

Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi Konusundaki Görüşleri*

Higher Education Administrators' Views About the Effect of Individual Planning Behaviour on Organizational Planning Behaviour

Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL¹

¹ Dr., Temel Eğitim Bölümü, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara Üniversitesi, Türkiye,
eozdogan@ankara.edu.tr

Geliş Tarihi: 11.10.2017

Kabul Tarihi:09.03.2018

ÖZ

Planlama davranışı bireysel yaşamın planlanmasından devlet yönetimine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Planlama geleceğe yönelik tasarımda bulunmadır. Bireysel, örgütsel ve devlet düzeyinde gelecek hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla planlama yapılmaktadır. Örgüt düzeyinde gerçekleştirilen planlamalar, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlar. Yükseköğretim kurumlarında örgüt düzeyinde gerçekleştirilen planlamalara nelerin etki ettiğinin incelenmesi, planların ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara'daki iki kamu ve iki vakıf üniversitesindeki 29 yükseköğretim yöneticisi (19 dekan ve 10 enstitü müdürü) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Görüşmelerde araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak seyahatlerini, izin ve tatillerini, eğitim ve akademik yaşamlarını, aile ve ev yaşamlarını, kişisel bakıma ilişkin davranışlarını, sosyal etkinliklerini ve yatırımlarını planladıkları belirlenmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarının ise eğitim öğretim etkinliklerine, personel gereksinimine, bütçeye, stratejik planlamaya, fiziki yatırımlara ilişkin olduğu saptanmıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etki ettiği ve bu etkide kişilik, alışkanlık, kurum, kültür ve doğa gibi etmenlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin planlamalarını kolaylaştıran ve zorlaştıran etmenlere ilişkin araştırmalar yapılabilir ve yükseköğretim yöneticilerinin planlama becerilerini destekleyici eğitimlere katılımları sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Planlama davranışı, yükseköğretim, yükseköğretim yönetimi.

ABSTRACT

Planning behavior contains a sweep from planning of the individual life to the state government. Planning is designation of the people for the future as result of their needs and it has individual, organizational and state level goals. Planned at the organizational level, meeting organization's targets is important. In this research, it is aimed to present opinions about the effects of individual planning behaviors on organizational planning behaviors of higher education managers administrators. In accordance with this purpose, interviews were held with 29 higher education administrators (19 deans and 10 institute administrators) from two public and two foundation universities in Ankara. Semi-structured interview

* Bu makale, yazarın Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı'nda Prof. Dr. Kasım Karakütük danışmanlığında tamamladığı "Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi Konusundaki Görüşleri" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

form developed by the researcher was used in the interviews. As a result of the research, it was determined that the higher education administrators plan their individual trips, permits and tours, education and academic life, family and home lives, personal care behaviors, social activities and investments. It has been determined that organizational planning behaviors of higher education administrators are related to education and training activities, personnel needs, budget, strategic planning and physical investments. It has been determined that the individual planning behaviors of the higher education administrators effect the organizational planning behaviors and factors such as personality, habit, institution, culture and nature are efficient in this effect. Research can be done on the factors that make plans easier and difficult for higher education administrators and higher education administrators can participate in trainings that support planning skills.

Keywords: Planning behavior, higher education, higher education management.

GİRİŞ

Planlama davranışı, bireysel yaşamın planlanmasından devlet yönetimine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Planlama, insanların gereksinimleri sonucunda gelecek için tasarımlarda bulunmalarıdır. İnsan gereksinimlerinin çeşitliliği düşünüldüğünde planlamanın farklı düzey ve aşamalarda uygulandığı söylenebilir. Kaygısız (2017, s. 8) planlama kavramını, “bir amacı gerçekleştirmek için düşünülen faaliyetlerin belirli zamanlama ve belirli kaynaklarla, belirli bir sıraya koyulması” olarak tanımlarken, Paylı (2017, s. 72) planlamayı “maksatlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel anlamda neyin nasıl yapılacağıının tespit edilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Planlama belirli bir amaca yönelik bir davranıştır; ancak planlamanın yalnızca amaca yönelik olması yeterli değildir. Planlama aynı zamanda bir karar verme süreci olduğundan bir hedefe ulaşmada alternatifler arasından seçim yapma eyleminin temelini oluşturan karmaşık bir zihinsel faaliyettir (Mahapatra, 2016). Bu nedenle planlama zihinsel bir süreci de içermektedir. Pea ve Hawkins (1987, s. 277) planlamanın genellikle tamamen içselleştirilmiş bir sembolik süreç olarak düşünülmekte olduğunu, bu süreci de zihin, semboller ve semboller üzerinde zihinsel işlemleri gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Planlama, hedef-davranış ilişkisinin aracı olarak dikkat çeken kendine hakim bir davranıştır (Mistry, Sweet, Latimer-Cheung ve Rhodes 2015). Bu açıdan değerlendirildiğinde hedef-davranış ilişkisindeki hedefin büyüklüğü doğrultusunda planlama düzeyinin ölçeği değişiklik gösterebilir. Planlama davranışının gerçekleştirilmesi insan kavramı üzerinden ele alındığında insan düzeyinde planlama, örgüt düzeyinde planlama ve devlet düzeyinde planlamadan söz edilebilir. Devlet düzeyinde planlama, diğer planlama türlerine göre daha geniş kapsamlı bir planlamayı içermektedir. Bir ülke için önem gösteren devlet düzeyinde planlamada, ülkelerin genellikle kamu yatırımlarını planladıkları görülmektedir (Yasa, 2017). Devlet düzeyinde planlama ile bir ülkenin eğitim, sağlık, insan gücü, sosyal güvenlik, kentleşme, spor, kültür gibi toplumsal; çevre, doğal kaynaklar, ulaşım, enerji, teknoloji gibi fiziksel; üretim, tüketim, gelir dağılımı gibi ekonomik alanlarının planlaması yapılır (Erdem, 2006, s. 35). Devlet düzeyinde yapılan planlamada insan ve örgüt düzeyindeki planlamalara oranla daha geniş kapsamlı planlama söz konusudur.

Alanyazında (literatürde) planlamanın çoğunlukla örgütsel ya da devlet düzeyinde değerlendirildiği, bireysel planlamaya yeterince vurgu yapılmadığı görülmektedir. Oysa planlama bireysel düzeyde de anlam taşır. Bireysel planlama, devlet düzeyindeki planlamanın aksine bireyin kendine ilişkin yaptığı, mikro düzeydeki planlamalardır. Kişi, davranışlarını planındaki hedefe ulaşabilmek için şekillendirir, yönlendirir. Wiles (2008, s. 1) planlamayı gelecek için, eylemin yönünü seçmeyi içeren her şey olarak, Karakütük (2011,s. 4) ise planlamayı tasarlama, şu anda bulunulan yerden ulaşılmak istenen yere götürece eylem olarak tanımlamaktadır. Planlama sonucunda ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda birey davranışlarını şekillendirilmekte, farklı yollar izleyerek hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Bireyler farklı faaliyet biçimlerinde farklı sürelerle planlamalar yaparlar (Keller ve diğerleri, 2017). Bu planların uygulama alanları, süreleri ve amaçları farklılık gösterebilir. Cohen'e göre (1996), iş programlarını düzenleme, yolculuk planları yapma ya da yemek hazırlama gibi yaşamdaki pek çok karmaşık davranışı gerçekleştirmek için etkili plan yapabilme becerisi önemlidir (akt. Leana, 2005, s. 3). Bu şekilde gerek gündelik gerekse iş yaşamında davranışlar bir düzen içerisinde gerçekleştirilebilir. London (1991), "Geleceği Planlamada Bireysel Farklılıklar" adlı doktora tez çalışmasında gelecek planlamalarında bireysel farklılıklar üzerinde durmuş ve kişisel ve davranışsal özelliklerin gelecek için yapılan planlamalarda etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişiler gerek iş gerekse bireysel yaşantılarını planlamalarına gereksinim duymaktadır.

