

Yayın Geliş Tarihi: 17.07.2018

Yayına Kabul Tarihi: 05.01.2019

Online Yayın Tarihi: 26.06.2019

<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.444739>

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Cilt: 21, Sayı: 2, Yıl: 2019, Sayfa: 639-665

ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

STRATEJİK PLANLARIN SÖYLEMLERİ: ÜNİVERSİTELER ARASINDAKİ KURUMSAL EŞBİÇİMSELLİĞİN KEŞFİ¹

*Fatma Gülruh GÜRBÜZ**

*Hande Sinem ERGUN***

*Meral DÜLGER-TAŞKIN****

*Seray Begüm SAMUR-TERAMAN*****

Öz

Çevresel değişkenler ve beraberinde ortaya çıkan hızlı dönüşüm üniversitelerin ekonomik sistemlerdeki geleneksel rolünün değişime uğramasına sebep olmuştur. Aynı zamanda farklı çevresel beklenti ve değişkenler de üniversitelerin işletmeler gibi etkin olmalarını gerektirerek onları stratejik bilinçle hareket etmeye yöneltmiştir. Strateji kurgulama aşamasında kurum içindeki farklı taleplerin üniversitelerin yaptığı stratejik planlara yansıtılabileceği ve üniversite stratejik planlarının kurumsal eşbichimlilikler çerçevesinde oluşturulduğu düşünülebilir. Dünyada üniversitelerin değişen rollerinin Türkiye'deki yansımalarının kurumsal eşbichimlilik çerçevesinde algılandığı ve bunların üniversitelerin stratejik planlarına yansıdığı tahmin edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, piyasaya cevap sunma hedefleri bakımından üniversite stratejik planlarını analiz ederek, üniversitelerde kurumsal eşbichimliliğin varlığını araştırmaktır. TÜBİTAK'ın Girişimci ve Yenilikçi Üniversite endeksindeki ilk 10 üniversitenin stratejik planları içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular, üniversite stratejik planlarının 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 12. Maddesi'ndeki yükseköğretimin görevleri paralelinde içeriğe sahip olduklarını ve planladıkları konum açısından, üniversitelerin kurumsal eşbichimlilik

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Gürbüz, F. G., Ergun, H. S., Dülger-Taşkin, M. & Samur-Teraman, S. B. (2019). Stratejik planların söylemleri: Üniversiteler arasındaki kurumsal eşbichimliliğin keşfi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 639-665.

¹ Bu çalışma 10-12 Mayıs 2018 tarihinde Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde düzenlenen 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildirinin revize edilmiş halidir.

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (İng.) İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0719-3410, gulruh@marmara.edu.tr

** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (İng.) İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-3885-8902, sergun@marmara.edu.tr

*** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (İng.) İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-8491-3522, meral.dulger@marmara.edu.tr

**** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Girişimcilik Bölümü, ORCID: 0000-0001-8532-4933, b.teraman@iku.edu.tr

Gürbüz, F. G., Ergun, H. S., Dülger-Taşkın, M., Samur-Teraman, S. B.
DEÜ SBE Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2

etkileriyle hareket ettiklerini göstermiştir. Diğer bir deyişle, gelecekte kendilerini nerede konumlandırmak istediklerine bakıldığında, üniversitelerin ortak bir kurumsal mantık ile hareket ettikleri çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Planlama, Yükseköğretim, Kurumsal Teori, Eşbiçimlilik, Stratejik Hedef.*

DISCOURSES OF STRATEGIC PLANS: EXPLORATION OF CORPORATE ISOMORPHISM AMONG UNIVERSITIES²

Abstract

New environmental conditions together with high speed of transformation cause changes in universities' traditional roles in economic systems. At the same time, different environmental expectations and factors have led universities to act with strategic consciousness to be effective like businesses. It is conceived that; different inter-organizational expectations could reflect on universities' strategic plans and are possibly constructed under institutional isomorphism. Therefore, reflections of changes in the roles of universities in Turkey could be perceived through institutional isomorphism and hence reflect on universities' strategic plans. This study aims to analyze the universities' strategic plans and reveal whether there is isomorphism among them, especially with respect to their strategic targets addressing market demands. Thus, top ten universities in Entrepreneurial and Innovative University Index were subjected to content analysis. Findings indicate that universities' strategic plans have corresponding content with the Article 12, Higher Education Law No.2547. Accordingly, this study argues that considering their visions, universities reflect isomorphic tendencies due to being inspired by strategies adopted by Council of Higher Education. In other words, universities are acting with a common institutional logic, especially in terms of their vision.

Keywords: *Strategic Planning, Higher Education, Institutional Theory, Isomorphism, Strategic Targets.*

GİRİŞ

Üniversite; bilginin üretildiği, üretilen bilginin uygulamaya ve ülkeye uyarlanmasının araştırıldığı ve bunların öğretildiği araştırma ve öğretim kurumu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, üniversiteler, bilginin üretilmesine önderlik ederek geleceği kurgulayacak yetkin bireylerin ve kadroların eğitimini üstlenen kurumlar olduklarından toplumsal ve ekonomik hayatın temel dayanakları arasındadır. Teknoloji odaklı toplum ve ekonomi, uluslararasılaşma, değişen demografik çehre, devlet kaynaklarının yetersiz kalması, yeni bilginin üretilme hızının çok yükselmesi, yükseköğretimde ulusal ve küresel tabandan kaynaklanarak artan maliyetler ve rekabetin yükselmesi gibi çevresel değişkenler dikkate

² This study is the revised version of the manuscript presented at the 26th National Management and Organization Congress held by Karadeniz Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences on the 10th -12th of May, 2018.

alındığında, yükseköğretim kurumlarının rol ve sorumluluklarının hızla değiştiği ve yüksek performans odaklı kurumlar olarak işlemeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, üniversitelerin çağdaş toplumun taleplerini karşılayan etkin kurumlar haline gelebilmek amacıyla stratejik yönetim yaklaşımını benimsemelerine neden olmakla birlikte (Conway vd., 1994: 29; Papadimitriou 2014:261) üniversite içindeki ve/veya dışındaki farklı paydaşlardan gelen taleplerin stratejik planlara yansıtacağı gerçeği de ortaya çıkmıştır (Frølich vd., 2014: 82).

Bu bağlamda, küresel ölçekte üniversitelerle ilgili olarak ortaya çıkan teknolojik ve yenilikçilik beklentilerinin Türkiye'deki yansımaları, Türkiye piyasalarının üniversite araştırmalarına talep oluşturma gücü, yükseköğretimin yasal çerçevesi ve bu çerçeveye dayanarak yapılan düzenlemeler, yükseköğretimin kamu bütçesi ile finansmanının ağırlık taşınması, TÜBİTAK araştırma desteklerinin yapısı ve üniversitelerin kurum içi ve kurum dışı paydaşlarının üniversite ile ilişkileri düşünüldüğünde, stratejik planların "kurumsal eşbiçimlilik" üreten işleyiş düzeneklerinden etkilenerek oluşturulduğu tahmin edilmektedir.

Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, 21. yüzyıl piyasa eğilimlerine cevap sunma hedefleri bakımından üniversite stratejik planlarını analiz ederek, üniversitelerin stratejik planlarında kurumsal eşbiçimlilik olup olmadığını araştırmaktır.

YAZIN TARAMASI

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile şekillenen günümüz ekonomisinde üniversiteler ekonomik kalkınma ve rekabet gücü için önemli birer ön koşul olmakla birlikte gerek kısa gerek orta vadede bireysel ve toplumsal gelişim açısından da önemli bir sürdürülebilirlik unsurudur (Raceanu, 2016: 82). Diğer taraftan, geleneksel olarak öğretim ve araştırma yapan yükseköğretim kurumlarından toplumsal ve ekonomik gelişmenin başoyuncuları olmaları da beklenmektedir (Blumenthal, 2003: 2452; Philbin, 2008: 489). Küresel rekabetle karşı karşıya kalan kamu kesimi ve özel sektör, üniversitelere eğitilmiş ve yeni düşünce sistemleri üreten insan gücü açısından bağımlıdır. Dolayısıyla, üniversiteler artık işletmelere gelişmiş ve uzmanlaşmış bilgi sağlama, yeni mezunlara erişim, yenilikçi buluşlar ortaya koyma ve girişimcilik süreçlerinde ortak olma ve hatta yeni iş kurma gibi pek çok faydayı sağlamakla yükümlü görülen önemli oyuncular haline gelmiştir (Audretsch, 2014: 315; Audretsch vd., 2012: 530; Carayannis vd., 2016: 1136; Etzkowitz, 2003: 295; Paleari vd., 2014: 369; Perkmann vd., 2011: 202).

Üniversitelerin dönüşen rolleri düşünüldüğünde, stratejik planlama süreci değişen beklentileri karşılayabilmeyi, rakiplerinin arasından sıyrılabilmeyi ve kurumsal hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmayı kolaylaştıran bir unsur olarak düşünülmüştür. Bu çerçevede, üniversitelerin stratejik planlarının içeriğinin hangi beklenti, vizyon ve çevresel faktörler dahilinde oluşturduğunun keşfedilmesinin yazına dikkate değer katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, küresel ölçekte

değişen akademik çevrenin son derece kurumsal özellikler çerçevesinde yapılmış olduğu (Thornton, 2004: 12-24) göz önüne alındığında, üniversite stratejik planlarının kurumsal teori bağlamında değerlendirilmesinin uygun olacağı görüşü ağırlık kazanmaktadır.

Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Bilinç ve Planlama

Mirze ve Ülgen (2013: 33) stratejik yönetimin başlangıcının stratejik bilinç olduğunun altını çizmektedir. Stratejik bilinç, kurumun ve rakiplerinin takip ettikleri stratejileri, bu stratejilerin nasıl daha etkili hale getirilebileceğini ve değişim için fırsatların gerekliliğini ve uygunluğunu anlamayı gerektirir (Thompson, 2001:8). Stratejik bilinç, bütünsel bakış açısıyla uzun vadeyi göz önünde bulundurarak karar almayı gerektirmekle birlikte (Al-Turki, 2011: 150), çevresel değişikliklere ayak uydurabilme ve sürdürülebilirlik için de önemlidir (Karakaya & Gürel, 2015: 97). Ayrıca, stratejik bilincin stratejik planlama süreci üzerinde belirleyici etkilerinin olduğu da tartışılmaktadır (Naktiyok, vd., 2009: 6-7).

Yazında örgütlerin uzun vadede başarılı olabilmesini sağlayacak anahtar bir yöntem olarak yer alan stratejik planlama, genel olarak gelecekte erişilmek istenen kurumsal hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak adımları bütçe ve zaman kısıtları çerçevesinde belirleme süreci olarak tanımlanabilir. Örneğin, Immordino vd. (2016: 35-36) stratejik planlamayı dinamik bir ortamda gelecekteki örgütsel yönelimleri belirleyen ve ideal olarak kilit paydaşları da bu sürece dahil eden kasıtlı bir liderlik aracı olarak açıklar.

Yükseköğretim kurumları açısından ise, stratejik planlamanın öneminin gün geçtikçe daha fazla arttığı gözlemlenmektedir (Rowley & Sherman, 2001: 5-7). Ereş artan bu farkındalığı, bir eğitim kurumunun stratejisini kurumun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevler ve bunları gerçekleştirmek için gereken yöntemler olarak tanımlamaktadır (2004: 23). Yükseköğretimde stratejik planlama üniversitenin ulusal veya yerel, büyük veya küçük, araştırma odaklı veya eğitim odaklı, yenilikçi veya takipçi olup olmayacağını ve diğer üniversiteler arasındaki göreceli yerinin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 1995: 138). Bunun yanı sıra, stratejik planlama, bir önceki planda belirtilen girişimlerin durumunu, üniversite ortamındaki değişiklikleri, öğrenim için yeni gereksinimlerin olup olmadığının sorgulanmasını ve gerektiğinde planda değişiklikler yapılmasını da içeren bir süreç olarak da ele alınmıştır (Chance & Williams, 2009: 41-42). Stratejik planlama ile rekabet üstünlüğü sağlayacak eğitim politikalarının geliştirilmesi ve eğitim kurumlarının çevreleriyle uyumlu başarı sağlamaları hedeflenmektedir (Çınar & Tütünsarar, 2017: 1181). Örneğin, küreselleşme olgusu, bilginin küresel paylaşımına, yükseköğretimin sınır ötesine açılmasına, öğrencilerin/akademisyenlerin uluslararası hareketliliğine, yurtdışına şube/yerleşke açılmasına, üniversite-sanayi iş birliği kapsamında girişimci üniversite, şirket üniversiteleri gibi oluşumlara yol açmış; farklı bölgeler ve ülkelerdeki

yükseköğretim kurumları arasında ortaklıkların kurulmasına zemin hazırlamıştır (Sakinç & Bursalıoğlu, 2012: 93).

Kurumsal Teori

Üniversitelerin dünya geneli ve Türkiye bağlamında stratejik planlamayı etkin bir yönetim aracı olarak benimsemelerini ise örgüt kuramlarının önde gelen yaklaşımlarından kurumsal teorinin en kapsamlı şekilde açıklayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal teori, yazında örgütlerin kendilerini toplumsal olarak kabul edilebilir kılma isteği doğrultusunda çevrelerine uyma eğilimlerini irdeleyen bir yaklaşımdır. Bu teori çerçevesinde, çevresel etken ve normların örgütsel karar alma ve davranışları nasıl etkilediğine odaklanılmaktadır (Meyer & Rowan 1977:343). Örgütlerin birbirlerine benzer davranışları göstermelerinin sebeplerini irdeleyen kurumsal teoriye göre, yaşamlarını sürdürebilmek ve meşru olabilmek için örgütlerin çevrelerinde geçerli kurallara ve inanç sistemlerine uyması gerekmektedir (DiMaggio & Powell 1983:147; Meyer & Rowan 1977: 340; Scott, 2008: 20-21). Meşru olmak kaynaklara daha iyi erişim ve kurum içindeki güç gruplarının desteğini alabilmeyi sağlamaktadır (DiMaggio & Powell 1983: 147-150). Dolayısıyla, kurumsal teori bağlamında, örgütsel eylem ve değişimler, kabul görmek için ana sebep olarak tanımlanmıştır (Almog-Bareketi, 2012: 432).

Aynı çevresel koşullarla karşılaşan ve çevrelerine uygun ve kabul gören kurumlara dönüşmek isteyen örgütlerin uyum sürecini DiMaggio ve Powell (1983: 152) eşbiçimlilik (isomorphism) olarak tanımlamaktadır. Yapısal ve usüle dayalı eşbiçimlilik örgütlere meşruluk kazandırır (Dacin 1997: 48; Deephouse 1996: 1025; Suchman, 1995: 577-584). DiMaggio ve Powell (1991: 41) örgüt eşbiçimliliğinin üç farklı mekanizma aracılığıyla gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bu mekanizmaların birinin, bir kısmının veya hepsinin varlığı örgütlerdeki eşbiçimliliği açıklamak için kullanılabilir. Özen (2007: 265), bu mekanizmaları (1) siyasal etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, (2) belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecî eşbiçimlilik ve (3) mesleki örgütlenme ile ilgili olan normatif eşbiçimlilik olarak açıklar. Zorlayıcı eşbiçimlilik için temel çerçeveyi yasal sistem, toplumsal ve kültürel beklentiler ile örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler belirlemektedir. Öykünmecî eşbiçimlilik, teknolojik değişimler ve açık olmayan örgütsel amaçlar gibi etkenler belirsizlik yarattığında örgütlerin önlerini görebilmek için birbirlerini taklit etmesi durumunda ortaya çıkar. Normatif eşbiçimlilik ise, örgütlerin meslekle ilgili standartlara uygun hareket edebilmek adına yapı ve işleyişleri ile ilgili prosedürleri değiştirmelerine işaret etmektedir.

Bu noktada, üniversitelerin meşru örgütsel biçim ve davranışları oluşturan kural, gereksinim, anlayış, varsayım, inanç ve yöntemlerin geçerli olduğu bir ortamda faaliyet gösterdikleri (Papadimitriou & Westerheijden, 2010: 230) söylenebilir. Stensaker ve Norgard'a (2001: 474) göre, dış siyasal baskı, toplumsal

ve uzun vadeli çıktıları olan bir sektörde artan profesyonelleşme veya belirsizlik örgütlerin gittikçe benzeşmelerini sağlayacaktır. Ayrıca, yükseköğretim, araştırma ve öğretimin çok gelişmiş değer ve norm sistemleriyle organize edildiği örgütsel bir alan (Clark, 1983:4-6; Scott, 2008: 130) olmakla birlikte yükseköğretimdeki reformlar üniversiteler ile diğer örgütler arasındaki sınırların bulanıklaşmasına katkıda bulunmaktadır (Stensaker vd., 2014: 195).

Eğer yükseköğretim bir iş kolu olarak düşünülürse, üniversitelerin bilginin üretimi, yayılması, aktarılması, kullanılması ile eğitim ve öğretimin geliştirilmesi işini yaptığı (Ruben vd., 2009: 225) söylenebilir. Bonaccorsi vd. (2010: 2) yükseköğretim kurumlarının özel sektör kuruluşları ve firmalardan elde edilen örgütsel yöntemleri benimsemelerinin yararlarına değinmişlerdir. Bu tür modern örgütler genellikle liderlik, iç ve dış iletişim, sistematik değerlendirme, uygun karar verme yapıları ve organizasyonun stratejik yönünü belirleyen etkin ve ilgili bir yönetim aracılığıyla sonuç elde eden yapılardır (Toma 2010: 1-3; Tuchman, 2009: 41-42). Bu bağlamda, üniversitelerin çevresel faktörler ve kurumsal hedefleri çerçevesinde stratejik ve etkin olma amacı olduğu çıkarımı yapılabilir. Yerel ve küresel beklentiler dahilinde günümüz üniversitelerinin ideal görünümüne dair ortak görüşler oluştuğu da göze çarpmaktadır. Böylece, yükseköğretim alanına özgü örgütsel örneklerin çevresel beklentiler çerçevesinde stratejik yaklaşımla şekillendiği de düşünülebilir (Deiaco vd., 2012: 525). Dolayısıyla, kurumsal eşbiçimliliğin bir yansıması olarak zaman içinde daha fazla üniversitenin stratejik planlama sürecine dahil olmayı benimsediği varsayılmaktadır.

