

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN TEMEL DEĞER BİLDİRİMLERİNDE ÖNE ÇIKAN TEMALAR: STRATEJİK PLAN BELGELERİNE DAYALI BİR İÇERİK ANALİZİ

PROMINENT THEMES IN THE CORE VALUE STATEMENTS OF STATE UNIVERSITIES IN TÜRKİYE: A CONTENT ANALYSIS BASED ON STRATEGIC PLAN DOCUMENTS

Dr. Öğr. Üyesi İrem TANYILDIZI BAYDİLİ¹

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerini inceleyerek 2021-2025 ve 2025-2029 plan dönemleri arasında ortaya çıkan tematik değişimleri dönemler arası karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Araştırmanın amacı, üniversitelerin kurumsal değer beyanlarında öne çıkan ortak temaları belirlemek ve bu temaların zaman içerisindeki eğilimlerini ortaya koymaktır. Bu yönüyle çalışma, genellikle tek döneme odaklanan kesitsel analizlerden farklı olarak, karşılaştırmalı ve uzunlamasına bir yaklaşım benimsemesi bakımından özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş; veri toplama yöntemi olarak doküman analizi, veri çözümleme yöntemi olarak ise içerik analizi kullanılmıştır. Stratejik planlarına erişilebilen 127 devlet üniversitesi araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. İncelenen planlardan elde edilen temel değer ifadeleri tematik olarak sınıflandırılmış ve frekans analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda 25 ana tema belirlenmiştir. Dönemsel karşılaştırmalarda bilimsellik ve eğitim kalitesi, adalet ve eşitlik temalarının tüm dönemlerde en yüksek frekansta temsil edildiği; buna karşılık liderlik, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme, kurumsal aidiyet, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı temalarının görece düşük frekansta yer aldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Devlet Üniversiteleri, Temel Değerler.

JEL Sınıflandırma Kodları: I23, M10.

ABSTRACT

The study examines the core value statements included in the strategic plans of state universities in Türkiye and analyzes the thematic changes that occurred between the 2021-2025 and 2025-2029 planning periods on a comparative basis. The aim of the research is to identify common themes that stand out in the institutional value statements of universities and to reveal the trends of these themes over time. In this respect, the study offers an original contribution in terms of adopting a comparative and longitudinal approach, unlike cross-sectional analyses that usually focus on a single period. A qualitative research approach is adopted in the research; document analysis is used as the data collection method, and content analysis is used as the data analysis method. The sample of the study consisted of 127 state universities whose strategic plans are accessible. The core value statements obtained from the examined plans are classified thematically and evaluated through frequency analysis. As a result of the analysis, 25 main themes are identified. In periodic comparisons, it is found that the themes of scientific rigor and quality of education, justice and equality are represented with the highest frequency in all periods; conversely, the themes of leadership, sharing, lifelong learning, institutional belonging, rule of law and constitutional values, and local and national contribution are present with relatively low frequency.

Keywords: Strategic Management, Strategic Plan, State Universities, Core Values.

JEL Classification Codes: I23, M10.

¹  Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Türkiye, itanyildizi@firat.edu.tr

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Amaç ve Kapsam:

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarındaki temel değer ifadelerini incelemek ve 2021-2025 ile 2025-2029 dönemleri arasındaki tematik eğilimleri ortaya çıkarmaktır. Stratejik planlardaki temel değer ifadeleri, üniversitelerin kimliğini, kültürünü, yönetim yaklaşımını ve paydaş yaklaşımını yansıtan kurumsal göstergelerdir. Bu çalışma, üniversitelerin stratejik belgelerinde yer alan değerleri tematik olarak sınıflandırarak, yükseköğretim kurumlarının hangi değerlere öncelik verdiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, dönemler arasında yaşanan değişimleri inceleyerek, üniversitelerin kurumsal yönelimlerinde ortaya çıkan farklılıkları ve eğilimleri analiz etmektedir. Bu bağlamda çalışma, yükseköğretimde stratejik yönetim yaklaşımının kurumsal değer temelli yansımalarını sistematik olarak ortaya koymakta ve Türkiye'deki devlet üniversitelerinin ortak değer yönelimlerinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Yöntem:

Araştırma, nitel bir araştırma yaklaşımı ile tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak doküman analizi, veri analiz yöntemi olarak ise içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan devlet üniversitelerinin stratejik planları oluşturmuştur. Çalışmada, stratejik planlarına erişilebilen 127 devlet üniversitesi incelenmiştir. 2021 ile 2029 dönemleri arasında hazırlanan stratejik planlardaki temel değer ifadeleri analiz edilmiştir. Analiz edilen metinlerde benzer anlama sahip ifadeler bir araya getirilmiş, kodlama yoluyla temalar oluşturulmuş ve bu temalar frekans analizine tabi tutulmuştur. Kodlama süreci, kavramsal yakınlık, anlamsal bütünlük ve tekrar sıklığı temel alınarak yürütülmüştür. Temaların oluşturulması ve frekans tablolarının düzenlenmesinde Microsoft Excel kullanılmıştır. Araştırmanın geçerliliği, verilerin sistematik olarak raporlanması ve analiz sürecinin ayrıntılı açıklanması ile sağlanmıştır. Farklı dönemlere ait planların karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır. İçerik analizi süreci, verilerin kodlanmasını, temaların belirlenmesini ve bulguların sistematik olarak yorumlanmasını içermektedir.

Bulgular:

Bu çalışmada, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin 2021-2029 yıllarına ilişkin stratejik planlarındaki temel değer ifadeleri sistematik içerik analizi yoluyla incelenmiş ve 25 ana tema belirlenmiştir. Bu temalar; adalet ve eşitlik, etik, değer yönelimi, sürdürülebilirlik, paydaş odaklılık, bilimsellik ve eğitim kalitesi, bilimsel özgürlük ve akademik ortam, değişim ve yenilik, toplumsal odaklılık, yönetsel yaklaşımlar ve strateji, toplam kalite anlayışı ve sürekli iyileştirme, şeffaflık, katılımcılık, kapsayıcılık ve farklılığa saygı, hesap verebilirlik, girişimcilik, kurumsal aidiyet, evrensellik ve uluslararasılaşma, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı, yaratıcılık, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme, liderlik ve sağlık olarak kategorize edilmiştir. Her stratejik plan dönemi için temalar, frekans değerlerine göre düşük, orta ve yüksek düzeyde sınıflandırılmıştır. Tüm beş yıllık dönemler boyunca bilimsellik ve eğitim kalitesi ile adalet ve eşitlik temalarının yüksek düzeyde süreklilik gösterdiği, buna karşılık liderlik, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme, kurumsal aidiyet, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler ile yerel ve ulusal katkı gibi temaların düşük frekansta kaldığı belirlenmiştir. Tüm dönemlerde orta düzeyde yer alan tek tema ise toplumsal odaklılık olmuştur. Bu bulgu, üniversitelerin toplumsal fayda ilkesini sürdürdüğünü ancak bu değeri stratejik öncelik sıralamasında orta düzeyde konumlandığını göstermektedir.

Sonuç ve Tartışma:

Bu çalışmada, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin 2021-2029 stratejik planlama dönemlerine ait stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinde öne çıkan temalar ve bu temaların zaman içindeki değişimi incelenmiştir. İçerik analizi sonucunda 25 temel tema belirlenmiştir. Bu temalar arasında adalet ve eşitlik, bilimsellik ve eğitim kalitesi her dönemde yüksek düzeyde temsil edilmiştir. Buna karşılık, kurumsal aidiyet, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme ve liderlik temaları tüm dönemler boyunca düşük frekanslarda kalmıştır. Araştırma bulguları, 2021-2029 döneminde devlet üniversitelerinin temel değer ifadelerinde hem süreklilik hem de dönüşümün birlikte görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bilimsellik ve eğitim kalitesi ile adalet ve eşitlik temalarının tüm dönemlerde korunmuş olması, kurumların kaliteyi, akademik mükemmeliyeti ve sosyal adaleti stratejik öncelikler olarak benimsediğini göstermektedir. Buna karşılık, toplumsal odaklılık temasının her dönemde orta düzeyde temsil edilmiş olması, üniversitelerin toplumsal faydayı önemsemekle birlikte bu alanı öncelikli bir stratejik tema olarak konumlandırmadıklarını göstermektedir. Sonuç olarak, üniversitelerin stratejik planlarında yer alan temalar zaman içinde değişim göstermiş; bazı değer alanları öne çıkarken bazıları geri planda kalmıştır. İncelenen dönem boyunca bilimsellik ve eğitim kalitesi, adalet ve eşitlik, etik, değişim ve yenilik gibi temalar öne çıkarken; liderlik, yaşam boyu öğrenme, kurumsal aidiyet, sağlık, yerel ve ulusal katkı, kapsayıcılık ve farklılığa saygı gibi temalar ise farklı dönemlerde nispeten düşük düzeyde temsil edilmiştir. Bu çerçevede elde edilen bulgular, üniversitelerin stratejik planlama süreçlerinde köklü akademik değerleri koruma eğilimi ile değişen toplumsal ve yönetsel beklentilere uyum sağlama çabasını eş zamanlı olarak sürdürdüklerini göstermektedir. Özellikle düşük temsil edilen temalar, gelecekte stratejik planlarda yeniden ele alınması gereken potansiyel gelişim alanlarına işaret etmektedir.

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

The purpose of the study is to examine the core value statements in the strategic plans of state universities in Türkiye and reveal thematic trends between the 2021-2025 and 2025-2029 periods. Core value statements in strategic plans are institutional indicators that reflect universities' identity, culture, management approach, and stakeholder approach. The study aims to identify which values higher education institutions prioritize by thematically classifying the values included in universities' strategic documents. Furthermore, it analyzes the differences and trends that emerge in universities' institutional orientations by examining the changes experienced between periods. In this respect, the study systematically reveals the institutional value-based reflections of the strategic management approach in higher education and contributes to identifying the common value orientations of state universities in Türkiye.

Design/methodology/approach:

The research is designed with a qualitative research approach. Document analysis is used as the data collection method, and content analysis is used as the data analysis method. The research population consists of the strategic plans of state universities published by the T.C. Presidency of Strategy and Budget. 127 state universities with accessible strategic plans are examined in the study. The core value statements in the strategic plans prepared between the 2021 and 2029 periods are analyzed. Expressions with similar meaning in the analyzed texts are brought together, themes are created through coding, and these themes are subjected to frequency analysis. The coding process is conducted based on conceptual closeness, semantic integrity, and frequency of repetition. Excel is used to create the themes and organize the frequency tables. The validity of the research is ensured by systematically reporting the data and providing a detailed explanation of the analysis process. Comparative evaluation of plans from different periods increased the reliability of the research. The content analysis process involves coding the data, identifying themes, and systematically interpreting the findings.