Planlama, bireysel olduğu gibi örgütsel düzeyde de gerçekleştirilmektedir. Örgütsel planlama, örgütün sürekli bir etki elde edilebilmesi için belirli stratejiler ile uzun vadeli hedeflere odaklanarak yapılandırılmış bir planlamadır (Ferreira ve Proença, 2015). Örgütsel planlama, bütçe planlaması, insan kaynakları planlaması, üretim planlaması gibi iç yapıyı ilgilendirecek şekilde yapılabileceği gibi halkla ilişkiler planlaması, pazarlama planlaması gibi dış ilişkileri etkileyecek şekilde de yapılabilir (Erdem, 2006, s. 33). Örgütün yönetiminde önemli bir role sahip olan örgütsel planlama, örgütün gelecek çalışmalarına yön verir. Örgütsel etkililik, eğitim sistemimin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için sistemin her ögesini, etkileyip bütünleştirerek eyleme geçirmektir (Başaran, 2008).

Copezio ve Morehouse (1995) örgütlerde yönetsel etkililiğin göstergesi olarak dokuz öğeden söz etmektedir. Bunlar; 1. İletişim, 2. Planlama ve Örgütlenme, 3. İnsan İlişkileri 4. Karar verme, 5. Sorun çözme, 6. Personel ile ilgilenme, 7. Yaratıcılık-yenilikçilik, 8. Takım çalışması 9. Doğruluk ve dürüstlük ilkeleridir (Akt. Karatepe, 2005). Örgütlerde yönetsel etkililiğin bir ögesi olarak vurgulanan planlama sürecinde hedeflerin belirlenmesi ile birlikte örgüt nereye ulaşmak istediğini netleştirmiş ve stratejisini oluşturarak da izleyeceği yolu belirlemiş olur. Tüm planların ve plan türevlerinin amacı, örgütün amaç ve hedeflerinin başarılmasını kolaylaştırır (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1986, s. 74). Yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir (Taymaz, 2007). Örgütlerde planlama sürecinde yöneticilerin önemi büyüktür. Çünkü örgütteki planlama sürecinde yöneticinin sahip olduğu yaklaşım sürecin tamamını etkiler.

Planlama, her örgütte olduğu gibi yükseköğretimde de yer almaktadır. Yükseköğretimde planlama gerektiren davranışlar yükseköğretim yöneticilerinin kontrolünde gerçekleştirilir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek eğitim öğretim etkinlikleri, personel gereksinimine ilişkin planlamalar, stratejik planlar vb. yükseköğretim yöneticisinin eşgüdümünde gerçekleştirilmektedir. Bir yükseköğretim kurumunu plansız olarak düşünmek olanaklı değildir. Yıl içerisinde öğrencilerin aldığı eğitim, kayıt vb işlemler, derslere kimin gireceği, hangi saatlerde gerçekleştirileceği, gereksinim duyulan malzemelerin ne zaman alınacağı gibi birçok etkinlik planlanmak zorundadır. Planın hem kararlaştırılması hem de uygulanmasında yer alan yükseköğretim yöneticisi, örgütsel planlama açısından önem taşımaktadır.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, planlama becerilerinin önemine (Çilingir, 2006; Dağlıoğlu ve Çakır, 2007), planlama içeriklerine ve bu içeriğe etki eden etmenlere (Artar, 2003), planlama türlerine (Âdem, 2008; Geray, 1969), planlama davranışının gelişmesinde karar verme becerisine (Mahapatra, 2016), yükseköğretimde stratejik planlamaya (Aydın ve Aksoy; 2014; Kaygısız, 2017; Yörük, 2015) değinilmiştir. Ancak alanyazında, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın problemi ise; yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisinin incelenmesidir.

YÖNTEM

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerini kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri kapsamında ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırmanın modeli, tarama modelidir. Araştırmanın deseni ise nitel araştırma yönteminde olgubilim desenine uygundur. Olgubilim (fenomenoloji), farkında olunan ama ayrıntılı bir anlayışın eksik olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 72). Araştırmada, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisi hakkındaki görüşleri, görüşme tekniği kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme (Budak ve Budak, 2014) yöntemlerinden kolay ulaşılabılır durum örnekleme kullanılmıştır. Araştırmacı Ankara il merkezinde bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın çalışma grubu Ankara il merkezinde kolay ulaşılabileceği düşünülen Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde görev yapan yükseköğretim yöneticileri olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin belirlenmesinde vakıf ve kamu üniversitesinin sayılarının eşit olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca vakıf üniversitelerinden Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nin seçilmesindeki amaç diğer üniversitelerde bulunan fakülte ve yükseköğretim programlarını bulundurmalarıdır.

Üniversitelerde yer alan yükseköğretim yöneticileri belirlenirken Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği'nde "Üniversite Yöneticisi: Rektör, Dekan, Enstitü Müdürü, Yüksekokul Müdürü ile Bölüm, Anabilim Dalı ve Anasanat Dalı Başkanı" (Resmi Gazete, 21.08.1982, Sayı: 17789) tanımından yola çıkılmıştır. Çalışma grubu dekan ve enstitü müdürlerinin planlama davranışları açısından yeterli özellikleri yansıtmasından ötürü bu iki gruba sınırlandırılmıştır.

Çalışma grubunda, 19 dekan ve 10 enstitü müdürünün katılımı sağlanmıştır. Araştırma kapsamında yeterli yanıtlara ulaşıldığından araştırma 29 yükseköğretim yöneticisi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen dekanların 3'ü kadın, 16'sı erkektir. Araştırma kapsamında görüşülen enstitü müdürlerinin ise 3'ü kadın, 7'si erkektir. Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin tümü Prof. Dr. unvanına sahiptir.

Çalışma grubunda yer alan dekanlar Eczacılık (1), Fen (1), Fen Edebiyat (1), Hukuk (2), İletişim (2), Mühendislik (3), Siyasal Bilgiler (1), Mimarlık (1), İktisadi ve İdari Bilimler (1), Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık (2), Diş Hekimliği (1), Ticari Bilimler (1), İşletme (1), İnsani Bilimler ve Edebiyat (1) fakültelerinde görev yapmaktadır. Enstitü müdürleri ise Biyoteknoloji (1), Eğitim Bilimleri (1), Sosyal Bilimler (2), Türk İnkılap Tarihi (1), Avrupa Birliği ve Uluslar arası İlişkiler (1), Fen Bilimleri (1), Sağlık Bilimleri (1), Ekonomi ve Sosyal Bilimler (1), Mühendislik ve Fen Bilimleri (1) enstitülerinde görev yapmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracının geliştirilmesinde öncelikle ilgili alanyazın taranmış, araştırmanın amaçları doğrultusunda bir taslak geliştirilmiştir. Veri toplama araçlarının kapsam geçerliğinin sağlanması için uzman görüşü alınmıştır. Geliştirilen taslak form 6 alan uzmanı ile 2 ölçme değerlendirme uzmanı görüşüne sunulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda güncellenmiş ve veri toplama aracına son biçimi verilmiştir.

