

TÜRKİYE’DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLERİ: STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA

Makale Gönderim Tarihi: 02.11.2021

Makale Kabul Tarihi :08.12.2021

Önerilen Atıf Gösterimi : Engin, R. (2021).Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal, Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi (USSMAD)*,C:1-S:1, 1-28

Rıdvan ENGİN*

Özet

Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren kamu mali yönetiminde başlatılan reformlar çerçevesinde üniversiteler dahil olmak üzere tüm kamu idarelerinde stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir. Bu çalışmada Türkiye’de devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon ve temel değerleri analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına 116 devlet üniversitesi dahil edilmiştir. Misyon, vizyon ve temel değerlerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda üniversitelerin misyon bildirimlerinde en sık kullandığı ifadelerin “bilgi ve teknoloji üretmek”, “etik değerlere bağlılık” ve “bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak” olduğu görülmüştür. Üniversitelerin vizyon bildirimlerinde en sık kullandığı ifadelerin “uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak”, “yenilikçi” ve “bilgi üreten” olduğu tespit edilmiştir. Son olarak devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerler arasında en sık kullanılan ifadelerin “katılımcılık”, “şeffaflık/saydamlık”, “etik”, “yenilikçilik” ve “kalite” olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Devlet Üniversiteleri, Stratejik Planlama, Misyon, Vizyon, Temel Değerler.

MISSION, VISION AND BASIC VALUES OF STATE UNIVERSITIES IN TURKEY: A RESEARCH ON STRATEGIC PLANS

Abstract

Strategic planning has been made compulsory in all public administrations, including universities, within the framework of the reforms initiated in public fiscal management in Turkey since the 2000s. In this study, the mission, vision and basic values in the strategic plans of state universities in Turkey were analyzed. 116 state universities were included in the scope of the research. Content analysis method was used in the analysis of mission, vision and basic values. As a result of the analysis, it has been seen that the expressions most frequently used by

* Dr. Arař. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ridvanengin@comu.edu.tr, ORCID Numarası: 0000-0001-7898-0131.

universities in their mission statements are "to produce information and technology", "devotion to ethical values" and "contribution to regional development". It has been determined that the expressions most frequently used by universities in their vision statements are "to be an internationally recognized university", "innovative" and "knowledge generator". Finally, it has been determined that the most frequently used expressions among the basic values in the strategic plans of state universities are "participation", "transparency", "ethics", "innovation" and "quality".

Keywords: *State Universities, Strategic Planning, Mission, Vision, Basic Values.*

GİRİŞ

Üniversiteleri kamu tüzel kişiliğine ve akademik özerkliğe sahip yüksek seviyede eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan kurumlar olarak tanımlamak mümkündür (TDK, 2019: 2446). Üniversiteler, bilgi ve teknoloji üretmek, akademik çalışmalar ve projeler yürütmek, kamu ve özel sektör tarafından ihtiyaç duyulan vasıf sahibi bireyler yetiştirmek ve bu bağlamda gerek bölgesel gerekse ulusal kalkınmaya yardımcı olmak amacıyla faaliyetlerini yürüten eğitim kurumları olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Özdem, 2011: 1869).

Yükseköğretim hizmetlerine olan talebin gün geçtikçe artması, bu hizmetlerin çeşitlenmesi ve üniversiteler arasında ciddi bir rekabet ortamının oluşması sonucu küresel düzeyde bir yükseköğretim pazarı ortaya çıkmıştır. Üniversitelerin aynı hizmeti sunan diğer rakipleriyle rekabet ederek gerek ulusal gerekse uluslararası alanda başarılı olabilmeleri büyük ölçüde stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçlarını belirleyerek faaliyetlerini planlı bir biçimde yürütmelerine bağlıdır (Çınar ve Tütünsatar, 2017: 1182).

Türkiye’de kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanan stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadeli önceliklerinin tespit edilmesi, bütçenin hazırlık ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması ve kaynakları etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bu bağlamda şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasına esas teşkil etmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile hukuki boyutunu kazanan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından kamu idarelerine yol göstermek amacıyla “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Yönetmelikte kamu idarelerinin stratejik planlama çalışmalarına aşamalı olarak geçmesi öngörülmüş ve 2006 yılından itibaren tüm devlet üniversitelerinde stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak stratejik planlama kavramı teorik açıdan ele alınarak kamu kurumlarında stratejik planlamanın önemi açıklanmıştır. Daha sonra Türk kamu yönetiminde stratejik planlama çalışmalarının nasıl ortaya çıktığı ve gelişim gösterdiği değerlendirilerek devlet üniversitelerindeki stratejik planlama süreci ele alınmıştır. Son olarak Türkiye’de devlet

üniversitelerinin stratejik planları incelenerek misyon, vizyon ve temel değerleri analiz edilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama iki önemli kavramı içerisinde barındırmaktadır: Strateji ve planlama. Eski Yunanca’da ordu anlamına gelen “*straos*” ile yönetmek eyleminin karşılığı olan “*ago*” kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan “strateji” kavramı özellikle askeri alanda çok sık kullanılmaktadır. Ayrıca kelimenin Latince’de “*nehir yatağı, çizgi, yol*” anlamlarına karşılık gelen “*straum*” kelimesinden türetildiğini ileri sürenler de vardır (Aktan, 2006: 168). Türk Dil Kurumu (TDK) stratejiyi “*bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı*” ya da “*önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2019: 2162).

Bir kuruluşun yönetim sürecinin nasıl işlemesi gerektiğine ilişkin kararların alınma aşaması olarak ifade edilen planlama, özü itibarıyla strateji kavramı ile yakından ilgilidir. Planlama teknik bir terim olmakla beraber daha önceden çizilen bir yolun nasıl ve ne şekilde gidileceğini açıklamaktadır. Planlama, bir kuruluşun gelecekteki hedeflerine ulaşmak ya da belli bir noktaya varmak için neler yapması gerektiğini kararlaştırma sürecidir. Diğer taraftan strateji, varılması istenilen yol üzerindeki değişkenleri ve bunların muhtemel etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bir diğer ifadeyle strateji gidilecek yolun seçimini, planlama ise seçilen bu yolda nasıl ilerleneceğini ifade etmektedir. Stratejiler uzun vadeli tercihlerle ilgili iken, planlama ise hedeflere ulaşmak için hangi araçların ve yöntemlerin kullanılması gerektiğine kısacası neyin nasıl yapılacağına karar verme aşamasıdır (Öztürk, 2016: 28-30).

Planlamaya ilişkin tanımlarda dikkat edilmesi gereken asıl nokta, kuruluşun geleceğini bugünden görme ihtiyacı ve kontrol etme arzusudur. Bu açıdan planlama, kuruluşun sahip olduğu kaynaklar ile ihtiyaçları arasında denge sağlamayı esas alan bir kaynak dağıtım süreci olarak görülebilir (Yıldırım, 2011: 61).

Stratejik planlama ise kuruluşun amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakların elde edilmesini ve tahsis edilmesini etkileyen misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve politikaların belirlenme sürecidir (Glaister ve Falshaw, 1999:108). Stratejik planlama, “bir kuruluşun faaliyetlerinin niteliğini ve yönünü yasal sınırlar içerisinde biçimlendiren kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli bir çaba” olarak tanımlanmakta olup (Bryson, 1988: 74) kuruluşun iki önemli sonuca ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Birincisi kuruluşla ilgili amaç ve stratejiler belirlemeye yönelik kararlar almak; ikincisi de alınan bu kararlara bağlı kalmaktır (Allison ve Kaye, 2015: 1).