Findings:

The study examines the core value statements in the strategic plans of state universities in Türkiye for the years 2021-2029 through systematic content analysis, and 25 main themes are identified. These themes are categorized as justice and equality, ethics, value orientation, sustainability, stakeholder focus, scientific approach and educational quality, scientific freedom and academic environment, change and innovation, community focus, administrative approaches and strategy, total quality approach and continuous improvement, transparency, participation, inclusiveness and respect for diversity, accountability, entrepreneurship, institutional belonging, universality and internationalization, rule of law and constitutional values, local and national contribution, creativity, sharing, lifelong learning, leadership, and health. For each strategic plan period, themes are categorized as low-, medium-, and high-level based on their frequency values. Across all five-year periods, the themes scientificity and educational quality and justice and equality showed high levels of continuity, while themes such as leadership, sharing, lifelong learning, institutional belonging, the rule of law and constitutional values, and local and national contribution remained low in frequency. The only theme that ranked medium across all periods is community focus. This finding suggests that universities maintain the principle of social benefit but place this value at a moderate level in their strategic priority ranking.

Conclusion and Discussion:

The study examines the key value statements of state universities in Türkiye during their strategic planning periods from 2021 to 2029, and how these themes have changed over time. Twenty-five core themes are identified through content analysis. Among these themes, justice and equality, scientific rigor, and quality of education are represented at a high level in every period. In contrast, institutional belonging, the rule of law and constitutional values, local and national contribution, sharing, lifelong learning, and leadership remain at low frequencies throughout all periods. The research findings reveal that both continuity and transformation are observed in the core value statements of state universities during the 2021-2029 period. The consistent commitment to a scientific rigor, quality education, justice, and equality across all periods demonstrates that the institutions embrace quality, academic excellence, and social justice as strategic priorities. Conversely, the moderate representation of the theme of community focus in every period suggests that while universities value social benefit, they do not position this area as a priority strategic theme. In conclusion, the themes included in the strategic plans of universities have changed over time; while some value areas have come to the forefront, others are relegated to the background. Throughout the period examined, themes such as scientific rigor and quality of education, justice and equality, ethics, change and innovation are prominent; while themes such as leadership, lifelong learning, institutional belonging, health, local and national contribution, inclusivity and respect for diversity are represented at relatively low levels in different periods. In this context, the findings show that universities simultaneously maintain a tendency to preserve deeply rooted academic values in their strategic planning processes and strive to adapt to changing societal and managerial expectations. In particular, the underrepresented themes point to potential areas for development that need to be reconsidered in future strategic plans.

1. GİRİŞ

Günümüz yükseköğretim sistemi bilgi üretimi, yenilikçilik ve toplumsal sorumluluğun bir arada yürütüldüğü stratejik bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içinde olan, ürettiği bilgiyi teknolojiye, ürüne ve hizmete dönüştürebilen ve bilimsel özerkliğe sahip üniversite modeli, küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşmanın temel unsurlarındandır. Bu doğrultuda, üniversitelerin faaliyetlerini planlı ve stratejik bir biçimde yürütmeleri büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetimi ve mali yönetim reformları kapsamında yükseköğretim kurumlarında uygulanan stratejik yönetim süreci, üniversitelerin orta ve uzun vadeli önceliklerini belirlemesine, mali kaynaklarını stratejik hedeflere göre tahsis etmesine ve hesap verebilirlik ilkesine dayalı bir yönetim anlayışını geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Diğer kamu idarelerinden farklı olarak bir sektörü temsil eden üniversiteler arasında doğrudan kâr temelli rekabetten ziyade, tercih edilme ve kurumsal üstünlük elde etme amacıyla şekillenen dolaylı rekabet stratejileri öne çıkmaktadır. Bu durum, kamu kurumlarının geleneksel planlama anlayışı ile özel sektörün rekabet ve kıyaslama yaklaşımlarının yükseköğretim alanına özgü biçimde bütüncül olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı [SBB], 2021).

Bu bağlamda stratejik planlama, üniversitelerin uzun vadeli yönelimlerini belirlemede ve temel değerlerini görünür kılmada kritik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel değerler, bir üniversitenin kültürel yapısını şekillendiren, çalışan davranışlarını yönlendiren ve hizmet sunumunda tutarlılığı sağlayan ilkeler bütünüdür. Bu değerlerin belirlenmesi yalnızca bir yönetsel gereklilik değil aynı zamanda kurumun meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini güvence altına alan stratejik bir süreçtir. Kurumsal değerler, üniversite stratejisi, planlaması ve kurumsal etkinliğinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Ancak yükseköğretim stratejik planlama literatüründe bu kavramın çoğu zaman açık biçimde tanımlanmadığı ve üniversite bağlamında nasıl işlediğine ilişkin ampirik kanıtların sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Mueller, 2015, s. 45). Bu durum, üniversitelerin stratejik planlarında yer alan temel değerlerin incelenmesini önemli hâle getirmektedir.

Bu araştırmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadeleri sistematik olarak analiz edilerek, 2021-2029 döneminde öne çıkan tematik eğilimlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Mevcut literatürde üniversitelerin stratejik planlarında yer alan temel değerlere ilişkin değerlendirmeler bulunmakla birlikte, bu çalışmaların çoğunlukla belirli bir dönemle sınırlı kaldığı ve kesitsel bir bakış açısıyla yürütüldüğü görülmektedir. Bu araştırma ise farklı stratejik plan dönemlerini karşılaştırmalı olarak ele alarak temel değer temalarının zaman içindeki değişim ve süreklilik örüntülerini incelemesi bakımından mevcut çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu yönüyle çalışma, devlet üniversitelerinin kurumsal değer yönelimlerinin dönemler arası dönüşümünü görünür kılarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve bölümünde stratejik yönetim, stratejik planlama ve temel değer kavramlarına ilişkin kuramsal temel sunulmaktadır. Metodoloji bölümünde araştırmanın amacı, soruları, yöntemi, evreni ve örneklemini ile verilerin geçerliliği ve güvenilirliği; ayrıca veri analizine ilişkin süreçler açıklanmaktadır. Bulgular bölümünde, içerik analizi sonucunda elde edilen temalar ve dönemsel değişimler ayrıntılı biçimde değerlendirilmektedir. Sonuç bölümünde ise bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmakta, genel değerlendirmeler ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geçmişten günümüze toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda yaşanan gelişmeler, yönetim biliminin yönünü ve anlayışını köklü biçimde etkilemiştir. Başlangıçta örgütsel yapıya, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı verimlilik anlayışını temel alan klasik yönetim teorisi zamanla yerini insan unsuruna ve çalışan motivasyonuna önem veren neoklasik yaklaşıma bırakmıştır. Ardından, örgütleri birer sistem olarak gören ve bütüncül modeller geliştiren modern yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Süreç içinde kaliteyi, sürekli iyileştirmeyi, iş birliğini ve müşteri memnuniyetini esas alan toplam kalite yönetimi anlayışı önem kazanmıştır. Teknolojik ilerlemeler ve toplumsal değişimler, yönetim sistemlerinde yeni arayışları beraberinde getirmiş; insan kaynaklarının etkin kullanımını, verimliliği ve sürdürülebilirliği hedefleyen stratejik yönetim yaklaşımı 20. yüzyıl ortalarından itibaren öne çıkmıştır (Dölkeleş ve Özer, 2021, s. 315).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmek için daha stratejik biçimde düşünceleri ve hareket etmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu gereklilik, stratejik yönetimi çağdaş yönetim anlayışlarının en temel ve en etkili uygulama alanlarından biri konumuna taşımıştır (Eşki, 2015).

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli varlığını sürdürmesini güvence altına almayı ve rekabet avantajını geliştirmeyi amaçlayan konular üzerinde yoğunlaşan bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2024, s. 7). Stratejik yönetim yaklaşımı; örgütlerde stratejik düşüncenin gelişmesini, önceliklerin sistematik biçimde belirlenmesini, geleceğe yönelik projeksiyonların oluşturulmasını ve bu doğrultuda faaliyetlerin etkin biçimde planlanarak uygulanmasını destekler. Ayrıca, belirlenen stratejik faaliyetlerin uygulama süreçlerinin izlenmesi ve sonuçlarının denetlenmesi yoluyla kurumsal kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesine katkı sağlar (Kalkan vd., 2015, s. 65). Stratejik yönetim, bir örgütün faaliyetlerinin ve kaynaklarının, örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda avantaj sağlayacak sonuçlar elde etmesini mümkün kılacak biçimde bütüncül ve sistematik olarak yönlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Alharbi, 2024). Stratejik yönetim, bir yönetim tekniği ve tercihi olarak ele alındığında ise Fayol'un ortaya koyduğu planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını ortadan kaldırmamakta; aksine bu fonksiyonların dış çevrede meydana gelen değişim, fırsat ve tehditler dikkate alınarak daha bütüncül bir anlayışla uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Çarıkçı ve Yıldırım, 2020, s. 303).

Stratejik yönetim, bir tatil planlamasına benzetilerek açıklanabilecek sistematik ve dinamik bir yönetsel süreçtir. Nasıl ki bir seyahate çıkmadan önce gidilecek yer (örneğin Cape Town'daki Robben Adası) belirlenir, ardından oraya ulaşmak için mevcut kaynaklar doğrultusunda en uygun ulaşım alternatifleri (uçakla hangi havayolu, arabayla hangi güzergâh) değerlendirilirse; benzer şekilde stratejik yönetim de bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için izlediği yönü belirlemesi ve bu doğrultuda kaynaklarını etkin biçimde yönlendirmesidir. Stratejik yönetim süreci, yalnızca hedeflerin belirlenmesini değil aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların planlanmasını, uygulama sürecinin izlenmesini ve değerlendirilmesini de kapsar. Yolculuk sırasında karşılaşılabilecek sorunlar (örneğin uçuş iptalleri veya yol şartlarındaki değişiklikler), stratejide gerekli revizyonların yapılmasını zorunlu kılabilir. Bu bağlamda stratejik yönetim, sadece bir plan oluşturma süreci değil aynı zamanda koşullardaki değişimlere tepki verebilen, esnek ve geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenen bir yönetim sistemidir. Kuruluşlar için stratejik yönetim, misyon ve vizyon çerçevesinde amaçların belirlenmesini, bu amaçlara ulaşmak için kaynakların ve eylemlerin kurumsal düzeyde uyumlaştırılmasını ifade eder. Bu süreç, planlama ve karar alma faaliyetlerini stratejik performans ölçütleriyle desteklerken; çevresel koşullar ve içsel ihtiyaçlar değiştikçe planın gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını da olanaklı kılar. Böylece stratejik yönetim, kurumsal başarının sürekliliğini sağlayan bütüncül ve sürekli bir yönetim yaklaşımı hâline gelir (Maleka, 2014, s. 13).

Stratejik planlama ise, stratejik yönetim sürecinin bir alt unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle günümüzde, stratejik yönetim anlayışı karşısında tek başına sınırlı bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, stratejik yönetim kavramının henüz gelişmediği dönemlerde stratejik planlama, işletmeler açısından son derece önemli ve etkili bir araç olarak görülmekteydi (Ülgen ve Mirze, 2024, s. 16).