Son biçimi verilen veri toplama aracı aracılığı ile şu sorular yükseköğretim yöneticilerine sorulmuştur;

- Kaç yıldır bu üniversitede ve bu görevde çalışıyorsunuz?

• Özel yaşamınızda planlı birisi misiniz? Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?

• İş yaşamınızda planlı birisi misiniz? Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?

• Fakülte/Enstitü’de hangi planlama etkinlikleri, hangi sıklıkla yapılıyor?

• Örgütünüzde planlama sürecinde alınan kararlarda hangi faktörlerin büyük etkisi vardır?

• Örgütünüzde planlamayı kim yapıyor? Planlamaya hangi kişi ya da gruplar dahil ediliyor? Ne şekilde dahil ediliyorlar?

• Planlama sürecini zorlaştıran etmenler nelerdir?

• Planlama sürecini kolaylaştıran etmenler nelerdir?

• Kişisel planlama becerinizin örgütünüzün planlama sürecine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız bu etki düzeyi nedir? Nasıl ilişkilendirebilirsiniz? Bu durumun tüm yükseköğretim yöneticileri için geçerli olduğunu düşünüyor musunuz?

• Örgütünüzdeki planların kişisel planlarınıza etki ettiğini düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız etki düzeyi nedir? Nasıl etkiliyor?

• Planlama davranışını kendi ifadelerinizle tanımlar mısınız?

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin tümü, 2012 yılında çalışma grubunda yer alan kişilerle yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Dekan ve enstitü müdürlerinden randevu alınarak görüşmeyi kabul eden yöneticilerle, çalıştıkları kurumda, yaklaşık 25 dakikalık bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, araştırmanın konusu ile ilgili genel bir bilgi verilmiş, görüşme sürecinde verilen bilgilerin paylaşılmayacağı, araştırma sonuçlarının yazılırken görüşülen kişilerin isimlerinin rapora yansıtılmayacağı belirtilmiş, görüşmede elde edilen bilgileri kaydetmek için izin alınarak görüşmeye başlanmıştır.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Görüşmeler sırasında tutulan ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Görüşme verilerinin yazıya aktarılmasında Mayring’in (2000) gösterdiği betimsel kayıt sistemi kullanılmıştır (Yaman, 2007, s. 386). Kişilerin kodlanmasında ise, kamu üniversitesi için K, vakıf üniversitesi için V, dekan için D, enstitü müdürü için E, kadın için K ve erkek için E harfleri kullanılmıştır. Kodlama sırasında görev, cinsiyet ve üniversite türü sıralamasına dikkat edilmiştir. Verilerin çözümlemesinde, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama ve örgütsel planlama davranışları ile ilgili görüşleri yansıtan, var olan durumu açıklamak için betimsel, daha ayrıntılı bulguları elde etmek ve değerlendirmek için de içerik çözümlemesi yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırma kapsamında bireysel planlama, örgütsel planlama, planlama davranışını zorlaştıran ve kolaylaştıran etmenler ile bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışları ile İlgili Bulgular

Araştırmada öncelikle yöneticilerin planlı olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla “Planlı biri misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda yükseköğretim yöneticilerinin 28’i planlı olduğunu belirtirken 1’i planlı olmadığını belirtmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerine ikinci olarak bireysel yaşantılarında neleri planladıkları sorulmuştur. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak gerçekleştirdikleri planlama davranışlarına ilişkin verdikleri yanıtlar sınıflandırılmıştır. *Seyahat, tatil ve izinler sınıfı* seyahat, yaz tatilleri, izinler, bilet alma, rezervasyon yaptırma, otel ayarlama ve benzeri ifadelerini, *eğitim ve akademik yaşam sınıfı* okul, sınav, ders, kitap, konferans, seminer ve benzeri ifadelerini, *aile ve ev yaşamı sınıfı* ailece yapılan işler, çocuklarla yapılan etkinlikler, ev içerisinde yapılan çalışmalar ve benzeri ifadelerini, *kişisel gereksinimler sınıfı* traş olma, spor yapma, saç kestirme, kuaföre gitme ve benzeri ifadelerini, *sosyal etkinlik sınıfı* arkadaşlarla buluşma, konuk ağırlama, maç izleme ve benzeri ifadelerini, *yatırım sınıfı* para biriktirme, satın alma, taksitlendirme, bankada birikim ve benzeri ifadelerini kapsamaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışlara ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Olarak Planladıkları Davranışlara İlişkin Bulgular

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışlara ilişkin sınıflamalar	f
Seyahat, tatil ve izinler	16
Eğitim ve akademik yaşam	13
Aile ve ev yaşamı	5
Kişisel Bakım	2
Sosyal Etkinlik	8
Yatırım	3

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin sınıflandırmalar incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 16’sı seyahat, tatil ve izinler konusunda, 13’ü eğitim ve akademik yaşam konusunda, 8’i sosyal etkinlik konusunda, 5’i aile ve ev yaşamı konusunda, 3’ü yatırım konusunda ve 2’si kişisel bakım konusunda, bireysel planlamalar yaptıklarını belirtmiştir. Yükseköğretim yöneticileri en çok seyahat, tatil ve izinler konusunda planlamalar yapmaktadırlar. Cohen (1996), iş programlarını düzenlemek, yolculuk planları yapma ya da yemek hazırlamak gibi pek çok karmaşık davranışı gerçekleştirmek için etkili plan yapabilme becerisinin önem taşıdığını vurgulamaktadır (akt. Leana, 2005, s. 3). Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlar, yöneticilerin özel yaşamlarını da planladıklarını göstermektedir. Yalnızca işten kaynaklı değil iş dışında da yapacakları bir davranış için planlama sürecine girdikleri ifade edilebilir.

3.2. Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışları ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında görüşmeler gerçekleştirilen yöneticilerin örgütsel planlama davranışlarını belirlemek için “İş yaşamınızda planlı biri misiniz?”, “Yaptığımız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?” soruları yöneltilmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlar değerlendirilmiş ve örgütsel olarak gerçekleştirdikleri planlama davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplar sınıflandırılmıştır. *Eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar sınıfı* eğitim öğretim etkinlikleri, ders planları, ders programları, ders tercihi, ders saati, ders eklenmesi, konferanslar, seminerler, öğrenci ve benzeri ifadeleri, *personel gereksinimine ilişkin planlamalar sınıfı* kadro, öğretim üyesi, öğretim elemanı, personel, atama ve benzeri ifadeleri, *bütçelemeye yönelik planlamalar sınıfı* finansal kaynaklar, fakülte bütçesi, enstitü bütçesi, üniversite bütçesi, projelerden sağlanan destekler ve benzeri ifadeleri, *stratejik planlamalar sınıfı* stratejik planlar ve benzeri ifadeleri, *fiziksel planlamalar sınıfı* bina, laboratuvar, bakım-onarım ve benzeri ifadeleri içermektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel olarak planladıkları davranışlara ilişkin bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Olarak Planladıkları Davranışlara İlişkin Bulgular

Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel olarak planladıkları davranışlara ilişkin sınıflamalar	f
Eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar	24
Personel gereksinimine ilişkin planlamalar	21
Bütçelemeye yönelik planlamalar	12
Stratejik planlamalar	11
Fiziksel planlamalar	8

Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına ilişkin sınıflamalar incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 24'ü örgütsel planlama davranışları olarak eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar, 21'i personel gereksinimine ilişkin planlamalar, 12'si bütçelemeye yönelik planlamalar, 11'i stratejik planlamalar ve 8'i fiziksel planlamalar yaptıklarını belirtmiştir. Bu kapsamda yükseköğretim kurumları değerlendirildiğinde, eğitim öğretim, insan kaynakları, bütçenin planlanması, fiziki planlamalar ve stratejik planlamalar türünde örgütsel planlama etkinliklerinin gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel planlama örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için teknoloji, sermaye, insan gücü vb. kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek amacıyla ortaya koyduğu geleceğe yönelik planlamalardır (Kaygısız, 2017, s. 12).