Özetle, dünyada yükseköğretim kurumlarının değişen rolleri ve Türkiye bağlamındaki yansımalarını görmek ve bu etkenlerin üniversitelerin stratejik planlarındaki eşbiçimliliğini ortaya çıkarmak amacıyla bu çalışma kurumsal teori yaklaşımı üzerine kurgulanmıştır. Bu teori bağlamında, örgütlerin birden çok kurumsal talebe cevap vermesi gerekliliği (Cyert & March, 1963: 43; Meyer & Rowan, 1977: 340; Selznick, 1949: 11) stratejik planların oluşturulma ve izleme aşamalarında farklı sosyal etki alanlarından (Friedland & Alford, 1991: 232) gelen birçok oyuncunun sürece dâhil olmasına yol açar. Yükseköğretim sistemindeki bu oyuncular başta üniversitelerin doğrudan bağlı oldukları YÖK ve düzenleyici, kural ve kanunlarına tâbi oldukları diğer devlet kurumlarıdır. Misyon ve paydaş çeşitliliği, bağımlılık ilişkisi içinde oldukları devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer önemli örgütler ile ilişkiler ve farklı yönetim yapıları düşünüldüğünde, yükseköğretimde stratejik planlamanın zorlayıcı doğası göze çarpar. Bu çerçevede, stratejik planlamanın bir iç bir de dış yüzü olduğu söylenebilir (Dooris vd., 2002: 6). Dolayısıyla, yükseköğretim kurumlarının etkilenebileceği kurumsal eşbiçimlilik mekanizmalarının üniversitelerin stratejik planlarına nasıl yansıdığını anlamının bir yolu olarak stratejik planların üniversite düzeyinde ele alınması uygun bulunmuştur.

Üniversitelerin Türkiye Bağlamında Farklılaşan Roller

Küresel etmenler ve artan taleplerin tüm dünyadaki yükseköğretim kurumları üzerindeki etkilerine paralel olarak, YÖK ve üniversite stratejilerinde, iç-piyasaya destek, üniversite-sanayi iş birliği ve üniversite gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi konuları öne çıkmaya başlamıştır. Örneğin, TÜBİTAK'ın Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi araştırma ve geliştirme sisteminin en önemli bileşeninin üniversiteler olduğunu vurgular (TÜBİTAK, 2003: 40). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılmasını hedeflemiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 31).

Hızlı nüfus artışı düşünüldüğünde yükseköğrenim taleplerinin sadece devlet üniversiteleri tarafından karşılanması mümkün olmadığı anlaşılmış (Sargın, 2007: 134) ve 1984 yılında ilk vakıf üniversitesi olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi kurulmuştur (Günay & Günay, 2011: 2). 2017 Yükseköğretim Kurumu (YÖK) verilerine göre, Türkiye'de 112 adet devlet üniversitesi ve 68 adet vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 180 üniversite bulunmaktadır.

Artan vakıf üniversitesi sayıları yükseköğretim alanındaki rekabete farklı bir boyut kazandırmıştır. Yüksek teknolojiyle desteklenen, yenilikçi yaklaşımlar benimseyen ve “müşteri odaklı” vakıf üniversiteleri, üniversite adayları için eğitim kalitesiyle bilinen devlet üniversitelerine ciddi bir alternatif oluşturmuştur. Ayrıca, vakıf üniversitelerinin performans dayalı rekabetçi maaş sistemi öğretim elemanları için oldukça çekici bir hal almıştır. Eğitim kalitesinin belirleyicisi olan öğretim elemanlarının vakıf üniversitelerini tercih etmelerinin önüne geçmek isteyen devlet üniversiteleri, bilimsel araştırma projelerinin bütçelerini artırma ve performans dayalı akademik teşvik gibi çözüm yollarına başvurmuşlardır. Böylece, üniversiteler ancak pazardaki bilinirlik ve saygınlıkları sayesinde öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel çekebilecekleri gerçeğiyle karşılaşmışlardır. Diğer yandan, özel vakıf üniversiteleri nispeten daha yakın tarihlerde kurulduğundan, pahalı araştırma altyapısını kuracak kaynaklar pek çoğunda henüz oluşmamıştır. Bu konuda desteği özel veya kamu proje fonlarından beklemelerine rağmen, Türkiye'de özel sektör araştırmaya para ayırmakta halen sınırlı davranmaktadır. Kamu üniversitelerinde ise şirketlerin kaynak sağladığı ve bir anlamda kapalı araştırmalar üniversitelerin herkesin erişimine açık bilgi üretme geleneğine meydan okumaktadır. Dolayısıyla, eğitilmiş ve nitelikli insan gücünün toplum için ekonomik değer üretebilmesi adına üniversitelerin oluşturdukları stratejilerin piyasa gerçekleriyle ne derecede örtüşüğünün ortaya konulması önemlidir.

Çevresel etkenlerin üniversitelerin üzerinde yarattığı baskının yanı sıra, üretilen bilginin ve yetişen insan gücünün sanayinin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olması giderek artan bir beklentidir. Dolayısıyla, üniversiteler daha fazla üniversite-sanayi iş birliği kurabilecekleri fırsatlardan yararlanmak istemektedir. Bu

beklenti ve etkenler kaynakların etkin kullanımını ön plana çıkardığından, yükseköğretim kurumlarının işletmeler gibi verimli çalışmasının önemi giderek artmaktadır (Başkan, 2001: 28). Sonuç olarak, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yürürlüğe giren 24.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Resmî Gazete, 2003: 8659) başta devlet üniversiteleri olmak üzere stratejik planlamayı tüm üniversiteler için rekabetçi ve etkin olmayı sağlayan bir yönetim aracı haline getirmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) merkezî yükseköğretim sisteminin hizmet sunumunda çeşitliliği yeterince sağlayamadığından, bunun eğitim ve araştırma kalitesine ilişkin sorunların üniversitelerin rekabet gücünü, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesini ve üretkenliğini olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 31). Dolayısıyla, yükseköğretim sisteminin, hesap-verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite, mali esneklik ve çok kaynaklı gelir yapısı odaklı rekabetçi bir yapıya dönüştürülmesi önemlidir (Altınsoy, 2011: 103; Kalkınma Bakanlığı, 2013: 33). Hedeflenen yapıya ulaşılması için YÖK 2016-2020 Stratejik Planı'nda yükseköğretim kurumlarının daha şeffaf, hesap verebilir ve her düzeyde daha fazla sorumluluk alan kurumlar haline gelmeleri gerektiğinin altı çizilmiş ve YÖK temel stratejik amaçlarının ilki yükseköğretimi nitelik ve nicelik olarak ulusal ve uluslararası standartlara uygun etkin ve etkili olarak planlamak ve yönetmek olarak belirlenmiştir (YÖK, 2015: 23). Böylece, bütçe ve zaman kısıtları dâhilinde bu ölçütleri sağlayabilmek için stratejik planlama yöntemini kullanmak üniversite yönetimleri açısından zorunluluk haline gelmiştir.

YÖNTEM

Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın amacı 21. yüzyıl piyasa eğilimlerine cevap sunma hedefleri bakımından üniversite stratejik planlarını bilimsel ve teknolojik araştırma boyutuyla analiz ederek, üniversitelerde kurumsal eş-biçimliliğin var olup olmadığını araştırmaktır. Keşifsel olarak tasarlanan bu çalışmada, 2017'de TÜBİTAK'ın açıkladığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne giren ilk 10 üniversitenin stratejik planları içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu endeks Türkiye'deki üniversiteleri kapsamlı kriterler çerçevesinde sınıflandırdığından, veri toplamak için bir ana çatı olarak kullanılmıştır. Endeksin Şekil 1'de belirtilen 5 ana boyutunun günümüz yükseköğretim kesiminden beklenenleri yeterince kapsadığı ve yansıttığı düşünülmektedir:

Şekil 1: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti

Boyut	Ağırlık Oranı	Göstergeler
Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	20%	Bilimsel yayın sayısı
		Atıf sayısı
		Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı
		Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı
		Ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı
		Doktoralı mezun sayısı
Fikri Mülkiyet Havuzu	15%	Patent başvuru sayısı
		Patent belge sayısı
		Faydalı model/endüstriyel tasarım belge sayısı
İşbirliği ve Etkileşim	25%	Uluslararası patent başvuru sayısı
		Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı
		Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı
		Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı
		Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı
Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü	15%	Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı
		Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı
		Teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde çalışan tam zaman kişi sayısı
		Teknoloji Transfer Ofisi yapılanmasının varlığı
Ekonomik Katkı ve Ticarileşme	25%	Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı
		Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı
		Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı
		Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı
		Lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım sayısı

Kaynak: TÜBİTAK, Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge seti, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/gyue_gosterge_seti_2017.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2018)

Şekil 2'ye baktığımızda ise endeksin ilk olarak paylaşıldığı 2012'den günümüze ilk 10 üniversitenin sıralamalarının kısmen değiştiği gözlemlenmekle birlikte listede ilk 10'da genellikle aynı üniversitelerin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 1: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde ilk 10 Üniversite (2012-2017) ³