Planlama, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla mevcut kaynakların en verimli ve rasyonel biçimde kullanılmasını sağlayan temel bir yönetim aracıdır. Bu bağlamda planlama, eldeki kaynakların sistematik biçimde analiz edilmesi ve bu kaynakların en uygun şekilde kullanılabilmesi için geleceğe yönelik kararların alınması sürecini ifade eder. Alınan bu kararların uygulanabilir, gerçekçi ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Stratejik planlama ise, planlama anlayışının kapsamını genişleterek hem içeriğini hem de yönetsel boyutlarını yeniden şekillendirmektedir (Özer ve Bozkurt, 2017, s. 177). Stratejik plan, bir kuruluşun hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları ve planlama sürecinde ortaya çıkan diğer önemli unsurları sistematik biçimde belgeleyen yönetsel bir araçtır. Ancak stratejik planlama, bu belgenin ötesinde, kuruluşun varlık nedenini, hizmet ettiği paydaşları, sunduğu hizmetleri ve bunların gerekçelerini geleceğe dönük bir bakış açısıyla değerlendiren, disiplinli ve bütüncül bir yönetim sürecidir. Stratejik planlama süreci, kuruluşun önceliklerini belirlemesini, mevcut kaynaklarını ve enerjisini stratejik hedeflere odaklamasını, operasyonel kapasitesini güçlendirmesini ve tüm paydaşların ortak amaçlar etrafında hizalanmasını sağlamayı amaçlar. Aynı zamanda, kurumun hedeflenen çıktılar konusunda paydaşlarla mutabakat içinde hareket etmesini ve değişken çevresel koşullara uyum sağlayarak yönünü gerektiğinde esnek biçimde güncellemesini mümkün kılar. Bu bağlamda stratejik planlama, sadece bir "gelecek tahayyülü" değil aynı zamanda bu geleceğe nasıl ulaşılabileceğini, hangi eylemlerin izleneceğini ve başarı ölçütlerinin ne olacağını tanımlayan bütüncül bir yönetsel çabadır. Etkili bir stratejik planlama yaklaşımı, yalnızca hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesini değil aynı zamanda bu hedeflere ulaşmada ilerlemenin nasıl ölçüleceğini ve değerlendirileceğini de açık biçimde ortaya koyar. Böylece stratejik plan, bir yol haritası olmanın ötesinde kurumsal kimliğin, yönün ve başarının somut bir ifadesi hâline gelir (Maleka, 2014, s. 15). Stratejik planlama, işletmedeki tüm faaliyetlerin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda

yürütülmesini öngören bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Günümüzde giderek yaygınlaşan “amaçlara göre yönetim” anlayışının temelinde de stratejik planlama yaklaşımı yer almaktadır. Bu anlayış, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini belirleyerek kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına ve çevresel değişimlere uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır (Saruhan, 1994, s. 20).

Stratejik planlama, bir kuruluşun sürdürülebilir başarısını destekleyen sistematik ve geleceğe dönük bir yönetim aracıdır. Bu süreç, yalnızca hedef belirlemekle kalmaz aynı zamanda örgütsel etkililiği artıracak birçok yapısal ve kültürel fayda da sağlar. Stratejik planlamanın başlıca faydaları aşağıda açıklanmaktadır (Maleka, 2014, s. 23):

- Kurumsal yönün belirlenmesi: Kuruluşun vizyonunu, misyonunu ve uzun vadeli hedeflerini net biçimde tanımlayarak tüm paydaşlar için yön gösterici bir çerçeve sunar.
- Strateji geliştirme: Tanımlanan hedeflere ulaşmak için en uygun stratejilerin belirlenmesine olanak sağlar ve bu stratejilerin tutarlı biçimde uygulanmasını destekler.
- Çevresel farkındalık ve rekabet avantajı: İç (güçlü/zayıf yönler) ve dış (fırsatlar/tehditler) çevre analizlerini temel alarak stratejik farkındalığı artırır ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Yönetimsel bağlılık ve odaklanma: Yöneticilerin stratejik hedeflere olan bağlılıklarını artırır, karar alma süreçlerini daha hedef odaklı ve bilinçli hâle getirir.
- Kaynakların etkin kullanımı: Kuruluşun insan, finansal ve fiziksel kaynaklarının daha verimli, uyumlu ve öncelikli alanlara tahsis edilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişimin güçlenmesi: Farklı yönetsel düzeyler ve işlevsel alanlar arasında açık, şeffaf ve etkili iletişimi teşvik ederek koordinasyonu artırır.
- Değişime uyum ve dirençle mücadele: Çalışanların stratejik değişim süreçleri hakkında bilgilendirilmesi sayesinde belirsizlik azaltılır, değişime yönelik direnç en aza indirilir.
- Kurumsal performansın artışı: Stratejik yönetim anlayışını benimseyen kuruluşlar, genel performans göstergelerinde (verimlilik, kârlılık, müşteri memnuniyeti vb.) daha güçlü sonuçlar elde eder.
- Proaktif yaklaşımın benimsenmesi: Stratejik planlama, kuruluşun yalnızca sorunlara tepki vermek yerine geleceği öngörerek proaktif bir tutum sergilemesine imkân tanır.
- Karşılaştırmalı üstünlük sağlama: Araştırmalar, stratejik yönetim uygulayan kuruluşların bu tür sistematik planlamayı benimsemeyenlere göre daha başarılı ve rekabetçi olduğunu göstermektedir.

Hazırlanan stratejik planların geleceğe yönelik stratejik yönelimin oluşturulması sürecinde, üniversitenin misyon, vizyon ve temel değer bildirimleri tanımlanmaktadır. Geleceğe bakış, bir üniversitenin uzun vadede hangi amaçlara, hangi temel değerler doğrultusunda ve nasıl ulaşmak istediğini tanımlayan stratejik bir vizyon sürecidir. Bu süreçte, temel değerler kurumsal yönelimin mihenk taşı oluşturur (SBB, 2021).

Değerler; bir kurumun düşünsel yapısını, bireysel ve örgütsel davranışlarını, olaylar karşısındaki tutum ve tepkilerini şekillendiren kuruma özgü niteliklerdir. Kurumsal değerler, örgütün faaliyetlerini ve karar alma süreçlerini yönlendiren sınırları ve ölçütleri belirler. Bu yönüyle değerler; kurum vizyonunun temelini oluşturan, kurumu diğerlerinden ayıran özgün ilkeleri yansıtan, çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendiren ve kurumsal aidiyetin gelişimine zemin hazırlayan unsurlardır (Kılıç, 2010, s. 83).

Kurumsal değerler, yöneticiler ve çalışanlar açısından örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici bir rol oynamaktadır. Kişisel ve kurumsal değerlerin açık biçimde tanımlanması ve bu değerlerin kurumun misyonu ile bütünleştirilmesi, örgüt üyelerinin değişen koşullar, olumsuzluklar ve engellere rağmen amaçlara bağlı kalmalarını sağlayan temel bir unsurdur. Kurucu ve liderler, bir kuruluşu hayata geçirirken misyon ve hedefleri formüle etmeden önce sahip oldukları çeşitli kişisel değerlerle sürece yön verirler. Bu kişisel değerler, kurumsal değerlerin oluşumunda güçlü bir etkiye sahiptir. Örgütler esasen değerler tarafından yönlendirilir; zira kurumsal başarı, tanımlanan ve paylaşılan değerler aracılığıyla şekillenen bir zenginlik olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal değerlerini tanımlamaları ve kamuoyu ile paylaşmaları, bu değerleri geliştirme iradesine sahip olduklarının açık bir göstergesidir. Liderlerin, çalışanların kuruma bağlılığını ve katılımını artırabilmeleri için kurumsal değerlerin bütününe açıklamaları ve paylaşmaları kritik önemdedir. Vizyon oluşturma, liderliğin en temel görevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak vizyonun yalnızca liderin bireysel bakış açısını yansıtmayı yeterli değildir; kurum büyüyüp geliştikçe vizyonun ve onu oluşturan değerlerin tüm paydaşlarla paylaşılabılır ve içselleştirilebilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda değerler ve inançlar, vizyonun temel unsurları olarak misyon ve hedeflerden

önce gelmektedir. Günümüzde ise kurumsal vizyon anlayışında önceliğin misyondan çok kurumsal değerlere kaydığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2024, s. 176-177).

Bir şirketin temel değerleri; çalışan davranışlarını, kurum kültürünü ve karar alma biçimlerini şekillendiren rehber ilkelerdir. Bu değerler, şirketin ne yaptığı kadar nasıl yaptığına da yön verir; etik duruşunu, çalışma tarzını ve paydaşlarla ilişkilerini yansıtarak kurumsal kimliği tanımlar (Kaplan vd., 2008, s. 3). Örgütün kimliğini ve kültürünü anlayabilmek için bu değerlerin dayandığı temel varsayımların analiz edilmesi gerekmektedir. Paydaşların neye değer verdiği ve bu inançların hangi kabullere dayandığı, kültürel yapının çözümlemesinde kritik önemdedir. Kurumsal temel değerler, zamanla şekillenen ve örgütün neyi önemli gördüğünü ifade eden yapısal referanslardır (Arslan, 2009, s. 730). Bu çerçevede, her işletme sahip olduğu değerler doğrultusunda farklı bir kurumsal kimlik sergilemektedir. Bazı işletmelerde paylaşılan değerler son derece güçlü ve belirleyici bir rol oynarken, bazı işletmelerde ise bu değerlerin zayıf olduğu ya da neredeyse hiç bulunmadığı görülmektedir. Kurum kültürü, işletmenin kimliğini ve faaliyet tarzını belirleyen bir unsur olmasının yanı sıra işletmeler arasındaki farklılaşmayı da ortaya koymaktadır. Aynı sektörde benzer ürün ve hizmetler sunan işletmelerin, müşteri ilişkilerinde, iş süreçlerinde veya hizmet anlayışlarında farklılık göstermeleri bu durumun açık bir göstergesidir. Örneğin benzer ürünleri satan iki işletmenin, müşteri memnuniyetine ilişkin tutumları veya sorun çözme biçimleri birbirinden tamamen farklı olabilmektedir. Bu durum, paylaşılan değerlerin işletme davranışları üzerindeki yönlendirici gücünü yansıtmaktadır. Kurum kültürünün güçlü olduğu örgütlerde çalışmış bireyler, farklı bir işletmeye geçtiklerinde yeni kurumun işleyiş biçimlerine uyum sağlamakta zorlanabilmekte ve “bizde işler böyle yürümez” gibi ifadelerle karşılaşabilmektedir. Bu örnek, her işletmenin kendine özgü bir kültürel yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler, faaliyetlerini yalnızca içsel değerler üzerinden değil aynı zamanda içinde bulundukları milli, bölgesel, sektörel ve mesleki kültürel dinamikler aracılığıyla da şekillendirmektedir. Ayrıca, işletmeye yeni katılan bireylerden bu kültüre uyum sağlamaları beklenmektedir. Sonuç olarak kurum kültürü, işletmelerde bireysel ve örgütsel davranışları yönlendiren, paylaşılan ve benimsenen temel değerler, inançlar, düşünce sistemleri ve varsayımlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda kurum kültürünün temeli, işletmelerde kökleşmiş değerler ve yerleşik düşünce sistemleri üzerine inşa edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2024, s. 386).

