

Başvuru Tarihi: 31.10.2017 **Received Date:** 31.10.2017

Yayına Kabul Tarihi: 09.01.2018 **Accepted Date:** 09.01.2018

Yayınlanma Tarihi: 29.01.2018 **Published Date:** 29.01.2018



akademia

TÜRK ÜNİVERSİTELERİN PAYDAŞ ANALİZİ¹

Özet

Üniversitelerde yaşanan rekabet; stratejik yönetim, stratejik planlama ve paydaş yönetimi gibi kavramları yükseköğretimin gündemine getirmiştir. Stratejik planlamanın temel unsurları olarak bilinen katılımcılığın sağlanması konusunun gerçekleştirilmesi için paydaş analizinin yapılması elzemdir. Böylece çeşitli paydaş gruplarının görüşleri ve destekleri, alınan kararlarda dikkate alınabilir ve yükseköğretim kurumları çeşitli menfaat sahipleriyle daha yararlı ilişkiler kurarak çeşitli grupların beklentilerini kendi yönetim uygulamalarına dahil edebilir. Nitel araştırma geleneği çerçevesinde oluşturulan bu çalışmanın amacı Türk üniversiteleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm kişi, kurum ve kuruluşların tanımlanmasıyla üniversiteler için en önemli paydaşları belirlemektir. Araştırma bulgularına göre Üniversiteler tarafından hazırlanan paydaş listelerinin çeşitlilik arz ettiği ve niceliğinin zor olduğu bulgulanmıştır. Üniversiteler tarafından 118 paydaş tanımlanmıştır. Ancak bütün paydaşların ifade edilmesi yerine paydaşları kategorilere ve bu kategorilere ait alt gruplara ayırmak paydaş analizinde ekonomik bir yöntemi oluşturmuştur. Paydaş kategorilerinin merkezinde kurumdan etkilenen ve kurumu etkileyen kurum içindeki öğrenciler, akademik ve idari birimlerde çalışan kişiler bulunmaktadır. Bu grupta yer alan paydaşlar dahili paydaşlardır. Harici paydaşların tanımlandığı kategoriler arasında ise devlet birimleri, uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, düzenleyici kurumlar, medya kuruluşları ve araştırma merkezleri tanımlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paydaşlar, Paydaş teorisi, Üniversiteler, Stratejik planlama.

STAKEHOLDER ANALYSIS OF TURKISH UNIVERSITIES

Abstract

The competition between Universities brought concepts such as strategic management, strategic planning and stakeholder management into the agenda of higher education. Stakeholder analysis which is known as the key element of strategic planning is essential to ensure participation. Thus, the views and supports of various stakeholder groups can be taken into account in the decision taken process. Higher education institutions can incorporate the expectations of various groups into their management practices by establishing more useful relationships with various stakeholders. The purpose of this study, created within the framework of the qualitative research tradition, is to identify the most important strategic stakeholder of universities by defining all persons, institutions and organizations directly or indirectly related to Turkish Universities. The research findings indicate that the stakeholder lists prepared by the universities show a variety and are difficult to quantify. 118 stakeholders are identified by the universities. However, instead of expressing all stakeholders, stakeholders were divided into categories and sub-groups belonging to these categories which constituted an economic method in stakeholder analysis. At the center of the stakeholder categories there are the students and the people working in the academic and administrative units who are affecting and also affected by the institution. Stakeholders involved in this group are internal stakeholders. Among the categories defined for the external stakeholders there are the governmental departments, international organizations, private sector, non-governmental organizations, regulatory agencies, media organizations and research centers.

Keywords: Stakeholder, Stakeholder theory, Universities, Strategic planning.

¹ Bu çalışma, 19 - 21 Ekim 2017 tarihinde Antalya’da düzenlenen ‘‘Innovation and Global Issues in Social Sciences’’ adlı uluslararası konferansta sunulan bildiri metninin tam metne dönüştürülmüş halidir.

Giriş

Ulusal ya da uluslararası düzeyde yükseköğretim kurumları arasında rekabetin ortaya çıkışı ile eğitim sektöründe çeşitli değişiklikler yaşandı (Tam, 2007). Bu rekabet, yükseköğretime bağlı tüm paydaşlar için sonuçlar doğurdu. Örneğin öğrenciler daha fazla tercih hakkı kazanırken, yükseköğretim kurumlarının kurumsallaşması ve uluslararasılaşması sağlandı (Mintzberg ve Rose, 2003). Günümüzde bir eğitim kurumunda paydaşlar genel olarak iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak gruplandırılmaktadır. Üniversiteler denildiğinde; öğrenciler, akademik ve idari personel ilgili eğitim kurumunun içerisinde yer aldığından iç paydaşlar kapsamında değerlendirilmekte ve ilgili politikaların uygulanmasından doğrudan etkilenen paydaş grubunu oluşturmaktadır. İşverenler, mezunlar, meslek örgütleri, mezunlar ve toplum gibi kurumunun dış çevresinde yer alan paydaşlar ise dış paydaşlardır. Dış çevre, organizasyonun kendi iç çevresi ve faaliyet çevresi dışında kalan alanı kapsar. Makro ekonomik ortam, uluslararası çevre, siyasi çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre ve demografik çevre dışsal çevrenin kapsamına girer (Aktan ve Börü, 2007, 14). Nitekim kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla güçlü ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak ve kuruma dinamiklik kazandıracaktır.

Bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesi konularında stratejik planlama bir rehber hizmet sunmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007, 287). Stratejik planlama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yükseköğretim kurumları iç ve dış paydaşlarını belirlemeli ve öncelikli paydaş gruplarının beklentileri, değerleri ve kaygıları tespit edilmelidir. Bu bireylerin veya grupların bilinmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması, yükseköğretim kurumları için önemli bir rekabet faktörü (Dobni ve Luffman, 2003) olarak görünmektedir. Paydaşlar, genellikle kurumun araştırma geliştirme projeleri veya diğer etkinlikleriyle ilgilenen kişiler olarak tanımlanırken, stratejik paydaşlar; stratejik planda belirtilenlerdir. Stratejik paydaşlar aynı zamanda anlaşmalar, yönetmelikler ve uygulamalar temelinde yakın işbirliği içinde olan kişilerdir (Kettunen, 2014, 36).