SIRA NO	2017	2016	2015	2014	2013	2012
1	Sabancı Üniv.	Sabancı Üniv.	Sabancı Üniv.	Ortadoğu Teknik Üniv.	Ortadoğu Teknik Üniv.	Sabancı Üniv
2	Ortadoğu Teknik Üniv.	Ortadoğu Teknik Üniv.	Ortadoğu Teknik Üniv.	Sabancı Üniv.	Sabancı Üniv.	Ortadoğu Teknik Üniv.
3	Gebze Teknik Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	Boğaziçi Üniv.	Boğaziçi Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.
4	İstanbul Teknik Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	Boğaziçi Üniv	Özyeğin Üniv
5	Boğaziçi Üniv.	Boğaziçi Üniv.	Koç Üniv.	Koç Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.
6	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	Koç Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.	Özyeğin Üniv.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Boğaziçi Üniv.
7	Koç Üniv.	Gebze Teknik Üniv.	Özyeğin Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.	Özyeğin Üniv.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
8	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Özyeğin Üniv.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	TOBB ETÜ	Koç Üniv.	Koç Üniv.
9	Özyeğin Üniv.	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	TOBB ETÜ	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
10	Yıldız Teknik Üniv.	Yıldız Teknik Üniv.	Yıldız Teknik Üniv.	Selçuk Üniv.	Hacettepe Üniv.	TOBB ETÜ

Kaynak: TÜBİTAK, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi, <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik/girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi>, (Erişim Tarihi: 12.03.2018)

Bu çalışma için 2017 yılı değerlendirmesindeki 6'sı devlet (ODTÜ, Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Yıldız Teknik Üniversitesi), 4'ü vakıf üniversitesi (Sabancı Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Koç Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi) olan ilk 10 üniversite dikkate alınmıştır. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ndeki ilk 10 üniversitenin stratejik planlarına erişilmeye çalışılmış, sonuç olarak 7 adet stratejik plan elde edilmiştir. Stratejik planlar, gelecekte kurumlarını getirmek istedikleri konumları (vizyonları; gelecek ufukları) kapsamında ele alınmıştır. Üniversitelerin dünya genelinde ve Türkiye özelindeki değişen rolleri ve farklılaşan misyonları (öz-görevleri) kurumsal mantığın keşfinde önemli bir rol oynayacağından, planların her biri üniversitenin belirlediği kendi vizyonu doğrultusunda incelenmiştir.

Veri Düzenleme ve Genel Veri Analizi

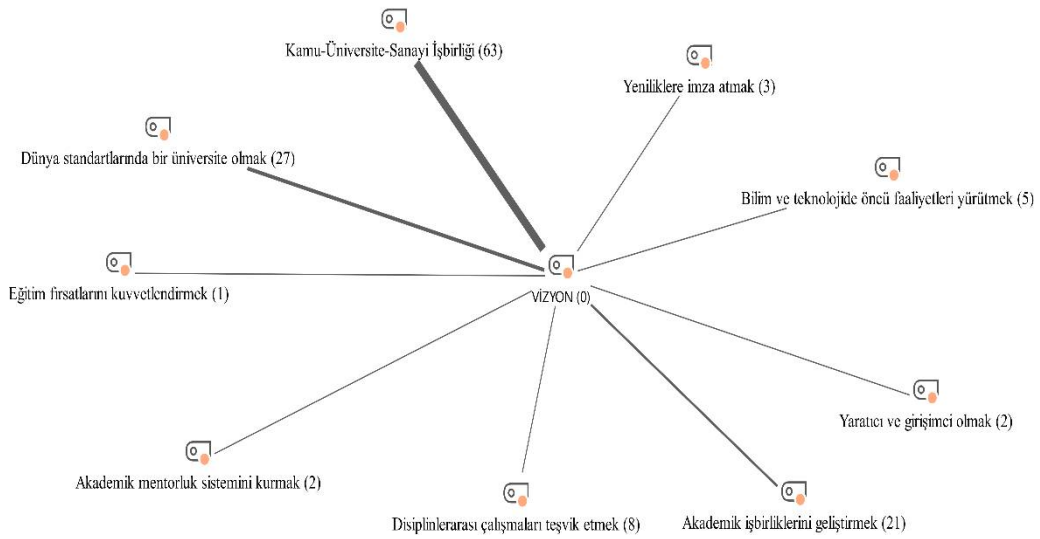
Veri analizi için MAXQDA12 programından yararlanılmıştır. Bilgisayar destekli programların, nitel (kalitatif) veriyi saklama, düzenleme ve analiz etmede

³ Tablo 1.'de yer alan "Ünv." kısaltması "Üniversite" kelimesinin yerine kullanılmıştır.

fayda sağladığı bilinmektedir (Corbin & Strauss 2008:203), aynı zamanda nitel araştırmalar için veri analiz sürecini daha şeffaf bir hale getirmektedir. Veri analizi, ham/işlenmemiş veriyi ele alarak, kavramsal düzleme taşımaya yarayan kodlamayı içermektedir. Bir tür veri madenciliği olarak da tanımlanabilecek bu süreç, verinin içinde gizli olan noktaların keşfedilerek yüzeye çıkarılmasını ifade etmektedir. Bu süreçte veri, **kodlar** adı verilerek bir cismin veya bir olgunun soyut temsilini de ifade eden (Corbin ve Strauss 2008: 66 akt. Bazeley & Jackson 2013:70) kümeler altında toplanmakta ve analiz edilmektedir.

Çalışmada, öncelikle stratejik planların üniversitenin bilimsel ve teknolojik araştırmalarını yönlendirmesinde etkili olacağı düşünülen hedefleri seçilerek keşifsel bir kod listesi oluşturulmuştur. Ayrıştırma sonrasında ilintili olduğu varsayılan kodlar kategoriler/temalar ortak havuzunda toplanmıştır. Kod yapısı yinelemeli olarak gözden geçirildikten sonra, araştırma sorusu bağlamında yorumlanmıştır. Yapılan açık kodlama sonucu, Şekil 3’de Vizyon Kod Haritası elde edilmiştir. Haritada 9 adet kod ve her koda ilişkin parantez içinde frekanslar belirtilmektedir.

Şekil 2: Vizyon Kod Haritası



Not: Kodların yanında parantez içindeki rakamlar üniversitelerin stratejik planlarında belirtilme sıklığını göstermektedir.

Şekil 3’deki kod haritasında da görüldüğü üzere, üniversitelerin hedefleri bağlamında çok yönlü ve etkin **kamu – üniversite – sanayi iş birliğini geliştirmek** sıklıkla yer almıştır. Bu bağdaştırma çabasıyla, üniversitelerin öğrenim ve araştırma faaliyetlerinin hem kamu hem de sanayi yararına kullanılacak çıktı odaklı bir yapıya

dönüştürülmesinin teşvik edilmesine vurgu yapılmaktadır. Bunun asıl sebebi, üniversitenin kamu kaynaklarına dayanmaya devam etme zorunluluğu altında olmasıdır. Sanayiden gelecek talebin yüksek olmayacağı dikkate alınarak belirlenmiş bir hedef olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitelerin yeni görev kapsamının sadece teknolojik gelişmeye değil aynı zamanda toplumsal kalkınmaya katkı sağlayacak şekilde geleneksel üniversite rolünün terk edilmeyerek işlevlerin geniş kapsamıyla muhafaza edilmek istendiği aşağıdaki ifadelerde de görülmektedir:

“Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek... Bölgenin sosyal gelişimini destekleyen ve öncülük eden, sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip bir üniversite olmak” [GTU Stratejik Planı]

“Yükseköğretim kurumlarının sanayi ile iş birliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüştürülmesi teşvik edilecek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynakları çeşitlendirilecektir.” [İTÜ Stratejik Planı]

Aynı zamanda sanayide vasıflı iş gücünün niteliğinin yükseltilmesini sağlamak üzere üniversitelerin açtığı lisans ve lisansüstü programlar ile destek verebileceği de belirtilmiştir:

“Açılan yüksek lisans programları ile kamu ve sanayi çalışanlarının kalifikasyonlarının artırılmasının (niteliklerinin yükseltilmesinin) sağlanması...” [GTU Stratejik Planı]

Ayrıca lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin sanayi ile geliştirilen ortak projelerde görev almalarını sağlamak da geliştirilmesi planlanan iş birliğinin bir boyutu olarak analizlerde ortaya çıkmıştır. Bu iş birliğinin aynı zamanda akademisyenlerin yürüttüğü projeler kapsamında yurt-dışı iş birliklerine de dönüşebileceği de ifade edilmiştir.

“Sanayi ile İlişkilerin Geliştirilmesinde; Sanayi ile iş birliği programlarını geliştirerek lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin sanayinin ilgi gösterdiği ortak projelerde görev almalarını sağlamak... Öğretim elemanlarının sanayi ve uluslararası projelere olan katkılarını artırmak ve özellikle uluslararası projelerin gerçekleşmesini sağlamak ve bunların toplam projeler içindeki oranını arttırmak...” [İTÜ Stratejik Planı]

Bulgularda dikkat çeken diğer bir nokta ise, üniversitelerin sanayi kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusunda süratli ve etkin çözüm sunmayı hedef

edinmesidir. Dolayısıyla, tekliflerin üniversitelerden geldiği bir anlayış yerine, sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda onlardan gelecek taleple kurgulanan bir ilişkiden bahsedilmektedir.

