

# Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi

## Strategic Plans in terms of Transparency and Accountability: Investigation of the Strategic Plans of the State Universities in Turkey

Talya Özakıncı, Uğur Sadioğlu

### ÖZ

Stratejik planlama, stratejik yönetimin önemli bir aşaması olmasının yanı sıra kamu yönetiminin bilgi paylaşım araçlarından biri olarak şeffaflık ve hesap verebilirliğe hizmet etmektedir. Bu açıdan kamu kurumlarının hazırladıkları stratejik planların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunun ölçülmesi ve söz konusu uyumu etkileyen unsurların belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu amaçla, Türkiye'deki 117 devlet üniversitesinin güncel stratejik planları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular; stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum ile üniversite yaşı, hazırlanan plan sayısı, URAP (University Ranking by Academic Performance) sıralaması ve stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin tekrarlanması arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda eksiklik görülen bölümler tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Stratejik planlama, Üniversiteler, Türkiye

### ABSTRACT

Strategic planning, besides being an important stage of the strategic management cycle, also serves transparency and accountability as one of the information sharing tools of the public administration. In this respect, it is important to measure the compliance of the strategic plans prepared by public institutions with transparency and accountability and to determine the factors affecting the said compliance. The aim of this study is to determine the factors affecting compliance with transparency and accountability in the strategic plans of universities. For this purpose, the current strategic plans of 117 state universities in Turkey were examined by using content analysis method. The findings obtained from the study show that there are connections between the compliance to transparency and accountability in strategic plans and university age, number of plans prepared, URAP (University Ranking by Academic Performance) ranking and repetition of transparency and accountability statements in strategic plans. At the same time, sections that lack transparency and accountability in the strategic plans of universities have been identified.

**Keywords:** Transparency, Accountability, Strategic planning, Universities, Turkey

Özakıncı T., & Sadioğlu U., (2022). Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından stratejik planlar: Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 12(2), 380-390. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1069518>

Talya Özakıncı (✉)

ORCID ID: 0000-0002-9955-4219

University of Birmingham, Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Kalkınma Bölümü, Birmingham, Birleşik Krallık  
University of Birmingham, College of Social Sciences, International Development Department, Birmingham, UK  
talyaoztop@gmail.com

Uğur Sadioğlu

ORCID ID: 0000-0002-2454-4163

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Beytepe, Ankara  
Hacettepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration, Beytepe, Ankara

Geliş Tarihi/Received : 08.02.2022

Kabul Tarihi/Accepted : 28.07.2022



Bu eser "Creative Commons Atıf-GayriTicari-4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır.

## GİRİŞ

Değişen şartlara uyum sağlamak adına yeni yöntemlerin uygulamaya konulduğu kamu yönetiminde 2000’li yılların başından itibaren gündemde olan iki kavram bulunmaktadır: şeffaflık ve hesap verebilirlik. Sıklıkla bir arada kullanılan ve neredeyse iç içe geçmiş olan bu kavramlar uluslararası alanda birer ilke hâline gelmiştir. Özel sektörden kamu yönetimine aktarılan bir yöntem olan stratejik planlama ise hem şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasına hem de verimlilik ve etkinlik artışına hizmet ederek kamu yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde kamu kurumlarına yönelik beklentilerin değişmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik taleplerinde artışa yol açmaktadır. Birbirleriyle yakından ilişkili olan şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının ortaya çıkışı yeni olmasa da kamu yönetiminde oynadıkları rolün son 20 yılda değiştiği söylenebilir. Bu değişim sürecinde yeni kamu işletmeciliği ve yönetim gibi yeni yönetim anlayışlarının yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ve uluslararası aktörlerin etkisi de görülmektedir.

Kamu yöneticilerinin karar ve eylemleri hakkındaki bilgilerin kamuoyuna açık olmasını ifade eden şeffaflık ve gerçekleştirilen eylemlerin açıklanmasını ve gerekçelendirilmesini ifade eden hesap verebilirlik kavramlarının, kamu yönetimine birden çok etkisi bulunmaktadır. Güven artışı, meşruiyet artışı, vatandaş katılımının sağlanması, yolsuzlukların engellenmesi, performans artışı ve ekonomik istikrarın sağlanması olarak geniş bir çerçeveye yayılan bu faydaların elde edilebilmesi için etkin şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Grimmelikhuijsen, Weske, Bouwman, & Tummies, 2017). Bu mekanizmalardan önemli biri olan ve bilgi paylaşımını sağlayan idari raporların; netlik, güvenilirlik, dönemsellik, güncellik, alaka düzeyi ve açıklık ilkelerine uyumlu olacak şekilde hazırlanıp kamuoyuna sunulması gerekmektedir (*Fiscal Transparency Handbook*, 2018).

Türk kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyumun sağlanması amacıyla kullanılan idari raporlardan biri olan stratejik planlar, 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu kurumlarında zorunlu hâle getirilmiştir. Ancak stratejik planlama ve şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumun sağlanması konularında hâlen bazı güçlükler yaşandığı görülmektedir. Bu açıdan stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ile yaşanan güçlüklerin aşılması yönünde fayda sağlanması beklenmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planları şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum açısından incelenmiştir. Örneklemi Türkiye’deki 117 devlet üniversitesinden oluşan araştırmada içerik analizi yöntemi tercih edilerek MAXQDA yazılımından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliği ölçmek için “Üniversitelerin Stratejik Planlarında Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Ölçeği” oluşturulmuştur. Bu ölçek kullanılarak üniversitelerin stratejik planları şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum açısından değerlendirilmiştir.

Stratejik planların incelenmesi sonucunda elde edilen veriler;

üniversitelerin yaşı, hazırladıkları plan sayısı ve başarı sıralamaları gibi kurumsal özellikleri bakımından incelenmiştir. Aynı zamanda üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uygun olmayan bilgilerin yoğunlukta olduğu alanlar tespit edilmiş ve stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin tekrarlanma sıklığı incelenmiştir. Yapılan araştırma sayesinde üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumlarını etkileyen kurumsal özellikleri tespit edilmiş ve yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarının şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından eksik kaldığı noktalar analiz edilmiştir.

Stratejik planlar şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu sağlamada önemli bir rol oynarken, planların bu rolü ne kadar yerine getirdiğine yönelik bir ölçüm bulunmamaktadır. Stratejik planın hazırlanması ve ilgili bilgilerin paylaşılması şeffaflık ve hesap verebilirliği artırıcı etkide bulunmakla birlikte, planlar arasında bilgi paylaşım oranı açısından farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu çalışma hem söz konusu farklılıkları ortaya koyması hem de bu farklılıkların altında yatan sebeplerin incelenmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumun ölçülmesi ve stratejik planlarda bu ilkelere uyum açısından eksiklik görülen noktaların tespit edilmesi ile hem plan hazırlayıcı hem de planlarda yol gösterici rol üstlenen kurumların söz konusu eksikliklerin tamamlanması ve uyumun artırılması yönünde harekete geçmesini teşvik etmek amaçlanmaktadır.

### Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, çoğunlukla bir arada kullanılan ve birbirleriyle sıkı etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Bu iki kavram temel olarak; örgütlerin planları ve eylemleri ile ilgili bilgileri paylaşmaya ve gerekli açıklamaları yapmaya yatkın olmasını ifade etmektedir. Yönetişim yaklaşımının önemli iki ilkesi olan şeffaflık ve hesap verebilirlik; özgür ve adil seçimlerin gerçekleştirildiği, yasama organının temsil edici ve gözetici olduğu ve bağımsız yargının bulunduğu bir sistem içerisinde yer alabilmektedir. Böyle bir sistemde kamu kurumları ve özel kuruluşlar faaliyetlerinin üçüncü kişiler tarafından anlaşılır ve öngörülebilir olmasını sağlamakla yükümlüdür (UNDP, 2016).

Her iki ilkenin etkin kullanılabilmesi birbirlerine bağlı görülmektedir. Ancak hem şeffaflık hem de hesap verebilirlik birbirleri üzerinde etkili olan tek koşul değildir. Her iki kavramın da varlığında etkili olan farklı koşullar söz konusudur. Yine de bu iki kavramdan “eşleşen parçalar” olarak söz etmek mümkündür (López & Fontaine, 2019).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulandığı kurumlara ve söz konusu kurumların faaliyetlerinden faydalananlara etkisi pek çok farklı şekilde gözlemlenebilir. Bu iki kavramın örgütlerde yarattığı etkilere bakıldığında zaman, kavramların birbirleriyle olan etkileşimleri nedeniyle ortak veya benzer yönler göze çarpmaktadır. Nitekim şeffaflık ve hesap verebilirliğin çoğu zaman bir arada sahneye çıkması nedeniyle bir ilkenin uygulanıp diğerinin uygulanmadığı bir sistem bulunması ve iki kavramın etkilerinin bağımsız olarak gözlemlenmesi oldukça zordur. Ancak her iki kavramın yarattığı etkiler birleşerek etkin ve sorumlu hareket eden kurumların oluşmasına ve ekonomik

ve sosyal alanda sürdürülebilir gelişmenin sağlanmasına yol açmaktadır (UNDP, 2014).

Şeffaflık kavramı için literatürde; bilginin toplanması ve kamuya açık olması (Spicer, 2017), ilgili taraflara açık olan bilginin miktarının ve kalitesinin artırılması (Williams, 2015) ile etkin bir iletişim kurulması ve anlaşılabilirliğin sağlanması (Bellver & Kaufmann, 2005) noktaları vurgulanmaktadır. Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin sitesinde şeffaflık, "Kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibi" şeklinde açıklanmaktadır ("Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2021").

İyi yönetim yaklaşımının ana ilkelerinden biri olarak vurgulanan şeffaflık, Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu'nda "halkın yönetim tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olması, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesi, yönetime katılması, yapılanları denetleyebilmesi veya yanlışlardan hesap sorabilmesi gibi demokratik, temiz ve dürüst yönetim anlayışı" olarak tanımlanmıştır (Ceritli, 2012).

Devlet işlerinde şeffaflığın benimsenmesi ile hükümetlerin vatandaşlarının gözetim ve eleştirilerine açık olması (Jordan, Yusuf, Berman, & Gilchrist, 2017) ve etik olmayan, yozlaşmış faaliyetlerin engellenmesi sağlanmaktadır (Brink, Benschop, & Jansen, 2010).

Genel anlamıyla hesap verebilirliğin tanımına bakıldığında, gerçekleştirilen bir eylemin bu eylemi gerçekleştiren aktörlerin dışında yer alan kişi veya kişilere açıklanması ve gerekçelendirilmesi olarak ifade edilebilir. Kamu yönetimi bağlamında ise eylemi gerçekleştiren kamu kesimi, bu eylemin gerçekleştirilmesinde aktif rol oynamayan vatandaşlara, yapılan işlemlerin açıklamasını yapmakta ve hesabını vermektedir (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011).

Çoğunlukla kamu yönetiminde karşımıza çıkan bir kavram olmasına rağmen hesap verebilirlik sadece kamu yönetimlerine özgü değildir (Barrett, 2000). Yönetim olgusunun özünde yer alan bir kavram olan hesap verme, belirli kaynakları istifade ederek politikalar oluşturan ve faaliyetlerde bulunan her yönetim birimi için var olan bir yükümlülüktür (S. Yazıcı, 2018).

### Stratejik Planlama

Strateji, örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağı sorusuna bir cevap niteliğinde ortaya koyulmaktadır (Şentürk, 2005). Yönetim süreçlerinde stratejik hareket etmek kısaca; "geleceği şekillendirmek ve güvence altına almak için gerçekleştirilen fikirler ve eylemler" olarak tanımlanabilir (Macmillan & Tampoe, 2000).

Yönetimin fonksiyonlarından biri olan planlama, örgütlerin gelecekte yapmak istediği faaliyetlere yönelik kararların alınmasıdır (Öztürk, 2016). Planlama fonksiyonu, yönetimin temel taşlarından biri olup tüm örgütlerde gerçekleştirilen bir süreçtir (Leblebici & Erkul, 2008). Planlama sürecinde alınan kararlar; hedeflenen sonuçları, uygulanacak politikaları ve kullanılacak kaynakları içermektedir. Bu anlamda plan ve strateji kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Ancak stratejik planlamanın geleneksel planlamadan bazı özellikleri ile ayrıştığı görülmek-

tedir. Bu noktada stratejik planlamanın, misyon ve vizyon ile iç ve dış etkenlerin dikkate alınması ile çok sayıda hipotez oluşturulması ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunulması özellikleri öne çıkmaktadır (Usta, 2014b). Ancak bazı yazarlara göre stratejik planlama yalnızca geleceğe yönelik tahminlerden ibaret olmayıp örgütün gelecekteki konumunu etkileyen güncel kararların alınmasıdır (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1992).

Stratejik planlama kavramı üzerinde kesin bir fikir birliği oluşturulmadığı için tek bir tanımı mevcut değildir (Genç, 2009). Kavramın farklı dönemlerde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. DPT (2006b) Stratejik Planlama Kılavuzu'na göre stratejik planlama, "kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu" ifade etmektedir. Bryson (2004) stratejik planlamayı; bir örgütün kimliğini, gerçekleştirdiği eylemleri ve neden bu eylemleri gerçekleştirdiğini belirleyen ve yönlendiren kararların alındığı bir çaba olarak tanımlamaktadır. Poister ve Streib (2005) ise stratejik planlama tanımlarında, uzun vadeli bir yol çizilmesi amacıyla büyük resim hakkında bilgi toplanmasını vurgulamaktadırlar. Toplanan bilgilere göre hedef ve eylemler ortaya koyulması ile örgüt çizdiği yolda stratejik hareket etme imkânına kavuşmaktadır.