Nitel araştırma geleneği çerçevesinde oluşturulan bu çalışmanın amacı, Türk üniversiteleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm kişi, kurum ve kuruluşların tanımlanmasıyla üniversitelerin en belirgin paydaşlarını belirlemektir.

Eğitim Sektöründe Paydaş Analizi

Paydaş yönetiminin özel sektör kuruluşlarındaki uygulamaları konusunda çok sayıda araştırma yapılmış iken, kamu ve kar amacı gütmeyen alanlarda daha az araştırma vardır (Chapleo ve Simms, 2010, 1). Bu bağlamda üniversitelerle ilgili çalışmaların azlığı da dikkat çekmektedir. Birnbaum'a (1988, 1) göre üniversitelerin nasıl işlediğini öğrenmek onları organizasyonlar veya sistemler olarak görmeyi gerektirir. Onları organizasyonlar olarak incelersek, resmi bir sosyal kültür içinde ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda belirli rollere sahip olan ve birlikte çalışan insan gruplarını görürüz. Eğer onları sistemler olarak görürsek, belirli roller ve yapılar daha az önemli görünür ve endişeler daha çok tümün ve parçaların etkileşiminden meydana gelen dinamikler üzerine yoğunlaşır.

Üniversitelerin nasıl işlediğini öğrenmenin bir başka yolu ise paydaşların tanımlanmasıyla olur (Avcı ve diğerleri, 2015, 47). Paydaş teorisi kurumun sorumluluğunu geçmişte olduğu gibi salt hissedarlarla sınırlandırmamaktadır. Ertuğrul'a (2008) göre paydaş teorisinin (stakeholder) temelini oluşturan "stake" kavramı Türkçe yazında menfaat, yarar, beklenti olarak karşılık bulmaktadır. Ayrıca "bir girişimden elde edilen pay ya da fayda" olarak da tanımlanabilmektedir. Pay; basit ve küçük bir faydadan ibaret olabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren farklı bir değere kadar uzanabilmektedir (Ertuğrul, 2008, 212). Freeman (1984, 25) paydaşları, "şirket hedeflerinin başarıya ulaşmasını etkileyebilecek ya da şirket faaliyetlerinden etkilenecek herhangi bir grup veya birey" olarak tanımlamaktadır. Geçen zamanla birlikte kurumların ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir (Aktan ve Börü, 2007, 14). Geçmişte hissedarlar ve müşteriler temel paydaşlar olarak

değerlendirilirken bugün her şirketin birbirinden farklı özellik taşıyan çok sayıda paydaşı vardır. Freeman, (1984, 55) büyük bir şirketin paydaşlarını şirket sahipleri, ticari birlikler, aktivist gruplar, müşteriler, müşteri savunan gruplar, sendikalar, çalışanlar, ticaret birlikleri, çalışanlar, tedarikçiler, hükümet ve siyasi gruplar gibi genel kategorilere ayırmış ve her bir kategori içindeki paydaşların talep ve beklentileri birbirinden farklı olabileceğinden paydaşların alt gruplara bölünerek detaylandırılabilceğini vurgulamıştır². Jones (1980, 59-60) ise “Bu gruplar kimlerdir? Bu grupların hangileriyle ilgilenilmelidir? Bu grupların en önemli ilgi alanları nelerdir? Bu ilgi alanları nasıl dengelenebilir? Bu ilgi alanlarını karşılayabilmek için ne kadar bütçe ayrılmalıdır?” gibi pragmatik sorular yardımıyla paydaşların gruplandırılması ve özelliklerinin tanımlanabilmesini kolaylaştıracak bir yaklaşım sunmuştur. Paydaşların tanımlanması ve özelliklerinin belirlenmesiyle yöneticiler, kilit paydaşlarla daha etkili bir şekilde etkileşime geçebilir ve belirli bir politika veya programın uygulanması konusunda ihtiyaç duyulan desteğin artırılmasına olanak tanır. Böylece politika veya programla ilgili olası yanlış anlaşılmaları veya kabul edilmeyecek uygulamalar tespit edebilir ve önlenir (Schmeer, 1999: 5).