“Sanayi kuruluşlarının ihtiyaç duydukları ölçüm ve karakterizasyona yönelik taleplerinde süratli ve etkin çözümler sunmak...” [İTÜ Stratejik Planı]

Analizler sonucunda ortaya çıkan diğer bir hedef ise **dünya standartlarında bir üniversite olmaktır**. Dünya standartlarında bir üniversite olmanın sadece akademisyenlerle değil aynı zamanda öğrenciler ve idari çalışanlarla sağlanacağına vurgu yapılmıştır. Bu vizyonun gerçekleştirilmesinde lokomotif görevi yürütecek akademisyenlerin istihdam edilmesi ve geliştirilmesi adına her türlü desteğin sağlanacağına da değinilirken; çoğu zaman akademisyen ve öğrenci kalitesinin/niteliğinin merkeze alınıp konuşulduğu yükseköğretim kurumlarında, idarî iş gücünün geliştirilmesi çabalarının kalite çalışmaları kapsamına alınması oldukça ilgi çekici bir gelişmedir.

“... gereken süreçleri ve en iyi uygulamaları gerçekleştirebilecek dünya standartlarında öğrenciler, eğitmenler ve çalışanlardan oluşan bir akademik camia ile tanınmaktadır.... Dünya çapında bir topluluk için idari yeteneklerin işe alınması, geliştirilmesi ve tutulması da gereklidir. Dünya standartlarında bir akademik kadro oluşturma ve istihdam etme konusunda zorluk yaşayan fakülte ve bölümlere en iyi uygulamalar ışığında eğitim ve destek sağlanacaktır.” [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

Dünya çapında bir üniversite olma hedefinin yanı sıra, buna nasıl ulaşılabileceği de belirtilmiştir.

“Bilkent’in dünya çapında bir üniversite olması için kaçınılmaz bir başka adım ise uluslararası görünürlüktür. Bu görünürlüğün nasıl ve ne gibi yerlere yayılacağını belirlemek için stratejiler geliştirilmelidir...Dünya çapında bir üniversite olmanın yollarından biri, dünyanın her yerinden öğretim elemanı, öğrenci ve ziyaretçi çekecek bir ya da daha çok görünür programa sahip olmaktır.” [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

Dünya üniversitesi olma vizyonuyla hareket etme konusunda ise stratejik planların yardımcı bir unsur olduğuna ayrıca vurgu yapılmış, bu noktada planlama süreci ve muhtemel çıktıları meşrulaştırılmıştır.

“Gebze Teknik Üniversitesi’nin vizyonu; temel, mühendislik ve sosyal bilimlerdeki bilginin gelişimine yön veren ve yüksek kalitede eğitim ve araştırma yapan dünya çapında lider bir üniversite olmaktır. Böylelikle geliştirilen bu stratejik planlama süreci 2017-2021 dönemi içerisinde üniversitemizin belirlediği vizyona ulaşma ve misyonu devam

ettirme hususunda bize yardımcı olacak ve Gebze Teknik Üniversitesini adından söz edilen lider bir dünya üniversitesi haline getirecektir.”
[GTU Stratejik Planı]

“Bilim ve teknolojiye öncü, eğitimde özgün bir dünya üniversitesi olmak...” [İzmir Yüksek Teknoloji Stratejik Planı]

Yıldız Teknik Üniversitesi olarak bilimsel bir yaklaşım ve huzur ortamı altında katma değer sağlayan projeler üreterek bilimsel, sosyal ve kültürel alanlarda uluslararası üniversitelerle rekabet edebilecek çağdaş bir dünya üniversitesi oluşturmayı amaçlamaktayız.”
[YTU Stratejik Planı]

Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında da belirtildiği gibi sadece teknolojik anlamda bir gelişmeye katkı sağlamak değil aynı zamanda tüm insanlığın iyiliği için bölgesini ve dünyayı dönüştüren bir üniversite olmak da bu kapsamda ele alınan ve stratejik önceliklerde yer verilen ek bir boyuttur.

“Bölgesini ve dünyayı; toplum, doğa ve insanlığın iyiliği için dönüştüren bir üniversite olma yolunda stratejik önceliklerimiz; disiplinlerarası ve bütüncül yaklaşım, iş birliği ve etkileşim, temeli ve kaynakları güçlendirme olarak belirlenmiştir.” [ODTÜ Stratejik Planı]

Yapılan analizler üniversitelerin kendilerini konumlandırmayı arzu ettikleri bir gelecek için **akademik iş birliklerini** önemsediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu aslında saygın dünya üniversiteleri arasında yer alabilecek standartlarda ve kalitede olma hedefiyle doğrudan ilişkilidir. Akademik iş birlikleri öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarından daha fazla faydalanılmasını sağlamaktan, ortak yayınların yapılmasına, ortak bilimsel faaliyetlerin yürütülmesine, yurt dışındaki nitelikli araştırmacıların ülkemizde çalışmasının özendirilmesi konusunda gerekli altyapının hazırlanmasına kadar geniş bir yelpazede ele alınmıştır.

“Uluslararası ortak lisans programlarını, ERASMUS (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students) çerçevesindeki öğrenci değişim programlarını ve yurtdışındaki akademik işbirliklerini yürütmeye yönelik faaliyetleri arttırmak... Çağdaş bilim ve teknoloji paralelinde ulusal ve uluslararası proje ve araştırmalara katılarak, saygınlığı olan dergilerdeki yayınları arttırmak... Öğretim elemanlarının uluslararası organizasyonlar düzenlemelerini ve uluslararası kongre, sempozyum vb. faaliyetlere katılımı teşvik etmek... Yurt dışındaki nitelikli araştırmacıların ülkemizde çalışmasının özendirilmesi için gerekli mali, hukuki ve idari altyapıyı hazırlamak...” [İTÜ Stratejik Planı]

“Aynı derecede önem taşıyan bir diğer ölçüt ise Bilkent’in hem lisans hem de lisansüstü seviyede dünyanın farklı yerlerinden

öğrencileri ve başarılı akademisyenleri çekebilme kapasitesi olacaktır.” [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

Akademik iş birliklerinin geliştirilmesi kapsamında da değerlendirilebilecek ancak ayrı bir hedef grubunda yer alan diğer bir bulgu ise, **disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmek** olarak ortaya çıkmıştır. Bu aynı zamanda en ileri Dünya Üniversiteleri sıralamasında yer alabilmek için de kullanılabilir bir araç olarak değerlendirilebilir.

“...disiplinlerarası çalışmaları geliştirmek, disiplinlerarası yaratıcı ortamı besleyecek şekilde uluslararası standartlara göre üstün bir akademik kadro oluşturmak ve bu kadroyu sürekli geliştirmek. Yüksek lisans yapmak isteyen öğrencilerin farklı bilim dallarından olmasını sağlamak...bilim ve teknolojide öncü çalışmaların çok disiplinli bir ortamda yapılabilmesi için en son teknolojik gelişmelerin yoğunlaştığı alanlarda eğitim ve araştırma olanakları sunarak yüksek lisans ve doktora programları oluşturmak Üniversitemizin temel hedeflerindedir.” [İTÜ Stratejik Planı]

“Çok disiplinli ve disiplinlerarası eğitim ve araştırma etkinliklerini güçlendirmek: Mevcut disiplinlerarası lisansüstü programların güçlendirilmesi ve yeni gelişen alanlarda programlar açılması. Öğretim elemanlarının disiplinlerarası programlara katkısının artırılması...” [ODTÜ Stratejik Planı]

Disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmenin aynı zamanda yaratıcılığı ve girişimciliği tetikleyeceğinden yola çıkılarak, **yaratıcı ve girişimci olmak** üniversitelerin hedefleri arasında yer almaktadır.

“Bilkent, hedefe ve ortak çalışmaya odaklı araştırmaların yanı sıra bilimsel merakın tetiklediği bireysel araştırmacılık içeren buluşlar ve diğer yaratıcı çalışmalarla zenginleşmektedir. Yeni araştırma olanakları ararken bu faaliyetleri de desteklemeli ve güçlendirmeliyiz”. [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

“Yüksek lisans yapmak isteyen öğrencilerin farklı bilim dallarından olmasını sağlamak ve lisans ve yüksek lisans öğretiminde yaratıcılık ve girişimcilik unsurlarını öne çıkarmak...” [İTÜ Stratejik Planı]

Girişimcilik ile Yenilikçiliğin birçok noktada kesiştiği gerçeği, üniversitelerin stratejik planları kapsamında da tekrar karşımıza çıkmaktadır. **Yeniliklere imza atmak** hedefler kapsamında ortaya çıkan diğer bir bulgudur.

“...Araştırma ve inovasyondaki öncü yapımızla yeni ve katma değeri yüksek bilgi üretmek ve bu bilgiyi üretime dönüştürmek için çalışmalar yapmak, bilim ve teknolojiye katkı yapan araştırmalar, sürdürülebilir, etkin uluslararası inovatif (yenilikçi) faaliyetlerle, çağın önemli sorunlarına, topluma önderlik edecek gerçekçi ve yaratıcı

çözümler üretmek hedeflenmektedir...yenilikleri takip eden değil, altına imza atan tarafta yer aldığı küresel bir otorite olması gibi büyük bir hedefimiz var.” [İTÜ Stratejik Planı]

Ele alınan Stratejik planların birçoğunda akademik anlamda üniversitelerde kalitenin artırılmasına odaklanılmıştır. Ancak akademiye bu hedefe hizmet edeceği düşünülen bir uygulama olarak **akademik mentorluk (bilimsel akıl hocalığı)** Bilkent Üniversitesi özelinde ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin meslekte dönüm noktasını oluşturan Doktora Çalışmalarını tamamlamanın ardından yeni bir kadro arayışına girmenin günümüzde sıklaşan bir uygulama olduğu düşünüldüğünde meslekte gelişmeye olumlu yönde hizmet edecek bu düzenlemenin tekrar dile getirilmesi önem arz etmektedir.

