

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ TU-
TARLILIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Büşra ÇAKIR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Umut KOÇ

Eskişehir, 2020

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜŐÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Büşra ÇAKIR tarafından hazırlanan **Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi** başlıklı bu tez, 13/11/2020 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafındanoy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı Adı SOYADI

Jüri Başkanı : Dr. Öğr. Üyesi Elif AYDOĞDU

Danışman : Doç. Dr. Umut KOÇ

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Çetin TERZİ

Prof. Dr. M. Zafer BALBAĞ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

10/12/2020

Büsra ÇAKIR



Teşekkür

Bu tezi hazırlayabilmem için gerekli olan altyapıyı bana kazandıran ve tez sürecinde bana destek veren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Umut Koç'a teşekkür ederim. Yüksek lisans dönemindeki diğer tüm değerli hocalarıma, çalışmama katkı sağlayan jüri üyelerine teşekkür ederim. Hayatım boyunca ve bu sürecin en başından bu yana her türlü desteği sağlayan, beni yetiştiren canım aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler	ii
Şekiller Listesi.....	vi
Özet	1
Abstract	2
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. Giriş.....	3
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sınırlılıklar.....	7
1.5. Tanımlar	7
1.6. Kısaltmalar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2. Kavramsal Çerçeve	8
2.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı.....	8
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı.....	9
2.3. Stratejik Planlama Kavramı.....	14
2.4. Stratejik Planlama Aşamaları	16
2.4.1. Misyonun belirlenmesi	17
2.4.2. Vizyonun belirlenmesi	18
2.4.3. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi.....	19
2.4.4. Çevre algısı	21
2.4.4.1. GZFT analizi	21
2.4.4.2. İç çevre analizi.....	23
2.4.4.3. Dış çevre analizi	23
2.4.5. Eylem planları.....	24
2.4.6. Performans göstergeleri	24
2.4.7. İzleme ve değerlendirme.....	25
2.5. İlgili araştırmalar	27
2.5.1. Yurt içinde yapılan çalışmalar	27
2.5.2. Yurtdışında yapılan çalışmalar	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
3. Yöntem.....	35
3.1. Araştırma Deseni	35
3.2. Çalışma Grubu.....	35
3.2.1. Ege Üniversitesi	36
3.2.2. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	37
3.2.3. Hacettepe Üniversitesi	37
3.2.4. İstanbul Üniversitesi	37
3.2.5. İstanbul Teknik Üniversitesi.....	38
3.2.6. Karabük Üniversitesi	38
3.2.7. Marmara Üniversitesi	39
3.2.8. Necmettin Erbakan Üniversitesi	39
3.2.9. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.....	39
3.3. Veri Toplama Araçları.....	40
3.3.1. Veri toplama araçları	40
3.3.1.1. İnceleme soruları	40
3.3.1.1.2. Doğrudan inceleme adımları	40
3.4. Verilerin Toplanması.....	42
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	42
3.6. Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenirliği.....	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	45
4. Bulgular.....	45
4.1. Vizyon-Misyon ve Amaç-Hedef Uyumunun İncelenmesi	45
4.2. GZFT ve Amaçların İlişki Düzeyinin İncelenmesi	59
BEŞİNCİ BÖLÜM	67
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler	67
5.1. Sonuç	67
5.2. Tartışma.....	69
5.3. Öneriler.....	73
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	73
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ	140

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
3.1	Çalışma Grubu	36
3.2	Vizyon- Misyon İfadesi, Amaç-Hedef Sayısı Uyum Düzeyi	41
3.3	GZFT Kapsama Düzeyi Matrisi	42
4.1	Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	45
4.2	Hacettepe Üniversitesi, 2018-2022 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	46
4.3	İstanbul Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	47
4.4	İstanbul Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	47
4.5	Ege Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	48
4.6	Ege Üniversitesi,2019-2023Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	49
4.7	İstanbul Teknik Üniversitesi, 2017-2021 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	50
4.8	İstanbul Teknik Üniversitesinin Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu	51
4.9	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	51
4.10	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2018-2022 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	52
4.11	Karabük Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	53
4.12	Karabük Üniversitesi, 2016-2020 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	54
4.13	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2018-2022 Stratejik Planı,	55

Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

4.14	Ortadoğu Teknik Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	56
4.15	Necmettin Erbakan Üniversitesi, Vizyon /Misyon Amaç/Hedef uyumu	56
4.16	Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	57
4.17	Marmara Üniversitesi, 2017-2021 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu	58
4.18	Marmara Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu	59
4.19	Ege Üniversitesi GZFT-Amaç İlişki Düzeyi	60
4.20	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	61
4.21	İstanbul Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	62
4.22	Hacettepe Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	62
4.23	İstanbul Teknik Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	63
4.24	Karabük Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	64
4.25	Marmara Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	64
4.26	Necmettin Erbakan Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	65
4.27	Ortadoğu Teknik Üniversitesi, GZFT -Amaç İlişki Düzeyi	66

Şekiller Listesi

Şekil Numa- rası	Başlık	Sayfa Numa- rası
2.1	Stratejik Planlama Süreci	16
2.2	Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji İlişkisi	25

Özet

Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi

Büşra ÇAKIR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Umut KOÇ

2020

Amaç: Bu çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarınca hazırlanan stratejik planların incelenerek, planların içeriğinde yer alan ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığını ve dolayısıyla hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun ve bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığını ortaya koymaktır.

Yöntem: Devlet üniversitelerinin stratejik planlarını belge incelemesine tabi tutarak, betimsel analiz yöntemiyle çözen bu çalışmada, kurumların vizyon ve misyonlarının stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutup tutmadığını ve çevre algısı ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulup kurulmadığı sorularına yanıt aranmıştır.

Bulgular: Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, analize konu edilen çoğu devlet üniversitesinin son plan dönemlerinde kurumlarca belirlenen stratejik amaçların vizyonları ile uyumunun orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurumların çevre algısı ile amaç ve hedef uyumları incelendiğinde ise incelenen kurumlardan, bir üniversite hariç, diğer kurumların çevre algısına uygun bir şekilde amaç ve hedef tayin ettikleri tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler: İncelenen yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında büyük oranda tutarlılık olduğunu ve çoğunun strateji olgusunun doğasına uygun bilinçli bir şekilde hazırlanarak arzu edilen amaçları doğuracağını söylemek mümkündür.

Anahtar kelimeler: Stratejik plarlarda tutarlılık, Stratejik yönetim, Çevre algısı, GZFT, Devlet üniversiteleri

Abstract

The Evaluation of Strategic Plans of State Universities' in Terms Consistency

Büşra ÇAKIR

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Higher Education Administration and Policy

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Umut KOÇ

2020

Purpose: This study aims to examine the strategic plans developed by higher education institutions and determine whether there is a consistency between the main elements in the content of the plans and whether the strategic plans are developed as a product of a conscious effort following the nature of the strategy phenomenon.

Method: In this study, which examines the strategic plans of state universities' with descriptive analysis method, by subjecting them to document analysis, it was sought to answer whether the vision and mission of the institutions shed light on their strategic goals and objectives and whether there is a relationship between SWOT and strategic goals.

Results: The consistency between the strategic goals and vision statements in the selected universities' strategic plans is medium. Similarly, the universities have determined their goals and objectives consistent with the perception of the environment.

Conclusion and Suggestions: It is possible to say that there is a great deal of consistency in higher education institutions' strategic plans. Most of them are developed consciously following the strategy phenomenon's nature and probably will bring the desired goals.

Keywords: Consistency in strategic plans, Strategic management, SWOT, State universities

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Küresel rekabet şartları, teknolojik gelişmeler, yeni bilim dallarının doğması, buluşların, icatların artması son yıllarda yaşanan bu değişimler ve gelişmeler hayatın her alanında kendini gösterdiği gibi yükseköğretim alanında da kendini göstermektedir (De Boer, Enders ve Jongbloed, 2009; Dill, 2003). Son yıllarda yükseköğretimde hızlı bir değişim yaşanmaktadır (De Witt 2002; Knight, 2008). Yaşanan bu değişimler küresel düzeyde yükseköğretim alanında yeni rekabet alanlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Rust ve Kim, 2012, s. 6). Türkiye’de de 2000’li yıllardan itibaren hem devlet üniversitelerindeki hem de vakıf üniversitelerindeki sayı artışı üniversiteler arasındaki rekabetin artmasına sebep olmuştur (Aydın, 2013, s. 208). Yükseköğretim kurumları bu rekabet ortamında faaliyet gösterebilmek ve başarılı olan öğrencileri kendi yanlarına çekebilmek için toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt ve yenilik yönetimi gibi çeşitli yöntem ve teknikleri benimsemişlerdir. Bu uygulamalar arasında özellikle son yıllarda stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışları ön plana çıkmıştır. Bunun sonucunda da birçok üniversite hem hızla değişen çevreye uyum sağlamak için hem de 2003 yılında *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun* yürürlüğe girip tüm kamu kurumları için stratejik plan hazırlamanın zorunlu hale gelmesiyle birlikte stratejik planlar oluşturmaya başlamıştır (Elmas, 2019, s. 4; Tsiakakios ve Pashiardis, 2002, s. 5).

Stratejik yönetim, üst düzey (tepe) yöneticilerin örgütün performansının artması için kaynak kullanımıyla ilgili girişimlerini kapsamaktadır (Chen, Hambrick ve Nag, 2007, s. 942). Örgütlerin stratejik yönetim için üç tane seçeneği bulunmaktadır: Stratejik planlama, senaryo planlama ve planlanmış belirme yaklaşımları. II. Dünya Savaşı’ndan sonra Batı Bloğunda yer alan ülkelerdeki büyük şirketler 1980’lere kadar yüksek düzeyde büyüme imkânına ulaşmıştır. Daha fazla karmaşıklaşan firmaları daha verimli yönetmek isteyen yöneticiler, stratejik planlamayı kullanmaya başlamışlardır. Askeri stratejiden türeyen stratejik planlama, yöneticilerin gelecekteki başarıyı bugünden programlamaya giriştikleri bir süreçtir. Bu yaklaşımda, tüm stratejik istihbarat ve karar alma sorumlulukları üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Üst düzey yöneticiler, aynı bir ordudaki generaller gibi, rekabetçi savaşlarda örgütlerine stratejik olarak liderlik ederler (Rothaermel, 2016, s. 46).

Stratejik planlama da örgütlerden beklenen stratejik plan hazırlanmadan önce ilk olarak çevre algısına uygun olarak GZFT yönteminden yararlanılarak iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması ve bunun sonuçlarıyla uyumlu olarak vizyon- misyon ifadelerini ve temel değerleri ile stratejik amaç ve hedeflerini belirlemeleridir. Bu çalışmada belirlenmiş olan yükseköğretim kurumlarının oluşturmuş olduğu çevre algısı ile stratejik amaç ve hedeflerinin uyum gösterip göstermediği ve belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon ifadelerine yansıma düzeyi, bunun sonucunda da bu ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığını, eylemsel tutarlılığa bakılmaksızın sadece doküman tutarlılığına bakılarak incelenmeye çalışılmıştır. Tutarlılık konusunda eksikliği olan stratejik planların hem stratejinin doğasına ve amacına uygun olmadığı hem de sürekli eleştiri konusu olan yasal zorunluluktan hareketle hazırlanmış planlar olduğu kanaatini güçlendirebilir. Bu yönüyle bu çalışma kamuda stratejik yönetim anlayışı ile ilgili çalışmalara katkıda bulunabilir.

1.1. Problem Durumu

Türkiye'deki yükseköğretim kurumları geçmişten bu yana bilginin üretildiği, yorumlandığı, eleştirildiği, çok yönlü düşünmeyi geliştiren sadece kaliteli insan gücü yetiştirme söz konusu olduğunda değil aynı zamanda ayrılan bütçenin büyüklüğü bakımından da kritik öneme sahip kurumlardan biridir. Üniversitelerde uygulanan stratejik planların değerlendirilmesi ve bunun sonucunda gereken düzeltici eylemlerde bulunulması, hem sunulan hizmetin kalitesini hem de hizmetin sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Stratejik planlama, geleceği öngörmek için kullanılan yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Stratejik plan, beş yıllığına örgüt için genel gidişatı belirlemelidir (Katheen, 2003). Stratejik planlama, örgütlerde en sık kullanılan değerlendirme araçlarından biridir. Stratejik plan içeriğinde yer alan unsurlar farklı yöntemler ve farklı değerlendirme araçları kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma üniversitelerin stratejik planlarının niteliğini belirlemede büyük öneme sahip özelliklerden biri olan planların tutarlı olup olmadığının ve dolayısıyla üniversiteler için hazırlanmış olan stratejik planlama kılavuzuna uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını incelemektedir. Stratejik yönetim literatüründe stratejik planlar hazırlanırken strateji bileşenleri olan vizyon, çevre algısı, amaç/hedefler ve alt stratejilerin belirlenirken kendi içerisinde bir uyumun olması gerektiği kabul edilir. Ancak Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında geliştirilen stratejik planların kurumların yasal zorunluluğun ötesine geçip bilinçli bir şekilde stratejik plan hazırlayıp

hazırlamadıkları ve stratejik yönetim anlayışını içselleştirerek bu planları oluşturup oluşturmadıkları incelenmeye çalışılmıştır.

Stratejik planlamaların bileşenleri olan unsurların, farklı kişiler tarafından farklı kriterler ve yöntemler esas alınarak değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Literatür incelendiğinde stratejik planlamanın değerlendirilmesi ile yapılan çalışmaların yerel yönetimler üzerinde daha fazla yoğunlaştığı ancak eğitim ve yükseköğretim kurumlarında yoğunlaşmadığı için çalışmada bu durum problem durumu olarak ele alınmıştır.

Bunun sonucunda da ilgili yükseköğretim kurumlarının ana unsurları arasındaki uyum incelenmiş ve kurumların planlarını yasal zorunluluktan ve raflarda kalan birer metin olarak mı hazırladıklarını yoksa planları içselleştirerek mi uyguladıkları doküman tutarlılığı esas alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yükseköğretimdeki stratejik planları betimsel analiz ile inceleyerek, kurumların vizyon ve misyonlarının stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutup tutmadığını ve çevre algısı ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulup kurulmadığını inceleyip değerlendirmektir. Bu temel amaç doğrultusunda çalışmada tez boyunca aşağıdaki alt amaçlara ilişkin sorulara yanıt aranmıştır.

1. Yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonu stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutmakta mıdır?

2. Çevre algısı ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulmuş mudur?

1.3. Araştırmanın Önemi

1980'li yıllarda kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarında, stratejik planlamanın faydaları geniş ölçüde kabul görmüştür (Katheen, 2003, s. 2). En iyi bilinen stratejik planlama modelinin kökleri Harvard Business School'da geliştirilen bir stratejik planlama modeline dayanmaktadır (Bryson, 1988). Güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin (GZFT) sistematik analizini içeren bu model Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında da kullanılmaktadır. Tüm yükseköğretim kurumları yaşanan değişime ayak uydurabilmek için bir stratejik planlama modeli kullanılmaktadır.

Kullanılan stratejik planların nitelik ve sürecinin analiziyle alakalı birçok yöntem geliştirilmiştir (Allison ve Kaye, 2005). Bu yöntemler stratejik planların performans boyutları ve stratejik plan içeriğinde yer alan tüm unsurlarını içermesinden dolayı nitelik

değerlendirmesinde bulunmak için kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada, incelenen yükseköğretim kurumları için betimsel analiz yönteminden faydalanılmış ve uzman görüşü çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Amaçlı örneklem yönteminden maksimum çeşitlilik örneklemeyle, dokuz yükseköğretim kurumu seçilmiştir. Hazırlanan stratejik planlarda bulunması gereken ana unsurların tutarlılığı ve bu hazırlanan planların stratejinin doğasına uygun bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığını söz konusu örgütler için incelenmiştir.

Stratejik planların, stratejinin doğasına uygun olarak hazırlanabilmesi için bilinçli olarak, katılımcı bir şekilde, çevre algısına uygun ve uzun dönemli bir perspektifin bir parçasını içerecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bu da vizyon ve amaçlar arasındaki tutarlılığı gerektirmektedir. Benzer şekilde strateji olgusunun doğasına uygunluk için çevre algısına bağlı bir şekilde amaç ve hedeflerin şekillendirilmesi gerekmektedir çünkü örgütün kendini çevresel değişimlerine bağlı olarak faaliyet sahasında konumlandırması gerekmektedir.

Ayrıca strateji, bugünden farklı olarak gelecekte olunması istenen konumla ilgili çabaları kapsamaktadır. Bu da iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, geleceğin öngörülebilmesi için, buna bağlı olarak hedeflerin belirlenip, gerekli faaliyetlerin hayata geçirilmesine bağlıdır çünkü gelecek öngörülerini geçmişte başlayıp şu an da devam eden yeniliklerin analizi ile mümkündür. Bu durum ise çevre algısı sonucuna bağlı olarak hedeflerin belirlenmesiyle ilgilidir. Diğerisi ise, geleceğin örgütün yapacağı yeniliklerle şekillendirilmesidir. Planlama anlayışında bu yöntem pek mümkün olmasa da vizyon ile uyumlu amaç ve hedeflerin belirlenmesi kısmi olarak bu amaca hizmet etmektedir.

Bunun sonucunda strateji olgusunun doğasına uygun olarak hazırlanan planların hem yasal zorunluluktan ziyade bilinçli bir şekilde hazırlanacakları hem de örgütlerin performanslarının artmasında etkili olabileceklerini iddia etmek mümkündür (Boyne ve Walker, 2010, s. 185). Bu yönüyle çalışma, yükseköğretimdeki stratejik planların ana unsurlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiğini incelemesi yönüyle ve kamuda stratejik yönetim anlayışıyla ilgili çalışmalara katkı sağlayabilmesinden dolayı önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu çalışma Türkiye'deki üniversitelerden Ege Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversiteleriyle sınırlıdır.
2. Ayrıca devlet üniversitelerinin stratejik planları 2016-2020, 2017-2021, 2018-2022, 2019-2023 yılları arasında hazırlanan stratejik planlarla ve beş yıl süre ile sınırlıdır.
3. Bu çalışmada sadece doküman tutarlılığına bakılacaktır. Eylemlerin tutarlılığına bakılmayacaktır.

1.5. Tanımlar

Üniversite: Bilimsel özerkliğe önem vererek eğitim-öğretim faaliyetlerini sunan, bilimin ışığını taşıyarak yayın ve danışmanlık sunan kamu tüzel kişiliğine sahip bir yükseköğretim kurumudur.

Tutarlılık: Yargı ya da sonuçların bir mantıksal çıkarım kalıbına uygunluğu, gözlem ya da ölçümlerin kendi içerisinde çelişki içermemesidir.

1.6. Kısaltmalar

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

İTÜ: İstanbul Teknik Üniversitesi

SWOT: Strength-Weakness- Opportunity- Threat

S.B.B: Strateji ve Bütçe Başkanlığı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda, strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, vizyon, misyon, çevre algısı, iç çevre analizi, dış çevre analizi, stratejik amaçlar ve hedefler, eylem planları, performans göstergeleri, izleme ve değerlendirme değişik boyut ve görüşlerle ele alınmakta olup aynı zaman da bu konularda bunlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Literatürde strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına kullanıldığına yönelik bazı iddialar mevcuttur. Strateji aynı zamanda kelime kökeni olarak sevk etme, gönderme, götürme, gütmek gibi birçok anlama gelmektedir (Dinçer, 2007, s. 16). Stratos (ordu) ve ago (yönelmek veya sevk etmek) sözcükleri Yunancadaki Strategos adlı kelimenin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince'de yol, çizgi, nehir yatağı anlamlarına gelen "Stratum" kelimesinden türediğini ifade etmektedirler (Budak, 2008, s. 23).

Byars'a göre strateji kelimesi misyona ulaşmak ve amaçları başarmak için atılan adımlar olarak tanımlanmaktadır (Byars, 1991, s. 13). Strateji kelimesi 19. yüzyıla kadar askeri bir kavram olarak kullanılmıştır (Burnes, 1996, s. 137). Strateji düşünsel bir işlem olarak görülmekte olup düzen ve tasarımla ilgilidir (Eren, 1987, s. 12). Strateji; kaynakların en etkili, doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Strateji, bir hedef bir amaç ya da nihai sonuç değil, sonuca götürecek uzun dönemli bir plan, bir yol haritasıdır (Bingöl, 2016, s. 7).

Stratejinin temel amaçlarından biri örgütlerin çevreye uyum sağlamasına bağlıdır. Küresel rekabet şartlarının artmasıyla birlikte dış çevre hızı da artarak değişmektedir. Yaşanan değişimler örgütlerin amaç, yapı ve davranış biçimlerini uzun dönemle kıyaslayınca daha da yetersiz hale getirmekte olup, çevresine olan uyum sürecini de gittikçe zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve devamlılık sağlayabilmeleri yeniliğe açık olmaları ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmasıyla sağlanabilir (Budak, 2000, s. 4).

20. yüzyılın ilk yarısına kadar askeriyeyle alakalı bir terim olarak kullanılan strateji kavramı 1970'li yıllardan itibaren örgütlerin yönetimi için kullanılmaya başlanmıştır.

Bu zamana kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanılmışsa da ilk defa açık şekilde ekonomik olarak tanımı Neumann ve Morgenstein tarafından yapılmıştır (Eren, 1987, s. 4). Örgütlerin strateji belirlemedeki temel amaçlardan bazıları kuvvetli yönlerden yararlanarak, zayıf yönleri güçlendirmek ve bu tespit edilen zayıf yönlerden fırsatlar yaratılmaktır. Politikalar ortak anlayışı yansıtan karar alma ölçekleri; örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına yol göstermesi için hazırlanmış kurallar dizisi olarak belirlenirken; stratejiler, kritik başarı etmenleri üzerine oluşturulmaktadır (Strickland ve Thompson, 1999, s. 44).

Bir örgütün herhangi bir stratejiye sahip olmasının en büyük yararı ise elde olan kaynakların en verimli doğru ve etkili şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır. Örgütün faaliyetini devam ettirebilmesi için iyi bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. İyi bir strateji belirleyen herhangi bir örgüt değişimler karşısında hazır olma ihtiyacını duyarak bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışır ve önceden araştırma ve geliştirme faaliyetlerini planlamaya önem verir. Planlamaya önem verilmesinin sebebi ise sonrasında örgüt için oluşabilecek zararları önlemektir çünkü sonrasında ortaya çıkan bu zararları gidermek daha da zor hale gelecektir. O halde, iyi bir strateji belirlemenin en büyük avantajı ileride pişman olunabilecek kararlar alınmasını ve oluşabilecek risklerini en alt seviyeye indirgesinde görülebilir (Eren, 1987, s. 23).

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

21.yüzyıldaki yaşanan küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarıyla orantılı olarak beklentilerinin değişmesi örgütleri artan rekabet ortamı karşısında stratejik düşünmeye, stratejik plan hazırlamaya ve stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda bırakmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007, s. 29). Stratejik yönetimin etkili ve özgün stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve uygulanmış olan sonuçların değerlendirilerek kontrolünün sağlanmasına yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003, s. 35). Stratejik yönetim teorisinin temeli Chandler, Ansoff, ve Porter tarafından şekillenmiştir. Chandler (1962), stratejinin örgütsel yapıyı belirleyeceğini vurgularken; Ansoff (1965), stratejik planlamayı merkeze alarak stratejik yönetimi akılcı bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir planlama modeli olarak kavramsallaştırmıştır. Porter (1980), strateji geliştirme sürecinde öncelikle iş kolunun yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmuş ve rekabet stratejilerine odaklanmıştır.

Stratejik yönetimin ana amaçları bir örgütün çevresel etkenleri rakiplerinden daha iyi bir şekilde yönetmesine yardımcı olmak, bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak, örgüte ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamaktır (Bingöl, 2016, s. 8). Stratejik yönetim gelecekte varılması istenen hedefleri ve bu hedefe ulaşmak için hangi aşamalardan geçilmesi gerektiğini gösteren sürecin analizidir (Barry, 1986, s. 10).

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütün çevredeki imkânlardan yararlanmasını, oluşabilecek dış tehditlerin en az seviyeye indirilerek örgüt içerisinde oluşabilecek risklerin ve başarısızlıkların önlenmesini amaçlar. Bu yaklaşımın örgütün yok olmasını önlemesinin yanında, verimliliği artırma, değişime karşı açık olma, ödül ve performans arasındaki ilişkinin düzenlenmesine olanak sağlama gibi yararları da vardır. Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütteki bütün düzeydeki yöneticiler arasındaki güçlü bir etkileşim gerektirdiği için örgütün problem çözme kapasitesini geliştirir (Davis, 1986, s. 49).

Stratejik yönetimin taşınması gereken özellikler şu şekildedir (Aktan, 1999, s. 6; Üzün, 2000, s. 3):

- Stratejik yönetim, üst yönetimin öncülüğünde örgütün geleceğini belirler ve performansını, karlılığını, verimliliğini artırır.
- Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği sorunların tespit edilip, çözülmesine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim ortak kültürü yansıtır, ekip çalışması üzerinde durur.
- Stratejik yönetim, stratejik kararların alınmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, çevresel faktörlerin yakından takip edilmesine ve iç ve dış çevrenin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.
- Stratejik yönetim, gelecekle ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

Stratejik yönetim, stratejileri planlamadan önce gereken araştırmaların, incelemelerin, değerlendirmelerin ve seçim faaliyetlerinin planlanmasını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motive edici tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması ve amaçlara uygun olup olunmadığının kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 2002, s. 18). Stratejik yönetimin herhangi bir örgüte sayısız katkısı olacaktır. Bu katkılar şu şekilde belirtilebilir (Aktan, 1999, s. 11; Güçlü, 2003, s. 75; Jauch ve Glueck, 1989, s. 18):

- Hedeflere ulaşmada rehber görevi görür.
- Değişen durumların önceden sezilip önlem alınması için zemin sağlar.

- Yönelimlerin net olmasına katkı sağlar.
- Sistematik kararlar alınmasını sağlar.
- İşlerin daha düzenli yürüyerek verimli olmasına katkı sağlar.
- Problemlerin temelini araştırılıp öğrenilmesinde yöneticilere yardımcı olur.
- Örgüt içindeki personelin koordinasyonuna ve iletişimine katkı sağlar.
- Çalışanları ne yapmaları gerektiği hakkında bilgilendirdiği için bu onların motivasyonuna katkıda bulunur.
- Örgütlerin dış rekabet ortamındaki yenilikleri takip etmesine olanak sağlayarak onların var olan rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için iyi bir yol göstericidir.
- Örgütlerin, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilip değerlendirilmesine ve gerekli önlemler alınmasına yardımcı olur.
- GZFT analizi yapılarak oluşturulan stratejiler sayesinde problem çözümünde etkinlik sağlar.
- Alt ve üst birimler arasındaki koordinasyonu sağlayarak alt kademe çalışanların örgütün hedeflerinden sapmasını önler.
- Kaynakların etkin ve doğru biçimde kullanılarak israfın önlenmesine olanak sağlar.

Stratejik yönetimin taşıması gereken özellikler şu şekildedir (Aktan, 1999, s. 6; Üzün, 2000, s. 3):

- Stratejik yönetim, üst yönetimin öncülüğünde örgütün geleceğini belirler ve performansını, karlılığını, verimliliğini artırır.
- Stratejik yönetim örgütün karşılaşılabileceği sorunların tespit edilip, çözülmesine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim ortak kültürü yansıtır, ekip çalışması üzerinde durur.
- Stratejik yönetim, stratejik kararların alınmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, çevresel faktörlerin yakından takip edilmesine ve iç ve dış çevrenin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.
- Stratejik yönetim, gelecekle ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

Stratejik yönetim, stratejileri planlamadan önce gereken araştırmaların, incelemelerin, değerlendirmelerin ve seçim faaliyetlerinin planlanmasını, planlanan bu stratejilerin

uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motive edici tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması ve amaçlara uygun olup olunmadığının kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 2002, s. 18). Stratejik yönetimin herhangi bir örgüte sayısız katkısı olacaktır. Bu katkılar şu şekilde belirtilebilir (Aktan, 1999 s. 11; Güçlü, 2003, s. 75; Jauch ve Glueck, 1989, s. 18):

- Hedeflere ulaşmada rehber görevi görür.
- Değişen durumların önceden sezilip önlem alınması için zemin sağlar.
- Yönelimlerin net olmasına katkı sağlar.
- Sistematik kararlar alınmasını sağlar.
- İşlerin daha düzenli yürüyerek verimli olmasına katkı sağlar.
- Problemlerin temelini araştırılıp öğrenilmesinde yöneticilere yardımcı olur.
- Örgüt içindeki personelin koordinasyonuna ve iletişimine katkı sağlar.
- Çalışanları ne yapmaları gerektiği hakkında bilgilendirdiği için bu onların motivasyonuna katkıda bulunur.
- Örgütlerin dış rekabet ortamındaki yenilikleri takip etmesine olanak sağlayarak onların var olan rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için iyi bir yol göstericidir.
- Örgütlerin, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilip değerlendirilmesine ve gerekli önlemler alınmasına yardımcı olur.
- GZFT analizi yapılarak oluşturulan stratejiler sayesinde problem çözümünde etkinlik sağlar.
- Alt ve üst birimler arasındaki koordinasyonu sağlayarak alt kademe çalışanların örgütün hedeflerinden sapmasını önler.
- Kaynakların etkin ve doğru biçimde kullanılarak israfın önlenmesine olanak sağlar.

Stratejik yönetim süreci ise üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün vizyon, misyon ve değerlerinin belirlendiği; makro (politik, iktisadi, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik ve yasal unsurlar) ve mikro (müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ikame ürün üreticileri) unsurlardan oluşan dış çevre ile örgütün kaynakları (varlıkları), kabiliyetleri, çekirdek yetenekleri ve faaliyetlerinden oluşan iç çevrenin incelendiği analiz aşamasıdır. İkinci aşama hangi coğrafi bölgelerde, hangi iş kollarında ve/veya değer zincirinin hangi halkalarında faaliyet gösterileceğiyle ilgili olan üst yönetim stratejileri; ürünün değerinin farklılaştırılmasına mı ürünün üretiminde iş kolunun maliyet liderliğine mi

odaklanılacağıyla ilgili olan iş birimi stratejileri ve iş birimi stratejilerin tedarik, üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları yönetimi gibi uzmanlık alanlarda nasıl uygulanacağıyla ilgili olan işlevsel stratejinin belirlendiği formülleştirilmiştir. Son aşama ise stratejilerin örgüt tasarımı aracılığıyla uygulamaya geçirilmesi ve denetlenmesidir (Rothaermel, 2016).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için bilgi toplama, seçme, karar verme, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerinin tümünü kapsayan süreç, stratejik yönetim süreci olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 2003, s. 38). Bu planlama, uygulama ve denetim aşamaların sırasıyla uygulanması, stratejik yönetim sürecinin biçimsel olarak uygulanmasına katkı sağlayabilmektedir. Fakat değişen çevre şartlarıyla bu aşamaların uyumluluk gösterebilmesi için, sürecin her aşamasında faaliyet ve değerlendirmelerin değişen çevreye uygun olarak belirlenmesi ve süreklilik kazandırılması gerekmektedir. Aşağıda kısaca özetlenen aşamalar stratejik yönetim süreciyle ilgilidir (Aktan, 2008, s. 9).

Strateji Geliştirme ve Stratejik Planlama Aşaması: Planlama aşamasında ilk olarak iç ve dış durum değerlendirilmesini yapabilmek için GZFT analizi yapılır. Yine bu aşamada örgütlerin vizyon ve misyon ifadeleri hazırlanarak örgütlerin ortak amaç, ilke ve değerleri ortaya konulur.

Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin öncülüğünde, üst yönetim ve orta kademe yöneticilerinin işbirliği sayesinde stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada önceden belirlenmiş olan strateji ve eylem planlarının uygulaması yapılır.

Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Son aşamada uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi yapılır ve gereken durumlarda stratejik planda değişiklikler yapılır.

Stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından olan stratejik planlama aşaması idari işlevlerin ilkidir. Planlama, önceden ulaşılması gereken hedeflerin neler olduğunu ve bunlara ulaşmak için ne yapılması gerektiğini belirler, bu şekilde kavramları analiz etmek son derece önemli hale gelir (Angst, Finkler, Ristow ve Santos, 2016, s. 25). Bu anlamda "planlama işlevi, öğelerin tanımlanmasına ve amaçlara ulaşmak için uygun araçların belirlenmesine yol açan faaliyetleri içerir (Donnelly, Gibson, Ivancevich ve Kono-paske, 2012, s. 250). Robbins (2003) için "planlama, bir örgütün hedeflerinin tanımlanmasını, bunlara ulaşmak için küresel bir stratejinin oluşturulmasını ve faaliyetleri bütünlendirmek ve koordine etmek için kapsamlı bir plan hiyerarşisinin geliştirilmesini kapsayan yönetimsel işlevdir".

Yapılan incelemeler, stratejik olarak planlama yapan örgütlerin genel olarak diğerlerinden daha üstün bir performans elde ettiğini göstermektedir. Başarılı örgütler, dış çevrenin koşulları ile stratejileri arasında uygun bir eşleşme ararlar. Buna karşılık, strateji, örgütsel performans üzerinde oldukça olumlu etkiler elde etmek için örgüt yapısını ve iç süreçleri tanımlar (Chiavenato ve Sapiro, 2009, s. 30).

Uygulama sürecinde örgütün insan kaynakları, alt amaçlar, teknolojinin, politikaların vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ne kadar başarılı bir süreç planlanırsa planlansın, stratejilerin gerçekleşmesi herhangi bir uyumsuzluk olduğunda mümkün olmayabilir.

Stratejik düzeyde kontrolün iki amacı vardır: kuruluşun misyonunu yerine getirme performansını izlemek ve değerlendirmek aynı zamanda örgütü etkileyen dış faktörleri izlemek. Kapsamlı bilgi, çoklu değerlendirme kriterleri, işlevsel alanların sentezinin yanı sıra iç analizden (güçlü ve zayıf yönler) ve dış analizden (tehditler ve fırsatlar) bilgi üreten stratejik kontroldür. Üst yönetim, stratejik kontrolden gelen bu bilgilere dayanarak, çevre ile arzulan ilişkiyi veya tanımlanmış bir ortamda istenen performansı tanımlar.

2.3. Stratejik Planlama Kavramı

Günümüzde örgütsel faaliyet ve eylemlerinin en temel adımı plan yapmaktan geçmektedir. Örgütlerin içinde buldukları durumun analiz edilip, tanımlanması iyi bir durum analizinden geçmesine bağlıdır. Plan nedir sorusunun cevabı "plan bir karardır veya kararlar toplamıdır" şeklinde yanıt verilebilir. Belirlenen bu kararların özelliği, gelecekte bir zaman dilimi içinde varılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli hedefleri ya da durumları gösteriyor olmasıdır. Plan en genel tanımıyla bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır" denilebilir. Bu yüzden karar vermekle plan yapmak arasında ayrım yapılamamakta olup ikisi de benzer şeyler olmaktadır. Aralarındaki tek fark planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Tosun, 1992, s. 161).

Fidler (1989), stratejik planlamayı gelecekteki durumlara cevap veren ve onun nasıl uygulanacağını planlayan bir strateji seçme ve yaratma süreci olarak tanımlamıştır. Rasmussen (1990) için stratejik planlama, tanımı gereği, ekonomik, politik, teknolojik, makro çevrenin davranışındaki sosyal, ekolojik, yasal, coğrafi, demografik ve esas olarak rekabetçi değişiklikleri göz önünde bulundurarak, bir örgütün psikolojik ve fiziksel sınırlamaları ve güçlü ve zayıf yönleri karşısında geleceğini planlaması anlamına gelir. En

yaygın tanımıyla stratejik planlama ise çevreye sürekli uyum sağlayıcı çözümler üreterek, örgütlerin gelişimi amaçlı stratejiler saptayıp uygulamaktır. Değişim izlenecek, değişim yaratılacak ve sonuçta büyüme ve gelişme sağlanacaktır. Bir başka tanımı ise yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı planlama türü stratejik planlamadır (Akdemir, 2016, s. 19).

Stratejik planlamanın detaylandırılmasında üç faaliyet boyutunun öngörüldüğü söylenmektedir: tasarım, detaylandırma ve uygulama. Tasarım, sürecin metodolojik yapısını ve hazırlıkta yardımcı olacak profesyonelleri içerir. Detaylandırma, çevrenin fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek, güçlü ve zayıf yönlerini ve fırsatlardan yararlanma yeteneklerini değerlendirmek, ulaşılabilecek amaç ve hedefleri açıklamak ve stratejileri uygulamak için yöntemler geliştirmekle sorumludur. Uygulama örgütsel konuları, bilgi sistemini, bütçelemeyi, teşvik sistemlerini, süreci geliştirmek ve uygulamaya koymak için gereken eğitim ve liderliği içerecektir.