### Yükseköğretimde Stratejik Planlama

Yükseköğretim kurumlarında ve çevrelerinde yaşanan değişimler bu kurumların artan beklentilere cevap verebilmesi ve değişen çevreye uyum sağlayabilmesi açısından yeni yönetim uygulamalarını benimsemelerine neden olmuştur (Baker & Markin, 1993). Bu uygulamalardan biri olan stratejik yönetim düşüncesinin üniversitelerde ortaya koyulması ile hem toplumsal hem de kurumsal açıdan birçok fayda gözlemlenmektedir.

Üniversitelerin farklı alanlarda topluma yaptıkları katkılar, bu kurumlara yönelik beklentileri artırarak üniversitelerden elde edilen faydaların işlevselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması adına girişimci özelliklerini öne çıkarmaktadır (Çatı, Bilgin, Kesici, & Kethüda, 2016). Aynı zamanda kamu yönetiminde yaşanan gelişmeler ile artan şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacı; üniversitelerde misyon, vizyon ve amaçları belirten ve izlenen yolu gösteren stratejik planlamanın ele alınmasında etkili olmuştur. Finansal kaynakların ve insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesi açısından tüm örgütler ile benzerlik gösteren yükseköğretim kurumlarında da riskleri tespit etmek ve geleceğe yönelik planları rasyonel analizlere dayanarak yapmak önemli hâle gelmiştir (Çiçek, Taş, & Yastioğlu, 2019). Stratejik yönetim unsurlarının doğru şekilde uygulanması ile üniversitelerde performans artışı ve kurumsal gelişim öngörülmektedir (Kotler & Murphy, 1981).

Tüm yükseköğretim kurumlarının işleyişlerinde ortak önem verilen bazı ilkeler mevcuttur. Bunlar; akademik özgürlük ve yönetsel özerklik, üretkenlik ve kalite, etkin kaynak kullanımı, mali özerklik, saydamlık, hesap verebilirlik, farklılaşma, esneklik, katılım, toplumla ilişki ve uluslararası ilişkiler olarak sıralanmaktadır (YÖK, 2007). Belirtilen ilkelere uyumun sağlanmasında stratejik yönetim anlayışının önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasında benimsenen araçlardan biri olan stratejik

planlar; etkinlik ve verimlilik artışı, hizmet kalitesinde artış, katılımcılığın sağlanması, performans artışı, aktörlerle etkileşim sağlanması ve rekabette öne geçmeyi sağlaması gibi etkiler de bulunmaktadır. Bu etkiler dışında stratejik planlamanın yükseköğretim kurumlarında: özerkliği dengeleyici olması, girişimci üniversite anlayışının yayılması ve kurumun temel değerlerini ifade ettiği bir alan oluşturulması noktalarında önemli olduğu söylenebilir (Gedikoğlu, 2013; Çatı, vd., 2016).

## YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı, Türk kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasında kullanılan araçlardan biri olan stratejik planlarda, şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumun ölçülmesidir. Stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarına ve bu kavramları işaret eden göstergelere ne kadar yer verildiğinin tespit edilmesiyle stratejik planların bu amacını ne kadar yerine getirdiğinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Aynı zamanda stratejik planların şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyumu ile kurumsal özellikler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Son olarak yükseköğretim kurumların stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda eksiklik görülen alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki 128 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye'deki tüm devlet üniversitelerinin stratejik planlarının incelenmesi planlandığından evren ve örneklem aynı olarak belirlenmiştir. Ancak stratejik planlarına ulaşamayan üniversitelerin çalışmaya dahil edilememesi nedeniyle örneklem 117 devlet üniversitesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nitel veri toplama tekniği olarak içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizinde MAXQDA 2020 programından yararlanılmıştır. Literatürden ve Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Üniversitelerde Stratejik Planlama Rehberi'nden yola çıkılarak "Üniversitelerin Stratejik Planlarında Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Ölçeği" oluşturulmuştur (Öztop, 2021). Stratejik planlarda yer alan bilgilerin bu ölçeğe göre değerlendirilmesi ile stratejik planların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumları belirlenmiştir.

Ölçekte belirtilen plan bölüm başlıkları ve planlarda yer alan bilginin niteliğini belirten "eksik bilgi", "yüzeysel bilgi" ve "anlaşılır ve kapsamlı bilgi" ifadeleri programa kod olarak eklenmiştir. Sonrasında araştırmacı tarafından tüm stratejik planların incelenmesi ve planların içeriğinin ölçekte yer alan başlıklara göre kodlanması gerçekleştirilmiştir. Ölçekte belirlenmiş olan ve planlarda yer alması gereken 37 maddenin her biri ilgili plan bölümlerine atanmıştır. Aynı zamanda bu 37 maddeden oluşan plan bölümlerinin her biri içerdikleri bilginin niteliği açısından değerlendirilmiştir.

Bir plan bölümünün incelenmekte olan stratejik planda yer almaması durumunda bu bölüme "eksik bilgi" kodlaması yapılırken bölümün planda yer alması ve ölçekte belirtilmiş olan özellikleri taşıması durumunda "anlaşılır ve kapsamlı bilgi" kodu atanmıştır. "Yüzeysel bilgi" kodu ise bölümün planda yer aldığı ancak gerekli açıklamaların bulunmadığı durumlarda kullanılmıştır.

Belirtilen şekilde incelenen planlar üzerinde gerekli kontroller yapıldıktan sonra kodlanan kısımlar nicel verilere dönüştürülmüş ve planlarda bulunan "eksik", "yüzeysel" ve "anlaşılır ve kapsamlı bilgi" oranları incelenmiştir. MAXQDA programının sunduğu kod ilişkileri tarayıcısı özelliği ile planların hangi bölümlerinde hangi nitelikteki bilginin yer aldığını görmek ve frekans analizi özelliği ile istenilen ifadelerin ne sıklıkta tekrarlandığını tespit etmek mümkün olmaktadır.

Anlaşılır ve kapsamlı bilgi paylaşımının diğer bilgilere göre ağırlığının fazla olması, söz konusu planın şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunun göreceli olarak daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle anlaşılır ve kapsamlı bilginin tüm bilgiye oranı alınarak kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu etkilediği düşünülen üniversite yaşı, plan sayısı, başarı sırası ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin tekrarlanması faktörleri test edilmiştir. Aynı zamanda stratejik planlarda bilgi paylaşımında eksiklik görülen bölümlerin benzerliği incelenmiştir.

## BULGULAR

Anlaşılır ve kapsamlı bilginin tüm bilgilere oranlanması ile üniversitelerin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu tespit edildikten sonra bu uyumu etkileyen değişkenlerin belirlenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında ele alınan değişkenler; üniversite yaşı, plan sayısı, URAP (University Ranking by Academic Performance) sıralaması ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin planlardaki tekrarlanma sıklığıdır. Aşağıda Tablo 1'de üniversitenin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumuna göre sıralanması ve söz konusu değişkenlere ait bilgileri yer almaktadır. Tablo 1'de araştırmada kullanılan 117 üniversite arasından şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumlarına göre sıralamada ilk onda ve son onda yer alan üniversiteler bulunmaktadır. Tüm üniversitelere ait veriler için Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi isimli teze bakılabilir (Öztop, 2021).