“Bazı birimlerde uygulanan profesyonel ve akademik ilerleme içerikli mentorluk çalışmaları üniversite geneline yayılacaktır. Terfi ve işe alma konusundaki ölçütler ve süreçler daha iyi aktarılmaya çalışılacaktır. Dünya standartlarında bir akademik kadro oluşturma ve istihdam etme konusunda zorluk yaşayan fakülte ve bölümlere en iyi uygulamalar ışığında eğitim ve destek sağlanacaktır...akademik kadroya öğrenme bilimi, öğretme becerileri, iletişim psikolojisi ve yenilikçi öğretim yöntemleri konusunda destek sağlanacaktır.” [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

Son olarak, **eğitim fırsatlarını kuvvetlendirmek** hedefler kapsamında ortaya çıkan diğer bir bulgudur. Özellikle yeni neslin ve onları yerelde, ülkede, küresel boyutta bekleyen dünyanın gerekliliklerinin göz önüne alınarak müfredatın bu kapsamda güncellenmesi ve eğitim altyapısının bu ihtiyaçlara göre çeşitlenmesi hayatî önem kazanmıştır. Türkiye’de kamuoyunda eğitim sistemine yönelik tartışmaların odağını da bu noktanın oluşturmakta olduğu görülmektedir.

“Geliştirilmiş altyapı, iş birliğine dayalı öğretim, bütünsel bilgi ve önemli problemlerin derslere ve ders programlarına dâhil edilmesiyle birlikte eğitim fırsatları daha da kuvvetlendirilecektir. Seminerler, tartışma toplulukları ve profesyonel kulüp çalışmalarında da yeni fırsatlara zemin hazırlayacaktır.” [Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı]

Üniversiteler İtibariyle Bulgular

Şekil 4’te dökümü verildiği üzere, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nin 5 ana boyutu ölçeğine göre yapılan kodlamalar üzerinden üniversitelerin stratejik planlarının bilimsel ve teknolojik araştırmalarını yönlendirme içeriklerinin birbirine benzerlik oranları %60 ile %90 arasında değişmektedir. Üniversite Stratejik Planları arasında yüksek düzeyde “kurumsal eşbiçimlilik” mevcuttur. Bu eşbiçimliliğin bir kaynağı Kanun, diğer kaynağı kamu

bütçesi kısıtları ise, diğer bir kaynağı da YÖK'ün kurumsal konumu ve tutumu olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 2: İçerik Benzerliği (yüzde %)

BELGE ADI	YTÜ Stratejik Planı	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planı	Gebze Teknik Üniversitesi Stratejik Planı	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı	Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı	ODTÜ Stratejik Planı	İTÜ Stratejik Planı
YTÜ Stratejik Planı	1,00	0,69	0,67	0,76	0,60	0,60	0,66
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planı	0,69	1,00	0,81	0,90	0,73	0,73	0,79
Gebze Teknik Üniversitesi Stratejik Planı	0,67	0,81	1,00	0,88	0,72	0,72	0,78
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Stratejik Planı	0,76	0,90	0,88	1,00	0,81	0,81	0,87
Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı	0,60	0,73	0,72	0,81	1,00	0,64	0,70
ODTÜ Stratejik Planı	0,60	0,73	0,72	0,81	0,64	1,00	0,70
İTÜ Stratejik Planı	0,66	0,79	0,78	0,87	0,70	0,70	1,00

En yüksek benzerlik oranı İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi ile İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü arasındadır (%90). Benzerlik oranının en düşük olduğu üniversiteler ise Boğaziçi Üniversitesi ile Yıldız Teknik Üniversitesi (60%) ve ODTÜ ile Yıldız Teknik Üniversitesi'dir (%60). Benzeşmelerin hepsi yüksek orandadır. Yüksek oran, bu üniversitelerin hepsinin yerel, ülkesel ve küresel çevrelerinden birbirine yakın talep ve uyarıcılar aldıklarını göstermektedir. Benzeşmesi çok yüksek olan kurumların hemen hemen aynı piyasa ya da çevreye hitap etmeyi amaçlamış olabileceği düşünülebilir. Benzeşmesi daha düşük olan kurumların ise hizmetlerinde, çevreye cevaplarında, piyasalarında ayrışmayı ve kendilerine ait konumları oluşturmayı hedeflediği ileri sürülebilir.

Araştırma, üniversite stratejik planlarının, 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 12. Maddesi kapsamındaki yükseköğretimin görevleri ile paralel olduğunu göstermiştir. 2015'te YÖK Stratejik Planının da zaten 2547 sayılı Kanun hükümlerini esas alarak yapıldığı bilinmektedir. YÖK Stratejisinin Kanun'a işlerlik kazandırmak için bulunulan döneme göre ne gibi yorumlar getirip esneklik kullandığı, Üniversitelerin de YÖK'e ek nasıl bir kurumsal özerklik alanı açarak kullanmayı hedefledikleri bu noktada önemli görülmektedir. Üniversite stratejilerindeki bu yüksek örtüşme oranının, yükseköğretimde "kurumsal

eşbiçimlilik” üreten en etkili işleyiş düzeneği niteliğindeki YÖK ile ne derecede bağıntılı olduğunun irdelenerek, bu araştırmanın bulgularının bir sağlamasının yapılması ihtiyacı doğmuştur. Çalışmanın bulguları dikkate alınarak YÖK Stratejik Planı temelinde yapılan sağlama sonucunda, planın üniversite stratejik planlarının hazırlanmasında birincil başvuru kaynağı, yol gösterici ve eşgüdüm algısı altında kesin belirleyici etken olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada, YÖK’ün hedeflerinin 200’e yakın üniversiteyi de düşünerek oluşturulduğundan daha genel olabileceği unutulmamalıdır.

Üniversitelerin ise benimsedikleri hedefler ile kendi hedefleri üniversitenin bünyesine ve çevre ile olan ilişkilerine göre somutlaştırmaları beklenir. Sağlamadan alınan bu sonuç, araştırmamızın amacı olan 21. yüzyıl piyasa eğilimlerine cevap sunma hedefleri bakımından üniversite stratejik planlarının bilimsel ve teknolojik araştırma faaliyetlerinde gerektiği kadar özgün olma ve özgürlük kullanma ısrarlarının halen yeterince bulunmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik Planlama, kurumların dünya, ülke ve buldukları çevre durumunu doğru değerlendirerek kendilerini gelecek ufuklarına uygun bir konuma ulaştırmaları için geliştirilmiş bir yönetim aracıdır. Araştırmanın genel bulguları üniversite stratejik planlarının 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 12. Maddesi kapsamındaki yükseköğretimin görevleri ile paralel olduğunu göstermiştir. 2015’te YÖK Stratejik Planı da 2547 sayılı Kanun hükümlerini esas alarak yapılmıştır. Üniversite Stratejik Planları da YÖK Stratejik Planı ile uyumludur. YÖK ve kamu ve vakıf üniversiteleri kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar olarak aynı Kanun’un temel hükümlerine tabidirler; stratejik planlardaki temel uyumluluk beklenen bir olgudur. Ayrıca, üniversitelerin özelliklerine ve hedeflerine göre esnekliğin az olduğu bilimsel ve teknik araştırmalarda en önde olan 7 üniversitenin hedeflerinin bile %60 – %90 oranında örtüşmesi YÖK’ün hâkim konumunun “kurumsal eşbiçimlilik” üreten en etkili işleyiş düzeneği olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna göre, yükseköğretim kurumlarının görevleri ülke kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış insan gücünü yetiştirmek; bilimsel yayınlar ve danışmanlıklarla kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini yaymak, ilgili alandaki bilgi birikimini paylaşmak ve ülkenin bilimsel, kültürel ve sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlayacak her türlü sorunun çözümünde diğer kurumlarla iş birliği içinde olmaktır. İncelenen üniversitelerin stratejik planlarında YÖK Kanunu ile uyumlu kurumsal eşbiçimlilik bulunduğu saptanmıştır. Bu bulgu, üniversitelerin farklı vizyon, hedef, çalışma alanları ve kaynakları olabileceği dikkate alındığında oldukça düşündürücüdür. Üniversite yönetimleri kanunlardaki esneklikleri kullanma ve kaynak geliştirme imkânları üzerinde çalışmak yerine kamu ödenek ve desteklerini kullanma eğilimindedirler.

Bunun tutumun nedenlerinin başında bütün yükseköğrenim kurumlarının merkezîyetçi yapı çerçevesinde YÖK sistemine bağlı olmaları gelmektedir. Üniversiteler birincil olarak YÖK'e ve diğer devlet organlarının kanun, kural ve stratejileriyle uyumlu olmak durumundadırlar. Dolayısıyla, farklı kurumsal bakış açılarına sahip olma ihtimallerine rağmen, üniversitelerin bağlı oldukları YÖK'ün stratejisini kendi stratejilerini şekillendirirken bir çıpa olarak kullanırken zorlayıcı ve öykünmeci eşbiçimlilik etkisi altında kaldıkları düşünülebilir. Üniversiteler bağımlılık ilişkisi içinde oldukları devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer önemli örgütlerle ilişkileri dolayısıyla zorlayıcı eşbiçimlilik baskısıyla karşılaşır. Ayrıca, bu çalışma bulguları çerçevesinde Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde üst sıralarda bulunan üniversitelere benzemeye çalışma ya da taklit etme yolunu seçtikleri düşünülebilir.