Temel değerler, üniversitelerin de uzun vadeli yönelimine rehberlik eden ve kurumsal kültürün oluşumuna zemin hazırlayan temel ilkeler bütünüdür. Bu değerler, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini, görevlerini hangi etik ve profesyonel ilkeler doğrultusunda yerine getirmeleri beklendiğini belirleyerek kurumsal davranışa yön verir. Böylece farklı birim ve bireylerden oluşan üniversite yapısı içinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlanır, kurumsal amaçlardan sapmaların önüne geçilir ve başarıya giden süreç desteklenir. Hizmetin yalnızca ne kadar etkili sunulduğu değil aynı zamanda hangi değerler çerçevesinde sunulduğu da kurumsal meşruiyet ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşır. Temel değerler, bu yönüyle kurumun kurumsallığını, meşruluğunu ve sürekliliğini güvence altına alır (SBB, 2021).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve kurumsal değerler, kurumların yönünü belirleyen, karar süreçlerini yönlendiren ve kültürel kimliğini şekillendiren birbirine bağlı dinamik bileşenlerdir. Stratejik yönetim kurumun “ne yapacağını”, planlama “nasıl yapacağını”, değerler ise “hangi kurumsal anlayış ve kültür doğrultusunda yapacağını” belirler. Bu karşılıklı etkileşim, kurumların değişen çevresel ve yapısal koşullara uyum sağlarken kimliğini ve sürekliliğini korumasına olanak tanır. Aynı zamanda, kurumsal değerlerin bu değişimlere paralel olarak yeniden yorumlanmasını sağlayarak örgütlerin uzun vadeli stratejik başarısına kültürel bir derinlik kazandırır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinin 2021-2025 döneminden 2025-2029 dönemine kadar olan süreçte gösterdiği değişimi incelemek ve zaman içinde ön plana çıkan ortak temaları belirlemektir. Araştırma, farklı dönemleri içeren 127 devlet üniversitesine ait stratejik plan belgelerini karşılaştırmalı olarak ele almakta ve yükseköğretim kurumlarının kurumsal değer yaklaşımlarındaki dönüşümü dönemsel olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırma Sorusu

Araştırmanın temel araştırma sorusu: “Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinde hangi temalar öne çıkmaktadır ve bu temaların kullanım sıklıkları beşer yıllık dönemler itibariyle nasıl bir değişim göstermektedir?” olarak belirlenmiştir.

Bu temel soruya yanıt aramak üzere aşağıdaki alt araştırma soruları oluşturulmuştur:

- Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirlenen temel değer temaları nelerdir?
- Temel değer temalarının kullanım sıklıkları, beşer yıllık dönemler itibariyle nasıl bir değişim göstermektedir?
- Zaman içerisinde öne çıkan veya göreceli olarak azalan temel değer temaları hangileridir?

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırma yorumsamacı felsefi yaklaşımı benimseyen, bireysel öznelliğe ve anlam üretimine önem veren bir araştırma türüdür (Sığırı, 2021, s. 64). Araştırmanın veri toplama tekniği doküman analizidir. Doküman incelemesi, araştırma kapsamında hedeflenen olgu ya da olgulara ilişkin bilgileri içeren yazılı materyallerin sistematik biçimde analiz edilmesini kapsayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 189). Doküman incelemesi kapsamında dergiler, kitaplar, resmi yazışmalar, yönergeler, kurum kayıtları, vizyon ve misyon ifadeleri, anılar, mektuplar, basın yayın organları, filmler, fotoğraflar ve stratejik planlar gibi çok çeşitli materyaller kullanılabilir. Bu yönüyle doküman incelemesi, mevcut bilgi kaynaklarının sistematik biçimde analiz edilmesine olanak tanıyan ikincil veri analizi niteliği taşımaktadır (Sığırı, 2021, s. 77).

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın Kamuda Stratejik Yönetim sayfasında (SBB, 2025) yayımlanan devlet üniversitelerinin stratejik planları oluşturmaktadır. İlgili platformda toplam 128 devlet üniversitesine ait stratejik plan kamuya açık olarak paylaşılmıştır. Ancak bu üniversitelerden biri fiilen faaliyet göstermediği için stratejik planına erişim sağlanamamıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini, stratejik planlarına erişilebilen 127 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. İncelenen dönemler, tüm üniversiteler için ortak planlama evrelerini değil, erişilebilen 127 devlet üniversitesinin farklı stratejik plan dönemlerini temsil etmektedir. Bu nedenle her üniversite yalnızca sahip olduğu plan dönemi içinde değerlendirilmiş, dönemsel karşılaştırmalar aynı döneme ait planlar üzerinden yapılmıştır. Araştırmada, bu üniversiteler tarafından 2021-2029 yılları arasında hazırlanmış stratejik planlar incelenmiş ve analiz kapsamına alınmıştır.

Tablo 1. Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Dönemlere Göre Dağılımı

Stratejik Plan Dönemi	Üniversite Sayısı
2021-2025	21
2022-2026	21
2023-2027	28
2024-2028	29
2025-2029	28

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanmasında, araştırma sürecinin açık, kapsamlı ve ayrıntılı biçimde ortaya konulması; veri kaynağı, yöntem ve örneklem seçimlerinin gerekçelendirilmesi önemli ölçütler arasında yer almaktadır (Tutar, 2022, s. 122). Bunun yanında, toplanan verilerin ayrıntılı biçimde raporlanması ve araştırmacının ulaştığı sonuçlara hangi süreçler aracılığıyla vardığını açık biçimde ortaya koyması da nitel araştırmalarda geçerliliği destekleyen temel unsurlardan biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 282). Bu araştırmada, incelenen dokümanların seçimi, sınıflandırılması ve analizine ilişkin tüm aşamalar ayrıntılı biçimde açıklanmış; elde edilen bulgular sistematik bir biçimde raporlanmıştır. Bu yönüyle araştırmada izlenen şeffaf ve sistematik süreç, çalışmanın geçerliliği ve güvenirliliği açısından önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

Nitel araştırmalarda verilerin kendi bağlamı içinde ele alınması ve araştırma sürecinin ayrıntılı biçimde ortaya konulması, bulguların inandırıcılığını destekleyen başlıca unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Sığırı, 2021, s.

140). Ayrıca uzman değerlendirmesine başvurulması, araştırma bulgularının kavramsal uygunluğunu ve yorumların sağlamlığını destekleyerek geçerliği artıran önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2022, s. 124). Bu çalışmada da doküman analizi kapsamında incelenen stratejik planlar, üretildikleri kurumsal bağlam dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, veri analiz sürecinde oluşturulan kod ve tema yapısı alanında uzman bir akademisyenin değerlendirmesine sunulmuş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Eş anlamlı veya yakın anlamlı ifadelerin uygun tema başlıkları altında bir araya getirilmesi de kavramsal bütünlüğün sağlanmasına ve analiz sürecinin tutarlılığının güçlendirilmesine katkı sunmuştur.

Araştırmada, önyargıyı en aza indirmeye dönük sistematik ve izlenebilir bir analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bunun yanında, farklı üniversitelere ait stratejik planların veri kaynağı olarak kullanılması ve araştırma sürecinin tüm aşamalarının ayrıntılı biçimde raporlanması, çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini desteklemektedir (Sığı, 2021, s. 141). Ayrıca veri analiz sürecinde tematik sınıflandırma ile frekans temelli sayısal değerlendirmelerin birlikte kullanılması, analiz çeşitliliği kapsamında değerlendirilebilecek bir yaklaşım sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 88). Kod, tema ve sıklık analizlerinin birlikte ele alınması, bulguların tutarlılığını güçlendirmiş ve yorumların daha sağlam bir temele oturmasına katkı sağlamıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmanın veri analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda temel veri analiz tekniği olarak kabul edilen içerik analizi, elde edilen verilerin sistematik biçimde çözümlenerek araştırmacı tarafından yorumlanmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu süreçte temel amaç verilerden anlamlı temalar oluşturmak, bu temalar arasındaki ilişkileri belirlemek, anlamlandırmak ve veriye dayalı çıkarımlarda bulunmaktır. İçerik analizinin temel adımları; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kod ve temaların düzenlenmesi, verilerin bu kod ve temalar çerçevesinde incelenmesi ile elde edilen bulguların ortaya konması ve yorumlanması süreçlerinden oluşmaktadır (Sığı, 2021, s. 275-276).

Araştırmada veri kaynağı olarak üniversitelerin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadeleri kullanılmıştır. Doküman analizi yöntemi çerçevesinde toplanan bu veriler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. Analiz süreci tümevarımsal (indüktif) bir yaklaşımla yürütülmüş; temalar ve kodlar verilerden doğrudan oluşturulmuş, önceden belirlenmiş katı bir kavramsal şemaya bağlı kalınmamıştır. Tümevarımsal analiz, verilerin önceden yapılandırılmış kategorilere zorlanmaksızın incelenmesini ifade etmektedir (Braun ve Clarke, 2006, s. 81-83). Bu kapsamda dokümanlar satır satır incelenerek açık kodlama yapılmış, anlamlı ifadelerden hareketle kodlar geliştirilmiş ve benzerlik ilişkileri doğrultusunda üst temalar oluşturulmuştur. Kodlama süreci tek araştırmacı tarafından yürütülmüş; analiz sürecinin tutarlılığını artırmak amacıyla kodlar belirli aralıklarla yeniden gözden geçirilmiş, kod tanımları netleştirilmiş ve kod–tema eşleşmeleri tekrar kontrol edilmiştir. Ayrıca oluşturulan kod ve tema yapısı alanında uzman bir akademisyenin değerlendirmesine sunulmuş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Eş anlamlı veya yakın anlamlı ifadeler bir araya getirilerek uygun tema başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Verilerin düzenlenmesi, tema-frekans tablolarının oluşturulması ve sayısal dağılımın hesaplanması amacıyla MS Office Excel programından yararlanılmıştır. Böylece temalar arasındaki ilişkiler, sıklık farklılıkları ve genel eğilimler açık biçimde ortaya konmuştur. Kodlama, tema oluşturma ve bulguların sunumu süreci içerik analizinin sistematiklik, tutarlılık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda yürütülmüş; elde edilen bulgular açık ve izlenebilir biçimde raporlanmıştır.

4. BULGULAR

Bu çalışmada, “Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinde hangi temalar öne çıkmaktadır ve bu temaların kullanım sıklıkları beşer yıllık dönemler itibarıyla nasıl bir değişim göstermektedir?” sorusuna ve bu soru kapsamında belirlenen alt sorulara yanıt aranmaktadır. Araştırma kapsamında, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin 2021-2025, 2022-2026, 2023-2027, 2024-2028 ve 2025-2029 stratejik plan dönemleri esas alınarak sistematik bir içerik analizi yürütülmüştür. Analiz sonucunda, üniversitelerin temel değer beyanlarında öne çıkan tematik eğilimleri belirlemek amacıyla 25 ana tema oluşturulmuştur. Bu temalar, stratejik planlarda yer alan değer ifadeleriyle anlam bütünlüğü sağlayacak biçimde geliştirilmiş; her tema altında kavramsal olarak ilişkili alt kodlar tanımlanmıştır. Söz konusu kodlar, üniversitelerin metinlerinde tekrar eden, benzer anlam ve yönelim

gösteren ifadelerin gruplandırılmasıyla elde edilmiştir. Böylece her bir tema, hem kavramsal çerçevesi hem de temsil ettiği alt değer kümeleri bakımından bütüncül bir yapıya kavuşturulmuştur.