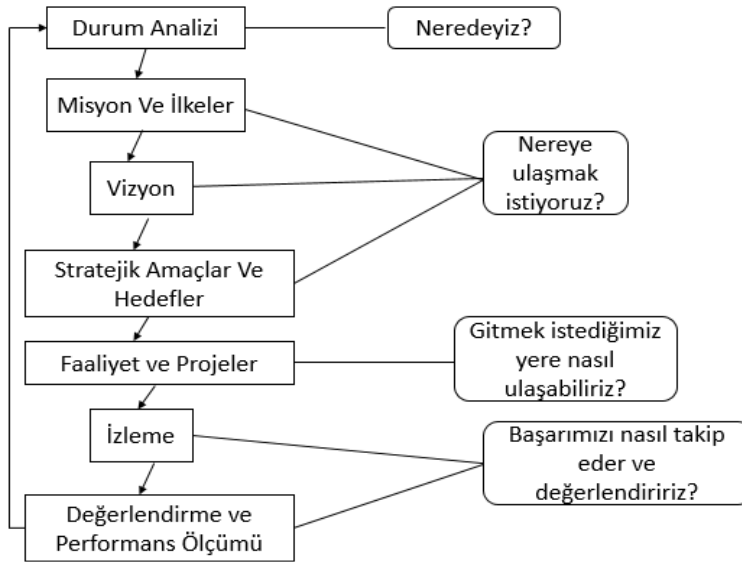
Bir yükseköğretim kurumunda stratejik planlama ise elindeki imkânları, kaynakları, olanakları daha verimli kullanarak başarıya ulaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda üniversite personelini takım halinde bir araya getirerek onların birbiriyle uyum halinde çalışmasına katkı sağlar. Bu birliktelik ve uyum içinde olma durumu ise yükseköğretimdeki akademik performansın artmasında büyük rol oynar. Stratejik planlama örgütlerin öğrenerek, kendini yenileyerek bu sayede amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve başarılı bir şekilde hayata geçirmelerinde kullanılan önemli bir araçtır. Stratejik planlamalarda yer alan GZFT analizinde örgütlerin rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları ortaya konularak, karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin önceden belirlenmesini, ayrıca kurumun zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konulmasına imkân sağlayabilir (Arslan ve Güngör, 2004, s. 68).

Türkiye’de stratejik planlama, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle, 24.12.2003 tarihinde tüm kamu kurumları için zorunlu hale gelmiştir. Bu yasal zorunlulukla birlikte yükseköğretim kurumları belli dönemler arasında geçerli olacak kendi stratejik planlarını hazırlayıp uygulamışlardır. Bu kanun ile birlikte stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar ile ilgili temel sorumluluk Devlet Planlama Teşkilatı’na verilmiştir. DPT tarafından hazırlanan bu usul ve esaslar 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ‘*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*’ ile belirlenmiştir. Kamu veya özel üniversitelere bu zorunluluğun

getirilme amacı ise, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma ile idari yönden hizmet değerlendirmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız bir “dış değerlendirme” ile kalitelerinin onaylanması ve tanınması konusunda çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir.

2.4. Stratejik Planlama Aşamaları

Stratejik planlama çalışmaları çeşitli aşamalardan oluşmaktadır ve bu aşamalar birbirinden etkilenmektedir. Planların başarılı olabilmesi için belirlenen her bir aşamanın dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Stratejik planlama örgütlerin öğrenerek, kendini yenileyerek ve bu sayede amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve başarılı bir şekilde hayata geçirmelerinde kullanılan önemli bir araçtır. Bu kısımda stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri olan stratejik planlama için temel teşkil eden bazı aşamalar hakkında bilgi verilmiştir.



Şekil 2.1. *Stratejik Planlama Süreci* (DPT, 2006, s. 5)

Stratejik planlama sürecinde öncelikle sorulması ve cevaplandırılması gereken soru “Biz kimiz ve amacımız nedir?” olmalıdır. Stratejik planlamada ilk olarak yapılması gereken en önemli unsurlardan biri stratejik amaç ve hedefler belirlemektir. Dahası bu amaçlara göre yürütülecek olan stratejik planlama sürecini uygulamaktır. T.C. Kalkınma Bakanlığı tüm örgütler için stratejik plan hazırlama rehberi yayınlamıştır. Devlet üniversiteleri de stratejik planlarını hazırlarken Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlan-

mış olan stratejik plan hazırlama rehberine uygun olarak beş yıl süreyi geçmeyecek şekilde hazırlamaktadır. Stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olan stratejik planlamada üniversitelerin cevabını aradıkları sorular şu şekildedir. Çevre algısını tespit edebilmek için neredeyiz sorusuna yanıt ararlar. Fırsatları, üstün yönleri, tehditleri, zayıf yönleri ve örgütler ilgili diğer analizleri yaparlar. Geleceğe yönelik misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi için ‘nereye ulaşmak istiyoruz’ sorusuna, faaliyetlerini, performans göstergelerini, maliyetlendirme ve bütçelemeyi hazırlamak için, ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız ve neler yapabiliriz’ sorusuna yanıt ararlar. Stratejik plan izleme, değerlendirme, gerçekleştirme raporları ve faaliyet raporları hazırlayarak izleme ve değerlendirmeyi gerçekleştirebilmek için ise ‘genel faaliyetlerimizi ve başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz’ sorusunu yanıtlamaya çalışırlar (T.C. Kalkınma Bakanlığı, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018).

2.4.1. Misyonun belirlenmesi

Stratejik planlamanın birinci aşaması aynı zamanda en önemli aşamalarından biri misyon ve vizyon belirlemektir. Misyon kelime anlamı olarak, bir kişinin ya da herhangi bir örgütün üstlendiği özel görev demektir aynı zamanda bir örgütün var oluş nedenidir (Gölbaşı, 2016, s. 12). Misyon kelime kökeni olarak Latince’de mittere ya da missus anlamlarına gelen gitmesini sağlamak, fırlatmak, anlamlarında kullanıldığı, İngilizce de ise, “mission” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak bilinmektedir. Mission kelimesinin ise Hint-Avrupa dil ailesinden meit kelimesinden türediği ve fırlatmak, atmak anlamına geldiği ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994, s. 147).

Örgütler gelecekle ilgili gerçekçi, açık bir yol oluşturmak için net bir misyon ifadesi belirlemelidir. Misyon, amaçların, strateji ve faaliyet planlarının temelini teşkil eder. Misyon, idari işlerin oluşturulması için başlangıç noktasıdır (Drucker, 1974, s. 50). Stratejik yönetimin başlıca hedefi bir işin misyonunu dikkate alarak ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, hedeflere yönelik belirlenen amaçlar doğrultusunda, alınan kararların gelecekteki sonuçları yansıtmasını sağlamaktır (Drucker, 1999, s. 60). Bir örgütün misyon veya vizyon beyanı, onun uzun vadeli amacı ve stratejik yönüdür (Johnson ve Scholes, 1997, s. 63).

Üniversiteler için hazırlanan kalkınma rehberine göre (T.C. Kalkınma Bakanlığı, Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s. 38) misyon bildirimi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı kriterler bulunmaktadır:

- Misyon oluşturulurken kısa, açık ve öz olmasına dikkat edilmelidir.
- Misyon bildireleri üniversitenin sahip olduğu yetki ve sorumluluklarla tutarlılık göstermelidir.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaktan ziyade görevler genel olarak tanımlanmalıdır.
- Üniversite'nin yetkinlikleri ve üniversitedeki süreçlerden ziyade; sonuç odaklıdır.
- Üniversitenin faaliyet alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.

Bir örgütün başarısında daha çok örgüt misyonu ve felsefesi belirleyici olmaktadır. Örgütler değişen dünya şartlarının üstesinden gelmeyi istiyorlarsa, temel misyon dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdırlar (Peters ve Waterman, 1987, s. 383). Misyon her örgütü "kuruluşumuz nedir ve ne olmalıdır?" sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve misyonunun belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Bu sorulara yanıt veremeyen örgütlerdeki ortak özelliklerden biri başarısız olmalarıdır. Örgüt kendi misyonunu araştırırken, öne çıkarması gereken özellikleri üstün yönlerini ve fırsatlarını ön plana çıkarmalıdır.

Bir örgütün varlık sebebi, örgütün varlığının devamını sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden farklı kılan özellikler misyon ile ifade edilmiştir (Akyüz, 2001, s. 135-136; Foreman, 1998, s. 236). Misyon, "niçin varız" sorusuna cevap niteliğindedir. Misyon uygulanan programların, kimin için ve ne için yapıldığını ifade eder. Stratejik planlama yapılmadan örgütlerin misyonunu referans olarak alınır (Özdemir, 2000, s. 42).

2.4.2. Vizyonun belirlenmesi

Vizyon mevcut durumla gelecekte olunması istenilen durumun açık bir şekilde ifadesidir denilebilir. Latince'de vizyon kelime kökeni olarak 'vide' kelimesinden türemiş ve görmek anlamına gelmektedir. İngilizcede ise vision kelimesinin Türkçe olarak karşılığıdır. 'Vision' kelimesi ise, Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen weid, woid, wid gibi sözcüklerden türediği ifade edilmektedir (Alkoç, 2010, s. 26).

Vizyon, bir örgütün gelecekte nasıl bir konumda olmasına ilişkin perspektifidir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilip net vizyon ifadesi olan örgütler geçmiş referanslı veya gününbirlik değişmeler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını oluşturmaya çalışan, gelecek referanslı örgütler olacaktır. Gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, örgütün bugünkü tercihlerinde tutarlılık göstermesine fırsat sağlayacaktır (Altınışık, Coşkun ve Dalay, 2002, s. 20).

Vizyon, geleceğe yönelik olarak örgütlerin uygulamalarını şekillendirmektedir. İşletme için vizyon, liderin kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Bir firmanın tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, yine firmanın insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerinde eklenmesi suretiyle tanımlanacaktır. Vizyon, belirlenmiş çerçevenin dışına taşmaktır (Gölbaşı, 2016, s. 9). Vizyon bildirimini oluşturulurken dikkat edilmesi gerekenler ise;

- Kısa açık ve net olması sebebiyle akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Örgütlerin değişimi için ilham kaynağıdır.
- Hem iddialı hem erişilebilir hedefte olup dengelidir.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır
- Birçok amaç hedef ve projelere yön vermektedir olarak belirlenmiştir (T.C. SBB, 2018, s. 36).

Vizyon ifadesi bir örgütün geleceğe meydan okuyacak şekilde neyi başarmak istediğinin hem tüm iç ve dış paydalara hem de plan içindeki unsurlara ilham verici bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon ise örgütün varlık sebebinin ifadesidir ve niçin varız sorusunun cevabıdır. Niçin var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen örgütler bugünden yarını inşa etme konusunda diğer örgütlerden daha başarılı olabileceklerdir (Cengiz, Hızıroğlu ve Karaköse, 2018, s. 106). Öyleyse misyon şuanki durumla ilgilidir. Vizyon şimdi var olan durumdan daha iyi bir konumu anlatır diyebiliriz. Misyon bildirgeleri, vizyon için ön koşuldur.

2.4.3. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Stratejik amaçlar, örgütün belirlemiş olduğu çerçevede ulaşmayı düşündüğü hedefin ne olduğunu göstermekte olup, örgütün işlevini daha ileriye götürebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Stratejik amaçların taşınması gereken özellikler şunlardır (Akgemci, 2008, s. 32):

- Misyon, vizyon ve ilkeler birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Örgütün misyonunu yerine getirebilmesine yardımcı olacak nitelikte olmalıdır.
- Belirlenen misyon ifadeleri iddialı ve gerçekçi olmasının yanı sıra erişilebilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan, gelecekte arzu edilen durumuna dönüşümünü

sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

- Ulaşılması istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna ulaşma sürecini detaylı olarak açıklamamalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde rehber olmalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı müddetçe değiştirilmemelidir.

Örgütlerin başarılarını sadece bir alanda değil birden çok alanda kendilerine amaç belirledikleri takdirde, daha gerçekçi görebilmeleri için stratejik amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejik amaçlar hem dış hem de iç çevre analiziyle uzun dönemli olarak belirlenir. Stratejik amaçlar örgütün bütününe yön vermekle kalmayıp aynı zamanda çalışanlara yön verir. Örgütte her seviye için ulaşılması istenen başarı kriterlerini oluşturup yönetimin bunların kontrolünü sağlamasını kolaylaştırır. (Dinçer, 2007, s. 173).

Stratejik amaçlar, örgütlerde yapılan işlerin ve faaliyetlerin niçin yapıldığını, neyin veya nelerin elde edilmesi için yapıldıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 185). Bu kapsamda stratejik amaçlar, genel bir çerçevede ulaşılması düşünülen hedefin ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçların belirlenmesi stratejik planlama sürecindeki misyon ifadesinin sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesine olanak sağlar. Örgütün öncelik ve tercihlerinin anlaşılabilir olmasını, kaynakların doğru şekilde tahsis edilebilmesini, sorumlulukların devrini ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırır hale getirmesinden dolayı kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006, s. 79).

Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır. Örgütsel açıdan tanımlamak gerekirse, amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve varoluşlarının nedenidir denilebilir. Örgütsel amaç, bir bütün olarak gerçekleştirilmesi istenen geleceğe ilişkin bir husustur. Örgütler bütün faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirmek için yapar (Eren, 2013, s. 63). Örgütlerde belirlenen amaç ve hedefler örgütlerin nihai olarak ulaşmak istedikleri sonuçlar ve nerede olmak istediklerine dair yönlendirici bir kaynaktır.

Örgütlerin kurulma nedeni belirli bir iş yapmak ve o işle ilgili faaliyette bulunarak toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu konular misyon ifadelerinde belirtilir. Ancak bu misyonu “niçin” yerine getirmek istediği, sonuçta “neyi veya neleri” elde etmek istediği sorularının cevapları örgütün amaçlarını belirtir. Amaçlar, stratejilere ışık tutan, onları yönlendiren birer pusuladır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 185).

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre daha de-

taylı hale getirilmiş halidir. Stratejik planlama sürecinde sorulan “nerede olmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Hedeflerin sağlamış olduğu faydalardan biri, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesidir. Böylece her alt düzey belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Oluşturulan hedeflerin belirgin, ölçülebilir, erişilebilir ve süreli olmasının yanı sıra bütçe süreci ile de uyumlu olması gerekmektedir. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 403- 412).

2.4.4. Çevre algısı

Örgütler stratejik pozisyonlarını daha iyi anlayabilmek için “şimdi neredeyiz” sorusunu sorarlar ve gelecekte etkisi olabilecek çevredeki baskın olan faktörlere karar verirler. Bir örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi ise GZFT yönteminden faydalanarak analiz edilebilir (Aşgın, 2006, s. 21).

2.4.4.1. GZFT analizi

İlk olarak 1970’li yıllarda iş yönetimi alanında kullanılan GZFT analizi, sonraki yıllarda analiz, değerlendirme, gibi farklı alanlarda ve farklı zamanlarda bir planlama aracı olarak kullanılmıştır. GZFT, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler kelimelelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur ve sırasıyla şu aşamaları içerir. İlk olarak “iç durum analizi” yapılarak örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak örgütün rakipleri karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Bağdigen ve Güven, 2008, s. 68). Bunlardan ilk ikisi güçlü ve zayıf yönler, iç çevre analizi ile ilgiliyken, son iki aşama fırsat ve tehditler ise dış çevre analiziyle ilgilidir. GZFT Analizi, stratejik planlama hazırlanırken üniversitenin güçlü, zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmesine kaynaklık eder.

GZFT analizinde güçlü yönler, örgütlerin herhangi bir durumda rakipleri karşısında daha etkili, verimli ve daha iyi olmasıdır. Güçlü yönlerde çevredeki olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Zayıf yönler, örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve örgütün geliştirilmesi gereken yönlerdir. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli

stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Fırsatlar, stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında örgütün çevrede olan elverişli koşulları kendi lehine kullanabilmesidir. Tehditler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya örgüt için tehdit edici hale gelen durumlardır. Tehdit örgütün başarıya ulaşmasına engel olabilecek ve onu zarara uğratabilecek her şeydir. GZFT analizi, stratejik planlama sürecinde sadece bir yaklaşım tarzı olmakla kalmayıp aynı zamanda bir analiz tekniği olarak, kişiler için düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. GZFT analizi stratejik kararlar alınabilmesi için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2003, s. 151).

GZFT analizi herhangi bir durumda bir ürünün rakiplerine karşı üstünlüklerini ve zayıf yönlerini ortaya koyarak kuruluşların karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin önceden belirlenip önlemler alınabilmesini, aynı zamanda örgütün zayıf ve güçlü yanlarının ortaya konmasına yarayan bir tekniktir. Bu analiz sonucu elde edilen veriler, daha sonra stratejik planlamada analiz edilip bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır (Arslan ve Güngör, 2004, s. 68). Genel anlamda örgütün bir bütün olarak mevcut durumunun ve deneyiminin incelenmesi, rakiplerine göre avantajları ve dezavantajlarının tanımlanması ve çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilme sürecine GZFT analizi adı verilir (Cebecioğlu, 2006, s. 81).

GZFT analizi stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturur. Yükseköğretimde ise çevrede meydana gelen fırsatları ve tehditleri değerlendirmek için kullanılır. Kaynaklar, personel ve öğrenciler diğer kurumlara kıyasla nasıldır? Görünen tehlikeler nelerdir? Yeni fırsatlar ve şanslar var mıdır? Ayrıca, örgütsel güçlü ve zayıf yanlar gözlemlenecek ve bu kurumun yapısal, kişisel ve finansal gereksinimlerinin nasıl yerine getirileceği gibi sorulara yanıt aranır. Bu analiz sonucunda yükseköğretim kurumlarından beklenen fırsatları güçlü yönlerle çevirebilmeleridir (Nickel, 2011, s. 11). GZFT örgütün iç ve dış durum değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Başarılı bir GZFT analizi için dikkat edilmesi gereken şunlardır:

- Örgütün güçlü ve zayıf yönleri oluşturulurken gerçekçi davranılmalıdır.
- Her zaman mevcut durumun çevreye göre kıyaslaması yapılmalıdır.
- GZFT kısa ve basit tutularak, açık olmalıdır.
- GZFT sonuçlarının stratejik amaçlara uyumlu olması gerekmektedir.

2.4.4.2. İç çevre analizi

Örgütün misyonunu belirledikten ve içinde faaliyet gösteren dış çevre analiz edildikten sonra örgütün iç faaliyetlerinin güçlü ve zayıf taraflarını tarafsız bir şekilde analiz etmek önemlidir. Ardından güçlü yönlerin daha da artırılması ve zayıf yönlerin geliştirilmesi sağlanabilir (Kahraman ve Şağbanua, 2013, s. 75). Örgütte öncelikli olarak “iç durum analizi” yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti yapılır. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak örgütün rakipleri karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler ortaya konulmaya çalışılır (Aktan, 2008, s. 7).

Güçlü yönler, örgüt neleri iyi yapar, avantajları nelerdir? Örgütlerle alakalı finans kaynakları, krediler, esnek yapı, sorumluluk sahibi, yönetimin yapısı, çalışanların yetenekleri, yüksek motivasyonları güçlü yanlar arasında gösterilebilir. Örgütün iç çevresi analiz edilerek, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek yeteneklerini ortaya çıkarmaktır. Örgütte iyi işleyen her şey bu duruma eklenebilir. Örneğin; kalifiye eleman, çağa uygun hizmetler, çalışan kişilerin niteliği, maliyetlerin düşük olması, biz örgüt olarak neleri iyi yaparız, kaynaklar nelerdir, güçlü yönlerimiz nelerdir sorularına verilen cevaplar organizasyonun güçlü yönlerini gösterecektir (MEB, 2010, s. 50).

2.4.4.3. Dış çevre analizi

GZFT analizinin içindeki fırsat ve tehditler dış çevre analizi için önemli aşamalarıdır. Dış çevre analizi organizasyon için oluşacak fırsat ve tehditleri belirlemelidir. Fırsatlar, iyi değerlendirilip organizasyon için avantaj sağlayacak koşula getirilmelidir. Tehditler ise, organizasyon dışında gerçekleşen her türlü engel ve sınırlamadır. Çevre analizinde; organizasyonu etkileyebilecek dış eğilim değerlendirilip, analiz edilerek ekonomik, sosyal, kültürel, politik, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir (DPT Kılavuzu, 2006, s. 120).

Dış çevre, örgütün kendisini doğrudan ilgilendiren dış kaynaklı etmenlerden oluşur. Dış çevre analiz edildiğinde bir örgütün varlığını devam ettirmesini ve ilerlemesini engelleyen dış çevre kaynaklı tehditler ile gelişimini sağlayıp onu daha da ileriye götürecek fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir (Boyett, 1996, s. 84).

Fırsatlar, üniversitenin kontrolü dışında oluşan ve üniversitenin yararına olan olumlu etken ya da durumlardır. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve olumsuz etkilerinin önlenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Üniversiteyi

etkileyebilecek her türlü politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi durumların bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir. Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin az personel sayısı zayıf bir durum olabileceği gibi personelin üniversitenin kontrolü dışında bütçe imkânları çerçevesinde üniversiteye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü bir durum olabileceği gibi talep edilen ödeneği merkezi bütçeden alabilmesi fırsat olarak da algılanabilir (T.C. SBB, 2018, s. 30).

2.4.5. Eylem planları

Eylem planları, örgütün amaç ve hedefleri ile misyonlarını, başarıya ulaşmak için kullanılan yöntemlerin ve stratejilerin detaylı bir şekilde açıklanmasıdır (Baldrige, 2003, s. 33). Stratejilerin örgütlerin günlük etkinliklerini yönlendirmesi ve dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilir duruma gelebilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütte alınan tüm kararlara hizmet etmesini sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Eylem planları, stratejik planlama aşamasının hedefe nasıl ulaşılabileceği kısmını oluşturur. Kaynak dağılımında hangi etkinlik programına ne kadar para harcanacağı, hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir (Aytaç, 2000, s. 74).

2.4.6. Performans göstergeleri

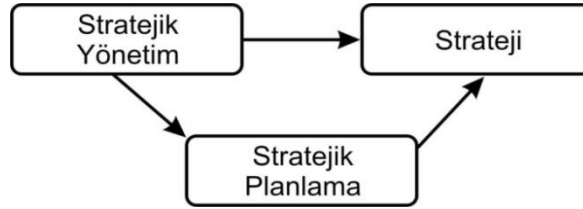
Performans göstergesi, belirlenen hedeflerin ne kadarına ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılmaktadır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanabilmesi için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır (DPT, 2006, s. 36-38).

Performans göstergeleri, sonuca dayalı bir performans ölçütü olarak stratejik planın en önemli unsurları arasındadır. Performans hedeflerinin ya da hizmetlerinin izlenip değerlendirilmesi için kullanılan yöntemlerden biridir. Performansın ölçülmesinin sağladığı yararlar arasında sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması, ulaşılmak istenen hedeflerde neyin önemli olduğunun belirlenmesini ve karşılaştırma olanaklarının artması vardır.

2.4.7. İzleme ve değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, hedeflerin, stratejilerin ve eylem planlarının nihai sonuçlarının tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (Ruben ve Tromp, 2010, s. 39) . Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve gözden geçirilmelidir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilmesi için gereklidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri örgütsel öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018, s. 64).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin merkezi unsurlarından biri olmakla beraber benzerlik göstermemektedir. Stratejik yönetim temel olarak, stratejik planlama, uygulama ve denetim unsurlarını içerir. Stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin öncülüğünde rehberlik edilen ve yönlendirme sağlanan bir süreçtir. Stratejik planlama daha çok stratejiye vurgu yapar. Stratejik yönetimde örgütler planlamadan ziyade stratejileri uygulamaya yönelik mekanizmalar geliştirirler (Sözen, 2005, s. 83-84).



Şekil 2.2. *Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji İlişkisi* (Gülsün ve Kocaoğlu, 2004, s. 37)

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki fark stratejik planlama, en iyi ve uygun stratejik kararların alınması ile ilgiliyken; stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesidir. Bu stratejik sonuçlar ise yeni pazarlar, ürünler teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Stratejik planlama daha duragan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Ansoff, 1988, s. 235).

Stratejik planlama, bir kurum için yön oluşturma aracıdır, stratejik yönetim ise bu yönün nasıl gerçekleştirilebileceğinin belirlenme sürecidir. Stratejik planlama ve yönetimin ayrımı genel olarak bir kurum için büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlama kaynakların dağılımı ve kurumun farklı olmasını sağlayacak rekabet gücü üzerinde durarak daha durağan bir ortamda, geleceği görmeyi de içermektedir (Gülsün ve Kocaoğlu, 2004, s. 37). Dolayısıyla, stratejik planlama, stratejik yönetimin etkinliği için birbirinden bağımsız olarak düşünülememektedir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farkları şu şekilde özetlemek mümkündür (Aşgın, 2006, s. 49-50).

- Stratejik planlamada kurumun mevcut çevre algısı analiz edilerek, gelecekte olunması istenen konuma ve duruma ulaşması için yapılması gerekenler ortaya konulur.
- Stratejik planlama temel olarak en iyi stratejik karar alma faaliyetlerine odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesiyle alakalıdır.
- Stratejik yönetim süreçlerinden biri olan stratejik planlama bu yaklaşımın bir parçası ve aracıdır.
- Stratejik yönetim, tüm yönetim kademelerinde, stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlaması, performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bir sistemdir. Stratejik planlama ise kurumların bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği nokta arasındaki yolu tarif eden sonuç odaklı, uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir.
- Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin uygulama aşaması ve tekniği olarak bilinmektedir.
- Nitekim 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ile zorunlu hale gelmesiyle Türk Kamu Yönetimine dahil olan stratejik planlama kavramı bu çerçevede yer alır.

Stratejik planlama ile stratejik yönetimin aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğu ifade edilmektedir. Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için stratejiler belirlenirken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

2.5. İlgili araştırmalar

Bu bölümde stratejik planlamayla alakalı yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalara yer verilmektedir. Literatür gözden geçirildiğinde Türkiye'de stratejik planlama, stratejik yönetim, vizyon ve misyon beyanları ile alakalı çeşitli araştırmalar yapılmıştır ancak yapılan çalışmaların çoğunun firmalarla alakalı olduğu görölmüştür. Eğitim alanındaki çalışmaların ise çoğunlukla ilkokul ve ortaokullarda yoğunlaştığı, stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilgili çalışmaların sayısının üniversitelerde daha sınırlı olduğu görölmüştür.

2.5.1. Yurt içinde yapılan çalışmalar

Çalık (2003) stratejik planlamanın kamu kurumlarında zorunlu hale getirilmesinden önce toplanan verilere dayanan bir çalışmada, araştırma kapsamındaki okullarda stratejik planlamanın başarısız bir şekilde uygulandığı ve okulların stratejik planlarına ilişkin misyon ve vizyon ifadelerinin birbirinden kopyalandığını ortaya çikarmıştır.

Toprakçı, İğçi, Tokat ve Yücel (2007) “Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejik Planı (YÖK) ile Üniversitelerin Stratejik Planlarının Uyumluluğu” adlı çalışmada YÖK'ün stratejik planının ve üniversitelerin bireysel stratejik planlarının genel olarak uyumlu olduğunu ve 27 üniversitenin vizyon bildirimlerinde, stratejik eğitimi vurguladığını bulmuştur.

Altan, Kerman, Aktel ve Öztop (2010), 2010-2014 yıllarına ait Ege Bölgesindeki sekiz belediyenin stratejik planları üzerine yaptıkları çalışmalarında, planların büyük oranda belli kriterlere göre hazırlandığı fakat maliyetlendirme ve izleme/değerlendirme aşamalarında eksikler taşıdıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Özdem (2011) “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarına İlişkin Misyon ve Vizyon İfadelerinin Analizi” adlı çalışmada, yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarına ilişkin misyon ve vizyon ifadelerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada üniversitelerin stratejik planlarına internet üzerinden erişilmiş ve toplanan veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda nitelikli bir işgücünün eğitime yönelik hizmet sunulmasına ilişkin ifadelerin, üniversitelerin misyon bildirimlerinde en yaygın olduğunu göstermektedir. “Evrensel, yeterli ve yetkin bilgiye sahip olmak” üniversitelerin misyon bildirimlerinde en sık kullanılan ifadelerden biridir. Vizyon bildirimlerinde üniversitelerin araştırma işlevleriyle ilgili hizmetleri daha çok vurguladığı görölmüştür. “Hem ulusal hem de uluslararası alanda tanınmış, lider bir araştırma üniversitesi

olmak” en çok altı çizilen mesajlar arasındadır.

Kerman, Altan, Aktel ve Öztıp (2012), Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerine ait stratejik planları incelediğinde, stratejik planın mali boyutunun planlanması ve izleme/değerlendirme unsurlarının eksik olduğu sonucuna varmışlardır.

Altan, Kerman, Aktel ve Öztıp (2013), Türkiye’deki 16 büyükşehir belediyesinin 2006-2007 yıllarında uyguladıkları ilk stratejik planları incelediklerinde, stratejik planların mali boyutunun planlamasında ve izleme/değerlendirmeye ilişkin yöntemlerinde eksikler olduğunu görmüşlerdir.

Kahveci, Uygun, Tekez, Seviçli, Kılıçarslan ve Dülger (2012), “Türk Üniversiteleri İçin Kamu Stratejik Planlama Modellerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada üniversiteler için Stratejik Planlama modeli olan DPT ve YÖDEK bu iki model arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ele alarak analiz etmeyi ve bunların ortak uygulanabilirliğini tartışmayı amaçlamaktadır. Sonucunda ise modele göre rapor hazırlamanın üniversiteler için uygulamada sorun yarattığını ve bu nedenle, ilgili bakanlıklar ve Yükseköğretim Kurulu tarafından ortaklaşa hazırlanacak iki farklı model yerine tek bir model oluşturulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Turan, Güler ve Güler (2013), tarafından yürütülen çalışmada, Türkiye’deki toplam 46 il belediyesinin 25’i iktidar, 21’i muhalefet partilerine mensup hazırlamış olduğu stratejik planlar incelenerek belediye yönetimine katılımın düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, “katılımcılık” temasının stratejik planların 28’inde belediye başkanlarının sunuşlarında, 22’sinin vizyon ve misyon ifadelerinde, 39’unun temel değerlerde yer almadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, 28 belediye katılımcılık temasına stratejik planlarının güçlü yönlerinde yer verirken; buna zayıf yönlerinde yer veren belediye sayısı 9’ dur ve 19 belediyenin paydaş analizinde “vatandaş” kavramına doğrudan yer verdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Sadioğlu ve Ömürgönülşen (2013), Belediyelerin var olan durumunu değerlendirmek, olumlu ve olumsuz gelişmeleri göstermek ve sorun alanlarını tespit edip öneriler geliştirmek için 25 il belediyelerindeki stratejik planlar içerik analiziyle incelenmiştir. 25 belediyenin stratejik planlarındaki belediyelerin personel yönetimi konusundaki GZFT analizi bölümünde ilgili konunun sorunlarının ve zayıf yönlerinin fazla olduğu, güçlü yönlerinin ve fırsatlarının ise çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Belediyelerin personel yö-

netimi konusundaki zayıf yönlerinin en büyük bölümünü “norm kadro ilke ve standartlarını” uygulayamamak olduğu ortaya konulmuştur. Belediyelerin en fazla vurgulanan güçlü yönleri “personel sayısı, kuruma bağlılık, ekip çalışması ve personelin deneyimi” olduğu sonucuna varılmıştır.

Lamba (2014), 16 Büyükşehir belediyesinin 2010-2014 yıllarına ait stratejik planlarından yararlandığı çalışmada, misyon, vizyon, temel değerler, ilkeler ve stratejik amaçları incelemiş ve misyon ifadelerinde öne çıkanlar yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, planlı yönetim hem tarihi hem kültürel değerlerin korunması çağdaş hizmetler iken; vizyon bildirimlerinde dünyaya öncü olma, önder belediye olmanın öne çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte, temel ilkeler, katılımcı yönetim, adalet ve eşitlik, vatandaş odaklılık ve memnuniyet, etkinlik, verimlilik ve güven olarak sıralanırken; stratejik amaçlar, tarihi ve kültürel mirasa sahip çıkma, sosyal belediyecilik, ulaşım, sağlık, çevre, risk yönetimi ve bilgi ve iletişim teknolojilerden yararlanmak şeklinde sıralanmıştır.

Bayrakdaroğlu ve Kömürcüoğlu (2015), Türkiye’deki 2015-2019 yıllarına ait stratejik planlarındaki 30 büyükşehir belediyesinin misyon bildirimlerini inceledikleri çalışmada, elde edilen bulgular kent yönetiminin çok paydaşlı yapısını destekler niteliktedir ve misyon bildirimlerinde “insan merkezli” olmak vurgulanmıştır.

Kalkan, Bozkurt, Öztop ve Çeşmeli (2015), 2015-2019 yıllarına ait 26 büyükşehir belediyesinin stratejik planlarındaki misyon bildirimlerini araştırmışlar ve Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin, faaliyet alanı, varoluş amacı, sunulan hizmetler, gelecekteki idealleri gibi bazı eksik noktaları olmasına rağmen, vizyon, misyon ve temel değer ile ilgili gereklilikleri büyük ölçüde karşıladıkları sonucuna varmışlardır. Ayrıca, büyükşehir belediyelerinin şeffaflık, katılımcı yönetim, kaynakların ekonomik kullanımı, güven, adalet ve eşitlik, hesap verebilirlik, çevre dostu uygulamalar, tarihe ve kültüre bağlılık, değişim ve gelişme için mevcudiyet gibi bazı ortak değerleri olduğu görülmektedir.

Arıbaş (2015), çalışmada kamuda stratejik planlama sürecindeki katılımcılık boyutunu, yasal çerçeve ile katılım sağlayacak paydaşları incelemiş ve bu konuda Türkiye’deki mevcut durumun gözden geçirilerek sürecin nasıl olması gerektiğini aktarmıştır. Tavsiye edilen; dünya üzerinde başarılı olmuş katılımcılık uygulamalarından yararlanarak Türkiye’deki kamu yönetimi geleneğini, demokratik kültürü ve yapılacak stratejik planın özelliklerini gözden geçirip katılımı en makul seviyede sağlamaktır. Ayrıca stratejik planları hazırlayan kurumların her aşamasında paydaş katılımı sağlamasında ve de-

vam ettirmesinde Türkiye’de eksiklikler olduğunu ve bu eksikliklerin Türk kamu yönetiminin ve paydaşlarının yönetim geleneklerinden kaynaklandığını tespit etmiştir.

Erençin (2017), çalışmasında 2009-2014 yılları arasında 16 büyükşehir belediyesinin stratejik planlarındaki GZFT analizlerini incelemiş, “hizmet içi eğitimin, “personelin yararlandığı tesislerin ve sosyal faaliyetlerin yetersizliğinin en önemli sorunlar olduğu tespit edilmiştir 2006’da en çok üzerinde durulan sorun “nitelikli personel sayısının yetersizliği”, 2014 yılında “eşgüdüm eksikliği” ile birlikte ikincil seviyededir. Dahası, güçlü yönler değerlendirildiğinde, “nitelik ve kurumsal kimlik”, “personelin deneyimli olması” ve “hizmet sunumunda teknolojilerden yararlanma düzeyinin yüksekliği” en fazla öne çıkan öğelerdir. Stratejik planlardaki personele yönelik stratejilerde ise, eğitim, kalite ve etkinliğe yönelik unsurlar üzerinde durulmuştur.

Kaygısız (2017), çalışmasında Trakya Bölgesinde bulunan üniversitelerin stratejik planlarını kılavuzda yer alan belli kriterlere göre değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda incelenen üniversitelerin stratejik planlarında bazı eksiklikler olmakla birlikte genel hatlarıyla ilgili mevzuatlara uygun hazırladıkları görülmüştür.

Küçüktüğü (2017), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Adım Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmasında üniversitelerin kurduğu ADİM üniversiteler birliğine mensup yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarındaki durum analizi kısmında belirttikleri benzer ve farklı yönleri ortaya koymaya ve bu birliğe mensup 14 üniversite bulunmasına rağmen çalışma yöntemine uygun olan 12 üniversite seçilmiş bunların GZFT analizi yöntemi ile yaptıkları durum analizleri içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Durum analizi kısımlarındaki kullanılma sıklıklarına göre Güçlü ve Zayıf Yönler başlığı altında 8 kategori 33 kod belirlenmiştir. Öte yandan Fırsatlar ve Tehditler çerçevesinde ise 3 kategori 19 kod belirlenmiştir.