Üniversitelerin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunu etkileyen özelliklerin tespit edilmesine ek olarak stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından eksikliklerin görüldüğü bölümlerin tespiti gerçekleştirilmiştir. İncelenen stratejik planların her birinden elde edilen veriler ile hangi plan bölümlerinde eksik bilgi paylaşım oranının fazla olduğu belirlenmiştir. Aşağıda Tablo 2'de stratejik planlarda paylaşılan bilginin niteliğinin plan bölümlerine göre ağırlıkları görülmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere göre üniversitelerin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda eksik kaldığı alanlar belirli başlıklarda yoğunlaşmaktadır.

İlk olarak planın girişini oluşturan Bir Bakışta Stratejik Plan ve Temel Performans Göstergeleri, plan hazırlık sürecinde Planın Sahiplenilmesi, durum analizinde Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi ve strateji geliştirmenin altında Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri başlıklarında yüksek oranda eksiklik göze çarpmaktadır. Eksik bilgi oranları: Bir Bakışta Stratejik Plan başlığında %49,57 ve Temel Performans Göstergeleri başlığın-

**Tablo 1:** Üniversitelerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğe Uyumu ile Kuruluş Yılları, Plan Sayısı, URAP Sıralaması ve Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İfadelerinin Tekrarlanma Sıklığı

Üniversite Adı	Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğe Uyum	Kuruluş Yılı	Plan Sayısı	Urap Sıralama	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İfadeleri Tekrarlanma Sıklığı
1. Alanya Alaaddin Keykubat Üni	%86,49	2015	1	155	10
2. Ankara Sosyal Bilimler Üni	%86,49	2013	1	149	5
3. Giresun Üni	%86,49	2006	3	95	12
4. Boğaziçi Üni	%83,78	1971	3	11	5
5. Hitit Üni	%83,78	2006	3	57	6
6. Adıyaman Üni	%81,08	2006	3	81	7
7. Balıkesir Üni	%81,08	1992	4	72	10
8. Dicle Üni	%81,08	1973	3	48	10
9. Düzce Üni	%81,08	2006	3	55	7
10. Iğdır Üni	%81,08	2008	3	113	1
108. Gebze Teknik Üni	%35,14	2014	3	8	1
109. Mustafa Kemal Üni	%35,14	1992	3	74	1
110. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni	%35,14	2007	2	101	2
111. Çankırı Karatekin Üni	%32,43	2007	2	87	5
112. Erciyes Üni	%32,43	1978	4	18	0
113. Sivas Cumhuriyet Üni	%32,43	1974	3	58	0
114. Bilecik Şeyh Edebali Üni	%29,73	2007	2	105	1
115. Ardahan Üni	%27,03	2008	2	125	5
116. Bayburt Üni	%27,03	2008	3	106	0
117. Dumlupınar Üni	%27,03	1992	3	86	1

**Tablo 2:** Paylaşılan Bilginin Niteliğinin Plan Bölümlerine Göre Ağırlıkları

Plan Bölümleri	Eksik Bilgi	Yüzeysel Bilgi	Anlaşılır ve Kapsamlı Bilgi	Eksik Bilgi / Tüm Bilgiler
Rektör Sunuşu	4	0	113	%3,42
Bir Bakışta Stratejik Plan	58	1	58	%49,57
Temel Performans Göstergeleri	57	2	58	%48,72
<b>Plan Hazırlık Süreci</b>				
Planın Sahiplenilmesi	59	11	45	%51,30
Planlama Sürecinin Organizasyonu	4	5	108	%3,42
Planlamada Yetkililer	7	3	107	%5,98
Zaman Çizelgesi	35	1	81	%29,91
<b>Durum Analizi</b>				
Kurumsal Tarihçe	1	2	114	%0,85
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	16	42	59	%13,68
Mevzuat Analizi	1	32	84	%0,85
Üst Politika Belgeleri Analizi	15	20	82	%12,82
Faaliyet Alanları ve Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	8	6	104	%6,78
Paydaş Analizi	2	20	95	%1,71
Kuruluş İçi Analiz	16	76	25	%13,68
İnsan Kaynakları Analizi	1	110	6	%0,85

Tablo 2: Devam

Plan Bölümleri	Eksik Bilgi	Yüzeysel Bilgi	Anlaşılır ve Kapsamlı Bilgi	Eksik Bilgi / Tüm Bilgiler
Öğrenci Analizi	45	66	6	%38,46
Akademik Faaliyetler Analizi	23	10	84	%19,66
Yükseköğretim Sektörü Analizi	17	14	87	%14,41
GZFT Analizi	1	3	113	%0,85
Kurum Kültürü Analizi	15	62	40	%12,82
Kaynak Analizi	6	79	32	%5,13
Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	67	2	48	%57,26
<b>Geleceğe Bakış</b>				
Misyon	1	87	29	%0,85
Vizyon	1	100	16	%0,85
Temel Değerler	0	69	48	%0,00
<b>Farklılaşma Stratejisi</b>				
Konum Tercihi	21	3	93	%17,95
Başarı Bölgesi Tercihi	21	3	93	%17,95
Değer Sunumu Tercihi	22	6	89	%18,80
Temel Yetkinlik Tercihi	23	10	83	%19,83
<b>Strateji Geliştirme</b>				
Amaçlar ve Stratejik Hedefler	1	16	99	%0,86
Hedef Kartları	3	7	107	%2,56
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	87	1	28	%75,00
Sorumlu Birim ve İş birliği Yapılacak Birimler	1	39	77	%0,85
Maliyetlendirme	0	1	116	%0,00
Performans Göstergeleri	0	1	116	%0,00
<b>İzleme ve Değerlendirme</b>				
İzleme ve Değerlendirme Sıklığı ve Yöntemi	5	11	101	%4,27
Performans Göstergeleri Başlangıç ve İzleme Dönemi İlerleme	4	2	111	%3,42

da %48,57 olarak görülmektedir. Plan hazırlık sürecinde ise Planın Sahiplenilmesi başlığında %51,30 oranında eksik bilgi görülürken, durum analizinde Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi başlığında %57,26 ve strateji geliştirmenin altında Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri başlığında %75 oranında eksik bilgi paylaşımı olduğu anlaşılmaktadır.