Stratejik planlama bir kuruluşun mevcut durumdaki konumu ile ulaşmaya istediği nokta arasındaki rotayı belirleme süreci olarak nitelendirilebilir. Kuruluş bu süreçte geleceğe yönelik bir perspektifle stratejik amaç ve hedeflerini ortaya koyarak bunlara ulaşmasını sağlayacak yöntemleri bir plan dahilinde ele almaktadır (Mutluer vd., 2011: 121).

1.1. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA DÖNEMİ

Kamu kuruluşları için stratejik planlama, 1980'li yıllardan itibaren başlayan reform çabalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Toplumsal ve ekonomik değişimlerin hız kazandığı bu dönemde bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerin yanı sıra küreselleşmenin de etkisiyle beraber pek çok ülkede reform tartışmaları başlamıştır. Yeni kamu yönetimi olarak adlandırılan bu değişim sürecinin belli başlı hedefleri arasında şeffaf, hesap verebilir, vatandaş odaklı, katılımcı ve planlı hareket eden bir kamu yönetimi oluşturulması yer almaktadır.(Erkan, 2008: 1)

Kamusal ihtiyaçlar ile bunların finansmanında kullanılan kaynaklar göz önüne alındığında kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerini bir plan çerçevesinde yürütmesi son derece önemlidir. Kamu mali yönetiminde yaşanan dönüşümler doğrultusunda hayata geçirilen stratejik yönetim süreci; orta ve uzun vadeli amaçların tespit edilmesi, bütçe sürecinde mali disiplinin sağlanması ve kamu kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri çerçevesinde kullanılması gibi birçok önemli gelişmeye temel oluşturmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Kamuda stratejik planlamanın benimsenmesi ve yaygın hale getirilmesi kamu idarelerine pek çok yönden olumlu katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama (Yılmaz, 2003: 78);

- Kamu idarelerinin kısa vadeli ve günlük işlere yoğunlaşmak yerine orta vadeli somut amaç ve hedeflere yönelmesini sağlayacaktır.
- Etkin bir harcama ve yönetim sistemini oluşturulmasında önemli bir referans olacaktır.
- Verilerin sistematik ve düzenli bir biçimde elde edilmesi ve analiz edilmesini sağlayacaktır.
- Kamu idarelerinde iç ve dış paydaşların katılım sağladığı bir yönetim kültürünün oluşmasına yardımcı olacaktır.

Kamu idarelerinin politika oluşturmasına ve bunları belirli programlara ve bütçelere dayandırarak uygulamasına yönelik etkili bir araç olarak kabul edilen stratejik planlar, bir taraftan kamu hizmetlerinin bir plan kapsamında görülmesine ve böylece mali yönetimde etkinliğin sağlanmasına, diğer taraftan da kurumsal kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

1.2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin çalışmaların başlangıç noktası 2001 yılında yayımlanan “PEIR (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) Raporu”dur. Raporda politika ve planların bütçe ile bağlantısının zayıf olduğuna dikkat çekilmektedir. Kamu mali yönetimi ile ilgili sorunları detaylı bir biçimde ele alan bu raporun ve bu rapor kapsamında oluşturulan stratejik çerçevenin Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra başlatılan reform teşebbüslerine zemin hazırladığı görülmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013: 26).

Kamuda stratejik planlamanın gerekliliğini ortaya koyan bir diğer belge, 2003 yılında yayımlanan 58. Hükümet Acil Eylem Planı’dır. Planda tüm kamu kurum ve kuruluşlarında

stratejik planlama uygulamasına geçileceği ve bunun için mevzuatta değişiklik yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca kamu kuruluşlarında stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşların politika ve önceliklerini ortaya koyabilecekleri ve performans göstergeleri belirlemek suretiyle başarılarını ölçme imkanı elde edecekleri ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra kuruluşların stratejik plan hazırlık sürecinde iç ve dış paydaşların görüşlerini dikkate almaları ve bütçelerini stratejik planı esas alarak hazırlamaları gerektiği vurgulanmıştır (AEP, 2003: 29-30).

Tüm bu gelişmelere paralel olarak Yüksek Planlama Kurulu tarafından “2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı” yayımlanmış ve kamu idarelerinin kalkınma planında yer alan politikalar ve makro hedefler çerçevesinde stratejik planlarını hazırlamaları ve bütçelerini bu planda yer alan misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda oluşturmaları öngörülmüştür. Bu amaçla 2004 yılı bütçe hazırlıkları kapsamında DPT’nin yayımladığı Stratejik Planlama Kılavuzu’nun tüm kamu kurum ve kuruluşlarının kullanımına sunulacağı ve orta vadede tüm idarelerde yaygınlaştırmak üzere sekiz pilot kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başlatılacağı belirtilmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013: 26).

DPT daha sonra kamu idarelerinde stratejik planlama çalışmalarına geçişi sağlamak üzere bir takvim belirlemiş ve kamu idarelerinin bu takvime uygun bir biçimde planlarını hazırlamaları gerektiğini kararlaştırmıştır. Bu çerçevede 2006 yılında yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre dört yıllık bir geçiş takvimi oluşturulmuş ve birinci grupta yer alan 17 kamu idaresinin 31.12.2006 kadar stratejik planlarını hazırlamaları istenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013: 27).

Bir taraftan pilot kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları devam ederken diğer taraftan da 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama tüm kamu idareleri için zorunlu hale getirilmiştir. Kamu kesiminde stratejik yönetim modeline geçilmesini öngören 5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun da yürürlüğe girmesiyle beraber merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, il özel idareleri ile nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu yasal düzenlemelere ek olarak 15.07.2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu iktisadi teşebbüsleri de stratejik planlama çalışmalarına dahil edilmiştir.

Tüm maddeleriyle 2006 mali yılı başından itibaren uygulamaya giren 5018 sayılı KMYKK’nın 3/n maddesinde stratejik plan “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmaktadır. KMYKK’nın 9. maddesinde “*kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi*

için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerimi; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar” denilmektedir. İlgili maddelere bakıldığında KMYKK’da öngörülen stratejik yönetim modelinin en önemli bileşenlerinden birinin stratejik planlar olduğu açıkça görülmektedir.

Kamu yönetiminde sürdürülen stratejik planlama çalışmaları ile ilgili kazanılan tecrübeler ve bu süreçte ortaya çıkan gereksinimler dikkate alınarak “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yenilenmiş ve revize edilen yeni yönetmelik 26.02.2018 tarihli 30344 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

DPT tarafından sekiz pilot kuruluştaki başlatılan stratejik planlama çalışmaları belirlenen takvim doğrultusunda diğer kamu kurum ve kuruluşları da dahil edilerek günümüze kadar aralıksız olarak devam ettirilmiş ve nihayetinde yaklaşık yirmi yıllık bir planlama deneyimi elde edilmiştir.

2. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bilgiyi teknolojiye ve ürüne dönüştürebilen; iç ve dış paydaşları ile karşılıklı iletişim içerisinde olan; toplumsal meselelere ve ihtiyaçlara karşı ve hassas; yönetsel, mali ve akademik özgürlüğe sahip bir yükseköğretim kurumu olarak global düzeyde rekabet edebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için üniversitelerin eylem ve faaliyetlerini planlı ve sistematik bir şekilde yürütmesi son derece önemlidir.

Devlet üniversiteleri, aynı hizmeti sunan birden fazla aktörün yer aldığı ve bu nedenle aralarındaki rekabet nedeniyle farklılaşma stratejileri arayışına girilen ayrı bir sektörü meydana getirmektedirler. Bu stratejiler, özel kesimdeki firmalarca uygulanan kâr amacı taşıyan stratejilere tam olarak benzememekle birlikte genel olarak diğerlerine karşı üstünlük kurma ya da daha fazla tercih edilme üzerine tasarlanmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı Kanunla yasal bir zorunluluk haline gelen stratejik planlama ile ilgili çalışmalardan kazanılan tecrübeler doğrultusunda kamu idareleri arasındaki farklılıklar gözetilerek üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ayrı ayrı rehberler hazırlandığı görülmektedir. Bu çerçevede üniversitelere stratejik plan hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında yardımcı olmak amacıyla “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” yayımlanmıştır. Bu bağlamda söz konusu rehber dikkate alınarak üniversitelerde stratejik planlamanın aşamaları genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Hazırlık Aşaması

Devlet üniversitelerinde stratejik planlama, çeşitli sorumluluk ve donanımlara sahip fertleri bir araya getiren ve tüm üniversite personelinin sahiplenmesini gerektiren bir süreçtir. Üniversite açısından geleceğin tasarlanma süreci olarak görülen stratejik plan hazırlık çalışmalarında birimler arasında koordinasyon ve uyumu sağlama görevi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı’na bırakılmıştır.

Bu aşamada rektör üniversitede stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir genelgeyle ilan ederek plan hazırlıkları kapsamında misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için bir bakış açısı belirlemektedir. Rektör aynı zamanda stratejik planlama ekibinin de doğal başkanıdır. Ekip, bir rektör yardımcısı başkanlığında ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8).

Stratejik planlama çalışmalarına dahil olması gereken birimlerden bir diğeri de Strateji Geliştirme Kurulu'dur. Kurul, rektörün başkanlığında üniversitenin yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreterden oluşmaktadır. Stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamak, planlama sürecinin temel aşamaları ile çıktılarını kontrol etmek ve harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak Strateji Geliştirme Kurulu'nun görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 9).

Stratejik plan hazırlık aşamasında stratejik planlama ekibi tarafından bu sürecin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı oluşturulmaktadır. Hazırlık programı genel hatlarıyla stratejik planlama sürecinin her bir aşamasında nelerin yapılması gerektiği ile bunların başlangıç ve bitiş tarihlerini gösteren bir zaman çizelgesinin oluşturulması ve planlama çalışmalarına katkı sağlayacak üniversite personelinin eğitim ihtiyacının tespit edilmesini kapsamaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10).

2.2. Durum Analizi

Stratejik planlama süreci ilk olarak durum analizi ile başlamaktadır. Durum analizinde üniversitenin geçmişte neyi başardığı ya da başaramadığı ve buna yol açan faktörler ile mevcut durumda sahip olduğu kaynaklar, gelişmeye açık olduğu yönlerin yanı sıra kontrolü dışında meydana gelişmelerin değerlendirmesi yapılmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 12). Üniversitenin kendisini daha iyi tanıması ve çevresi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayan durum analizinde kısacası şu konulara ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır:

- ✓ Kurumsal tarihçe
- ✓ Yürürlükteki stratejik planın değerlendirilmesi
- ✓ Mevzuat analizi
- ✓ Üst politika belgeleri analizi
- ✓ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- ✓ Paydaş analizi
- ✓ Kuruluş içi analiz
- ✓ Akademik faaliyetler analizi
- ✓ Yükseköğretim sektörü analizi
- ✓ GZFT analizi

Durum analizi esas olarak bir üniversitenin misyonuna uygun bir biçimde hareket edip etmediğini ortaya koyarak vizyonda öngörülen konuma erişebilmek için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 12).

2.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış, bir üniversitenin uzun vadede hangi temel değerler çerçevesinde neyi başarmayı arzu ettiğini ifade etmektedir. Stratejik planda üniversitenin geleceğe bakışının tespit edilmesinden rektör sorumlu olup rektörün bu hususta yardımcıları ile harcama yetkililerinin düşüncelerini de dikkate alması gerekir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 32). Planın geleceğe bakış kısmında şu sorulara yanıt aranmaktadır:

- ✓ Hangi görev ve sorumlulukları yerine getirmek için varız? (misyon)
- ✓ Uzun vadede nereye ulaşmak istiyoruz? (vizyon)
- ✓ Belirlediğimiz misyon ve vizyon doğrultusunda ilerlerken çalışma felsefemiz ne olmalı? (temel değerler)

Üniversitenin stratejik planlama çalışmalarının geleceğe bakış ile kazandırılan perspektif temelinde yürütülmesi gerekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 32).

2.4. Farklılaşma Stratejisi

Netice itibarıyla bir kamu hizmetini yerine getirmekle yükümlü olan devlet üniversiteleri, bu yükümlülüğün yanı sıra en iyi öğrenciler tarafından tercih edilmek, proje desteklerinden yararlanmak, nicelik ve nitelik bakımından bilimsel yayınları artırmak, yetkin ve alanında uzman öğretim elemanlarını kendi bünyesinde tutmak gibi pek çok konuda birbirleriyle rekabet içerisinde olduklarıdır. Bu rekabet ortamında bir üniversitenin diğerlerinin önüne geçebilmesi ve avantaj sağlayabilmesi ise farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi üniversitenin yükseköğretim alandaki konumunun belirlenmesi ve paydaşlar tarafından nasıl algılanmak istediği gibi konuları ortaya çıkararak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir bağlantı işlevi görmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 40).

2.5. Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejik planlama sürecini bu aşamasında durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar ile farklılaşma stratejileri göz önünde bulundurularak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler tespit edilmektedir. Amaçlar, “*üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal olarak ifade edilmesi*” olarak tanımlanabilir. Burada bahsi geçen sonuçlar, durum analizi sonucunda ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkindir. Hedefler ise “*amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi*”dir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 48-51).

Stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşılma seviyesinin tespit edilebilmesi için performans göstergelerinden yararlanılmaktadır. Bu göstergeler ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu kapsayacak biçimde tanımlanması gerekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55).

Stratejiler ise üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşacağını yansıtan kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stratejiler hedeflere yönelik belirlenmekte olup bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine stratejik planda yer verilmesi gerekmektedir. Stratejiler belirlenirken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği dikkate alınmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 57).

Stratejik planlama çalışmalarına esas oluşturan bir diğer husus maliyetlendirmedir. Üniversiteler, hizmetlerinin istenilen seviyede ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu sebeple üniversitenin bütçesi stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmekte olup planda belirlenen hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit etmesi gerekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 59).

2.6. İzleme ve Değerlendirme Süreci

Üniversite stratejik planının izleme ve değerlendirme süreci, planın başarılı bir biçimde tatbik edilmesi ve hesap verme yükümlülüğünün yerine getirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu süreçte üniversitenin mevcut stratejik planı incelenerek hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar kıyaslanır ve gerek görülmesi halinde planın güncellenmesi söz konusu olabilir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 64).