Bu temalar ve temalar altında yer alan kod içerikleri aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır. Her bir tema, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinden türetilmiş; kavramsal yakınlık, anlam bütünlüğü ve kullanım sıklığı ölçütleri dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Böylece kod-tema ilişkisi, stratejik planlarda yer alan değer söylemlerinin hem niceliksel eğilimini hem de niteliksel çeşitliliğini ortaya koymaktadır.

- Etik teması altında yer alan kodlar; etik, etik sorumluluk, etik değerlere bağlılık, etik değerlere sahip çıkma, dürüstlük, güvenilirlik, bilimsel ahlak, kurumsallaşmış etik duyarlılık, etik davranış, mesleki etik ilkeler, evrensel akademik etik değerler, ahlaki kurallar, eğitim ve araştırmada etik değerlere bağlılık, etik değerlere karşı sorumluluk, iş ahlakı, gizlilik ve ilkeli yönetim,
- Hesap verebilirlik teması altında yer alan kodlar; hesap verebilirlik ve hesap verebilir yönetim anlayışı,
- Şeffaflık teması altında yer alan kodlar; saydamlık, şeffaflık, açık ve şeffaf yönetim modelleri, karar alma ve hizmet üretiminde şeffaflık ve yönetimde şeffaflık,
- Katılımcılık teması altında yer alan kodlar; katılımcılık, katılımcı yönetim anlayışı, yönetsel ve akademik faaliyetlerde katılımcı olmak, katılımcı yönetim ve yönetimde katılımcılık,
- Paylaşımcılık teması altında yer alan kodlar; paylaşımcılık ve istişare,
- Paydaş odaklılık teması altında yer alan kodlar; paydaş odaklılık, paydaşlarla iş birliği, dış paydaşlarla uyum, memnuniyet, demokratiklik, iş birliğine açıklık, öğrenci dostu, Ar-Ge faaliyetlerinde iş birliği, paydaş temsiliyeti, birlikte başarmak, öğrenci odaklılık, çalışan mutluluğu, paydaş gelişimi odaklı, iletişim, ulusal ve uluslararası iş birliği, dayanışma, sanayi ile iş birliği, takım çalışması, öğrenci memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kurumsal iletişim yoluyla paydaşlarla etkileşim, ortak akıl, öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite, birlikte yönetme, öğrenen odaklılık, çalışan odaklılık ve dayanışmacı bireysellik,
- Girişimcilik teması altında yer alan kodlar; girişimcilik,
- Değişim ve yenilik teması altında yer alan kodlar; yenilikçilik, değişime açıklık, çağdaşlık, cesaret, inovatif yaklaşımlar, gelişime açıklık, kendini yenileyen, geleceği hedefleyen, dinamik, dijitalleşme odaklılık, hızlı bilgi akışına uyum, teknoloji ve bilişim, ikiz dönüşüm ve teknoloji odaklılık,
- Yaratıcılık teması altında yer alan kodlar; yaratıcılık, özgürlüğü teşvik ederek yaratıcılığı destekleme, buluşçuluk, farklılık yaratımı ve yaratıcı girişimcilik,
- Liderlik teması altında yer alan kodlar; öncülük, öncü olma, bilim, teknoloji ve eğitim öğretimde topluma öncülük etme, yol gösterici, eğitim ve araştırmada öncü, sanat, mimarlık ve tasarım alanlarında öncü rolünü sürdürme, öncü olduğu alanlarda sürdürülebilir gelişme, toplumsal değişimde öncü olma, öncü araştırma odaklılık, liderlik, toplumun gelişmesine öncülük eden ve bölgesel kalkınmaya öncülük etme,
- Sürdürülebilirlik teması altında yer alan kodlar; sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik bilinci, kaynakları ekonomik, etkin ve verimli kullanma, çevre dostu, iklim konularına duyarlı, çevreyi koruma, çevreye duyarlılık, doğaya duyarlılık, kültürel mirasa duyarlılık, doğayı koruma, afet yönetimi, sürdürülebilir üretim, estetik duyarlılık, çevreye saygı, çevre bilinci, çevreye farkındalık, çevre odaklılık, çevreye karşı sorumluluklar, çevrecilik ve doğaya saygı,
- Toplum odaklılık teması altında yer alan kodlar; toplumsal sorumluluk, sosyal sorumluluk, sosyal sorumluluk bilinci, toplum ile barışık olma, toplum odaklılık, toplumsal duyarlılık, toplumsalcılık, toplumsal yararlılık, toplumsal farkındalık, milli değerlere ve hedeflere katkı, toplumsal katkı, sorunlara duyarlılık, topluma ve ülkeye hizmet, bilgiyi toplumsal gelişim için kullanma ve yayma, eğitimin tabana yayılması, sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmeye katkı, toplumsal kalkınma ve toplumsal kalkınmaya destek,
- Toplam kalite anlayışı ve sürekli iyileştirme teması altında yer alan kodlar; sürekli iyileştirme, kurumsal gelişim, kalite ve sürekli gelişim bilinci, içselleştirilmiş kalite bilinci, kalite, kalite odaklılık, sürekli gelişme, kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme, kaliteyi içselleştirerek verimliliği ve etkinliği artırma, toplam kalite yönetimi, kaliteli hizmet, sürdürülebilir kalite yönetimi, mükemmeliyetçilik, kalite ilkeleri, kalite güvencesi, kalite kültürü, Ar-Ge’de kalite, kalite sistemleri oluşturarak standartlaşma sağlama ve kalite bilinci,
- Bilimsellik ve eğitim kalitesi teması altında yer alan kodlar; bilimsel eğitim ve araştırma, disiplinlerarası yaklaşım, akılcılık, bilimsellik, öğrenme odaklılık, uygulamalı eğitim, nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar

yapma, nitelikli mezunlar, öncelikli alanlarda araştırmalar, katma değeri yüksek çalışmalar, nesnellik, özgün eğitim-öğretim, araştırma odaklılık, istihdam odaklılık, kaliteli eğitim, proje odaklılık, üretkenlik, çözüm odaklı eğitim, eğitim-öğretimde yenilikçilik ve mükemmeliyetçilik, nitelikli Ar-Ge faaliyetleri, Ar-Ge süreçleri, eleştirelilik, objektiflik, üretimi destekleyici bilgi üretimi, Ar-Ge merkezleri ve merkezi araştırma laboratuvarları geliştirme, özgünlük, eğitime önem veren, yüksek akademik nitelikler, analitik düşünme, araştırmacı, akademik yetkinlik, bilgi, bilimin evrenselliği ve araştırmaya önem verme,

- Bilimsel özgürlük ve akademik ortam teması altında yer alan kodlar; özgür eğitim-öğretim, akademik özgürlüğe öncelik, akademik özgürlük, bilimsel özgürlük, özerklik, özgürlük, ifade özgürlüğü, kurumsal özerklik ve eğitim-öğretim, araştırma ve çalışma ortamları,
- Yaşam boyu öğrenme teması altında yer alan kodlar; yaşam boyu öğrenme bilinci, sürekli öğrenmeye odaklılık ve hayat boyu öğrenme,
- Değer yönelimi teması altında yer alan kodlar; maneviyat, millilik, milli ve manevi değerlere bağlılık, tarihi ve kültürel değerlere bağlılık, kültürel mirasa saygı, idealizm, milli değerler, toplumsal değerler, toplumsal değerlere saygı, insani duyarlılık, insana saygı, insana farkındalık, duyarlılık, insana karşı sorumluluk, empati, empati yeteneğini geliştirerek ilk günkü heyecanı yaşatmak, insan odaklılık, yerli, ulusal değerlere bağlılık, bilinçli özgüven, kendine hâkim olarak aşırılıktan kaçınma, özgüven, milli ve insani değerlere bağlılık, emek, çalışma bilinci, evrensel değerlere bağlılık, değerlere saygı, özveri, kendine inanarak mükemmeliyetçiliği hedefleme, sorumluluk, görev ve sorumluluk bilinci aşılayan,
- Kapsayıcılık ve farklılıklara saygı teması altında yer alan kodlar; kapsayıcılık, farklılıklara saygı, farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme, hoşgörü ve alçakgönüllülük, çoğulculuk, engelsiz üniversite, farklılıklara açıklık, saygı, nezakete dayalı iletişim, ulaşılabilirlik, çeşitlilik ve çok seslilik, çok kültürlülük, erişilebilirlik ve sevgi,
- Yönetimsel yaklaşımlar ve strateji teması altında yer alan kodlar; uzmanlık, çözüm odaklılık, stratejik yönetim anlayışı, stratejik düşünme ve davranma, üretkenlik, verimlilik, kurumsallaşma, sonuç odaklılık, dinamik yönetişim, izlenebilirlik ve ölçülebilirlik, strateji geliştirme, rekabetçilik, proaktif yaklaşım, yönetişim, üretim, yönetim süreçleri, katma değerli üretkenlik, mali yönetim, iç kontrol, iç denetim, stratejik planlama, adil ve teşvik edici ödül sistemi, iş bölümü, çevik liderlik, performans odaklılık, çevik yönetim, disiplin ve iş disiplini,
- Kurumsal aidiyet teması altında yer alan kodlar; kurumsal aidiyet, kurumsal kimlik, bütünlükçü bir üniversite ruhu, aidiyet, kurumsal kültür ve imajı güçlendirmek, saygınlık, örgütsel bağlılık, kurumsal kültüre bağlılık ve yerleşke mirasına bağlılık,
- Adalet ve eşitlik teması altında yer alan kodlar; adalet, hakkaniyet, fırsat eşitliği, liyakat, ehliyet, emeği göz ardı etmeme, tarafsızlık, yetkinlik, ayrımcılığa karşı duyarlılık, adil davranma, eşitlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği,
- Hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler teması altında yer alan kodlar; Cumhuriyet ve temel ilkelerine bağlılık, Atatürk ilkelerine bağlılık, temel hak ve hürriyetlere saygı, Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlılık, hukukun üstünlüğüne bağlılık, hukuka bağlılık, insan hak ve özgürlüklerine saygı ve evrensel hukuki ilkelere bağlılık,
- Evrensellik ve uluslararasılaşma teması altında yer alan kodlar; uluslararasılaşma, evrensellik, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma, evrensel düzeyde bilimsel araştırma, yükseköğretimde öğrenci-öğretim elemanı değişimi ve hareketliliğini artırmaya yönelik programları takip etme, yabancı öğrencilerin faaliyetlere katılımını sağlama, dünya sorunlarına duyarlılık, uluslararası üniversite olma, küresel sorumluluklar, yabancı dil ve evrensel sosyal sorumluluklar,
- Sağlık teması altında yer alan kod; sağlık için pozitif katkı,
- Yerel ve ulusal katkı teması altında yer alan kodlar; milli değerlere ve hedeflere katkı, ülke önceliklerine duyarlılık, bölgenin problemlerine duyarlılık, şehrin sorunlarına duyarlılık, kültürel katkı, kentle iş birliği, toplumsal katkı faaliyetlerinde millilik, yerel ve ulusal kalkınma, sanayi kuruluşlarının gelişimi, bölge sorunlarına duyarlılık, yerel sorunlara duyarlılık, kentle bütünleşme, yerel değerlere bağlılık, kültürel ve sanatsal duyarlılık, Türk dilinin doğru kullanılması ve yaygınlaştırılmasına duyarlılık, bölgesel değerler, bölgesinin tarihsel ve kültürel değerlerine sahip çıkma, yerel, bölgesel ve ülke sorunlarına duyarlılık olarak belirlenmiştir.