3.3. Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Davranışlarını Zorlaştıran Etmenlere İlişkin Bulgular

Planlama farklı türlerde ve düzeylerde gerçekleştirilebilir. Her düzeyde gerçekleştirilen planlama sürecinde bu süreci zorlaştıran bazı etmenlerle karşılaşılabilir. Araştırma kapsamında görülenen yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenlere ilişkin yükseköğretim yöneticilerden alınan doğrultusunda sınıflandırılmıştır. *Üst yönetim sınıfında* Rektör, Rektörlük, Senato ve benzeri ifadeleri, *YÖK sınıfında* Yükseköğretim Kurulu'ndan kaynaklanan sorunları içeren ifadeleri, *bütçe sınıfında* finansal, parasal kaynaklı zorlaştırıcı etmenlere ilişkin ifadeleri, *çalışılan takım (ekip) sınıfında* yükseköğretim yöneticisinin birlikte çalıştığı öğretim üyeleri, komisyonlar, bilim kurulları ve benzeri ifadeleri içeren yanıtlar yer almıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran faktörlere ilişkin sınıflamalara ait frekanslar Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Zorlaştıran Faktörlere İlişkin Sınıflamalara Ait Frekanslar

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran faktörlere ilişkin sınıflamalar	f
Üst yönetim	12
YÖK	6
Bütçe	19
Çalışılan Takım	10
Yasal Düzenlemeler	4
Siyasi Görüş	4

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenlere ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 19'u bütçeyi, 12'si üst yönetimi, 10'u çalışılan takımı, 6'sı Yükseköğretim Kurulu'nu, 4'ü yasal düzenlemeleri, 4'ü siyasi görüşü planlama sürecini zorlaştıran etmenler arasında belirtmişlerdir.

Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla getirilen yeni mali yapılanma ile kamu yöneticilerine daha fazla yetki ve sorumluluk verilmektedir. Harcama süreci içerisinde kamu yöneticilerinin rolünün artmış, harcama yetkilileri ve en yakın üst kademe

yöneticilerinden seçilen gerçekleştirme görevlisi ile ödeme emirleri düzenlenir hale getirilmiştir (Bozkurt, 2016). Bu nedenle kamu örgütlerindeki yöneticilere daha fazla sorumluluklar yüklenmiştir. Ancak bu kanun, yöneticiler için yeterli olmamaktadır. Çünkü kaynakların sınırlı olması yöneticilerin planlamalarını belli sınırlar içerisinde gerçekleştirmesine neden olmaktadır. Yükseköğretim yöneticileri, planlama çalışmalarını zorlaştıran etmenlerden en önemlilerinden birisinin bütçe olduğunu belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticileri bütçe nedeniyle plan sürecinde zorluklarla karşılaştıklarını, zaman zaman planların bu nedenle yarıda kaldığını açıklamışlardır. Bütçe kapsamında bir yükseköğretim yöneticisinin yanıtı şöyledir:

“Sonuçta çok iyi bir planınız vardır ama paranız yoktur. O zaman bu hiçbir işe yaramaz...” (Dekan 10, Erkek, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticilerinin planlamalarını zorlaştıran etmenlerden biri üst yönetimdir. Görüşme yapılan yöneticiler üst yönetim tarafından alınan kararlardan dolayı planlarını zaman zaman uygulayamadıklarını hatta başlayamadıklarını belirtmişlerdir. Üst yönetim kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan bir yanıt şöyledir:

“..Sizin planlarınız üzerinde, sizden daha fazla yetki sahibi olan birimlerle birlikte çalıştığınız zaman kendi planlarınızı o büyük plana uyarlamak zorunda kalıyorsunuz...” (Dekan 4, Kadın, Kamu).

Straub’a göre; takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Arkan, 2008, s. 5). Bu grubun üyelerinden bir ya da birden fazla üye grubun ortak amaçları dışında hareket ederse, ortak amaçlara ulaşmadaki yolda sorunlar oluşabilir. Bu durum yükseköğretimde yer alan yönetim kadrosu için de geçerli olmaktadır. Üniversite ya da enstitü kapsamında yapılan planlamalarda takım üyelerinin planlama ile uyumun planın uygulama sürecini de yavaşlatmakta ya da durdurmaktadır. Planlama sürecini zorlaştıran etmenler sınıfındaki çalışılan takım (ekip) kapsamında bir yükseköğretim yöneticisinin yanıtı şöyledir:

“..bir kere ekibiniz çok iyi olacak. Ekibiniz boş ise ne kadar planlarsanız planlayın boşa zaman kaybı..” (Enstitü Müdürü 9, Erkek, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticileri planlama sürecinde planlamalarını zorlaştıran etmenler arasında Yükseköğretim Kurulu’nu da belirtmişlerdir. Yükseköğretim Kurulu tarafından alınan kararlardan ya da yapılan ani değişikliklerden dolayı planlama sürecinde zorluk yaşadıklarını, özerk olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konudaki yanıtlardan biri aşağıda yer almaktadır.

“Bu süreci zorlaştıran ana faktör, özellikle bu taleplerin daha ağırlıkla kadro yahut da maddi talepler olmasıdır. Kadrolar doğrudan üniversitenin insiyatifinde olan bir durum değil. Sonunda YÖK nihai kararı veriyor. Parayla ilgili olan durumda doğrudan bütçenin o yılki durumuna bağlı olarak değişkenlik gösteriyor. Dolayısıyla siz adımlarınızı ne kadar dikkatli atarsanız atın sonuçta bu iki şey sizin planladığınızı değiştiriyor.” (Enstitü Müdürü 1, Erkek, Kamu).

Yükseköğretim yöneticileri yasal düzenlemelerde yapılan değişikliklerin kendi planlarında değişikliklere neden olduğunu belirtmişlerdir. Değiştirilen bir yasanın üniversite ya da enstitü kapsamında bulunan yüzlerce, binlerce öğrenciyi etkilemesi sonucunda planlarının alt üst olduğunu belirtmişlerdir. Yasal düzenlemelerle ilgili yükseköğretim yöneticilerinden alınan bir yanıt aşağıda yer verilmiştir.

“Mesela mevzuat bizi çok yönlendiriyor, etkiliyor. 6111 sayılı Af Yasası. Af Yasası birdenbire bizim bütün çalışma planımızı değiştirdi...Önümüzdeki günlerde e-devlet uygulaması çerçevesinde bütün yazışmaların online yapılmasının planlanması var.” (Enstitü Müdürü 2, Kadın, Kamu).