Görgün (2017), yapmış olduğu çalışmada Çukurova Bölgesindeki bazı illerin belediyelerindeki stratejik planlar üzerine araştırma yapmıştır. Yapmış olduğu çalışmada Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri’nin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde hazırladığı kılavuzundaki kriterlere uygunluğunu incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmek amacıyla böyle bir çalışma ortaya koymuştur. Bu araştırmada içerik analizi esas alınmıştır. Stratejik planlama kılavuzunda 5 başlık altında 50 kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterler; hazırlık, durum analizi, geleceğe ba-

kış, maliyet, izleme ve değerlendirmelerden oluşmaktadır. Yapmış olduğu araştırma sonucunda, Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin tüm kriterleri karşıladığı, Adana Büyükşehir Belediyesi'nde, geleceğe bakış kriterleri, maliyet kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde eksiklikler olduğu ve Hatay Büyükşehir Belediyesi'nde ise, durum analizi kriterleri, kuruluş içi ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde eksiklik olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kılıç (2018), yapmış olduğu bu çalışmada Edirne Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 yılları arasındaki stratejik planını incelemek ve planlama deneyimini ortaya koymuştur. Bu amaçla, belli kriterler esas alınarak Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre bazı karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu kriterler hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme/değerlendirme ve diğer değerlendirmeler gibi karşılaştırmalardan oluşmaktadır. Yapılan değerlendirmelere göre, Edirne Belediyesi'nin stratejik planlamadaki tüm kriterlerin yerine getirilmesi konusunda ve plan içerisinde önemli eksiklikler olduğunu tespit etmiştir.

Hızıroğlu, Karaköse ve Cengiz (2018) çalışmalarında, Ankara, İzmir ve İstanbul Büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planları örnek olay temelinde içerik analizi ile incelemiştir. Planların içeriğinde yer alan ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığını ortaya koymuştur. İnceleme sonucunda büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının büyük oranda içsel tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Gül (2018), çalışmasında üniversitelerin stratejik planlarındaki güçlü ve zayıf yönleri Türkiye'deki coğrafi bölgelere göre değerlendirmiştir ve yapılan çalışma sonucunda üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerinin aynı olduğunu ve güçlü ve zayıf yönlerinde ciddi bir farklılaşma söz konusu olmadığını bulmuştur.

Ulukulu (2019), "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 Yılları Planının Analizi" adlı çalışmada içerik analizi yapılarak Kastamonu Üniversitesi'nin 2015-2019 yılları arasındaki stratejik planı değerlendirilmiştir. Üniversitenin 2015-2019 yılları arası stratejik planında yer alan misyon, vizyon, değerler, stratejik amaçlar ve hedefler, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve imkanlar değerlendirilmiş ve stratejik planlama için önem taşıyan kavramların kurumun var olan stratejik planında ne ölçüde yer aldığı frekans analiz yöntemi ile incelenmiştir.

Dağlar (2019) , çalışmasında Türkiye'de kamu kurumları için stratejik planlama anlayışı, mevcut durumlarını değerlendirmek, geleceğe yönelik bakış açısıyla uzun vadeli

düşünüp amaç ve hedeflerini belirlemek, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirme biçimini ortaya çıkararak, yönetime yeni bir anlayış getirmektir. Bu anlayışa göre üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken bazı temalar altında stratejik amaçlarını oluşturmaktadır. Devlet üniversiteleri stratejik planlarını Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik plan hazırlama rehberine uygun olarak beş yıl süreli hazırlamaktadır. Vakıf üniversitelerinin stratejik plan hazırlamaları zorunlu olmadığı için çoğunluğu beş yıl süreli hazırlamalarına rağmen, altı yıl süreli de stratejik plan hazırlayan Vakıf Üniversitelerinin olduğu görülmüştür. Stratejik amaç belirlerken devlet üniversitelerinin daha az stratejik amaç belirlediği ancak vakıf üniversitelerinin çok daha fazla stratejik amaç belirlediği görülmüştür.

İlhan (2020), 50 devlet üniversitesinin stratejik planını geliştirilen stratejik planlama kılavuzuna uygunluk endeksi ile içerik analizi yaparak değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda devlet üniversitelerinin plan hazırlamadaki başarı düzeyinin %83,4 ile “iyi” düzeyde olduğunu ve planı sahiplenme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık düzeyinin başarı düzeyini olumlu etkilediği; akademik başarı puanı, kuruluş yılı, konum tercihi ve plan dönemi değişkenlerinin kılavuza uygun plan hazırlama ile bir ilişkisinin olmadığını tespit etmiştir.

2.5.2. Yurtdışında yapılan çalışmalar

Tsiaakkiros ve Pashiardis (2002) çalışmalarında stratejik planlamanın Kıbrıs Rum Kesimi eğitim sisteminde uygulanıp uygulanamayacağını incelemeyi amaçlamışlardır. İlk olarak çalışmalarında stratejik planlama sürecini ve stratejik planlamanın ne olduğunu tartışmışlardır. Daha sonra stratejik planlama sürecinin eğitim sistemine etkili bir şekilde nasıl uyarlanabileceğini tartışmışlardır. Son olarak da Kıbrıs Rum Kesimi Eğitim Sistemi için bir stratejik planlama önerisinde bulunmuşlardır.

Velcoff ve Ferrari (2006) Bir üniversitede üst düzey yöneticilerin üniversitele ilgili alakalı misyonu, vizyonu ve değerlerini nasıl algıladığı hakkında çok az şey bilinmektedir. Bunu araştırmak için aynı üniversitede bulunan 35 üst düzey üniversite yöneticisine misyon ifadeleri ile üniversitelerinin arasındaki uyumu hakkında bir çalışma uygulanmıştır. Sonucunda da hem kadın hem de erkek üst düzey yöneticilerinin, üniversitelerinin misyon ve misyon odaklı faaliyetleriyle ilgili benzer, nispeten yüksek algılar bildirdiklerini göstermiştir.

Morphew ve Hartley (2006), Bu çalışmada ABD' deki 300'e yakın devlet ve özel üniversitenin World Wide Web üzerinden alınan misyon ifadeleri deneysel çalışma yöntemiyle incelenmiştir. Sonuç olarak da kamu ve özel üniversitelerin misyon bildirimlerinde en sık kullanılan ifadeler bakımından farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Davis, Ruhe, Lee ve Rajadhyaksha (2007), Bu çalışmada 16 farklı üniversiteden 762 üniversite öğrencisinin katılımıyla bir çalışma yürütülmüştür. Üniversitelerin stratejik amaçlarında ve misyonlarında etik değerleri açıkça belirtip belirtmediklerini araştırmışlardır. Sonucunda ise amaç ve misyon ifadelerinde etik değerlere daha güçlü vurgu yapan üniversitelerin misyon ifadelerinde etik değerlere daha az vurgu yapan üniversitelere göre öğrencilerin daha güçlü etik değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

James ve Huisman (2009), Galler'deki yükseköğretim kurumlarının yayın beyanlarının bölgesel politikalara ve piyasa beklentilerine ne derece uyduğunu incelemiştir. Çalışmanın bulguları, yükseköğretim kurumlarının misyon ifadelerinin bölgesel politikalara uymadığını ve pazar beklentilerini karşılamadığını göstermiştir.

Firmin ve Gilson (2010), bu çalışmada 107 özel ve devlet üniversitenin misyon ve stratejik amaç ve hedef ifadelerini incelemiştir. Üniversitelerin misyon beyanlarının, stratejik amaçlarını analiz edilip ortak ve farklı olan temaları kodlamışlardır. Analiz sonucunda eğitim, din (Hıristiyanlık), toplum, yaşam ve akademi konularını en çok vurguladığını ve bu misyon ifadelerinin araştırmaya konu olan üniversitelerin var oluş nedenini ifade ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Nemati (2014), bu çalışmada, yükseköğretim stratejik planlamasındaki nesnel göstergeler ile öğretim üyelerinin performans ölçümleri arasındaki uyumu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca yapılan araştırma yapısal eşitlik modeline dayanmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise yükseköğretim stratejik planlama göstergeleri ile fakülte performans göstergeleri arasında uyum olduğunu tespit etmiştir.

Hassanien (2017), İki bölümden oluşan bu incelemenin amacı ilk bölümünde stratejiyi, tanımını, modellerini ve yeni eğilimlerini gözden geçirmektir. Çalışmanın ikinci bölümü, esas olarak yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama, firma ve firma arasındaki fark, yükseköğretimde yaygın olarak kullanılan modeller ile ilgilidir. İşletmelerde kullanılan çoğu analizin yükseköğretim için uygun olmadığını ve bu modeller arasında sadece PESTEL analizi ve SWOT analizinin, yükseköğretim kurumlarında stratejik ana-

lizin amacına uygun olabileceğini söylemiştir. İncelemenin son bölümünde, yükseköğretim kurumlarında uygulanabilen Johnson'ın stratejik planlama ve analiz modelinden değiştirilen ve önerilen bir stratejik planlama analizi modeli yer almaktadır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Yöntem

Bu kısımda çalışmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci ile verilerin çözümlenmesi ile ilgili bölümlere yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Deseni

Araştırmada belge incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Belge incelemesi basılı ve/veya elektronik belgeleri inceleme ya da değerlendirmek için sistematik bir prosedürdür. Belgeler, araştırmacının müdahalesi olmaksızın kayıt altına alınmış metinler (sözcükler) ve görüntülerden oluşur. Zamandan ve maliyetten tasarruf sağlama, belgelere kolaylıkla erişebilme, insanlardan doğrudan veri toplanmadığından rahatsız edici ve tepkisel olmama ve belgelerin kesinliği, kapsayıcılığı ve tekrarlayan incelemelere karşı istikrarı belge incelemesinin belli başlı üstünlüklerindedir. Belge incelemesinde olması muhtemel hatalar ise belgelerin yeterince ayrıntılı olmaması, belgelerin düzeltilmesinin güçlüğü ve belgelerin eksik derlenmesi anlamına gelen yanlı seçiciliktir (Bowen, 2009).

3.2. Çalışma Grubu

Örnekleme yöntemi olarak amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Necmettin Erbakan Üniversitesi seçilmiştir.

Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir. Çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2016, s. 119).

Tablo 3.1’de belirli üniversiteler yer almaktadır. Örnekleme olarak bu üniversiteler seçilmiştir. Ayrıca örnekleme olarak bu üniversitelerin seçilme sebepleri kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 3.1

Çalışma Grubu

Seçilen üniversiteler	Çalışma Grubu Olarak Seçilme Nedenleri
Ege Üniversitesi	Türkiye’deki klasik ve teknik üniversite fakültelerini aynı üniversite içinde oluşturarak bileştirici örgütlerin en büyük örneğini teşkil etmektedir.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	1990’lı yıllarda kurulan üniversiteleri temsil etmektedir.
Hacettepe Üniversitesi	Türkiye’deki klasik ile yarı teknik üniversite tipinin bazı parçalarının bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan ilk örnektir.
İstanbul Üniversitesi	Türkiye’deki ilk klasik olarak anılacak üniversite biçimidir.
İstanbul Teknik Üniversitesi	Türkiye’nin ilk teknik üniversitesi ve tarihsel açıdan ikinci tipteki üniversitenin ilk örneğidir.
Karabük Üniversitesi	2000’li yıllarda kurulmuş olan üniversiteleri temsil etmektedir.
Marmara Üniversitesi	1980’lerde kurulan üniversiteleri temsil etmektedir.
Necmettin Erbakan Üniversitesi	2010’lu yıllarda kurulan üniversiteleri temsil etmesidir.
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Yabancı dille öğretim ve teknik ile teknik olmayan fakültelerin bir arada yer aldığı üçüncü tipteki ilk üniversite örneğidir (“yabancı dille yarı-teknik”).

3.2.1. Ege Üniversitesi

1955’te açılan Ege Üniversitesi’nin ilk fakülteleri, 1955 yılında kurulan Tıp ve Ziraat Fakülteleridir. Aynı öğretim yılı içinde Yüksek Hemşirelik Okulu açılmıştır (https://ege.edu.tr/tr-1/dunden_bugune_ege_universitesi.html, 2020). 1961’de Fen ve 1968’de Diş Hekimliği Fakülteleri kurulmuştur. Türkiye’de bir ilki hayata geçirerek 1976 yılında Sosyal Bilimler Fakültesi; 1977’de Gıda Fakültesi ve ikinci bir Tıp fakültesi açılmıştır. Sırasıyla Eczacılık (1976) ve Hukuk Fakülteleri de (1978) açılmıştır. Güzel Sanatlar (1976) ilk kez bir üniversite fakültesi halini Ege Üniversitesi içinde almıştır. Ege Üniversitesi, 1981 yılında ‘klasik’ ile ‘teknik’ üniversite fakültelerinin ikisini benzer sayılarda, aynı üniversite içinde oluşturarak “bileştirici örgütlenme” biçimlerinin en büyük ve uç örneğini oluşturmuştur (Koçak, Topaler ve Üsdiken, 2013, s. 202).

3.2.2. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

1993'te Mühendislik-Mimarlık, Tıp ve Fen Edebiyat Fakülteleri ile Üniversite Hastanesi Anadolu Üniversitesinden ayrılarak Osmangazi Üniversitesine bağlanmıştır. Eskişehir Sağlık Yüksekokulu ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri, Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitüleri ile yeni açılan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Osmangazi Üniversitesi adıyla yeniden yapılanmıştır. Osmangazi Üniversitesinin adı, 2005 tarihinde "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir (<https://ogu.edu.tr/Icerik/Index/269/tarihce>, 2020).

3.2.3. Hacettepe Üniversitesi

Türkiye'de klasik ile yarı teknik tipin bazı parçalarının bir araya getirilmesiyle ikinci bir bileştirici örgütlenme tipi ortaya çıkmıştır. Bunun ilk örneği de, Ankara Üniversitesi Tıp, Sağlık Bilimleri fakültesinin ikiye ayrılması ve bir Fen ve Sosyal Bilimler Fakültesi eklenmesi ile eğitime başlayan Hacettepe Üniversitesi olmuştur (Gürüz, 2008, s. 67). 1971 yılında bu fakülte biri Fen ve Mühendislik, diğeri de Sosyal ve İdari Bilimler adını taşıyan iki farklı fakülteye dönüşmüş, ilk fakülte de Fen ve Mühendislik olmak üzere ikiye ayrılmıştır. 1969 senesinde yüksekokul olarak kurulan Eczacılık ve Diş Hekimliği 1971 yılında ayrı fakülteler haline getirilmiş ve bir de Kimya Fakültesi (1972) açılmıştır. Bu süreçte, Hacettepe Üniversitesi, klasik üniversitelerde olduğu gibi dört ayrı şehirde birer Tıp ve bir de İşletme fakültesi açarak coğrafi olarak yayılımını da artırmıştır (Üsdiken vd., 2019, s. 203).

3.2.4. İstanbul Üniversitesi

Dünyanın ve Türkiye'nin en eski üniversitelerinden biri olan İstanbul Üniversitesi'nin tarihi 1453 yılında açılan medreselere kadar uzanmaktadır. Ancak medreseler artık modern dünyanın ihtiyaçlarını karşılayamadığı için yeniden yapılanma süreci başlamış ve bunun sonucunda İstanbul Üniversitesi'nin çekirdeği "Darülfünun" adı verilen yüksek öğretim kurumları kuruldu ve o dönemde modern eğitim veren ilk üniversite oldu. 1933 yılında Darülfünun'un kapatılarak yerini İstanbul Üniversitesi'nin almasına ilişkin yasa hükümetin 'Yüksek Mühendis Mektebi' ve 'Yüksek Ticaret Mektebi'nin' üniversiteye dahil edilmesi konusunda yetkili kılmasına rağmen, böyle bir adım atılmamıştır (Hırş, 1950, s. 301-10; Kartekin ve Uluçay, 1958, s. 282-284). 1934 senesinde kabul edilen İstanbul Üniversitesi Talimatı ile de İlahiyat Fakültesi kaldırılmıştır (Hırş, 1950, s.

339). Bu tarihten sonra, 1936 yılında çıkan Üniversiteler Kanununa kadar, İstanbul Üniversitesi'nde kurulan tek fakülte Alman örneklerinin sağladığı meşruiyet ile İktisat Fakültesi (1936) olmuştur (Dölen, 2010, s. 228-231 ve 690-705).

3.2.5. İstanbul Teknik Üniversitesi

İstanbul Üniversitesine dahil edilmemiş ve üniversite dışında şekillenmiş bir yükseköğretim kurumu olan Yüksek Mühendis Mektebi, yaklaşık on sene sonra ilk kez üniversite hüviyetini kazanıp kendi başına bir üniversiteye dönüşmüştür. 1941 yılından sonra Yüksek Mühendis Okulu olarak nitelendirilen bu kurum, Osmanlı dönemine uzanan tarihi ile 1928 yılında Almanya'da Technische Hochschule (Clark, 1995, s. 34) olarak adlandırılan teknik okullarından esinlenilerek yapılan düzenlemelerle bu halini almıştır (Karatekin ve Uluçay, 1958, s. 288; Tekeli, 2010, s. 164). Bu okulun yerini alan İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye'nin sadece ikinci üniversitesi olmakla kalmayıp, aynı zamanda ikinci tip üniversitesi olmuştur. Hem mektep geleneğinden gelmesinden dolayı uzmanlaşmış bir kimliğe sahip olması, hem de klasik fakültelerin hiçbirini içermemesinden dolayı ikinci bir üniversite tipini teşkil etmektedir. Bu şekilde bir teknik üniversite tipinin Türkiye'de ortaya çıkması, örnek alınan Alman teknik okullarının uğradığı benzer dönüşümlerden önce ve o tarihlerde Kıta Avrupa'sının nadir örneklerinden birini teşkil eder şekilde olmuştur (Üsdiken vd. 2019, s. 196-197).

3.2.6. Karabük Üniversitesi

Karabük Üniversitesi, 29 Mayıs 2007'de yapılan düzenlemeler ile Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı iken; Karabük ilinde eğitim faaliyetlerini sürdüren; Teknik Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Safranbolu Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu ve Sağlık Yüksekokulu adı ve bağlantısı değiştirilerek Karabük Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlanmış ve bu kanun kapsamında Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitüsü kurularak yüksek lisans ve doktora eğitimleri başlamıştır (<https://www.karabuk.edu.tr/aday/sayfalar/tarihce.html>, 2020).

3.2.7. Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi'nin kurulması ilk olarak o dönemin Maarif Nâzırı olan Münif Paşa'nın (1828-1910) Sultan II. Abdülhamid'e, bu konuyla alakalı fikirlerini dile getirmesiyle ve Marmara Üniversitesinin temelini oluşturan Hamidiye Ticaret Mektebi'nin kurulmasıyla başlamıştır. Teklifi uygun bulan padişah, okulun kurulmasından Münif Paşa'yı sorumlu tutmuştur. Münif Paşa da durumu 1879 yılında Sadrazama yazdığı bir tezkireyle arz etmiş ve bütçeden bağımsız olarak zengin kişilerin yardımlarıyla bu mektebi kurmayı planladığını ifade etmiştir. Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte okulun adı Ticaret Mekteb-i Âlisi olarak değişmiş ve öğrenci sayısında ciddi bir artış olmuştur. Okulun adı daha sonra "Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi" ve İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi (İİTİA) olarak tekrar bir değişikliğe uğramıştır. İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi 1982 yılında yapılan düzenlemelerle Marmara Üniversitesine dönüştürülmüştür. 1982 - 1983 öğretim yılında 9 fakülte, 1 yüksekokul, 1 enstitüden oluşan Marmara Üniversitesi eğitime başlamıştır. Fakültelerde Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca ve Arapça olmak üzere beş farklı dilde eğitim verilmektedir. Bu nitelikler Marmara'yı Türkiye'deki çok dilli üniversitelerden biri yapmaktadır (<https://ikf.marmara.edu.tr/fakulte/tarihce>, 2020).

3.2.8. Necmettin Erbakan Üniversitesi

Bu üniversite, 2010 yılında yapılan düzenlemelerle ilk olarak Konya Üniversitesi adıyla, bünyesinde 6 Fakülte, 3 Enstitü, 1 Yüksekokul ile birlikte kurulmuştur. 2011 yılında 2011/2620 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla, Selçuk Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde yer alan Meram Tıp Fakültesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesiyle üniversiteye bağlanmıştır. 2012 yılında çıkarılan kanunla üniversitenin adı Necmettin Erbakan Üniversitesi olarak değiştirilmiştir (<https://www.erbakan.edu.tr/s/tarihce>, 2020).

3.2.9. Orta Doğu Teknik Üniversitesi

1956'da, Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinin kalkınmalarına katkıda bulunmak, özellikle fen bilimleri ve sosyal bilimler alanlarında eleman yetiştirmek üzere "Orta Doğu Yüksek Teknoloji Enstitüsü" kurulmuş ve aynı yıl Mimarlık Bölümü öğretime açılmıştır. 1957'de Ortadoğu Teknik Üniversitesi adını almış ve aynı yıl Makina Mühendisliği Bölümü'nde öğretime başlanmıştır. 1957-1958 öğretim yılı başında Mimarlık, Mühendislik

ve İdari Bilimler Fakülteleri kurulmuş, 1959 yılında da Fen Edebiyat Fakültesi'nin kuruluşu tamamlanmıştır (<https://www.metu.edu.tr/tr/tarihce>, 2020). İlk kez teknik fakültelerle, teknik olmayan fakültelerin aynı üniversite çatısı içinde bir araya getirilmesi; mühendisliğin değişik dallarının İTÜ'de olduğu gibi ayrı fakülteler halinde değil tek bir Mühendislik Fakültesi halinde örgütlenmesi; İdari İlimler ve Fen Edebiyat Fakülteleri'nin ilk örnekler olarak kurulması ODTÜ'yü yeni bir tip haline getirmiştir. "Yabancı dille yarı-teknik" olarak adlandırabilecek bu yeni tip, İTÜ'nün öncü olduğu teknik üniversite tipine kıyasla daha geniş kapsamlıyken; içerdiği meslek dalları İstanbul Üniversitesi'nin öncü olduğu klasik diye nitelenenin zaman içinde aldığı şekle göre daha sınırlıdır (Üsdi-ken vd., 2013, s. 198-199).

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmadaki veriler ikincil veri kaynağı olarak tasnif edilen yükseköğretim kurumlarındaki seçilen bazı üniversitelerin web sitelerinde bulunan stratejik planlardır.

3.3.1. Veri toplama araçları

Belge incelenmesi, araştırılması gereken olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Belgeler her türlü yazılı, görsel ve işitsel materyalleri ifade eder (Christensen, Johnson ve Turner, 2014, s. 54).

3.3.1.1. İnceleme soruları

Tez boyunca aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kurumun vizyon ve misyonu stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutmakta mıdır?
2. Çevre algısı ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulmuş mudur?

3.3.1.1.2. Doğrudan inceleme adımları

Bu sorular ışığında devlet üniversitelerince hazırlanan stratejik planların bilinçli bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkıp çıkmadığı, dolayısıyla arzu edilen sonuçları doğurup doğurmayacağını tespit etmek mümkün olabilir. Araştırmanın birinci sorusunun yanıtlanması için şu adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan stratejik alanları amaç ve hedefleri listelenmiştir.
- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile vizyon ve misyonda yer alan ifadeler arasındaki

anlamsal bağ oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedefler ile hangi sonuca ulaşmak istedikleri ile vizyon ve misyonda yer alan kavramların birbiri ile ne düzeyde uyumlu olduğu araştırılmış ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada özellikle hedeflerin incelenmesinin en önemli nedeni, amaç ifadesinin bazen tek başına yeterli düzeyde yeterince belirgin olmaması, detayların hedeflerde gizli olmasıdır. Dolayısı ile araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi amacı ile hedefler de bu kapsamda incelenmiştir (Cengiz, Hızıroğlu ve Karaköse, 2018, s. 14-15).

Vizyon, misyon, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda vizyon ve misyon ifadesi, amaç ve hedef sayısı, stratejik alanların listesi ve uyum düzeyine yer verilmiştir. Uyum düzeyi ile ilgili olarak aşağıda yer alan aralık kullanılmıştır (Cengiz vd., 2018, s. 14-15).

Tablo 3.2

Vizyon ve Misyon İfadesi, Amaç- Hedef Sayısı, Stratejik Alan Uyum Düzeyi Matrisi

Aralık	%0-%20	%21-%40	%41-%60	%61- %80	%81-%100
Uyum Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Devlet Üniversitelerinin stratejik planlarının içsel olarak tutarlılık olup olmadığının tespitinde sorulan ikinci sorunun cevabı için üniversitelerin son dönem planlarında yer alan GZFT analizi ile amaçlar göz önünde bulundurularak amaçların GZFT ile ne derece ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Amaçların GZFT göz önünde bulundurularak oluşturulup oluşturulmadığı ve bu konudaki uyumunun incelenmesi ve değerlendirilmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan tüm stratejik alanlar, amaç ve bu amaçlara bağlı hedefler listelenmiştir.
- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile daha önce analiz edilen GZFT'ye ilişkin kategoriler eşleştirilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada GZFT içerisinde yer alan her bir kategori ile ilgili bir amaç belirlenip belirlenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır.
- iii. Her bir güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehdit kategorisi bu kapsamda detaylı olarak incelenerek amaçlarla eşleşme durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eşleşme çalışmasında amaçların yanı sıra özellikle hedeflere inilmiş ve hedef içeriklerinin eşleşmesi de dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, amaç – hedef detayında yapılan

incelemede örnek olarak verilen bu fırsatın değerlendirilmesine yönelik bir amaç belirlendiği ya da amaç belirlenirken bu fırsatın göz önünde bulundurulduğu kabul edilmiştir.

- iv. GZFT, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler ayrı biçimde gösterilmiştir. Tablolarda GZFT kategorileri ve bunlara ilişkin olarak kurumların stratejik planlarında belirlenen amaçların kodları yazılmış, herhangi bir amaç belirlenmemiş ise “YOK” ifadesi yazılmıştır (Cengiz, Hızıroğlu ve Karaköse, 2018, s. 16-17).

Oluşturulan matris üzerinden özet bir ikinci matris geliştirilmiştir. Bu matris sadece GZFT'nin tüm yönlerine ilişkin kategori sayısı, bu kategorilerden kaç tanesi için amaç belirlendiği, kapsama oranı ve kapsama düzeyini göstermek için üretilmiştir. Kapsama düzeyini göstermek için aşağıdaki aralık kullanılmıştır (Cengiz, vd., 2018, s. 16-17).

Tablo 3.3

GZFT Kapsama Düzeyi Matrisi

Aralık	%0-%20	%21-%40	%41-%60	%61- %80	%81-%100
Uyum Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

3.4. Verilerin Toplanması

Bu kısımda araştırma problemi doğrultusunda seçilen araştırma desenine göre toplanan veriler ikincil veri kaynağı olarak tasnif edilen stratejik planlardan oluşmaktadır. İkincil veri kaynağı, araştırmacıya veri toplamayla ilgili harcayacağı zaman ve emekten tasarruf etmesine imkân vermektedir. Ayrıca bu veri kaynağı araştırmacının tek başına toplayamayacağı zenginlikte ve kalitede veri sunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 174).

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Çalışmada devlet üniversitelerin stratejik planları arasındaki uyum ve tutarlılık çözümlenmeye çalışılmıştır. Yükseköğretimde kullanılan stratejik planlar www.sp.gov.tr

adresinden alınmıştır. Kurumların beş yıl süreyle geçerli olacak güncel olarak kullandıkları stratejik planındaki vizyon-misyon ifadeleri ile çevre algısı ile belirlemiş oldukları GZFT ifadeleri ve stratejik-amaç ve hedefleri arasındaki uyum betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz yöntemi benimsenmesinin amacı elde edilen bulguları, düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Şimşek ve Yıldırım, 2016, s. 84).

Vizyon- misyon ve GZFT ifadelerinin stratejik amaç-hedeflerinin uyumu için uzman görüşü alınarak çalışmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Uyumun hesaplanabilmesi için ise belirlenen vizyon-misyon ifadelerinin stratejik amaç/hedef ile ve GZFT ifadelerinin stratejik amaç ve hedeflerinin toplamının her biriyle ilişkisi alınarak hesaplanmıştır. Örneğin; Ege Üniversitesinin Vizyon-Misyon ve Amaç-Hedef uyumunun hesaplanabilmesi için kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç-hedef sayısı alınmıştır. Toplam 22 stratejik amaç-hedef ifadesinin 13 tanesinin vizyon ve misyon ile ilişkili olduğu bulunmuştur. İlişkili olan 13 stratejik amaç ve hedefin yüzdesi alınmıştır. Sonucunda ise arasındaki uyumun %57,09 olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda da *Tablo 2'de Vizyon, ve misyon ifadesi, amaç-hedef sayısı, stratejik alan uyum düzeyi* matrisine göre bu ifadeler arasında orta bir uyum olduğu görülmüştür. Bu yöntem diğer üniversitelerin her biri için de benzer şekilde uygulanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının GZFT ve Amaç uyumunun belirlenmesi içinde GZFT ifadelerinden her birinin toplamı alınmış ve bu ifadelerin kaç tanesini stratejik amaç ve hedeflerle ilişkili olduğu tespit edilmiş ve ilişkili olan ifadelerinin yüzdesi benzer yöntemle hesaplanmıştır. Elde edilen sonuca göre *Tablo 3'deki GZFT kapsama düzeyini* gösteren, matrise göre uyum düzeyi tespit edilmiştir.

3.6. Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Vizyon- misyon ve GZFT ifadelerinin stratejik amaç ve hedefler ile uyumunu belirlenmesi ve çalışmanın güvenilirliğini artırmak için uzman görüşünden yararlanılmıştır. Bunun için öncelikle tablolaştırılan stratejik planlar karşılaştırılarak, benzer stratejik planlara ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmiştir. Stratejik planlarda uyumun nasıl yapılacağı konusunda görüş birliğine varılmıştır. Çalışmanın güvenilirliğinin sağlanması için stratejik planlar öncelikle bağımsız olarak incelenmiş ve her araştırmacı kendi incelediği stratejik planların verilerini tablolaştırmıştır. Sonraki adımda girilen verilerin doğruluğu, diğer

araştırmacı tarafından stratejik planlar tekrar incelenerek kontrol edilmiştir. Kodlayıcılar arası güvenilirlik ise "Güvenirlik katsayısı= İlişkili olan ifade sayısı / (İlişkili olan ifade sayısı + İlişkili olmayan ifade sayısı)*100 "şeklindeki formül kullanılarak hesaplanmıştır (Huberman ve Miles, 1994). Bu sayede çalışmanın iç geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanmaya çalışılmıştır. Kurumların sırasıyla vizyon-misyon stratejik amaç/hedef uyumlarının güvenilirlikleri;

1. Hacettepe Üniversitesi için = %80,00,
2. İstanbul Üniversitesi için =%88,88,
3. Ege Üniversitesi için = %90,90,
4. İstanbul Teknik Üniversitesi için = %70,00
5. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi için = %86,11
6. Karabük Üniversitesi için = %69,23
7. Necmettin Erbakan Üniversitesi için = %84,21
8. ODTÜ için = %83,13
9. Marmara Üniversitesi güvenilirlik katsayısı ise = %88,46 olarak hesaplanmıştır
Kurumların GZFT ve stratejik amaç/hedef uyumu güvenilirliği ise;

1. Ege Üniversitesinde = %93,18
2. Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde= %93,75
3. İstanbul Üniversitesinde = %88,88
4. Hacettepe Üniversitesi = %91,17
5. İstanbul Teknik Üniversitesinde = %95,12
6. Karabük Üniversitesinde = %88,88
7. ODTÜ'de = %81,13
8. Necmettin Erbakan Üniversitesinde = %48,48
9. Marmara Üniversitesinde ise = %70,37 şeklindedir.

Güvenirliği %80 altında olan kurumlardan İstanbul Teknik Üniversitesi Vizyon-Misyon ve Stratejik Amaç/Hedef uyumu, Karabük Üniversitesi Vizyon-Misyon ve Stratejik Amaç/Hedef uyumu, Necmettin Erbakan Üniversitesi GZFT- Amaç Uyumu ve Marmara Üniversitesi GZFT-Amaç uyumu için yapılan değerlendirmeler danışman kontrolünde gözden geçirilerek söz konusu stratejik planların uyumunda uzmanın yapmış olduğu önerilerin yerinde olduğu konusunda ortak bir karara varılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Bulgular

Bu bölümde, çalışma bulgularının sonuçlarına yer verilmektedir. Devlet üniversitelerinin oluşturduğu beş yıl süreli hazırlanmış olan stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile yorumlanmıştır.

4.1. Vizyon-Misyon ve Amaç-Hedef Uyumunun İncelenmesi

Devlet Üniversitelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılığa sahip olup olmadığının tespiti için cevabı aranılan ilk soru vizyon-misyon ifadelerinin stratejik amaçlara ışık tutup tutmadığıdır. Bu kapsamda, araştırmaya konu devlet üniversitelerinin son dönem planları olan 2016-2020, 2017-2021, 2018-2022, 2019-2023 yılları arasında stratejik planlarında yer alan vizyon-misyon ile amaçlar göz önünde bulundurularak vizyon-misyon ve amaçların-hedeflerin ne derece uyumlu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya konu edilen devlet üniversitelerinin vizyon, misyon ve amaç uyumuna ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur (*Ek 1, s. 86-101*).

Tablo 4.1’de Hacettepe Üniversitesi’nin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi yer alır.

Tablo 4.1

Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı amaç sayısı	İlişkili Olmayan Amaç Sayısı	Oran	Kapsama düzeyi
30	16	14	%53,33	ORTA

Tablo 4.1’de Hacettepe Üniversitesinin misyon ve vizyon ifadeleri stratejik amaç ve hedeflerle %53,33 oranında orta bir uyuma sahiptir. Belirlenen misyon ve vizyon ifadeleri yeterince kapsayıcı değildir. 30 stratejik amaç ve hedeften 16 tanesi vizyon ve misyon bildireleriyle bağlantılıdır.

Tablo 4.2’de Hacettepe Üniversitesi stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanları gösterilmiştir. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.2

Hacettepe Üniversitesi, 2018-2022 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
VİZYON: Toplum sorunlarını öncelikle ülkesinin gelişimine yön veren, mensubu olmaktan gurur duyulan, öncü araştırma üniversitelerinden biri olmak.	6	24	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim • Araştırma • Hizmet • Girişimcilik 	Orta
MİSYON: Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle bilim, teknoloji ve sanat alanlarında üstün nitelikli, değişime ve gelişime açık, sorgulayıcı bireyler yetiştirmek; ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi toplum yararına sunmak.				

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MEUjo+2018-2022_HU_SP.pdf

Tablo 4.2’ye göre herhangi bir stratejik amaç ve hedefle ilişkili ifadeler ilişkili olmayan ifadelerle göre daha fazladır. Hacettepe Üniversitesi, uyum düzeyi olarak orta bir uyuma sahiptir. Stratejik planda vizyon ve misyonla ilişkili olmayan stratejik amaç ve hedef sayısı ilişkili olan ifadelerle göre azdır.

Aşağıda İstanbul Üniversitesi 2019-2023 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.3

İstanbul Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
VİZYON: Evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren ve dünyada referans gösterilen bir üniversite olmak.	5	22	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim-Öğretim • Araştırma ve bilimsel yayın • Girişimcilik ve yenilikçilik • Toplumsal katkı 	Orta
MİSYON: Doğu ile Batı'yı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek.				

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/bcqCe+iu_sp.pdf

Tablo 4.3'e göre İstanbul Üniversitesinin vizyon- misyon ve amaç düzeyi orta seviyededir. Genel, olarak incelenen diğer üniversiteler gibi araştırma, eğitim- öğretim ve toplumsal katkı alanında vizyon-misyon ifadeleri belirtmiştir. Ancak vizyon ve misyon ifadelerinde Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi adlı amaç ifadesi ve bunun alt hedefleriyle alakalı herhangi bir ifade yer almamaktadır.

Tablo 4.4'de İstanbul Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.4

İstanbul Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
27	14	13	%51,85	ORTA

Tablo 4.4’de İstanbul Üniversitesinin vizyon-misyon ve stratejik amaç ve hedef uyumu %51,85 oranıyla orta düzeydedir. Belirlenen misyon ve vizyon ifadeleri stratejik amaç ve hedefleri yeterince kapsayacak düzeyde değildir. İncelenen çalışmada ilişkili olan ifade sayısı fazladır. 27 stratejik amaç ve hedeften 14’ü vizyon ve misyonla bağlantılıdır.