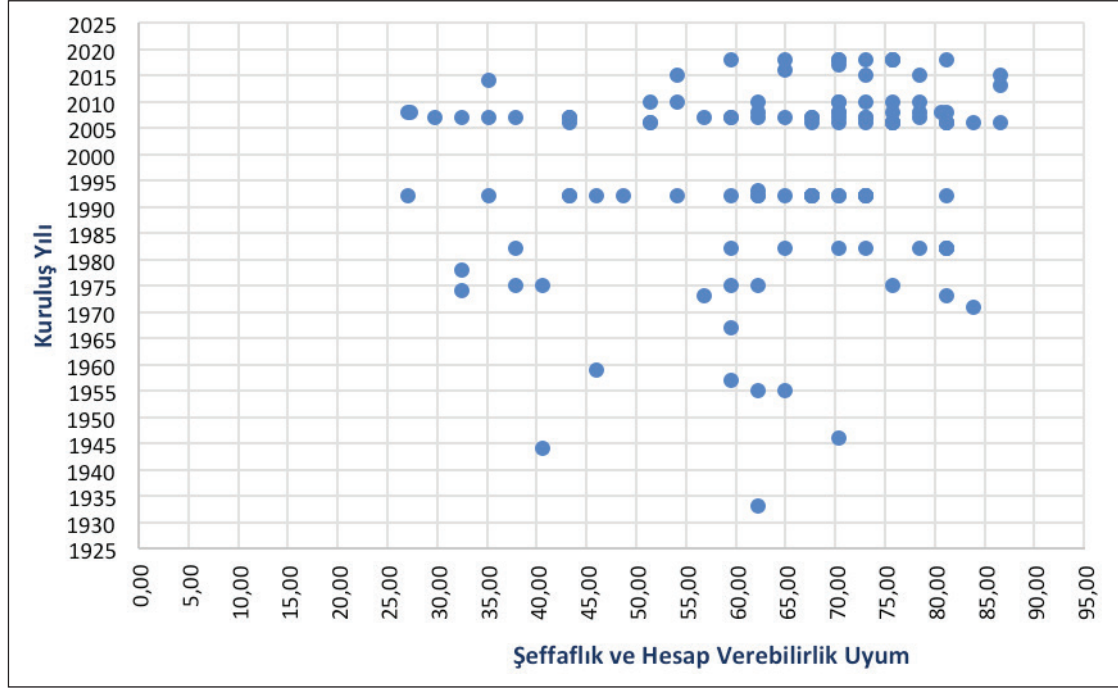
Zaman Çizelgesi (%29,91) ve Öğrenci Analizi (%38,46) başlıklarında da eksik bilgi paylaşımı oranı ortalamanın üzerinde görülürken Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi (%13,68), Üst Politika Belgeleri Analizi (%12,82), Kuruluş İçi Analiz (%13,68), Akademik Faaliyetler Analizi (%19,66), Yükseköğretim Sektörü Analizi (%14,41) ve Kurum Kültürü Analizi (%12,82) başlıklarında da eksik bilgi oranı göze çarpmaktadır. Aynı zamanda İnsan Kaynakları Analizi, Öğrenci Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Kaynak Analizi ve Misyon, Vizyon ile Temel Değerler başlıkları altında yüzeysel bilgi yoğunluğu görülmektedir.

### Üniversitelerin Stratejik Planlarında Şeffaflık ve Hesap Verebilirliği Etkileyen Faktörler

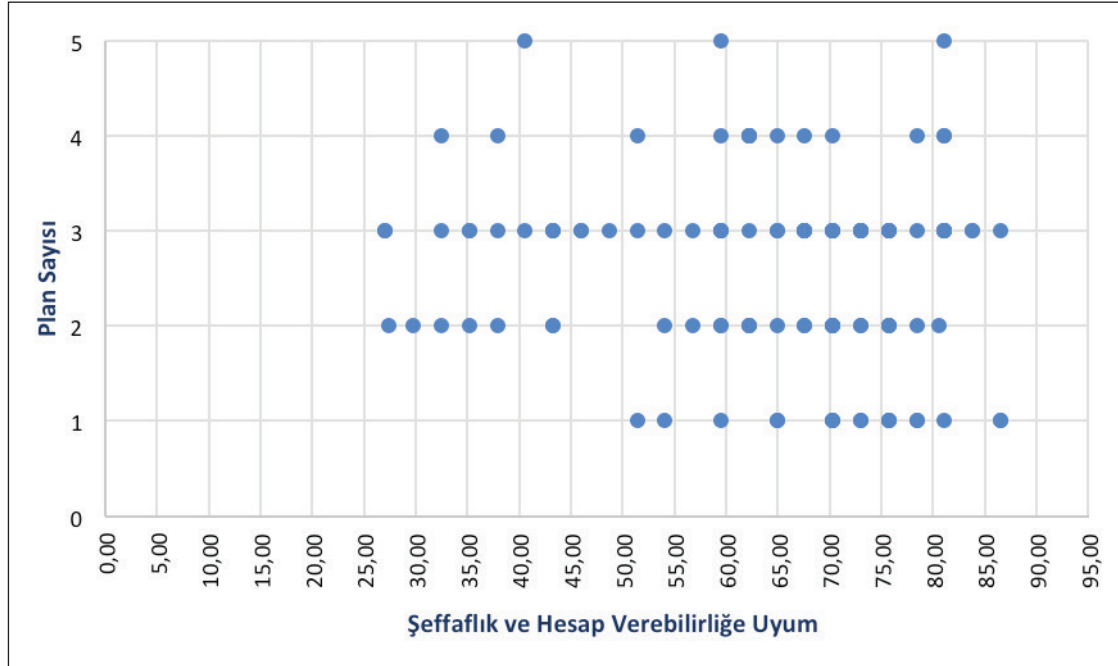
Elde edilen veriler, üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe etkisi olduğu düşünülen kurumun yaşı, plan sayısı, URAP sıralaması ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin tekrarlanma sıklığı özelliklerine yönelik incelenmiştir.

#### Üniversite Yaşı

Şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda %70 üzerinde değerlendirilerek bu ilkelere uyumunun yüksek olduğu söylenebilecek 55 üniversite bulunmaktadır. Bu 55 üniversite arasından 38 tanesi 2006 ve sonrasında kurulan üniversiteler iken; 17 tanesinin 2006 yılı öncesinde kurulan kurumlar olduğu görülmektedir. Bu açıdan şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu daha yüksek olan üniversitelerin %69,09'unun 2006 yılı ve sonrasında kurulduğu bilgisine ulaşılmaktadır. 2006 yılı öncesinde kurulan üniversitelerin ise şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda ağırlığının daha az olduğu anlaşılmaktadır. Bu



Şekil 1: Üniversite yaşı ile şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum arasındaki ilişki.



Şekil 2: Üniversitenin hazırladığı plan sayısı ile şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum arasındaki ilişki.

nedenle üniversite yaşı küçüldükçe, şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda artış olduğu anlaşılmaktadır.

### Plan Sayısı

1. stratejik plan döneminde olup şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda %70 üzerinde değerlendirilerek bu ilkelere uyumunun yüksek olduğu söylenebilecek üniversite oranı %72,2'dir. Aynı zamanda 1. stratejik plan döneminde olan kurumların tamamının şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum

değerlendirmesinde %50'nin üzerinde değerlendirildiği görülmektedir. Yani ilk plan döneminde olan kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu ortalamasının üzerindedir.