Yükseköğretim yöneticileri özellikle yaptıkları planlamaların siyasi görüşleri nedeniyle uygulamada sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Siyasi görüş kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda yer almaktadır.

“Tabii bence siyasi görüş de önemli oluyor. Çünkü iktidar olarak desteklenme durumunuz ya da aynı şekilde desteklenmeme durumunuz olabiliyor.” (Dekan 15, Erkek, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama davranışlarının uygulanmasında zorlaştırıcı etmenlerin derinlemesine incelenmesi, zorlaştırıcı etmenlerin yöneticilerin planlamalarına olan olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi açısından önem taşımaktadır.

3.4. Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Bulgular

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran etmenler, yöneticilerden alınan yanıtlar doğrultusunda sınıflandırılmıştır. *Üst yönetimden kaynaklanan kolaylaştırıcılar sınıfında* Rektörlük, Senato ve benzeri ifadeleri, *bütçe sınıfında* para, bütçe, maliyet, kaynak ve benzeri ifadeleri, *çalışılan takım sınıfında* dekan yardımcısı, enstitü müdür yardımcısı, bölüm başkanları, fakülte kurulu, enstitü yönetim kurulu, akademik kurul ve benzeri ifadeleri, *kurumsallık sınıfında* kurumsallık, köklü bir kurum olmak ve benzeri ifadeleri, *deneyim sınıfında* deneyimlilik, yıllardır yapıldığı için ve benzeri ifadelerle yer verilmiştir.

Tablo 4. Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Sınıflamalar

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran faktörlere ilişkin sınıflamalar	f
Üst yönetim	14
Bütçe	19
Çalışılan Takım	10
Kurumsallık	6
Deneyim	3

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran etmenlere ilişkin sınıflamalara ilişkin bulgular incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 19’u bütçeyi, 14’ü üst yönetimi, 10’u çalışılan takımı (ekibi), 6’sı kurumsallığı, 3’ü de deneyimi planlama sürecini kolaylaştıran etmenler arasında belirtmişlerdir.

Bütçe, planlama sürecinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapılan planların uygulamaya geçirilmesi ancak bütçenin olanakları kapsamında gerçekleştirilebileceğinden, planların bütçe ile örtüşmesi önem taşımaktadır. Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, planlama süreçlerini kolaylaştıran etmenlerden birisinin de bütçe olduğu belirlenmiştir. Bütçenin planlama uygulamaları ile ilgili yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlardan biri şöyledir:

“Sonuçta biz bir vakıf üniversitesi olduğumuz için bazı kaynaklara ulaşmamız daha kolay oluyor. O açıdan bir sıkıntı yaşamıyoruz.” (Dekan 13, Erkek, Vakıf).

Üst yönetimin; gelecek on yıl içinde ne gibi yeni yararların ya da işlevselliklerin sunulabileceği, yararlanıcıların bu yeni yararları en etkili şekilde ulaşabilmelerini sağlamak için ne gibi değişikliklere gitmek gerekebileceği konusunda yöneticilerin farklı öneriler sunmaları gerekmektedir (Durna ve Eren, 2002, s. 4). Üst yönetim bu nedenle planlama sürecinde oldukça önemli bir role sahiptir. Üst yönetimin izlediği olumlu yaklaşım astlar ve örgüt işgörenleri için kolaylaştırıcı olmaktadır. Üst yönetim kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden verilen yanıtlardan biri aşağıda yer almaktadır.

“Şu andaki yönetim çok anlayışlı ve çok rahat çalışabildiğim için kısa ve orta vadeli planları gerçekleştirmede çok rahat ettim.” (Dekan 4, Kadın, Kamu).

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran bir diğer etmen ise çalışılan takımdır (ekiptir). Takımın iyi bir iletişime sahip olmaması süreci yavaşlatıp durdurabileceği gibi, takımın uyumlu olması da süreci kolaylaştıracaktır. Çalışılan takımın planlamayı kolaylaştıracağı konusunda yükseköğretim yöneticilerinden alınan bir yanıt aşağıda yer verilmiştir.

“Burada bir aile gibi çalışıyoruz. Dekan yardımcılarını ile birlikte tüm planları gerçekleştiriyoruz. Bu benim işimi en çok kolaylaştıran kısım bence.” (Dekan 9, Erkek, Kamu).

Kurumsal bir yapıya sahip olma, yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştırmaktadır. Kurumsal yönetimin işleyiş temelini oluşturan ve genel kabul gören, saydamlık (transparency), hesapverme (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adil olma (fairness) kavramları tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarının temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003, 3). Bu ilkeler doğrultusunda ne zaman, neyin, nerede, nasıl yapılacağı kurumda çalışan kişiler tarafından bilinmektedir. Bu nedenle bu süreç yöneticinin planlarını uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Kurumsal yönetimin planlama süreçlerini kolaylaştırdığına ilişkin bir yanıt aşağıda yer almaktadır.

“Sonuçta biz kurumsal bir yapıya sahibiz. Yılların üniversitesiyiz. Neyi, ne zaman, nasıl yapacağımız belli. Bu yüzden planlamalar daha kolay devam ediyor.” (Dekan 11, Erkek, Vakıf).

Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yöneticilerin deneyimli olmalarının planlama süreçlerini kolaylaştırdığını düşündüklerini göstermektedir. Deneyim sınıfı kapsamında yükseköğretim yöneticilerinin yanıtlarından birine aşağıda yer verilmiştir.

“Ben uzun yıllardır dekanlık görevi yapıyorum. Bu yüzden aslında bu konuda çok deneyimliyim. Yıllardır yapmanın verdiği kolaylıkla neyi nasıl çözeceğimi az çok biliyorum.” (Dekan 14, Erkek, Vakıf).

3.5. Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Yükseköğretim yöneticilerine “Kişisel planlama becerinizin örgütünüzün planlama sürecine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu da yöneltilmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin tümü bireysel olarak sahip oldukları planlama davranışlarının örgütsel olarak sahip oldukları planlama davranışlarına etki ettiğini belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri sınıflandırılmıştır. *Kişilik sınıfı* kişilik, karakterim, huyum ve benzeri ifadeleri, *alışkanlık sınıfı* alışkanlık, düzenli olarak gerçekleştirmek, süreklilik gibi ifadeleri, *örgüt sınıfı* kurumdan kaynaklanan, kurumun yönlendirmesi ve benzeri ifadeleri, *kültür sınıfı* kültür, gelenek, toplum ve benzeri ifadeleri, *doğal nedenler sınıfı* insanın doğasında, doğallığında olan bir durum ve benzeri ifadeleri içermektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri incelendiğinde etki kaynağı olarak yöneticilerin 13’ü alışkanlık, 11’i kişilik, 7’si örgüt, 4’ü kültür, 2’si doğal nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir.

Yükseköğretim yöneticileri alışkanlık nedeniyle bireysel planlamalarını örgütsel planlamalarına yansıtıklarını belirtmişlerdir. Alışkanlıklarının örgütsel planlama davranışını etkilediğini belirten yükseköğretim yöneticilerinden birisinin yanıtı şöyledir:

“Etkiliyor bence. Benim alışkanlığım bu. Evde planlıyım dolayısıyla burada da planlıyım. Bu alışkanlığı küçük yaşlardan itibaren kazanırsanız çok etkili olur.” (Dekan 13, Kadın, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticilerinin, kişiliklerinin planlama süreçlerini etkilediğini de belirtmişlerdir. Başaran (1982, s. 153) kişiliği bireyin süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevreye uyum biçimi olarak tanımlamaktadır. Kurt ve Nartgün (2014) ise bireyin ilgi alanları, tutum ve davranışları, yetenekleri, konuşma tarzı ve fiziki görünüşünün tümü bir bütün oluşturarak onun kişiliğini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Planlama davranışının kişiliğinden kaynaklandığına ilişkin ifadelerde bulunan yöneticiler, bu davranışı içselleştirdiklerini vurgulamaktadırlar. Yükseköğretim yöneticilerinden alınan bir yanıt aşağıda yer almaktadır.

“Bunu kişiliğimden ayrı düşünemem. Bence kişiliğimde planlama davranışı olduğu için iş hayatımda da planlıyım, özel yaşamımda da. İkisi ayrılmaz bir bütün. Etkilediğini söyleyebilirim.” (Enstitü Müdürü 7, Erkek, Kamu).

Yükseköğretim yöneticilerine yöneltilen sorulara alınan yanıtlar kapsamında kurumun planlı kişilerle çalışmalarını yürüteceğini ve kurumun politikasının planlı kişilerle de çalışmak olduğu anlaşılmaktadır. Kurum sınıfı kapsamda yükseköğretim yöneticilerinden alınan bir yanıt aşağıda yer verilmiştir.

“Bize de bir katkısının olduğunu söylemek mümkün. Yani plansız bir yönetici özellikle vakıf üniversitelerinde olamaz, yani devlette de bizim tecrübelerimiz var, ben daha önce de dekanlık yaptım, yani devletteki kadro meselesi giderek daha çok, devletin takdirine bırakılmış bir konu orada planlı hareket etmek de pek mümkün değil gibi geliyor bana.” (Dekan 17, Kadın, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticilerinden bir kısmı kültür nedeniyle bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlamalarına yansıdığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda alınan yanıtlar doğrultusunda kültür sınıfı oluşturulmuştur. Kültür sınıfı kapsamında bir yanıt aşağıda sunulmuştur.

“Alman disiplini diye bir şey var. Tüm dünyada bu böyle bilinir hatta Japon disiplini de vardır. Bizim, bana göre bu toplumun yani Türk toplumunun en büyük sıkıntılarından bir tanesi zaman planlamasının çok zayıf olması. Kültürel bir durum bu.” (Dekan 14, Erkek, Vakıf).

Planlamanın örgütsel ve günlük yaşamda planlı davranış olarak adlandırılan bir davranış örüntüsü olarak kabul edilmesi, bu kavramın maddi/ekonomik niteliğinden bağımsız veya bu niteliğinin toplumsal/kültürel bir içeriğinin olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir (Akbulut, 2002, s. 29). Yükseköğretim yöneticilerinin yanıtlarında da bu durumun kültürün bir parçası olduğu ortaya konulmaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinin bir kısmı ise planlama davranışlarındaki etkinin doğal (yapısal) nedenlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Doğal (yapısal) nedenler sınıfı kapsamında verilen yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda sunulmuştur.

“Bu insanın doğasında vardır. O yüzden elbette etkilemektedir....” (Dekan 18, Erkek, Vakıf).

Yükseköğretim yöneticileri birçok farklı değişkenden dolayı planlama davranışlarının etkilendiğini belirtmektedirler. Freidman ve Scholnick (1997), planlama davranışını etkileyen ve planlama sürecini yönlendiren kişiye özgü bazı özellikleri kişinin bireysel psikolojik yönlendiricileri (bilişsel; bilgi birikimi, kişilik/güdülenme; kişisel inançlar, çevresel değerlendirmeler, stres, başa çıkma becerileri, değerler ve hedefler), kültürel yapısı (toplumsal normlar, ailesel normlar, akran grubu normları), görevi (karışıklık, dış destekler, aşinalık, tutarlılık) ve çevresi (kaynak kullanılabilirliği, öngörülebilirlik) olarak belirtmektedir. Kişinin

yaşamı bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve planlamanın zihinsel bir süreç olduğu düşünüldüğünde, planlama becerisinin yaşamının tüm süreçlerine aktarıldığı düşünülebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama ve örgütsel planlama davranışları ve bunların birbirine etkisine ilişkin görüşlerini ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada yükseköğretim yöneticilerinin örgüt yaşamlarının ve yöneticilik görevlerinin dışında da bireysel planlama yaptıkları, seyahatlerini, eğitim ve akademik yaşamlarını, aile ve ev yaşamlarını, kişisel bakım, sosyal etkinlik ve yatırımlarını planladıkları saptanmıştır. Bireyler için yaşam; kişisel, çalışma ve aile yaşantısı anlamında bir bütünlüğü belirtmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 17). Bu nedenle yükseköğretim yöneticileri, bireysel yaşantılarını bir bütün olarak değerlendirmekte ve iş yaşamlarıyla ilgili olan eğitim ve akademik yaşamlarını planlamayı da bireysel planlamaları içerisinde belirtmektedir. Günümüzdeki değişimler sonucu iş dünyasının ve aile yaşamının doğası önemli ölçüde değişmiş (Mert ve Bekmezci, 2016) ve ikisi arasında bir denge kurulmasına ilişkin gereksinim ortaya çıkmıştır. İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. Bireyler toplumda hangi statüde olursa olsun iş ve aile yaşamlarını dengeleme uğraşı içinde olurlar. İş-aile yaşamı dengesi bireyin hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanının olmasıdır (Kapız, 2002, s. 140). Bu zamanı sağlamak, iş ve aile yaşamını dengelemek için de planlamalar yaparlar. Bu planlar özellikle yoğun iş yaşamlarına sahip yöneticiler için kaçınılmazdır. Yükseköğretim yöneticilerinin de yaşamları düşünüldüğünde iş yaşamlarını ve aile yaşamlarını planlama durumunda oldukları söylenebilir.

Yükseköğretim yöneticileri örgüt yaşamları ve yöneticilik görevleri nedeniyle planlama yapmaktadırlar. Örgütleri kapsamında gerçekleştirdikleri planlama davranışları; eğitim öğretim etkinliklerine, personel gereksinimine, bütçeye, stratejik planlamalara, fiziki yatırımlara yönelik planlardır. Örgütsel kapsamda gerçekleştirdikleri bu planlamaları örgütün işlerinin düzenli bir şekilde sürdürülmesi amacıyla yapmaktadırlar. 2547 sayılı kanun kapsamında Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği incelendiğinde dekanın görevleri arasında;

“Dekan; fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin akılcı bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasıyla, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayın etkinliklerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün etkinliklerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, izleme ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur”

ifadesi yer almaktadır. Aynı yönetmelikte “Enstitü müdürü, 2547 sayılı Kanun ile dekanlara verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirir” ifadesi ile enstitü müdürlerinin görevleri tanımlanmıştır. Bu doğrultuda dekan ve enstitü müdürlerinin eğitim öğretim etkinliklerini planlamaları görevleri arasında yer almaktadır. Yöneticilerin bir başka sorumlu olduğu planlama süreci ise personel gereksiniminin belirlenmesidir. Eğitim yöneticisi insan kaynakları kapsamında, örgütün işlerini yapabilmesi için insan gücü ihtiyacını saptar (Taymaz, 2007). Personel gereksiniminin belirlenmemesi, yönetim süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yöneticinin hedeflere ulaşmada gerekli insan gücüne ilişkin planlamaları yapması beklenir. Yöneticiler bütçeye ilişkin planlamalar da yaparlar. Eksiksiz bir plan yapılabilir, ama bu planın uygulanabilmesi hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için planın finansmanının sağlanması, diğer bir deyişle plan ile bütçe ilişkisinin kurulması gerekir (Karakütük, 2011, s. 163). Bu nedenle örgüt planlamasında bütçe planlaması gerekir. Bütçenin planlanmaması, hedeflerin gerçekleşmesinde engel oluşturabilir. Yiyit ve Çorbacıoğlu (2014) tarafından yapılan araştırma kapsamında stratejik planlama çalışmaları sırasında planın uygulamaya geçirilmesi açısından bütçe kısıtının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün

planlamasında bir başka planma ise stratejik planlamadır. Bryson (1995, s. 4) stratejik planlamayı; “örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba” olarak tanımlamaktadır. Stratejik planlama yükseköğretim kurumlarında örgüte yol gösteren önemli planlama türlerindedir. Üniversitelerde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarının sadece üniversite için değil etkileşimde bulunduğu tüm kişi, kurum ve kuruluş açısından önem taşıdığı unutulmamalıdır (Özmen, Özmen, ve Sakarya, 2015). Fiziki ve yatırıma yönelik planlamalar ise yükseköğretim yöneticileri tarafından, öğretim kurumunun fiziki olanaklarını da planlama sürecine dahil ederek yapılmaktadır.

Üst yönetim, Yükseköğretim Kurulu, bütçe, çalışılan ekip, yasal düzenlemeler, siyasi görüş yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlamalarını zorlaştırırken üst yönetim, bütçe, çalışılan ekip, kurumsallık ve deneyim ise yöneticilerin örgütsel planlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bütçe ve çalışılan ekip, yükseköğretim yöneticilerinin planlama süreçlerini hem kolaylaştırmakta hem de zorlaştırmaktadır. Bütçenin yeterli olmayışı planlamanın uygulanmasını zorlaştırırken, yeterli oluşu kolaylaştırmaktadır. Çalışılan ekip ise ekibin çalışması doğrultusunda planlamayı kolaylaştırmakta ve zorlaştırmaktadır. Straub’a göre; takım, ortak bir amaca ve ortak edim hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Arkan, 2008, s. 5). Bu ekip içerisinde farklı nedenlerden ötürü yaşanan sorunların planlamayı etkileyebilir.

Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan tüm görüşmelerde elde edilen bulgularla yöneticilerin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlamalarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına kişilik, alışkanlık, kurum, kültür ve doğal (yapısal) nedenler etki etmektedir. Bireyin ilgi alanları, tutum ve davranışları, yetenekleri, konuşma tarzı ve fiziki görünüşünün tümü bir bütün oluşturarak onun kişiliğini oluştururken (Kurt ve Nartgün, 2014) iken alışkanlık da kalıcı davranıştır. Bu nedenle kişilik ve alışkanlık nedeniyle yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlamaları örgütsel planlamalarını etkilemektedir. Planlama sürecinde kurumsallaşma da önem taşımaktadır. Kurumsallaşma sonucu birçok yapı düşünce ve eylem de kural statüsüne oturur (Erel, 2012, s. 2). Kurumların oluşturduğu bu kurallar çalışma kurallarını da belirlemektedir. Kişiler kurumun özellikleri ile kendi özellikleri arasında bir bağ kurmakta ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir. Kültür ve doğal (yapısal) nedenler ise bireylerin yaşamlarında süreklilik arz eden davranışlar olmalarından ötürü bireylerin örgütsel planlamalarını etkilemektedir.

Bu çalışmada yükseköğretim yöneticileri (dekan ve enstitü müdürleriyle) görüşülmüştür. Rektör ve bölüm başkanlarının görüşlerini kapsayan araştırmalar gerçekleştirilebilir. Yükseköğretim yöneticilerinin planlamalarını kolaylaştıran ve zorlaştıran etmenlere ilişkin araştırmalar yapılabilir.

Yöneticilere planlama ile ilgili olarak hizmetiçi eğitim vb. verilmesi düşünülebilir. Araştırma yalnızca kadın yöneticilerle gerçekleştirilebilir ve kadın yöneticilerin geleceklerini nereye kadar planladıkları, hangi planlama davranışlarını gösterdikleri araştırılabilir.

Üniversite özerkliği ile yöneticilerin bireysel planlama davranışları arasındaki ilişkiyi kapsayan araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Âdem, M. (2008). *Eğitim planlaması*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Akbulut Ö. (2002). Türkiye’de planlama kültürü üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 29-54.

- Arkan, S. (2008). *Ekip çalışmasının etkinliğinde iletişiminin rolü: müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekiplerde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Artar M. (2003). Depremi yaşayan ergenlerin gelecek beklentilerinin içeriği. *Kriz Dergisi*, 11(3), 21-27.
- Aydın, M. D., ve Aksoy, S. (2014). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Başaran, İ. E. (1982). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bozkurt, C. (2016). 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununun iç kontrol bağlamında değerlendirilmesi. *Denetim*, 3, 29-40.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprpfit organizations*. London: Longman Group UK Limited.
- Budak, İ. ve Budak, A. (2014). Nicel ve nitel araştırmalarda örnekleme, Selçuk Beşir Demir (Ed.), *Eğitim araştırmaları nicel, nitel ve karma yaklaşımlar* içinde. Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Çilingir, A. (2006). *Fen Lisesi ile Genel Lise Öğrencilerinin Sosyal Becerileri ve Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dağlıoğlu, E. ve Çakır, F. (2007), Erken çocukluk döneminde düşünme becerilerinden planlama ve derin düşünmenin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 28-35.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Durna, U. ve Eren V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erel, D. (2012, 16 Mayıs). *Yeni kurumsalçı yaklaşım örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine işaret ediyor mu?* Erişim adresi: <http://members.multimania.co.uk/>
- Ferreira, M. R., & Proença, J. F. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(2), 1-21.
- Freidman, S. and Scholnick E. (1997). *The developmental psychology of planning: why, how and when do we plan?* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Geray, C. (1969). *Planlama basamakları ve türleri arasındaki iç ilişkiler ve planlama örgütlemesi konusuna ilişkin bazı görüşler*. Retrived from yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU1MDUz
- Kapız, S. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Karakütük, K. (2011). *Eğitim planlaması*, Ankara: Elhan Kitap.
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel etkililik: Okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2), 307-326.

- Kaygısız, E. (2017). *Üniversitelerde stratejik planlama: Trakya Bölgesindeki üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Keller, J., Fleig, L., Hohl, D. H., Wiedemann, A. U., Burkert, S., Luszczynska, A., & Knoll, N. (2017). Which characteristics of planning matter? Individual and dyadic physical activity plans and their effects on plan enactment. *Social Science & Medicine*, 189, 53-62.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1986). *Essential of management*. USA: McGraw Hill Book Company.
- Friedman, L., Scholnick, E. K., & Cocking, R. R. (Ed.).(1987). *Blueprints for thinking: The role of planning in cognitive development*. England: Cambridge University Pres.
- Leana, M. (2005). *Üstün zekâlı ve normal çocuklarda yönetsel fonksiyonlar: Londra kulesi testi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- London, M. A. (1991). *Individual differences in planning for future*. (Unpublished Doctoral Thesis). Case Western Reserve University, USA.
- Mahapatra, S. (2016). Development of planning behaviour and decision making ability of children. *Journal of Education and Practice*, 7(6), 74-77.
- Mert, İ. S., ve Bekmezci, M. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 43-55.
- Mistry, C. D., Sweet, S. N., Latimer-Cheung, A. E., & Rhodes, R. E. (2015). Planfulness moderates intentions to plan and planning behaviour for physical activity. *Journal of Behavioral Health*, 4(1), 28-32.
- Nartgün, S. S., ve Kurt, A. (2014). The perception of executive personality scale: a validity and reliability study yönetici kişilik algısı ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Human Sciences*, 11(1), 1238-1252.
- Özmen, H. İ., Özmen, F., ve Sakarya, Ş. (2015). Beş yılda ne değişti?: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları (Miyon ve vizyon ekseninde karşılaştırmalı bir analiz). *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 27-39.
- Paylı, M. (2017). *Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci; karaman belediyesinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.
- Pea, R. D., & Hawkins, J. (1987). Planning in a Chore-scheduling task. In S. L., Friedman, E. K. Scholnick, & R. R. Cocking (EdS). *Blueprints for Thinking: The Role of Planning in Cognitive Development*. New York: Cambridge University Press.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Wiles, M. (2008). *Strategic planning for the chiropractic practice*. United States of America: Jones and Bartlett Publishers.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yasa Doğangün, B. (2017). *Türkiye'de Planlama Döneminde Devlet Müdahaleciliğinin İmalat Sanayi Üzerindeki Etkileri: 1963-1989 Dönemi için Kliometrik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiyit, T., ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet üniversitelerinde stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 171-204.
- Yörük, D. (2015). Kamu kurumlarında stratejik planlama süreci ve yöneticilerin algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 63-80.
- Resmi Gazete. (1982, 21 Ağustos). *Yükseköğretim kurumları yönetici, öğretim elemanı ve memurları disiplin yönetmeliği*. Erişim adresi: https://www.ardahan.edu.tr/dosyalar/icerik/hukuk/akademisyen_ve_memur_yonetmeliği.pdf

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and Significance

Planning behavior contains a sweep from planning of the individual life to the state government. Planning is designation of the people for the future as result of their needs. Planning helps avoid the problems that are possible to occur in the future as it helps making design relating to the future. While Kaygısız (2017) defining concept of planning as "planning activities to achieve one goal with a specific timing and specific resources, a specific order", Paylı (2017) describes planning as "determining the means and means to achieve the objectives and determining what to do and how to do it in general terms".

Planning is a behavior that is towards a specific purpose; however, being goal-oriented is not enough for the planning. Planning involves a cognitive process as well. Pea and Hawkins (1987, pp. 277) have indicated that planning is generally considered as a totally interiorized symbolic process and this process and that this process requires mind symbols and mental processes on the symbols. Therefore, planning is not only a symbolic process also a mental activity.

Planning can be approached in many aspects like the scales that the targets implementation methods will be applied. Planning at the level of people, at the level of organization and at the level of state can be mentioned when realization of planning behavior is approached through human concept. Organizational planning can be made in a way that effects the external affairs like planning of public relations and marketing planning as much as it can be made in a way that is regarding the internal structure like budget planning, human resources planning and production planning (Erdem, 2006, pp. 33). Organizational planning, which has a significant role in the management of the organization, directs the future works of the organization.

Planning is in the higher education as it is in every organization. The behaviors which require planning in higher education is carried out under the control of the administrators of higher education. Education and training activities which are carried out in this context, planning regarding the personnel improvement, strategical plans etc. are carried out under the coordination of higher education administrators. It is not possible to think of a higher education institution without plans. A lot of activities like the registration of and the education that the students have during the year, who to attend the classes, at which hours they will be had, when to buy the materials that are needed etc. have to be planned. Higher education administrators is very important with regard to the organizational planning both in the decision and application of the plan.

When the researches carried out in Turkey in literature are examined, it is seen that the importance of planning skills (Cilingir, 2006; Daglioglu and Cakir, 2007), content of the planning and the factors effecting this content (Artar, 2003), planning types (Geray, 1969;

Adem, 2008), decision making ability in the development of planning behavior (Mahapatra, 2016), strategic planning in higher education (Aydin and Aksoy; 2014; Kaygisiz, 2017; Yoruk, 2015) were mentioned. However, no study about the effects of the higher education administrators' individual planning behaviors on the organizational planning behaviors were found in literature. This constitutes the problem of the research. In this research, it is aimed to present opinions about the effects of individual planning behaviors on organizational planning behaviors of higher education managers administrators.

Method

The model of this research is survey design model. The design of the research is in accordance with the phenomenologic pattern in qualitative research method. It is aimed to determine individual planning behavior of higher education administrators and their perspectives about organizational planning behaviors, effects of the individual planning behaviors on organizational planning behavior by using interview technique.

In the research, easily accessible case sampling is used from purposeful sampling methods. As the researcher was in Ankara city center, working group of the research were determined as two higher education administrators from two public (Ankara University, Middle East Technical University) and two foundation universities (Bilkent University, Baskent University). The working group, the dean and the institution managers are limited with these two groups as they represent the planning behavior sufficiently. Contribution of 19 deans and 10 institutions managers were ensured. The research was limited with 29 higher education administrators as sufficient responses were reached as part of the research. 3 of the deans with whom interview was made as part of the research were female and 16 of them were male. 3 of the institution administrators were female, with whom interview was made as part of the project, and 7 of them were male. The data was collected through the interview forms prepared by the researcher.

Descriptive analysis were performed in data analysis in order to obtain the opinions of the executers administrators about individual and organizational planning, the present situation, and content analysis were performed in order to obtain and evaluate more detailed findings.

Results

As a result of the research, it was determined that the higher education administrators plan their individual trips, permits and tours, education and academic life, family and home lives, personal care behaviors, social activities and investments. It has been determined that organizational planning behaviors of higher education administrators are related to education and training activities, personnel needs, budget, strategic planning and physical investments. They make this planning they make in organizational extent in order to maintain the organization's work regularly.

Discussion and Conclusion

While senior management, Higher Education Council, the budget, the team worked together with, legal regulations, political view make the organizational planning of higher education administrators more difficult, senior management, budget, the team worked together with, corporateness and experience make the organizational planning of the administrators easier.

It has been determined that the individual planning behaviors of the higher education administrators effect the organizational planning behaviors and factors such as personality, habit, institution, culture and nature are efficient in this effect. Interviews were made with higher education administrators in this research (deans and institution executers). Researches containing the opinions of the rector and chief of department can be made. It can be considered to provide in-service training to the higher education administrators regarding the planning.

Research can only be made with the female higher education administrators and it can be researched until where the female administrators plan their future and which planning behaviors they exhibit. Researches containing the relationship between the university autonomy and individual planning behaviors of the administrators.