Kurum ile bağı olan ya da kurumdan kazanacak veya kaybedecek bir şeyi olan insanların veya grupların listesinin çıkartılmasını (Grunig ve Repper, 2005, 140) Freeman (1984) kurumun paydaş haritası olarak adlandırmıştır. Paydaş haritaları geniş kategorilerden oluşur. Ancak bu kategorilerdeki bütün insanların ve grupların iletişim kurma ya da kurumu etkileme olasılığı eşit olmadığından ve kurumun da aynı anda tüm paydaşların talep ve beklentilerine cevap vermesi imkansız olduğundan, kategoriler segmentlere ayrılarak iletişim programları geliştirilir (Grunig ve Repper, 2005, 142). Bu nedenle hangi paydaş gruplarının kurum üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunun, hangi beklentilerin daha fazla dikkate alınması gerektiğinin ve farklı paydaş gruplarının beklenti ve etkilerinin ne dereceye kadar çeşitlendiğinin belirlenmesi gerekmektedir (Johnson ve diğerleri, 2008, 103). Bunun için çeşitli araştırma tekniklerinden faydalanılır. Örneğin uygulayıcılar kamuoyu yoklamaları ve medya analizleri gibi ikincil bilgi kaynaklarını kullanarak, bilimsel çalışmaları takip ederek, toplum veya siyasi liderlerle fikir alışverişinde bulunarak ortamı tarayabilirler (Grunig ve Repper, 2005, 140). Makro düzeyde ise örgütsel ortamın sistematik olarak araştırılması, gözlemlenmesi ve yorumlanması sürecinde kurumu etkileyen siyasal, yasal, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, etik, demografik ve çevresel faktörlerin belirlenmesi için PEST analizi temel bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Yönetici bu faktörlerle ilgili bilgileri toplayarak kurumun faaliyet gösterdiği ortamdaki resmin görülmesini ve bu ortamda kurumun faaliyetlerini ve performansını etkileyecek unsurların tespit edilmesini sağlamaktadır (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015, 95). Oysa mikro düzeyde bir kurumun, programın, fikrin veya projenin (Johnson ve diğerleri, 2008) güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, nelere ihtiyacının olduğu, gelecekte ne tür tehditlerle karşı karşıya kalılabileceği ve fırsatların bu anlamda neler olduğunun stratejik tartışılması ise SWOT analizi yapılarak öğrenilir (Wallner ve Schauer, 2006, 59). Böylece spesifik konular tanımlanır ve bu konulara bağlı paydaş grupları, grupların konulara ilişkin pozisyonları ve paydaş-konu ilişkisine bağlı paydaş segmentasyonu yapılır; örneğin kadın çalışanlar segmenti altında tanımlanan hamile kadınlar ve genç kadınlar gibi. Paydaşların konuya yönelik pozisyonları tanımlandıktan sonra onların beklentileri ve endişeleri yönetilebilir, ilgili uygulama veya projeye yapıcı bir şekilde katkı sağlamaları ve uygulamayı desteklemeyen paydaşlarla da nasıl başa çıkılacağı konusunda iletişim planları geliştirilebilir.

Halkla ilişkiler yöneticileri paydaşları kapsamlı bir şekilde araştırdıktan sonra, her birinin kurum üzerindeki etkisine ya da kurumun onlar üzerindeki sonuçları ılımlaştırmaya ne kadar eğilimli olduğuna göre onlara bir sıra ya da öncelik vermelidir (Grunig ve Hunt, 1984, 8). Daha sonra, en önemli ve en stratejik paydaşlardan başlayıp halkla ilişkilere ayrılmış kaynaklar tükenene kadar sıralı listede aşağı doğru inerek, her biri için kesintisiz iletişim programları planlamalıdır (Grunig ve Repper, 2005, 141).

² Bir paydaş kategorisindeki insanların çoğu pasiftir. Ancak farkındalığı ve aktifliği daha yüksek olan ya da zamanla yükselen paydaşlar kamu olarak tanımlanır (Grunig ve Repper, 2005, 140).

Paydaş ve paydaş haritası çıkartmakla ilgili birçok yaklaşım ve teknik bulunmaktadır. Clarkson (1995, 106-107) paydaşları birincil ve ikincil paydaş olarak sınıflandırmıştır. Yazara göre hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler, hükümetler ve topluluklar birincil paydaş grubunu oluşturmaktadır. Bu grubun ortaklığı veya katılımı sağlanmazsa, şirketin hayatta kalması mümkün olamaz. Şirket ve birincil paydaş grupları arasında yüksek düzeyde bir karşılıklı bağımlılık vardır. İkincil paydaş grupları ise şirketi etkileyen ya da şirket faaliyetlerinden etkilenen ancak şirketle ilgili işlemlerde bulunmayan ya da şirketin hayatta kalması için çok da önem taşımayan gruplar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde medya ve özel ilgi grupları ikincil paydaşlar olarak kabul edilmektedir.

Mitchell ve diğerleri (1997) paydaşları önem derecesine göre farklı gruplara segmente edilmesine yardımcı olacak bir paydaş segmentasyon modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde paydaşlar güç, meşruluk ve aciliyet gibi üç temel değişken dikkate alınarak segmente edilirken, paydaşlar yedi gruba ayrılmaktadır. Yazarlar göre paydaşlar güç, meşruluk ve aciliyet durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Yedi grupta tanımlanan paydaşların farklı zamanlarda farklı yönetsel beklentileri olmaktadır. Uyuyan (1), ihtiyari (2) ve talep eden (3) paydaş grupları düşük seviyede ilgi gösteren grupları oluşturmaktadır. Oysa baskın (4), tehlikeli (5) ve bağımlı (6) paydaşlar beklentisi olan gruplardır. Nihai (7) paydaşlar ise belirtilen üç değişkene ilişkin özelliklere sahip olduklarından şirket yöneticileri bu grubun ilgi alanlarını ya da beklentilerini acil bir şekilde ele almalı ve tatmin edilmeleri için yoğun çaba harcamalıdır (Mitchell ve diğerleri, 1997, 878). Aksi takdirde nihai paydaşlar şirketin bu durumdan büyük zarar görmesine neden olacaktır.

Araştırma ve Yöntem

Yapılan çalışmada içerik analizi yöntemi ile Türkiye’de bulunan üniversitelerin stratejik planlarında ifade edilen paydaşlar, ilgili planın paydaşlar başlığı ya da bölümü temel alınarak incelenmiştir. Berelson (1952, 17) *içerik analizini içeriğin tarafsız, sistematik ve niceliksel tanımı* olarak ifade ederken, Stone vd. (1966, 213) metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniği olarak tanımlamıştır. Araştırmanın evrenini Times Higher Education’ın (2017) 2011 yılından itibaren düzenli olarak internet ortamında yayınladığı ve 2018 yılı için 1.102 üniversiteyi öğretim kalitesi, araştırma etkisi, alıntılanma sayısı, uluslararası görünüm ve endüstri bağlantıları gibi kriterlere göre değerlendirerek gerçekleştirdiği Dünya üniversiteleri sıralamasındaki ilk 1000’e giren Türk üniversiteleri oluşturmaktadır. Bu üniversiteler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Dünya üniversiteleri sıralamasına giren Türk üniversiteleri