İzleme süreci, üniversitenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflere göre katedilen aşamaları izlemek maksadıyla sistematik bir biçimde verilerin toplanması ve analiz edilmesini ifade etmektedir. Performans göstergeleri üzerinden amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli aralıklarla takip edilmesi ve idarecilerin değerlendirmesine sunulması bu sürecin özünü oluşturmaktadır. Değerlendirme ise faaliyetlerin üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne kadar katkı sunduğunu tespit etmek amacıyla yapılmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 64).

3. DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN GELECEĞE BAKIŞI: MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

Üniversitenin misyon ve vizyon bildirimini ile temel değerleri, kurumsal kimliğini oluşmasını sağlayan başlıca unsurlardır. Bir üniversitenin bugüne kadar oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, yetkinliği ve saygınlığı, kurumsal kimliğini meydana getiren en önemli parçalardır. Stratejik plan olarak adlandırılan belgenin işlevlerinden biri de üniversitenin kurumsal kimliği ile gördüğü kamusal hizmetler arasında kuvvetli bir bağ oluşturmaktır (Taş, 2005: 105).

Geleceğe bakış sürecinde bir üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri tespit edilmekte olup bu süreç bir üniversitenin uzun vadede ideallerine ulaşabilmesi açısından önem teşkil etmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 32).

Misyon bir üniversitenin varlık gerekçesini ortaya koyan bir kavram iken, vizyon ise üniversitenin misyonunu yerine getirirken ve başarıyı elde ederken gelecekte kendisi için belirlediği en iyi senaryo olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1988: 77). Temel değerler ise

üniversitenin çalışma sürecinde iç ve dış paydaşları ile ilişkisinde gözetilen ilkeler olup bütün ilişkiler bu ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir (Usta, 2024: 43).

3.1. Misyon

Misyon, stratejik planlama kapsamında yapılacak çalışmalarını yönlendirmede kullanılacak bir rehber vazifesi görerek kurumsal stratejilere uygun bir yol izlenmesine yardımcı olur. Misyon bildirimini ile birlikte bir üniversitenin hizmetlerini nasıl sunacağı, hizmet felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı ve kendisini diğer üniversitelerden ayıran şeyin ne olacağının ortaya konması beklenmektedir (Güven, 2014: 74).

Misyon bir üniversitenin varlık nedenidir. Stratejik plana esas teşkil eden misyon, üniversitenin bütün çalışma ve faaliyetlerini içine alan geniş bir kavramdır. Misyon bildiriminin üniversitenin mevzuattan doğan yetki ve sorumlulukları ile hizmet alanını belirtmesi gerekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 33).

Stratejik planlama ekibi üniversitenin misyonunun tespitinde rektörün ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini dikkate alır. Ekip, bu görüşler doğrultusunda iç paydaşların da katılımıyla beraber alternatif misyon taslakları oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu bu taslaklardan faydalanmak suretiyle nihai misyon bildirimini oluşturur. Misyon bildirimini oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken birtakım hususlar bulunmaktadır:

- Misyon bildiriminin kısa, öz ve açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.
- Misyon, üniversitenin temel fonksiyonları ve hizmet sahasının genel bir çerçevesini çizmeli.
- Misyonda anlaşılması güç ve birbirleri ile çatışan ifadeler yer verilmemelidir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 33).

Stratejik planlama çalışmaları doğrultusunda misyonun belirlenme aşamasında üniversitenin harcama birimlerinin yer aldığı geniş katılımın sağlandığı bir çalıştay düzenlenebilir. Böylece farklı düşünce ve görüşler bir araya getirilerek üniversite için en uygun misyon belirlenmeye çalışılır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 34).

3.2. Vizyon

Vizyon, misyonda belirtilen sınırlar içerisinde bir üniversitenin arzu edilen gelecekteki durumunun bir ifadesidir (Raynor, 1998: 371). Vizyonlar geleceğe odaklıdır ve üniversite için bir yön ve amaç duygusu belirleyerek şu anda nerede olduklarından ziyade gelecekte nerede olmak istediklerini de ortaya koymaktadırlar (Kenny, 1994: 17).

Üniversitenin geleceğini simgeleyen vizyon bildirimini, stratejik planın süresi ile sınırlı olmaksızın uzun vadede yapılmak istenen ya da ulaşılmaması arzulan konumu ortaya koyacak biçimde oluşturulur. Vizyon bildirimini, mevzuatta belirlenen görev ve sorumluluklar dikkate alınarak paydaşların aktif katılımıyla nihai şeklini almaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 35). Vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi unsurları kısaca şu şekildedir:

- Vizyon bildirimini iddialı fakat aynı zamanda da ulaşılabilir olmalıdır.

- Akılda kalıcı ve özgün olmalıdır.
- Üniversitenin paydaşlar tarafından gelecekte görülmek istendiği konumu içerecek şekilde tanımlanmalıdır.

Üniversiteler mevcut vizyon bildirimlerini sonraki stratejik planlama döneminde çalışmalarında hiçbir değişiklik yapmadan kullanabileceği gibi bu bildirimleri daraltabilir ya da genişletebilirler. Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikalarında önemli değişikliklerin yapılması halinde üniversite vizyonunu gözden geçirebilir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 36).

3.3. Temel Değerler

Temel değerler, bir üniversite ile ilgili karar alma yetkisine sahip olanların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtmaktadır. Üniversite içerisinde kurumsal kimliğin ve kültürün oluşmasına katkı sağlayan temel değerler, akademik ve idari personelden nasıl hareket etmeleri beklendiğine ve hangi kurallara göre iş yapmaları ve hizmet sunarken nelere dikkat etmeleri gerektiğine işaret ederek onlara izleyecekleri yolu gösterir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 37). Stratejik planda yer verilecek temel değerleri üç grup altında toplamak mümkündür:

- Üniversite personeline ve paydaşlarla ilişkilerle ilgili değerler,
- Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci ile ilgili değerler,
- Üniversite tarafından sunulan hizmet ya da ürünlerin kalitesiyle ilgili değerler.

Stratejik planlama ekibi, rektörün temel değerlerle ilgili bakış açısını tespit ederek yasalarda üniversiteye verilen görevler doğrultusunda paydaşlarla birlikte katılımcı bir taslak oluşturmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu bu taslaktan faydalanarak stratejik planda yer verilecek temel değerlere nihai şeklini vermektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 38).

4. TÜRKİYE'DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA YER ALAN MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLERİN ANALİZİ

4.1. Metodoloji

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin misyon, vizyon ve temel değerlerini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planları incelenerek bu planlarda yer alan misyon ve vizyon bildirimleri ile temel değerlere ilişkin ifadeler analiz edilmiştir.