Tablo 4.5’de Ege Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.5

Ege Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
22	13	9	%59,09	ORTA

Tablo 4.5’e göre Ege Üniversitesinin stratejik amaç-hedef ve vizyon misyon oranı %59,09 ile orta düzeydedir. Ege Üniversitesinde belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflerin en fazla ilişkili olduğu ifadeler misyon ile ilgilidir. Belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin en düşük olduğu oranın vizyon bildirelerinde olduğu görülmüştür. Diğer yandan stratejik amaç ve hedeflerin dokuz tanesi ne vizyon ile ne misyon ile bağlantılıdır. Örneğin bazı ifadeler hem misyon hem de vizyonla bağlantılı olsa da misyonla daha ilişkili olduğu için misyon tablosuna alınmıştır.

Tablo 4.6’da Ege Üniversitesi 2019-2023 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon- misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca stratejik plan ile vizyon ve amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.6

Ege Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç- Uyum Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>VİZYON: Bilim ve teknolojiye öncü, ulusal ve uluslararası alandaki paydaşları ile güçlü bir işbirliği ve iletişim ağı bulunan, yeşil, sürdürülebilir, erişilebilir ve yaşanabilir bir kampüse sahip, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunan ve finansal yapısı güçlü bir üniversite olmaktır.</p> <p>MİSYON: Eğitim ve araştırma alanında bölgesel, ulusal ve evrensel gereksinimleri karşılayan; mesleki ve kültürel olarak donanımlı, değişime açık, bilimsel düşünceyi yaşam biçimi olarak benimsemiş bireyler yetiştiren; elde ettiği bilgi birikimini toplumun yararına sunan ve temel değerlerine bağlı bir üniversite olmak.</p>	5	17	<ul style="list-style-type: none"> •Eğitim •Araştırma •Eğitim ve Araştırma Çıktılarının Değerlendirilmesi •Sağlık •Kültür, Sanat ve Spor •Uluslararasılaşma •Toplumsal Sorumluluklar •Yükseköğretime İlişkin İdari İşlemler 	Orta

Not: <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/GVwVE+20192023ege.pdf>

Tablo 4.6’da Ege Üniversitesinin vizyon-misyon ve amaç-hedef uyumları incelenmiştir. Ege Üniversitesinin vizyon ve misyon ifadelerinde vurgulanan unsurların genel anlayışın stratejik amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek için belirlenen alt hedeflere yansımalarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örneğin; hedef ifadesi “Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısının %30 artırılması. Üniversite insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi. Bilgi yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi için lisanslı yazılım sayısının %10 artırılması. Üniversite gelirlerinin %15 artırılması” gibi ifadelerin vizyon ve misyonla belirlenen ifadelerle uyuşmadığı açıktır.

Tablo 4.7’de İstanbul Teknik Üniversitesi 2017-2021 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.7

İstanbul Teknik Üniversitesi, 2017-2021 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>VİZYON: Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak.</p> <p>MİSYON: İstanbul Teknik Üniversitesi’nin varlık nedeni bilim, teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişletmek ve uygulamaları ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermektir.</p>	5	15	<ul style="list-style-type: none"> •Değişim ve gelişimi hedefleyen eğitim - öğretim •Çıktı odaklı, disiplinler arası ve topluma fayda sağlayan araştırma •Uluslararası ilişkilerde etkin işbirliği •Katılımcı ve şeffaf yönetim, artan öz gelir ve Toplumdaki İTÜ algısının güçlendirilmesi •Çok yönlü yetkin ve sürdürülebilir Üniversite sanayi işbirliği (ÜSİ) 	Orta

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/WaDGC+ITU_STARATEJIKPLAN_2017_2021.pdf

İstanbul Teknik Üniversitesinin stratejik planında yer alan vizyon-misyon ile stratejik amaç-hedef uyumunun kapsama düzeyinin orta olduğu tespit edilmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesinin stratejik planında toplamda 5 amaç ve bu amaçlara ait toplam 15 hedef belirlenmiştir. Az sayıda stratejik amacının ve hedefinin olması, stratejinin kurumlar için karmaşıklık derecesinin ve buna bağlı olarak belirsizliği azaltacaktır. Bunun yanı sıra, kaynakların doğru yere doğru şekilde yönlendirilebilmesini de kolaylaştıracaktır. İstanbul Teknik Üniversitesinin belirlemiş olduğu vizyon ve misyon ifadeleri erişilmesi mümkün ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.8’de İstanbul Teknik Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.8

İstanbul Teknik Üniversitesinin Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
20	11	9	%55,00	ORTA

İstanbul Teknik Üniversitenin belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflerinin uyum düzeyi (%55,00) orta düzeydedir. Belirlenen amaçlardan dokuz tanesi vizyon ve misyonla ilgili değildir. Ayrıca belirlenen stratejik amaç ve hedef sayısı da incelenen diğer stratejik planlara göre daha azdır.

Tablo 4.9’da Eskişehir Osmangazi Üniversitesine ait 2018-2022 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.9

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/ Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
36	23	13	%63,88	YÜKSEK

Tablo 4.9’ da görüleceği üzere Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedef ifadelerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin büyük çoğunlukla Vizyon ve misyon ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Buna karşın vizyon ile belirlenen stratejik amaç ve hedef ifadeleri oldukça

azdır. 36 stratejik amaç ve hedef ifadesinden sadece 13 tanesi vizyon ya da misyon ile ilişkili değildir.

Tablo 4.10'da Eskişehir Osmangazi Üniversitesine ait 2018-2022 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.10

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2018-2022 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>VİZYON: Bilgi değere dönüştüren, topluma öncü, ulusal ve uluslar arası ölçekte tanınır, tercih edilir ve saygın bir araştırma üniversitesi olmak.</p> <p>MİSYON: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, eğitim-öğretimde mükemmeliyet hedefiyle ulusal ve uluslar arası düzeyde tercih edilmeyi, bilimsel çalışmaların sonuçlarını toplumun talepleri doğrultusunda faydaya ve ekonomik ürüne dönüştürmeyi, etkin ve rekabetçi sağlık hizmetleri sunmayı, girişimci ve yenilikçi mezunlar ve araştırmacılar yetiştirmeyi görev edinmiştir.</p>	5	31	<ul style="list-style-type: none">Eğitim-öğretimde Yüksek mükemmeliyetİnovasyon odaklı üniversite, sürdürülebilir ar ge ekosistemiPaydaşlarla etki-leşim ve toplumsal katkıEtkin ve bölgesel sağlık merkezi yapısının geliştirilmesiKurumsal kapasitenin ve insan kaynaklarının güçlendirilmesi	

Nor: <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Qhgu0+ESOGU-2018-2022-Stratejik-Plani.pdf>

Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin hazırlanmış stratejik planı incelendiğinde vizyon ve amaç-hedef uyumuna ait misyon ve vizyon ifadesinin stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutma düzeyinin %63,88 oranla yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Vizyon ifadesiyle belirlenen stratejik amaç-hedef sayısı bir tanedir. Belirlenen vizyon ve misyon ifadeleri gerçekleştirilmesi mümkün olan ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.11’de Karabük Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon-misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4. 11

Karabük Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
26	9	17	%34,61	DÜŞÜK

Karabük Üniversitesinin stratejik planında oluşturduğu vizyon ve misyon ifadeleri stratejik amaç ve hedefleri kapsamamaktadır. Belirlenen stratejik amaç ve hedefler genel olarak vizyonla ilişkilidir. Ayrıca öğrenci ve akademisyen memnuniyeti ve motivasyonuna katkı sağlama gibi vizyon ve misyonla bağlantılı olmayan ifadeler mevcuttur. Karabük Üniversitesinin belirlediği stratejik amaç - hedef ve vizyon- misyon uyumu %34,61 ile düşük düzeydedir.

Tablo 4.12’de Karabük Üniversitesine ait 2016-2020 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon-misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.12

Karabük Üniversitesi, 2016-2020 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>MİSYON: Eğitim-öğretim, ar-ge ve topluma hizmet süreçlerinde paydaş odaklı; insani değerleri özümsemiş, sürekli öğrenen, girişimci bireyler yetiştirmektir.</p> <p>VİZYON: Hayat boyu öğrenme kültürünü içselleştirmiş, bölgenin ve dünyanın gelişimine katkı sağlayan, nitelikli eğitim ve araştırma yapan, paydaş odaklı, tercih edilen, tanınırlığı yüksek bir üniversite olmaktır.</p>	5	21	<ul style="list-style-type: none"> •Eğitim-Öğretim •Araştırma-Geliştirme •Öğrenci-Mezun ve Topluma Hizmet •Ulusal ve Uluslar arası Tanınırlık •İdari ve Yönetim Süreçleri 	Düşük

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/bi7f6+Karabuk_Universitei_2016-2020.pdf

Karabük Üniversitesinin stratejik amaç-hedef ve vizyon- misyon uyumu yüksek düzeydedir. Stratejik amaç ve hedefleri incelendiğinde amaçlarda niteliği ve niceliği artırarak eğitim- öğretim faaliyetlerini yürütmek olduğunu görüyoruz. Ancak amaçlarda İdari ve Yönetim Süreçlerinin İyileştirmek adlı amaçla alakalı ve bunun alt hedeflerinden biri olan personel motivasyonunu artırılmasıyla alakalı herhangi bir ifade vizyon ve misyon ifadelerinde yer almamaktadır.

Tablo 4.13’de Orta Doğu Teknik Üniversitesine ait 2018-2022 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon- misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu yer almıştır. Ayrıca stratejik plan ile vizyon ve amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.13

Ortadoğu Teknik Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
VİZYON: Uluslararası düzeyde öncü, bölgesini ve dünyayı dönüştüren bir üniversite.	24	59	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim- öğretim • Araştırma- geliş-tirme • Toplumsal hizmet 	Orta
MİSYON: ODTÜ'nün misyonu, toplum, insanlık ve doğa için, evrensel değerler çerçevesinde, yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde araştırma yapmak, eğitim vermek ve topluma hizmet etmektir.				

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/1DMGW+2018-2022_ODTU_SP.pdf

İncelenen planlar arasında en fazla stratejik amaca ve hedefe sahip olan üniversite Orta Doğu Teknik Üniversitesidir. Çok sayıda stratejik amacın ve hedefin olması, stratejinin kurumlar için karmaşıklık derecesinin ve buna bağlı olarak belirsizliği azaltma fonksiyonuna gölge düşürecektir. Bunun yanı sıra, kaynakların doğru yere doğru şekilde yönlendirilebilmesini de zorlaştıracaktır.

Tablo 4.14'de Ortadoğu Teknik Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.14

Ortadoğu Teknik Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
83	45	38	%54,21	ORTA

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, uyum düzeyi %54,21 ile orta seviyededir Orta Doğu Teknik Üniversitesinin belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedef ifadelerinin sayısı oldukça fazladır. Buna karşın bu ifadelerin vizyon ve misyonla uyumunun orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca çok fazla stratejik amaç ve amaçlara ait alt hedef belirlemek kurum için karmaşıklığa yol açabilmektedir. Toplam 83 stratejik amaç ve hedeften 45'i vizyon ve misyon ile uyumludur.

Tablo 4.15'de Necmettin Erbakan Üniversitesinin stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.15

Necmettin Erbakan Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
19	11	8	%57,89	ORTA

Necmettin Erbakan Üniversitesinin stratejik planı incelendiğinde uyum düzeyinin %57,89 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Genel olarak stratejik amaç ve hedefler misyon- vizyon ifadeleriyle bağlantılıdır. Belirlenen 19 stratejik amaç veya hedeften sekiz tanesi vizyon ve misyon bildireleriyle uyumlu değildir.

Tablo 4.16'da Necmettin Erbakan Üniversitesine ait 2019-2023 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon- misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyumu

Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.16

Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>VİZYON: Üniversitemiz katılımcı, farklılıklara saygılı ve özgürlükçü bir kurum kültürü içinde tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı olma prensibini esas alarak, araştırma ve eğitim alanındaki yenilikçi ve yol gösterici yaklaşımı ile öncülük yapan, özgün bilginin ortaya çıkarılmasını ve yayılmasını sağlayan, bilimsel kümelenme ile uluslararası bir referans noktası olmayı hedeflemektedir.</p> <p>MİSYON; Bilginin üretiminde insana ve çevreye faydayı esas alarak bilimsel etik ve evrensel değerleri temel alan, disiplinler arası çalışmaları ön plana çıkaran, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri geliştiren, çeşitli proje ve etkinliklerle sanayi ve hizmet sektörleri ile arasındaki ilişkileri güçlendiren, eleştirel düşünme yeteneği kazanmış nitelikli bireyler yetiştiren üniversite olmak</p>	5	14	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim öğretim• Bilimsel araştırma• Yayım ve danışmanlık• Sağlık hizmetleri• Kültür spor ve sosyal hizmetler• Topluma sunulan hizmetler	Orta

Not: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPSstratejikPlan/files/GTKXQ+N_E_U_Stratejik_Plan_2019-23.pdf

Necmettin Erbakan Üniversitesinin belirlemiş olduğu vizyon ifadesiyle stratejik amaç veya hedefi oldukça kapsamaktadır. Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine destek olunarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak, öğrenci topluluklarına

verilen desteği artırmak, öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri artırmak gibi amaç ve hedefleri yansıtan bir vizyon- misyon ifadesine yer verilmiştir. Necmettin Erbakan Üniversitesinin belirlemiş olduğu vizyon- misyon ifadeleri ve bunlara ulaşmak için belirlediği stratejik amaç/ hedef bildiregeleri erişilmesi mümkün olan, vizyona ulaşma konusunda fazla kaynak harcamamayı gerektiren ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.17’de Marmara Üniversitesine ait 2017-2021 yıllarına ait stratejik planında yer alan vizyon- misyon, stratejik amaç ve hedefler, stratejik alanlarının gösterildiği bir tablo yer almaktadır. Tabloda üniversitenin Vizyon ve Amaç Uyum Tablosu yer almıştır. Ayrıca Stratejik Plan ile Vizyon ve Amaç uyumunun ne düzeyde olduğu verilmiştir.

Tablo 4.17

Marmara Üniversitesi, 2017-2021 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyum Tablosu

Vizyon ve misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
VİZYON: Eğitim ve araştırma- daki öncülüğüyle toplumsal geli- şime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.	8	44	•Eğitim Öğretim Faaliyetleri •Akademik Perso- nel •Öğrenciler •Bilimsel Araştırma Projeleri ve Diğer Fon Kaynakları ile Yürütülen Projeler •Bilimsel Yayınlar	Düşük
MİSYON: Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen dene- yimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda de- ğer üreten, yaşam boyu öğren- meye verdiği önemle sürdürülebi- lirliği hedefleyen, çok dilli eğiti- miyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.				

Not: http://dosya.marmara.edu.tr/sgdb/G%C3%BCncel/MARMARA_N_VERS_TES_2017-2021_STRA-TEJ_K_PLANI.pdf

Marmara Üniversitesinin amaç- hedef ifadelerinin vizyon ve misyon ifadeleriyle uyumu düşüktür. Çoğu amaç ve hedef ifadesinde belirlenen ifadeler vizyon- misyonla alakalı değildir. Örneğin; Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak

yapılandırmak, Yerleşkelerimizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak, Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek gibi üniversiteni fiziki alt yapısını iyileştirmekle alakalı amaç ve hedefleri içeren ifadelere vizyon ve misyonda yer verilmemiştir. Marmara Üniversitesinin belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedefler vizyon ve misyonla uyumlu ifadeler olsa da genel olarak aşırı iddialı, kendi kontrolü dışındaki gelişmelerden etkilenebilecek amaç/hedeflerden oluşmaktadır. Bu, üniversitenin gelecekte olmak istediği yere ulaşma konusunda gereğinden fazla kaynak harcamasına, vizyona daha uzun sürede ulaşmasına hatta vizyona giden yoldan sapmalarına neden olabilir. Ayrıca çok sayıda amaç-hedef ifadeleri kullanmak belirsizliğe sebep olacaktır ve verimliliği düşürecektir.

Tablo 4.18’de Marmara Üniversitesine ait stratejik plandaki stratejik amaç ve hedeflerin vizyon- misyon bildireleriyle ilişkili ifadelerini gösteren tablo yer almıştır. İlişkili olmayan ifadeler de tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kapsama düzeyi ve oranı yer alır.

Tablo 4.18

Marmara Üniversitesi Vizyon / Misyon – Amaç /Hedef Uyumu

Toplam Kategori sayısı	Vizyon ve misyon ile bağlantılı	İlişki Yok	Oran	Kapsama düzeyi
52	20	32	%38,46	DÜŞÜK

Marmara Üniversitesinin stratejik amaç ve hedeflerin uyum düzeyi %38,46 oranıyla düşük düzeyde olduğu görülmektedir. İncelenen stratejik planda ilişkili olmayan stratejik amaç ve hedef sayısı ilişkili olanlara göre daha fazladır. Tespit edilen stratejik amaç ve hedefler vizyon ve misyonu kapsamamaktadır. Toplam 52 stratejik amaç ve hedeften sadece 20 tanesi vizyon ve misyon ile uyumludur.

4.2. GZFT ve Amaçların İlişki Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 4.19’da Ege Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile

ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir (Ek 2, s. 101-139).

Tablo 4.19

Ege Üniversitesi GZFT- Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	28	24	85,71	Çok yüksek
Zayıf Yön	34	26	76,47	Yüksek
Fırsat	7	6	85,71	Çok yüksek
Tehdit	19	13	68,42	Yüksek
Toplam	88	69	78,40	Yüksek

Not: Toplam Amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı: 0

İncelenen devlet üniversitelerinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu inceleme sonucuna göre Ege Üniversitesinin güçlü yönlerle ilgili belirlenen amaç oranı %85,71; zayıf yönlerle ilgili belirlenen amaç sayısı ise %76,47 düzeyindedir. Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi çok yüksek iken bu durum tehditlerde yüksek düzeyde kalmıştır. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyi yüksek seviyededir. Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam beş amacın beşinin de GZFT ile ilgili olmasıdır.

Tablo 4. 20'de Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.20

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	12	12	100	Çok yüksek
Zayıf Yön	13	12	92,30	Çok yüksek
Fırsat	7	6	85,71	Çok yüksek
Tehdit	0	0	%0	Çok düşük
Toplam	32	30	93,75	Çok yüksek

Not: Toplam amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı:0

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%100). Buna ilave olarak zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%92,30). Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye ve tehditlerin etkilerini azaltmaya yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi sırasıyla çok yüksek (%69,23) ve çok düşük (%0) seviyededir. Tehditlerin çok düşük olmasının sebebi ise stratejik planda herhangi bir tehdit ifadesine yer verilmemesidir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyi %93,75 gibi oranla çok yüksek seviyededir. Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam beş amacın tamamının GZFT ile ilgili olmasıdır. Kurumun belirlemiş olduğu tüm amaçlar GZFT'de yer alan yönlerle ilgilidir.

Tablo 4.21'de İstanbul Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.21

İstanbul Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	9	6	66,66	Yüksek
Zayıf Yön	6	3	50,00	Orta
Fırsat	7	6	85,71	Çok Yüksek
Tehdit	5	1	20,00	Çok Düşük
Toplam	27	16	59,25	Orta

Not: Toplam Amaç Sayısı:5, GZFT İle İlgili Amaç Sayısı:5, GZFT İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı:0

İstanbul Üniversitesinin GZFT- Amaç düzeyi incelendiğinde güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak yüksek düzeydedir (%66,66). Zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da orta düzeydedir (%50,00). Fırsatlar %85,71 oranla çok yüksek seviyede iken; Tehditler %20,00 oranla çok düşük seviyededir. Genel olarak incelendiğinde ise amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyinin %59,25 oranla orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.22'de Hacettepe Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.22

Hacettepe Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç ile Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	11	6	54,54	Orta
Zayıf Yön	9	3	33,33	Düşük
Fırsat	7	6	85,71	Çok yüksek
Tehdit	7	4	57,14	Orta
Toplam	34	19	55,88	Orta

Not: Toplam amaç sayısı:6, GZFT İle İlgili Amaç Sayısı:6, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı:0

Tablo 4.22'de Hacettepe Üniversitesinin güçlü yönlerinin amaçla belirlenmiş oranı %54,54 ile orta seviyededir. Buna rağmen zayıf yönleri düşük seviyededir. Diğer yandan fırsatlar %85,71 oranla çok yüksek seviyededir. Tehditler ise %57,14 oranıyla

orta seviyededir. Toplam belirlenen amaç sayısı altıdır bu amaçların hepsi GZFT ile bağlantılıdır. Genel olarak incelenecek olursa kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyi %55,88 gibi oranla orta seviyededir.

Aşağıdaki tabloda İstanbul Teknik Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.23

İstanbul Teknik Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	11	7	63,63	Yüksek
Zayıf Yön	15	9	60,00	Orta
Fırsat	10	6	60,00	Orta
Tehdit	5	1	20,00	Çok düşük
Toplam	41	23	56,09	Orta

Not: Toplam amaç sayısı:5, GZFT İle İlgili Amaç Sayısı:5, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı:0

İstanbul Teknik Üniversitesinin güçlü yönlerinin amaçları kapsama düzeyi %63,63 oranla yüksek iken; zayıf yönleri güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar %60,00oranla orta seviyededir. Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak belirlediği amaçların kapsamı %60,00 oranında orta seviyedeysen bu oran tehditler için %20,00 oranla çok düşük seviyelerdedir. Diğer yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam beş amacın tamamının GZFT ile ilgili olmasıdır. Genel duruma bakıldığında bu oran %56,09 ile orta seviyededir.

Tablo 4.24'de Karabük Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.24

Karabük Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	16	16	%100	Çok yüksek
Zayıf Yön	13	8	%61,53	Yüksek
Fırsat	10	7	%70,00	Yüksek
Tehdit	15	5	%33,33	Düşük
Toplam	54	36	%66,66	Yüksek

Not: Toplam amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı:0

Karabük Üniversitesinin belirlemiş olduğu amaçlar ve güçlü yönler arasındaki oran %100'dür ve kapsama düzeyi çok yüksektir. Zayıf yönlerin oranı %61,53 ile yüksek seviyededir. Fırsatlar da %70,00 oranla yüksek düzeylerde seyrederken tehditler %33,33 oranla düşük seviyededir. GZFT ile belirlenmiş olan ifadelerin tamamı stratejik amaçlar ile ilgilidir. Genel olarak bakıldığında Karabük Üniversitesinin GZFT- Amaç İlişki kapsama düzeyi %66,66 oranıyla yüksek seviyededir.

Tablo 4.25'de Marmara Üniversitesinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.25

Marmara Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	4	2	50,00	Orta
Zayıf Yön	11	6	54,54	Orta
Fırsat	6	6	100	Çok yüksek
Tehdit	6	0	0	Çok düşük
Toplam	27	14	51,85	Orta

Not: Toplam Amaç Sayısı:8, GZFT ile ilgili amaç sayısı:5, GZFT ile ilgili olmayan amaç sayısı:3

Marmara Üniversitesinin güçlü yönlerle ilgili belirlenen amaç oranı %50,00 ile orta seviyelerdedir; zayıf yönlerle ilgili belirlenen amaç sayısı ise %54,54düzeyindedir.

Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak belirlendiği amaçların kapsam düzeyi %100 oranla çok yüksek düzeydeyken; tehditlerde çok düşük düzeyde kalmıştır. Genel olarak bakıldığında kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyi orta seviyededir. Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam sekiz amaçtan beş tanesi GZFT ile ilgilidir. Ancak bu amaçlardan bazıları GZFT ile ilişkili olmasa bile kurumun erişmek istediği vizyon doğrultusunda bu amaçları belirlemiş olabilir.

Tablo 4.26'da Necmettin Erbakan üniversitenin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.26

Necmettin Erbakan Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	9	5	55,55	Orta
Zayıf Yön	9	3	33,33	Düşük
Fırsat	10	2	20,00	Çok Düşük
Tehdit	5	3	60,00	Orta
Toplam	33	13	39,39	Düşük

Not: Toplam Amaç Sayısı: 5, GZFT İle İlgili Amaç Sayısı: 4, GZFT İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı: 1

Necmettin Erbakan Üniversitesinin sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak orta düzeydedir (%55,55). Buna karşın zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak %33,33 ile düşük düzeyde kalmıştır. Amaçların fırsatları kapsama düzeyi %20,00 ve tehditleri kapsama düzeyi %60,00 olarak belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT'yi kapsama düzeyi düşük seviyededir (%39,39). Öte yandan diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam beş amacın dört tanesi GZFT ile ilgilidir. Ancak bu amaçlar GZFT ile ilişkili olmasa bile kurumun erişmek istediği vizyon doğrultusunda bu amaçları belirlediği söylenebilir.

Tablo 4.27’de Ortadoğu Teknik Üniversitenin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan GZFT ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tabloda güçlü, zayıf yönler ve fırsat, tehditlerin stratejik amaç ve hedeflerle uyumu incelenmiştir. GZFT ile ilgili olan ve olmayan amaç sayısı ve bunların oranı ve kapsama düzeyi hakkında da bilgi verilmiştir.

Tablo 4.27

Ortadoğu Teknik Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran (%)	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	15	15	100	Çok yüksek
Zayıf Yön	18	16	88,88	Çok yüksek
Fırsat	9	8	88,88	Çok yüksek
Tehdit	11	9	81,81	Çok yüksek
Toplam	53	48	90,56	Çok yüksek

Not: Toplam Amaç Sayısı: 24, GZFT İle İlgili Amaç Sayısı: 16, GZFT İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı: 8

Orta Doğu Teknik Üniversitesinin iç çevre analiziyle belirlenmiş olan güçlü yönleri daha da geliştirmeye yönelik belirlenen kategori oranı %100 ve çok yüksek düzeydedir. Zayıf yönlerin oranı ise %88,88 ile çok yüksek düzeydedir. Dış çevre analiziyle belirlenen fırsat ve tehditlerin oranı ve kapsama düzeyi sırasıyla 88,88 ile çok yüksek, tehdit %81,81 oranla çok yüksek düzeydedir. Genel olarak incelendiğinde Orta Doğu Teknik Üniversitesinin GZFT –Amaç İlişki düzeyinin %90,56 oranıyla çok yüksek olduğu görülmüştür. Belirlenmiş olan toplam 24 amaç sayısından sadece 16 tanesi GZFT ile ilgilidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu kısımda öncelikli olarak çalışmanın bulgularına dayalı sonuçlar yer almaktadır. Daha sonra elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alan yazın bağlamında ele alınarak açıklanmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilerle bu çalışma arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelendikten sonra önerilerle bölüm yazımı sonlandırılmaktadır.

5.1. Sonuç

Bu çalışmada, 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu kurumlarınca yapılması zorunlu kılınan stratejik planların içeriğini devlet üniversiteleri özelinde inceleyerek, hazırlanan planların strateji olgusunun doğasına uygun hazırlanıp hazırlanmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yasadan önce sınırlı sayıda üniversitenin stratejik planlar hazırlamış olması (ODTÜ, Ankara ve Ege) yasa sonrası stratejik plan çalışmalarının gerçekten kurum yönetiminin stratejik açıdan ele alınmasına katkısı olup olmadığının sorgulanmasını gerektirmektedir. Kurumların yönetimine stratejik yaklaşım, geliştirilen stratejik planların zorunluluktan öte, planda bulunan unsurların birbiri ile ilişkili ve uyumlu olmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede, üniversitelerin stratejik planlarında vizyon-misyon ve amaçlarının birbirine uyumlu geliştirilip geliştirilmediği ve çevre analizleri sonucunda ortaya konan GZFT değerlendirmelerinin belirlenen stratejik amaçların zeminini oluşturup oluşturmadığı sorgulanmıştır.

Kamu kurumları, kanunun çıkması ile birlikte stratejik planlama hazırlama zorunluluğunun kesinleşmesinden sonra tüm kamu idarelerinin yükseköğretim kurumları dahil, kendi stratejik planlarını hazırlayıp uygulamaya başlamışlardır. Ancak hazırlanan bu planlar Sayıştay'ın 2013 yılında ve sonraki yıllardaki hazırlamış olduğu Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporlarında kurumların stratejik planlarını hem şekilsel olarak hem de içerik açısından uygun bir biçimde hazırlanmadığını ortaya koymuştur (Sayıştay, 2014b, s. 10).

Bununla birlikte Kalkınma Bakanlığı, stratejik planlarla alakalı sorunları tespit edip, stratejik plan hazırlayan kamu kurumlarına bazı uyarılarda bulunmuştur. O yıllarda

görülen eksiklik ve hatalar, yeni hazırlanacak olan stratejik planlarda “*durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi; hedeflerin sonuç odaklı ve kuruluşun hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmesi; performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayıda amaç ve hedef belirlenmesi gibi birçok önlem sıralanmıştır* (Kalkınma Bakanlığı, 2011).

Kalkınma Bakanlığı, kılavuz güncelleme çalışmalarında bu sorunlara dönük bir tasarım yapmaya çalışmıştır. 2018 yılında *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* ile “*Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinde*” yol gösteren bazı konularda sınırlamalar getiren bir şablon geliştirmiştir. Belirlenen amaç sayısının en fazla 5 olabileceği ve amaçlardan bir tanesinin kurumsal gelişim ile alakalı olabileceği gibi bazı sınırlamalar getirmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018 a, s. 63-64).

Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, analize konu edilen dokuz devlet üniversitesinin vizyon – misyon ve amaç uyumları sırasıyla Eskişehir Osmangazi için yüksekken; Marmara Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi için düşüktür. İncelenen devlet üniversiteleri stratejik planlarından İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesinin vizyon- misyon ve amaç uyum düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda da yükseköğretim kurumlarınca belirlenen stratejik amaçların vizyon bildirimleriyle büyük çoğunlukla uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde bu kurumların stratejik planlarındaki GZFT analizleri ile amaç ve hedef uyumları incelendiğinde ise incelenen çoğu kurumların çevre algısına uygun bir şekilde amaç ve hedef tayin ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Ege Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi’nin belirlediği amaçların tamamı GZFT ile ilgiliyken; Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitelerinin belirlemiş olduğu toplam amaç sayılarının tümü GZFT ile ilgili değildir. Analiz sonuçlarına göre GZFT- Amaç ilişki düzeyi düşük olan kurum Necmettin Erbakan Üniversitesi iken; diğer kurumlara göre GZFT-Amaç ilişkisinin çok yüksek düzeyde olduğu kurum Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesidir. Genel olarak incelendiğinde kurumların belirlemiş olduğu amaçların tüm GZFT’yi kapsama düzeyi Ege Üniversitesi, Karabük Üniversitesinde yüksek; Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi için orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Özetle incelenen yükseköğretim kurumlarının çoğunun vizyon- misyonları amaç ve hedeflere aynı zamanda çevre algısı da stratejik amaç-hedeflere ışık tutmaktadır. Üniversitelerin stratejik planlarında büyük oranda içsel bir tutarlılık olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında söz konusu yükseköğretim kurumları, entelektüel kapasitesi yüksek olan kurumlar olduğu için stratejik yönetim anlayışının zorunluluktan ziyade, bir ihtiyaç bilincine sahip oldukları için stratejik planlarını strateji olgusunun doğasına uygun olarak hazırladığı söylenebilir.

5.2. Tartışma

Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarındaki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının tutarlılık açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu tutarlılık incelenirken incelenen stratejik planlarda vizyon ve misyonun amaç ve hedeflere ışık tutup tutmadığı ve GZFT analizlerinin bu belirlenen amaçlara zemin oluşturup oluşturmadıklarını incelenmiştir. Çalışmada ele alınan devlet üniversitelerinin stratejik planları incelendiğinde, kurumların misyon ve vizyonları ile amaç ve hedefler arasındaki uyumun yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde çoğu kurumlarda çevre algısıyla bağlantılı bir şekilde amaç ve hedef belirlendiği tespit edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği üzere, Kalkınma Bakanlığının hazırladığı stratejik planlama rehberi çerçevesinde kurumların en fazla 5 temel alanda stratejik amaç belirlemesi önerilmektedir. Bu önerinin temelinde, kurumların önceliklerini net belirlemesi ve sahip oldukları sınırlı kaynakları doğru şekilde kullanmalarını sağlamak olduğu söylenebilir. ODTÜ ve Marmara Üniversiteleri dışında, analize konu edilen üniversitelerin bu öneriye uygun bir şekilde amaç ve hedefler belirlediği tespit edilmiştir. Orta Doğu Teknik Üniversitesi 24 amaç ve her bir amacın altında bir veya daha fazla hedef belirlemiştir. ODTÜ'nün stratejik planlama konusunda diğer tüm kamu kurumlarından daha tecrübeli olması, başından beri kendine özgü bir yaklaşımla strateji geliştirmesi ve kurumsal kapasitesinin görece pek çok üniversiteden eğitim, araştırma, uluslararasılaşma konusunda daha iyi olması, performans göstergeleri en yüksek üniversitelerden biri olması ve Tıp Fakültesi olmayan üniversiteler arasında en fazla öz gelire sahip üniversitelerden biri olması sebebiyle rehberde belirtilen kritere uymamasını ve kendine özgü bir anlayışla stratejik plan geliştirmesini anlaşılır kılmaktadır. Marmara Üniversitesi ise şu an yürürlükte olan 2017-2021 stratejik planını kendine özgü bir yaklaşım ve yeni bir modelle geliştirdiğini iddia etmektedir. Bu yönetime göre Marmara Üniversitesi 3 ana strateji ve her bir stratejinin altında birden fazla olmak üzere toplamda 8

amaç ve bunların alt hedeflerini belirlemiştir. Bu yöntem ile üniversitenin gerçekten önceliklerini belirleyip belirlemediği ve kaynaklarını etkin kullanıp kullanmadığı ancak plan dönemi sonunda performans raporları ile ortaya çıkacaktır.

Benzer şekilde, stratejik planlama rehberinde belirlenen amaçların vizyon ile uyumlu ve misyonu gerçekleştirmeye katkıda bulunacak şekilde oluşturulması istenmektedir. İncelenen üniversitelerde genelde bu kritere uygun bir anlayışla stratejik planların hazırlandığı, ancak Marmara Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nin stratejik planlarında bu uyumun görece düşük olduğu tespit edilmiştir. Marmara Üniversitesi, akademik kökleri eskiye dayansa da, kurumsallaşmasını görece tamamlamış, akademik insan kaynağı ve yönetici yetiştirme konusunda hayli tecrübeli sayılabilecek bir üniversitedir. Karabük Üniversitesi de 2007'de kurulmuş görece genç bir üniversite olmasına ve henüz ikinci stratejik planlama döneminde olmasına rağmen *The Times Higher Education* tarafından hazırlanan dünyanın en iyi genç üniversiteler sıralamasında 250-300 arasında yer alan başarılı üniversitelerden biridir. Dolayısıyla bu üniversitelerde vizyon-misyon ve amaç arasındaki uyumsuzluk ayrıca sorgulanması gereken bir durumdur.

Çalışmanın bir başka araştırma sorusu olan yükseköğretim kurumlarının GZFT analizlerinin amaç ve hedeflere zemin oluşturup oluşturmadığı sorusu ile ilişkili tespitler olumlu görünmektedir. Öncelikle değerlendirilmesi gereken önemli bir husus, incelenen stratejik planlarda GZFT analizinin ne kadar kapsamlı yapıldığıdır. Bir başka ifadeyle kurumlar kendileri için çok önem arz eden gelişmeleri GZFT analizine dahil etmeleri gerekir. Kurumlar fırsat ve tehdit tespiti ve güçlü yön ve zayıf yön tespiti için beyin fırtınası yöntemi, çoklu oylama tekniği, nominal grup tekniği gibi yöntemlerden yararlanılarak bu tespitleri yapar. Kurum çalışanları ve yöneticilerinin çevre algısına kimse müdahale edemez. Bu yüzden GZFT kategorilerinde herhangi bir sayı sınırlaması getirilemez. Ancak, her kurumun kaynağı sınırlı olduğu için her alanda fazla amaç ve hedef belirlemesi mümkün olmayabilir. Öncelikleri alanda amaç ve hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Bu hedefleri de hem iç hem de dış çevrede olup bitenler ışığında belirleyecekleri için, önceliklerine göre iç ve dış çevre tespiti yapmaları gerekmektedir. Kısaca tüm iç ve dış çevredeki gelişmeleri, kurum için önem derecesi ve kurumu etkileme derecesine göre eleme yaparak stratejik plana dahil etmeleri gerekir. Bir başka ifadeyle, kurumların gerçekten onlara avantaj sağlayan ve kendilerini diğer kurumlardan ayıran güçlü yönleri gerçekçi bir şekilde tespit etmeleri gerekir. Her alanda ve rakiplerle karşılaştırma yapma-

dan analize dahil edilen güçlü yönler stratejik planın başarı şansını da düşürecektir. Dolayısıyla kurumlardan beklenen güçlü ve zayıf yönleri mümkün olduğunca gerçekçi tespit etmeleridir. Çalışmada analiz edilen kurumların GZFT sayıları birbirinden farklı olsa bile çoğunun strateji olgusunun doğasına uygun bir şekilde çevre analizi yaptığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle pek çok fırsat, tehdit, güçlü yön ve zayıf yön belirlemektense, makul sayıda ve gerçekten önemli gördükleri fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yön tespitinde buldukları söylenebilir. Ancak belirtmek gerekir ki, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin stratejik planında tehditler analizine yer verilmemiştir.

İkinci araştırma sorusu ile ilgili asıl önemli husus, GZFT analizlerinin kurumların stratejik amaç ve hedeflerine zemin oluşturup oluşturmadığıdır. İncelenen tüm kurumların, Necmettin Erbakan Üniversitesi hariç, çevre algısı ile ilişkili olan amaçlar ve hedefler belirledikleri görülmüştür. Analize dahil edilen üniversitelerin çoğu vizyon ve misyonla uyumlu olmasının yanı sıra iddialı ve erişilmesi kolay, dış kaynaklara bağlı olmayan stratejik amaç ve hedefler belirlemişlerdir. Belirlenen bu GZFT analizleri incelendiğinde bazı ortak temaların olduğu görülmüştür. Bunlardan birkaçı fiziki ve teknolojik altyapı yetersizliği, bütçe yetersizliği, mezunlarla iletişimin beklenen düzeyde olmaması, öğretim üyelerinin ders yüklerinin fazla olması, nitelikli akademik personelin varlığı/ yetersizliği idari personelin öğretim üyelerine verdiği destek ve işbirliği, öğrencilere sunulan imkanların yetersizliği gibi ortak temalarda birleştikleri görülmektedir. İncelenen üniversitelerin stratejik planlarında da bu tespit ve ihtiyaçlara bağlı olarak amaç ve hedeflerin belirlendiği söylenebilir.

Seçilmiş üniversitelerin stratejik planlarını betimsel analize tabi tutan bu çalışmada stratejik planların yasal zorunluluktan öte gerçekten strateji olgusunun doğasına uygun bir şekilde planda yer alan unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığı sorusuna yanıt vermektedir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde incelenen üniversitelerin strateji olgusunun doğasına uygun ve bilinçli bir şekilde stratejik plan hazırladıkları söylenebilir. Bu bulgu Kaygısız (2018) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile çelişmektedir. Kaygısız (2018) Trakya bölgesindeki dört üniversitenin stratejik planlarını karşılaştırıp birtakım eksiklikler olsa genel olarak ilgili mevzuatlara uygun olarak hazırladığını ancak idari personele yapılan anket sonucunda ise stratejik planların yasal zorunluluktan dolayı hazırlanma oranının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Kuşkusuz, konunun uzmanları dışında idari personelin çoğunun strateji olgusu ve stratejik planların doğasına dair bilinç düzeyinin yetersizliği ve planların içeriklerinin nasıl olması gerektiğine dair

bilgilerinin zayıf olduğu söylenebilir. Bu nedenle Kaygısız'ın bulguları, stratejik planlama sürecini yönetenlerin ve elde edilen bilgileri bir stratejiye dönüştüren ekibin bilinçli bir şekilde stratejik planı hazırlamadıklarının bir göstergesi olamaz.

Yapılan bu çalışmanın bulguları ile kısmen örtüşen çalışmalardan biri, İlhan (2020) tarafından yapılan ve 101 yükseköğretim kurumunun Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı stratejik planlama kılavuzuna uygun kriterlere göre stratejik planlarını hazırlayıp hazırlamadığını değerlendirdikleri çalışmadır. İlhan'ın yaptığı çalışmada öncelikle planlarda yer alması gereken unsurların kılavuza uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını tespit etmek için dair bir endeks oluşturmuş ve bu endekse bağlı olarak üniversitelerin stratejik planlarını değerlendirmiştir. Stratejik planlarda durum analizinde olması gereken unsurların %88,89 oranında üniversite stratejik planlarında yer aldığı, misyon kategorisinde yer alması gereken unsurların %96,29 oranında planlarda yer aldığını ve vizyon kategorisinde yer alması gereken unsurların %91 oranında planlarda yer aldığını tespit etmişlerdir. Her ne kadar İlhan'ın çalışması, mekanik bir anlayışlar planların kılavuza uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını ortaya koyuyor olsa da, stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygunluğu için asgari kriterleri taşıdığını göstermesi bakımından önemlidir ve bu çalışmanın bulguları İlhan'ın (2020) çalışmasının bir adım derinleştirilmiş halidir denilebilir.

Dağlar (2019), üniversitelerin stratejik amaçlarında hangi ana temalara ve bu ana temalar altında hangi amaç ifadelerine ne oranda yer verdiğini devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırarak incelemiştir. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarını Kalkınma Bakanlığının kılavuzuna uygun olarak hazırlarken ve planlarda eğitim, araştırma, uluslararasılaşma ve toplumsal hizmetler gibi ana temalarda vakıf üniversitelere göre daha çok amaç ifadesine yer verirken, stratejik plan hazırlama zorunluluğu olmayan vakıf üniversitelerinin özellikle tanınırlık ve finansal kaynakları geliştirmekle ilgili amaçlara daha çok yer verdiği tespit edilmiştir. Dağlar'ın (2019), çalışması her ne kadar stratejik planların içsel tutarlılığı ile ilgili bir bulguya yer vermese de, özellikle devlet üniversitelerinin planlarında Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı kılavuza uygun alanlarda amaçlar belirlediklerini göstermesi bakımından önemlidir.

Üniversitelerin planlarını incelememiş olsa da Hızıroğlu vd.'nin (2018) büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını içsel tutarlılık açısından değerlendirdikleri çalışmanın bulguları yapılan bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Hızıroğlu vd. İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin vizyon ve misyonlarının kurumların amaç

ve hedeflerine ışık tutma düzeyinin yüksek olduğunu ve stratejik amaç ve hedef ifadelerinin GZFT’yi kapsama düzeyinin de tüm kurumlar için yüksek olduğunu ve kurumların stratejik planlarını bilinçli bir şekilde hazırladığı sonucuna varmıştır. Hızıroğlu vd. çalışma bulgularının yapılan bu çalışmanın bulguları ile örtüşüyor olmasının nedenlerinden biri, söz konusu yazarların analize konu ettikleri belediyelerin kurumsal kapasitelerinin tıpkı üniversiteler gibi yüksek olmasıdır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları incelenen stratejik planların 2016-2020, 2017-2021, 2018-2022, 2019-2023 yılları arasında beş yıl süreyle hazırlanan stratejik planlarla ve devlet üniversitelerinden İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Eskisehir Osmangazi Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Necmettin Erbakan Üniversitesi ile sınırlı olmasıdır. Yurt içi ile yurt dışında yapılmış olan ilgili çalışmalar incelendiğinde yükseköğretim stratejik planlarının değerlendirilmesi ile alakalı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların az olmasına karşın bu araştırma, devlet üniversitelerinin stratejik planlarının tutarlılık açısından ne düzeyde olduğunu tespit ederek, çalışmadan elde edilen sonuçlarla daha önceden yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını karşılaştırarak ve açıklayarak literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

5.3. Öneriler

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmada stratejik planlarda içsel tutarlılık düzeyi düşük olan az sayıda üniversite olduğu tespit edilmiştir. Üniversitelerde stratejik planların hazırlanmasından sorumlu olan yönetici ve ekipler ile mülakatlar gerçekleştirerek stratejik planlama sürecinin stratejik planların tutarlılığı üzerinde nasıl bir rol oynadığı ortaya konulabilir. Stratejik planları tüm kurumlarda kullanıldığı için tüm kurumlar bu çalışmayı uygulayabilir. Elde edilen sonuçlara göre mevcut durumunu daha da geliştirip iyileştirebilirler. Ayrıca değişen çevre şartlarıyla birlikte kendi mevcut durumlarını kıyaslayıp eksiklerini tespit ederek, kendilerini yenileyebilirler.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmanın bulguları bundan sonra yapılabilecek çalışmalara da ışık tutmaktadır. İncelenen kurumlarda stratejik planların tutarlılığı ortaya konulurken, örtük olarak tutarlılığı yüksek olan planların iyi planlar olduğu ima edilmektedir. Bununla birlikte

planların iyi olması bu planların başarılı sonuçlar doğurmasını garanti etmemektedir. Bu çerçevede bu kurumların önceki stratejik planlarının sonuçları incelenerek, kurumların stratejik planlarının niteliği ile plan performansları arasındaki ilişki incelenebilir. Yapılan çalışmaların genellikle devlet üniversitelerine göre yapıldıkları gözlemlenmiştir. Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının iç tutarlılık açısından analizi yapılabilir. Bu çalışma Türkiye'nin bilgi üreten kurumlarının stratejik planlarını inceleme konusu yaptığı için bu kurumların stratejik planlarının içsel tutarlılığının yüksek olması olağan karşılanabilir. Bu nedenle bu sonuçların henüz kurumsallaşma sorunu yaşayan veya kurumsal kapasitesi düşük olan diğer kamu kurumları açısından genelleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmaların kurumsal kapasitesi düşük kurumlar dikkate alınarak yapılması durumunda daha açıklayıcı sonuçlar elde etmek mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim*. Ankara: Orion.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2- stratejik yönetim*. İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem.
- Alkoç, G. P. (2010). *Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işleme performansı üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley. doi:10.1002/9781118769690
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M. ve Öztop, S. (2013). Kamu yönetiminde stratejik planlama: Büyükşehir belediyeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 111-130.
- Altunışık, R. ve Torlak, Ö. (2006). Türkiye'de pazarlama araştırmalarının genel bir değerlemesi ve nitel yöntemlerin artan önemi. *Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 56-72.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: Mc Graw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Arıbaş, N. N. (2015). Kamuda stratejik planlamanın katılımcılık boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde stratejik planlama kavramının gelişmesi. *Türk İdare Dergisi*, 45(1), 7-20.
- Aydın, T. O. (2013). Location as a competitive advantage to attract students: An empirical study from a turkish foundation university. *International Review of Management and Marketing*, 3(4), 204-211.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni bir paradigma: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.

- Bağdigen, M. ve Güven, M. (2007). *Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi ve mahalli idareler*. Ankara: Nobel.
- Barry, B. (1986). *Strategic planning workbook for public and nonprofit organizations*. St.Paul: Amberst Wilder Foundation.
- Bayraktaroğlu, F. ve Kömürçüoğlu, F. (2015). Stratejik kent yönetiminde paydaşlar: Şehirlerin misyonlarına yönelik bir inceleme. *Journal of International Social Research*, 8(38), 852-858.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10.baskı). İstanbul: Beta.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. doi:10.3316/QRJ0902027
- Boyne G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public services performance: The way ahead. *Public Administrative Review*, 70(4), 185–192. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x
- Boyett, I. (1996). *Strategic management in educational establishments background reading*. Nottingham: Nottingham University.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. doi:10.5465/amr.1980.4288731
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(11),73-81. doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1
- Byars, L. (1991). *Strategic management, formulation and implementation concepts and cases*. New York: Harper Collins.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi* (1.Baskı) İzmir: Barış.
- Burnes, B. (1996). *A strategic approach to organisational dynamics*. London: Pitman.
- Cebecioğlu, C. (2006). *GZFT analizi ve bir işletme üzerine uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Chance, S., & Williams, B.T. (2009). Assessing university strategicplans: A tool for consideration. *Educational Planning*, 18(1), 38-54. doi:10.21427/D7022N

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure. chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Strategic planning: Fundamentals and applications*. (2. Ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, L. B., Johnson, R., & Turner, L. A. (2014). *Research methods, design, and analysis* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Clark, B. R. (1995). *Places of inquiry: Research and advanced education in modern universities*. Berkeley, CA: University of California.
- Creswell, J. D., & Creswell, J. W. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (15th ed.). New York: SAGE.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik planlama kapsamında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 4(1), 1-12.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta.
- Davis, F. R. (1986). *Fundamentals of strategic management*. Columbus: Merrill.
- Davis, J., Ruhe, J., Lee, M., & Rajadhyaksha, U. (2007). Mission possible: Do school mission statements work?, *Journal of Business Ethics*, 70(1), 99–110. doi:10.1007/s10551-006-9076-7
- De Boer, H., Enders, J., & Jongbloed, B. (2009). Market governance in higher education. *The European Higher Education Area: Perspectives on A Moving Target*, 61-78. doi:10.1007/978-94-007-3937-6_30
- De Witt, H. (2002). *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical comparative and conceptual analysis*. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Dill, D. D. (2003). Allowing the market to rule: The case of the United States. *Higher Education Quarterly*, 57(2), 191-210.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (6.Baskı). İstanbul: Beta.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8.Baskı). İstanbul: Alfa.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Michigan :Harper&Low.

- Dölen, E. (2010). *Türkiye üniversite tarihi* (Cilt 4). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*(2.Sürüm). Ankara: DPT Kılavuzu, 15-23.
- Ege Üniversitesi, *Stratejik planı, 2019-2023*. (2020, 15 Kasım). <http://sgdb.ege.edu.tr/files/sgdb/icerik/20192023ege.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ege Üniversitesi Tarihçe. (2020, 15 Kasım). (https://ege.edu.tr/tr-1/dunden_bu-gune_ege_universitesi.html) adresinden erişilmiştir.
- Elmas, M. (2019). *Yükseköğretim kalite kurulu, stratejik planı, 2019-2023*. (2020, 19 Mart).https://www.yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Yokak_2019_2023_Stratejik_Plan.pdf adresinden erişilmiştir.
- Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9.Baskı). İstanbul: Beta .
- Erençin, A. (2017). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında personel sorunu bilim ve eleştiri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 1-9.
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *Stratejik planı, 2018-2022* (2019, 25 Kasım). <https://strateji.ogu.edu.tr/Storage/Strateji/Uploads/ESOGU-2018-2022-Stratejik-Plan%C4%B1.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tarihçe. (2020, 15 Kasım). <https://ogu.edu.tr/Icerik/Index/269/tarihce> adresinden erişilmiştir.
- Fidler, B. (1989). *Strategic management: Where is the school going? A guide to strategic thinking. effective local management of schools, a strategic approach*, Longman: Harlow.
- Firmin, M., & Gilson, K. M. (2010). Mission statement analysis of CCCU member institutions. *Christian Higher Education*, (9), 60-70.
- Foreman, K. (1998). *Vision and mission strategic management in schools and colleges* (Eds:D. Middlewood; J. Lumby). London: Paul Champman.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M., Donnely, J. H., & Konopaske, J. R. (2011). *Organization: behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gölbaşı, F. (2016). *Vizyon ve misyon* (1.Baskı). İstanbul: Etap.
- Görgün, A. (2017). *Büyükşehir belediyelerindeki stratejik planların DPT kılavuzundaki kriterlere uygunluğunun incelenmesi: Çukurova bölgesi örneği*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, M. (2018). *Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarına göre güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Günay, A. ve Dulupçu, M. A. (2015). Türkiye'de 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin stratejik planlarının karşılaştırmalı bir analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 5(3), 236-254.
- Güngör, S. ve Arslan, M. (2004). Turizm ve rekreasyon stratejileri için gzf analizi, görsel kalite değerlendirmesi, turizm tesislerinin beğenirliği ve turizm tesisleri durum analizi uygulaması. *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18(33), 68-72.
- Gürbüz, S. ve Şahin F.(2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Seçkin.
- Gürüz, K. (2008). *Yirmi birinci yüzyılın başında Türk milli eğitim sistemi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Hacettepe Üniversitesi, Stratejik planı, 2018-2022. (2019, 25 Kasım). http://sgdb.hacettepe.edu.tr//sayfa_dosyalari/raporlar/stratejik_plan/20182022_HU_SP.pdf adresinden erişilmiştir.
- Hassanien, M. A. (2017). Strategic planning in higher education, a need for innovative model. *JESBS*, 23(2), 1-11. doi:10.9734/jesbs/2017/37428
- Hızıroğlu, M., Karaköse, M. A. ve Cengiz S. (2018). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılık açısından değerlendirilmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1),101-124.
- Hırş, E. E. (1950). *Dünya üniversiteleri ve Türkiye'de üniversitelerin gelişmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- İlhan, C. E. (2020). *Devlet üniversitelerinde stratejik planların stratejik planlama kılavuzuna uygunluğunun incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- İstanbul Üniversitesi, *Stratejik planı, 2019-2023*. (2019, 25 Aralık). <http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=istanbul-universitesi-2019-2023-stratejik-plani.pdf> adresinden erişilmiştir.
- İstanbul Teknik Üniversitesi, *Stratejik planı, 2017-2021*. (2019, 15 Kasım) http://www.itu.edu.tr/docs/default-source/Duyuru-Ekleri/itu_stratejik_plan_2017_2021_web.pdf adresinden erişilmiştir.

- James, H., & Huisman, J. (2009). Missions statements in Wales: The impact of markets and policy on congruence between institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(1), 23-35. doi:10.1080/13600800802559229
- Jauch, L., & Glueck, W. (1989). *Strategic management and business policy*. New York: McGraw Com.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy. text and cases* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Kahraman, Y. ve Şağbanşua L. (2013). *Stratejik planlama: Vakıf üniversiteleri için*. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi.
- Kahveci, T. C., Uygun, Ö., Tekez, E. K., Sevinçli, A., Kılıçarsalan, A. G. ve Dülger, E. (2012). *Evaluation of public strategic planning models for Turkish universities*. VIII. Stratejik Yönetim Kongresinde sunulan bildiri. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Oztop, S. ve Cesmeli, M. S. (2015). Strategic management approach in the metropolitan municipalities in Turkey: An analysis on the statements of mission, vision and core values. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 65-74.
- Kalkınma Bakanlığı, (2006).Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 Tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete.
- Kalkınma Bakanlığı, (2018e). Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik, 26 Şubat 2018 tarih ve 30344 Sayılı Resmi Gazete.
- Kalkınma Bakanlığı (2018f). Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlara dair tebliğ, 02 Mayıs 2018 tarih ve 30409 sayılı r.g.
- Kalkınma Bakanlığı (2018a). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*, 3. sürüm, Ankara.
<http://www.sp.gov.tr/upload/xspkutuphane/files/vrllq+kamuidareleriicinstratejikplanlamakilavuzu.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Kalkınma bakanlığı (2018b). *Üniversiteler için stratejik planlama rehberi*. Ankara.<http://www.sp.gov.tr/upload/xspkutuphane/files/wtnii+universitelericinstratejikplanlamarehberi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Karabük Üniversitesi, Stratejik planı, 2016-2020 (2019, 15 Kasım).
<http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1322/Karabuk+Universitesi+2016-2020> adresinden erişilmiştir.

- Karabük Üniversitesi Tarihçe. (2020, 15 Aralık). <https://www.karabuk.edu.tr/aday/sayfalar/tarihce.html> adresinden erişilmiştir.
- Kathleen, A. (2003). Strategic planning in the university. *Office of Quality Improvement*, University of Wisconsin- Madison.
- Kaygısız E. (2017) . *Üniversitelerde stratejik planlama: Trakya bölgesindeki üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Kocaoğlu, B. ve Gülsün, B. (2004). Stratejik planlama faaliyetlerinin önemi ve 2000’li yıllarda planlama ve strateji kavramlarından beklentiler, *Verimlilik Dergisi* 1(1), 33-50.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yöntemi yaklaşımı bir arada olabilir mi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,(2),77-93.
- Kılıç, Ö. (2018) .Stratejik planlama süreci ve Edirne belediyesi 2015-2019 stratejik planı değerlendirmesi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(3),1-24.
- Knight, J. (2008). *Higher education in turm oil: The changing world of internationalization*. Rotterdam: Sense.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Küçüktığı, A. T. ve Aydın, V. (2017). Yeni kamu yönetimi bağlamında stratejik planlama anlayışı. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 28(3), 473-492.
- Lamba. M. (2014). Büyükşehir belediyelerinde geleceğe bakış: Stratejik planlar üzerinden bir inceleme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 83-96.
- Malcolm Baldrige National Quality Award (1997). <https://www.nist.gov/news-events/news/1997/10/four-us-companies-named-to-day-winners-1997-malcolm-baldrige-quality-award> adresinden erişilmiştir.
- Marmara Üniversitesi, Stratejik Planı, 2017-2021 (2020, 15 Kasım). <https://sgdb.marmara.edu.tr/marmara-universitesi-2017-2021-stratejik-plani/> adresinden erişilmiştir.
- Marmara Üniversitesi Tarihçe, (2020, 15 Aralık). <https://ikf.marmara.edu.tr/fakulte-tarihce> adresinden erişilmiştir.

- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2010). https://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf adresinden erişilmiştir.
- Morphew, C., & Hartley, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type, *Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi:10.1002/smj.615
- Necmettin Erbakan Üniversitesi, *Stratejik Planı, 2019-2023* (2019, 15 Aralık) <https://www.erbakan.edu.tr/storage/files/department/stratejigelis-tirme/Plan%20ve%20Raporlar/Stratejik%20Plan%202019-23.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Necmettin Erbakan Üniversitesi Tarihçe. (2020, 15 Aralık). <https://www.erbakan.edu.tr/s/tarihcee> adresinden erişilmiştir.
- Nemati B. (2014). Determining of objective indicators in higher education strategic planning and alignment with faculty members performance measurements (case study: Damavand payam noor university. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2(2), 30-39.
- Nickel, S. (2011). *Strategic management in higher education institutions approaches, processes and tools*. Germany: Centre for Higher Education.
- Oluç, M. (1969). *İşletme organizasyonu* (1.Cilt). İstanbul: Sermet.
- Ortadoğu Teknik Üniversitesi, *Stratejik Planı, 2018-2022* (2019, 15 Kasım). http://sp.metu.edu.tr/system/files/odu_sp_2018_2022_27112017.pdf adresinden erişilmiştir.
- ODTÜ Tarihçe. (2020, 15 Aralık). <https://www.metu.edu.tr/tr/tarihce> adresinden erişilmiştir.
- Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1887-1894.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 5. Baskı. Ankara: Pegem.
- Payashoğlu, A. T. (1996). *Türk yükseköğretiminde bir yeniliğin tarihi: Barakadan kampa, 1954-1964*. Ankara: ODTÜ.

- Peters, T. J., & Waterman R. H. (1987). *Yönetme ve yükseltme sanatı: Mükemmeli arayışı* (Çev. S. Sorgut). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forcess shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Rasmussen, U. W. (1990). *Strategic planning manual a scientific tool for business tran-sition from the present to the Brazilian operational scope*. São Paulo: Aduaneiras.
- Robbins, S. P. (2003). *Administration: Changes and perspectives. Translation Cid Knipel Moreira*. SãoPaulo: Saraiva.
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic management*. New York: Mc-GrawHill.
- Rust V. D., & Kim, S. (2012). Global competition in higher education. *World Studies 6 in Education*, 13(1), 5-20.
- Sadioğlu, U. ve Ömürgülşen, U. (2013).Belediyelerde personel politikasını stratejik plan-lar üzerinden okumak: İl belediyeleri örneği. *Memleket Siyaset Yönetim*, 19(20), 63-96.
- Santos, M., Angst, F., Ristow, L. P., & Finkler, M. G. (2016). Strategic management, strategy and strategic planning: A literature review. *Magazine of Entrepreneurs-hip and Management of Micro and Small Enterprises*, 1(3), 1-18.
- Sayıştay (2014a). *Performans denetimi rehberi*. Sayıştay Başkanlığı, Ankara. Aralık.
- Sayıştay (2014b). *2013 Dış denetim genel değerlendirme raporu*. Ankara, Eylül.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve uygulamada kamu yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018. (2019,25 Kasım) <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universite-ler+Icin+Stratejik+Planlama+Rehberi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde Türkiye’de yükseköğretimin tarihi*. Ankara: Tarih Vakfı.
- Thompson, A. A. Jr.,& Strickland, A. J. (1999). *Strategy and policy: Concept and cases* Boston: McGrawHill.
- Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: The case of cyprus. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17. doi: 10.1108/09513540210415505

- Toprakçı, E., İğci, G., Tokat, S. ve Yücel, H. (2007). *Türkiye 'nin yükseköğretim stratejik planı (YÖK) ile üniversitelerin stratejik planlarının uyumluluğu*. XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Tokat.
- Tosun, K. (1974). *İşletme yönetimi* (1.Cilt). İstanbul: Fakülteler.
- Tosun K. (1992). *İşletme yönetimi genel esaslar* (6. Baskı). Ankara: Savaş.
- Tromp, S. A. & Ruben, B. D. (2010). *Strategic planning in higher education: A guide for leaders* (2nd ed.). Washington, DC: NACUBO.
- Turan, M., Güler, S. ve Güler, M. (2013). Belediye yönetimine katılım bakımından stratejik planların değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 241-267.
- Uluçay, Ç. ve Karatekin, E. (1958). *Yüksek mühendis okulu (yük. mühendis ve yük. mimar yetiştiren müesseselerin tarihi)*. İstanbul: Berksoy.
- Ulukulu, M. (2019). *Kamu kurumlarında stratejik planlama: Kastamonu üniversitesi 2015-2019 yılları arası stratejik planının analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür.
- Üsdiken, B., Topaler, B. ve Koçak, Ö. (2013) . Yasa, piyasa ve örgüt tiplerinde çeşitlilik: 1981 sonrasında Türkiye'de üniversiteler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 68(3),187-223. doi:10.1501/sbfder_0000002292
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Eylül.
- Velcoff, J., & Ferrari, J. (2006). Perceptions of university mission statement by senior administrators: Relating to faculty engagement. *Christian Higher Education*, (5), 329-339.
- Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. (1997). *Strategic management concept*. New Jersey: Prentice.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin.

EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu	86
EK 2	GZFT- Stratejik Amaç-Hedef İlişki	101

EK-1

Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

Tablo 4.2. Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

MİSYON	A2- Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek
Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle bilim, teknoloji ve sanat alanlarında üstün nitelikli, değişime ve gelişime açık, sorgulayıcı bireyler yetiştirmek; ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi toplum yararına sunmak.	A4- Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak
	H4.1- Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonumu güncel haliyle yenilenecektir.
	H4.2- Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.
	H4.3- Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.
	H4.5- Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılabacaktır.
	H5.1- Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi her yıl %5 artırılabacaktır
	A6- Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak
	H6.1- 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.
	H6.2- 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 5 proje desteklenecektir.
	H6.3- 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınma sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.
	H4.4- Uluslararası hasta sayısının artırılması sağlanacaktır.
VİZYON	A1- "Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek.
Toplum sorunlarını öncelikle ülkesinin gelişimine yön veren, mensubu olmaktan gurur duyulan, öncü araştırma üniversitelerinden biri olmak	H1.1- Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılabacaktır.
	H1.2- Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılabacaktır.
	H1.3- Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.
	H1.4- Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.
	H3.3- Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılabacaktır.

İlişki / uyum yok	H2.1- Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırlacaktır.
	H2.2- 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırlacaktır.
	H2.3- 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırlacaktır.
	H2.4- 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders, harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırlacaktır.
	H2.5- Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.
	A3- Girişimciliği Üniversite genelinde yaygınlaştırmak
	H3.1- Sağlık, teknik ve sosyal inovasyon alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar üç katına çıkarılacaktır.
	H3.2- Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar en az üç katına çıkarılacaktır.
	A5- Kurumsallaşmayı güçlendirmek
	H5.2- Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.
	H5.3- İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri geliştirilecektir.
	H5.4- Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir.

Tablo 4.4: İstanbul Üniversitesi Stratejik Planı Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

MİSYON Doğu ile Batı'yı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek.	Amaç 4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetlerin Bütünleştirilmesi Hedef 4.1: Üniversite – STK Arasındaki Kurumsal İlişkilerin Geliştirilmesi Hedef 4.2: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Projelerinin Arttırılması Hedef 4.3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Faaliyet ve Hizmetlerin Nicelik ve Niteliğinin Arttırılması Hedef 5.2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Katma Değer Sağlayacak Üniversite-Sanayi İş Birliklerinin Arttırılması
VİZYON Evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren ve dünyada referans gösterilen bir üniversite olmaktır.	Amaç 2: Öğrenci Merkezli Modellerle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması Hedef 1: Müfredatların Diploma Programı Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerine Uygun Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Göre Düzenli Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi Hedef 2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kılınması Hedef 4: Öğrenci Merkezli Eğitim – Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi Hedef 5: Eğitim Öğretimi Destekleyecek ve Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkıda Bulunacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi Amaç 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkarılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması Hedef 1: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi Hedef 2: Yaygın Etkisi, Yüksek Çıktıları Olan Bilimsel Araştırmaların Arttırılması Hedef 3: Ulusal ve Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan, Yaygın Etkisi Yüksek Olan Lisansüstü Tezlerin Arttırılması

İlişki / uyum yok	<p>Amaç 1: Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi</p> <p>Hedef 1: Bilgi İşlem Sistemlerinin Geliştirilmesi</p> <p>Hedef 2: Üniversitenin Fiziki Yapısının İyileştirilmesi</p> <p>Hedef 3: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi</p> <p>Hedef 4: Kurumsal İletişim Kabiliyetlerinin Artırılması</p> <p>Hedef 5: Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması</p> <p>Hedef 3: Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzleme Süreçlerinin Oluşturulması</p> <p>Hedef 4: Bilgi ve Teknoloji Transferi Amacıyla Kendi Alanında Seçkin Üniversite, Enstitü ve Araştırma Merkezleri İle Ortak Çalışmaların Yürütülmesi</p> <p>Hedef 4: Çevre Yönetimi Sistemi Çalışmalarının İyileştirilmesi</p> <p>Amaç 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüştürülen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Artırılması</p> <p>Hedef 1: Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (FSMH) Kapsamında Başvuru, Tescilleme ve Lisanslama Sayısının Artırılması</p> <p>Hedef 3: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Artırılması</p> <p>Hedef 4: Üniversite Genelinde Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürünün Geliştirilmesi Doğrultusunda Faaliyetlerin Artırılması</p>
-------------------	---

Tablo 4.6. Ege Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

<p>MİSYON</p> <p>Eğitim ve araştırma alanında bölgesel, ulusal ve evrensel gereksinimleri karşılayan; mesleki ve kültürel olarak donanımlı, değişime açık, bilimsel düşüncüyü yaşam biçimi olarak benimsemiş bireyler yetiştiren; elde ettiği bilgi birikimini toplumun yararına sunan ve temel değerlerine bağlı bir üniversite olmak.</p>	<p>Amaç 1: Ege Üniversitesi'nin araştırma ortamını geliştirerek bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkı sağlamak.</p> <p>H1.1: Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması.</p> <p>H1.2: Araştırma altyapısının niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.</p> <p>A2: Eğitim faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlarda sürdürmek.</p> <p>H2.2: Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.</p> <p>A3: Uluslararası yükseköğretim alanında Ege Üniversitesi'nin çekim merkezi haline gelmesini sağlamak.</p> <p>H3.1: Uluslararası alanda eğitim amaçlı dolaşım desteklenmesi için uluslararası değişim işbirliklerinin %4 artırılması.</p> <p>H3.2: Uluslararası görünürlüğü desteklemek için akademik personelin yurt dışındaki uluslararası etkinliklere katılım sayısının en az %10 artırılması.</p> <p>A5: Eğitim ve araştırma çıktılarının topluma katkıya dönüşmesini sağlamak.</p> <p>H5.1: Sağlık alanında sunulan toplumsal hizmetlerden memnuniyet oranının en az %90 olması.</p> <p>H5.2: Topluma katkı alanında paydaşlarla ilişkilere yönelik faaliyetlerin niteliğinin ve niceliğinin geliştirilmesi.</p>
--	--

VIZYON Bilim ve teknolojide öncü, ulusal ve uluslararası alandaki paydaşları ile güçlü bir işbirliği ve iletişim ağı bulunan, yeşil, sürdürülebilir, erişilebilir ve yaşanabilir bir kampüse sahip, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunan ve finansal yapısı güçlü bir üniversite olmaktır.	H1.4: AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi için teknopark alanının genişletilerek %95 doluluk sağlanması. H4.1: Üniversite fiziksel altyapısının güçlendirilmesi için yatırım programında yer alan binaların tamamlanma oranının en az %60 olması
İlişki / uyum yok	H1.3: Araştırma faaliyetleri ile yürütülen yıllık ulusal fon destekli proje sayısının en az %15 artırılması. H2.1: Eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesi ve niceliğinin artırılması. H3.3: Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısının %30 artırılması. A4: Kurumsal yapının sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak. H4.2: Bilgi yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi için lisanslı yazılım sayısının %10 artırılması. H4.3: Üniversite insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi. H4.4: Kurumsal yönetim sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması. H4.5: Kurumsal kaynakların yönetiminde etkinliğin sağlanması için iç denetim birimi tarafından birim başına tespit edilen uyumsuzluk (bulgu) sayısının H4.6: Üniversite gelirlerinin %15 artırılması.

Tablo. 4.8 İstanbul Teknik Üniversitesinin Vizyon/Misyon – Amaç/Hedef Uyumu

MİSYON İstanbul Teknik Üniversitesi'nin varlık nedeni bilim, teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişletmek ve uygulamaları ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermektir.	A1- Değişim Ve Gelişimi Hedefleyen Eğitim – Öğretim H1.1- Eğitim ve Öğretim Altyapısını Geliştirmek H1.2- Eğitim ve Öğretimin Sürekli İyileştirilmesini Sağlamak H1.3- Disiplinler Arası Eğitim ve Öğretimi Yaygınlaştırmak A2- Çıktı Odaklı, Disiplinler Arası Ve Topluma Fayda Sağlayan Araştırma
VIZYON : Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak	H1.4- Küresel Düzeyde Yarışan, Nitelik ve Sayıda Öğretim Üyesine Sahip Olmak H1.5- Tüm Programlarda %100 İngilizce Eğitime Geçmek H2.1- Küresel Düzeyde Ar-Ge Çıktıları Üretmek A3- Uluslararası İlişkilerde Etkin İşbirliği H3.1- Yurt Dışında İşbirliği İçinde Olunan Üniversite Ağını Geliştirmek H3.2- Uluslararası Bilinirliği Arttırmak H5.3- İTÜ'nün Bilim ve Algısının Güçlendirilmesi
İlişki / uyum yok	H5.6- Öğrenci Bağlılığı ve Mezun Aidiyetini Geliştirmek H5.4- Sosyo-Kültürel Ortamların Geliştirilmesi H5.5- İTÜ Yerleşkelerini 24 Saat Yaşar Hale Getirmek A4- Çok Yönlü, Etkin Ve Sürdürülebilir Üniversite Sanayi İşbirliği (ÜSİ) H4.1- Üniversite Sanayi İşbirliğini Arttırmak ve Etkin Bir Şekilde Yürütmek

A5- Katılımcı Ve Şeffaf Yönetişim, Artan Öz gelir ve Toplumdaki ITU Algısının Güçlendirilmesi

H5.1- Üniversite İdari İşleyişinin Etkinliğini Arttırmak

H5.2- Üniversite Öz Gelirlerini Arttırmak

Tablo 4.10 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Vizyon /Misyona – Amaç/Hedef uyumu

Misyon: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, eğitim-öğretimde mükemmeliyet hedefiyle ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilmeyi, bilimsel çalışmaların sonuçlarını toplumun talepleri doğrultusunda faydaya ve ekonomik ürüne dönüştürmeyi, etkin ve rekabetçi sağlık hizmetleri sunmayı, girişimci ve yenilikçi mezunlar ve araştırmacılar yetiştirmeyi görev edinmiştir.	<p>Hedef 1.1 Eğitim-öğretim programlarını toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı ve paydaşlarıyla etkileşim içerisinde uygulama ağırlıklı olacak şekilde geliştirmek</p> <p>Hedef 1.4 Akademik personelin sayısal ve niteliksel gelişimini sağlamak</p> <p>Hedef 1.5 Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim amaçlı işbirlikleri geliştirmek</p> <p>Hedef 1.7 Ulusal ve uluslararası öğrenciler için çekim merkezi haline gelmek</p> <p>Hedef 1.8 Uluslararası stajyer değişim programlarını desteklemek ve geliştirmek</p> <p>Amaç 2 Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçi-girişimci insan gücü güçlendirilerek Üniversitenin toplumsal ve ekonomik katkısının artırılması</p> <p>Hedef 2.1 Akademik personelin ve öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek</p> <p>Hedef 2.2 Akredite laboratuvar ve araştırma altyapısını ve sürdürülebilir yönetim yapısını güçlendirmek</p> <p>Hedef 2.3 Kalkınma Planlarında tanımlanan öncelikli alanlarda teknolojik ürünler ve toplumsal sorunlara çözüm üreten bilimsel araştırma projelerini çıktı odaklı olarak desteklemek</p> <p>Hedef 2.4 Bilimsel araştırma projelerine ilişkin ödeneklerden proje kapsamında burs verilmesini ve sözleşmeli doktora sonrası araştırmacı istihdam edilmesini sağlamak</p> <p>Hedef 2.5 Uluslararası ortaklıkla yürütülen projelerin teşvik edilmesini sağlamak</p> <p>Hedef 2.7 Öğrencilerin lisans ve lisansüstü tezlerini bölge sanayinin/toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmek</p> <p>Amaç 3 Üniversite yerleşkeleri sosyal ve fiziki mekanlarının öğrenci, çalışan ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi, toplumsal faydayı arttıracak ve paydaşlarla etkileşimi sağlayacak faaliyetlerde bulunulması</p> <p>Hedef.3.4 Atıkların geri dönüşümü için çalışmalar yapılmasını sağlamak</p> <p>Hedef.3.6Topluma katkı amaçlı faaliyetler geliştirmek</p> <p>Hedef 5.3 Çalışanların gelişimini sağlamak ve çalışma yaşamından memnuniyetini arttırmak</p> <p>Amaç 4 Toplumun sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayan, hizmet sunum yeterliliğini sağlamış ve geleceğe yönelik olarak stratejik alanlarda üst düzey merkezler kurulması yoluyla etkinliği ve kurumsallaşmayı ön plana çıkaran bir sağlık hizmeti sunulması</p>
---	--

Hedef 4.1 Üniversitemizin sağlık hizmetlerinde yetkin ve uzmanlaşmış bölge sağlık kurumu kimliğini sürdürmesini sağlamak

Hedef 4.2 Ülke ihtiyaçları çerçevesinde ileri teknolojiye dayalı tedavi rehabilitasyon ve koruma merkezleri kurmak ve mevcutları geliştirmek

Hedef 4.3 Sağlık turizmine yönelik kurumsal altyapıyı oluşturmak ve hizmetleri geliştirmek

Hedef 4.4 Dış Hekimliği Fakültesi'ni modern teknoloji ile donatılmış tam teşekküllü bir yapıya ulaştırmak ve uygulama hastanesini kurmak

Hedef 4.5 Hastanenin gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda kurumsal altyapısını güçlendirmek

Vizyon Bilgiyi değere dönüştüren, topluma öncü, ulusal ve uluslararası ölçekte tanınır, tercih edilir ve saygın bir araştırma üniversitesi olmak.	Amaç 1 Tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak, Üniversitemiz eğitim-öğretim programlarının bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilecek mükemmeliyette geliştirilmesi
İlişki / uyum yok	Hedef 1.2 Eğitim-öğretim altyapısını geliştirmek Hedef 1.3 Eğitim-öğretimde kalitenin güvence altına alınmasını sağlamak Hedef 1.6 Uzaktan eğitim sistemini geliştirip sürdürmek Hedef 2.6 Üniversitedeki bilgi birikimini sanayiye aktararak ortak projeler yapmak ve üniversite-sanayi işbirliğini desteklemek Hedef 3.1 Merkez yerleşke içinde öğrenci ve çalışanlar ile paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak, memnuniyetlerini artıracak yeni mekânlar ve hizmet alanları oluşturmak Hedef 3.2 Merkez yerleşke dışındaki yerleşkelerin fiziksel, sosyal ve sportif olanaklarını iyileştirmek Hedef 3.3 Yerleşkede yapılan bilimsel, kültürel ve sanatsal etkinlik sayısını artırmak, öğrenci kulüp faaliyetlerini desteklemek Hedef 3.5 Engelli öğrenci, personel ve paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda yerleşim alanları ve binalardaki engellerin ortadan kaldırılması için iyileştirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak Hedef 3.7 Üniversitenin sunduğu hizmetler konusunda sanayi ve topluma hizmet kuruluşlarında farkındalığı artırmak ve paydaşlarla etkileşimi sağlamak Amaç 5 Yükseköğretimde hizmet sunumunda değişen yapıyı ve Üniversitemizin büyüyen yapısını destekleyecek şekilde kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve insan kaynaklarının güçlendirilmesi Hedef 5.1 Hizmet sunumunda etkinliği artırmak, bilgi, evrak akışını hızlandırmak ve hizmet verme süresini kısaltmak Hedef 5.2 Mâli yönetim sisteminin geliştirilmesi ile birlikte hazine katkısı ve öz

gelirleri arttırmak ve kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak

Hedef 5.4 Bilgi İşlem alt yapısını sürekli iyileştirmek

Tablo 4.12 Karabük Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

MİSYON Eğitim-öğretim, ar-ge ve topluma hizmet süreçlerinde paydaş odaklı; insani değerleri özümsemiş, sürekli öğrenen, girişimci bireyler yetiştirmektir.	A1- Nitelikli Eğitim Vermek ve Başarılı Öğrencileri Çekmek H1.2- Girişimci öğrenciler yetiştirmek
VİZYON Hayat boyu öğrenme kültürünü içselleştirmiş, bölgenin ve dünyanın gelişimine katkı sağlayan, nitelikli eğitim ve araştırma yapan, paydaş odaklı, tercih edilen, tanınırlığı yüksek bir üniversite olmaktır.	A3- Öğrenci, Çalışan ve Diğer Paydaşlara Yönelik Sosyal, Kültürel, Sanatsal, Sportif, Mesleki Faaliyet ve Süreçleri Geliştirmek H1.5- Akademik programların ve ders içeriklerinin ihtiyaçlar dikkate alınarak belli periyodlarla güncellenmesini sağlamak H2.1- Nitelikli Yayın Sayısını Arttırmak A4- Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığımızı Arttırmak H4.1- Sivil toplum ve sektörle ilişkileri geliştirmek H4.2- Üniversite iletişim ve tanıtım stratejilerinin geliştirilmesi H4.3- Uluslararası öğrencilerle iletişimi güçlendirmek H4.4- Dış paydaşlarla protokole dayalı ve AB projeleri kapsamında ilişkilerin geliştirilmesi.
İlişki / uyum yok	H1.1- 2020 yılına kadar 4 programın akreditesini sağlamak H1.4- Akademik personel/öğrenci sayısını Türkiye ortalamasına yaklaştırmak H1.7- Yabancı dilde eğitim verilen program ve derslerin sayısını ve niteliğini arttırmak H3.1- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetleri geliştirmek ve yaygınlaştırmak H3.2- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetler memnuniyet oranlarını arttırmak H3.3- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetler için gerekli alt yapıyı geliştirmek ve aktif kullanımını sağlamak A5- İdari ve Yönetim Süreçlerinin İyileştirmek H5.3- Katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmak

H5.4- Personel motivasyonunu artırmak
H1.3- Web tabanlı eğitim teknolojilerini örgün eğitimi destekleyen bir unsur olarak yaygınlaştırmak
H5.1- Hizmet içi eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve görevde yükselme imkânlarının artırılması
H5.2- Üniversitemizde süreç yönetimini etkinleştirerek yetki ve sorumlulukları belirlemek
H1.6- Eğitim öğretim için gerekli fiziki alanları ve araçları geliştirmek
A2- Ar-Ge Altyapı ve Süreçlerini İyileştirmek
H2.2- Ar-Ge Altyapı ve Potansiyelini Güçlendirmek
H2.3- Proje finansman ve fonlarının etkin kullanımı
H4.3- Uluslararası öğrencilerle iletişimi güçlendirmek

Tablo 4.13 Necmettin Erbakan Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

MİSYON	A1: Hizmet kalitesini artırmak için fiziki yapılanmayı iyileştirmek
Bilginin üretiminde insana ve çevreye faydayı esas alarak bilimsel etik ve evrensel değerleri temel alan, disiplinler arası çalışmaları ön plana çıkaran, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri geliştiren, çeşitli proje ve etkinliklerle sanayi ve hizmet sektörleri ile arasındaki ilişkileri güçlendiren, eleştirel düşünme yeteneği kazanmış nitelikli bireyler yetiştiren üniversite olmak.	A2: Eğitim kalitesini artırarak sürdürülebilir başarıyı sağlamak
	H2.2:Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak
	H2.4: Değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısını artırmak
	A3: Bölgesel, ulusal ve uluslar arası ihtiyaçlar doğrultusunda bilimsel araştırma faaliyetlerini geliştirmek
	H3.1: BAP Koordinatörlüğü tarafından desteklenen bilimsel faaliyet sayısını artırmak
	H3.2: TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırma projesi sayısını ve destek tutarını artırmak
	A5: Toplumla işbirliğini güçlendirerek toplumsal faydayı artırmak
	H5.1: Meram Tıp Fakültesi Hastanesinde sunulan sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırmak
	H5.2. Bilimsel, sosyal, kültürel etkinlikler ve sosyal sorumluluk projeleri ile topluma katkı sağlamak.
VİZYON	H3.3. Bilimsel yayın sayısını artırmak
Üniversitemiz katılımcı, farklılıklara saygılı ve özgürlükçü bir kurum kültürü içinde tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı olma prensibini esas alarak, araştırma ve eğitim alanındaki yenilikçi ve yol	

gösterici yaklaşım ile öncülük yapan, özgün bilginin ortaya çıkarılmasını ve yayılmasını sağlayan, bilimsel kümelenme ile uluslararası bir referans noktası olmayı hedeflemektedir

İlişki / uyum yok

H1.1: Köyceğiz yerleşkesinde ihtiyaç duyulan akademik binaları inşa etmek
H1.2: Köyceğiz yerleşkesinde ortak kullanıma yönelik merkezi birimler inşa etmek
H1.3: Köyceğiz yerleşkesinde ihtiyaç duyulan yol, su, elektrik, doğalgaz şebekeleri gibi altyapı işlerini tamamlamak

H2.1: Öğretim elemanı sayısını ve niteliğini artırmak

H2.3: Yabancı dil eğitiminin nitelik ve niceliğini artırmak
A4: Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine destek olunarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak

H4.1: Öğrenci topluluklarına verilen desteği artırmak
H4.2: Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri artırmak

Tablo 4.16 Ortadoğu Teknik Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

<p>MİSYON: ODTÜ'nün misyonu, toplum, insanlık ve doğa için, evrensel değerler çerçevesinde, yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde araştırma yapmak, eğitim vermek ve topluma hizmet etmektir.</p>	<p>A1- Çok disiplinli ve disiplinler arası eğitim ve araştırma etkinliklerini güçlendirmek</p> <p>H2.1- Eğitim politikalarına katkıda bulunacak çalışmaların yapılması</p> <p>A5- Yaratıcı, yenilikçi ve liderlik özelliklerine sahip, yetkin mezunlar yetiştirmek için eğitim politikaları geliştirmek ve uygulamak</p> <p>H5.1- Tüm alanlarda temel eğitim derslerinin (servis derslerinin) daha etkin ve verimli sunulması</p> <p>H5.3- Öğrencilerin İngilizce akademik yazma ve konuşma becerilerinin iyileşmesinin ve geliştirilmesinin sağlanması</p> <p>H5.6- Eğitim programlarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve güncellenmesi süreçlerinin kurumsallaştırılması ve sürecin devamlılığının sağlanması</p> <p>A6- Dünya standartlarında bir araştırma üniversitesi olmak için gerekli kaynakları geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak</p> <p>H6.1- Araştırma ile bütünleşik eğitim yaklaşımının lisans programlarında yaygınlaştırılması yoluyla bilgi üretiminin özendirilmesi</p> <p>H6.3- Araştırma altyapısının, destek birim ve personelinin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması</p> <p>A7- Niteliği yüksek temel bilim araştırmaları yapmak</p> <p>H7.1- Temel bilim araştırmalarının nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesi için gerekli altyapının kurulması</p> <p>A8- Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirmek, yenilik yapmak, sanayi ve</p>
--	--

toplum için değer yaratmak

H8.1- Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirilmesi, sanayinin ürüne dönüştürebileceği çıktıların üretilmesi

A9- Türkiye için de öncelikli olan, bölgesel ve küresel, büyük ve zorlayıcı problemlerle ilgili çok disiplinli, disiplinlerarası ve işbirliklerine dayalı bir yaklaşımla araştırmalar yapmak

H9.1- Türkiye için de öncelikli olan, bölgesel ve küresel, büyük ve zorlayıcı problemlerin (grand challenges) toplumsal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve teknolojik boyutlarıyla incelenip çözümler üreten geniş kapsamlı araştırmaların artırılması

A10- Araştırma performansımızı artırmak ve çıktılarımızın etkisini yükseltmek

H10.3- Lisansüstü tez çıktılarının etkisinin, ulusal ve uluslararası görünürlüğünün artırılması ve lisansüstü programlarda öğrenciler tarafından yapılan çalışmaların toplumsal faydaya dönüşmesini sağlayacak projeler üretilmesine ağırlık verilmesi

H11.1- ODTÜ'de yürütülen araştırmaların süreç ve sonuçlarının toplumla paylaşılmasına yönelik bilim iletişimi mekanizmalarının kurulması,

H11.2- Bilgiyi topluma yayma ve akademik görünürlüğü artırma için açık erişim mekanizmalarının kurulması ve yaygınlaştırılması

A12- ODTÜ birikimlerini toplumsal hizmet faydası gözeterek paylaşmak

H12.1- Halka açık etkinliklerin yaygınlaştırılması ve toplumca görünürlüğünün artırılması

H12.2- ODTÜ'de yürütülen toplumsal hizmet faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması ve desteklenmesi

H12.3- Eğitim alanında ODTÜ bileşenlerinin toplumla etkileşimini artıracak ders ve içeriklerin artırılması

H15.1- Öğrencilerimizin çok kültürlü yaşam farkındalıklarının artmasını sağlayacak etkinliklerin gerçekleştirilmesi

A16- Yerleşkenin zengin orman, bozkır ve göl ekosistem bütünlüğünü ve biyoçeşitliliğini korumak

H16.1- Yerleşkenin zengin doğal ve ekolojik değerlerinin korunması

H16.2- Yerleşkenin zengin doğal ve ekolojik değerlerinin araştırılması ve korunma-kullanma dengesi gözetilerek tanıtılması

A17- Yerleşkenin özgün mekansal ve mimari yapısını koruyarak mekansal kullanım gereksinimlerinin sürdürülebilir, akıllı, dayamlı ve engelsiz yerleşke yaklaşımları çerçevesinde karşılamak

H17.1- Yerleşke yapıtı çevresinin, özgün mimari nitelikleri koruyarak yürürlükteki mevzuata uygun olarak iyileştirilmesi

H17.2- Yerleşke içi ulaşım sisteminin; çevreye duyarlı, enerji verimliliği yüksek, akıllı, engelsiz, erişilebilir ve güvenli biçimde, özel araç trafiği azaltılarak toplu taşım odaklı biçimde iyileştirilmesi, yaya ve bisiklet dolaşımının özendirilmesi için gerekli fiziksel altyapının sağlanması

H17.3- Yerleşkenin eğitim, araştırma ve teknik altyapılarının çevreye duyarlı, enerji etkin, akıllı ve ekonomik biçimde yenilenmesi ve geliştirilmesi

H18.1- Eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarında kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklerde akademik personelin üniversitemizde sürekli olarak istihdamının sağlanması ve gelişimine destek verilmesi

	<p>A19- Üniversitede sağlık, güvenli ve huzurlu yerleşke ortamını sağlamak</p> <p>H19.2- Sağlık ve güvenli iş ortamı sağlamak için İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) gereklerinin karşılanması</p> <p>A23- Paydaş beklentileri, gereksinimleri ve stratejik öncelikler doğrultusunda bilgi teknolojilerine dayalı hizmetleri geliştirmek, sunmak ve var olanları iyileştirmek</p> <p>H23.1- Bilgi sistemleri geliştirmede ileri teknolojilerden yararlanarak akıllı, sürdürülebilir, dayanıklı ve engelsiz yerleşke geliştirilmesinde etkili olunması</p>
VİZYON	<p>H3.2- Uluslararası öğrencilerin nicelik ve niteliklerinin artırılması</p> <p>H9.2- Bu alanlardaki problemlerin çözümü için çok disiplinli ve disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülen Ar-Ge ve yenilik projelerinde ve diğerlerinde ulusal ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi ve var olan işbirliklerinin kapsamının genişletilmesi</p> <p>A14- Uluslararasılaşma ile uyumlu sürdürülebilir bir kurumsal yapı geliştirmek</p> <p>H14.1- Uluslararasılaşma ile ilgili tüm birimler arasında koordinasyonun ve uluslararası işbirliklerinin oluşumunu ve gelişimini destekleyecek kurumsal desteğin sağlanması</p> <p>H14.2- Uluslararasılaşma ile ilgili mevcut deneyimlerin ve güncel süreçlerin belgelendirilmesi, arşivlenmesi ve erişilebilirliğini sağlayacak yerleşke içi veri tabanı oluşturulması</p> <p>H14.4- Uluslararası hareketlilik programları kapsamında gelen ve giden katılımcı sayısının artırılması</p> <p>A15- Uluslararasılaşma farkındalığını ve çok kültürlü yaşam deneyimlerini tüm bileşenler için geliştirmek</p> <p>H15.2- ODTÜ öğretim elemanlarının ve idari personelinin çok kültürlülük ve uluslararasılaşma konusundaki farkındalıklarının ve ilgili becerilerinin artmasını sağlayacak etkinliklerin gerçekleştirilmesi</p> <p>H15.3- Uluslararası öğrencilerin üniversite bileşenleri ile etkileşiminden kaynaklanan memnuniyetlerinin artırılması</p>
Uluslararası düzeyde öncü bölgesini ve dünyayı dönüştüren bir üniversite.	
İlişki / uyum yok	<p>H1.1- Mevcut disiplinlerarası lisansüstü programların güçlendirilmesi ve yeni gelişen alanlarda programlar açılması</p> <p>H1.2- Öğretim elemanlarının disiplinlerarası programlara katkısının artırılması</p> <p>A2- Ortaöğretim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H2.2- Ortaöğretim düzeyinde eğitime destek verilmesi</p> <p>A3- Gelen öğrenci kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H3.1- Etkin bilgilendirme yoluyla nitelikli öğrencilerin ODTÜ'ye çekilmesi</p> <p>A4- ODTÜ'ye gelen öğrencilerin üniversiteye uyumunu sağlamak ve öğrenimleri süresince gerekli danışmanlık desteğini vermek</p> <p>H4.1- Gelen öğrencilerin üniversiteye uyumu için bir ders (ODTÜ 101) geliştirilmesi ve uygulanması</p> <p>H4.2- Üniversite genelinde eşgüdümlü olarak öğrenciler için yönlendirici öğrenci danışmanlık sisteminin kurulması</p> <p>H5.2- Çekirdek program tanımlamalarının yapılması veya var olanların değerlendirilmesi</p> <p>H5.4- Bölüm içi/dışı seçmeli derslerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması</p>

- H5.5- Öğretim üyelerinin ve araştırma görevlilerinin pedagojik farkındalığının artırılması
- H5.7- Yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile öğretim teknolojilerinin kullanımının, öğretim materyalinin üretim ve paylaşımının yaygınlaştırılması
- H6.2- Lisansüstü öğrencilerin ve doktora sonrası araştırmacıların akademik, sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda desteklenmesi
- H10.1- Büyük ölçekli projelerin artırılması; projelerin performansının izlenmesi ve duyurulması
- H10.2- Nitelikli bilimsel dergilerde yayın yapılması; yayınların aldığı atf sayısının ve atf alma sürekliliğinin artırılması
- A11- Toplumun bilimsel yaklaşıma ve bilimsel gelişime verdiği değeri üst seviyelere taşımak
- A13- ODTÜ'nün iç ve dış paydaşlarıyla etkileşiminin sürekli ve etkili hale getirilmesi için kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirmek
- H13.1- Kurum içi ve kurum dışı iletişimin sistematik hale getirilmesi
- H14.3- Üniversitede akademik birimler, idari birimler, öğrenci toplulukları vb. tarafından gerçekleştirilen her türlü iletişimin İngilizce olarak da gerçekleştirilmesi
- H17.4- Yerleşkenin özgün mekansal ve mimari yapısı korunarak, "ODTÜ Ankara Yerleşkesi Mekansal Strateji ve Tasarım Kılavuzu" belgesi doğrultusunda yerleşkeye yeni yapıların kazandırılması
- A18- Üniversitenin etkinlik alanlarına uygun niteliklerde akademik ve idari işgücünü oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak
- H18.2- İdari personelin yetkinliğinin istihdam, işgücü planlaması ve eğitim yoluyla artırılması, memnuniyetlerinin artırılarak devamlılığının sağlanması
- H19.1- Etik, bezdri (mobbing) ve ayrımcılığa ilişkin farkındalığın artırılması ve bu konuya ilişkin vakaların azaltılması
- H19.3- Yerleşke içinde psiko-sosyal genel iyilik halinin artırılması
- H19.4- Yerleşke güvenliği merkezi bilgi sisteminin ve insan kaynağının oluşturulması
- A20- Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak
- H20.1- Döner sermaye projeleri ve fikri mülkiyet haklarından doğacak gelirlerinin artırılması
- H20.2- ODTÜ Geliştirme Vakfı ve/veya ODTÜ Teknokent A.Ş. aracılığıyla gelir getirici ve ayrıca bağlı gelirlerinin artırılmasına yönelik mekanizmalar geliştirilmesi, uygulanması ve gelirlerin etkin kullanılması
- H20.3- Stratejilerin gerçekleştirilmesini desteklemek üzere özgelirlerimizin artırılması
- A21- Kaynakları verimli kullanmak
- H21.1- Yatırım ve cari bütçelerin yıllık ihtiyacı karşılayacak şekilde ve verimli kullanılması
- A22- Bilişim hizmetlerinin yönetiminin etkinliğini ve etkisini artırmak
- H22.1- BT destekli hizmetleri geliştirmeyi ve iyileştirmeyi destekleyecek yönetsel süreçlerin etkinliğinin artırılması ve bu doğrultuda kurumsal kültür değişimlerinin sağlanması
- H22.2- Öncül bilişim hizmetlerinin temel ilkeler ve öncelikler doğrultusunda, katma değer

yaratılacak ürünlere dönüştürülmesi

H23.2- Bilgi sistemlerini bütünleştirerek ve yaygınlaştırarak bilgi teknolojileri ve sistemlerinden yararlananların doğru ve güvenilir bilgiye ve hizmete zamanında, mekandan bağımsız ve kolay erişiminin sağlanması

A24- Kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini ve etkisini artırmak

H24.1- İdari süreçlerin iyileştirme döngülerinin desteklenmesi ve kalite güvence sisteminin güçlendirilmesi.

Tablo 4.18 Marmara Üniversitesi Vizyon /Misyon – Amaç/Hedef uyumu

MİSYON: Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.	<p>H1.5- 2019 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde Sosyal Bilimler Uygulamalı Eğitim Laboratuvarının, 2020 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası)Yerleşkesinde endüstriyel hizmet veren Teknik Bilimler Merkezi Araştırma Laboratuvarının ve 2021 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Sağlık Bilimleri Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması ve donanımları ile birlikte çalışır hale getirilmesi</p> <p>H1.7- 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesine uygulama ve araştırma merkezlerini içeren bir binanın yapılması</p> <p>H1.8- 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) ve Göztepe yerleşkelerinde yeni yapılanmada uygulama ve araştırma merkezleri için 20 adet ofis ayrılması</p> <p>A8- Öğretim üyelerine yönelik araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi</p> <p>H8.1- 2017 yılı sonuna kadar yayın sayısı artmasına yönelik 1 adet editing/proofreading ofisinin açılması</p> <p>H8.2- Proje yazım ve destek ofisinin 2018 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi</p> <p>H6.2- 2018 yılı itibariyle Özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle birlikte yılda 20 projenin tamamlanması (BAPKO hariç)</p> <p>H6.3- Her bir akademik birimin paydaşları ile yılda 1 bilimsel/kültürel/sanatsal/sportif etkinlik düzenlemek</p> <p>H6.4- Tüm Lisans ve Önlisans eğitimi veren birimlerin paydaşlarıyla birlikte yılda 1 sosyal sorumluluk projelerinin oluşturulması</p> <p>H6.5- 2021 yılı sonuna kadar 5 adet patent, tasarım, marka vb. almak</p> <p>H6.7- 2021 yılı sonuna kadar özel sektör ve proje fikirlerinin 7/24 buluşabileceği açık proje alanlarının (Project Space) oluşturulması</p>
VİZYON Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.	<p>H1.9- 2018 yılı sonuna kadar Tüm Fakülte ve Yüksekokullarda 1 adet öğrenci çalışma odası ayrılması</p> <p>H5.6- 2018 yılı sonuna kadar 10 lisansüstü uzaktan eğitim programı açılması</p> <p>A7- Uluslararası akademik/ıdari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması</p> <p>H7.1- 2018 yılı sonuna kadar 8 adet olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 11 lisans-yüksek lisans programının çift diploma verecek şekilde anlaşma yapılmasını sağlamak ve 2021 yılı sonuna kadar 15 çift diplomalı lisans/yüksek lisans programına sahip olması</p> <p>H7.2- 2017 yılı sonuna kadar yurtdışında yapılan araştırmalarının artırılması ve öğretim elemanlarının eğitim/araştırma sürelerini düzenleyen bir yönergenin hazırlanması</p>

	<p>H7.3- Uluslararası birincil endekslerce (SCI/SSCI vb.) taranan dergilerde basılan yayın sayısının 2017 yılında 1200 olmak üzere her yıl %25 artırılması</p> <p>H7.4- Uluslararası proje sayısını arttırmayı teşvik etmeye yönelik, 2018 yılı sonuna kadar Atama Yükseltme Kriterlerinde düzenleme yapmak</p> <p>H7.5- Her yıl 10 uluslararası destekli proje başlatmak</p> <p>A5- Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak</p>
Dişki / uyum yok	<p>A1- Yerleşkeleri birimlerin etkileşimini göz önünde bulundurularak yapılandırılmak</p> <p>H1.1- Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Eczacılık Fakültesi, merkezi kütüphane ve yemekhane ile öğrenci sosyal merkezi binalarının, spor kompleksi alt yapısının kurulması ve olanaklarının 2018 yılı sonuna kadar hazırlanması</p> <p>H1.2- 2017 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Kongre Merkezi, Spor Tesisleri ve Kulübü, Öğrenci Sosyal Merkezleri (öğrenci kulüp binaları dahil), Öğrenci Psikolojik Danışma Merkezi, Yurtlar ve Teknokentin master plana konulması</p> <p>H1.3- 2021 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesine master plan çerçevesinde yer alan 5 birimin taşınması</p> <p>H1.4- 2021 yılı sonuna kadar 5 birimin (Fen Edebiyat Fakültesinin Fen Bölümü- tüm uygulama ve araştırma laboratuvarları ile- dahil olmak üzere) Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesine taşınması</p> <p>H1.6- Maltepe Sağlık Yerleşkesindeki hastanemizin 2018 yılında açılması</p> <p>A2- Yerleşkelerimizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H2.1- 2018 yılı sonuna kadar 2 yerleşkenin çevre aydınlatmasında güneş enerjili aydınlatma sistemlerinin kullanımını sağlamak</p> <p>H2.2- 2019 yılı sonuna kadar 6 binada su tasarrufu armatürlerin kullanımını sağlamak</p> <p>H2.3- Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesinin master planının, enerji tasarrufu sağlamak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamlanması</p> <p>H2.4- 2018 yılı sonuna kadar bir birim ve takip eden her yılda bir birim olmak üzere Maltepe (Kenan Evren Kışlası), Anadoluhisarı ve Maltepe Sağlık Yerleşkelerinin yeşil alanlarının sulamasında kullanılmak üzere 2021 yılı sonuna kadar yağmur sularını depolamaya yönelik altyapıyı oluşturmak</p> <p>H2.5- 2017-2021 arasında geçici kabulü yapılacak binaların A enerji kimlik belgeli (A enerji kimlik belgesi alınmamış olanlar hariç olmak üzere) olarak yapılması</p> <p>A3- Yerleşkelerimizde açığa çıkan atıkların azaltılmasını ve doğru yönetimini sağlamak</p> <p>H3.1- Eğitim ve araştırma laboratuvarlarında ortaya çıkan tüm tehlikeli atıkların toplanabilmesi için 2018 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık, 2021 yılına kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkelerinde geçici depolama alanlarının yapılması</p> <p>H3.2- 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz bünyesinde tehlikeli atıkların bertaraf edilmesi konusunda çalışma yapmak üzere Atık Yönetimi ile ilgili bir yönergenin oluşturulması</p> <p>A4- Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek</p>

H4.1- Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesinde 2018 yılı sonuna kadar 250 metrekarelik bölümü tamamlanmak üzere, 2020 yılına kadar 1000 m² lik permakültür alanları (hobi bahçeleri) oluşturmak

H4.2- 2017 yılı sonuna kadar 2.000 fidan olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 10.000 fidan dikmek

H4.3- 2019 yılı sonuna kadar engelsiz yerleşkelere yönelik açık ve kapalı mekan çalışmalarının tamamlanması

H4.4- 2021 yılı sonuna kadar 4 yerleşkeye ulaşımında bisiklet yollarının yapılmasına yönelik olarak yerel yönetimlerle işbirliklerinin yapılması

H4.5- 2018 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesi master planına yürüyüş ve bisiklet yolları yapımının konulması

H4.6- 2021 yılı sonuna kadar mevcut ve yeni yerleşkeler için yerleşkelerde ulaşımı sağlayabilecek şekilde yürüyüş ve bisiklet yolları yapmak

H4.7- 2021 yılı sonuna kadar, yeni yerleşkelerde yerleşke içi ulaşımında çevre dostu ulaşım araçlarının devreye girmesi ve bisiklet kiralama sisteminin uygulamaya konulması

H5.1- 2019 yılı sonuna kadar her bir akademik birimin bir uygulamalı eğitim verecek donanuma sahip çalışma alanı oluşturmak

H5.2- Tüm akademik birimlerin her yıl bir adet Sektörel/teknik gezi düzenlemesi

H5.3- 2019 yılı sonuna kadar mesleki/ sektörel uygulamalar dersini her lisans programına eklemek

H5.4- 2019 yılı sonuna kadar girişimcilik-yenilikçilik ve insan hakları derslerinin tüm lisans müfredat programlarına konulması

H5.5- Mevcut akredite lisans programlarına 2018 yılı sonuna kadar 2 adet olmak üzere, 2021 yılı sonuna kadar 10 yeni akredite Lisans programının eklenmesi

A6- Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak

H6.1- 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz araştırmalarının sektör ile koordinasyonunu sağlayacak sağlık, sosyal, fen alanında birer sektörel danışmanlık kurulunun oluşturulması

H.6.6- Her yıl öğrencilere "girişimcilik fikir yarışması" yapılması

H6.8- 2021 yılı sonuna kadar veri tabanına kayıtlı mezunlar sayısını 300.000'e ulaştırmak

EK-2

GZFT- Stratejik Amaç-Hedef İlişki

Tablo 4.20. Ege Üniversitesi GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Geçiş	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>1.Amaç 1: Ege Üniversitesi'nin araştırma ortamını geliştirerek bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkı sağlamak.</p> <p>H1.1: Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması.</p> <p>H1.2: Araştırma altyapısının niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.</p> <p>H1.3: Araştırma faaliyetleri ile yürütülen yıllık ulusal fon destekli proje sayısının en az %15 artırılması.H1.4: AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi için teknopark alanının genişletilerek %95 doluluk sağlanması.</p>	<p>Ulusal ve uluslararası birimlerle ortak projelerin yürütülmesi Üniversite dışı (AB, TÜBİTAK, DPT, TÜBA vb.) araştırma proje sayısının yüksek olması Araştırma ve yazın sayılarının yüksek olması</p> <p>Farklı araştırma alanlarındaki tirtin ve patentler ile katma değeri yüksek ilaç, kozmetik, bitkisel tirtin gibi yeni tirtinler üretilebilmesi Disiplinler arası çalışmalara eğilimin olması Üniversite kampüsü alanında Teknopark ve Kuluçka Merkezi'nin sunduğu olanakların artması</p> <p>Alt yapısı güçlü, ulusal/uluslararası kalite sistemlerine uygun, akredite laboratuvarlarının ve analiz sistemlerinin bulunması</p>	<p>Yüksek lisans ve doktora proje desteklerinin yetersiz olması</p> <p>Akademik personelin yurt içi ve yurt dışı bilimsel etkinliklere katılım için yeterli destek alınmaması</p> <p>Bilimsel araştırmalar için ödenek desteğinin yetersiz olması</p> <p>Araştırmalarda kullanılan cihaz ve sarf malzemelerinde dışa bağımlı olunması</p> <p>Disiplinlerarası çalışmalar için farkındalığın az olması</p>	<p>Ege Üniversitesi'nin Araştırma Üniversitesi adaya olması</p> <p>Ülke politikaları doğrultusunda AR-GE çalışmalarına verilen önemin artması</p> <p>Farklı sektörlerde ortaya çıkan yeni uzmanlık alanlarının yeni araştırma ve istihdam alanlarını ortaya çıkması</p>	<p>Ekame hizmetlerin artması</p> <p>Döviz kurlarındaki değişimin rtm araştırma projelerin bütçelerine yansıtılmaması, dolayısıyla araştırma projelerinin bütçelerinin alınmaması gücünün giderilerek azalması, bu nedenle gerçekleştirilecek bütçe planlamasının yapılamaması ve uzun vadede araştırma ve proje kalitesinin düşmesi</p>
<p>2.A2: Eğitim faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlarda sürdürmek.</p> <p>H2.1: Eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesi ve niceliğinin artırılması.</p> <p>H2.2: Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.</p>	<p>Üniversitede verilen eğitimin ilgili sektörlerde aranılan nitelikleri içermesi</p> <p>İlgili akademik birimlerde akrediteyon kriterlerine uygun eğitim verilmesi</p> <p>Eğitimde teknolojik imkanların kullanılması</p> <p>Eğitim programlarının çeşitli olması ve yeni ihtiyaçlara göre strekili güncellenmesi •İlgili akademik birimlerde uygulamalı eğitim yapılması</p> <p>Yüksek lisans programlarının çeşitliliğinin fazla olması</p> <p>Uzaktan eğitim ile sunulan sertifika ve lisansüstü programların bulunması</p> <p>Öğrenci ve personel hareketliliği açısından uluslararası işbirliklerinin olması</p> <p>İngilizce eğitiminin olması nedeni ile yabancı öğrenciler için tercih edilmede önceliğinin olması</p> <p>Sosyal ve bilimsel sivil toplum kuruluşlarında görev alan, tecrübeli, dinamik bir</p>	<p>Öğretim üyelerinin iş ve ders yüklerinin fazla olması</p> <p>İdari personele yeterli ve etkin hizmet içi eğitim olanağı sağlanmaması</p> <p>Teknik personel ve cihaz uzmanının yetersiz olması</p> <p>Performans izleme ve teşvik mekanizmalarının yetersiz olması</p> <p>Öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle teorik ve pratik derslerde, özellikle interaktif eğitim uygulamalarında zorluklar yaşanması</p> <p>Mesem öğrenciler ile iletişimin zayıf olması</p> <p>Doktora program sayısının yetersiz olması</p> <p>Eğitim planlarının ders, içerik ve yabancı dil konusunda yetersiz olması</p> <p>Öğrencinin lisansüstü eğitim streci ile ilgili, takip mekanizmalarının elektronik sistem üzerinden yapılamamasının personel</p>	<p>Nitelikli mesem talebinin artması</p> <p>Kamu ve özel kuruluşların farklı alanlardaki çalışmaları için Ege Üniversitesi'ne yönelik ilginin artması</p>	<p>Artan üniversite sayısı ile üniversite eğitimindeki kalitesinin düşmesi</p> <p>İlk ve orta öğretimdeki eğitim kalitesinin düşmesi nedeniyle, Üniversitelere gelen öğrenci sayısında azalma olması</p> <p>Öğrenci kontenjanlarının planlama yapılmadan strekli artırılması</p> <p>Staj/uygulama yapılacak alanlara kısıtlama getirilmesi nedeni ile öğrencilerin uygulama yapmak konusunda sıkıntı yaşamaları</p> <p>Yetmiş akademik ve idari personelin özlük hakları ve ekonomik nedenlerle üniversiteden ayrılması</p> <p>Görev strecilerini tamamlayan ve uzman</p>

	<p>akademik ve araştırmacı kadroya sahip olunması</p> <p>Öğretim üyeleri ile alanında uzman idari personelin yasa/yönetmeliklerin hazırlanmasında ve farklı alanlarda projeler yürütülmesinde uzman görüşü ve eğitim desteği vermeleri</p> <p>Görev, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olup gerektiğinde inisiyatif alabilen yeniliklere açık idari personele sahip olması</p>	<p>ve öğrenci bakımından çeşitli aksaklıklara yol açması</p> <p>Uluslararası değişim programları kapsamında Üniversiteye gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayısının düşük olması</p> <p>Birim bazında girişimcilik temel eğitimlerinin eksik olması</p>		<p>değişimi nedeniyle boşalan araştırma görevlisi kadrolarının yeniden kullanılmaması ve amaca yönelik yeni personelin istihdam edilememesi</p> <p>Nitelikli lisans mezunlarının ekonomik nedenlerden ve kadro sorunlarından dolayı akademisyenliği tercih etmemesi</p> <p>Akademik personelin yük sölme kriterlerinde sıkılıkla yapılan değişiklikler, yardımcı doçentlik kadrolarının kalkması ve gelen unvanlandırmalar nedeniyle, kadro atamalarındaki belirsizliklerin motivasyon düşükliğin yaratması</p> <p>• Özel üniversitelerdeki bütçe esnekliğinin kamu üniversitelerinde olmaması</p>
<p>A3: Uluslararası yükseköğretim alanında Ege Üniversitesi'nin çöküm merkezi haline gelmesini sağlamak.</p> <p>H3.1: Uluslararası alanda eğitim amaçlı dolaşımın desteklenmesi için ulusal arası değişim işbirliklerinin %4 artırılması.</p> <p>H3.2: Uluslararası görünürlüğin desteklemek için akademik personelin yurt dışındaki uluslararası etkinliklere katılım sayısının en az %10 artırılması.</p> <p>H3.3: Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısının %30 artırılması.</p>	<p>Kamu/özel sektör/STK'lar ile işbirliğinin fazla olması</p>	<p>YOK</p>	<p>Avrupa Birliği uyum süreci ile birçok alandaki (sağlık, turizm, havacılık, gıda güvenliği, uluslararasılaşma, yenilenebilir enerji, vb.) farkındalığın artması</p>	<p>YOK</p>

<p>4 A4: Kurumsal yapının sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak. H4.1: Üniversite fiziksel altyapısının geliştirilmesi için yatırım programında yer alan binaların tamamlanma oranının en az %60 olması. H4.2: Bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi için lisanslı yazılım sayısının %10 artırılması. H4.3: Üniversite insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi. H4.4: Kurumsal yönetim sisteminin kurulması ve etkinliğinin sağlanması. H4.5: Kurumsal kaynakların yönetiminde etkinliğin sağlanması için iç denetim birimi tarafından birim başına tespit edilen uyumsuzluk (bulgu) sayısının en fazla 2 olması. H4.6: Üniversite gelirlerinin %15 artırılması.</p>	<p>Akredite olan laboratuvarlar ve diğer hizmetler ile döner sermaye geliri elde edilmesi</p>	<p>Öğretim elemanı sayısının yeterli olması İdari personel sayısının yeterli olması (sekretar, yardımcı eleman vb.) Öğrencilere yönelik sosyal faaliyetlerin yeterli olması Bilgisayar internet, yazılım, donanım vb. teknolojik alt yapı olanaklarının yeterli olması • Kütüphane varı tabanlarının yeterli olması, Binaların, laboratuvarların fiziksel ve donanımsal durumunun yeterliliği, Kullanılan ortak alanların yeterliliği</p>	<p>YOK</p>	<p>Bürokratik yapıdan kaynaklı güçlükler yaşanması</p>
<p>5A5: Eğitim ve araştırma çıktılarının topluma katkısına dönüştürülmesini sağlamak. H5.1: Sağlık alanında sunulan toplumsal hizmetlerden memnuniyet oranının en az %90 olması. H5.2: Topluma katkı alanında paydaşlarla ilişkilerle yönelik faaliyetlerin niteliğinin ve niceliğinin geliştirilmesi</p>	<p>Kültür ve kaliteye önem veren bir eğitim ve araştırma kurumu Farklı alanlarda topluma yönelik hizmet ve eğitimlerin sunulması Öğrencilere yönelik "Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Birimi"nin bulunması</p>	<p>Toplum sorunlarına yönelik yapılan çalışmaların desteklenmesi ve ödüllendirilmesinde aksaklıklar olması Kurumsal tanıtım ve imaj faaliyetlerinin yeterli olması</p>	<p>YOK</p>	<p>Sağlık ve eğitim politikalarının hızlı değişmesi</p>

İlişkili olmayan ifadeler	Yeniliğe ve gelişime açık bir üniversite olması Yüksek puanlı olmalarına rağmen ÖYS'de bazı fakülteleri ilk sırada tercih eden öğrenci sayısının fazla olması Üniversite birimlerinin diğer eş değer kurumlardaki birimlere liderlik etme potansiyelinin bulunması Atık toplama protokolü ile atıkların üniversite bünyesinde yeniden değerlendirilebilme imkanının olması	• Kampüs/bina güvenliğinin yetersiz olması • Kampüs trafik dâsininin/ulaşımın yetersiz olması • Deprem için alınan önlemlerin yetersiz olması • Periferdeki öğrenciler için yurt hizmetinin olmaması • Periferdeki öğrencilerin ulaşımın sorumlu olması • Periferdeki öğrencilerin kampüs hayatını yaşayamıyor olması • BÜTÇE • Bütçenin yetersiz olması • Teknoparktaki şirketleşme oranının çok düşük ve yetersiz olması • Girişimci ekosistemini güçlendirecek kurum kültürünün oluşmaması	Ege Üniversitesi'nin İzmir'de var olması	• Diğer üniversitelerde de aynı/benzer bölümlerin açılması • Öğretmenlik ve özencilik gibi alanlarda devletin kısıtlı kadro belirlemesi nedeniyle mezunların iş bulma konusunda sıkıntı yaşamaması • Bazı sektörlerde (sağlık, havacılık, denizcilik, vb.) verilen mezun sayısının sektörde istihdam edilemeyecek kadar fazla olması • Bazı sektörlerde istihdam bazında yeterli ölçütlerin ve tanımlamalara bulunmaması • Devlet bütçesinin yeni açılan üniversitelere yönlendirilmesi • Genel olmayan yasaların bulunması
---------------------------	--	---	--	---

Tablo 4.21 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişkisi

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>Amaç 1 Tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak, Üniversitemiz eğitim-öğretim programlarının bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilecek mükemmeliyette geliştirilmesi</p> <p>Hedef 1.1 Eğitim-öğretim programlarını toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı ve paydaşlarıyla etkileşim içerisinde uygulama ağırlıklı olacak şekilde geliştirmek</p> <p>Hedef 1.2 Eğitim-öğretim altyapısını</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Araştırma Üniversitesine dönüşüm için güçlü bir alt yapı ve nitelikli öğretim kadrosunun bulunması, ➢ Disiplinlerarası çalışma olanağının bulunması ➢ Ulusal ve uluslararası öğrenciler için tercih edilen bir üniversite olunması, ➢ Kamu kurumlarına giriş sınavında başarı seviyesi yüksek olan kişilerin Üniversitede çalışmaya başlaması ➢ Paydaşların gereksinimleri ve akademik 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bazı sosyal bilim alanlarında akademik kadroların yetersiz olması ➢ Hastanelerin bazı birimlerinde araştırma görevlisi ihtiyacının karşılanamaması, ➢ Bazı bölümlerde öğrenci kontenjalarını fazla olması, ➢ Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısındaki artış ➢ Akademik personelin iş yükü fazlalığı, ➢ Temel bilimlerde öğrenci talebinin düşük olması 	YOK	YOK

<p>geliştirmek</p> <p>Hedef 1.3 Eğitim-öğretimde kalitenin güvence altına alınmasını sağlamak</p> <p>Hedef 1.4 Akademik personelin sayısal ve niteliksel gelişimini sağlamak</p> <p>Hedef 1.5 Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim amaçlı işbirlikleri geliştirmek</p> <p>Hedef 1.6 Uzaktan eğitim sistemini geliştirip sürdürmek</p> <p>Hedef 1.7 Ulusal ve uluslararası öğrenciler için çekim merkezi haline gelmek</p> <p>Hedef 1.8 Uluslararası stajyer değişim programlarını desteklemek ve geliştirmek</p>	<p>gelişmeler doğrultusunda hazırlanan ders programlarının varlığı</p>			
<p>Amaç 2 Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçigirişimci insan gücü güçlendirilerek Üniversitenin toplumsal ve ekonomik katkısının artırılması</p> <p>Hedef 2.1 Akademik personelin ve öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek</p> <p>Hedef 2.2 Akredite laboratuvar ve araştırma altyapısını ve sürdürülebilir yönetim yapısını</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Girişimciliği teşvik edecek Teknoparkın ve Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması, ➢ Değişimi yönlendirebilecek genç dinamik ve yeniliklere açık yönetici, akademik ve idari çalışan kadrosunun bulunması ➢ Üst Yönetimin yeniliklere açık olması ve toplam kalite yönetimine önem vermesi, ➢ Bölgeye hizmet veren tam teşekküllü bir hastaneye sahip olunması 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Odenek yetersizliği ➢ Bilimsel çalışmaların patente dönüşmesinin istenen düzeyde olmaması, ➢ Hizmet içi eğitim eksikliği 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ülkenin hızlı kalkınma hedefleri doğrultusunda öncelikli alanlarda AR-GE desteklerinin artırılması, ➢ Üniversitenin köklü geçmişi nedeniyle mezunlarını kamu ve özel sektörde yönetim kademelerinde yer almaları 	YOK

<p>güçlendirmek</p> <p>Hedef 2.3 Kalkınma Planlarında tanımlanan öncelikli alanlarda teknolojik ürünler ve toplumsal sorunlara çözüm üreten bilimsel araştırma projelerini çıktı odaklı olarak desteklemek</p> <p>Hedef 2.4 Bilimsel araştırma projelerine ilişkin ödeneklerden proje kapsamında burs verilmesini ve sözleşmeli doktora sonrası araştırmacı istihdam edilmesini sağlamak</p> <p>Hedef 2.5 Uluslararası ortaklıkla yürütülen projelerin teşvik edilmesini sağlamak</p> <p>Hedef 2.6 Üniversitedeki bilgi birikimini sanayiye aktararak ortak projeler yapmak ve üniversite-sanayi işbirliğini desteklemek</p> <p>Hedef 2.7 Öğrencilerin lisans ve lisansüstü tezlerini bölge sanayinin/toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmek</p>				
<p>3 Amaç 3 Üniversite yerleşkeleri sosyal ve fiziki mekanlarının öğrenci, çalışan ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Paydaşlarla güçlü ilişkilerin bulunması, ➢ Eğitim için uygun bina ve tefrişata sahip olunması 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bazı birimlerde fiziksel alt yapı ve donanım eksikliği olması, ➢ Ana kampüs içi ve kampüsler arası ulaşım ve trafik sorunun bulunması, 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Farklı alanlarda kümelennmelerin olduğu bir bölge olması, ➢ Hızlı tren bağlantısı olan, coğrafi anlamda avantajlı bir konumda bulunması, ➢ Eskişehir'in 	<p>YOK</p>

<p>toplumsal faydayı artıracak ve paydaşlarla etkileşimi sağlayacak faaliyetlerde bulunulması</p> <p>Hedef 3.1 Merkez yerleşke içinde öğrenci ve çalışanlar ile paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak, memnuniyetlerini artıracak yeni mekânlar ve hizmet alanları oluşturmak</p> <p>Hedef3.2 Merkez yerleşke dışındaki yerleşkelerin fiziksel, sosyal ve sportif olanaklarını iyileştirmek</p> <p>Hedef 3.3 Yerleşkede yapılan bilimsel, kültürel ve sanatsal etkinlik sayısını artırmak, öğrenci kulüp faaliyetlerini desteklemek</p> <p>Hedef 3.4 Atıkların geri dönüşümü için çalışmalar yapılmasını sağlamak</p> <p>Hedef 3.5 Engelli öğrenci, personel ve paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda yerleşim alanları ve binalardaki engellerin ortadan kaldırılması için iyileştirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak</p> <p>Hedef3.6 Topluma katkı amaçlı faaliyetler geliştirmek</p> <p>Hedef 3.7</p>			<p>öğrenci şehri olması ve geniş sosyal olanakların bulunması,</p>	
--	--	--	--	--

<p>Üniversitenin sunduğu hizmetler konusunda sanayi ve topluma hizmet kuruluşlarında farkındalığı artırmak ve paydaşlarla etkileşimi sağlamak</p>				
<p>4 Amaç 4 Toplumun sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayan, hizmet sunum yeterliliğini sağlamış ve geleceğe yönelik olarak stratejik alanlarda üst düzey merkezler kurulması yoluyla etkinliği ve kurumsallaşmayı ön plana çıkaran bir sağlık hizmeti sunulması</p> <p>Hedef 4.1 Üniversitemizin sağlık hizmetlerinde yetkin ve uzmanlaşmış bölge sağlık kurumu kimliğini sürdürmesini sağlamak</p> <p>Hedef 4.2 Ülke ihtiyaçları çerçevesinde ileri teknolojiye dayalı tedavi rehabilitasyon ve koruma merkezleri kurmak ve mevcutları geliştirmek</p> <p>Hedef 4.3 Sağlık turizmine yönelik kurumsal altyapıyı oluşturmak ve hizmetleri geliştirmek</p> <p>Hedef 4.4 Dış Hekimliği Fakültesi'ni modern teknoloji ile</p>	YOK	YOK	<p>➤ Eskişehir ve çevre sanayisinin havacılık ve raylı sistemler alanında hızlı gelişimi</p>	YOK

<p>donatılmış tam teşekküllü bir yapıya ulaştırmak ve uygulama hastanesini kurmak</p> <p>Hedef 4.5 Hastanenin gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda kurumsal altyapısını güçlendirmek</p>				
<p>Amaç 5 Yükseköğretimde hizmet sunumunda değişen yapıyı ve Üniversitemizin büyüyen yapısını destekleyecek şekilde kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve insan kaynaklarının güçlendirilmesi</p> <p>Hedef 5.1 Hizmet sunumunda etkinliği artırmak, bilgi evrak akışını hızlandırmak ve hizmet verme süresini kısaltmak</p> <p>Hedef 5.2 Mâli yönetim sisteminin geliştirilmesi ile birlikte hazine katkısı ve öz gelirleri artırmak ve kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak</p> <p>Hedef 5.3 Çalışanların gelişimini sağlamak ve çalışma yaşamından memnuniyetini artırmak</p> <p>Hedef 5.4 Bilgi İşlem alt yapısını sürekli iyileştirmek</p>	<p>➤ Üniversitenin kurumsallaşma sürecini tamamlanmış olması bulunması</p>	<p>➤ İdari ve destek personeli ihtiyacının yeterince karşılanamaması,</p>	YOK	YOK

İlişkili olmayan ifadeler	YOK	➤ Mezunlarla iletişimin istenilen düzeyde olmaması	➤ Halkın öğrenciye bakış açısının olumlu olması.	YOK
---------------------------	-----	--	--	-----

Tablo 4.23 İstanbul Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
Amaç 1: Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi Hedef 1: Bilgi İşlem Sistemlerinin Geliştirilmesi Hedef 2: Üniversitenin Fiziki Yapısının İyileştirilmesi Hedef 3: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Hedef 4: Kurumsal İletişim Kabiliyetlerinin Artırılması Hedef 5: Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	Vizyoner ve şeffaf bir yönetim anlayışı	Kampüslerdeki sosyal imkânların ve tesislerin yetersiz olması Eğitim ve topluma hizmet alanlarındaki fiziki imkânların yetersiz olması	YOK	YOK
Amaç 2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması Hedef 1: Müfredatların Diploma Programı Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerine Uygun Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Göre Düzenli Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi Hedef 2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kılınması Hedef 3: Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması Hedef 4: Öğrenci Merkezli Eğitim – Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi Hedef 5: Eğitim Öğretimi Destekleyecek ve Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkıda Bulunacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi	Ulusal ve uluslararası alanda tercih edilen referans kurum Mezunlarının elde ettiği 2 Nobel Ödülü ve SHANGHAI-ARWU Üniversite sıralamasında ilk 500'e giren tek Türk üniversitesi olması nedeniyle güçlü bir uluslararası imaj	YOK	YOK tarafından araştırma üniversitesi olarak seçilmiş olması Toplum nezdinde sahip olduğu öncü ve saygın kimlik Uluslararasılaşmanın devlet politikası ile destekleniyor olması	YOK
Amaç 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkarılması ve	Araştırma Üniversitesi kimliği, Araştırma altyapısının	TUBITAK, AB, TÜBA vb. dış kaynaklı projelerin niceliksel	Devletin araştırma üniversitelerini destekliyor olması	YOK

<p>Sürdürülebilirliğin Sağlanması Hedef 1: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi Hedef 2: Yaygın Etkisi, Yüksek Çıktıları Olan Bilimsel Araştırmaların Artırılması Hedef 3: Ulusal ve Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan, Yaygın Etkisi Yüksek Olan Lisansüstü Tezlerin Artırılması Hedef 4: Bilgi ve Teknoloji Transferi Amacıyla Kendi Alanında Seçkin Üniversite, Enstitü ve Araştırma Merkezleri İle Ortak Çalışmaların Yürütülmesi</p>	<p>zenginliği ve BAP bünyesindeki stratejik çalışmalar Yaşam boyu öğrenmeyi mümkün kılan açık ve uzaktan eğitim ile sürekli eğitim</p>	<p>anlamda yeterli düzeye ulaşmamış olması</p>		
<p>4 Amaç 4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi Hedef 1: Üniversite – STK Arasındaki Kurumsal İlişkilerin Geliştirilmesi Hedef 2: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Projelerinin Artırılması Hedef 3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Faaliyet ve Hizmetlerin Nicelik ve Niteliğinin Artırılması Hedef 4: Çevre Yönetimi Sistemi Çalışmalarının İyileştirilmesi YOK</p>	<p>YOK</p>		<p>Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının artan oranında Üniversitemiz ile iş birliği</p>	<p>YOK</p>
<p>Amaç 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Artırılması Hedef 1: Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (FSMH) Kapsamında Başvuru, Tescilleme ve Lisanslama Sayısının Artırılması Hedef 2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Katma Değer Sağlayacak Üni versite-Sanayi İş Birliklerinin Artırılması Hedef 3: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Artırılması Hedef 4: Üniversite Genelinde Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürünün Geliştirilmesi Doğrultusunda Faaliyetlerin Artırılması</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>Dış kaynakların kullanımı ile ilgili imkan, destek, teşvik ve hibelerin sürekli olarak artıyor olması</p>	<p>İkili ve çoklu projelerin üretilmesinde yaşanan sorunların varlığı</p>

İlişkili olmayan ifadeler	Köklü bir geçmiş, yüksek bir marka değeri ve kendi alanında her biri yetkin, donanımlı ve tanınır öğretim elemanı kadrosu Saygın, çok disiplinli ve nadir diploma programları Sunduğu sağlık hizmetleriyle Türkiye’de ve dünyada en fazla tercih edilen ve güvenilen Tıp Fakültesi	Üniversite bünyesinde üretilen bilginin ve bilimsel çalışmaların yeterli oranda transferinin sağlanamaması Disiplinler arası araştırma ve ortak çalışma kültürünün yeterince olgunlaşmamış olması Üniversite mezunları ile olan iletişimin yetersizliği	Üniversitelerin ve öğretim elemanlarının başarılarının ölçülmeye ve ödüllendirilmeye başlanmış olması	Öğrenci kontenjanlarında inisiyatif dışı artışların varlığı İstanbul ili sınırları içerisinde önemli sayıda üniversitenin açılmış olması Üniversite hastanelerine ilişkin uygulanan sağlık politikalarının yetersizliği Temel bilimler alanlarında lisans ve lisansüstü programlara ilginin azlığı
---------------------------	--	---	---	--

Tablo 4.25 Hacettepe Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
A1- "Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek H1.1- Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılabacaktır. H1.2- Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılabacaktır. H1.3- Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir. H1.4- Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.	Bilimsel yayın performansı Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü	YOK	YOK	YOK
A2- Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek H2.1- Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayı	Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler ve programlar	YOK	YOK	Lisans öncesi eğitiminin yetersizliği Temel bilimlere yönelik kadromun ve ilginin azal

<p>sını 2022 yılına kadar %50 artırılabacaktır.</p> <p>H2.2- 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırılabacaktır.</p> <p>H2.3- 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılabacaktır.</p> <p>H2.4- 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders, harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırılabacaktır.</p> <p>H2.5- Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.</p>				ması
<p>A3- Girişimciliği Üniversite genelinde yaygınlaştırmak</p> <p>H3.1- Sağlık, teknik ve sosyal inovasyon alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar üç katına çıkarılacaktır.</p> <p>H3.2- Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar en az üç katına çıkarılacaktır.</p> <p>H3.3- Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılabacaktır</p>	YOK	YOK	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları,	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişiklikler

<p>4 A4- Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak</p> <p>H4.1- Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir.</p> <p>H4.2- Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.</p> <p>H4.3- Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.</p> <p>H4.4- Uluslararası hasta sayısının artırılması sağlanacaktır.</p> <p>H4.5- Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılabilecektir.</p>	<p>Sağlık alanında öncü ve referans Üniversite</p>	<p>YOK</p>	<p>Sağlık turizmine verilen önemin artışı Sunulan hastane- tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması Biyomedikal cihazlar ve milli ilaç konusundaki ülke politikaları</p>	<p>Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma.</p>
<p>A5- Kurumsallaşmayı güçlendirmek</p> <p>H5.1- Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi her yıl %5 artırılabilecektir.</p> <p>H5.2- Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.</p> <p>H5.3- İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri geliştirilecektir.</p> <p>H5.4- Mezunlarla ilişkiler</p>	<p>YOK</p>	<p>Organizasyon ve insan kaynakları yönetimindeki eksiklikler Kurumsal aidiyetin yeterli olmaması Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği</p>	<p>Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar</p>	<p>YOK</p>

güçlendirilecektir.				
<p>A6- Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak</p> <p>H6.1- 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.</p> <p>H6.2- 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 5 proje desteklenecektir.</p> <p>H6.3- 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.</p>	Akademik disiplin çeşitliliği	YOK	Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları	YOK
İlişkili olmayan ifadeler	Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite, Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu , Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak ,En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilmek	Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler, Bilişim altyapısı eksiklikler, Tanıtım ve iletişim yetersizliği, Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar, AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılmaması, Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği	Fonların artması ve çeşitlenmesi	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınmaması Nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar Mevzuatın sık değişmesi Öğrenci sayısının artırılması

Tablo 4.27. İstanbul Teknik Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>A1- Değişim Ve Gelişimi Hedefleyen Eğitim - Öğretim</p> <p>H1.1- Eğitim ve Öğretim Altyapısını Geliştirmek</p> <p>H1.2- Eğitim ve Öğretimin Sürekli İyileştirilmesini Sağlamak</p> <p>H1.3- Disiplinler Arası Eğitim ve Öğretimi Yaygınlaştırmak</p> <p>H1.4- Küresel Düzeyde Yarışan, Nitelik ve Sayıda Öğretim Üyesine Sahip Olmak</p> <p>H1.5- Tüm Programlarda %100 İngilizce Eğitime Geçmek</p>	<p>ITU yönetimi ve akademisyenlerinin dünya üniversiteleri ile iletişim ağı</p>	<p>Eğitimde küreselleşmeye yönelik olarak nitelik ve nicelik yönünden yabancı akademisyen - öğrenci varlığını güçlendirme gereği</p>	<p>Disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarına olan talep</p>	<p>YOK</p>
<p>A2- Çıktı Odaklı, Disiplinler Arası Ve Topluma Fayda Sağlayan Araştırma</p> <p>H2.1- Küresel Düzeyde Ar-Ge Çıktıları Üretmek</p>	<p>YOK</p>	<p>Araştırma yapan tam zamanlı yabancı öğretim elemanı sayısının yetersizliği</p> <p>Patent sayısının yetersizliği</p>	<p>ITU Çekirdek Çalışma Gruplarında girişimci sayısının artması</p> <p>Uluslararası kuruluşlardan projeler için daha fazla fon alabilme potansiyeli</p>	<p>YOK</p>
<p>A3- Uluslararası İlişkilerde Etkin İşbirliği</p> <p>H3.1- Yurt Dışında İşbirliği İçinde Olunan Üniversite Ağını Geliştirmek</p> <p>H3.2- Uluslararası Bilinirliği Arttırmak</p>	<p>Lisans programlarının ABET akreditasyonu almış olması,</p> <p>Kaliteli eğitimin uluslararası maliyetleri açısından cazip olması</p>	<p>Dünya üniversiteleri sıralamalarındaki yerin istikrarlı bir yükselişe sahip olmaması</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>
<p>4A4- Çok Yönlü, Etkin Ve Sürdürülebilir Üniversite Sanayi</p>	<p>Ülkemizdeki kritik bilimsel ve teknolojik konular için karar alma aşamasında İTÜ</p>	<p>Kamu ve sanayi finanslı projelerin yönetim kalitesi ve sonuçların verimliliğine ilişkin</p>	<p>ITU ARI Teknokent 'teki şirketlerin cirolarını artırma</p>	<p>YOK</p>

	alabülme yetenekleri	yararlanılamaması, Kurumsal atalet, Kurum hafızası oluşturmadaki eksiklikler veriye ulaşmadaki doğruluk ve hız sorunu, Ortalama öğrenim süresinin uzun olması, Öğretim üyesi başına tamamlanan yüksek lisans ve doktora tez sayısının yetersizliği	ve kültür merkezi olan İstanbul' da yer alması, Türkiye'nin ve dünyanın nitelikli işgücüne artan talebi	Yasa koyucuların üniversite dinamikleri üzerinde üniversite sıralama sistemlerini etkileyecek büyük rol sahibi olmaları Bölgemizdeki olumsuz ekonomik ve diğer etkiler
--	----------------------	--	---	---

Tablo 4.29 Karabük Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
A1- Nitelikli Eğitim Vermek ve Başarılı Öğrencileri Çekmek	Uzaktan eğitim, web tabanlı eğitim gibi eğitim teknolojileri alanında güçlü bir alt yapı ve uygulamanın olması	Öğrenci sayısına göre fiziksel altyapının yetersizliği Öğrenci/öğretim elemanı ve öğrenci/idari personel oranının yüksek olması	YOK	Bölgede lisansüstü öğrencilerinin çalışacağı iş alanlarının olmaması , Başarılı öğrencilerin yatay geçiş yoluyla başka üniversitelere gitmesi ,
H1.1- 2020 yılına kadar 4 programın akreditesini sağlamak	Genç, dinamik ve nitelikli akademik ve idari personel sahibi olması			
H1.2- Girişimci öğrenciler yetiştirmek	Üniversite yönetimi tarafından çift anadal ve yandal programlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi			
H1.3- Web tabanlı eğitim teknolojilerini örgün eğitimi destekleyen bir unsur olarak yaygınlaştırmak	Öğrenci merkezli eğitim anlayışı, geniş ve etkin bir öğrenci kulübü yelpazesinin bulunması,			
H1.4- Akademik personel/öğrenci sayısını Türkiye ortalamasına yaklaştırmak	Üniversitede bölüm ve branş sayılarının çeşitliliği ve çeşitli alanlarda sunulan eğitimler ve sertifika programlarının olması,			
H1.5- Akademik programların ve ders içeriklerinin ihtiyaçlar dikkate alınarak belli periyodlarla güncellenmesini sağlamak	Lisans programlarının tamamında, önlisans programlarının çoğunda yabancı dil hazırlığının zorunlu olması, birçok bölümde %100 ve % 30 yabancı dil ile eğitim verilmesi			
H1.6- Eğitim öğretim için gerekli fiziki alanları ve araçları geliştirmek				
H1.7- Yabancı dilde eğitim verilen program ve derslerin sayısını ve niteliğini artırmak				

<p>A2- Ar-Ge Altyapı ve Süreçlerini İyileştirmek</p> <p>H2.1- Nitelikli Yayın Sayısını Arttırmak</p> <p>H2.2- Ar-Ge Altyapı ve Potansiyelini Güçlendirmek</p> <p>H2.3- Proje finansman ve fonlarının etkin kullanımı</p>	<p>Proje destek ofisi bünyesinde gönüllü öğretim elemanlarından oluşan çalışma gruplarının varlığı, Türkiye'nin ilk/tek Demir Çelik Enstitüsü ve Ar-Ge Merkezine sahip olunması, Üniversitemiz bünyesinde kullanılan otomasyon yazılımlarının çalışanlarımız tarafından geliştirilmiş olması</p>	<p>Öğretim elemanlarının ders yükü ve idari işlerden Ar-Ge faaliyetlerine yeterli zaman ayıramaması</p> <p>Uluslararası bilimsel faaliyetlerin ve yayınların yetersizliği, Ulusal ve uluslararası fonlardan yeterince yararlanılamaması</p>	<p>Ulusal ve uluslararası Ar-Ge fonlarındaki artış , Ar-Ge ve eğitim-öğretim için kullanılabilecek dünya miras kenti Safranbolu, ülkemizin en fazla fauna alanına sahip Yenice Ormanları ve Kardemir AŞ nin varlığı , Ar-Ge kuruluşlarının vasıflı iş gücü ihtiyacı ve yükseköğretimin akademisyen ihtiyacı</p>	<p>YOK</p>
<p>A3- Öğrenci, Çalışan ve Diğer Paydaşlara Yönelik Sosyal, Kültürel, Sanatsal, Sportif, Mesleki Faaliyet ve Süreçleri Geliştirmek</p> <p>H3.1- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetleri geliştirmek ve yaygınlaştırmak</p> <p>H3.2- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetler memnuniyet oranlarını artırmak</p> <p>H3.3- Sosyal, kültürel, sportif, sanatsal ve mesleki faaliyetler için gerekli alt yapıyı geliştirmek ve aktif kullanımını sağlamak</p>	<p>Öğrencilerin ders dışı sosyal, kültürel, sportif ve mesleki gelişimi için birçok altyapının 7 gün 24 saat kullanıma açık olması ,</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>
<p>4A4- Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığımızı Arttırmak</p> <p>H4.1- Sivil toplum ve sektörle ilişkileri geliştirmek</p> <p>H4.2- Üniversite iletişim ve tanıtım</p>	<p>Diploma Eki (DE) Etiketi ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) Etiketi' ne sahip olunması, Erasmus, Mevlana ve Farabi gibi ulusal ve uluslararası öğrenci ve personel</p>	<p>Hazırlık geçme sınavının ulusal ve uluslararası akredite olmaması, Erasmus+, Farabi değişim programlarıyla ilgili akademik birimlerin aktif katılımının sağlanması</p>	<p>Küresel düzeyde öğrenci değişimine katılan öğrenci sayısının artması , Devlet tarafından eğitim-öğretim ve tanıtımla ilgili ulusal ve uluslararası fuarlara katılımın desteklenmesi</p>	<p>Yükseköğretim mezunlarının istihdamının ulusal ölçekte düşük olması, Yükseköğretimdeki ulusal ve uluslararası rekabet , Uluslararası değişimle gelen yabancı uyruklu öğrenci ve personelin kamu</p>

stratejilerinin geliştirilmesi H4.3- Uluslararası öğrencilerle iletişimi güçlendirmek H4.4- Dış paydaşlarla protokole dayalı ve AB projeleri kapsamında ilişkilerin geliştirilmesi	hareketliliğinin değişim faaliyetlerini destekleyen ve teşvik eden yönetim anlayışı Yazılı ve görsel medyanın tam anlamıyla amaçlı olarak aktif kullanılması Üniversite – sektör ve paydaşlarla güçlü bir işbirliğinin olması		YOK' un yabancı öğrenci alımında esneklik sağlanması , Özel sektörün üniversiteye yönelik desteklerinin yasal mevzuat çerçevesinde teşvik edilmesi,	imkanlarından yararlanamaması ,
A5- İdari ve Yönetim Süreçlerinin İyileştirmek H5.1- Hizmet içi eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve görevde yükselme imkânlarının artırılması H5.2- Üniversitemizde süreç yönetimini etkinleştirerek yetki ve sorumlulukları belirlemek H5.3- Katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmak H5.4- Personel motivasyonunu artırmak	Öğrenci, çalışanlar ve paydaşlar arasında güçlü bir aidiyet duygusunun gelişmiş olması İdari personelin kariyer gelişiminin Üniversite yönetimi tarafından desteklenmesi Kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya konulmuş olması (EFQM, ISO9001)	İdari personelin hizmet içi eğitim ve görevde yükselme imkanlarının geliştirilmesi	YOK	YOK
İlişkili olmayan ifadeler	YOK	Yabancı uyruklu araştırmacı ve öğretim elemanlarının birimlere dağılımındaki dengesizlik Staj imkanlarının yetersizliği Öğrenci kariyer ve danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği Mezun takip sisteminin faaliyete geçmemiş olması Ortak veri tabanının oluşturulmamış	Stratejik konum, lokasyon (Nüfus ve gelişmişlik bakımından büyük illere yakınlık) , Tüm dünyada ve ülkemizde yükseköğretime olan talebin artışı, Devlet politikası olarak uluslararası ortak lisans ve lisansüstü programların teşvik edilmesi ve desteklenmesi	Üniversitenin büyümesine paralel olarak bölgenin aynı paralellikte gelişme gösterememesi, Bölgedeki iş gücü piyasasının demir çeliğe endeksli olması, Sanayi kuruluşlarının sebep olduğu çevre kirliliğinin yanı sıra sürdürülebilir ve yaşanabilir bir çevre konusunda toplumun duyarlılığının olmaması, Araştırma projelerine

		olması		<p>başvuru süreçlerinin karmaşıklığı ,</p> <p>Yükseköğretim alanındaki mevzuat değişiklikleri, Doktora araştırmacı ve öğretim üyesi sayısının yetersiz olması, Yetmiş kişilerin büyük şehirlere gitme eğilimi, Yeterli idari personel kadrosunun tahsis edilmemesi , Şehirde havaalanının bulunmaması (Uluslararası sempozyum, konferans vb. için) , Bölge ülkelerdeki kargaşa, siyasi ve ekonomik belirsizlikler</p>
--	--	--------	--	---

Tablo 4.3 Marmara Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>A1- Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak</p> <p>H1.1- Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Eczacılık Fakültesi, merkezi kütüphane ve yemekhane ile öğrenci sosyal merkezi binalarının, spor kompleksi alt yapısının kurulması ve olanaklarının 2018 yılı sonuna kadar hazırlanması</p> <p>H1.2- 2017 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Kongre Merkezi, Spor Tesisleri ve Kulübü, Öğrenci Sosyal Merkezleri (öğrenci kulüp binaları dahil), Öğrenci Psikolojik Danışma Merkezi, Yurtlar ve Teknokent'tin master plana konulması</p> <p>H1.3- 2021 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesine master plan çerçevesinde yer alan 5 birimin taşınması</p> <p>H1.4- 2021 yılı sonuna kadar 5 birimin (Fen Edebiyat Fakültesinin</p>	YOK	<p>Fiziksel altyapının yetersizliği (Sosyal tesisler, yemekhane, lojman, yurt, spor salonu, ders çalışma salonları, bilgisayar laboratuvarları),</p> <p>Teknoloji transfer ofisleri ve teknoparkların etkili olarak işletilmiyor olması, Yerleşkelerin dağınık ve uzak olması,</p>	YOK	YOK

<p>Fen Bölümü- tüm uygulama ve araştırma laboratuvarları ile- dahil olmak üzere) Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesine taşınması</p> <p>H1.5- 2019 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde Sosyal Bilimler Uygulamalı Eğitim Laboratuvarının, 2020 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası)Yerleşkesinde endüstriyel hizmet veren Teknik Bilimler Merkezi Araştırma Laboratuvarının ve 2021 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Sağlık Bilimleri Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması ve donanımları ile birlikte çalışır hale getirilmesi</p> <p>H1.6- Maltepe Sağlık Yerleşkesindeki hastanemizin 2018 yılında açılması</p> <p>H1.7- 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesine uygulama ve araştırma merkezlerini içeren bir binanın yapılması</p> <p>H1.8- 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) ve Göztepe yerleşkelerinde yeni yapılanmada uygulama ve araştırma merkezleri için 20 adet ofis ayrılması</p> <p>H1.9- 2018 yılı sonuna kadar Tüm Fakülte ve Yüksekokullarda 1 adet öğrenci çalışma odası ayrılması</p>				
<p>A2- Yerleşkelerimizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H2.1- 2018 yılı sonuna kadar 2 yerleşkenin çevre aydınlatmasında güneş enerjili aydınlatma sistemlerinin kullanımını sağlamak</p> <p>H2.2- 2019 yılı sonuna kadar 6 binada su tasarrufu armatürlerin kullanımını sağlamak</p> <p>H2.3- Maltepe (Kenan Evren</p>	YOK	YOK	Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslere doğru eğilim	YOK

<p>Kışlası) yerleşkesinin master planının, enerji tasarrufu sağlamak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamlanması</p> <p>H2.4- 2018 yılı sonuna kadar bir birim ve takip eden her yılda bir birim olmak üzere Maltepe (Kenan Evren Kışlası), Anadoluhisarı ve Maltepe Sağlık Yerleşkelerinin yeşil alanlarının sulamasında kullanılmak üzere 2021 yılı sonuna kadar yağmur sularını depolamaya yönelik altyapıyı oluşturmak</p> <p>H2.5- 2017-2021 arasında geçici kabulü yapılacak binaların A enerji kimlik belgesi (A enerji kimlik belgesi alınmamış olanlar hariç olmak üzere) olarak yapılması</p>				
<p>H3.1- Eğitim ve araştırma laboratuvarlarında ortaya çıkan tüm tehlikeli atıkların toplanabilmesi için 2018 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık, 2021 yılına kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkelerinde geçici depolama alanlarının yapılması</p> <p>H3.2- 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz bünyesinde tehlikeli atıkların bertaraf edilmesi konusunda çalışma yapmak üzere Atık Yönetimi ile ilgili bir yönergenin oluşturulması</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>4A4- Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek</p> <p>H4.1- Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesinde 2018 yılı sonuna kadar 250 metrekarelik bölümü tamamlanmak üzere, 2020 yılına kadar 1000 m² likpermakültür alanları (hobi bahçeleri) oluşturmak</p> <p>H4.2- 2017 yılı sonuna kadar 2.000 fidan olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 10.000 fidan dikmek</p> <p>H4.3- 2019 yılı sonuna kadar</p>	YOK	YOK	YOK	YOK

<p>engelsiz yerleşkelere yönelik açık ve kapalı mekan çalışmalarının tamamlanması</p> <p>H4.4- 2021 yılı sonuna kadar 4 yerleşkeye ulaşımında bisiklet yollarının yapılmasına yönelik olarak yerel yönetimlerle işbirliklerinin yapılması</p> <p>H4.5- 2018 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesi master planına yürüyüş ve bisiklet yolları yapımının konulması</p> <p>H4.6- 2021 yılı sonuna kadar mevcut ve yeni yerleşkeler için yerleşkelerde ulaşımı sağlayabilecek şekilde yürüyüş ve bisiklet yolları yapmak</p> <p>H4.7- 2021 yılı sonuna kadar, yeni yerleşkelerde yerleşke içi ulaşımında çevre dostu ulaşım araçlarının devreye girmesi ve bisiklet kiralama sisteminin uygulamaya konulması</p>				
<p>A5- Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak</p> <p>H5.1- 2019 yılı sonuna kadar her bir akademik birimin bir uygulamalı eğitim verecek donanımına sahip çalışma alanı oluşturmak</p> <p>H5.2- Tüm akademik birimlerin her yıl bir adet Sektörel/teknik gezi düzenlemesi</p> <p>H5.3- 2019 yılı sonuna kadar mesleki/ sektörel uygulamalar dersini her lisans programına eklemek</p> <p>H5.4- 2019 yılı sonuna kadar girişimcilik-yenilikçilik ve insan hakları derslerinin tüm lisans müfredat programlarına konulması</p> <p>H5.5- Mevcut akredite lisans programlarına 2018 yılı sonuna kadar 2 adet olmak üzere, 2021 yılı sonuna kadar 10 yeni akredite Lisans programının eklenmesi</p>	YOK	Uygulamalı eğitimin yetersizliği,	YOK	YOK

H5.6- 2018 yılı sonuna kadar 10 lisansüstü uzaktan eğitim programı açılması				
<p>A.6.1- 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz araştırmalarının sektör ile koordinasyonunu sağlayacak sağlık, sosyal, fen alanında birer sektörel danışmanlık kuruluşunun oluşturulması</p> <p>H6.2- 2018 yılı itibariyle Özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle birlikte yılda 20 projenin tamamlanması (BAPKO hariç)</p> <p>H6.3- Her bir akademik birimin paydaşları ile yılda 1 bilimsel/kültürel/sanatsal/sportif etkinlik düzenlemek</p> <p>H6.4- Tüm Lisans ve Önlisans eğitimi veren birimlerin paydaşlarıyla birlikte yılda 1 sosyal sorumluluk projelerinin oluşturulması</p> <p>H6.5- 2021 yılı sonuna kadar 5 adet patent, tasarım, marka vb. almak</p> <p>H.6.6- Her yıl öğrencilere "girişimcilik fikir yarışması" yapılması</p> <p>H6.7- 2021 yılı sonuna kadar özel sektör ve proje fikirlerinin 7/24 buluşabileceği açık proje alanlarının (Project Space) oluşturulması</p> <p>H6.8- 2021 yılı sonuna kadar veri tabanına kayıtlı mezunlar sayısını</p>	YOK	<p>Üniversite genelinde kurum içi ve kurum dışı (TÜBİTAK vb.) projelerinin azlığı, Üniversite sanayi işbirliğinin yetersizliği</p>	<p>Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artışı ile devlet-yerel, yönetim-özel sektör ve üniversite işbirliklerine teşviklerin artış eğilimi,</p>	YOK

300.000'e ulaştırmak				
<p>A7- Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması</p> <p>H7.1- 2018 yılı sonuna kadar 8 adet olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 11 lisans-yüksek lisans programının çift diploma verecek şekilde anlaşma yapılmasını sağlamak ve 2021 yılı sonuna kadar 15 çift diplomalı lisans/yüksek lisans programına sahip olmak</p> <p>H7.2- 2017 yılı sonuna kadar yurtdışında yapılan araştırmalarının artırılması ve öğretim elemanlarının eğitim/araştırma sürelerini düzenleyen bir yönergenin hazırlanması</p> <p>H7.3- Uluslararası birincil endekslerce (SCI/SSCI vb.) taranan dergilerde basılan yayın sayısının 2017 yılında 1200 olmak üzere her yıl %25 artırılması</p> <p>H7.4- Uluslararası proje sayısını arttırmayı teşvik etmeye yönelik, 2018 yılı sonuna kadar Atama Yükseltme Kriterlerinde düzenleme yapmak</p> <p>H7.5- Her yıl 10 uluslararası destekli proje başlatmak</p>	<p>Lisans ve Lisansüstü program sayısının görelî fazlalığı, Çift anadal ve kurum içi yatay geçiş olanağı</p>	<p>Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.) uyum sürecinin devam eğilimi</p> <p>Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi, Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi,</p> <p>Üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması, Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.)</p>	YOK	

			uyum sürecinin devam eğilimi	
<p>A8- Öğretim üyelerine yönelik araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi</p> <p>H8.1- 2017 yılı sonuna kadar yayın sayısı artmasına yönelik 1 adet editing/proofreading ofisinin açılması</p> <p>H8.2- Proje yazım ve destek ofisinin 2018 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
İlişkili olmayan ifadeler	<p>Güçlü bir akademik kadroya sahip olma, Beş farklı dilde eğitim verme</p>	<p>Lisans düzeyinde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı,</p> <p>Akademisyenlerin gelişimine yönelik ödüllendirme sisteminin yetersizliği, Kurumsal imaj çabılaşması yetersizliği,</p> <p>Lisans düzeyinde öğrenci odaklı olma konusundaki yetersizlik algısı, Sosyal ve kültürel aktivitelerin (şenlikler, kulüpler, kariyer etkinlikleri vb.) yetersizliği</p>	YOK	<p>657 S. Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun değişmesi ile üniversiteler üzerinde kontrolün artması, düşünce özgürlüğü ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşme eğilimi, Liyakat sisteminin değersizleşmesi, Yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artma eğilimi, Toplumsal kutuplaşma ve yaratıcı gerilim potansiyeli, Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının</p>

				nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı, Uygulamalı ve kişiselleştirilmiş eğitim metodolojilerine doğru eğilim
--	--	--	--	---

Tablo 4.33 Necmettin Erbakan Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>A1: Hizmet kalitesini artırmak için fiziki yapılanmayı iyileştirmek</p> <p>H1.1: Köyceğiz yerleşkesinde ihtiyaç duyulan akademik binaları inşa etmek</p> <p>H1.2: Köyceğiz yerleşkesinde ortak kullanıma yönelik merkezi birimler inşa etmek</p> <p>H1.3: Köyceğiz yerleşkesinde ihtiyaç duyulan yol, su, elektrik, doğalgaz şebekeleri gibi altyapı işlerini tamamlamak</p>	YOK	Mevcut eğitim-öğretim ve idari hizmet binalarının yetersiz olması.	YOK	YOK
<p>A2: Eğitim kalitesini artırarak sürdürülebilir başarıyı sağlamak</p> <p>H2.1: Öğretim elemanı sayısını ve niteliğini artırmak</p> <p>H2.2: Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak</p> <p>H2.3: Yabancı dil eğitiminin nitelik ve niceliğini artırmak</p> <p>H2.4: Değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısını artırmak</p>	<p>Yetkin, dinamik, özverili bir akademik ve idari kadroya sahip olunması. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamında yurtdışında ve yurtiçinde akademik çalışma yapan geniş bir kadroya sahip olunması. – Farklı ülke ve kültürlerden gelen öğrenci profiline sahip olunması.</p>	<p>Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği. Yabancı dilde eğitim veren programların sayıca az olması.</p>	<p>Ülkemizdeki üniversite sayısının artması ile ortaya çıkan rekabetin, uluslararasılaşmanın yanı sıra birçok alanda yeni atılımlara olanak sağlaması.</p>	<p>Yurt dışındaki üniversitelere ve özel sektöre gerçekleşen beyin göçü nedeniyle, nitelikli akademik personel sayısının azalması. Yabancı dilde eğitim yapılmaması nedeniyle, yurtdışından öğrenci temininde dezavantajlar yaşanması. Başarılı öğrencilerin yabancı dilde</p>

				eğitim yapan yurtiçi ve yurtdışı üniversiteleri daha çok tercih etmesi.
<p>A3: Bölgesel, ulusal ve uluslar arası ihtiyaçlar doğrultusunda bilimsel araştırma faaliyetlerini geliştirmek</p> <p>H3.1: BAP Koordinatörlüğü tarafından desteklenen bilimsel faaliyet sayısını artırmak</p> <p>H3.2: TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırma projesi sayısını ve destek tutarını artırmak</p> <p>H3.3. Bilimsel yayın sayısını artırmak</p>	YOK	YOK	Ulkemizde Ar-Ge çalışmalarına verilen önemin ve ayrılan bütçenin artması. (Avrupa Birliği, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK proje desteklerinde artış olması)	YOK
<p>A4: Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine destek olarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak</p> <p>H4.1: Öğrenci topluluklarına verilen desteği artırmak</p> <p>H4.2. Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri artırmak.</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>A5: Toplumla işbirliğini güçlendirerek toplumsal faydayı artırmak</p> <p>H5.1: Meram Tıp Fakültesi Hastanesinde sunulan sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırmak</p> <p>H5.2. Bilimsel, sosyal, kültürel etkinlikler ve sosyal sorumluluk projeleri ile topluma katkı sağlamak</p>	Kentin sosyoekonomik ve kültürel dinamikleri ile sürekli işbirliği halinde çalışan akademik ve idari kadroya sahip olunması. Meram Tıp Fakültesi Hastanesi'nin referans bölge hastanesi olarak geniş bir yelpazede hizmet sunumunu sağlaması.	YOK	YOK	YOK

İlişkili olmayan ifadeler	<p>Şeffaf, paylaşımcı, değişime açık bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması.</p> <p>Açılan programların, öncelikli olarak ülkenin gereksinimi olan alanlara yönelik olarak planlanması.</p> <p>Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Meram Tıp Fakültesi ve Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesi gibi köklü geleneklere sahip eğitim kurumlarına sahip olunması</p> <p>Kampüs alanının master plana uygun olarak inşa ediliyor olması.</p>	<p>Üniversite yerleşim yapısının dağılmak olmasının birimler arasındaki etkileşimi zayıflatması</p> <p>Üniversitemizde Merkezi Kütüphane olmaması.</p> <p>Üniversitenin temel altyapı yatırımlarının henüz tamamlanmamış olması.</p> <p>Kuruluş aşamasında olunması nedeniyle, öğrenciler ile akademik ve idari personele yönelik sosyal imkânların yetersiz olması.</p> <p>Öğrencilerin yurt imkânlarının yetersiz olması.</p> <p>Bazı birimlerin kiralık ve geçici tahsisli binalarda hizmet vermesi.</p>	<p>Ülkemizin genç bir nüfusa sahip olmasından dolayı, artan oranda yüksek öğretim talebinin bulunması.</p> <p>Ülkemizin havacılık ve uzay bilimlerinde gereksinim duyulan nitelikli insan gücüne katkı sağlama olanağına sahip olunması.</p> <p>Bilgi temelli ekonomik faaliyetlerin oluşturduğu katma değer yüksek olması.</p> <p>Ülkemizin 2023 vizyonu çerçevesinde oluşturulan hedefler doğrultusunda yeni görevler üstlenilme fırsatının olması.</p> <p>Toplumun ve sanayinin nitelikli eleman ihtiyacının artması.</p> <p>Dünyada sürekli eğitimin yaygınlaşması ile eğitim teknolojilerinin sunduğu imkanların genişlemesi.</p> <p>Konya'nın coğrafi konumu ve gelişmişlik düzeyi açısından cazibe merkezi olması, üniversite seçme sınavlarında üst dilimlerde yer alan başarılı öğrencileri çekme imkanına sahip olunması.</p>	<p>Üniversite sayısının hızla artması nedeniyle, devlet üniversitelerine tahsis edilen mali olanakların sınırlı olması.</p> <p>Çağın ve ülkenin ihtiyaçlarına cevap veremeyen 2547 sayılı Kanunun yüksek öğretimin geliştirilmesine engel olması.</p>
---------------------------	--	---	---	---

			Üniversitenin kültürel, tarihi, ekonomik ve sosyal açıdan zengin değerlere sahip bir kentte kurulmuş olması.	
--	--	--	--	--

Tablo 4.35 Ortaoğu Teknik Üniversitesi, GZFT-Amaç İlişki

Amaçlar	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<p>Çok disiplinli ve disiplinlerarası eğitim ve araştırma etkinliklerini güçlendirmek</p> <p>H1.1- Mevcut disiplinlerarası lisansüstü programların güçlendirilmesi ve yeni gelişen alanlarda programlar açılması</p> <p>H1.2- Öğretim elemanlarının disiplinlerarası programlara katkısının artırılması.</p>	<p>Akademik program ve disiplin sayısındaki çeşitlilik ve yetkinlik.</p> <p>Disiplinlerarası programların çeşitliliği.</p>	<p>Programların kendine özgü niteliklerini vurgulayıcı işe alma ve yükseltme süreçlerinin yeterince açık tanımlanmaması - çoklu stratejilerin belirlenmemiş olması</p>	<p>ODTU'de bulunan disiplin çeşitliliğinin dünyada giderek yaygınlaşan disiplinlerarası programları oluşturma konusunda uygunluğu,</p>	<p>YOK</p>
<p>A2- Ortaöğretim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H2.1- Eğitim politikalarına katkıda bulunacak çalışmaların yapılması</p> <p>H2.2- Ortaöğretim düzeyinde eğitime destek verilmesi</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>Orta öğretimde kalitenin düşmesi ve gelen öğrencilerin analitik/eleştirel düşünme becerilerinin gerilemesi, İngilizce bilgilerinin giderek azalması</p>
<p>A3- Gelen öğrenci kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>H3.1- Etkin bilgilendirme yoluyla nitelikli öğrencilerin ODTÜ'ye çekilmesi</p> <p>H3.2- Uluslararası öğrencilerin nicelik ve niteliklerinin artırılması</p>	<p>Öğrenciler için yaygın burs ve yurt imkanları</p> <p>ODTÜ'nün uluslararası tanınırlığı ve özellikle Balkanlar, Kafkasya ve Orta Doğu ülkelerinde ODTÜ'nün Batı Avrupa'ya</p>	<p>Nitelikli uluslararası öğrenci çekmek için kullanılabilecek maddi desteklerin (burs, yarı zamanlı iş) kısıtlı olması</p>		<p>Nitelikli akademisyenlerin Türkiye'ye olan ilgisinin azalması ve mevcut öğretim üyelerinin ODTÜ'den ayrılması</p>

	açılan bir kapı olarak görülmesi			
A4- ODTÜ'ye gelen öğrencilerin üniversiteye uyumunu sağlamak ve öğrenimleri süresince gerekli danışmanlık desteğini vermek H4.1- Gelen öğrencilerin üniversiteye uyumu için bir ders (ODTÜ 101) geliştirilmesi ve uygulanması H4.2- Üniversite genelinde eşgüdümü olarak öğrenciler için yönlendirici öğrenci danışmanlık sisteminin kurulması	YOK	YOK	YOK	YOK
A5- Yaratıcı, yenilikçi ve liderlik özelliklerine sahip, yetkin mezunlar yetiştirmek için eğitim politikaları geliştirmek ve uygulamak H5.1- Tüm alanlarda temel eğitim derslerinin (servis derslerinin) daha etkin ve verimli sunulması H5.2- Çekirdek program tanımlamalarının yapılması veya var olanların değerlendirilmesi H5.3- Öğrencilerin İngilizce akademik yazma ve konuşma becerilerinin iyileşmesinin ve geliştirilmesinin sağlanması H5.4- Bölüm içi/dışı seçmeli derslerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması H5.5- Öğretim üyelerinin ve araştırma görevlilerinin pedagojik farkındalığının artırılması H5.6- Eğitim programlarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve güncellenmesi süreçlerinin kurumsallaştırılması ve sürecin devamlılığının sağlanması H5.7- Yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile öğretim teknolojilerinin kullanımının, öğretim materyalinin üretim ve paylaşımının yaygınlaştırılması	YOK	İngilizce eğitim verilmesine rağmen mezunların yabancı dil düzeylerinin hedeflendiği kadar ileri düzeyde olmaması Mezumlardan kaynak yaratma, toplumla etkileşim ve üniversite yarana etkinlikler konularında yeterli ve etkin destek alınmaması Uluslararası öğretim üyelerinin özlük haklarının yetersizliği ve öğrencilerin fırsatlardan yeterli derece faydalanamamalarının yarattığı memnuniyetsizlik, buna yönelik birimlerin eksikliği ve koordinasyonsuzluğu, İdari personelin İngilizce bilmemesi, Bazı web sitesi içeriklerinin ve duyuruların Türkçe olması	YOK	YOK
A6- Dünya standartlarında bir			Enerji, sağlık,	Yükseköğretim

<p>araştırma üniversitesi olmak için gerekli kaynakları geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak</p> <p>H6.1- Araştırma ile bütünleşik eğitim yaklaşımının lisans programlarında yaygınlaştırılması yoluyla bilgi üretiminin özendirilmesi</p> <p>H6.2- Lisansüstü öğrencilerin ve doktora sonrası araştırmacıların akademik, sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda desteklenmesi</p> <p>H6.3- Araştırma altyapısının, destek birim ve personelinin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması</p>	<p>Güçlü araştırma altyapısı, araştırma ve eğitim bilgi kaynaklarına kolay erişim</p> <p>Araştırma altyapıları, nitelikli araştırmacıları, işbirlikleri ve deneyimi nedeniyle uluslararası araştırma fonlarına, hareketlilik programlarına ve kaynaklarına erişimde ODTÜ'nün rekabet avantajı.</p>		<p>savunma, kimya, çevre, malzeme ve bilişim gibi Sektörlerin öneminin artması ve ODTÜ'nün bu sektörlerle ekonomik ve toplumsal değer yaratacak işbirliğine yatkın araştırma ve geliştirme potansiyeli,</p> <p>U2020, TÜBİTAK, YÖK 100/2000 çağrılı öncelikli alanlar gibi araştırma ve insan gücü yetiştirme destekleri ve bu desteklerin eğitime sağlayacağı katkı</p> <p>Endüstri 4.0 fonlarının varlığı ve bilgi kaynaklarının öneminin giderek artması</p>	<p>mevzuatındaki sürekli değişim ve belirsizliklerin eğitim ve araştırma faaliyetlerini olumsuz etkilemesi</p>
<p>A7- Niteliği yüksek temel bilim araştırmaları yapmak</p> <p>H7.1- Temel bilim araştırmalarının nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesi için gerekli altyapının kurulması</p>	<p>Büyük bilimsel altyapı yatırımlarının yapılabilmesine olanak tanıyan geniş yerleşkenin varlığı</p>	YOK	YOK	YOK
<p>A8- Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirmek, yenilik yapmak, sanayi ve toplum için değer yaratmak</p> <p>H8.1- Uygulamalı araştırmalar yoluyla teknoloji geliştirilmesi, sanayinin ürüne dönüştürüleceği çıktılarının üretilmesi</p>	YOK	<p>Derslere uygulama ve saha çalışmasının yeterince entegre edilememesi</p>	<p>ODTU'nün Türkiye'nin önder ODTÜ Teknokent A.Ş.'ine sahip olması ve yüksek oranda işbirliği potansiyeli</p>	YOK

<p>A9- Türkiye için de öncelikli olan, bölgesel ve küresel, büyük ve zorlayıcı problemlerle ilgili çok disiplinli, disiplinlerarası ve işbirliklerine dayalı bir yaklaşımla araştırmalar yapmak</p> <p>H9.1- Türkiye için de öncelikli olan, bölgesel ve küresel, büyük ve zorlayıcı problemlerin (grandchallenges) toplumsal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve teknolojik boyutlarıyla incelenip çözümler üreten geniş kapsamlı araştırmaların artırılması</p> <p>H9.2- Bu alanlardaki problemlerin çözümü için çok disiplinli ve disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülen Ar-Ge ve yenilik projelerinde ve diğerlerinde ulusal ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi ve var olan işbirliklerinin kapsamının genişletilmesi</p>	<p>Dış paydaşlarla işbirliğini güçlendirecek ODTÜ Teknokent A.Ş., ODTÜ GV, Parlar Vakfı gibi ortakların, özel sektör ile gerekli ilişkiyi kuracak ofislerin (TTO) ve merkezlerin varlığı</p>	<p>Uluslararası işbirliklerinin ve toplumsal hizmet projelerinin kurumsallaşma düzeyinin yetersiz olması</p>	<p>Erasmus, Mevlana, ulusal ve uluslararası kurumlar ile devam eden işbirlikleri bulunması</p>	<p>AB üyelik sürecinde yaşanabilecek sıkıntıların, kaynakları, akademik hareketliliği ve mevcut işbirliklerini olumsuz yönde etkileyebilecek olması</p>
<p>A10- Araştırma performansımızı artırmak ve çıktılarımızın etkisini yükseltmek</p> <p>H10.1- Büyük ölçekli projelerin artırılması; projelerin performansının izlenmesi ve duyurulması</p> <p>H10.2- Nitelikli bilimsel dergilerde yayın yapılması; yayınların aldığı atıf sayısının ve atıf alma sürekliliğinin artırılması</p> <p>H10.3- Lisansüstü tez çıktıların etkisinin, ulusal ve uluslararası görünürlüğünün artırılması ve lisansüstü programlarda öğrenciler tarafından yapılan çalışmaların toplumsal faydaya dönüşmesini sağlayacak projeler üretilmesine ağırlık verilmesi</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>	<p>YOK</p>

<p>A11- Toplumun bilimsel yaklaşıma ve bilimsel gelişime verdiği değeri üst seviyelere taşımak</p> <p>H11.1- ODTÜ’de yürütülen araştırmaların süreç ve sonuçlarının toplumla paylaşılmasına yönelik bilim iletişimi mekanizmalarının kurulması</p> <p>H11.2- Bilgiyi topluma yayma ve akademik görünürlüğü artırma için açık erişim mekanizmalarının kurulması ve yaygınlaştırılması</p>		<p>Toplumla etkileşim konusunda yeterli birim ve personelin bulunmaması, üniversite düzeyinde yapılan tanıtım planlamalarının bazı bölümler düzeyinde yeterince etkin yapılmaması, bazı bölüm/birim web sitelerinin yeterince güncel ve çekici olmaması, bölümlerin sosyal medya kullanımının kısıtlı veya etkisiz olması</p> <p>ODTÜ’de yürütülen araştırma projelerinin topluma duyurulması konusunda gerekli mekanizmaların gelişmemiş olması, bu projelerin toplumsal yönünün yeterince vurgulanmaması</p>		
<p>A12- ODTÜ birimlerini toplumsal hizmet faydası gözeterek paylaşmak</p> <p>H12.1- Halka açık etkinliklerin yaygınlaştırılması ve toplumca görünürlüğünün artırılması</p> <p>H12.2- ODTÜ’de yürütülen toplumsal hizmet faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması ve desteklenmesi</p> <p>H12.3- Eğitim alanında ODTÜ bileşenlerinin toplumla etkileşimini artıracak ders ve içeriklerin artırılması</p>	YOK	<p>Toplumsal hizmet alanında ODTÜ’nün birim ve program oluşturma, ders sunma konusunda beklenen düzeyde olmaması</p>	YOK	YOK
<p>A13- ODTÜ’nün iç ve dış paydaşlarıyla etkileşiminin sürekli ve etkili hale getirilmesi için kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirmek</p> <p>H13.1- Kurum içi ve kurum dışı iletişimin sistematik hale getirilmesi</p>	Üst düzey bileşen kalitesi ve kuruma bağlılıkları	YOK	Coğrafi konum itibarıyla özel sektörün bazı kollarından (özellikle finans ve diğer üretici hizmetleri) uzak kalması	YOK

<p>A14- Uluslararasılaşma ile uyumlu sürdürülebilir bir kurumsal yapı geliştirmek</p> <p>H14.1- Uluslararasılaşma ile ilgili tüm birimler arasında koordinasyonun ve uluslararası işbirliklerinin oluşumunu ve gelişimini destekleyecek kurumsal desteğin sağlanması</p> <p>H14.2- Uluslararasılaşma ile ilgili mevcut deneyimlerin ve güncel süreçlerin belgelendirilmesi, arşivlenmesi ve erişilebilirliğini sağlayacak yerleşke içi veri tabanı oluşturulması</p> <p>H14.3- Üniversitede akademik birimler, idari birimler, öğrenci toplulukları vb. tarafından gerçekleştirilen her türlü iletişimin İngilizce olarak da gerçekleştirilmesi</p> <p>H14.4- Uluslararası hareketlilik programları kapsamında gelen ve giden katılımcı sayısının artırılması</p>	YOK	YOK	ODTU'nün Orta Doğu, Balkanlar ve Asya ülkelerinden gelen öğrenciler için çekim merkezi olması	<p>Bölgesel çalışma ve güvenlik sorunlarının uluslararası öğrencilerde caydırıcı etki yaratması,</p> <p>Uluslararası akademik ortamlarda Türkiye imajının olumsuz yönde değişmesi ve işbirliklerinin sektöre uğraması,</p>
<p>A15-Uluslararasılaşma farkındalığını ve çok kültürlü yaşam deneyimlerini tüm bileşenler için geliştirmek</p> <p>H15.1- Öğrencilerimizin çok kültürlü yaşam farkındalıklarının artmasını sağlayacak etkinliklerin gerçekleştirilmesi</p> <p>H15.2- ODTÜ öğretim elemanlarının ve idari personelinin çok kültürlülük ve uluslararasılaşma konusundaki farkındalıklarının ve ilgili becerilerinin artmasını sağlayacak etkinliklerin gerçekleştirilmesi</p> <p>H15.3- Uluslararası öğrencilerin üniversite bileşenleri ile etkileşiminden kaynaklanan memnuniyetlerinin artırılması</p>	ODTU'nün birçok komuda öncü, bilimsel değerler ve liyakatın öne çıktığı bir üniversite olması sayesinde sahip olduğu saygınlığı	YOK	YOK	YOK

<p>A16- Yerleşkenin zengin orman, bozkır ve göl ekosistem bütünlüğünü ve biyoçeşitliliğini korumak</p> <p>H16.1- Yerleşkenin zengin doğal ve ekolojik değerlerinin korunması</p> <p>H16.2- Yerleşkenin zengin doğal ve ekolojik değerlerinin araştırılması ve koruma-kullanma dengesi gözetilerek tanıtılması</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>A17- Yerleşkenin özgün mekansal ve mimari yapısını koruyarak mekansal kullanım gereksinimlerinin sürdürülebilir, akıllı, dayanıklı ve engelsiz yerleşke yaklaşımları çerçevesinde karşılamak</p> <p>H17.1- Yerleşke yapılı çevresinin, özgün mimari nitelikleri korunarak yürürlükteki mevzuata uygun olarak iyileştirilmesi</p> <p>H17.2- Yerleşke içi ulaşım sisteminin; çevreye duyarlı, enerji verimliliği yüksek, akıllı, engelsiz, erişilebilir ve güvenli biçimde, özel araç trafiği azaltılarak toplu taşım odaklı biçimde iyileştirilmesi, yaya ve bisiklet dolaşımının özendirilmesi için gerekli fiziksel altyapının sağlanması</p> <p>H17.3- Yerleşkenin eğitim, araştırma ve teknik altyapılarının çevreye duyarlı, enerji etkin, akıllı ve ekonomik biçimde yenilenmesi ve geliştirilmesi</p> <p>H17.4- Yerleşkenin özgün mekansal ve mimari yapısı korunarak, "ODTÜ Ankara Yerleşkesi Mekansal Strateji ve Tasarım Kılavuzu" belgesi doğrultusunda yerleşkeye yeni yapıların kazandırılması</p>	<p>ODTÜ Yerleşkesi'nin bileşenlere sunduğu sosyal ve kültürel imkanların zenginliği, güvenli yerleşke ortamı, doğal alanlar ve sağlık birimleri.</p>	<p>Tadilat, bakım-onarım ve Engelsiz ODTÜ programı kapsamında yapılması gerekli düzenlemelerin bütçe darlığı dolayısıyla yeterince hızlı gerçekleştirilememesi</p>	<p>Yeni altyapı yatırımlarının ve düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak geniş yerleşke alanı</p>	YOK
<p>A18- Üniversitenin etkinlik alanlarına uygun niteliklerde akademik ve idari işgücünü oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak</p> <p>H18.1- Eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarında kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklerde akademik personelin</p>	<p>Katılımcı ve özgür çalışma ortamı</p> <p>Gelişen ve sürekli hale getirilen idari ve akademik personel için hizmet içi</p>	<p>Akademik ve idari insan kaynaklarındaki yetersizlik</p> <p>Akademik veya idari girişim ve uygulamalarda mevzuattan kaynaklanan belirgin bir yavaşlık ve</p>	YOK	<p>Türkiye'de özellikle kamu üniversitelerinin düşük özerklik düzeyine sahip olmaları ve üniversite özerkliğinin olmaması olmaz öğeleri olan</p>

<p>üniversitemizde sürekli olarak istihdamının sağlanması ve gelişimine destek verilmesi</p> <p>H18.2- İdari personelin yetkinliğinin istihdam işgücü planlaması ve eğitim yoluyla artırılması, memnuniyetlerinin artırılarak devamlılığının sağlanması</p>	<p>eğitim etkinlikleri (AGEP, İGEP</p>	<p>bürokrasi ile karşılaşılıyor olması</p> <p>Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının uluslararası normlardan yüksek olması</p>	<p>"organizasyon ve yönetim", "mali yönetim", "akademik yönetim" ve "personel seçimi ve istihdam" konularında kendi kendine karar verme imkanlarının kısıtlı olması, Özellikle vakıf üniversitelerinin sunduğu imkanların nitelikli akademisyen çekme ve kuruma kalmasını sağlama konusunda rekabet yaratması</p> <p>Öğretim elemanlarında süreçlerin belirsizliği ve yavaş ilerlemesi sonucu nitelikli akademik personel alımının zorlaşması</p> <p>Özellikle öğretim üyesi sayısı az olan bölümlerde akademik personelin yaşlanması ve yeni akademik kadro sorunları</p> <p>Nitelikli idari personelin istihdam edilmesi ve kariyer planlaması önündeki zorluklar</p>
---	--	--	---

<p>A19- Üniversitede sağlıklı, güvenli ve huzurlu yerleşke ortamını sağlamak</p> <p>H19.1- Etik, bezdiri (mobbing) ve ayrımcılığa ilişkin farkındalığın artırılması ve bu konuya ilişkin vakaların azaltılması</p> <p>H19.2- Sağlıklı ve güvenli iş ortamı sağlamak için İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) gereklerinin karşılanması</p> <p>H19.3- Yerleşke içinde psiko-sosyal genel iyilik halinin artırılması</p> <p>H19.4- Yerleşke güvenliği merkezi bilgi sisteminin ve insan kaynağının oluşturulması</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>A20- Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak</p> <p>H20.1- Döner sermaye projeleri ve fikri mülkiyet haklarından doğacak gelirlerinin artırılması</p> <p>H20.2- ODTÜ Geliştirme Vakfı ve/veya ODTÜ Teknokent A.Ş. aracılığıyla gelir getirci ve ayrıca başlıca gelirlerinin artırılmasına yönelik mekanizmalar geliştirilmesi, uygulanması ve gelirlerin etkin kullanılması</p> <p>H20.3- Stratejilerin gerçekleştirilmesini desteklemek üzere özgelirlerimizin artırılması</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>A21- Kaynakları verimli kullanmak</p> <p>H21.1- Yatırım ve cari bütçelerin yıllık ihtiyacı karşılayacak şekilde ve verimli kullanılması</p>	YOK	YOK	YOK	YOK
<p>A22- Bilişim hizmetlerinin yönetiminin etkinliğini ve etkisini artırmak</p> <p>H22.1- BT destekli hizmetleri geliştirmeyi ve iyileştirmeyi</p>	Geniş BT portföyü, güçlü ağ ve sistem altyapısı ve yeni teknoloji kullanımı	Tüm BT hizmetlerinin henüz portal gibi tek bir sistemler ve adres altından verilememesi	YOK	YOK

destekleyecek yönetsel süreçlerin etkinliğinin artırılması ve bu doğrultuda kurumsal kültür değişimlerinin sağlanması H22.2- Öncül bilişim hizmetlerinin temel ilkeler ve öncelikler doğrultusunda, katma değer yaratacak ürünlere dönüştürülmesi	alamında deneyim/birikim			
A23- Paydaş beklentileri, gereksinimleri ve stratejik öncelikler doğrultusunda bilgi teknolojilerine dayalı hizmetleri geliştirmek, sunmak ve var olanları iyileştirmek H23.1- Bilgi sistemleri geliştirmede ileri teknolojilerden yararlanarak akıllı, sürdürülebilir, dayamklı ve engelsiz yerleşke geliştirilmesinde etkili olunması H23.2- Bilgi sistemlerini bütünleştirerek ve yaygınlaştırarak bilgi teknolojileri ve sistemlerinden yararlananların doğru ve güvenilir bilgiye ve hizmete zamanında, mekandan bağımsız ve kolay erişiminin sağlanması	YOK	YOK	YOK	YOK
A24- Kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini ve etkisini artırmak H24.1- İdari süreçlerin iyileştirme döngülerinin desteklenmesi ve kalite güvence sisteminin güçlendirilmesi	YOK	YOK	YOK	YOK
İlişkili olmayan ifadeler	YOK	Yabancı uyruklu sözleşmeli öğretim elemanı sayısının az olması Maddi kaynaklardaki yetersizlikten ötürü derslik, laboratuvar, kütüphane ve teknolojik imkanlardaki kısıtlar ile eskiyen fiziksel altyapı	Üniversitelerin misyon çeşitliliğine izin veren ve kaynak tahsisinin buna göre yapılmasını öngören düzenlemeler	Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve üniversiteye erişimde cinsiyet eşitsizliği Bilgi yönetimi ve fikri mülkiyet haklarının korunmasına ilişkin zayıflıklar

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Büşra ÇAKIR
Doğum Yeri* :Çankaya/ ANKARA
Doğum Tarihi* :09/01/1995

Eğitim Durumu

Lise	Çorum Atatürk Anadolu Lisesi	2013
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	2017
Yüksek Lisans	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2020

Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok İyi), Konuşma(Çok İyi)
Almanca: Okuma(Çok iyi), Yazma (Çok iyi), Konuşma(İyi)

Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
İngilizce Öğretmeni	MEB	2018-.....