Stratejik plan dönemlerinde yer alan temalar içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve frekans değerleri temelinde üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Temaların frekans yoğunluklarını karşılaştırmak amacıyla araştırmacı tarafından çalışmaya özgü üç düzeyli bir sınıflandırma oluşturulmuştur. Her dönemde gözlenen minimum ve maksimum frekans değerleri dikkate alınarak temalar alt düzey, orta düzey ve üst düzey olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Düzey aralıkları, ilgili dönem için belirlenen minimum–maksimum (Min-Maks) aralığının eşit aralıklı üç dilime bölünmesiyle oluşturulmuştur. Bu sınıflandırma, temaların stratejik belgelerde göreceli yoğunluklarını karşılaştırmalı biçimde ortaya koymayı ve hangi değer alanlarının dönemsel olarak daha fazla vurgulandığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Her stratejik plan dönemi için belirlenen aralıklar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Stratejik Plan Dönemlerine Göre Tematik Düzeylerin Frekans Aralıklarına Dayalı Sınıflandırılması

Stratejik Plan Dönemi	Frekans Aralığı (Min–Maks)	Alt Düzey (1/3)	Orta Düzey (2/3)	Üst Düzey (3/3)
2021–2025	3-21	3-8	9-14	15-21
2022–2026	1-21	1-7	8-14	15-21
2023–2027	1-27	1-9	10-18	19-27
2024–2028	1-29	1-9	10-19	20-29
2025–2029	3-35	3-13	14-24	25-35

Tablo 3. Stratejik Plan (2021-2025) Kapsamında Temel Değer Temaları ile Alt Kodların Sıklık Analizi

2021-2025 Stratejik Plan Dönemi	Sıklık
Adalet ve Eşitlik	21
Etik	19
Değer Yönelimi	19
Sürdürülebilirlik	18
Paydaş Odaklılık	17
Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam	15
Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi	15
Toplum Odaklılık	14
Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji	13
Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme	12
Şeffaflık	11
Katılımcılık	10
Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı	10
Değişim ve Yenilik	9
Hesap Verebilirlik	7
Girişimcilik	6
Kurumsal Aidiyet	6
Evrensellik ve Uluslararasılaşma	5
Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler	5
Yerel ve Ulusal Katkı	5
Yaratıcılık	4
Paylaşımıcılık	4
Yaşam Boyu Öğrenme	3
Liderlik	3

2021-2025 Stratejik Plan dönemi kapsamında yapılan analiz sonucunda, temalar arasındaki frekans dağılımı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, üniversitelerin stratejik yönelimlerinde hangi değerlerin önceliklendirildiğini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda en yüksek sıklığa sahip temalar Adalet ve Eşitlik (21), Etik (19), Değer

Yönelimi (19), Sürdürülebilirlik (18), Paydaş Odaklılık (17), Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam (15), Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi (15) olarak tespit edilmiştir. Orta düzeyde sıklık gösteren temalar arasında Toplum Odaklılık (14), Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji (13), Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme (12), Şeffaflık (11), Katılımcılık (10), Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı (10), Değişim ve Yenilik (9) temaları bulunmaktadır. Analizde daha düşük frekansa sahip temalar Hesap Verebilirlik (7), Girişimcilik (6), Kurumsal Aidiyet (6), Evrensellik ve Uluslararasılaşma (5), Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler (5), Yerel ve Ulusal Katkı (5), Yaratıcılık (4), Paylaşımcılık (4), Yaşam Boyu Öğrenme (3) ve Liderlik (3) olarak belirlenmiştir.

Bu bulgu, 2021-2025 döneminde devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsal işleyiş, etik ilkeler ve eğitim kalitesine ilişkin değerlerin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Buna karşılık bireysel gelişim, aidiyet ve liderlik boyutunu yansıtan değerlerin daha sınırlı vurgulanması, stratejik planların bu dönemde daha çok kurumsal meşruiyet ve yönetsel öncelikler ekseninde şekillendiğini düşündürmektedir.

Tablo 4. Stratejik Plan (2022-2026) Kapsamında Temel Değer Temaları ile Alt Kodların Sıklık Analizi

2022-2026 Stratejik Plan Dönemi	Sıklık
Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi	21
Adalet ve Eşitlik	20
Paydaş Odaklılık	20
Değişim ve Yenilik	17
Etik	14
Değer Yönelimi	14
Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam	12
Katılımcılık	11
Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji	11
Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme	10
Sürdürülebilirlik	9
Toplum Odaklılık	8
Şeffaflık	7
Hesap Verebilirlik	7
Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı	7
Girişimcilik	6
Evrensellik ve Uluslararasılaşma	6
Yerel ve Ulusal Katkı	5
Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler	4
Paylaşımcılık	3
Liderlik	3
Yaratıcılık	2
Yaşam Boyu Öğrenme	2
Kurumsal Aidiyet	1

2022-2026 Stratejik Plan dönemi kapsamında gerçekleştirilen tematik analiz sonucunda, analiz bulgularına göre en yüksek sıklığa sahip temalar Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi (21), Adalet ve Eşitlik (20), Paydaş Odaklılık (20), Değişim ve Yenilik (17) olmuştur. Orta sıklık düzeyine sahip temalar arasında Etik (14), Değer Yönelimi (14), Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam (12), Katılımcılık (11), Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji (11), Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme (10), Sürdürülebilirlik (9) ve Toplum Odaklılık (8) yer almıştır. Daha düşük sıklıkta yer alan temalar Şeffaflık (7), Hesap Verebilirlik (7), Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı (7), Girişimcilik (6), Evrensellik ve Uluslararasılaşma (6), Yerel ve Ulusal Katkı (5), Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler (4), Paylaşımcılık (3), Liderlik (3), Yaratıcılık (2), Yaşam Boyu Öğrenme (2) ve Kurumsal Aidiyet (1) olarak tespit edilmiştir.

Bulgular, 2022-2026 döneminde devlet üniversitelerinin stratejik planlarında eğitim-öğretim niteliği, adalet, paydaş odaklılık ve yenilik eksenli değerlerin daha belirgin bir konum kazandığını göstermektedir. Buna karşılık kurumsal aidiyet, yaşam boyu öğrenme, yaratıcılık ve liderlik gibi örgütsel gelişim ile bireysel dönüşüm boyutunu yansıtan değerlerin daha düşük düzeyde temsil edilmesi, stratejik planların bu dönemde daha çok kurumsal performans, paydaş uyumu ve değişime uyum ekseninde şekillendiğine işaret etmektedir.

Tablo 5. Stratejik Plan (2023-2027) Kapsamında Temel Değer Temaları ile Alt Kodların Sıklık Analizi

2023-2027 Stratejik Plan Dönemi	Sıklık
Etik	27
Paydaş Odaklılık	24
Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme	23
Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji	23
Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi	22
Değişim ve Yenilik	21
Değer Yönelimi	21
Sürdürülebilirlik	20
Adalet ve Eşitlik	20
Toplum Odaklılık	18
Katılımcılık	17
Şeffaflık	16
Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam	12
Hesap Verebilirlik	10
Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı	9
Evrensellik ve Uluslararasılaşma	8
Liderlik	8
Yerel ve Ulusal Katkı	8
Girişimcilik	7
Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler	6
Kurumsal Aidiyet	5
Paylaşımıcılık	4
Yaşam Boyu Öğrenme	3
Sağlık	1

2023-2027 Stratejik Plan dönemi kapsamında gerçekleştirilen tematik analiz sonucunda, bu dönemde en yüksek sıklıkta yer alan temalar Etik (27), Paydaş Odaklılık (24), Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme (23), Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji (23), Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi (22), Değişim ve Yenilik (21), Değer Yönelimi (21), Sürdürülebilirlik (20), Adalet ve Eşitlik (20) olarak belirlenmiştir. Orta düzey sıklıkta yer alan temalar Toplum Odaklılık (18), Katılımcılık (17), Şeffaflık (16), Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam (12) ve Hesap Verebilirlik (10) şeklindedir. Daha düşük sıklıkta yer alan temalar ise Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı (9), Evrensellik ve Uluslararasılaşma (8), Liderlik (8), Yerel ve Ulusal Katkı (8), Girişimcilik (7), Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler (6), Kurumsal Aidiyet (5), Paylaşımıcılık (4), Yaşam Boyu Öğrenme (3) ve Sağlık (1) olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgular, 2023-2027 Stratejik Plan döneminde üniversitelerin temel değer söylemlerinde etik, paydaş odaklılık, kalite anlayışı, stratejik yönetim, eğitim niteliği, değişim ve sürdürülebilirlik eksenlerinin belirgin biçimde öne çıktığını göstermektedir. Özellikle etik, paydaş odaklılık ve toplam kalite anlayışı temalarının yüksek sıklıkta yer alması, kurumsal yönetimde planlı, çok paydaşlı ve kalite odaklı bir yönelimin güç kazandığına işaret etmektedir. Buna karşılık kapsayıcılık, liderlik, girişimcilik, hukukun üstünlüğü, kurumsal aidiyet, paylaşımıcılık ve yaşam boyu öğrenme gibi temaların daha düşük sıklıkta temsil edilmesi, bu alanların stratejik plan metinlerinde görece

daha sınırlı vurgulandığını ortaya koymaktadır. Sağlık temasının ise yalnızca bir kez görülmesi ve bu temanın tüm incelenen stratejik plan dönemleri içerisinde sadece 2023-2027 döneminde yer alması, sağlık odaklı değer vurgusunun üniversitelerin kurumsal değer söyleminde oldukça istisnai ve sınırlı bir görünüm sergilediğini düşündürmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu dönem stratejik planlarında üniversitelerin daha çok yönetsel etkinlik, kalite, etik ilkelere bağlılık ve paydaşlarla ilişkiler çerçevesinde değer ürettikleri; buna karşılık bazı tematik alanlara daha sınırlı yer verdikleri söylenebilir.