Türkiye'de 2021 yılı itibarıyla 129 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamına devlet üniversitelerinin 07.09.2021 tarihi itibarıyla yürürlükteki stratejik planları dahil edilmiştir. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarına öncelikli olarak <http://www.sp.gov.tr/tr/> adresinden ulaşılmıştır. 112 devlet üniversitesinin stratejik planına belirtilen web sitesi aracılığıyla erişim sağlanmış, geriye kalan 17 stratejik plana üniversitelerin resmi web sitelerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda 9 devlet üniversitenin stratejik planının olmadığı tespit edilmiş, 3 üniversitenin stratejik planının da 2022-2026 dönemini kapsamaması ve

dolayısıyla henüz yürürlüğe girmemesi nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Son olarak 4 üniversitenin stratejik planına resmi web siteleri aracılığıyla erişim sağlanmış ancak Dicle Üniversitesi stratejik planına ulaşmak mümkün olmamıştır. Sonuç olarak araştırma 116 devlet üniversitesi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

116 devlet üniversitesinin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon ve temel değerlere ilişkin ifadeler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede benzer nitelikteki ifadeler tek bir yerde toplanmak suretiyle gruplandırılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan devlet üniversiteleri ile yürürlükte olan stratejik planların dönemine ilişkin bilgiler tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Devlet üniversitelerinin araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla yürürlükteki stratejik planları

| Stratejik Plan Dönemi | Üniversiteler |
|-----------------------|--|
| 2017-2021 | Bayburt Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi |
| 2018-2022 | Abdullah Gül Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Batman Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Sinop Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi |
| 2019-2023 | Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bursa Teknik Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hakkâri Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yalova Üniversitesi |

| | |
|------------------|---|
| 2020-2024 | Aksaray Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Amasya Üniversitesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ardahan Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Giresun Üniversitesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Kayseri Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Munzur Üniversitesi, Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimler Üniversitesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Tarsus Üniversitesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Uşak Üniversitesi |
| 2021-2025 | Adıyaman Üniversitesi, Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Cerrahpaşa Araştırma Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Konya Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Samsun Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Trabzon Üniversitesi, Türk-Alman Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi |

Tabloda araştırmanın örneklemini oluşturan devlet üniversiteleri yer almaktadır. İçerik analizine tabi tutulan 12 stratejik planın 2017-2021 dönemini, 28 stratejik planın 2018-2022 dönemini, 28 stratejik planın 2019-2023 dönemini, 26 stratejik planın 2020-2024 dönemini ve 22 stratejik planın ise 2021-2025 dönemini kapsadığı görülmektedir (Bkz. Tablo 1).

4.2. Bulgular

Devlet üniversitelerinin stratejik planları üzerinden gerçekleştirilen araştırmanın ilk bulguları misyon ifadelerine ilişkindir. Misyon bildiriminde genel olarak üniversitelerin hangi hizmetleri sunacağı, bu hizmetleri sunmakla nihai olarak hangi amaca ulaşmak istediği ve topluma nasıl bir katkı sağlamayı hedeflediği göz önünde bulundurulmaktadır.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarındaki misyon bildirimlerinde en sık kullanılan ifadeler Tablo 2’de yer almakta olup bunlara ilişkin sıklık ve yüzdeler dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 2. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon ifadelerinin kümelenmesi

| Misyon İfadeleri | Sıklık | Yüzde (%) |
|--|--------|-----------|
| Bilgi ve teknoloji üretmek | 30 | 25,8 |
| Etik değerlere bağlılık | 24 | 20,6 |
| Bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak | 20 | 17,2 |
| Nitelikli bireyler yetiştirmek | 19 | 16,3 |
| Bilime katkı sağlamak | 16 | 13,7 |
| Bilimsel araştırmalar yapmak | 14 | 12,0 |
| Eleştirel düşünebilen bireyler yetiştirmek | 11 | 9,4 |
| Rekabetçi | 9 | 7,7 |
| Toplumsal değerlere bağlılık | 7 | 6,0 |
| Disiplinlerarası araştırmalar yapmak | 6 | 5,1 |

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyonları oluşturan ifadeler arasında en sık kullanılanı “*bilgi ve teknoloji üretmek*”tir. 30 devlet üniversitesi stratejik planlarındaki misyon bildirimlerinde bu ifadeyi kullanmıştır. Misyon bildirimlerinde sırasıyla en çok kullanılan ikinci ve üçüncü ifadeler sırasıyla “*etik değerlere bağlılık*” ile “*bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak*” bileşenleridir. Tablodaki misyon ifadelerinin sıklık ve yüzdeler dağılımlarına bakıldığında “*rekabetçi*”, “*toplumsal değerlere bağlı*” ve “*disiplinlerarası araştırmalar yapmak*” ifadelerinin diğerlerine kıyasla misyon bildirimlerinde daha az kullanıldığı görülmektedir.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon ifadelerinin kümelenme durumuna bakıldığında üniversitelerin ekseriyetle bilgi ve teknoloji üretimine yoğunlaşarak bulunduğu coğrafi bölgenin gelişimine destek olmayı ve bunları gerçekleştirirken de etik değerlere sıkı bir şekilde bağlı kalmayı hizmet felsefesi haline getirdikleri görülmektedir. Ayrıca çeşitli üretim alanlarında ihtiyaç duyulan vasıflı fertler yetiştirmeyi ve bilimsel araştırmalar yapmak suretiyle bilime katkı sunmayı görev edindiklerini ifade etmek mümkündür.

Tablo 3’te devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan vizyon bildirimlerinde en sık kullanılan ifadeler gösterilmektedir.

Tablo 3. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan vizyon ifadelerinin kümelenmesi

| Vizyon İfadeleri | Sıklık | Yüzde (%) |
|---|--------|-----------|
| Uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak | 65 | 56,0 |
| Yenilikçi | 41 | 35,3 |
| Bilgi üreten | 19 | 16,3 |
| Girişimci | 16 | 13,7 |
| Değer yaratan | 12 | 10,3 |
| Nitelikli araştırmalar yapan | 9 | 7,7 |
| Geleceğe yön veren | 8 | 6,8 |
| Kaliteyi sürekli iyileştiren | 7 | 6,0 |
| Refah artışına katkı sağlayan | 4 | 3,4 |
| Özgürlükçü | 3 | 2,5 |

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan vizyonlara ilişkin ifadeler arasında en sık kullanılanı “uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak”tır. Analize dahil edilen 116 devlet üniversitesinin 65’i (%56) söz konusu bileşeni içerecek şekilde vizyonlarını belirlemiştir. Üniversitelerin vizyon bildirimlerinde en çok kullanılan ikinci ve üçüncü ifadeler sırasıyla “yenilikçi” ile “bilgi üreten” ifadeleridir. Tabloda yer alan ifadelerin sıklık ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında vizyonların belirlenmesinde “kaliteyi sürekli iyileştiren”, “refah artışına katkı sağlayan” ve “özgürlükçü” ifadelerinin üniversiteler tarafından nispeten daha az kullanıldığı görülmektedir.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan vizyon ifadelerinin kümelenme durumuna bakılırsa üniversiteler genel itibariyle gelecekte kendilerini uluslararası alanda kabul gören ve saygınlık kazanan, yeniliklere daima açık ve bilgi üretmeye odaklı bir kurum olarak görmeyi arzulamaktadır. Ayrıca vizyon bildirimlerinde “uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak” ifadesinin en sık kullanılan ifade olması, devlet üniversitelerinin geleceğe yönelik planlarında yalnızca yerel ya da ulusal düzeyde değil aynı zamanda küresel ölçekte hedefler de belirlediklerini açıkça göstermektedir.

Temel değerler, devlet üniversitelerinin asli görevlerinin yerine getirirken göz önünde bulundurulacakları ilke ya da kuralları ortaya koymaktadır. Tablo 4’te devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin sayısı gösterilmektedir.