Üniversite stratejik planlarının eşbiçimlilik göstermesinin diğer bir nedeni olarak, stratejik planların özellikle devlet üniversiteleri için resmî bir zorunluluk olmasına dikkat çekilmelidir. Zorlayıcı eşbiçimlilik düzeneğinin etkisiyle geliştirilen stratejilerin ne kadar farkındalıkla hazırlanabileceği ise önemli bir sorudur. Araştırma bulguları göz önüne alındığında, üniversitelerin ihtiyaçlarını ne derecede analiz edip, yetkinliklerini de göz önünde bulundurarak stratejik planlarını hazırladıkları ise cevaplandırılması gereken bir diğer sorudur. Araştırma sonuçları öncelikle Larrán vd.'nin (2012: 29; 2016: 981) bulguları paralelinde stratejik planların ortak bir hedefe birlikte yürümek için birer yönetim yaklaşımı ve aracı olmak yerine, belirli yasal koşulların yerine getirilmesi için sadece birer evrak olarak ortaya çıkarıldığını göstermektedir.

Bir başka deyişle, eşbiçimlilik mekanizmalarının varlığı üniversitelerin kabul görebilmek amacıyla hazırladıkları stratejik planlara yansıyor olabilir (Fumasoli & Lepori, 2011: 8). Bunun öncelikli sebeplerinin stratejik planlamanın öneminin üniversiteler içerisinde bu sürece dahil birim, kişi ve karar alıcılara yeterince anlatılmaması, stratejik planın uygulanmasında her bir çalışana hangi görevlerin düştüğüyle ilgili işbölümü yapılmamış olması, verimlilik, üretkenlik, sonuç alma değerlendirmelerinde stratejik plan hedeflerinin birer gösterge olarak kullanılmasının getirilmemiş olması ve üniversitelerin ve stratejik planın uygulanmasını takiple görevli olanların bu konuda teşvik edilmesindeki gecikmeler olduğu tahmin edilmektedir (bkz. Immordino, 2016: 37).

Ayrıca, stratejik bilincin stratejik yönetimin başlangıcı olduğu düşünüldüğünde, çalışma bulguları üniversitelerin stratejik planlamanın önemini anlamaya çalışmadan bu yönetim aracını refleks olarak benimsendiğini göstermektedir. Kurumsal stratejik bilinç öngörülebilir riskler ve ödülleri söz konusu olduğu zaman ödülü elde etmek için geliştiğinden kamuda kişinin risksiz çalışma, vakıf üniversitelerinde ise kuruluş aşamasının imkânsızlıkları stratejik bilincin gelişmesini köreltici etki yapıyor olabilir. Diğer bir sebep olarak ise, akademisyenlerin eğitim-öğretim, araştırma ve ilgili toplantıları kendi meslekleri

sayıp, idari işleri ek yük olarak görmeleri dolayısıyla stratejik planlamanın yeterince benimsenmeden yapıldığı düşünülmüştür.

Sonuçta, gelecekte kendilerini nerede konumlandırmak istedikleri incelendiğinde, üniversitelerin zorlayıcı ve öykünmeci eşbiçimlilik üreten işleyiş düzeneklerinden etkilendikleri gözlemlenmiştir. Üniversiteler, farklı çıkar gruplarının beklentileri, uygulamaları ve düzenlemeleri tarafından şekillendirilen, karmaşık bir yasal, politik ve sosyal çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden özellikle bağımlılık ilişkisi içinde oldukları örgütlerden gelen baskılarla karşı karşıya kaldıkları varsayılmaktadır (Bolat & Seymen, 2006: 244). Bu örgütlerin başında gelen YÖK, üniversitelere birçok sınırlayıcı ve yönlendirici kural ve uygulamalar dayattığından bunlara uygun davranmak yasal bir yükümlülüktür. Kanunla YÖK'e bağlı olan üniversitelerin ister istemez YÖK stratejisini genel çerçeve olarak benimsemeleri bir seçenek değil, bir zorunluluktur. Öykünmeci eşbiçimlilik etkileri açısından ise, üniversitelerden beklenen etki ve başarı ölçütlerinin artması üniversitelerin belirsizlikle başa çıkmak adına başarılı örnekleri taklit etmesine yol açabilir. Stratejik planlama yapan küresel ve yerel yükseköğretim kurumlarının sayısının ve etkinliğinin arttığını gören üniversitelerin bu yönetim aracını benimsedikleri varsayılabilir. Bu eşbiçimliliğe ulaşabilmek için örgütler, kurumsal çevrelerini oluşturan unsurları sürekli olarak izleyip değerlendirmekte ve kendi yapısal unsurlarının bunlara uygunluğunu sağlamaya çalışmış olabilirler (Bolat & Seymen, 2006: 249)

Hedefler çerçevesinde ortaya çıkan kamu-üniversite-sanayi iş birliklerini geliştirmek ve dünya standartlarını yakalamak gibi alt başlıkların üniversitelerin stratejik planlarında kendi çevreleriyle tutarlı şekilde ifade edildiği gözlenmektedir. Makro ölçekte, Türkiye'deki en etkin üniversitelerin kendilerine toplum talebi, kamu kesimi, YÖK ve kısmen de piyasa tarafından biçilen roller çerçevesinde bir gelecek tasarladıkları söylenebilir. Bu tasarıların YÖK'ün kendi için yaptığı stratejik plandan önemli ölçüde etkilendiği görülmüştür. Piyasa taleplerinin üniversitelere güçlü birer destek ve ivme verecek düzeyde bulunmaması kamu kaynaklarına bağımlılığın yüksek düzeyde devam etmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, üniversitelerin birbirinden anlamlı ölçüde ayrışabilen ve katkıları yoluyla yarışabilecek stratejik planlar yapmaya yoluna girmedikleri anlaşılmıştır. Bu yapı, yükseköğretim yönetiminde işletmecilik ile sevk ve idare becerilerinin gelişmemesi sakıncasını barındırmaktadır. Diğer yandan, mevcut stratejik planlarının değerlendirmesinden, zaman içinde toplumun, kamu kesiminin ve piyasaların kendilerinden istediği roller çerçevesinde üniversitelerin stratejik bilinç geliştirme eğilimlerinin bulunduğu ve aşama aşama stratejik yönetimi benimsemeye yatkın oldukları sonucu çıkarılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre üniversitelerin stratejik planları ile teknolojik araştırma katkılarının arttırıcı öneriler aşağıdaki gibi toplanabilir:

- YÖK, üniversite stratejik planlarında özellikle üniversitelerin hizmet çevresiyle bağlantılı büyük araştırma hedeflerinin daha somut, araçları

belirli, sürelendirilmiş, bir kısım para kaynağının yeri belirtilmiş ve sonuçları ölçülebilir olarak verilmesini istemelidir.

- Stratejik planlamanın ısrarla uygulanarak sonuç alınmasının önemi üniversiteler içerisinde bu sürece dâhil birim, kişi ve karar alıcılara anlatılmalı; hizmet-içi eğitimlere plan ve uygulaması dâhil edilmelidir.
- Alanı itibariyle hangi bölümün ve kademenin başına geçecek olursa olsun adaylara, süresi YÖK'çe belirlenecek, stratejik plan uygulama araçlarını da kapsayan, “yükseköğretimde yöneticilik hizmet-içi eğitimi programı” görme şartı getirilmelidir.
- Üniversite yönetimleri, kanunlardaki esneklikleri kullanma ve kaynak geliştirme imkânları üzerinde çalışmalı ve bu kaynakların kullanımı sadece üniversitenin kararında olmalıdır.
- Stratejik planın uygulanmasında kurum içinde her yıl, her bir çalışana hangi görevlerin düştüğüyle ilgili ilân edilmiş iş bölümü ve görevlendirme yapılmalıdır. Herkes her an yaptığı her işin stratejik planda neye denk geldiğini bilmelidir.
- Birimlerin ve bölümlerin verimlilik, üretkenlik, sonuç-alma değerlendirmelerinde stratejik plan hedeflerinin birer gösterge olarak kullanılması geliştirilmeli ve sonuçlar her yıl kurum içinde duyurulmalıdır.
- Üniversite yönetimi; stratejik planın hazırlanması ve her birimde uygulanmasını takiple görevli kişilerin teşvik edilmesi için düzenleme yapmalıdır.
- Girişimci üniversite modelini tıpatıp uygulamaya çalışmak yerine, YÖK'ün, sivil toplum kuruluşlarının, Kamu fonlarının, sanayi kuruluşlarının ve üniversitelerin, içinde buldukları şartları kendi ilke ve hedefleriyle de bağdaştırarak kendi Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliği yollarını geliştirmeleri teşvik edilmelidir.
- Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliği projelerinin geliştirdikleri teknoloji ya da diğer çözümler uygulamaya alındıktan bir yıl sonra, projede çalışmış araştırmacılara projeden aldıkları toplam ücretin 1/4'ü bir kereye mahsus ödül, imalat/hizmet 5 senedir devam ediyorsa araştırmacılara projeden aldıkları toplam ücretin 1/2'si bir kereye mahsus ikramiye olarak verilmesi gibi sanayii takip ve bağ ilişkileri ile araştırmacılık teşvik edilmelidir.
- Üniversite-Sanayi Araştırma çözümleri Türkiye'de uygulamaya aktarılan üniversitelerin araştırma bütçelerine, harcamalarının misli ile ek ödenekler tahsis etmek gibi iş hayatını destekleyecek teşvikler getirilmelidir.

