elektronik iletişimin artmasıyla birlikte dünyanın küresel bir köy haline dönüşmesi sonucunda değişim ve artan rekabetin sadece özel sektörde değil, kamu kuruluşları için de geçerli hale gelmesi, kamu kuruluşlarının çevre şartlarını daha çok göz önünde bulundurmasıyla stratejilerini geliştirmesine neden olmuştur. Bu çerçevede stratejisi olmayan örgütün bir yöneliminin olduğunu söylemek güçtür. Özellikle kamu kuruluşlarının kamu kaynaklarını etkin kullanmada düşük performans gösterdiği düşünüldüğünde, stratejik planlamanın kamu kuruluşlarının meşruiyetini geliştirmeye şimdiden yardımcı olabileceği görülmektedir. Aynı zamanda “*daha azıyla daha fazlasını yapmak*” stratejik düşünmeyi gerektirir (Maleka, 2014:4). Günümüzde stratejik yönetim kamu yönetiminin adeta vazgeçilmez bir ögesi haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama anlayışı kapsamında Doğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan 15 devlet üniversitesinin yürürlükteki stratejik planları üzerinden misyon, vizyon, temel değerler ve GZFT analizlerini karşılaştırmalı olarak incelemektir. Stratejik planlama sürecinin son aşamasını oluşturan stratejik amaç ve hedeflere dayalı faaliyet ve projeler ile performans göstergeleri araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle kapsam dışında tutulmuştur.

Stratejik planlardan elde edilen veriler nicel araştırmaya dayalı frekans yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı sırada Malatya Turgut Özal Üniversitesi’nin yürürlükteki bir stratejik planının olmaması nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmada önce stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarına değinilmiş; ardından “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama*” ve “*Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama*” konuları açıklandıktan sonra Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki 15 devlet üniversitesinin stratejik planları tablolarla karşılaştırmalı olarak analize tabi tutulmuştur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

1980 yılından itibaren yönetim literatüründe stratejik yönetim, kamu kurumlarının gelecekte karşılaşılabilecekleri muhtemel krizleri ve belirsizlikleri minimum seviyeye indirmek, kamu kurumlarının değişen çevreye ve gelişen teknolojiye kolayca adapte olmasını sağlamak amacıyla kullanılmaya başlanmaktadır. Ayrıca stratejik yönetim, kurumların uzun vadede başarılı olabilmesi ve mevcut başarıyı sürdürebilmesi için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Parlak, 2016:250).

Stratejik yönetim, kuruluşun amaçlarını ve hedeflerini benimseyen planlar geliştirip uyguladığı bir süreçtir. Stratejik yönetim süreci süreklidir ve örgütsel amaç ve hedefler değiştikçe gelişir. Kuruluşlar, küreselleşme gibi eğilimlere ve dış değişikliklere uyum sağlamak adına stratejik yönetimle meşgul olurlar. Temelde stratejik yönetim bir kuruluşun rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmek için üstlendiği analizler, kararlar ve

eylemlerden oluşur (Maleka, 2014:12). Bu tür bir süreçle kamu kurumlarının değişime daha çok ayak uydurması sağlanır.

Stratejik yönetim, özel sektörde örgütlerin kâr maksimizasyonunu amaçlarken kamu sektöründe kamusal mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı hedefler. Bu çerçevede kamu sektörünü stratejik hale getiren şey nelerdir sorusu sorulabilir. Verilebilecek yanıtlar genellikle kamu sektörü faaliyetlerini stratejik olarak karakterize etmek için kullanılır (Bryson ve George, 2000:7);

- Stratejik yaklaşımın nasıl uyarlanacağına yardımcı olur.
- Politik, yasal, idari, etik ve çevresel gereksinimleri dikkate alır ve hedefler üzerine yoğunlaşır.
- Oluşturulan alt sistemler arasındaki karşılıklı ilişkilerde dâhil olmak üzere yönetilen sistemin dinamiklerini anlamayı kolaylaştırır.
- Pratik siyasete yönelik bir strateji oluştururken devletin birimleri açık ya da gizli olarak sürece dâhil eder.
- Güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlara, tehditlere, rekabetçi ve işbirliğine dayalı avantajlara odaklanır.
- Potansiyel gelecek hakkında düşünmeyi ve buna göre harekete geçmeyi sağlar.

Stratejik yönetim, bir kuruluşun geleceğini şekillendirmeye yönelik faaliyetleri başlatarak reaktif olmaktan ziyade proaktif olmayı sağlar. Stratejik yönetimin kuruluşlara sağladığı yararlar şunlardır (Athapaththu, 2016:127).

- Çalışanların verimliliğini, çevreden gelen tehditlerin ve rakip stratejilerin farkındalığını artırır.
- Değişime karşı direnci önlemeye ve daha fazla fırsatı keşfetmeye yardımcı olur.
- Hiyerarşinin farklı düzeylerindeki yöneticiler arasındaki etkileşimlerini geliştirerek kuruluşun problemleri çözme becerisini geliştirir.
- Kuruma düzen ve disiplin getirir.
- Bir organizasyondaki faaliyetleri koordine ve kontrol etmek için bir çerçeve geliştirir.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi ve etkileşimi artırır.
- Kurumdaki bütün üyelerin stratejik düşünme yeteneğini geliştirir.

Stratejik planlama ise, bir kuruluşun uzun vadeli hedefleri, kaynakları ve çevre koşulları arasında belirli yöntem ve faaliyetler kullanarak uygun bağlantıların kurulmasını gerçekleştirir. Başka bir çerçevede stratejik planlama, bir kuruluşun neden var olduğunu, neyi başarmaya çalıştığını ve bunu nasıl yapacağını özetleyen bir belgedir (Allison ve Kaye, 2015:188). Bu belge kuruluşun kalbi gibidir; bütün organların uyumlu ve verimli çalışmasını sağlar.

Stratejik planlama, strateji formüle etmekle ilgilidir. Kamu ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlarda stratejik planlama üzerine yazdığı kitabında Bryson (2004:6) stratejik planlamayı; bir kuruluşun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren bir dizi kavram, süreç ve araç olarak tanımlamaktadır. Stratejik planlamaların uzun vadede amacı stratejik düşünce ve davranışı kamu kurumlarında sürekli hale getirmeyi teşvik etmektir. Bu bağlamda başlangıçta özel sektörde uygulanan stratejik planlama özel sektörden sonra kamu yönetimi ve sivil toplum kuruluşlarında da uygulanmaya başlamıştır. Özel sektörde uygulanan stratejik planlamanın geçmişi 1950'li yıllara dayandırılırken kamu sektöründe 1970'li yıllarda uygulanmaya başlamıştır. Nitekim bu tarihlerde ABD'li üst düzey kamu yöneticileri yönetsel düzeyde meydana gelen problemleri çözmek ve ortaya çıkabilecek krizlerle mücadele etmek için yoğun bir şekilde stratejik planlamadan faydalanmışlardır (Genç, 2007:3). Stratejik planlama günümüzde yönetimin vazgeçilmez bir ögesi haline gelmiştir.

Bununla birlikte stratejik planlama öncelikleri belirlemek, enerji ve kaynaklara odaklanmak, çalışanların ve paydaşların ortak hedef doğrultusunda çalışmasını sağlamak ve çevredeki değişime karşılık olarak örgüte yön tayin etmek için kullanılan kurumsal bir yönetim faaliyetidir (Maleka, 2014:18). Kendine has bir metodolojisi olan stratejik planlama, sistemli bir yapıya sahip olup, belirli süreçlerin izlendiği planlı yürütülen bir döngüdür (Gürer, 2006:91). Kapsamlı bir süreç olan stratejik planlamanın yararları olarak şunlar sayılabilir (National Minority Aids Council, 2020:11);

- Bir kuruluşun vizyonunu, büyük bir iç ve dış hedef kitleyle paylaşır.

- Kuruluşun misyonunu belirli hale getirerek netleştirir. Çünkü kuruluşun bulunduğu ortamdaki koşullara en iyi nasıl yanıt verileceği seçeneğini içerir.
- Kuruluşun hizmet verdiği müşterileri, tüketicileri ve paydaşları belirler.
- Kuruluşun kendine özgü güçlü ve zayıf yönlerini açığa kavuşturur.
- Kuruluş için ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri bulmak adına bazı taramalar yapar.
- Planlama sürecine kuruluş içindeki ve dışındaki kilit kişileri dâhil eder.
- Gelecekteki olası yönler hakkında seçimler yapmak için bir bağlam oluşturur.

İyi bir stratejik plan kurumun değer yargılarını yansıtan, değişime açık ve hizmet sunulan çevrelerin değişimine ayak uyduran bir çerçevede olmalıdır (Murat ve Bağdigen, 2008:75). Ancak bu sayede kurumun değişimi iyi yönetmesine, kaynaklarını etkili ve verimli kullanmasına neden olacaktır.

3. KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Geleneksel Kamu Yönetiminin değişen taleplere cevap verememesi ve sorunları çözmeye yetersiz kalması kurumları etkisiz kılmıştır. Geleneksel Kamu Yönetimine yönelik yapılan bu eleştiriler beraberinde yeni bir arayış da getirmiştir. Bu arayış ile dikkat ve ilgiler stratejik planlamaya yönelmiştir (Poister ve Streib, 2005:45). Kamu kurumlarının da tıpkı özel sektör gibi sürekli ve dinamik bir şekilde değişim ve dönüşüm içinde olan iç ve dış çevreden etkilendiği gerçeğinden hareketle stratejik planlamanın kamu yönetimi için de kaçınılmaz bir olgu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda küresel ölçekte yaşanan teknolojik, siyasal ve yönetsel gelişmeler ile stratejik planlamanın giderek önem kazanmasına ve Türk kamu yönetimi anlayışı üzerinde etkili olmasına yol açmaktadır. Bu gelişmeler Yeni Kamu Yönetiminin bir unsuru olarak kabul edilen stratejik planlama olgusunun uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir (Songür, 2015:56). Kamu kurumlarının kaynaklarını daha verimli ve etkili kullanmak istemesi stratejik planlamayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Özel sektör kuruluşları tarafından hali hazırda kullanılan stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanması 12 Temmuz 2001 tarihinde mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi Anlaşması (PEPSAL-1) ile mevzuatın güncellenmesi gündeme gelmiştir. Bu anlaşmanın mevzuata yansımaları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile gerçekleşmiştir (Gürer, 2006:100). “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu idarelerine ilgili planı hazırlamada yol gösterici bir evsafa hazırlanmıştır (Akman ve Özasan, 2018:61). Kamu kurumlarında ilk defa stratejik planlama eylemlerini yürütmek adına Stratejik Geliştirme Birimleri oluşturulmuştur.

Yaşanan gelişmeler ışığında Türkiye’de son 20 yılda kamu yönetimi alanında önemli atılımlar ve yeni reformlar yapılmıştır. Aynı amaca yönelik olarak 5018 sayılı KMYKK’nın 9. maddesine dayanılarak Kalkınma Bakanlığı’nca hazırlanan “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” çıkarılmıştır. İlgili Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu kurumlarıyla ilgili stratejik plan hazırlama sürecine dair bir çerçeve sunmaktadır.

Kamu kurumlarının çevrelerini takip ederek gelecekte neler olabileceğini en iyi şekilde tahmin etmeleri önemlidir (Dinçer, 1998:167). Kamu idarelerinde stratejik planlama süreci önce durum analizi kapsamında kurumun nerede olduğu sorusuna verilecek yanıt ile başlar. Durum analizi ile kurum içi ve kurum dışı faktörlerin kurumu etkileyebilecek yönleri araştırılır. Bu sayede kurumu etkileyebilecek fırsat ve tehditler saptanmaya çalışılır. Stratejik yönetim çerçevesinde durum analizi için en sık başvurulan yöntem GZFT (*Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler*)’dir.

Kurumu etkileyebilecek zayıf ve güçlü yönlerin tanımlanması ve bunun etkisinin tartışılması gerekir. Örneğin, sermaye azaltımı, yöneticinin yetersizliği, iletişim ağlarının durumu yanında hükümet politikaları, piyasa ve rekabet koşulları gibi hususlar da tartışılabilir (Usta, 2015:11). Ayrıca bunlarla örgüt misyonu arasında sıkı bir ilişki kurulmalıdır. GZFT analizi gerek özel alan gerekse kamu da yaygın olarak kullanılır ve strateji oluştururken örgütsel değerlendirmeye katkıda bulunur. Bir kurum GZFT analizini, verdiği hizmet veya organizasyondaki hem iç faktörleri (güçlü ve zayıf yönler) hem de dış faktörleri (fırsat ve tehditler) değerlendirmek için kullanabilir. GZFT analizinin çerçevesi aynı zamanda kurumun verdiği hizmeti pazarlama ve tanıtım gibi belirli yönlerini değerlendirmek için kullanabilir. Hatta kurum değerlendirme sonucu elde edilen

bulguları gelecekteki stratejileri ve eylem planlarını şekillendirmek için de değerlendirebilir (Pratchett vd., 2016:211).

Stratejik planlamada kurumun mevcut durum analizi ortaya konduktan sonra ikinci aşamada kurumun nereye varmak istediği sorusuna yanıt aranır. Vizyon; kurum ve kişilerin projeksiyon niteliğinde gelecekte beklenenleri ve gelecekte nasıl olmaları gerektiğine inandıkları idealleridir (Koçel, 2003:131-132). Bratianu ve Balanescu'ya göre (2008:20) ise vizyon, kurumun ne olabileceği ve hangi konularda başarı gösterebileceği konusunda idealist bir projeksiyondur. 1988 ve 1994 yılları arasında Standford Üniversitesi'nden Collins ve Porras'ın (1994'ten akt.: Bratianu ve Balanescu, 2008:20) ABD'deki farklı büyüklüğe sahip 700 CEO'dan en çok hayran oldukları kurumları aday göstermelerini istemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, vizyon sahibi kurumlar; önemli temel ideallerinden ödün vermeden değişime uyum sağlamasına olanak tanıyan güçlü ilerleme dürtüsü sergiledikleri görülmüştür. Kurumun hazırlayacağı iyi bir vizyonun sahip olması gereken genel karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Papulova, 2014:13);

- Kolay anlaşılabilir
- Hatırlanması kolay
- Pozitif
- Motivasyon içeren
- İlham verici
- Çekici
- Zorlu
- Geleceğe yönelik

Vizyon kadar misyon da kurum açısından önemlidir. Misyon, bir kurumun rekabet avantajı sağlamak adına benzersiz (rakiplere göre kurumun güçlü yanları ve fırsatları) ve aynı zamanda değerlerini vurgulayan bir hedefin peşinde koşmaktır. Misyon “*neden varız?*” sorusuna cevap arar. Kısa ve uzun vadeli işlemlerle yüzleşmek zorunda olan örgütün öncelik hiyerarşisini organize etmeye yardımcı olur (Bowen, 2018:3). Misyon kuruluşun ne yapacağını, bunu kimin için yapacağını ve vizyona nasıl ulaşacağını açıklar. Ayrıca misyon çoğu insanın kurumu ifade eden bilgileri okuyacağı tek beyandır. Misyonu ifade etmek için kurum aşağıda belirtilen bazı soruları öncelikle yanıtlamalıdır (He Enterprise Foundation, 1999:8; Kalkınma Bakanlığı, 2018:32);

- Örgüt vizyonu gerçekleştirmek için ne yapacak?
- Kurumun varlık nedeni nedir?
- Kuruluş ne tür hizmetler sağlayacak?
- Bu faaliyetlerin yararlanıcıları kimler olacak?

Başarılı bir misyon ifadesinin anahtarı bir kuruluşun önceliklerini, karar verme sürecini ve kaynaklarını, rekabet avantajını sağlayan temel bileşenlere odaklayabilmesidir. Misyon oluşturulurken birçok faktörden faydalanılır. Bunlar (Bowen, 2018:5);

- Kurucu vizyonu
- Vizyon bildirim
- Araştırma (iç paydaşlar, dış paydaşlar)
- Rekabet ortamı ile ilgili olarak temel yetkinliklerin analizi
- Çevresel faktörler (endüstri, teknoloji, vb.)
- Liderlik ve yönetim tarzı
- Temel etik değerler

Misyonun arka planında yatan temel değerler kurumun biçim, anlayış ve davranışlarını ifade etmekte olup, alt kültürün bir parçası olarak çalışanların davranışlarını etkileyen değerler ve inançlar olmaktadır (Gül ve Kırılmaz, 2013:125). Temel değerler kurumun kültürünü ve felsefesini göstermekte ve çalışanların başarısı, iş süreçleri ve performansı üzerinde etkili olmaktadır.

Temel değerler, kurum tarafından belirlenen, kurumun kültürünü ve önceliklerini yansıtan ilkeler bütünüdür. Blanchard ve Stoner'a (2004'den akt.: Tessena vd., 2019:151) göre ise, değerler kurumun geleceğe yönelik davranış ve düşüncelerine rehberlik eden ilke ve prensiplerdir. İster özel ister kamu olsun kurumların yazılı veya yazısız bir dizi değerleri vardır. Kuruluş değerlerini açıkça belirtmeseler bile eylemlerine rehberlik olması adına yine de kullanırlar (Tessena vd., 2019:151).

Stratejik planlama sürecinin sonunda kurumun vizyon ve misyon bildirimini içinde gerçekleştirilmek üzere stratejik amaç ve hedeflerin ortaya konması önemli olmaktadır. Stratejik amaç ve hedefler açık, anlaşılır ve makul düzeylerde belirlenmelidir. Ancak bu sayede misyon, vizyon, temel değerler ve kalite unsurlarının açıkça belirlenmesiyle ulaşılabilecek amaçların gerçekçi olması gerekmektedir (Karatepe vd., 2019:56). Ayrıca bu amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının anlaşıldığı performans göstergelerine de planda açıkça yer verilmelidir.

4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Yükseköğretim kurumları dinamik bir ulus ötesi ekonominin gelişimi için büyük bir önem taşımaktadır. Bu kurumlar dünya için ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın geliştirilmesinde ve desteklenmesinde temel dayanak oluşturmaktadır. Ayrıca akademinin bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkısı oldukça önemlidir. Genel olarak yükseköğretim kurumları toplumun entelektüel, ekonomik, kültürel ve sosyal yaşamının en anlamlı sembolünü temsil eder. İlave olarak yükseköğretim kurumları ulusal kimliğin önemli sembolleridir ve insanların tarih, dil ve kültürlerinin depolarıdır (Taylor ve Machado, 2010:2).

Bryson (1988'den akt.: Machada ve Taylor, 2010:9) planlama literatürünün yükseköğretimdeki stratejik planlama sürecinin olumlu rolünü kabul ettiğini ifade eder. Etkili bir planlamanın değer çatışmalarıyla başa çıkmak için bir süreç sağladığını, yükseköğretime büyük bir zenginleşme ve yön verdiğini savunur. Planlama değişim için bir araç olarak algılanır. Stratejik planlama ile üniversite güçlenir ve sonucunda örgütsel başarıya ulaşır. Stratejik plan üniversitenin hedeflerine ulaşmak için yeterli kaynakları elde etmesini sağlar (Taylor ve Miroiu, 2002:116). Stratejiler, kuruluşun çevre bağlamı da dikkate alınıp formüle edilmesi ve ilerletmenin özel bir yöntemidir. Stratejik plan, üniversiteler için çeşitli faydalar sağlar. Bunların en önemlileri şunlardır (Lerner, 1999:4);

- Bir üniversitenin hedeflediği ideale ulaşması için olması gereken rotayı belirler.
- Rekabet avantajı elde etmek için bir çerçeve sağlar.
- Üniversite mensuplarının belirlenen hedeflere ulaşmak için katılımlarını ve birlikte çalışmasını kolaylaştırır.
- Üniversite mensuplarının vizyonunu yükseltir. Onları üniversitenin stratejik yönü üzerinde yaratıcı bir şekilde düşünmeye teşvik eder.
- Mensuplar arasında kurumun vizyonunun anlaşılmasını sağlar. Mensupların kuruma yönelik aidiyet duygusunu geliştirir.
- Üniversiteyi çevresiyle uyumlu hale getirmeyi hedefler.
- Üniversitenin öncelikleri belirlemesine izin verir.

Hunt (1997:11-12) ise, bir yükseköğretim kurumunun hazırlanan stratejik planı neden dikkate alması gerektiğine dair gerekçeleri ise şu şekilde sıralamaktadır;

- Belirlenen misyonu tamamlamaya ve stratejik amaçları gerçekleştirmeye yönelik performansı artırır.
- Kurumun akademik itibarını yükseltmeye yönelik performansı geliştirir.
- Aynı veya daha düşük düzeydeki kaynaklarla başarıların yükselmesini sağlar.
- Kurumun gelecekteki yönünü netleştirir.
- Akreditasyon veya bir devlet kurumunun gerekliliklerini karşılar.
- Kurumun karşı karşıya kaldığı önemli sorunları çözer veya önemli fırsatları elde eder.
- Üniversite topluluğunu işbirliği için bir araya getirir.

Üniversiteler, ürettikleri ve sundukları hizmetler bakımından diğer idari mekanizmalardan farklı bir sektörü göstermektedirler. Aynı hizmet sahasında faaliyette bulunan birden fazla üniversitenin varlığı beraberinde rekabet ve farklılaşmayı da getirmiştir. Ancak bu farklılıklar doğrudan rekabetçi stratejiler üreten kâr amacıyla kurulan örgütlerden farklı olarak üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan bir yaklaşımdır. Üniversitelerin özel sektör işletmelerince geliştirilen rekabetçi stratejileri sentezleyerek kullanması stratejik planı önemli hale getirmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:1).

Üniversitelerin kaynak ve potansiyelleri mevcut durum analizi yapılarak geleceğe dönük planlanması amaçlanmaktadır. Hatta üniversiteler arasında bir uyumun ve işbirliğinin gözetilmesi esastır. Bunun için 1982 Anayasası'nın 131. maddesine dayanılarak yükseköğretim kurumlarında öğretimin planlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi, eşgüdümü, denetlenmesi ile yükseköğretim kurumlarının eğitimi, öğretimi ve bilimsel araştırma faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve bu kurumların kanunda öngörülen amaçlar ve ilkeler çerçevesinde oluşturulması, geliştirilmesi ve üniversitelerin kaynaklarını etkili kullanmasına yardımcı olunması ve öğretim elemanı yetiştirilmesinin planlanmasını sağlamak üzere Yükseköğretim Kurulu (YÖK, 2019:10) kurulmuştur. YÖK'ün örgütlenme, görev, yetki ve sorumluluklarıyla işleyiş esasları ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmiştir.

2006 yılı itibarıyla hem devlet üniversiteleri hem de kamu tüzel kişiliğine sahip olan vakıf üniversiteleri stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır (Çınar ve Tütünsatar, 2017:1182-1183). Kalkınma Bakanlığı tarafından çıkartılan “*Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi*” (Kalkınma Bakanlığı, 2018) üniversitelerde stratejik plan hazırlama sürecine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çıkarılan “*Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*” (YÖDEK, 2021) ile de üniversitelerde stratejik plan yapılmasına dikkat çekilmektedir. İlgili yönetmelikte (md.4) stratejik planlama, kurum içi ve dışı değerlendirmelerle güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve buna göre kalitenin geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıyla bu stratejilerin somut hedeflere dönüştürülmesi ve performans göstergelerinin izlenmesi süreci ifade edilmektedir.

5. DOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDEKİ ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla araştırmanın yöntemine, stratejik planlara ait nicel verilere, stratejik planlardaki misyonlara, stratejik planlardaki vizyonlara, stratejik planlardaki temel değerlere, stratejik planların güçlü ve zayıf yönlerine, stratejik planlardaki fırsatlara ve tehditlere değinilecektir.

5.1. Yöntem

Bu çalışmada üniversitelerin yürürlükteki stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, temel değerler ve GZFT analizlerini kıyaslama amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, yazılı metinlerin, içerikleri bakımından sistematik, objektif ve nicel olarak karşılıklarını bulan bir araştırma tekniğidir (Tavşancıl ve Arslan, 2001:17). Bir başka deyişle içerik analizi, içeriğin belirli bir amaç ya da problem açısından sistematik bir şekilde sınıflandırıldığı veya daha küçük birimlerle özetlendiği bir tekniktir. Söz konusu metinde geçen benzer kelimeler, kavramlar bir araya getirilerek kümeler oluşturulur (Sert vd., 2012:353). Bu bağlamda çalışmaya konu olan stratejik planlar; misyon, vizyon, temel değerler ve GZFT analizleri doğrultusunda kümelendikleri konular bakımından incelenmiştir.

5.2. Stratejik Planlara Ait Nicel Veriler

Belirlenen üniversitelerin hazırladıkları stratejik planlara göre her bir stratejik planın nitel verileri nicel verilere dönüştürülerek Tablo 1'de verilmiştir. Çalışmaya konu olan üniversitelerin stratejik planlarının sayfa büyüklüğü toplamda 1275'tir. Sayfa sayısının en yüksek olduğu stratejik planlama 128 sayfa ile Munzur Üniversitesine ait iken; en az sayfa sayısı ise 51 sayfa ile İnönü Üniversitesinin olmuştur.

Tablo 1. İlgili Üniversitelerin Stratejik Planlarına Ait Nicel Veriler

Sıra	Üniversiteler	Plan Dönemi	Sayfa Sayısı	Amaç	Hedef	Performans Göstergesi
1	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi (İÇÜ)	2019-2023	91	4	18	44
2	Ardahan Üniversitesi (ARÜ)	2020-2024	126	4	14	36
3	Atatürk Üniversitesi (AÜ)	2019-2023	101	4	16	31
4	Bingöl Üniversitesi (BÜ)	2018-2022	114	4	17	66
5	Bitlis Erenler Üniversitesi (BEÜ)	2018-2022	84	4	24	55
6	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi (BYÜ)	2020-2024	97	5	16	52
7	Erzurum Teknik Üniversitesi (ETÜ)	2018-2022	89	5	20	69
8	Fırat Üniversitesi (FÜ)	2019-2023	91	5	20	93
9	Hakkâri Üniversitesi (HÜ)	2019-2023	63	4	10	34
10	Iğdır Üniversitesi (İÜ)	2016-2020	77	4	17	46
11	İnönü Üniversitesi (İÜ)	2017-2021	51	6	40	98
12	Kafkas Üniversitesi (KÜ)	2018-2022	77	5	20	62
13	Munzur Üniversitesi (MÜ)	2020-2024	128	5	16	37
14	Muş Üniversitesi (MŞÜ)	2021-2025	101	4	18	77
15	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (YYÜ)	2017-2021	62	3	9	54

Tablo 1 de yer alan üniversiteler amaç ve hedef sayıları bakımından incelendiğinde amaç ve hedef sayısı en yüksek olan 6 amaç ve 40 hedefle İnönü Üniversitesidir. En az amaç ve hedefe sahip olan üniversite ise 3 amaç ve 9 hedefle Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi olmuştur. İlgili üniversitelerin yürürlükteki stratejik planları incelendiğinde hazırlanan önceki stratejik planlara nazaran amaç ve hedef sayılarının azaldığı gözlenmiştir. Nitekim üniversiteler sayıca fazla amaç ve hedef belirlemek yerine ölçülebilir evsafa hedefler belirlemeye yöneldikleri sonucuna varılabilir. Performans göstergeleri üniversiteler tarafından oluşturulan hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğini sunması açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan incelendiğinde ise en yüksek 98 performans göstergesi ile İnönü Üniversitesi ilk sırada yer alırken, 31 performans göstergesi ise Atatürk Üniversitesi son sırada yer almaktadır.

5.3. Stratejik Planlarda Misyon

Her kurum ve kuruluş; temel amacını, felsefesini ve değerlerini tanımlaması gerekmektedir. Misyon kuruluşun neden var olduğuna ilişkin temel soruları yanıtlar ve kuruluşun, hangi ihtiyaçları karşılamak üzere var olduğunu açıklar. Misyonun rehberliği olmadan programa dayalı önceliklerin belirlenmesi zordur.

Tablo 2. Üniversitelerin Misyon İçeriklerinin Kümelenmesi

Sıra	Misyon	Üniversiteler	Frekans
1	Nitelikli bireyler yetiştirmek	AÜ, BÜ, BYÜ, FÜ, İÜ, İÜ, MÜ, YYÜ	8
2	Bilimsel faaliyetler (AR-GE, proje, yayın) yürütmek	ARÜ, AÜ, BÜ, BEÜ, İÜ, MÜ, YYÜ	7
3	Sürdürülebilir kalkınmaya ve/veya sürdürülebilir üretime katkı sağlamak	AÜ, BEÜ, BYÜ, HÜ, KÜ, YYÜ	6
4	Buldukları bölgenin ya da ülkenin kalkınmasına hizmet etmek (ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda)	İÇÜ, AÜ, BÜ, HÜ, İÜ	5
5	Bilim, sanat ve teknoloji üretmek	BYÜ, FÜ, MŞÜ, MÜ	4
6	Toplumun gelişimine katkı sağlamak	HÜ, KÜ, YYÜ	3
7	Yenilikçi ve/veya değişime ayak uydurabilen anlayışa sahip olmak	HÜ, İÜ, KÜ	3
8	Toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmak	BYÜ, MÜ	2
9	Bölgesel sorunlara çözüm üretmek	İÇÜ, BÜ	2
10	Kurum personeline daha iyi ve kaliteli çalışma yapmaları için uygun ortamlar yaratmak	BÜ, AÜ	2
11	Aynı amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren kurumlar arasında öncü olmak	ETÜ, MŞÜ	2
12	Buldukları bölge ile kültürel bağlamda örtüşmek	İÇÜ	1
13	Çalışanlarının mensubu olmaktan gurur duyduğu bir üniversite olmak	İÜ	1

Üniversitelerin misyonları 13 gruptan oluşmaktadır (Tablo 2). “*Nitelikli bireyler yetiştirmek*” 8 üniversitenin stratejik planında yer alarak en çok kullanılan misyon olmuştur. Hemen ardından “*bilimsel faaliyetler yürütmek*” ile “*sürdürülebilir kalkınmaya ve/veya sürdürülebilir üretime katkı sağlamak*” ifadeleri yer almış ve sırasıyla en çok kullanılan ikinci ve üçüncü misyon beyanları olmuştur. “*Çalışanların mensubu olmaktan gurur duyduğu bir üniversite olmak*” ifadesi ise sadece İğdir Üniversitesinin stratejik planında yer alarak en az tercih edilen misyon durumunda olmuştur.

Bazı üniversiteler stratejik planlarında yer verdikleri misyonlarda daha çok bölgeye yönelik eylemler ve söylemler tercih ettikleri gözlenmiştir. Nitekim İbrahim Çeçen Üniversitesi ve Bingöl Üniversitesi “*bölgesel sorunlara çözüm üretmek*”, İbrahim Çeçen Üniversitesi “*buldukları bölge ile kültürel bağlamda örtüşmek*”, Ardahan Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Hakkâri Üniversitesi ve İnönü Üniversitesine ait “*buldukları bölgeye ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda hizmet etmek*” ifadelerine yer vermişlerdir.

5.4. Stratejik Planlarda Vizyon

Vizyon genellikle geleceğin bir resmi olarak görülür. Kişinin, ekibin veya kurumun mümkün olan en iyi şekilde gelecekte yönetmek istediği bir mükemmellik resmidir. Vizyon, kurumsal varoluşu yönlendirir ve sürdürür. Vizyon gelecekteki zorlayıcı bir durumun zihinsel bir resmi olarak görülebilir. Bu anlayışta vizyon, gelecekteki baskın faktörler veya bu faktörlerin geçmişte ve günümüzde çevreden farklı bir ortam yaratacak etkileri hakkında fikirlere dayalı olarak geliştirilmelidir. Kavram çevredeki yeni faktörleri ve yeni bağlantıları ortaya çıkarmak için özellikle önemlidir (Papulova, 2014:13).

Tablo 3. Üniversitelerin Vizyon İçeriklerinin Kümelmesi

Sıra	Vizyon	Üniversiteler	Frekans
1	Bulunduğu bölgenin kalkınmasına/gelişimine katkı sağlayan bir üniversite olmak	İÇÜ, ARÜ, BÜ, HÜ, İÜ, KÜ, YYÜ	7
2	Ulusal ve uluslararası düzeyde saygın bir üniversite olmak	AÜ, ETÜ, İÜ, KÜ, MŞÜ	5
3	Bilgi, sanat, teknoloji, bilim üreten bir üniversite olmak	ARÜ, FÜ, MŞÜ, MÜ	4
4	Bölgede öncü üniversite olmak	EÜ, İÜ, YYÜ	3
5	Başta sağlık olmak üzere eğitim ve araştırma alanlarında etkin faaliyet gösteren bir üniversite olmak	BEÜ, İÜ, YYÜ	3
6	Ulusal ve Uluslararası düzeyde tercih edilmek	İÇÜ, BÜ, MŞÜ	3
7	Bilimsel çalışmalarda bölge kaynaklarına ve dinamiklerine öncelik veren bir üniversite olmak	BÜ, BEÜ	2
8	Değişime, gelişime açık bir üniversite olmak	BEÜ, FÜ	2
9	Etik, yenilikçi, girişimci, vb. niteliklere sahip olmak	İÇÜ, MÜ	2
10	Dünya üniversitesi olmak	BYÜ	1
11	Rekabetçi ve sonuç odaklı bir üniversite olmak	FÜ	1
12	Buldukları bölge ile kültürel bağlamda örtüşmek	HÜ	1
13	Evrensel ilkelere ulaşmayı hedef edinen bir üniversite olmak	HÜ	1
14	Nitelikli bireyler yetiştiren bir üniversite olmak	BEÜ	1
15	Bölgesindeki insani ve sosyal sorunlara çözüm üreten	MÜ	1
16	Evrensel düzeyde bilgi üreten bir üniversite olmak	ARÜ	1
17	Eğitim ve öğretim de kaliteyi hedefleyen bir üniversite olmak	İÇÜ	1

Tablo 3’de üniversitelerin vizyonlarının 17 başlık altında kümelendiği görülmektedir. Vizyon her kurum veya kuruluş için orijinaldir (Murat ve Bağdigen, 2008:86). Bu sebeple üniversitelerin stratejik planlarında yer alan vizyonlar misyonlara nazaran daha dağınıktır. Üniversiteler vizyonlarını uluslararası niteliklere uygun olarak faaliyet gösteren ve tercih edilen bir kurum olma düşüncesi etrafında şekillendirmişlerdir. Bu çerçevede şekillenen vizyonlar açık, anlaşılır ve kısa cümlelerle stratejik planda belirtilmiştir.

7 üniversite “*Bulunduğu bölgenin kalkınmasına/gelişmesine katkı sağlayan bir üniversite olmak*” vizyonunu benimsemiştir. Nitekim üniversiteler tarafından en çok kullanılan vizyon ifadesi olması bu konunun öncelik sırası bakımından önemli olduğunu göstermektedir. En az kullanılan vizyon ise “*eğitim ve öğretimde kaliteyi*

hedefleyen bir üniversite olmak” ifadesidir. Bazı üniversiteler ise vizyonu slogan olacak şekilde belirlemişlerdir. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi “Anadolu’da bir dünya üniversitesi olmak”, Erzurum Teknik Üniversitesi “İnsanlığa değer katan öncü ve saygın bir üniversite olmak” şeklinde vizyonlarını ifade etmişlerdir.

5.5. Stratejik Planlarda Temel Değerler

Değerler, misyon ve vizyon ile uyumlu olmalıdır. Sağlam temellere dayandırılan değerler, çalışanların kuruma bağlılığını artırır ve kurumun belirlediği misyonlara kolaylıkla adapte olur. Temel değerleri oluştururken kullanılan dil yalın olmalıdır. Değerler kurumda çalışanlarla birlikte oluşturulmalı, yöneticiye dikte etmemelidir (Williams, 2012:27).

Tablo 4. Üniversitelerin Temel Değerler Açısından Kümelenmesi

Sıra	Temel Değerler	Üniversiteler	Frekans
1	Katılımcılık	İÇÜ, ARÜ, AÜ, FÜ, BYÜ, HÜ, MÜ, MŞÜ, YYÜ, ETÜ, İÜ	11
2	Şeffaflık	ARÜ, MŞÜ, BEÜ, ETÜ, BYÜ, FÜ, İÜ, HÜ, MÜ, YYÜ	10
3	Çevre bilinci	ARÜ, AÜ, BÜ, FÜ, İÜ, KÜ, YYÜ, TÜ, BYÜ	9
4	Etik değerler	İÇÜ, BÜ, ETÜ, FÜ, HÜ, KÜ, MŞÜ, YYÜ	8
5	Bilimsellik	AÜ, BEÜ, BYÜ, İÜ, MŞÜ, MÜ, YYÜ	7
6	Yenilikçi	AÜ, BÜ, MÜ, YYÜ, HÜ, İÜ, İÜ	7
7	Toplumsal sorumluluk	ARÜ, AÜ, BÜ, BEÜ, BYÜ, İÜ	6
8	Özgürlük	İÇÜ, İÜ, KÜ, MÜ, BYÜ, İÜ	6
9	Kalite	İÇÜ, FÜ, HÜ, ARÜ, MÜ, İÜ	6
10	Liyakat	İÇÜ, BÜ, ARÜ, İÜ, KÜ, MŞÜ	6
11	Eleştirel düşünceye, farklılıklara açık ve saygılı	ETÜ, BEÜ, HÜ, MŞÜ, İÜ	5
12	Evensellik	ARÜ, AÜ, BYÜ, MÜ, İÜ	5
13	Adalet	İÇÜ, BÜ, İÜ, BYÜ, MŞÜ	5
14	Kurumsallaşma	İÇÜ, ARÜ, KÜ, MŞÜ	4
15	Öğrenci odaklı	BÜ, MÜ, HÜ, FÜ	4
16	Hesap verilebilirlik	ARÜ, BÜ, HÜ, İÜ	4
17	Girişimci	AÜ, KÜ, İÜ	3
18	Başarıyı takdir etme	AÜ, BÜ, KÜ	3
19	İnsana saygılı	YYÜ, ETÜ, BYÜ	3
20	Çağdaş	MÜ, İÜ	2
21	Kaynakları etkin kullanma	İÜ, MŞÜ	2
22	Yerel değerlere bağlılık	YYÜ, HÜ	2
23	Verimlilik	FÜ, BYÜ	2
24	Sosyal sorumluluk	KÜ, FÜ	2
25	Yönetişim	İÜ	1
26	Stratejik yönetim	MŞÜ	1
27	Yaşam boyu öğrenme	AÜ	1
28	Erişilebilirlik	BÜ	1

Üniversitelerin temel değerleri 28 grupta incelenmiştir. Üniversitelerin stratejik planlarında en fazla yer alan ilk on değer sırasıyla; katılımcılık, şeffaflık, çevre bilinci, etik değerler, bilimsellik, yenilikçi, toplumsal sorumluluk, özgürlük, kalite, liyakat değerleri olmuştur. Kullanma sıklığı en az olan değerler ise erişilebilirlik, yaşam boyu öğrenme, stratejik yönetim, yönetişim, sosyal sorumluluk olmuştur.

Temel değerler nicelik açısından incelendiğinde Hakkâri Üniversitesi (14), Kafkas Üniversitesi (13), Munzur Üniversitesi (12), Bingöl Üniversitesi (12), Muş Alparslan Üniversitesi (10), Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi (10), Iğdır Üniversitesi (10), Ardahan Üniversitesi (9), İnönü Üniversitesi (9), Bitlis Eren Üniversitesi (9), Fırat Üniversitesi (8), Atatürk Üniversitesi (7), Ağrı Üniversitesi (7), Erzurum Teknik Üniversitesi (5) olarak belirlenmiştir.

Temel değerler, misyon ve vizyon ile uyumlu olmalıdır. Bu doğrultuda “buldukları bölgenin ya da ülkenin kalkınmasına hizmet etmek” misyonu, “buldukları bölgenin kalkınmasına/gelişimine katkı sağlayan bir üniversite olmak” vizyonu ile “toplumsal sorumluluk” değerleri aynı amaçla ele alınmışlardır. Nitekim, misyon, vizyon ve temel değerler arasında bir uyumdan bahsedilebilir.

5.6. Stratejik Planlarda Güçlü Yönler

GZFT analizi yeni bir girişim veya hizmetin/faaliyetin genel fizibilitesini değerlendirmeye yardımcı olan stratejik bir planlama aracıdır. Bu aracı, herhangi bir yeni girişimin başarısının bağlı olacağı güçlü ve zayıf yönleri, gelişimi için var olan fırsatları ve başarısına yönelik potansiyel tehditleri sistematik olarak analiz etmek için kullanılır.

Tablo 5. Üniversitelerin GZFT Analizi Doğrultusunda Güçlü Yönler Açısından Kümelenmesi

Sıra	Güçlü Yönler	Üniversiteler	Frekans
1	Dinamik ve genç bir kadroya sahip olmak	YYÜ, MÜ, MŞÜ, KÜ, HÜ, BYÜ, BEÜ, ARÜ, İÜ	9
2	Güçlü bir veritabanı ve kütüphane altyapısı	MŞÜ, İÜ, MÜ, HÜ, FÜ, BÜ, AÜ, İÜ	8
3	Kampüs içerisinde yeterli fiziki mekânlara sahip olma	FÜ, İÜ, ETÜ, BYÜ, BÜ, AÜ, ARÜ	7
4	Laboratuvar altyapısının varlığı	İÜ, BÜ, BEÜ, AÜ, İÇÜ, İÜ	6
5	Yurt içi ve/veya yurt dışı üniversitelerle bağlantı içerisinde olunması	YYÜ, KÜ, İÜ, BYÜ	4
6	Sürekli eğitim merkezinin bulunması	YYÜ, KÜ, İÇÜ	3
7	Yapılaşmaya müsait yerleşke	KÜ, YYÜ, MÜ, ETÜ	4
8	Ulaşım bakımından kolaylık ve/veya ulaşım koridorunda bulunma	ETÜ, KÜ, YYÜ, İÇÜ	4
9	Şeffaf, hesap verebilir ve/veya katılımcı yönetim anlayışı	HÜ, BYÜ, ETÜ	3
10	Sağlık alanında verilen hizmetin çeşitliliği ve bu alanda donanımına sahip olma	FÜ, İÜ, YYÜ	3
11	Ulusal ve uluslararası öğrenci ve akademisyen değişim programlarının olması	BÜ, KÜ, AÜ	3
12	Ulusal ve/veya uluslararası bilimsel faaliyetlerin (konferans, kongre, vb.) yürütülmesi	BEÜ, İÇÜ	2
13	Üniversite – Sanayi işbirliğinin olması	KÜ, MÜ	2
14	Lisans ve lisansüstü eğitimin çeşitliliği	FÜ, BYÜ	2
15	Sınır şehrinde yer alan bir üniversite olması	KÜ	1

Üniversitelere ait güçlü yönler 15 farklı alt boyuta ayrılarak içerik analizi yapılmıştır. Dinamik ve genç bir kadroya sahip olmak (9), güçlü bir veri tabanı ve kütüphane alt yapısı (8), kampüs içerisinde yeterli fiziki mekânlara sahip olma (7), üniversitelerin stratejik planlarında önce çıkan gruplar arasındadır. Stratejik planlarında bu gruba yer veren üniversiteler fiziki imkânlarının geliştirilmesine önem vermiştir. Gerek öğrenci gerekse akademik personelin daha nitelikli yetişmesi yönünü güçlendirerek bölgedeki diğer üniversitelere göre daha çok ön plana çıkmışlardır.

Hakkâri Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi ve Erzurum Teknik Üniversitesi güçlü yönlerinde; Yeni Kamu Yönetimi anlayışının barındırdığı şeffaf, hesap verilebilirlik ve katılımcı yönetim anlayışı ilkelerini benimsedikleri tespit edilmiştir.

5.7. Stratejik Planlarda Zayıf Yönler

Zayıf yönler kurumun üstesinden gelmesi gereken eksikliklerini oluşturur (DPT, 2018:27). Aynı zamanda çevredeki koşullara ve değişimlere uyum sağlayamamak da zayıf yönler kategorisine alınabilir. Zayıf yönlerin tespit edilmesinde (Çoban ve Karakaya; 2010:349);

- Kurum ya da kuruluşun başarısız yönleri nelerdir?
- Kurumun ya da kuruluşun iyileştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Rekabet edilen kurumların daha iyi olduğu yönleri nelerdir?
- Kurum ya da kuruluşa dışarıdan bakıldığında ortaya çıkan eksiklikler nelerdir? sorularına cevap aranır.

Tablo 6. Üniversitelerin GZFT Analizi Doğrultusunda Zayıf Yönler Açısından Kümelenmesi

Sıra	Zayıf Yönler	Üniversiteler	Frekans
1	Mezunlarla iletişim eksikliği	YYÜ, KÜ, İÜ, AÜ, BEÜ, HÜ, İÜ, MŞÜ, YYÜ, BYÜ	10
2	Akademik kadro eksikliği	YYÜ, BYÜ, KÜ, İÜ, AÜ, FÜ, BÜ, ETÜ, MŞÜ	9
3	İdari ve teknik kadro yetersizliği	BYÜ, KÜ, İÜ, AÜ, FÜ, ETÜ, MÜ, BÜ, MŞÜ	9
4	Üniversite tanıtım çalışmalarının yetersizliği	FÜ, BÜ, BEÜ, HÜ, İÜ, MÜ, YYÜ, BYÜ	8
5	Öğrencilere yönelik sosyal aktivite/faaliyet ve alanlarının yetersizliği	YYÜ, ETÜ, BEÜ, BÜ, BYÜ, İÜ, MŞÜ	7
6	Ulusal ve/veya uluslararası öğrenci değişim programlarının yeterince faal olamaması	YYÜ, İÜ, ETÜ, BEÜ, BYÜ, İÜ	6
7	Öğrenci uygulama alanlarının ve/veya laboratuvarların eksikliği	BYÜ, İÜ, BÜ, HÜ, MŞÜ	5
8	Kurumsallaşma düzeyinin düşük olması	YYÜ, BÜ, BEÜ, İÜ, BYÜ	5
9	Fiziki yapılanmanın yetersiz veya henüz gelişmemiş olması	MÜ, HÜ, KÜ, İÜ	4
10	AR-GE faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması	İÜ, HÜ, BÜ, BYÜ	4
11	Personel aidiyetliğinin oluşmaması	MÜ, İÜ, HÜ, BYÜ	4
12	Güvenlik ve/veya ulaşım sorunu	İÜ, ARÜ, İÜ	3
13	Disiplinler arası çalışmaların yetersiz olması	İÜ, İÜ, KÜ	3
14	Üniversite - Sanayi iş birliğinin sağlanamaması	İÜ, ETÜ, İÇÜ	3
15	İlin sosyo-ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyinin yetersizliği	ETÜ, BEÜ, İÇÜ	3
16	Paydaşlarla işbirliği içerisinde olunamama	ARÜ, İÜ	2
17	Üniversite tercihlerinde son sıralarda yer alma	YYÜ, BYÜ	2

Tablo 6'ya göre üniversitelerin en fazla kullandığı zayıf yön mezunlarla iletişim eksikliği (10), akademik kadro eksikliği (9), idari ve teknik kadro yetersizliği (8) olmuştur. Nitekim akademik, idari ve teknik personel eksikliğinin yaşanmasında üniversitelerin kuruldukları coğrafyanın sosyo-ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyinin yeterli olmaması, buldukları şehrin kentleşme açısından yeteri kadar ilerleyememesi ve kış şartlarının ağır ve zorlu olması da bu durumun oluşmasında etkisi olduğu söylenebilir.

5.8. Stratejik Planlarda Fırsatlar

Mevcut durumda var olan ya da geleceğe yönelik olması muhtemel olan, kurumu pozitif yönde etkileyen olay veya durumlardır (DPT, 2018:27). Fırsatların tespit edilmesinde (Çoban ve Karakaya, 2010:349);

- Kurumun önündeki fırsatlar nelerdir?
- Çevresinde kuruma farklı gelebilecek gelişmeler nelerdir? sorularına cevap aranır.

Tablo 7. Üniversitelerin GZFT Analizi Doğrultusunda Fırsatlar Bakımından Kümelenmesi

Sıra	Fırsatlar	Üniversiteler	Frekans
1	Coğrafi konumun avantajları(demiryolu, havaalanı, enerji koridoru üzerinde bulunma, ipekyolu projesi)	İÜ, KÜ, AÜ, BYÜ, MŞÜ, FÜ, BEÜ, ETÜ	8
2	Tarımsal faaliyetlerin varlığı	İÜ, İÜ, YYÜ, ARÜ, FÜ, BÜ, BEÜ	7
3	Buldukları bölgede sanayileşme faaliyetlerinin artması ve/veya üniversite-sanayi işbirliği	İÜ, VYÜ, BYÜ, MŞÜ, MÜ, ETÜ	6
4	Buldukları ilin devlet yatırım teşviki kapsamında olması	YYÜ, ARÜ, BYÜ, İÇÜ, MÜ, HÜ	6
5	Kış turizmi potansiyelinin varlığı	KÜ, HÜ, ARÜ, MŞÜ, ETÜ	5
6	Hayvancılık potansiyelinin olması	YYÜ, ARÜ, FÜ, BEÜ	4
7	Sınır şehrinde kurulmasının sağlayacağı fırsatlar	HÜ, İÜ, YYÜ, İÇÜ	4
8	Buldukları ilin kültürel ve tarihi miras açısından zengin olması	İÇÜ, FÜ, KÜ, BEÜ	4
9	Kamu-üniversite işbirliği	BYÜ, MŞÜ, ETÜ	3
10	Destek ile yenilenebilir enerji kaynaklarının üretilebilmesi	İÇÜ, BEÜ, KÜ	3
11	Üniversitelerarası iş birlikleri	HÜ, MŞÜ	2
12	Sağlık alanında etkili olması	İÜ, KÜ	2

Doğu Anadolu Bölgesi'nde 2'si kapalı 9 tane sınır kapısı mevcut olması itibariyle 8 üniversite coğrafi konumu fırsat olarak değerlendirmiştir. Kimi üniversitelerin Tanap Projesinin geçtiği ilde olması, kimilerinin ipek yolu üzerinde ya da kavşak noktasında bulunan bir ilde olması üniversiteler açısından olumlu faktörler sayılabilir.

Ekonomide, kamunun rolünün artmasıyla beraber bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak, ileri teknoloji yatırımlarını desteklemek amacıyla bir iktisat politikası aracı olarak devlet yatırım teşviki kullanılmaya başlanmıştır (Dağ ve Çelik, 2018:863). Yatırım teşviki kapsamında bulunan illerde kurulan üniversiteler bu durumu bir avantaj olarak görmüşlerdir.

5.9. Stratejik Planlarda Tehditler

Tehditler, mevcut durumda var olan ya da geleceğe yönelik, kurumu negatif yönde etkileyen durumlardır. Williams'a (2012:25) göre tehditler, kurumun başarısız olmasına ya da zayıflamasına neden olabilecek faktörleri içerir. Aynı zamanda tehditler, kuruma kalıcı zarar verme, en azından kuruluşun ilerlemesini durdurma potansiyeline sahiptir. Bir benzetme yapılacak olursa tehditler “yoldaki tümsekler” değil, “kalıcı yaralanmalar” olarak değerlendirilmelidir.

Tablo 8. Üniversitelerin GZFT Analizi Doğrultusunda Tehditler Açısından Kümelenmesi

Sıra	Tehditler	Üniversiteler	Frekans
1	Buldukları ilin/bölgenin sosyo-kültürel açıdan az gelişmişliği	ARÜ, BÜ, ETÜ, BEÜ, HÜ, YYÜ, MÜ, İÇÜ, İÜ	9
2	İstihdam olanaklarının yetersizliği	ETÜ, İÜ, YYÜ, BYÜ, İÇÜ, AÜ, İÜ, FÜ	8
3	İklim koşullarının elverişsizliği	AÜ, ARÜ, ETÜ, KÜ, HÜ, İÇÜ, MŞÜ	7
4	Akademik personel temininde yaşanan sıkıntılar	ARÜ, BEÜ, KÜ, HÜ, MÜ	5
5	Üniversite sayısının artması	AÜ, ETÜ, İÜ, YYÜ, İÜ	5
6	Barınma olanaklarının sınırlı olması	BÜ, KÜ	2

Tablo 8'e göre 9 üniversite buldukları ilin/bölgenin sosyo-kültürel açıdan az gelişmişliğinin kuruma yönelik olumsuz yönde katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu durumun asıl sebebi bir başka tehdit faktörü olan iklim koşullarının elverişsizliğidir. Öğrenciler açısından önemli konuların başında gelen barınma olanaklarının kısıtlı olması Bingöl Üniversitesi ile Kafkas Üniversitesi açısından tehdit unsuru olarak değerlendirilmiştir. Barınma olanaklarının yetersizliği ifadesi üniversiteler açısından bir tehdit unsuru olarak kabul edilmiştir.

SONUÇ

Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan 15 üniversitenin en son yayımlanan stratejik planlarında yer alan vizyon, misyon, temel değerler, ve GZFT verileri incelenmiştir. İçerik analizi yöntemi kullanılarak stratejik plana dair nitel veriler nicel verilere dönüştürülmüştür. Bu doğrultuda vizyon, misyon, temel değerler ve GZFT verileri sınıflandırılarak kıyaslanabilir hale getirilmiştir.

İlgili üniversitelerin temel amaç ve felsefelerini tanıtmaları açısından önemli bir yere sahip olan misyonlar 13 başlık altında toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 8 üniversitenin en çok "*nitelikli bireyler yetiştirmek*" misyonunun etrafında kümelenmiş olduğu gözlenmiştir. Üniversitelerin eğitim ve öğretim açısından önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğünde nitelikli insan kaynağı oluşturmak en temel öz ülkü haline gelmektedir. Bunun hemen ardından "*bilimsel faaliyetler (AR-GE, proje, yayın) yürütmek*" 7 üniversitenin (Ardahan Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Munzur Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi), "*sürdürülebilir kalkınmaya ve/veya sürdürülebilir üretime katkı sağlamak*" 6 üniversitenin (Ardahan Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Binali Yıldırım Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi) stratejik planlarında yer verdiği misyonlardır. Sadece Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Munzur Üniversitesi misyonlarında "*bilim, sanat ve teknoloji üretmek*" misyonuna yer vermiştir. Diğer üniversitelerin bu misyona yer vermemesi bu konuya önem verip vermediğini değil, öncelikli konularının farklı olduğunu göstermektedir. Fakat bu noktaya eleştirel bir yaklaşımla bakıldığında üniversitelerin bilim yuvası olduğu varsayılırsa her üniversitenin misyonunda yer alması gerektiği söylenebilir.

İlgili üniversitelerin vizyonları incelendiğinde belirledikleri misyonlara göre vizyonlarının daha dağınık olduğu gözlenmiştir. Çünkü vizyonlar her kurumun kendi geleceğine bakış açısını yansıtır. Bu çerçevede 7 üniversite kuruldukları ilin/bölgenin gelişmesine katkı sağlayan bir kurum olma fikrini benimsemişlerdir. Ayrıca ilgili üniversiteler ulusal veya uluslararası düzeyde saygın, tercih edilen bir eğitim kurumu olma yolunda ilerlemeyi hedeflemiştir.

Kurumun inanç ve çalışma felsefesini anlatan temel değerler açısından çalışma incelendiğinde, birinci sırada en çok katılımcılık (11), ikinci sırada ise şeffaflık (10) ifadeleri yer alırken üniversitelerin Yeni Kamu Yönetimi paradigmasını da göz önünde bulundurduğu söylenebilir. Nitekim katılımcılık ve şeffaflık Yeni Kamu Yönetimi anlayışının temel ilkeleridir.

Temel değerlerin sayısı ile personel davranışları arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Temel değerlerin sayısı arttıkça bu değerlerin, kurum personeli üzerindeki etkisi de azalma eğilimi gösterir. Personel üzerinde pozitif yönde bir etki yaratmak için stratejik planda belirlenen değerlerin sayısı 10'u geçmemelidir (DPT, 2018:36). Bu çerçevede ilgili üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde Munzur Üniversitesi (12), Kafkas Üniversitesi (13), Hakkâri Üniversitesi (14), Bingöl Üniversitesi (12) temel değer belirledikleri tespit edilmiştir.

Araştırmanın konusu olan ilgili üniversitelerin stratejik planları GZFT analizi doğrultusunda incelenmiştir. 9 üniversite GZFT'nin ilk basamağı olan güçlü yönlerini "*dinamik ve genç bir kadroya sahip olmak*" ifadeleriyle belirtmiştir. Bunun yanı sıra ikinci sırada "*güçlü bir veri tabanı ve kütüphane*", üçüncü sırada ise "*kampüs içerisinde yeterli fiziki mekâna sahip olma*" yönlerinin güçlü olduğu stratejik planda yer almaktadır. Buradan hareketle üniversiteler rakiplerine göre belirtilen alanlarda daha etkili ve verimli olduklarını düşünmektedirler. "*Laboratuvar altyapısının varlığı*", "*yurtiçi ve yurtdışı üniversitelerle bağlantı içerisinde olunması*", "*sürekli eğitim merkezinin bulunması*", "*ulusal ve/veya uluslararası öğrenci ve akademisyen değişim programlarının olması*", "*ulusal ve/veya uluslararası bilimsel faaliyetlerin yürütülmesi*" gibi eğitim öğretim adına üniversitelerin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği güçlü yönleridir.

İlgili üniversiteler zayıf yönler açısından değerlendirildiğinde ise, "*mezunlarla iletişim eksikliği*" en önemli başlık konumundadır. Bu noktada üniversitelerin kurum hafızasının zayıf olduğu sonucu ortaya çıkabilir. 9 üniversite "*akademik kadro yetersizliği*" ve "*idari ve teknik kadro yetersizliği*" ifadelerini zayıf yönler olarak belirlemiştir. Bu ifadelerin zayıf yön olarak belirlenmesinde ilgili üniversitelerin kuruldukları coğrafyada ki iklim, ulaşım ve sosyo-kültürel durum ve olayların etkili olduğu söylenebilir. Nitekim 4 üniversitenin stratejik planında zayıf yönler olarak vurgulanan "*personel aidiyetinin oluşmaması*" da bu durumun bir sonucu olarak görülebilir.

GZFT analizinin üçüncü ve dördüncü basamağı fırsatlar ve tehditlerdir. Stratejik planda birinci sırada yer alan "*coğrafi konumun avantaj olması*", ikinci sırada "*tarımsal faaliyetlerin varlığı*" üçüncü sırada ise "*buldukları*"

bölgede sanayileşme faaliyetlerinin ve/veya üniversite-sanayi iş birliğinin artması” ifadeleri fırsat olarak öne çıkan başlıklardır. Bazı illerin enerji koridoru üzerinde bulunması, ipek yolu projesi güzergâhında olması ya da kış turizmi potansiyelinin varlığı o bölgede bulunan üniversiteler için fırsat olarak görülmüştür. İlgili üniversitelerin kuruldukları ilin cazibe merkezleri haline getirilmek istenmesi ve yatırım teşviki kapsamında olması hem sanayileşmeyi arttırmış hem de üniversite-sanayi iş birliğinin sağlanmasıyla bu durum fırsata dönüştürülmüştür.

Stratejik planda yer alan bir başka fırsat ise, üniversitelerin kuruldukları ilin sınır şehri olmasıdır. Kafkas üniversitesi bu durumu güçlü bir yön olarak görürken; Hakkâri Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ise fırsat olarak değerlendirmiştir.

Son olarak stratejik planda yer alan tehditlerin incelenmesi sonucunda ilk sırada *“buldukları ilin/bölgenin sosyo-kültürel açıdan az gelişmişliği”*, ikinci sırada *“istihdam olanaklarının yetersizliği”*, üçüncü sırada ise *“iklim koşullarının elverişsizliği”* yer almıştır. Kışın uzun ve sert geçmesi, üniversitenin bulunduğu ilin sosyal aktivite bakımından yetersiz olması öğrenci ve akademisyenlerin tercihlerini etkilemesi açısından üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran etmenlerdir. Nitekim bunun sonucu olarak Ardahan Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Hakkâri Üniversitesi ve Munzur Üniversitesi stratejik planlarında *“akademik personel temininde yaşanan sıkıntılar”* şeklinde yer verilmiştir.

KAYNAKÇA

- AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ (2019), **Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Stratejik Planı 2019-2023**, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Yayını, Ağrı.
- AHAPATHTHU, Hanasini (2016), *“An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management”*, **International Journal of Scientific and Research Publications**, S.1(6), ss.124-127.
- AKMAN, Çiğdem ve ÖZASLAN, Ahmet (2018), *“Türkiye’de Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Ne Söylüyor?”*, **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, S.14(6), ss.55-90.
- ALLİSON, Michael ve KAYE, Jude (2015), *“Complete Your Strategic Plan”*, **Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide for Dynamic Times**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Third Edition, ss.185-209.
- ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ (2020), **Ardahan Üniversitesi Stratejik Planı 2020-2024**, Ardahan Üniversitesi Yayını, Ardahan.
- ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ (2019), **Atatürk Üniversitesi Stratejik Planı 2019-2023**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum.
- BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ (2018), **Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı 2018-2022**, Bingöl Üniversitesi Yayını, Bingöl.
- BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ (2018), **Bitli Eren Üniversitesi Stratejik Planı 2018-2022**, Bitlis Eren Üniversitesi Yayını, Bitlis.
- BLANCHARD, Ken ve STONNER, Jesse (2004), *“The Vision Thing; Without it You’ll Never be a Worl-Class Organization”*, **Leader to Leader**, S.31, ss.21-28.
- BOWEN, Shannon A. (2018), *“Mission and Vision”*, **The Intenational Encyclopedia of Strategic Communication** (Ed. Robert L. Heath, Winni Johansen), Band 9. Boston, MA, ss.1-9.
- BRATIANU, Constatntin ve BALANESCU, Victoria (2008), *“Mission Vision and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies”*, **Management & Marketing**, S.3, ss.19-38.
- BRYSON, John (2004), **Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizatins**, Wiley Publisher, San Francisco (USA), 3rd Edition.
- BRYSON, John ve GEORGE, Bert (2020), *“Strategic Management in Public Administration”*, **Oxford Research Encyclopedia: Politics**, Oxford University Press, Oxford (UK), ss.1-26.
- COLLİNS, James ve PORRAS, Jerry (1994), **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**, Harper Collins Publisher, New York.

- ÇINAR, Fıratcan ve TÜTÜNSATAR, Alper (2017), “*Bir Kamu Politikası Olarak Stratejik Planlama ve Üniversitelerde Uygulama: Akdeniz Bölgesindeki Farklı Kuşaktaki Üniversitelerin Misyon ve Vizyonları Üzerinden Bir Değerlendirme*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.4(22), ss.1177-1188.
- ÇOBAN, Bülent ve KARAKAYA, Yunus Emre (2010), “*Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar*”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, S.4(5), ss.342-352.
- DAĞ, Mehmet ve ÇELİK, Muhammet (2018), “*Yatırım Teşvikleri Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2(7), ss.863-875.
- DİNÇER, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- DPT (2018), **Kamu İdareleri Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT Yayınları, Ankara.
- ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ (2020), **Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Stratejik Planı 2020-2024**, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Yayını, Erzincan.
- ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ (2018), **Erzurum Teknik Üniversitesi Stratejik Planı 2018-2022**, Erzurum Teknik Üniversitesi Yayını, Erzurum.
- FIRAT ÜNİVERSİTESİ (2019), **Fırat Üniversitesi Stratejik Planı 2019-2023**, Fırat Üniversitesi Yayını, Elazığ.
- GENÇ, Fatma Neval (2009), “*Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23, ss.1-8.
- GÜL, Serdar Kenan ve KIRILMAZ, Muhammet (2013), **Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- GÜRER, Harun (2006), “*Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*”, **Sayıştay Dergisi**, S.63, ss.91-105.
- HAKKÂRİ ÜNİVERSİTESİ (2019), **Hakkâri Üniversitesi Stratejik Planı 2019-2023**, Hakkâri Üniversitesi Yayını, Hakkâri.
- HUNT, Carle M., OOSTING, Kenneth W., STEVENS, Robert E., LOUDON, David L. ve MIGLIORE, R. Henry (1997), **Strategic Planning for Private Higher Education**, Haworth Press, New York (USA).
- İĞDIR ÜNİVERSİTESİ (2016), **İğdir Üniversitesi Stratejik Planı 2016-2020**, İğdir Üniversitesi Yayını, İğdir.
- İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ (2017), **İnönü Üniversitesi Stratejik Planı 2017-2021**, İnönü Üniversitesi Yayını, Malatya.
- KAFKAS ÜNİVERSİTESİ (2018), **Kafkas Üniversitesi Stratejik Planı 2018-2022**, Kafkas Üniversitesi Yayını, Kars.
- KALKINMA BAKANLIĞI (2018), **Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi**, Kalkınma Bakanlığı Yayını, Ankara.
- KARATEPE, Selma, BANAZILI, A. Muhammet ve OZAN, M. Seyda (2019), “*Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Girişimcilik Yaklaşımı: Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir İnceleme*”, **İzmir Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(2), ss.51-59.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- LERNER, Alexandra L. (1999), “*A Strategic Planning Primer for Higher Education*”, **Collage of Business Administration and Economics**, California State University Publisher, Nortridge.
- MALEKAL, Steven (2014), **Strategy Management and Strategic Planning Process**, First Edition.
- MUNZUR ÜNİVERSİTESİ (2020), **Munzur Üniversitesi Stratejik Planı 2020-2024**, Munzur Üniversitesi Yayını, Tunceli.
- MURAT, Güven ve BAĞDİĞEN, Muhlis (2008), **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ (2021), **Muş Alparslan Üniversitesi Stratejik Planı 2021-2025**, Muş Alparslan Üniversitesi Yayını, Muş.

- NATIONAL MINORITY AIDS COUNCIL (2020), “*Strategic Planning*”, **Organizational Effectiveness Series**, <https://www.coursehero.com/file/66505010/Strategic-Planningpdf/> (Erişim Tarihi: 17.12.2020).
- PAPULOVA, Zuzana (2014), “*The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic*”, **Journal of Economics, Business and Management**, S.2(1), ss.12-16.
- PARLAK, Bekir (2016), **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- POISTER, Theodore ve STREIB, Gregory (2005), “*Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades*”, **Public Administration Review**, S.1(65), ss.45-56.
- PRATCHETT, Tracey, YOUNG, Gil, BROOKS, Carol, JESKINS, Lisa ve MONAGLE, Helen (2018), “*SWOT Analysis*”, **Practical Tips for Developing Your Staff** (Ed. Tracey Pratchett, Gil Young), Facet Publishing, London, ss.211-213.
- SERT, Gülşen, KURTOĞLU, Meltem, AKINCI, Ahmet ve SEFEROĞLU, Sadi (2012), “*Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması*”, **Akademik Bilişim 12-XIV Akademik Bilişim Konferansı Bildiriler Kitabı**, İnternet Teknolojileri Derneği Yayını, Uşak, ss.433-440.
- SONGÜR, Neşe (2015), “*Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme*”, **Strategic Public Management Journal**, S.1(1), ss.56-78.
- TAVŞANCIL, Ezel ve ASLAN, Esra (2001), **Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri**, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- TAYLOR, James ve MACHADO, Lourdes (2010), “*The Struggle for Strategic Planning in European Higher Education: the Case of The Portugal*”, **Research in Higher Education**, S.6, ss.44-64.
- TAYLOR, John ve MIROIU, Adrian (2002), “*Policy Making, Strategic Planning and Management of Higher Education*”, **Papers on Higher Education**, UNESCO- Cepas, Bucharest.
- TESSENA, Mussie, TEWOLDE, Sebhatleab ve SAUERS, Daniel (2019), “*Analysis of Corporate Valie Statements: An Emprical Study*”, **International Journal of Corporate Governance**, S.2(10), ss.149-164.
- THE ENTERPRISE FOUNDATION (1999), **Effective Strategic Planning**, The Enterprise Foundation, http://my2.ewb.ca/site_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf (Erişim Tarihi: 10.01.2021).
- USTA, Aydın (2015), “*Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Potansiyel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”, **Verimlilik Dergisi**, S.4, ss.83-117.
- VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ (2017), **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Stratejik Planı 2017-2021**, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yayını, Van.
- WILLIAMS, Michael (2012), “*Strategic Planning*”, **Operating Room Leadership and Management** (Ed. C. Fox, R. Urman, A. Kaye), Cambridge University Press, Cambridge, ss.25-31.
- YÖDEK - AKADEMİK DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME KOMİSYONU (2021), YÖDEK Kurumsal Web Sayfası, www.yodek.org.tr (Erişim Tarihi: 14.02.2021).
- YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI (2019), **Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı 2019-2023**, YÖK Yayını, Ankara.