Tablo 6. Stratejik Plan (2024-2028) Kapsamında Temel Değer Temaları ile Alt Kodların Sıklık Analizi

2024-2028 Stratejik Plan Dönemi	Sıklık
Değişim ve Yenilik	29
Adalet ve Eşitlik	28
Sürdürülebilirlik	23
Paydaş Odaklılık	22
Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi	22
Katılımcılık	21
Değer Yönelimi	21
Etik	20
Toplum Odaklılık	18
Şeffaflık	17
Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme	16
Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı	16
Hesap Verebilirlik	13
Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam	12
Evrensellik ve Uluslararasılaşma	11
Girişimcilik	11
Kurumsal Aidiyet	9
Yerel ve Ulusal Katkı	9
Liderlik	6
Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji	5
Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler	5
Paylaşımcılık	4
Yaratıcılık	4
Yaşam Boyu Öğrenme	1

2024-2028 Stratejik Plan dönemi kapsamında gerçekleştirilen tematik analiz sonucunda, bu dönemde en yüksek sıklıkta yer alan temalar Değişim ve Yenilik (29), Adalet ve Eşitlik (28), Sürdürülebilirlik (23), Paydaş Odaklılık (22), Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi (22), Katılımcılık (21), Değer Yönelimi (21) ve Etik (20) olarak belirlenmiştir. Orta düzeyde sıklık gösteren temalar Toplum Odaklılık (18), Şeffaflık (17), Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme (16), Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı (16), Hesap Verebilirlik (13), Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam (12), Evrensellik ve Uluslararasılaşma (11) ve Girişimcilik (11) şeklindedir. Alt düzey sıklığa sahip temalar Kurumsal Aidiyet (9), Yerel ve Ulusal Katkı (9), Liderlik (6), Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji (5), Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler (5), Paylaşımcılık (4), Yaratıcılık (4) ve Yaşam Boyu Öğrenme (1) olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgular, 2024-2028 Stratejik Plan döneminde üniversitelerin temel değer söylemlerinde özellikle değişim ve yenilik, adalet ve eşitlik, sürdürülebilirlik, paydaş odaklılık ve eğitim kalitesi eksenlerinin belirgin biçimde öne çıktığını göstermektedir. Değişim ve yenilik temasının en yüksek sıklığa sahip olması, bu dönemde üniversitelerin dönüşüm, uyum sağlama ve yenilenme kapasitesine daha güçlü bir vurgu yaptığını düşündürmektedir. Benzer şekilde adalet ve eşitlik, etik ve değer yönelimi temalarının yüksek düzeyde temsil edilmesi, kurumsal değer

çerçevesinde normatif ve ilkesel unsurların önemini koruduğunu ortaya koymaktadır. Orta düzeyde yer alan şeffaflık, hesap verebilirlik, kapsayıcılık ve uluslararasılaşma gibi temalar ise yönetsel meşruiyet, çoğulculuk ve dışa açılma eğilimlerinin belirli ölçüde görünür olduğunu göstermektedir. Buna karşılık yaşam boyu öğrenme, yaratıcılık, paylaşımcılık, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler ile liderlik gibi temaların düşük sıklıkta temsil edilmesi, bu alanların stratejik planların değer söyleminde daha sınırlı bir yer tuttuğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu dönemde üniversitelerin değer ifadelerinde değişim odaklılık ile adalet, sürdürülebilirlik ve paydaş merkezlik eksenlerinin ağırlık kazandığı; buna karşılık kurumsal kültürün bazı tamamlayıcı boyutlarının görece arka planda kaldığı söylenebilir.

Tablo 7. Stratejik Plan (2025-2029) Kapsamında Temel Değer Temaları ile Alt Kodların Sıklık Analizi

2025-2029 Stratejik Plan Dönemi	Sıklık
Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi	35
Adalet ve Eşitlik	26
Değişim ve Yenilik	22
Etik	21
Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme	21
Paydaş Odaklılık	21
Katılımcılık	20
Sürdürülebilirlik	20
Değer Yönelimi	20
Şeffaflık	18
Toplum Odaklılık	17
Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji	17
Evrensellik ve Uluslararasılaşma	14
Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam	11
Hesap Verebilirlik	9
Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler	9
Girişimcilik	7
Kurumsal Aidiyet	7
Yaratıcılık	5
Paylaşımcılık	4
Liderlik	4
Yerel ve Ulusal Katkı	3
Yaşam Boyu Öğrenme	3
Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı	3

2025-2029 Stratejik Plan dönemi kapsamında yapılan tematik analiz sonucunda, bu dönemde en yüksek sıklığa sahip temalar Bilimsellik ve Eğitim Kalitesi (35), Adalet ve Eşitlik (26) olarak belirlenmiştir. Orta düzeyde sıklık gösteren temalar Değişim ve Yenilik (22), Etik (21), Toplam Kalite Anlayışı ve Sürekli İyileştirme (21), Paydaş Odaklılık (21), Katılımcılık (20), Sürdürülebilirlik (20), Değer Yönelimi (20), Şeffaflık (18), Toplum Odaklılık (17), Yönetimsel Yaklaşımlar ve Strateji (17), Evrensellik ve Uluslararasılaşma (14) şeklindedir. Alt düzeyde yer alan temalar Bilimsel Özgürlük ve Akademik Ortam (11), Hesap Verebilirlik (9), Hukukun Üstünlüğü ve Anayasal Değerler (9), Girişimcilik (7), Kurumsal Aidiyet (7), Yaratıcılık (5), Paylaşımcılık (4), Liderlik (4), Yerel ve Ulusal Katkı (3), Yaşam Boyu Öğrenme (3) ve Kapsayıcılık ve Farklılıklara Saygı (3) olarak tespit edilmiştir.

Bulgular, 2025-2029 döneminde devlet üniversitelerinin stratejik planlarında bilimsellik ve eğitim kalitesi ile adalet ve eşitlik temalarının belirgin biçimde ön plana çıktığını göstermektedir. Buna karşılık yaşam boyu öğrenme, yerel ve ulusal katkı, liderlik, paylaşımcılık ve kapsayıcılık gibi temaların daha düşük düzeyde temsil

edilmesi, stratejik planların bu dönemde daha çok akademik kalite, kurumsal meşruiyet ve yönetsel etkinlik ekseninde şekillendiğine işaret etmektedir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada temel araştırma sorusu olarak, “Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan temel değer ifadelerinde hangi temalar öne çıkmaktadır ve bu temaların kullanım sıklıkları beşer yıllık dönemler itibarıyla nasıl bir değişim göstermektedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda yapılan içerik analizi, 2021-2029 yıllarını kapsayan beş stratejik plan döneminde yer alan temel değer beyanlarının tematik yoğunluğunu ve dönemsel değişimini ortaya koymuştur.

Analiz sonucunda, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında toplam 25 temel tema belirlenmiştir. Bu temalar; adalet ve eşitlik, etik, değer yönelimi, sürdürülebilirlik, paydaş odaklılık, bilimsellik ve eğitim kalitesi, bilimsel özgürlük ve akademik ortam, değişim ve yenilik, toplum odaklılık, yönetsel yaklaşımlar ve strateji, toplam kalite anlayışı ve sürekli iyileştirme, şeffaflık, katılımcılık, kapsayıcılık ve farklılıklara saygı, hesap verebilirlik, girişimcilik, kurumsal aidiyet, evrensellik ve uluslararasılaşma, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı, yaratıcılık, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme, liderlik ve sağlık olarak tespit edilmiştir. Bu temalar, üniversitelerin kurumsal kimliğini, yönetsel anlayışını ve toplumsal sorumluluk perspektifini yansıtan temel değer alanlarını oluşturmaktadır.

Tematik frekans analizine göre beşer yıllık dönemler boyunca temaların sıklık dağılımları belirgin biçimde farklılaşmaktadır:

- 2021-2025 döneminde adalet ve eşitlik, etik, değer yönelimi, sürdürülebilirlik, paydaş odaklılık, bilimsel özgürlük ve akademik ortam ile bilimsellik ve eğitim kalitesi temaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde hesap verebilirlik, girişimcilik, kurumsal aidiyet, evrensellik ve uluslararasılaşma, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı, yaratıcılık, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme ve liderlik temaları ise düşük frekans düzeyinde yer almıştır.
- 2022-2026 döneminde bilimsellik ve eğitim kalitesi, adalet ve eşitlik, paydaş odaklılık ile değişim ve yenilik temaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde hesap verebilirlik, şeffaflık, kapsayıcılık ve farklılıklara saygı, girişimcilik, evrensellik ve uluslararasılaşma, yerel ve ulusal katkı, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, paylaşımcılık, liderlik, yaratıcılık, yaşam boyu öğrenme ve kurumsal aidiyet temaları düşük frekans düzeyinde yer almıştır.
- 2023-2027 döneminde etik, paydaş odaklılık, toplam kalite anlayışı ve sürekli iyileştirme, yönetsel yaklaşımlar ve strateji, bilimsellik ve eğitim kalitesi, değişim ve yenilik, değer yönelimi, sürdürülebilirlik ile adalet ve eşitlik temaları en yüksek düzeye ulaşmıştır. Bu dönemde kapsayıcılık ve farklılıklara saygı, evrensellik ve uluslararasılaşma, liderlik, yerel ve ulusal katkı, girişimcilik, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, kurumsal aidiyet, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme ve sağlık temaları düşük frekans düzeyinde yer almıştır.
- 2024-2028 döneminde değişim ve yenilik, adalet ve eşitlik, sürdürülebilirlik, paydaş odaklılık, bilimsellik ve eğitim kalitesi, katılımcılık, değer yönelimi ve etik temaları yüksek düzeyde temsil edilmiştir. Bu dönemde kurumsal aidiyet, yerel ve ulusal katkı, liderlik, yönetsel yaklaşımlar ve strateji, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, paylaşımcılık, yaratıcılık ve yaşam boyu öğrenme temaları düşük frekans düzeyinde yer almıştır.
- 2025-2029 döneminde bilimsellik ve eğitim kalitesi ile adalet ve eşitlik temaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde bilimsel özgürlük ve akademik ortam, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, girişimcilik, kurumsal aidiyet, yaratıcılık, paylaşımcılık, liderlik, yerel ve ulusal katkı, yaşam boyu öğrenme, kapsayıcılık ve farklılıklara saygı temaları düşük frekans düzeyinde yer almıştır.

2021-2025 stratejik plan döneminde en yüksek frekansa sahip tema adalet ve eşitlik, en düşük frekansa sahip temalar ise yaşam boyu öğrenme ve liderlik olarak belirlenmiştir. 2022-2026 stratejik plan döneminde bilimsellik ve eğitim kalitesi temasının en yüksek frekansa sahip olduğu buna karşılık kurumsal aidiyet temasının en düşük frekansta yer aldığı görülmektedir. 2023-2027 stratejik plan döneminde en yüksek frekans değerine sahip tema etik, en düşük frekansa sahip tema ise sağlık olarak tespit edilmiştir. 2024-2028 stratejik plan döneminde en yüksek frekansa sahip tema değişim ve yenilik, en düşük frekansa sahip tema ise yaşam boyu öğrenme olmuştur. Son

olarak 2025-2029 stratejik plan döneminde bilimsellik ve eğitim kalitesi temasının en yüksek frekans düzeyine ulaştığı; yerel ve ulusal katkı, yaşam boyu öğrenme ile kapsayıcılık ve farklılıklara saygı temalarının ise en düşük frekansa sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, üniversitelerin stratejik plan dönemlerinde öne çıkan temaların zaman içerisinde değişen kurumsal önceliklere ve toplumsal gereksinimlere paralel bir dönüşüm gösterdiği söylenebilir. 2021-2025 döneminde adalet ve eşitlik temasının yüksek frekansa sahip olması, üniversitelerin bu dönemde sosyal sorumluluk, kapsayıcılık ve adil yönetim anlayışına ağırlık verdiğini göstermektedir. Bunu izleyen plan dönemlerinde ise bilimsellik ve eğitim kalitesi ile değişim ve yenilik temalarının öne çıkması, üniversitelerin stratejik yöneliminin bilimsel üretkenlik, kalite odaklılık ve yenilikçi dönüşüm ekseninde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık; yaşam boyu öğrenme, liderlik ve kurumsal aidiyet gibi temaların bazı dönemlerde düşük frekansla yer alması, bu alanların kurumsal öncelik hiyerarşisinde ikincil konumda kaldığını ve geliştirilmeye açık alanlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu durum, stratejik planlama süreçlerinde belirli temaların dönemsel olarak ön plana çıkarılmasına karşın, kurumsal sürdürülebilirlik açısından bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir. İncelenen dönemler boyunca stratejik planlarda gözlenen tematik kaymalar, üniversitelerin değer odaklı, bilim temelli ve yenilikçi bir gelişim çizgisine yöneldiğini; ancak öğrenen organizasyon kültürü, liderlik gelişimi ve kurumsal aidiyet gibi boyutların daha güçlü biçimde desteklenmesinin uzun vadeli kurumsal olgunlaşma açısından kritik önem taşıdığını göstermektedir.

2021-2029 döneminde devlet üniversiteleri tarafından hazırlanan stratejik planlarda, temel değer ifadeleri arasında bilimsellik ve eğitim kalitesi, adalet ve eşitlik temalarının her dönemde öne çıkan ve kurumsal vizyonun sürekliliğini yansıtan başat kavramlar olarak benimsendiği görülmektedir. Bu dönemleri kapsayan stratejik planlarda bilimsellik ve eğitim kalitesi, adalet ve eşitlik temalarının istikrarlı biçimde yer alması, üniversitelerin kurumsal hedeflerinde kalite ve akademik mükemmeliyetin merkezî bir konuma geldiğini ve toplumsal adalet odaklı değerlere öncelik verildiğini ortaya koymaktadır. Toplum odaklılık, 2021-2029 yıllarını kapsayan beşer yıllık stratejik plan dönemleri boyunca orta düzeyde temsil edilen bir temel değer teması olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, üniversitelerin stratejik yöneliminde toplum yararına odaklanma anlayışını sürdürmekle birlikte bu değeri öncelikli temalar arasında konumlandırmadığını göstermektedir. Stratejik planlarda toplum odaklılık temasının bu düzeyde yer alması, kurumun toplumsal fayda ilkesini koruduğunu ancak bu alanı yüksek stratejik öncelik seviyesine taşımadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla toplum odaklılık, ilgili dönemlerde süreklilik arz eden ancak orta düzeyde vurgulanan bir temel değer teması olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık kurumsal aidiyet, hukukun üstünlüğü ve anayasal değerler, yerel ve ulusal katkı, paylaşımcılık, yaşam boyu öğrenme ve liderlik temaları tüm dönemlerde düşük frekans düzeyinde kalmıştır. Bu durum, yönetim ve kurumsal kültüre ilişkin temaların görece arka planda kaldığını göstermektedir.

Arabacı ve Gündüzalp (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin web sayfalarında yer alan değer ifadeleri incelenmiştir. Araştırmada 103 devlet ve 65 vakıf üniversitesi değerlendirilmiş; bunlardan 83'ünün web sayfasında yer alan değer ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda üniversitelerin değer ifadelerinin adalet, bilimsellik, dürüstlük ve şeffaflık, insan odaklılık, evrensellik, gelişim ve iyileştirme, katılımcılık, liderlik, özgürlük, toplumsallık ve üretkenlik olmak üzere 11 tema altında toplandığı ve toplam 1022 değer ifadesinin tespit edildiği belirlenmiştir. Bulgular, üniversitelerin en fazla toplumsallık, en az ise üretkenlik değerine vurgu yaptıklarını; ayrıca kurumların büyük ölçüde benzer değerleri benimsediklerini ve vizyon, misyon ve değer ayrımına ilişkin farkındalığın yeterince gelişmediğini ortaya koymaktadır (Arabacı ve Gündüzalp, 2014). Benzer biçimde Engin (2021), Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon ve temel değer ifadelerini incelemiş; analiz sonucunda temel değerler bölümünde en sık vurgulanan kavramların katılımcılık, şeffaflık, etik, yenilikçilik ve kalite olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmaların bulguları, 2021-2029 dönemini kapsayan mevcut araştırmanın sonuçlarıyla hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermektedir. Özellikle etik, şeffaflık, katılımcılık ve kalite temalarının her üç çalışmada da öne çıkması, Türk yükseköğretim sisteminde kurumsal değerlerin büyük ölçüde ortak bir normatif çerçevede şekillendiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, uluslararası literatürde üniversitelerin kurumsal değerlerini ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen, stratejik planlarda yer alan temel değer ifadelerini dönemler arası ve karşılaştırmalı biçimde inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Nitekim Mueller (2015, s. 45), örgütsel değerlerin üniversite stratejisi, planlaması ve kurumsal etkinliğinin temel unsurları arasında yer aldığını, ancak bu kavramın çoğu zaman açık biçimde tanımlanmadığını ve yükseköğretim stratejik planlama literatüründe ampirik kanıtların sınırlı kaldığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Breznik ve Law (2019), dünyanın önde gelen üniversitelerinin misyon ifadeleri üzerinden temel değerleri incelemiş ve üniversite belgelerinde eğitim anlayışı,

stratejik yönelim, toplumsal sorumluluk ve paydaşlara yönelik değer boyutlarının öne çıktığını göstermiştir. Ancak bu çalışmaların belge türü, örneklem yapısı ve analiz kapsamı mevcut araştırmadan farklılaşmaktadır. Bu yönüyle araştırma, üniversitelerin kurumsal değer yönelimlerindeki süreklilik ve dönüşümü görünür kılarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Bu araştırma belirli kapsam ve yöntemsel sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle, çalışmada yalnızca Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planları incelenmiştir. Dolayısıyla bulgular, vakıf üniversiteleri veya özel yükseköğretim kurumlarını kapsamamaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar tüm yükseköğretim sistemine genellenmemelidir. İkinci olarak, araştırmada kullanılan yöntem nitel içerik analizi olup temaların belirlenmesi ve sınıflandırılması süreci araştırmacı yorumuna dayalıdır. Bu durum, nitel araştırmalara özgü olarak belirli bir yorumlayıcı öznellik içerebilmektedir. Kodlama ve tema oluşturma aşamalarında sistematik bir yaklaşım izlenmiş olmakla birlikte analiz süreci farklı araştırmacılar tarafından tekrarlandığında kısmi farklılıklar ortaya çıkabilir. Üçüncü olarak, çalışma beşer yıllık dönemlerle (2021-2025, 2022-2026, 2023-2027, 2024-2028 ve 2025-2029) sınırlı tutulmuştur. Bu kapsam, uzun dönemli stratejik değişimleri tam olarak yansıtmayabilir. Ayrıca veriler üniversitelerin kamuya açık stratejik plan belgelerinden elde edildiği için kurum içi uygulamalar, kültürel dinamikler veya yönetsel pratikler bu analizde doğrudan gözlemlenememiştir. Son olarak, araştırmada yalnızca frekans temelli tematik yoğunluk analizi yapılmıştır. Temaların bağlamsal anlamları, dilsel çerçeveleri veya kavramsal derinlikleri bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu yönüyle çalışma, stratejik planlarda yer alan değer ifadelerinin nicel tematik eğilimlerini ortaya koymakta ancak değerlerin kurum kültürüne yansıma biçimlerini değerlendirmemektedir. Temel değerler doğaları gereği soyut nitelik taşımakla birlikte, bu değerlerin yalnızca stratejik plan metinlerinde yer alan beyanlar olarak kalmaması önem taşımaktadır. Bu nedenle stratejik planlarda belirlenen temel değerlerin üniversitenin örgüt kültürü ve yönetsel uygulamalarıyla ilişkilendirilmesi ve paydaşların görüşleri dikkate alınarak oluşturulması, bu değerlerin kurumsal düzeyde daha anlamlı ve işlevsel hâle gelmesine katkı sağlayabilir. Gelecek araştırmalar, bu çalışmanın sınırlılıklarını aşmak amacıyla daha geniş bir örneklem ve karma yöntem tasarımlarıyla yürütülebilir. Vakıf üniversiteleri ve farklı ülke örneklerinin dâhil edilmesi, karşılaştırmalı analizler açısından değerli olacaktır. Ayrıca stratejik planlarda yer alan temaların yalnızca frekansına değil anlamsal derinliğine ve kurumsal uygulamalara yansımaya odaklanan nitel saha araştırmaları yapılabilir. Bu tür çalışmalar, stratejik belgelerdeki değerlerin kurumsal kültür, yönetim pratikleri ve paydaş algılarıyla ilişkisini daha bütüncül biçimde ortaya koyacaktır.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Beyanı: Etik kurul belgesi gerektiren bir çalışma değildir.

DECLARATION OF THE AUTHOR

Declaration of Contribution Rate: The author contributes the study on her own.

Declaration of Support and Thanksgiving: No support is taken from any institution or organization.

Declaration of Conflict: There is no potential conflict of interest in the study.

Declaration of Ethics: The study does not necessitate an approval of ethical committee.

KAYNAKÇA

Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review article. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 1-43. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>

Arabacı, İ. B. ve Gündüzalp, S. (2014). Türkiye’deki üniversitelerin değerler algısı. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 115-144.

- Arslan, M. M. (2009). Türk devlet üniversitelerinde değerlerin analizi. *Kastamonu Education Journal*, 17(3), 729-742.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Breznik, K. ve Law, K. M. Y. (2019). What do mission statements reveal about the values of top universities in the world? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1362-1375. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1522>
- Çarıkçı, O. ve Yıldırım, A. (2020). Risk odaklı iç denetimin stratejik yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.635421>
- Dölkeleş, T. ve Özer, M. A. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği [Effectiveness of strategic plans in the process of strategic management in public institutions]. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 7(2), 295-318.
- Eşki, H. (2015). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 165-172.
- Engin, R. (2021). Türkiye’de devlet üniversitelerinin misyon, vizyon ve temel değerleri: Stratejik planlar üzerinden bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-28.
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Oztop, S. ve Cesmeli, M. S. (2015). Strategic management approach in the metropolitan municipalities in Türkiye: An analysis on the statements of mission, vision and core values. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 65-74. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2015915629>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. ve Barrows, E. A. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. *Balanced Scorecard Report*, 10(1), 1-5.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-98.
- Maleka, S. (2014). *Strategy management and strategic planning process: South African perspective* (1st ed.). DTPS Strategic Planning & Monitoring,
- Mueller, R. A. (2015). Do values drive the plan? Investigating the nature and role of organizational values in university strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 41-55. <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2014.998270>
- Özer, M. A. ve Bozkurt, P. (2017). Kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulaması olarak stratejik planlar. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 174-188.
- Saruhan, Ş. C. (1994). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Öneri*, 1(1), 18-21. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.698446>
- Sıgır, Ü. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Beta Yayınevi.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). *Üniversiteler için stratejik planlama rehberi* (Sürüm 1.1). http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf adresinden 10 Ağustos 2025 tarihinde alınmıştır.

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2025). *Kamuda stratejik yönetim*. <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/g/du/kurum/Devlet+Universiteleri> adresinden 7 Ağustos 2025 tarihinde alınmıştır.
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 117-140. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227323>
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2024). *İşletmelerde stratejik yönetim* (11. Baskı). Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.