2. plan döneminde olan üniversiteler arasında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu yüksek olan üniversite oranı %40,7'dir. 3. plan döneminde olan üniversitelerde ise bu oranın %50 ve 4. plan döneminde olan üniversitelerde %26,6 olduğu görülmektedir. 5. plan döneminde olan üniversite sayısı sadece 3 olduğu için oranları alınmamıştır.

Bu açıdan ilk plan döneminde olan üniversitelerin daha fazla stratejik plan hazırlamış olan üniversitelere göre şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir. Üniversitelerin hazırladıkları plan sayısı arttıkça, planların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunun azaldığı görülmektedir.

### URAP Sıralaması

URAP sıralamasında devlet üniversiteleri arasında ilk 50'de yer alan üniversitelerin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumları incelendiğinde bu üniversitelerden 19 tanesinin şeffaflık ve hesap verebilirlik değerlendirmesinin %70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan URAP Sıralamasında başarılı olarak öne çıkan ilk 50 devlet üniversitesi için şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum oranı %38'dir.

URAP sıralamasında son 50'de yer alan devlet üniversitelerinden ise 25 tanesinin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda %70 ve üzerinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu açıdan URAP sıralamasında son 50'de yer alan devlet üniversitelerinin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum oranı %50 olarak görülmektedir.

Bu nedenle URAP sıralamasında önde yer alan kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik uyumları daha düşük iken; sonlarda yer alan üniversitelerin şeffaflık ve hesap verebilirlik uyumları göreceli olarak daha yüksektir.

### Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İfadelerinin Tekrarlanma Sıklığı

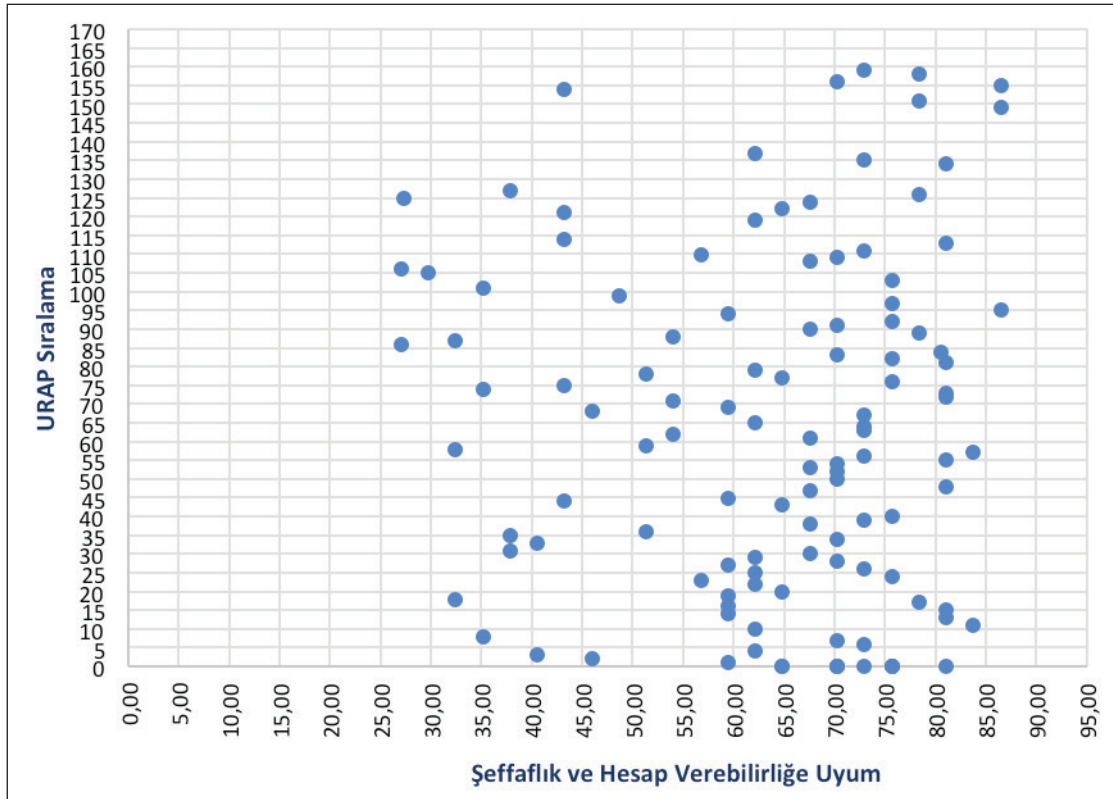
Şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerin tekrarlanması kapsamında incelenen anahtar kelimeler; şeffaflık, hesap verebilirlik,

şeffaf, hesap verebilir, saydamlık ve saydam olarak sıralanmaktadır. Bu ifadelerin 6 ve daha fazla kere tekrarlandığı 38 stratejik plan arasında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda yüksek olarak değerlendirilen kurum oranı %85'tir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin 2 ve daha az tekrarlandığı stratejik planlar arasında ise şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda yüksek değerlendirilen kurum oranı %30'dur.

Bu açıdan stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarına kelime olarak yer veren kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda başarılı olduğu söylenebilir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerine az yer veren veya bu ifadelerle hiç yer vermeyen kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumları düşük görünmektedir.