Tablo 4. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin sayısal dağılımı

| Temel Değerler (N) | Stratejik Plan (N) |
|------------------------------|------------------------------|
| 0-5 arası | 9 |
| 6-10 arası | 80 |
| 10 ve üstü | 27 |

Tabloda görüldüğü gibi 9 stratejik planında yer alan değer sayısı 0 ile 5 aralığında, 80 stratejik plandaki değer sayısı 6 ile 10 aralığında ve 27 stratejik plandaki değer sayısı ise 10'dan fazladır.

Devlet üniversitelerine stratejik planlamanın tüm aşamalarında yardımcı olmak amacıyla yayımlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”nde temel değerlerin sayısı arttıkça, bu değerlerin çalışanlar üzerindeki tesirinin azalabileceği öngörülmüş ve bir sınır getirilerek temel değerlerin sayısının 10'dan fazla olmaması gerektiği belirtilmiştir. Buna karşın 27 üniversitenin stratejik planında yer alan değer sayısı rehberde öngörülen sınırın üstündedir. Örneğin Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ile Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nin stratejik planlarında belirlenen temel değer sayısı 22'dir. Stratejik planında temel değerleri mevcut olmayan tek devlet üniversitesi ise Gümüşhane Üniversitesidir.

Tablo 5'te devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlere ilişkin sıklık ve yüzdelik dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 5. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin kümelenmesi

| Temel Değerler | Sıklık | Yüzde (%) |
|------------------------------------|---------------|---------------------|
| Katılımcılık | 75 | 64,6 |
| Şeffaflık/saydamlık | 73 | 62,9 |
| Etik | 66 | 56,8 |
| Yenilikçilik | 64 | 55,1 |
| Kalite | 46 | 39,6 |
| Liyakat | 44 | 37,9 |
| Hesap verebilirlik | 43 | 37,0 |
| Adalet | 38 | 32,7 |
| Girişimcilik | 37 | 31,8 |
| Evrensellik | 34 | 29,3 |
| Çevreye duyarlılık | 33 | 28,4 |
| Toplumsal/sosyal sorumluluk | 33 | 28,4 |
| Akademik özgürlük | 26 | 22,4 |
| Bilimsellik | 25 | 21,5 |
| Toplumsal duyarlılık | 18 | 15,5 |
| Özgürlük | 18 | 15,5 |
| Sürekli gelişim | 15 | 12,9 |
| Milli ve manevi değerlere bağlılık | 11 | 9,4 |

| | | |
|---------------------------------------|---|-----|
| Sürdürülebilirlik | 9 | 7,7 |
| Tarihi ve kültürel değerlere bağlılık | 9 | 7,7 |

Tablo 5’te devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin sayısal dağılımı ve yüzdelik karşılıkları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi “*katılımcılık*”, “*şeffaflık/saydamlık*”, “*etik*”, “*yenilikçilik*” ve “*kalite*” sözcükleri devlet üniversitelerinin stratejik planlarında en sık kullanılan temel değerler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra “*özgürlük*”, “*sürekli gelişim*”, “*milli ve manevi değerlere bağlılık*”, “*sürdürülebilirlik*” ve “*tarihi ve kültürel değerlere bağlılık*” ifadelerinin ise nispeten daha az kullanıldığı görülmektedir.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin kümelenme durumuna bakıldığında üniversitelerin genel olarak karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların görüşlerini dikkate alan, faaliyetleri ile ilgili kamuoyunu bilgilendiren, şeffaf ve halka hesap vermekten kaçınmayan, etik değerlere bağlı, yenilikçi ve kalite odaklı bir yükseköğretim kurumu olmayı ilke edindikleri görülmektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’de kamu mali yönetimini düzenleyen temel kanun niteliği taşıyan 5018 sayılı KMYKK ile yasal bir zorunluluk haline gelen stratejik planlama çalışmaları ilk olarak pilot kuruluşlar düzeyinde başlatılmıştır. Stratejik planlama çalışmaları için seçilen bu pilot kuruluşlar arasında Hacettepe Üniversitesi’nin de yer aldığı görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi’nin pilot kuruluş olarak seçilmesiyle başlayan üniversitelerdeki stratejik planlama çalışmaları 2006 yılından itibaren tüm üniversiteleri de içerisine alarak bugüne kadar aralıksız bir biçimde sürdürülmüştür.

Pilot kuruluşlarda yürütülen çalışmaların sağladığı katkıyla beraber stratejik planlama çalışmaları 5018 sayılı Kanunda öngörüldüğü gibi diğer kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarının idari yapısı, işleyişi ve faaliyet gösterdikleri alanların birbirinden farklı olması belediyeler, üniversiteler ve kamu iktisadi teşebbüsleri için ayrı ayrı stratejik planlama rehberleri hazırlanmıştır. Bu bağlamda devlet üniversitelerine stratejik planlama sürecinin bütün aşamalarında yol göstermek amacıyla 2018 yılında Kalkınma Bakanlığınca “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” yayımlanmıştır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan rehberde üniversitelerdeki stratejik planlama süreci belirli bölümlere ayrılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümlerden biri de “geleceğe bakış”tır. Geleceğe bakış bölümünde üniversiteler stratejik planlama çalışmaları doğrultusunda misyon, vizyon ve temel değerlerini belirlemektedir. Bir başka ifadeyle geleceğe bakış, bir üniversitenin hangi hizmetleri nasıl ve kimin için yaptığını, gelecekte neyi gerçekleştirmek istediği ve ulaşmak istediği konuma ilerlerken faaliyetlerini hangi ilke ve kurallar çerçevesinde yürüteceğini belirleme aşamasıdır.

Üniversiteler misyon bildirimini ile kendi varoluş nedenlerini sorgulayarak nasıl ve ne şekilde hizmet sunacağını ve bu hizmetleri yerine getirirken topluma nasıl bir fayda sağlamayı amaçladığını ortaya koymaktadır. Vizyon bildirimini ise bir üniversitenin kendisi için nasıl bir gelecek planladığını ve uzun vadede paydaşları tarafından nasıl algılanmak ya da nerede görülmek istendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bir üniversitenin stratejik planında öncelikli olarak misyon bildirimini ile “nerede” olduğunu sorgulaması ve ardından vizyon bildirimini ile “nereye” ulaşmak istediğini belirtmesi, uzun vadede izleyeceği yol boyunca nasıl hareket etmesi gerektiğinin bilincine ulaşması açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmada Türkiye’de devlet üniversitelerinin stratejik planlarının geleceğe bakış bölümünde yer alan misyon, vizyon ve temel değerleri analiz edilmiştir. Yöntem olarak içerik analizi kullanılmış olup ortak yönü olan ve aralarında benzerlik bulunan ifadeler bir araya getirilerek gruplandırılmıştır. 116 devlet üniversitenin stratejik planı üzerinden yapılan araştırmanın sonucunda üniversitelerin misyon bildirimlerinde en sık kullandığı ifadelerin “*bilgi ve teknoloji üretmek*”, “*etik değerlere bağlılık*” ve “*bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak*” olduğu görülmüştür. Üniversitelerin vizyon bildirimlerinde en sık kullandığı ifadelerin “*uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak*”, “*yenilikçi*” ve “*bilgi üreten*” olduğu tespit edilmiştir. Son olarak devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değerler arasında en sık kullanılan ifadelerin sırasıyla “*katılımcılık*”, “*şeffaflık/saydamlık*”, “*etik*”, “*yenilikçilik*” ve “*kalite*” olduğu belirlenmiştir.

Devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerine bakıldığında genel olarak faaliyetlerini bilgi ve teknoloji odaklı bir biçimde yürütmeye ve yerel/bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya gayret ettikleri görülmektedir. Keza bu faaliyetleri yürütürken içerisinde bulunduğu toplumun etik ilke ve kurallarına özen göstermeye çalıştıkları söylenebilir. Vizyon bildirimlerinde kullanılan ifadelerin sıklık derecesine göre uluslararası alanda tanınma ve kabul görme isteği üniversitelerin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu hedefin yanı sıra paydaşları tarafından yeniliklere ve değişimlere açık, bilgi üreten bir yükseköğretim kurumu olarak algılanmak istedikleri açıkça görülmektedir. Stratejik planlarda yer alan temel değerler açısından değerlendirildiğinde ise kamu yönetimi reformları sonucu yönetim süreçlerinin vazgeçilmez unsurları haline gelen şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etik ve kalite gibi kavramların devlet üniversiteleri tarafından birer temel değer olarak benimsendiği söylenebilir.

Türkiye’de devlet üniversitelerinin misyon, vizyon ve temel değerlerini ele alan bu çalışmada üniversitelerin genel hatlarıyla kendilerini nerede ve nasıl gördükleri, nereye ulaşmayı hedefledikleri ve bu hedeflere ulaşırken hangi ilke ve değerler çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirecekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma yalnızca devlet üniversitelerini kapsamakta olup benzer bir çalışmanın vakıf üniversitelerinde de yapılması mümkündür. Böylece devlet ve vakıf üniversitelerinin misyon, vizyon ve temel değerleri arasında karşılaştırma yapılarak geleceğe bakışlarında ne tür farklılıklar olduğu tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah Gül Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/rvSAS+2018-2022_AGU_Taslak_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Adıyaman Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), <https://adiyaman.edu.tr/files/adiyaman.edu.tr/tr/sayfalar/universitemiz/stratejik-plan/stratejik-plan-2021-2025.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/ENiTY+hg8tk_Afyon_Kocatepe_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plan_Taslagi_2021_Yili_Guncellemesi_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/M0iQa+2019-2023_stratejik_plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/zPgLw+AU_StratejikPlan_2018-2022_pdf-GUNCELLESTIRILMIS_VERSIYON.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Aksaray Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/7Kyoa+Aksaray_Universitesi_2020-2024_Donemi_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Aktan, C. C. (2006). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Coşkun Can Aktan (ed.). Seçkin Yayıncılık. Ankara. 167-192.
- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/FCke8+alku-2020-2024-stratejik-plan.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Allison, M., & Kaye, J. (2015). Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons.
- Amasya Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/dEX8C+AMASYA_UNIVERSITESI_2020-2024_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Anadolu Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/BX7Ts+2019-2023_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/EAvCa+2021-2025_Taslak_Stratejik_Plan_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/63EMi+ASBU_2020-2024_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Ankara Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/o5LRg+Ankara_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Planı_1_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Ve7HM+2020-2024_AYBU_SP_NIHAI_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ardahan Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Ve7HM+2020-2024_AYBU_SP_NIHAI_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Artvin Çoruh Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/2CG00+sp.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Atatürk Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/kEZhQ+Ataturk_Universitesi_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/fymIq+stratejik_plan_2019-2023_2_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Balıkesir Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/ypvGK+BAUN_2020-2024_Stratejik_Planı_102_sayfa_PDF_1_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/x6fku+Bandirma_Onyediy_Eylul_21-25_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bartın Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/ffstE+bartın_sp.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Batman Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/KebGC+Batman_Universitesi_2018-2022_Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bayburt Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/3vzVY+Bayburt_Universitesi_2017-2021_Donemi_Stratejik_Planı_Guncelleme_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/yTtDc+Bilecik_Seyh_Edebali_Universitesi_Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/zPus4+BINGOL_UNIVERSITESI_STRATEJIK_PLAN_2018-2022.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Bitlis Eren Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MMrZ2+Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MXwJc+bu_stratejik_plan_2020-2024-10-07-2020-v5_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/np2zw+Bolu_Abant_Izzet_Baysal_Universitesi_2019-2023_Donemi_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bryson, J. M. (1988). “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aMI96+Stratejik_Plan_Guncellemesi.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bursa Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), https://depo.btu.edu.tr/dosyalar/btu/Dosyalar/BT%c3%9c_2019-2023_STRATEJ%c4%b0K%20PLAN%20.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Bursa Uludağ Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/4QBBw+Bursa_Uludag_Universitesi_2017-2021_Donemi_Stratejik_Plan_Guncellenmis_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Cerrahpaşa Araştırma Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/FozVg+IUC_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/gGSau+COMU_2021-2025.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Çankırı Karatekin Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/P5cQq+Cankiri_Karatekin_Universitesi_2017-2021_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Çınar, N. F. & Tütünsatar, A. (2017). “Bir Kamu Politikası Olarak Stratejik Planlama ve Üniversitelerde Uygulama: Akdeniz Bölgesindeki Farklı Kuşaktaki Üniversitelerin Misyona ve Vizyonları Üzerinden Bir Değerlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22 (4). 1177-1188.
- Çukurova Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/trTma+CU_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/BdWGe+DEU_21-25_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Düzce Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/tsnb6+Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Ege Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/GhjAu+Ege_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plani_Revize_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Erciyes Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/EuSau+Erciyes_17-21_Guncelleme_2020.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarının Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Yayın No: DPT 2759. Ankara.
- Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/thU80+erzincan_sp.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Erzurum Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/xqUhE+Erzurum_Teknik_Universitesi_2018-2022_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/qVysq+EwhFY_ESOGU_2018-2022_Donemi_Guncellenmis_Stratejik_Plani_Kamuoyuna_Aciklanacak_Versiyonu.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Eskişehir Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/uMF3w+ESTU_SP_CB_EP_gu_ncellenmis_28_12_2020.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Fırat Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/pqE2y+Firat_Universitesi_2019-2023_Donemi_Stratejik_Plani.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/PUrbM+2018-2022StratejikPlani22032018.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Gazi Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/rJtWi+Gazi_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plani_Guncellenmis_Versiyon_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Gebze Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/fPmzo+GTU_2017-2021_Stratejik_Plani.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Giresun Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Om0pc+Giresun_Universitesi_2020-2024_Stratejik_Plani_ve_Makam_Onayi-2_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). "Strategic Planning: Still Going Strong?". Long Range Planning. 32(1). 107-116.