Yine de üniversitelerin içlerinde bulunan farklı bakış açılarının strateji oluşturma süreçlerine hâkim olan bir etken olduğu (Frölich vd., 2014: 80) ve bunun da stratejik planlama sürecinde karar almayı oldukça zorlaştırabileceği unutulmamalıdır. Stratejik planların oluşturulmasını takiben, hedeflenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı ve stratejilerin uygulamadaki yansımaları sonraki yıllarda yapılacak stratejik plan değerlendirmeleri kapsamında mercek altına alınabilir. Ayrıca, bu kişisel çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, gelecek çalışmalarda

Gürbüz, F. G., Ergun, H. S., Dülger-Taşkın, M., Samur-Teraman, S. B. DEÜ SBE Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite endeksine girmeyen üniversitelerin stratejik planlarının bu endekse giren üniversitelerin stratejik planlarıyla karşılaştırılmasının, aradaki farkların irdelenmesinin ve yorumlanmasının akademik camiaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altbach, Philip. G., Berdahl, Robert. O. & Gumpport, Patricia. J. (Der.). (1999). *American higher education in the twenty-first century: Social, political and economic challenges*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of Management Development*, 31(4), 431-440.

Altınsoy, S. (2011). Yeni devlet üniversitelerinin gelişimi: Sorunlar ve politika önerileri. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 98-104.

Al-Turki, U. (2011). A framework for strategic planning in maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 17(2),150-162.

Audretsch, D. B., Leyden, D. P. & Link, A. N. (2012). Universities as research partners in publicly supported entrepreneurial firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 21, 529–545.

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39, 313–321.

Başkan, G. A. (2001). Türkiye de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1),21-32.

Bazeley, P. & Jackson, K. (Der.) (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications Limited.

Blumenthal, D. (2003). Academic—industrial relationships in the life sciences. *New England Journal of Medicine*, 349, 2452—2459.

Bolat, T. & Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.

Bonaccorsi, A., Daraio, C. & Geuna, A. (2010). Universities in the new knowledge landscape: tensions, challenges, change – an introduction. *Minerva*, 48(1), 1-4.

Carayannis, E. G., Cherepovitsyn, A. Y. & Ilinova, A. A. (2016). Technology commercialization in entrepreneurial universities: The US and Russian experience. *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1135-1147.

Chance, S. & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans; a tool for consideration. *Educational Planning*, 18(1), 38-54.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system*. Berkeley: University of California press.

Conway, T., Mackay, S. & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers. *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*. Sage.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., NJ. 2:169-187.

Çınar, N. F. & Tütünsatar, A. (2017). Bir kamu politikası olarak stratejik planlama ve üniversitelerde uygulama: Akdeniz bölgesindeki farklı kuşaktaki üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 22(4),1177-1188.

Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1), 46-81.

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4),1024-1039.

Deiaco, E., Hughes, A., & McKelvey, M. (2012) Universities as strategic actors in the knowledge economy. *Cambridge Journal of Economics*, 36(3), 525-541.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48,147-160.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (Der.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dooris, M. J., Kelley, J. M. & Trainer, J. F. (2002). Strategic planning in higher education. *New Directions for Higher Education*, 116 (Fall), 5-11.

DPT (2000). *Sekizinci kalkınma planı (2007-2013)*. Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara. <http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik550.pdf> , (Erişim tarihi: 04.04.2018).

Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.

Gürbüz, F. G., Ergun, H. S., Dülger-Taşkın, M., Samur-Teraman, S. B. DEÜ SBE Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2

Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social science information*, 42(3), 293-337.

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Powell W. W & DiMaggio, P. J. (Der.) *Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions* içinde (ss. 232-263) Chicago: University of Chicago Press.

Frølich, N., Stensaker, B., Scordato, L., & Bótas, P. C. P. (2014). The strategically manageable university: Perceptions of strategic choice and strategic change among key decision makers. *Higher Education Studies*, 4(5), 80.

Fumasoli, T. & Benedetto L. (2011). Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *Higher Education*, 61, 157-178.

Güçlü, N. (1995). Strategic planning in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(11), 137-148.

Günay, D. & Günay, A. (2011). 1933'den Günümüze Türk yükseköğretiminde niceliksel gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 1-22.

Immordino, K., M., G., Ralph, A., Ruben, B. D. & Tromp, S.. (2016). Evaluating the impact of strategic planning in higher education. *Educational Planning*, 23(1), 35-48.

Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*, Ankara.

Karakaya, A. & Gürel, S. (2015). Strategic orientation in business: A research on Kardemir Co. Inc./İşletmelerde stratejik yönelim: Kardemir AŞ. üzerine bir araştırma. *International Journal of Management Economics ve Business*, 11(26), 97-113.

Küçükcan, T. & Gür, B. S. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim: karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

Larrán, M., López, A., Herrera, J., & Andrades, F. J. (2012). Do Spanish public universities use corporate social responsibility As a strategic and differentiating factor? *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (11), 29-44.

Larrán, M., Herrera, J., & Andrades, F. J. (2016). Measuring the linkage between strategies on sustainability and institutional forces: an empirical study of Spanish universities. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59 (6), 967-992.

Maassen, P. A.M. & Olsen, J. P. (2007). *University dynamics and European integration*. Springer, Dordrecht.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.

Mirze, K. ve Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Naktiyok, A., Karabey, C. N. & Timuroglu, M. K. (2009). *Strategic consciousness*. İstanbul: İmaj Press.

OECD (2004). *Survey of higher education systems*. <http://www.oecd.org/dataoecd/0/20/35747684.pdf>, (Erişim tarihi: 02.04.2018).

Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. Sargut, A.S. & Özen, Ş. (Der.) *Örgüt kuramları içinde* (ss. 237-331). Ankara: İmge.

Paleari, S., Donina, D., & Meoli, M. (2015). The role of the university in twenty-first century European society. *The Journal of Technology Transfer*, 40(3), 369-379.

Papadimitriou, A. (2014). Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkans. *The TQM Journal*, 26(3), 261-274.

Papadimitriou, A. & Westerheijden, D. F. (2010). Adoption of ISO-oriented quality management system in Greek universities: Reactions to isomorphic pressures. *The TQM Journal*, 22(3), 229-241.

Perkmann, M., Neely, A., & Walsh, K. (2011). How should firms evaluate success in university–industry alliances? A performance measurement system. *R&D Management*, 41(2), 202-216.

Peters, M. A. (2007). Higher education, globalization and the knowledge economy; Reclaiming the cultural mission. *Ubiquity*, 8 (18). http://www.acm.org/ubiquity/views/pf/v8i18_peter.pdf , (Erişim Tarihi: 02.04.2018).

Philbin, S. (2008). Process model for university—industry research collaboration. *European Journal of Innovation Management*, 11, 488-521.

Raceanu, A. Roxana. (2016). Strategic public relations and university entrepreneurship in present European context. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(1), 81-107.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. *Resmî Gazete*, 25326. (Erişim tarihi: 24.12.2003).

Gürbüz, F. G., Ergun, H. S., Dülger-Taşkın, M., Samur-Teraman, S. B. DEÜ SBE Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2

Rowley, D. J. & Sherman, H. (2001). *From strategy to change: implementing the plan in higher education*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

Ruben, B. D., Immordino, K. M. & Tromp, S. (2009). Applying business insight and strategy within the academy: An idea whose time has come. John C. K. & David J. Siegel (Der.), *The Business of Higher Education* içinde (ss. 225-263). Santa Barbara, CA: Praeger.

Sakınç, S. & Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92-99.

Sargın, S. (2007). Türkiye’de üniversitelerin gelişim süreci ve bölgesel dağılımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 133-150.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.

Stensaker, B. & Jorunn, D. Norgard. (2001). Innovation and isomorphism: A Case-study of university identity struggle 1969-1999. *Higher Education*, 42 (4), 473-492.

Stensaker, B., Frølich, N., Huisman, J., Waagene, E., Scordato, L. & Pimentel Bótas, P. (2014). Factors affecting strategic change in higher education. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), 193-207.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Thompson, J. L. (2001). *Understanding corporate strategy*. Cengage Learning EMEA.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Tilak, J.B. G. (2004). *Higher education between the state and the market*. UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge (1-3 Dec. 2004). http://portal.unesco.org/education/en/files/36529/11006126893Colloquium_-_December_4_-_Tilac.doc/Colloquium%2B-%2BDecember%2B04%2BTilac.doc. (Erişim tarihi: 02.04.2018).

Toma, J. D. (2010). *Building organizational capacity: Strategic management in higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Tuchman, G. (2009). *Wannabe U: Inside the corporate university*. Chicago, IL.: University of Chicago Press.

TÜBİTAK, *Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge seti*, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/gyue_gosterge_seti_2017.pdf (Erişim tarihi:12.03.2018).

TÜBİTAK (2003). *Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları: 2003-2023 Strateji Belgesi*.https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/Vizyon2023_Strateji_Belgesi.pdf, (Erişim tarihi:12.03. 2018).

TÜBİTAK, *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi*, https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik_girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi, (Erişim tarihi: 12.03.2018).

YÖK (Ekim, 2015). *Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı, 2016-2020*.Ankara.