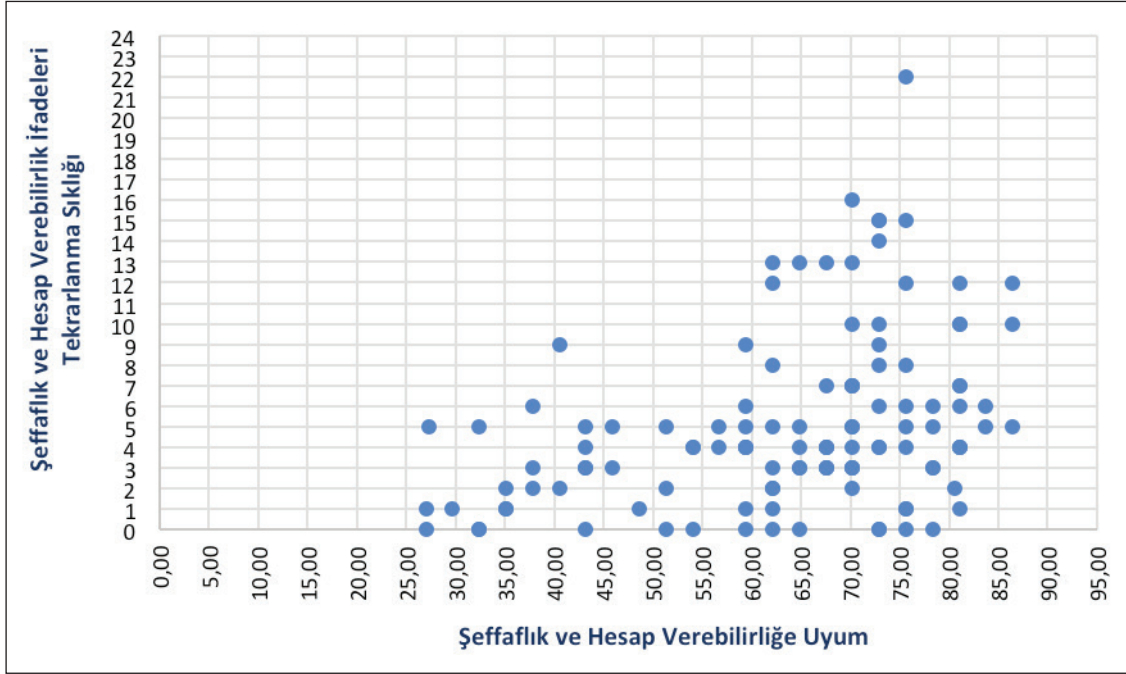
### TARTIŞMA

İlk olarak, stratejik planlarda eksik bilgi paylaşım oranı yüksek olup şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumu olumsuz etkileyen bölümlerin ağırlıklı olarak Bir Bakışta Stratejik Plan, Temel Performans Göstergeleri, Planın Sahiplenilmesi, Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi ile Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri başlıklarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bahsedilen bölümlerde şeffaflık ve hesap verebilirliğe uygunluk açısından üniversitelerin büyük bir kısmında eksiklik görüldüğü ve bu alanların iyileştirilmesinin stratejik planlama açısından faydalı olacağı söylenebilir. İlgili bölümlerdeki eksik bilgi paylaşımının yüksekliğine üniversiteler tarafından dikkat çekilip iyileştirmelere gidilebileceği gibi üniversitelere stratejik planlama konusunda yol gösteren kurumların eyleme geçmesi de söz konusu olabilir. Stratejik planlama ile ilgili hazırlanan kılavuz ve rehberlerde



Şekil 3: Üniversitenin URAP sıralaması ile şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum arasındaki ilişki.





**Şekil 4:** Stratejik planda şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili ifadelerin tekrarlanma sıklığı ile şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum arasındaki ilişki.

İlgili alanlarda daha detaylı açıklamalar bulunması ve şeffaf ve hesap verebilir bilgi paylaşımı için gerekli öğelere yer verilmesi tavsiye edilebilir.

İkinci bir bulgu olan üniversite yaşı açısından bakıldığında genç üniversitelerin daha eski üniversitelere göre şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Üniversite yaşından kaynaklı sahip olunan kurumsal deneyimin stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından olumlu etki yaratacağı beklenirken aksi yönde bir bulguya ulaşılmıştır. Söz konusu bulgunun nedeni olarak; stratejik planlamanın zorunlu olduğu bir çevrede faaliyete başlayan kurumların bu anlayışa uyum sağlama konusunda daha başarılı olduğu yorumu yapılabilir. Stratejik planlama anlayışından önce faaliyetlerini başlatan kurumların ise stratejik planlamaya uyum açısından güçlükler yaşadığı anlaşılmaktadır.

Tespit edilen bir başka unsur ise kurumların hazırladığı plan sayısına yöneliktir. Daha fazla stratejik plan hazırlamış olan kurumların stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik konusundaki değerlendirmede yüksek sonuç elde etmesi beklenirken ilk stratejik planlarını hazırlayan kurumların daha yüksek sonuçlar elde ettiği görülmüştür. Bu konuda ilk kez stratejik plan hazırlayan kurumların Üniversitelerde Stratejik Planlama Rehberi'ne ve diğer kaynaklara daha uygun hareket ettiği ve stratejik planlarında paylaştıkları bilgilerin niteliği açısından daha dikkatli olduğu çıkarımı yapılabilir. Daha fazla stratejik plan hazırlamış olan kurumların ise şeffaflık ve hesap verebilirliğe yönelik çabalarının azaldığı anlaşılmaktadır.

Diğer bir bulgu olan URAP sıralaması ile stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirliğe yönelik incelemede ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu konuda, belirli bir başarı seviyesinde bulunan kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliğe

uyum sağlama çabaları azalırken; daha az başarılı olan kurumların kendilerini geliştirmek adına stratejik planlama süreçlerini daha fazla dikkate aldığı yorumu yapılabilir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin stratejik planlarda tekrarlanma sıklığına ilişkin yapılan incelemede ise şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili kelimelere daha çok yer veren üniversitelerin planlarının şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu konuda bu ifadeler daha çok yer veren kurumların daha az veya hiç yer vermeyen kurumlara göre bu kavramlara daha çok önem verdiği ve planlarında paylaştıkları bilgilerde de bu ilkelere uygun olacak şekilde hareket ettiği çıkarımı yapılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde daha genç olan, stratejik planlama süreçlerine yeni başlayan ve URAP sıralamasında daha geride yer alan üniversitelerin, stratejik planlarında paylaştıkları bilgilerin şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumunu sağlayarak kurumlarını tanıtmak, kurumsal bir kimlik oluşturmak ve paydaşları ile olan ilişkilerini güçlendirmek gibi faydaları gözettiği söylenebilir. Bu nedenle söz konusu özellikleri taşıyan kurumların stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirlik uyumu yüksek görülmektedir.

Oysa stratejik planlama bir öğrenme süreci olarak görülmektedir. Ancak bu öğrenme süreci içinde daha uzun zamandır bulunan yükseköğretim kurumlarının güncel durumunun bekleneni yansıtmadığı söylenebilir. Bu açıdan stratejik planlamada deneyim sayesinde elde edilebilecek avantajların başka faktörler nedeniyle kaybedildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama sürecine yeni başlayan kurumlar gibi uzun zamandır bu sürecin içinde bulunan kurumların da stratejik planlamada dikkat edilmesi gereken unsurları göz önünde bulundurması ve sürekli öğrenmeden uzaklaşmaması tavsiye edilebilir.

Stratejik planlamada öne çıkan süreçler olan plan hazırlık süreçlerinde; planın planlanması, eğitim ve katılım unsurlarına verilen önem artırılarak personel yapısı ile stratejik planlama anlayışı uyumlaştırılmalı ve planlamaya karşı oluşabilecek kurumsal direnç kırılmalıdır. Böylece kurum içinde planın sahiplenilmesi ve anlaşılması ile stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması ve planlardan elde edilecek faydanın artırılması yönünde gelişmeler beklenebilir.

Aynı zamanda planlara yönelik beklentilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi ve bu beklentilere ulaşabilmek için yeterli zamanın verilmesi önerilebilir. Gerçekçi şekilde belirlenmeyen hedef ve zaman çizelgeleri stratejik planlamanın başarısızlığına ve stratejik planlamaya yönelik güvenin azalmasına neden olabilir. Planlardan beklenen faydaların elde edilememesiyle stratejik planlama gerekli önemin verilmediği rutin bir zorunluluğa dönüşmektedir.