- Gümüşhane Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aYKhM+GMS_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Güven, A. (2014). “Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış”. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi. 2 (2). 63-80.
- Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MEUjo+2018-2022_HU_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Hakkâri Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Yizmi+Hakkari_Universitesi_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Harran Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/PPGUq+Harran_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/IxCT2+stratejik-plan-19-10-2016.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Hitit Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/CNgYK+Hitit_Universitesi_2021-2025_Donemi_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Iğdır Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/1LWs4+Iğdir_Universitesi_21-25SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8Ryam+Isp_Uyg_Bil_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İnönü Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/W73g0+IU_22-26_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İskenderun Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/KOpZw+Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İstanbul Medeniyet Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/SmId6+Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İstanbul Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/WaDGC+ITU_STARATEJIKPLAN_2017_2021.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İstanbul Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/e7hIm+Istanbul_19-23_SP_Guncel_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İzmir Demokrasi Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8XcIK+Stratejik_Plan_2021-2025.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/p8QsK+2020_2024_stratejik_plan_ikcu.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planı (2019-2023), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/CeZ60+IYTE-Stratejik-Plan-2019-2023.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Kafkas Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/atJdw+KAU_2018-2022_Stratejik_Planı-11_07_2017_Kopya_2_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/kPZfw+KSU_2018-2022_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Karabük Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/bPF56+Karabuk_Universitesi_2021-2025_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/2629/Karadeniz+Teknik+Universitesi+2019-2023>, (Erişim: 07.09.2021).
- Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/SRfr6+KARAMANOGLU_MEHMETBEY_UNIVERSITESI_2019-2023_STRATEJIK_PLANI.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kastamonu Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/yZRC4+Kastamonu_Univ_Sp_20-24.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kayseri Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/hyKzQ+KAYU_2020-2024_STRATEJIK_PLAN.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kenny, T. (1994). "From Vision to Reality Through Values". *Management Development Review*. 7 (3). 17-20.
- Kırıkkale Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/r0Tc8+KIRIKKALE_UNIVERSITESI_STRATEJIK_PLANI_2020-2024.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kırklareli Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/c3b4i+stratejik_plan_2018-2022_Taslak_2.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Q6Pk8+AHI_EVRAN_UNIVERSITESI_2017-2021_STRATEJIK_PLAN.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Kilis 7 Aralık Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/UHKkq+UNIVERSITEMIZ_2018-2022_YILLIARI_ARASI_STRATEJIK_PLANI.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kocaeli Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/N8k0O+Kocaeli_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Planı_Guncel.pdf, (Erişim: 07. 09.2021).
- Konya Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/gExgu+KTUN_2021-25_stratejik_plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/se9Pk+DPU_2018_2022_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Manisa Celal Bayar Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/3jMYa+manisa-celal-bayar-universitesi-2018-2022-stratejik-plani.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Mardin Artuklu Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/7bwJs+STRATEJIK_PLAN.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Marmara Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/wqXAG+marmara_uni_plani_Duzeltlen_5_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Mersin Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/GxqCW+Mersin_Universitesi_Stratejik_Plan_2018-2022.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/gQA2C+02_strateji_k_plan_bookmarks.pdf, (Erişim: 07.09. 2021).
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/x5Cz2+Mugla_Sitki_Kocman_21-25_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Munzur Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/o7MPo+2020_2024_Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Muş Alparslan Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/hnnRA+MUS_ALPARSLAN.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Mutluer, M.K. & Öner, E. & Kesik, A. (2011). Bütçe Hukuku. 3. Baskı. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Necmettin Erbakan Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/GTKXQ+N_E_U_Stratejik_Plan_2019-23.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/taaAq+NHBVU.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/1tg8G+Nigde_Omer_Halisdemir_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/vUOtk+2019-2023_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Ordu Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/yTyFM+Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/1DMGW+2018-2022_ODTU_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/UzCvA+OSMANIYE_KORKUT_ATA_UNIVERSITESI_2019-2023_STRA TEJIK_PLANI_1_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Özdem, G. (2011). “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi”. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 11 (4). 1869-1886.
- Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*. SAGE Yayıncılık, Ankara.
- Pamukkale Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/BV8NM+Pamukkale_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plan-Guncel.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Raynor, M. E. (1998). “That Vision Thing: Do We Need It?”. *Long Range Planning*. 31 (3). 368-376.
- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/kv05o+baskanliga-gonderilen-dus-1122020194210.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Sağlık Bilimler Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/veVDE+Saglik_Bilimleri_Universitesi_2020-2024_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/nxm8O+Sakarya_Uygulamali_Bilimler_Universitesi_2020-2024_Stratejik_Plan_0.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Sakarya Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/kVYGm+Sakarya_Universitesi_2020-2024_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).

- Samsun Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/IxzY8+Samsun_Universitesi_2021-2025_YILI_STRATEJIK_PLAN.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Selçuk Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/K2hPM+2019-2023-Stratejik-Plani.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Siirt Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/VWEmu+SIIRT_UNIVERSITESI_2018-2022_STRATEJIK_PLANI.pdf, (Erişim: 07. 09.2021).
- Sinop Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/efO9w+2018_2022_stratejik_plan_Sinop_U_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), https://www.cumhuriyet.edu.tr/strateji/webdosya/10_1097_1104_2018_2022_stratejik_plane92903a78658a56e15df7d18fe7a9ee8.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Şırnak Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/zZsUi+Sirnak_Universitesi_Stratejik_Plan_2018-2022.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/PskrI+Suleyman_Demirel_Universitesi_2021-2025_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Taş, H. C. (2005). “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”. Türk İdare Dergisi. Sayı: 449. 102-114.
- Tarsus Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/324aO+TARSUS_UNIVERISTESI_2020-2024_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/g/du/kurum/Devlet+Universiteleri>. (Erişim: 07.09.2021).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu. Ankara.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. 3. Sürüm. Ankara.
- Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/eEynY+TNKU_2020-2024_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/HfNUO+Tokat_Gaziosmanpasa_Universitesi_2019-2023.pdf, (Erişim: 07.09. 2021).

- Trabzon Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Aya92+Trabzon_Universitesi_2021-2025_Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Trakya Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/IF59M+tu-stratejik-plani-2018-2022.pdf>, (Erişim: 07.09.2021).
- Türk-Alman Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/dWCG0+TURK-ALMAN_UNNIVERSITESI_2021-2025_STRATEJIK_PLANI.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Türk Dil Kurumu (2019), Türkçe Sözlük, 11. Baskı, Ankara.
- Usta, A. (2014). “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği”. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi. 1 (2). 31-53.
- Uşak Üniversitesi Stratejik Planı (2020-2024), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/WTQKe+Hnkmc0vW9o_usak_universitesi_2020-2024_stratejik_plan.pdf, (Erişim: 07. 09.2021).
- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MLrnM+Van_YYU_21-25_SP.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Yalova Üniversitesi Stratejik Planı (2019-2023), https://yalova.edu.tr/Files/UserFiles/46/YALOVA_UNIVERSITESI_STRATEJIK_PLAN_2019_2023.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Yıldırım, M. F. (2011). Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi. DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü (Uzmanlık Tezi). Yayın No: 2815. Ankara.
- Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2021-2025), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/iwblQ+Yildiz_Teknik_Univ_2021-2025_Donemi_Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- Yılmaz, K. (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”. Sayıştay Dergisi. Sayı 50-51. 67-86.
- Yozgat Bozok Üniversitesi Stratejik Planı (2017-2021), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/4hlQG+Bozok_Universitesi_2017-2021Stratejik_Planı.pdf, (Erişim: 07.09. 2021).
- Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Stratejik Planı (2018-2022), http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/x4Wh6+BEU2018-2022StratejikPlanı_nihai_2_.pdf, (Erişim: 07.09.2021).
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). Resmi Gazete. Sayı 25326.
58. Hükümet Acil Eylem Planı. (2003). <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/229/ekutuphane3.4.6.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (Erişim: 04.10.2021).