	Üniversite	Sıra	Durum/Kapsadığı Yıllar	Sayfa
1	Koç Üniversitesi	301-350	Ulaşılamamıştır	-
2	Sabancı Üniversitesi	351-400	Kurum İçi Değerlendirme Raporu	-
3	Bilkent Üniversitesi	401-500	Tamamlanma Aşamasında	-
4	Boğaziçi Üniversitesi	401-500	2015-2019	68
5	Atılım Üniversitesi	601-800	2015-2019	61
6	Gebze Teknik Üniversitesi	601-800	2017-2021	68
7	Hacettepe Üniversitesi	601-800	2018-2022	113
8	İstanbul Teknik Üniversitesi	601-800	2017-2021	36
9	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	601-800	2018-2022	145
10	Akdeniz Üniversitesi	801-1000	2013-2017	142
11	Erciyes Üniversitesi	801-1000	2017-2021	49
12	İstanbul Üniversitesi	801-1000	2014-2018	108
13	İzmir Teknoloji Enstitüsü	801-1000	2014-2018	78
14	Marmara Üniversitesi	801-1000	2017-2021	71
15	TOBB Ekonomi ve Tek. Üniv.	801-1000	Kurum İçi Değerlendirme Raporu	-
16	Yıldız Teknik Üniversitesi	801-1000	2016-2020	72

Yapılan çalışmanın temel kısıtını, bu sıralamanın ilk 1000 listesine girmeyi başarabilen ve Türkiye’de bulunan üniversitelerin oluşturmasıdır. Sıralamaya giren 16 üniversiteden 12’sine ilişkin stratejik planlara Google arama motoruna örneğin “Akdeniz Üniversitesi stratejik planı” ifadesi girilerek ulaşılmıştır. Dört üniversitenin stratejik planına web ortamından ulaşılamamış olması, bu üniversitelerin araştırma evrenine dahil edilmemesine neden olmuştur. Bu doğrultuda stratejik planı yayımlanmış 12 üniversitenin raporu incelenmiştir.

Bulgular

Dünya üniversiteleri sıralamasındaki ilk 1000’e giren Türk üniversitelerinin yayımladıkları strateji planlarının sayfa sayıları 36 ile 145 arasında değişmekte, ortalama sayfa sayısı 84’dür. Bu planlar içerisinde paydaş analizi çerçevesinde ifade edilen paydaşlar tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Paydaş analizi

	Paydaşlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%
1	İç ve dış Paydaşlar		•	•				•						25
2	Öğrenciler			•	•	•		•	•	•	•	•	•	75
3	Lisans Öğrencileri						•							8
4	Yüksek Lisans Öğrencileri						•							8
5	Potansiyel Öğrenciler			•	•									17
6	Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenciler							•						8
7	Uluslararası Diploma Öğrencileri						•							8
8	Değişim Öğrencileri/Erasmus						•							8
9	Öğrenci Kulüpleri			•									•	17
10	Öğrenci Temsilcileri							•						8
11	Öğrenci Aileleri			•				•	•	•	•		•	50
12	Mezunlar		•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	80
13	Mezunlar Derneği											•		8
14	Akademik Birimler	•			•		•						•	33
15	Rektörlük	•											•	17
16	Bölmeler												•	8
17	Enstitü/ler						•						•	17
18	Yüksekokullar												•	8
19	Temel İngilizce ve Modern Diller Bölümleri						•							8
20	Üniversite Hastanesi				•									8
21	Diğer Hastaneler				•									8
22	Hasta ve Yakınları				•					•				17
23	Birim Yöneticileri									•				8
24	Akademik Personel			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	80
25	Öğr. Elemanları Derneği						•							8
26	Disiplinlerarası Öğretim Üyeleri						•							8
27	Emekli Personel				•			•	•	•				33
28	İdari Birimler				•		•						•	25
29	İdari Personel			•	•	•		•	•	•	•	•	•	75
30	Bilgi İşlem Daire Başkl.						•							8
31	Diğer Üniversiteler			•	•			•	•	•	•	•	•	67
32	Düzenleyici kurumlar					•								8
33	YÖK			•	•		•	•	•	•	•		•	67
34	Üniversitelerarası Kurul				•			•	•	•			•	42

35	TÜBİTAK			•	•		•	•	•	•	•	•	•	75
36	TÜBA							•	•	•			•	33
37	ÖSYM			•				•	•				•	33
38	Devlet (idari birimler)					•								8
39	Başbakanlık			•										8
40	Sayıştay			•	•				•				•	33
41	Bakanlıklar											•	•	17
42	Milli Eğitim Bakanlığı				•		•	•	•	•	•			50
43	Maliye Bakanlığı			•	•		•	•	•	•	•			58
44	Sağlık Bakanlığı				•				•	•				25
45	Kalkınma Bakanlığı			•	•		•	•	•	•	•			58
46	Sanayi ve Ticaret Bakanl.									•				8
47	Sanayi Bilim ve Teknoloji Bakanlığı			•				•				•		25
48	Çalışma ve Sosyal Güv. Bakanlığı						•							8
49	Diğer Bakanlıklar				•			•	•	•				33
50	Yerel Yönetimler			•	•			•	•	•	•	•	•	58
51	Valilik			•					•	•	•			33
52	Kaymakamlık											•		8
53	İl Milli Eğitim Müdürlüğü								•					8
54	İl Emniyet Müdürlüğü								•					8
55	İl Kültür Müdürlüğü								•					8
56	İl Sağlık Müdürlüğü								•					8
57	İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü								•					8
58	Diğer Kamu Kuruluşları				•			•	•	•			•	42
59	Kamu İhale Kurumu			•	•				•				•	33
60	Hazine Müsteşarlığı			•			•		•					25
61	Devlet Personel Dairesi/Başkl.						•		•			•		25
62	Sosyal Güvenlik Kurumu				•			•	•					25
63	Yasama ve Yargı Organları							•			•			17
64	Askeri Kuruluşlar										•			8
65	Türk Silahlı Kuvvetleri												•	8
66	Kredi Yurtlar Kurumu								•					8
67	Türk Patent Enstitüsü			•	•									17
68	MARKA			•										8
69	TSE			•										8
70	Mili Emlak Genel Müdürlüğü			•										8
71	Sivil Toplum Kuruluşları			•	•	•		•	•	•	•		•	67
72	Sendikalar			•		•			•				•	33
73	Meslek Odaları							•				•	•	25
74	Sanayi Odası								•					8
75	Ticaret Odası								•					8
76	TÜSİAD												•	8
77	MÜSİAD												•	8
78	Üniversite Vakfı			•			•						•	25
79	Özel Sektör	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	80
80	İnsan Kaynakları Siteleri												•	8
81	Tedarikçiler				•			•	•	•				33
82	Finansal ve Mali Kuruluşlar							•						8

83	Bankalar								•	•			•	25
84	Organize Sanayi Bölgeleri			•					•					17
85	KOSGEB			•	•			•	•	•		•	•	58
86	Üniversite içindeki Esnaf								•					8
87	TÖMER												•	8
88	Araştırma ve Uygulama Merkezi						•						•	17
89	Teknokent				•		•		•	•			•	42
90	Araştırma Fonları							•		•	•			25
91	Araştırmalar Koordinatörlüğü						•						•	17
92	Kurumsal Gelişim ve Planlama Ofisi						•							8
93	BAP Koordinasyon Birimi						•						•	17
94	Kütüphane ve Doküm. Daire Başkanlığı						•							8
95	Araştırma Kuruluşları												•	8
96	Teknoloji Transfer Ofisi						•							8
97	BT hizmet sağlayıcıları						•							8
98	Özel ARGE Merkezleri			•										8
99	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi											•		8
100	Muallimköy Tekn. Geliştirme Bölgesi			•										8
101	Uluslararası Kuruluşlar				•									8
102	Avrupa Birliği												•	8
103	Avrupa Birliği Komisyonu						•			•				17
104	Avrupa Birliği Birimleri							•				•		17
105	Avrupa Üniversitelerarası Birliği							•						8
106	Kore Kültür Merkezi						•							8
107	Konfüçyus Merkezi						•							8
108	TR Fulbright Komisyon Temsil.						•							8
109	Univ. Ranking by Acad. Performance						•							8
110	Masters in Earthquake Engin. and Engi. Seismology						•							8
111	Toplum							•	•				•	25
112	TOKİ							•						8
113	Medya Kuruluşları			•	•	•		•	•	•	•		•	67
114	Ulusal Ajans				•			•						17
115	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı								•					8
116	İzmir Kalkınma Ajansı											•		8
117	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı							•						8
118	Japan Int. Cooperation Agency						•							8
	Toplam	2	3	32	35	10	38	38	45	33	23	14	39	

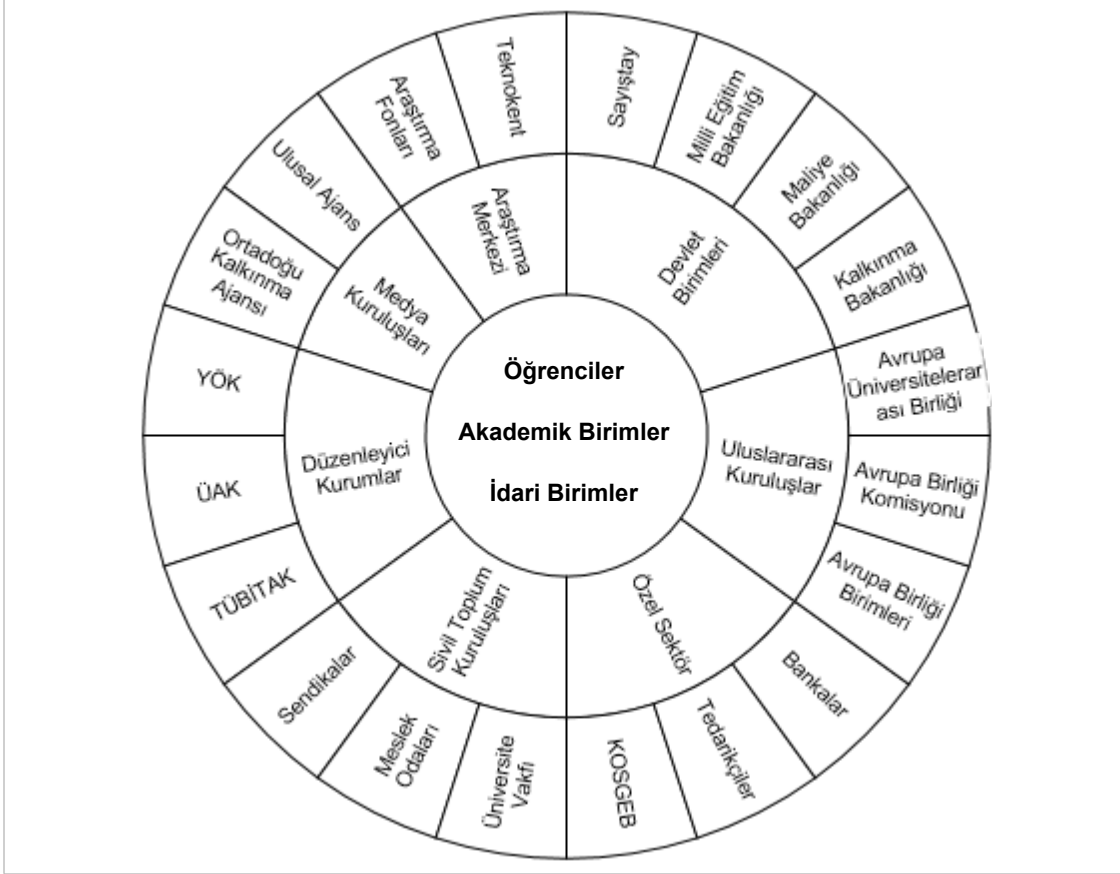
İlgili alan yazınında da belirtildiği gibi paydaş haritasının hazırlanmasıyla ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Her kurumun birbirinden farklı özellik taşıyan çok sayıda paydaşı vardır ve her bir paydaşın kurumdan talep ve beklentileri de farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlardaki paydaş analizlerindeki çeşitlilik dikkat çekmektedir. Burada bir üniversite salt iki grubu (akademik birimler ve rektörlük) paydaş olarak ifade ederken, başka bir üniversitede 45 paydaş ifadesinde bulunmuştur. Kurumun bu kadar çok sayıda paydaşın talep ve beklentilerine aynı anda ve aynı çabayla cevap vermesi mümkün

olmadığından tablo 2’de listelenen paydaşlar için bir öncelik sıralaması yapılarak paydaş haritası oluşturulmalıdır. Üniversiteler tarafından hazırlanan paydaş analizlerinde paydaşlar genel olarak iç ve dış paydaş, temel ortak - stratejik ortak - müşteri, çalışan ve hizmet alan, zorunlu ya da gönüllü, kural koyucu (Erciyes Üniversitesi, 2016; Akdeniz Üniversitesi, 2012; Yıldız Teknik Üniversitesi, 2015) olarak sınıflandırılmıştır. Ancak paydaşların, kurumun gündeminde olan konuya göre ilgi dereceleri değişebildiğinden her kurumun paydaş haritası kurumun kendisine özeldir. Burada genel olarak birincil paydaş ve ikincil paydaş gruplamaları benzerlik gösterebilir, ancak bu grupların alt segmentlerinde farklılıklar olur. Örneğin bir kurum öğrenci segmentinin altında öğrenciler ve mezunlar tanımlamasını yaparken başka bir kurum daha detaylı bir çalışma yaparak öğrenci segmentinin altında lisans öğrencileri, yüksek lisans öğrencileri, uluslararası diploma öğrencileri, değişim öğrencileri (Erasmus) ve mezunlar tanımlamasıyla daha spesifik bir gruplandırma yapmıştır.

Her kurumun paydaşları sayıca birbirinden farklı olsa da, üniversiteler denildiğinde temel olarak hangi grupların mutlaka tanımlanması gerektiğini bilebilmek için paydaşları kategorilere ve bu kategorilere ait alt gruplara ayırmak ekonomik bir yöntem olacaktır. Böylece hangi paydaş gruplarının yönetimin ilgisini gerektirdiği sistematik bir şekilde belirlenebilecektir (Mitchell vd., 1997: 853-854). Bu sistematik süreç, kurum kaynaklarının gereksiz faaliyetlere ve düşük önem derecesine sahip paydaşlara yöneltilmesine engel olarak yöneticilere destek sağlayacaktır (Ertuğrul, 2008: 205). Tablo 2’de de görüldüğü gibi tüm üniversiteler tarafından 118 paydaş tanımlanmıştır. Ancak üniversitelerin çoğu dikkatlerini sınırlı ama belirgin bir paydaş grubuna yoğunlaştırmıştır. Bu gruplar akademik personel, mezunlar, özel sektör, öğrenciler, idari personel ve Tübitak’tır. Burrows’a (1999: 5) göre özellikle paydaşlar arasında en belirgin gruplara odaklanması, giderek beklentilerin bilinir hale getirildiği halde bazı oluşumların anlaşılmasına ya da bu tür oluşumların gizli kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle Burrows (1999) belirgin gruplar yerine kategorilerin kullanılmasının gelecekte paydaşlara nasıl yaklaşılacağına ilişkin vizyonumuzun genişleyeceğini ifade etmektedir.

Şekil 1’de üniversiteler tarafından ifade edilmiş paydaşlar kategoriler ve alt kategoriler olarak gösterilmektedir. Ancak tablo 2’de belirtilen tüm paydaşlara burada yer verilmesi mümkün olmadığı için, şekilde en belirgin paydaşlar sunulmaktadır. Örneğin devlet birimleri kategorisinde kurumun iletişim içinde olduğu çok sayıda paydaşı var iken, aşağıdaki şekilde Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı gibi en belirgin olanlar gösterilmeye çalışılmıştır. Benzer şekilde özel sektör kategorisinde de kurumun çok sayıda paydaşı ifade edilirken, şekilde bu paydaşlar arasında KOSGEB, tedarikçiler ve bankalar en önemli gruplar olarak gösterilmektedir.

Şekil 1. Paydaş kategorileri



Paydaş kategorilerinin merkezinde kurumdan etkilenen ve kurumu etkileyen öğrenciler, akademik ve idari birimlerde çalışan kişiler ifade edilmektedir. Bu grupta yer alan paydaşlar kurum içinde tanımlandığından dahili paydaş olarak adlandırılabilir. Harici paydaşların tanımladığı kategoriler arasında ise devlet birimleri, uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, düzenleyici kurumlar, medya kuruluşları ve araştırma merkezleri ifade edilmektedir. Bu gruplarla ilişkilendirilen ortaklıklar temel ortak, stratejik ortak, müşteri, hizmet alan, kural koyucu şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kettunen'e (2015: 59) göre bu stratejik ortaklarla gerçekleştirilen işbirlikleri genelde stratejik planlar, düzenlemeler, anlaşmalar veya uygulamalar çerçevesinde şekillenmektedir. Üniversitelerin bu paydaş gruplarıyla yüksek bağlılığı, hazırlanan paydaş analizlerinde bu grupların tanımlanmasını elzem kılmaktadır. Ancak tüm grupların kurumdan beklentileri ve birbirleriyle olan etkileşimi farklı olduğundan kurum ortam taramasından belirlediği konular çerçevesinde paydaşları önem, etki, bilgi ve ilgi derecesine göre sınıflandırmalı, hazırlanan spesifik iletişim programlarıyla iletişim kurmaya çalışmalı, etkileşim ve eşgüdüm içinde hareket etmeye özen göstermelidir.

Sonuç

Yükseköğretim kurumları bir dönüşüm süreci yaşamaktadırlar. Öğretim ve araştırma işlevleri yeniden değerlendirilirken, bölge, ülke ya da uluslararası arenada ekonomik ve sosyal çevrenin refahına yapılan katkılar özellikle vurgulanmaktadır (Jongbloed, Enders ve Salerno, 2008). Bu çerçevede yüksek öğretim kurumları, çeşitli menfaat sahipleriyle karlı ilişkiler geliştirmeli ve kendi vizyonlarını ve amaçlarını kendi yönetim uygulamalarına dahil etmelidirler (Mainardes, 2010, 76). Stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanması ve kurumun stratejik yöneliminin belirlenerek amaç ve hedeflerinin ortaya konmasında üniversitenin etkileşim içinde bulunduğu dahili ve harici paydaşların görüşleri dikkate alınarak

paydaşların beklentileri, destekleri, kaygıları ve katkıları öğrenilmeye çalışılmalıdır (Gebze Teknik Üniversitesi, 2016, 14; Erciyes Üniversitesi, 2016, 56). Geniş paydaş katılımlı yürütülen stratejik planlama çalışmaları üniversitelerin geçmişini ve mevcut durumunu, ülkemizdeki ve dünyadaki eğilimleri, fırsatları ve tehditleri kapsamlı ve derinlemesine inceleme fırsatı sunarak (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2017, 4) ileriye dönük politika geliştirme amacını taşımakta ve (Varvasovszky ve Brugha, 2000) kurumlara rekabet avantajı sunmaktadır.

Üniversite paydaşlarının ifade edilmesi, kurumun misyonu ve gelecekteki başarısı için önemli olan iş ortakları ve müşterileri (örneğin öğrenciler) ile işbirliği yapılması için önemlidir (Kettunen, 2014, 34-35). Paydaş teorisi, yükseköğretim kurumlarının topluluklar ile ilişkisel etkileşimine ek olarak üniversitelerin çevresinde bulunan çeşitli topluluklara verilen çabalara dikkatin çekilmesi konusunda son derece faydalı olabilmektedir (Jongbloed, Enders ve Salerno, 2008). Paydaş analizi; temel paydaşları belirlemeyi, öncelik sırasına koymayı, ihtiyaçlarını değerlendirmeyi, düşüncelerini toplamayı ve bu bilgileri, stratejik hedef oluşturma, strateji formüle etme ve uygulama gibi stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirmeyi gerektirmektedir (Sarıkaya, 2011, 49). Yükseköğretimin Bologna modeli öncesindeki temel paydaşları sorgulandığında genel olarak öğrencileri kontrol eden öğretim üyeleri ve öğrenciler adlandırılarak sınırlı bir yaklaşım sunulmaktaydı (Musial, 2010, 46). Oysa bugünün üniversiteleri bu iki paydaşın dışında çok sayıda dış paydaşla da işbirliği ve etkileşim içinde bulunarak iletişimini planlamakta ve sürdürmektedir.

Yapılan çalışmaya göre üniversiteler tarafından hazırlanan paydaş analizlerinin çeşitlilik arz ettiği ve niceliğinin zor olduğu bulgulanmıştır. Paydaşları stratejik yönetimle ilişkilendirebilmek için yükseköğretim kurumları salt paydaşlarını tanımlamakla kalmayıp aynı zamanda onların sınıflandırmasını da yapmalıdır (Kettunen, 2014, 34). Bir üniversitenin paydaş analizinde paydaşlar rektörlük ve akademik birimler olarak ifade edildiği gibi, 45'e yakın paydaşın belirlendiği çok detaylı paydaş listeleri de yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen stratejik planlarda çeşitlilik arz eden 118 paydaş tanımlanmıştır. Ancak bütün paydaşların ifade edilmesi yerine paydaşları kategorilere ve bu kategorilere ait alt gruplara ayırmak paydaş analizinde ekonomik bir yöntemi oluşturmuştur. Paydaş kategorilerinin merkezinde kurumdan etkilenen ve kurumu etkileyen kurum içindeki öğrenciler, akademik ve idari birimlerde çalışan kişiler bulunmaktadır. Bu grupta yer alan paydaşlar dahili paydaşlardır. Harici paydaşlar arasında ise devlet birimleri, uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, düzenleyici kurumlar, medya kuruluşları ve araştırma merkezleri temel kategorileri oluşturmaktadır. Temel kategoriler birçok üniversite için geçerli olsa da, paydaş grupları içerisinde her bir paydaşın kurum için taşıdığı önem kurumlararası farklılık gösterdiğinden her bir kategorinin alt kategorilerindeki çeşitlilik dikkat çekmektedir.

Kaynakça

- Akdeniz Üniversitesi. (2012). *2013 - 2017 Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planı*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, <http://proje.akdeniz.edu.tr/otomasyon/web/strateji/plan/1978.pdf>
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. Coşkun Can Aktan (Edt.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (11-36). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Atılım Üniversitesi. (2014). *Stratejik Plan (2015-2019)*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://m.atilim.edu.tr/shares/atilim/files/2015-2019_Stratejik_Plan.pdf
- Avcı, Ö., Ring, E. ve Mitchell, L. (2015). Stakeholders in U.S. Higher Education: An Analysis Through Two Theories of Stakeholders. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: X Sayı: II, 45-54.

- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2): 280-296.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: Free Press.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. USA: Jossey-Bass Inc.
- Boğaziçi Üniversitesi. (2014). *Stratejik Amaçlar, Stratejik Hedefler, Performans Ölçütleri, Faaliyetler ve Sorumlular - 2015-2019*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://www.boun.edu.tr/Assets/Documents/Dosyalar/Bu_SP_2015_2019.pdf
- Burrows, J. (1999). Going Beyond Labels: A Framework for Profiling Institutional Stakeholders. *Contemporary Education*, 70, 4, 5-10.
- Chapleo, C. ve Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14 (1), 12-20.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analizing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Deren Van Het Hof, S. ve Hoştut, S. (2015). Sosyal Sorumluluk Kampanyası için Stratejik Adımlar. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler* (81- 128). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dobni, C. ve Luffman, G. (2003). Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
- Erciyes Üniversitesi. (2016). *ERÜ 2017-2021 Stratejik Planı*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, <http://stratejikplan.erciyes.edu.tr/2017-2021/>
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve işletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, Temmuz-Aralık 2008, 199-223.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management a Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September.
- Gebze Teknik Üniversitesi. (2016). *Gebze Teknik Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://www.gtu.edu.tr/Files/Idari_Birimler/06_Strateji_Gelistirme_Daire_Baskanligi/01_Stratejik_Plan/GTU_2017-2021_Stratejik_Plan.pdf
- Grunig, J. ve Repper, F.C. (2005). Stratejik Yönetim. Kamular ve Gündemler. Der: James E. Grunig vd. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (131-172). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım.
- Grunig, J.E. ve Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Hacettepe Üniversitesi. (2017). *Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2018-2022*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyalari/raporlar/stratejik_plan/2018-2022_HU_SP.pdf

- Bilkent Üniversitesi. (2017). *Stratejik Plan Taslağı*. Erişim Tarihi: 21.09.2017, <http://w3.bilkent.edu.tr/www/stratejik-plan-taslagi/>
- Times Higher Education. (2017). *World University Rankings 2018 World Ranking Page*. Erişim Tarihi: 15.09.2017, <https://www.timeshighereducation.com>
- İstanbul Teknik Üniversitesi. (2016). *2017-2021 Stratejik Plan*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/WaDGC+ITU_STARATEJIKPLAN_2017_2021.pdf
- İstanbul Üniversitesi. (2013). *İstanbul Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://cdn.istanbul.edu.tr/statics/strateji.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/05/IU_2014_2015_StratejikPlan.pdf
- İzmir Teknoloji Enstitüsü. (2013). *İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planı 2014-2018*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, http://web.iyte.edu.tr/strateji/dosya/Stratejik_Plan_2014-2018.pdf
- Jones T.M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, Vol. 22, No. 3, Spring, 59-67; DOI: 10.2307/41164877
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. England: Prentice Hall.
- Jongbloed, B., Enders, J. ve Salerno, C. (2008). Higher Education and its Communities: Interconnections and Interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, September 2008, Volume 56, Issue 3, 303-324.
- Kettunen, J. (2015). Stakeholder Relationships in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, Vol. 21, No. 1, 56-65; DOI: 10.1080/13583883.2014.997277
- Kettunen, J. (2014). *The Stakeholder Map in Higher Education*. Erişim Tarihi: 10.10.2017, <http://www.ipedr.com/vol78/007-ICSEP2014-S00020.pdf>; DOI: 10.7763/IPEDR.2014.V78
- Mainardes, E.W., Alves, H. ve Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 1, No. 1; December 2010, 76-88; doi:10.5430/jms.v1n1p76
- Marmara Üniversitesi. (2016). *2017-2021 Stratejik Planı*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, <https://www.marmara.edu.tr/universite/genel/stratejik-plan/>
- Mintzberg, H. ve Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), 270-290.
- Mitchell, R., K., Agle, B.R. ve Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Identification and Saliience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Musial, K. (2010). Redefining External Stakeholders in Nordic Higher Education. *Tertiary Education and Management*, March 2010, 45-60, DOI: 10.1080/13583881003629822
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi. (2017). *2018-2022 Stratejik Planı*. Erişim Tarihi, 25.09.2017, http://sp.metu.edu.tr/system/files/odtu_sp_2018_2022_06102017.pdf
- Sarıkaya, M. (2011). Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*; Eylül/Ekim 2011. Erişim Tarihi:

06.10.2017, <http://www.Aso.Org.Tr/B2b/Asobilgi/Sayilar/Dosyaeylulekim2011.Pdf>

Schmeer, K. (1999). *Stakeholder Analysis Guidelines*. Erişim Tarihi, 16.12.2017, <http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>

Stone P.J., Dunphy, D.C., Marshall, S.S ve Ogilvie, D.M. (1966). *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Massachusetts: The MIT. Press.

Tam, F. (2007). Rethinking School and Community Relations in Hong Kong. *The International Journal of Educational Management*, 21(4), 350-366.

Varvasovszky, Z. ve Brugha, R. (2000). How to Do (or not to do) a Stakeholder Analysis. *Health Policy and Planning*, 15, 338-345.

Wallner und Schauer GmbH. (2006). Methodensammlung – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Erişim Tarihi, 13.03.2014, https://www.wko.at/Content.Node/Service/Umwelt-und-Energie/Nachhaltigkeit-und-Umweltmanagement/Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit/In_7_Schritten_zum_Nachhaltigkeitsbericht.html

Yıldız Teknik Üniversitesi. (2015). *2016-2020 Stratejik Plan*. Erişim Tarihi: 25.09.2017, <http://www.kalite.yildiz.edu.tr/login/sys/admin/subPages/img/YD-001-YT%C3%9C%202016-2020%20Stratejik%20Plan.pdf>