Stratejik planlama konusunda büyük etkisi görülen ve üniversitelerde öne çıkan diğer bir unsur ise üst yönetimin rolüdür. Rektör seçimleri ile değişen üst yönetimin stratejik planlamadan sorumlu ekiplerin de değişimi ile sonuçlanması, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama konusunda süreklilik ve istikrarın sağlanmasını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle stratejik planlama süreçlerinin üst yönetimde yaşanan değişimlerden olumsuz etkilenmeden devamlılığının sağlanması adına hareket edilmelidir.

## SONUÇ

Stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlar, hem kurumların izleyecekleri yolu gösteren bir rehber olarak hem de kurumlarının faaliyetlerini ve planlarını kamuoyuyla paylaştıkları bir araç olarak tanımlanabilir. Bu açıdan stratejik planların yönetimde etkinlik, verimlilik ve performans esaslılık gibi unsurları sağlarken aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda da rolü bulunmaktadır.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının ele alındığı araştırmada 117 devlet üniversitesinin güncel stratejik planları incelenmiştir. Araştırma sonucunda üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda eksik kalınan noktalara yönelik bulgular elde edilip şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum ile üniversite yaşı, plan sayısı, URAP sıralaması ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ifadelerinin planlarda tekrarlanma sıklığı arasında ilişki tespit edilmiştir.

Planlarda eksik bilgilerin yoğunlaştığı alanlar; planın giriş bölümünde Bir Bakışta Stratejik Plan ve Temel Performans Göstergeleri, plan hazırlık sürecinde Planın Sahiplenilmesi, durum analizinde Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi ve strateji geliştirmenin altında Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri olarak görülmektedir. Kurum yaşı, plan sayısı ve URAP sıralamasına yönelik yapılan incelemelerde ise daha genç olan, stratejik planlama süreçlerine yeni başlayan ve URAP sıralamasında daha geride yer alan üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin ifadelerle planlarda daha fazla yer veren kurumların bu ilkelere uyum konusunda önde olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma ile yükseköğretimde şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyumda etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik bazı bulgular elde edilmekle birlikte araştırmanın kısıtları ve eksik yönleri de bulunmaktadır. Elde edilen bulguları kesinleştirmek ve altında yatan nedenleri belirlemek adına bu alandaki literatürün genişletilmesi ve çalışmaların artırılması şarttır. Bu çalışmada sadece Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planları incelendiği için elde edilen bulguların geçerliliği sınırlıdır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda farklı yapıdaki kurumların stratejik planlarının incelenmesi ve inceleme ölçütlerinin farklılaştırılması tavsiye edilebilir. Böylece stratejik planlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik ölçümü ve bu ilkelere uyumda etkili olan faktörler açısından sahip olunan bilgilerin genişletilmesi mümkündür.

Türkiye'deki 117 devlet üniversitesi ölçeğinde yapılan bu çalışma, üniversitelerin stratejik planlarında şeffaflık ve hesap verebilirliğe uyum konusunda iyi örnekler bulunduğunu göstermekle birlikte hâlen geliştirilecek yönler olduğunu da ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulgularından hareketle geliştirilen tespit ve önerilerin dikkate alınmasıyla, gelecek stratejik planların şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından daha başarılı örnekler sunacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Baker, D. D., & Markin, R. J. (1993). A Framework for Strategic Planning and Change in Higher Education: The Case of a Business School. Paper presented at the AIR 1993 Annual Forum Paper Chicago, IL.
- Barrett, A. P. (2000). Balancing Accountability and Efficiency in a More Competitive Public Sector Environment. *Australian Journal of Public Administration*, 59(3), 58-71.
- Bellver, A., & Kaufmann, D. (2005). Transparenting Transparency: Initial Empirics and Policy Applications. Draft discussion paper presented at the IMF conference on transparency and integrity 6-7 July 2005, World Bank, Washington, D.C.
- Brink, M. v. d., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality?. *Organization Studies*, 31(11), 1459-1483.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* 3rd edition: Wiley.
- Ceritli, İ. (2012). Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirliğe Yönelik Pozitif Dönüşüm, Dirençler ve Zayıflıklar: Geleceğin Gelenekle Dansı. Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Çatı, K., Bilgin, Y., Kesici, B., & Kethüda, Ö. (2016). Üniversitelerin stratejik planlarının girişimci üniversite bağlamında incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39-58.
- Çiçek, H., Taş, M. A., & Yastoğlu, S. (2019). Misyon, vizyon ve amaçlar bağlamında geleceğe bakış: mehmet akif ersoy üniversitesi stratejik plan çalışmaları örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 544-562.
- DPT. (2006b). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*.

- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Fiscal Transparency Handbook. (2018). International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.elibrary.imf.org/view/IMF069/24788-9781484331859/24788-9781484331859/ch01.xml>
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (23), 201-212.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1992). Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide: Pfeiffer.
- Grimmelikhuijsen, S., Weske, U., Bouwman, R., & Tummers, L. (2017). Public Sector Transparency. In O. James, S. R. Jilke, & G. G. Van Ryzin (Eds.), *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions* (291-312): Cambridge University Press.
- Jordan, M. M., Yusuf, J. E. W., Berman, M., & Gilchrist, C. (2017). Popular Financial Reports as Fiscal Transparency Mechanisms: An Assessment Using the Fiscal Transparency Index for the Citizen User. *International Journal of Public Administration*, 40(8), 625-636.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2021).
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planlı kalkınma deneyiminden stratejik planlamaya geçiş: Türkiye örneği. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 269-285.
- López, L., & Fontaine, G. (2019). How Transparency Improves Public Accountability: The Extractive Industries Transparency Initiative in Mexico. *The Extractive Industries and Society*, 6(4), 1156-1167.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*: OUP Oxford.
- Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*. Ankara: SAGE.
- Öztop, Talya (2021). Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi, Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Spicer, Z. (2017). Bridging the accountability and transparency gap in inter-municipal collaboration. *Local Government Studies*, 43(3), 388-407.
- Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Uluslararası Şeffaflık Derneği. Şeffaflık Nedir. Şuradan alındı: <http://www.seffalik.org/yolsuzluk/seffaliknedir/#:~:text=%C5%9Eeffal%C4%B1k%3B%20kararlar%C4%B1n%2C%20kurallar%20ve%20d%C3%BCzenlemeler,anla%C5%9F%C4%B1l%C4%B1r%20ve%20somut%20olmas%C4%B1%20prensibidir>
- UNDP. (2014). Discussion Paper - Governance for Sustainable Development
- UNDP. (2016). Glossary of Terms SEEDs of Health and Health Equity. Şuradan alındı: [https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/UNDP%2520SEEDS\\_Glossary\\_web\\_V2.pdf+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/UNDP%2520SEEDS_Glossary_web_V2.pdf+&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr)
- Usta, A. (2014b). Kamu örgütlerinde stratejik planlama süreci: potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri. *Verimlilik Dergisi*, (4), 83-117.
- Williams, A. (2015). A Global Index of Information Transparency and Accountability. *Journal of Comparative Economics*, (43), 804-824.
- Yazıcı, S. (2018). Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin toplumsal algısı: Bir alan araştırması. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 295-317.
- YÖK. (2007). *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara